

哈佛百科之

哈佛跨国经营管理

HAFO KUAGUO JINGYING GUANLI

法律·经济大全
青苹果电子图书系列

哈佛跨国经营管理

目 录

第 1 篇 企业经营与全球一体化

第 1 章 全球化竞争与企业跨国经营	(3)
本章概要	(4)
本章目标	(4)
1.1 问题与挑战	(4)
1.1.1 篇首案例:市场占有率的变动与全球竞争问题	(4)
1.1.2 企业全球化是解决一切问题的答案吗	(9)
1.1.3 总公司行销的观点	(11)
1.1.4 子公司的观点	(12)
1.1.5 CEO 的观点	(12)
1.1.6 一种新范例	(13)
1.2 世界经济	(13)
1.2.1 日趋激烈的环球竞争	(13)
1.2.2 全球市场的变革	(14)
1.2.3 全球市场的竞争为什么加速进行	(14)
1.2.4 演进过程	(14)
1.2.5 绩效:以全球为市场的公司与以本国市场为主的公司	(15)
1.2.6 环境因素对全球化的影响	(16)
1.2.7 针对全球化企业高层主管的调查	(17)
1.2.8 能动进取的环境因素	(19)
1.2.9 福特的新“世界车”	(19)
1.2.10 关 税	(26)
1.2.11 非关税壁垒	(26)
1.2.12 欧洲联盟(<i>European Union</i>)的影响	(27)

1.2.13	多国化企业	(28)
1.2.14	企业私有化	(28)
1.2.15	全球竞争	(29)
1.2.16	基础建设投资	(29)
1.2.17	对服务的需求增加	(29)
1.2.18	科技标准同质化的趋势	(30)
1.2.19	被动反应的环境外力	(32)
1.2.20	进 口	(33)
1.2.21	购 并	(33)
1.2.22	联 盟	(34)
1.2.23	因汇率变动所增加的风险	(34)
1.2.24	顾客从本土市场衍生到全球的趋势	(35)
1.3	全球战略远景	(37)
1.3.1	“目标”与“途径”	(37)
1.3.2	战略远景的概念	(38)
1.3.3	多变全球市场的战略远景	(38)
1.3.4	十二项环境外力的影响	(39)
1.3.5	战略思考流程	(39)
1.3.6	战略规划流程是什么?	(40)
1.3.7	战略规划	(41)
1.3.8	战略思考流程的步骤	(42)
1.3.9	工作团队	(53)
1.3.10	全球化企业的战略	(53)
	要点回顾	(56)
	案例及应用	(56)
第2章	跨国公司经营分析研究	(58)
	本章概要	(59)
	本章目标	(59)
2.1	跨国公司的历史研究	(59)
2.1.1	篇首案例 萨缪尔森《经济学》与跨国公司的历史渊源	(60)
2.1.2	跨国公司的历史渊源——一种经济学的考证	(60)
2.1.3	跨国公司的近代发展	(63)
2.1.4	当代跨国公司	(65)
2.1.5	跨国公司的名称与特征标准	(74)
2.2	跨国公司与国际贸易	(79)
2.2.1	跨国公司与生产国际化	(79)

2.2.2	跨国公司	与贸易保护主义	(86)
2.2.3	跨国公司	与国际贸易	(94)
2.3	跨国公司	与国际投资	(103)
2.3.1	对外直接投资	概述	(105)
2.3.2	跨国公司	对外直接投资的利益机制	(110)
2.3.3	跨国公司	对外直接投资的形式	(114)
2.3.4	跨国公司	对外直接投资的环境评估	(119)
2.4	企业跨国经营	的环境	(125)
2.4.1	宏观经营环境	(125)	
2.4.2	微观经营环境	(129)	
2.4.3	企业跨国经营环境	分析方法	(132)
2.5	跨国公司的宏观经济分析	(138)	
2.5.1	跨国公司	的一般理论与学说	(138)
2.5.2	跨国公司	与投资母国经济增长机理	(144)
2.5.3	跨国公司	与东道国经济增长机理	(149)
2.5.4	不同国家政府的	跨国公司政策	(153)
2.6	跨国公司的微观经济分析	(157)	
2.6.1	与跨国公司	有关的厂商理论	(158)
2.6.2	跨国公司的	组织形态	(161)
2.7	企业跨国经营的全球战略	(166)	
2.7.1	全球战略的	概述	(166)
2.7.2	制定全球战略的	准备工作	(169)
2.7.3	全球战略的	制定步骤	(175)
2.7.4	全球战略的	内容	(179)
2.7.5	全球战略的	控制与调整	(183)
	要点回顾	(185)	
	案例及应用	(186)	

第 2 篇 跨国公司经营战略

第 3 章	跨国经营中的国际市场进入战略	(189)
	本章概要	(190)
	本章目标	(190)
3.1	国际市场细分	(190)
3.1.1	篇首案例 :世界市场等级及国家文化类型分类比较表	(190)

3.1.2	目标市场分析	(192)
3.2	进入国际目标市场的各种可能模式	(194)
3.2.1	贸易出口进入模式	(194)
3.2.2	股权参与进入模式	(198)
3.2.3	非股权参与进入模式	(204)
3.3	最佳进入模式的选择	(209)
3.3.1	进入模式选择时应考虑的因素	(209)
3.3.2	进入模式的选择标准	(211)
3.3.3	进入模式的选择程序	(212)
	要点回顾.....	(213)
	案例及应用.....	(213)
第4章	跨国经营中的直接投资战略.....	(215)
	本章概要.....	(216)
	本章目标.....	(216)
4.1	跨国直接投资的动因分析	(216)
4.1.1	篇首案例 跨国直接投资研究的几个问题	(216)
4.1.2	垄断优势理论 (<i>Monopolistic Advantage Theory</i>)	(217)
4.1.2	产品生命周期理论 (<i>Product Life Cycle Theory</i>)	(218)
4.1.4	内部化理论 (<i>Internalization Theory</i>)	(220)
4.1.5	国际生产折衷理论	(221)
4.1.6	发展水平理论 (<i>Development Level Theory</i>).....	(223)
4.1.7	比较优势理论 (<i>Comparative Advantage Theory</i>).....	(223)
4.1.7	跨国直接投资动因的其他理论	(224)
4.2	跨国直接投资的资金筹措	(225)
4.2.1	跨国直接投资的筹资渠道	(225)
4.2.2	跨国直接投资的筹资成本	(232)
4.2.3	跨国直接投资的外汇风险管理	(235)
4.3	跨国直接投资的可行性研究.....	(241)
4.3.1	可行性研究的步骤、内容及报告的编写	(242)
4.3.2	投资方案的经济效益分析	(245)
4.3.3	投资方案的不确定性分析	(249)
4.3.4	最优投资方案的选择	(254)
	要点回顾.....	(257)
	案例及应用.....	(257)

第5章 跨国经营的中的组织战略	(259)
本章概要.....	(260)
本章目标.....	(260)
5.1 跨国经营企业组织的意义与设计原则	(260)
5.1.1 篇首案例 :世界市场组织的分类	(260)
5.1.2 跨国经营企业组织的意义.....	(261)
5.1.3 跨国经营企业组织结构的设计原则	(263)
5.2 跨国经营企业组织结构的演变	(265)
5.2.1 跨国经营企业组织结构的演变形式	(265)
5.2.2 跨国公司全球结构的四种具体组织结构形式	(269)
5.3 跨国经营企业组织结构的选择	(272)
5.3.1 跨国经营企业进行组织结构选择时应考虑的企业内部因素	(273)
5.3.2 跨国经营企业进行组织结构选择时应考虑的企业外部环境因素	(275)
要点回顾.....	(276)
案例及应用.....	(276)
第6章 跨国经营中的竞争战略	(279)
本章概要.....	(280)
本章目标.....	(280)
6.1 企业竞争优势的取得	(280)
6.1.1 篇首案例 :关于竞争优势的思想	(281)
6.1.2 怎样获得竞争优势	(281)
6.2 竞争对手分析	(283)
6.2.1 长远目标.....	(284)
6.2.2 企业宗旨.....	(284)
6.2.3 现行战略	(284)
6.2.4 竞争能力.....	(285)
6.2.5 发展能力.....	(285)
6.2.6 营销策略.....	(285)
6.3 跨国经营竞争战略及其选择	(286)
6.3.1 跨国经营中的一般竞争战略	(286)
6.3.2 进攻型竞争战略	(289)
6.3.3 防御型竞争战略	(295)
6.3.4 竞争战略的选择	(298)
要点回顾.....	(300)

案例及应用.....	(300)
第 7 章 跨国经营中的市场开拓战略.....	(305)
本章概要.....	(306)
本章目标.....	(306)
7.1 国际市场细分	(306)
7.1.1 篇首案例 :佳能公司 成功细分市场 取得竞争优势.....	(306)
7.1.2 市场细分的概念和作用	(307)
7.1.3 市场细分的要求	(309)
7.1.4 国际市场细分的因素	(309)
7.2 国际目标市场的选择	(311)
7.2.1 企业自身竞争优势的分析.....	(311)
7.2.2 国际市场机会分析	(312)
7.3 国际目标市场的进入战略.....	(313)
7.3.1 三种战略方式	(313)
7.3.2 内外部因素	(315)
7.4 国际目标市场的开拓战略.....	(316)
7.4.1 国际目标市场开拓战略的形式	(316)
7.4.2 国际目标市场开拓战略的实施策略	(317)
要点回顾.....	(319)
案例及应用.....	(319)
第 8 章 跨国经营中的产品战略.....	(321)
本章概要.....	(322)
本章目标.....	(322)
8.1 产品战略的概念和重要性	(322)
8.1.1 篇首案例 :产品和产品战略的基本概念	(322)
8.1.2 产品战略的重要性	(323)
8.2 产品扩张战略	(324)
8.2.1 产品方向的分类	(324)
8.2.2 产品扩张战略的选择	(325)
8.2.3 选择产品扩张战略应考虑的因素	(326)
8.3 新产品开发战略	(327)
8.3.1 新产品的概念及其重要意义	(327)
8.3.2 新产品开发方向	(328)
8.3.3 新产品开发方式	(329)
8.3.4 新产品开发时机	(330)

8.3.5 新产品开发程序	(331)
8.4 产品结构战略	(333)
8.4.1 产品结构及类型	(333)
8.4.2 产品结构战略的确定	(334)
8.4.3 产品寿命周期战略	(335)
8.4.4 四类产品战略	(336)
8.5 多国性产品战略	(338)
8.5.1 多国性产品战略的概念	(338)
8.5.2 多国性产品战略的确定和选择	(338)
要点回顾.....	(339)
案例及应用.....	(340)

第9章 跨国经营中的价格战略.....	(342)
本章概要.....	(343)
本章目标.....	(343)
9.1 政府对定价的影响	(343)
9.1.1 篇首案例 :日本市场价格立法管理.....	(343)
9.1.2 政府限价.....	(344)
9.1.3 国营商业调节	(344)
9.1.4 信息引导.....	(344)
9.1.5 法律法规制约	(345)
9.1.6 政府直接定价	(345)
9.2 定价因素和目标	(345)
9.2.1 定价因素.....	(345)
9.2.2 定价目标.....	(347)
9.3 定价方法	(349)
9.3.1 成本导向定价	(349)
9.3.2 需求导向定价	(350)
9.3.3 竞争性定价	(352)
9.3.4 多产品综合定价	(354)
9.4 内部转移价格	(354)
9.4.1 影响转移价格的因素	(355)
9.4.2 制定内部转移价格的方针和方法	(356)
要点回顾.....	(357)
案例及应用.....	(357)

第 10 章 跨国经营中的渠道战略	(359)
本章概要.....	(360)
本章目标.....	(360)
10.1 间接出口与直接出口	(360)
10.1.1 篇首案例 :世界各国对多层直销的管理	(360)
10.1.2 间接出口	(361)
10.1.3 直接出口	(364)
10.2 企业跨国经营的渠道设计与选择	(366)
10.2.1 渠道目标	(366)
10.2.2 影响渠道的主要因素	(368)
10.2.3 渠道选择	(370)
要点回顾.....	(371)
案例及应用.....	(371)
第 11 章 跨国经营中的促销战略	(373)
本章概要.....	(374)
本章目标.....	(374)
11.1 促销战略之一 :广告宣传	(374)
11.1.1 篇首案例 :广告宣传行为模式	(374)
11.1.2 国际市场广告环境分析	(375)
11.1.3 广告预算	(376)
11.1.4 选择广告宣传媒介	(377)
11.1.5 选择广告宣传机构和广告促销策略	(379)
11.2 促销战略之二 :人员推销	(381)
11.2.1 人员推销的特征	(381)
11.2.2 确定推销目标	(381)
11.2.3 确定推销人员	(382)
11.2.4 推销人员的管理	(382)
11.3 促销战略之三 :营业推广	(384)
11.3.1 营业推广的类型和特征	(384)
11.3.2 营业推广决策	(385)
11.4 促销战略之四 :公共关系	(387)
11.4.1 公共关系活动	(387)
11.4.2 公共宣传公共宣传是公共关	(388)
要点回顾.....	(390)
案例及应用.....	(391)

第 1 篇

企业经营与全球一体化

第 1 章 全球化竞争与企业跨国经营

第 2 章 跨国公司经营分析研究

保 罗·A·萨缪尔森在《经济学》中明确指出,经济学被称为社会科学之王——是最古老的艺术、最新颖的科学,跨国公司同样如此。国际化企业发展到今天的高级阶段,按照不同的判断标准与不同的经营活动特征有着不同的定义。因此,我们期待本篇能够以较为准确的语言描述出这一经济学现象的种种特征与内涵并能够协助个人,正确诊断你所属的企业组织在全球市场的竞争力问题,更为重要的是还将协助有关企业将适合的人安排在适当的位置,以推动企业组织的国际化与全球化浪潮。

第一章

第 1 章

全球化竞争与企业跨国经营

关键词

key word

多国化(*Multinational*)
全球化(*Globalization*)
战略思考流程(*Strategic Thinking Process*)
战略构想流程(*Strategy Development Process*)
战略形成(*Strategy Formulation*)
战略规划(*Strategic Planning*)
关键驱动力(*Driving Force*)
核心价值观(*Core Values*)
组织章程(*Charter*)
多国化企业(*Multinational Corporation* ,
MNC)
全球企业战略(*Integrated Corporate Global
Strategy*)
价值链(*Value Chain*)

本章概要

- 1) 问题与挑战
 - 篇首案例 :市场占有率的变动与全球竞争问题
 - 全球竞争问题的导入
 - 企业全球化的观点
 - 总公司与子公司
 - 新观点与新范例
- 2) 新世界经济
 - 日趋激烈的全球竞争
- 营销从本土市场衍失到全球的趋势
- 针对全球化企业高层主管的调查
- 绩效与评价
- 3) 全球战略远景
 - 多变全球市场的战略远景
 - 十二项环境外力的影响
 - “目标”与“途径”

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 正确把握企业全球化浪潮的一些有迹可循的规律;
- 2) 正确诊断所属组织在全球市场的竞争力问题;
- 3) 协助企业将适合的人摆在适当的位置,以推动企业的国际化;
- 4) 能够提出有关企业国际化的几点战略思考。

我们将一起由检视几个产业全球化过程中的成长与衰退模式入手,探讨有关“全球化”的主题。从结构上着眼,明确指出企业面临的挑战。对我们未来将何去何从?“要怎么做”才能实现既定的目标?本章结合实例,放眼世界,把市场从本土往全球拓展,其最终目的是使广大经理人必须能够敏锐地感受到各国多样的文化内涵,并仔细规划及调整公司目标,以满足充满变数的全球市场需求。

1.1 问题与挑战

1.1.1 篇首案例 :市场占有率的变动与全球竞争问题

我们期待本章能协助个人,正确诊断所属组织在全球市场的竞争力问题,而且更重要的是,协助企业将适合的人摆在适当的位置,以推动企业国际化。我们首先检视一些重要产业市场占有率变动的状况。根据法兰科(Lawrence Franko)及库普费尔(Andrew Kupfer)的分析与报告,我

们特别提出下列几个产业的成长与衰退模式,以供参考。

1. 航空航天工业

美国仍然支配全世界 75% 左右的航空航天制造市场。1991 年美国航空航天工业的出口总值为 430 亿美元,而且这个产业仍被归类为具成长性的工业,未来 20 年的飞机座位需求量预期将增长两倍左右。

欧洲空中客车(*European Airbus*)的整体成长,被预期至少会和产业成长的幅度一致。空中客车目前拥有 100 位以上的客户,并主控了 30% 的商用喷气式客机市场。根据最近一份研究报告得知,空中客车先后获得了政府 260 亿美元的补助。

在未来 10 年内,日本将在这个产业中扮演重要角色。日本厂商目前正在开发飞机引擎、机身组件及电子设备。他们已经和通用电气公司(*General Electric*)、普拉特-惠特尼公司(*Pratt & Whitney*)及罗尔斯罗伊斯公司(*Rolls-Royce*)合资开发及制造喷射引擎。美国仍然可保持市场霸主地位,不过市场占有率会因未来 10 年军事支出的减少而被侵蚀。

2. 汽车工业

虽然美国汽车制造业的市场占有率在 80 年代一直保持在 36% 的比例,但在这项重要的比例中,有绝大部分来自于美国境内设厂的其他国家汽车制造厂的产量。日本汽车制造商的市场占有率,已从 1985 年的 20% 提升到 1990 年的 30%。近年美国对日本的贸易赤字中,有 2/3~500 亿美元是花费在汽车的进口上。全球 12 大汽车制造商,在美国市场的实际市场占有率,则从 1960 年的 80% 降到 1990 年的 38%。

3. 通讯设备业

欧洲和日本通讯公司在市场上的成长率超过美国公司。法国的爱可泰公司(*Alcatel*)在全球通讯市场上的业绩,已远在前身为西方电气公司(*Western Electric*)的美国电话电报公司(*AT&T*)的通讯设备部门之上了。

美国多数的通讯设备公司的零件制造,大多已移往成本较低的亚洲国家。加拿大的北方电讯公司(*Northern Telecom*)在过去 10 年中,成功地从美国电话电报公司手中夺下某些特定市场。此行业未来 10 年预估最大市场的成长机会在新兴发展国家。日本和欧洲制造商将会努力攻占这些市场。

4. 金属业

日本和德国这两大钢铁巨霸已完全掌握这个市场。没有一家美国公司被列名于此行业的前 12 名中。虽然美国的钢铁产量占世界总产量的 30%,但是这些工厂不是被外国公司买走,就是与外国公司合资。合资企业不仅提供了技术移转的机会,同时也让工厂有充裕资金来改善设备,提高生产能力。

5. 电脑业

过去 30 年内,日本在全球前 12 大电脑公司中的占有率,已从零跃升到 23% 了;在此同时,美国电脑公司的市场占有率,则从 95% 降到 70%;欧洲公司则远远落在后面,位居第三,而且即将面临来自日本与其他亚洲国家的强大竞争压力。至于美国在软件开发、工作站与各种创新发明上,在未来 10 年将持续保持优势。

电脑的生产已经急速转移到日本与其他亚洲国家。美国的产量已从 1980 年的 64% 降至 1989 年的 45%。而且这些电脑中的绝大多数零件,都来自美国本土之外的制造商。如果把这些因素考虑进去,则美国的电脑产量将大为降低。同时,日本的产量从 22% 增加到 36%,欧洲则从 5% 提高到 18%。

6. 食品饮料业

食品饮料业不论在生产或消费上,都可说是最乡土、最不易垄断的产业了。这种产量对本地产制商品的消费需求相当稳定,因为未来 10 年发达国家的人口增长将十分有限,所以使得这项产业的增长率不大。

在库普费尔研究的 14 个国家中,欧洲与美国的总产值共占 14%,日本则占 17%。如果欧洲的农业市场整合成功,而且各国政府不再补贴,则欧洲联盟将面临新的市场挑战。此外,东欧市场的开放,不仅带来了另一个较便宜的食品供应来源,也是一些国际性食品厂商,如:可口可乐与雀巢等公司,即将展开竞争的新市场。

7. 化学工业

化学工业的三大厂商:巴斯夫公司(BASF)、赫希斯特公司(Hoechst)及拜耳公司(Bayer)都在德国。美国的杜邦(DuPont)、道氏(Dow)及孟山都(Monsanto)亦名列于前 12 大化学公司内。而日本的产量则微不足道。整体而言,美国的产量仍居世界之冠,但其中绝大部分的产量来自于美国境内设厂的欧洲公司。在过去 10 年中,美国国内化学产品的生产与销售大致可维持均衡,只是排名有些变动,如吞并科纳科公司(Conaco)的帝国化工(Imperial Chemical Industries)其排名已跃居杜邦之上。

这个产业未来面临的重大课题在于环保。如果欧洲政府肯提供环境控制方面的补助,将使设厂于欧洲的化学公司,比设厂于美国境内更具竞争力。

8. 林木业

瑞典已位居欧洲纸类与林木产品销售的领导地位。根据法兰科的报告,斯托拉公司(Stora)与瑞典纤维素公司(Svenska Cellulosa)的业绩,已使得瑞典籍的公司在全球前 12 大林木制品公司内的占有率,从 1970 年的 0% 提升到 1990 年的 18%。美国仍然位居世界林木制品的领导地位,但其在全球前 12 大森林制品公司的占有率,已从 1970 年的 81% 降至 62%。

在过去 10 年 ,美国的林木制品量占美、日、欧总产量的比例 ,从 46% 增加到 49%。几个美国主要的大厂 ,如 :国际纸业(*International Paper*) 及乔治亚—太平洋(*Georgia - Pacific*)就投注了 80 亿美元在生产能力的提升以及生产线与工厂的更新上。1991 年时 ,美国已有 60% 以上的纸浆出口到国外。

预期在公元 2000 年以前 ,中南美洲的林木业者亦将加入这个市场 , 如此将会使得竞争更加激烈。

9. 药品

1980 年至 1989 年间 ,美国国内药品产量从 40% 增长到 43%。而欧洲产量则从 38% 降到 35% ;至于日本的产量则介于 21.8% ~22.3% 之间。

全球前 12 大药品公司在美国市场的销售量 ,从 1980 年的 55% 降到 1990 年的 49%。而在 1990 年全球前 12 大药品公司中 ,没有任何一家是日本公司。

由于欧洲市场的法规正逐步减除 ,日本应该可从同质性愈来愈高的法规环境中获得利益。而美国市场对定价的严格控制会使得美国公司成为最大的受害者 ,因为美国是世界最大的药品市场。

10. 银行业

在过去 30 年的全球营业额中 ,日本与美国的银行业者实际上已经互换了彼此的地位。日本在全球前 12 大银行中的占有率 ,从 1960 年的 0% 提升到 1990 年的 66% ;美国则从 1960 年的 61% ,剧降到 1990 年的 0%。唯一仍保留在前 25 名之列的美国银行是花旗银行(*Citibank*)。主要原因是 ,花旗懂得把握机会 ,抢先进入国外市场。

11. 工业与农业设备业

过去 30 年 ,日本和韩国在此一行业的占有率从 0% ,分别爬升到 23% 和 17% ;而美国在此时 ,则从 37% 滑落到 26% ;欧洲企业也由原来的 55% 一路惨跌到 35%。

更甚的是 ,在美国制造的农工业设备 ,占有率也从 1980 年的 43% ,滑落到 1989 年的 37% ;欧洲则一直保持在 39% ,日本则从 18% 的占有率提升到 24%。美国对外国机器设置进口配额限制 ,使得许多外国公司纷纷在美国设厂生产 ,以满足当地市场的需求。所以美国本身的产量还会再降低 ,而且 ,如果这些进口配额管制取消的话 ,市场价格会再下降。

12. 全球市场的表现

美国、欧洲与亚洲企业在维持全球市场竞争力的问题上 ,都面临了重大的挑战。这几年来 ,在许多有关竞争力的撰述或演讲中都指出 ,全球大多数的企业都需要一个“当头棒喝”。这样说来或许有点夸张、老套 ,但是 ,让我们来看看下面这些事实 :

根据哈吉安(*Hadjian*)与特里托(*Tritto*)在 1992 年时针对《幸福》杂

志(*Fortune*)全世界排名前 500 大公司做的研究发现：

- (1) 1/4 的公司(500 家中的 125 家)赔钱。
 - (2) 整体业绩只增长 3.6%(相当于通货膨胀率)。
 - (3) 500 家大公司上榜后的第 4 年 ,员工人数都有所减少。
- 甚至还有以下的情形：

(4) 上榜的 128 家日本公司中 ,有 21 家赔钱 ,而许多赚钱的 ,则从前一年起有衰退的迹象。

(5) 162 家上榜的美国公司 ,有 60 家赔钱 ,但是主要的原因在于进行了退休福利制度的会计调整。会计财务准则 106(*Statement of Financial Accounting Standards 106/SFAS 106*)是美国财务会计标准局在 1992 年颁布的 ,要求美国企业须为退休员工额外提拨健康照顾基金。

(6) 欧洲的经济则持续恶化。例如 :榜上的 6 家意大利公司中有 5 家亏损 ,而瑞典的沃尔沃汽车公司(*Volvo*) ,则发生了有史以来的最大亏损。

帕狄森(*Joseph E. Pattison*)认为美国企业在全球市场中挫败的原因 ,可能必须追溯到早先美国仍处于“国内市场大到不需要去担心美国国界以外国家的经济”的时候：

(7) 1970 年 ,在全世界前 10 大资产最多的银行中 ,有 6 家是美国银行 ,4 家是欧洲银行 ,没有一家是日本银行 ,而 1993 年 1 月 ,在前 10 大资金最多的银行中 ,竟有 8 家是日本银行 ,其余 2 家则是法国的农业互助信贷银行(*Credit Agricole*)与里昂信贷银行(*Credit Lyonnaise*)。

(8) 《华尔街日报》(*The Wall Street Journal*)曾针对 433 位来自美国、欧洲、日本及太平洋盆地之负责业务执行的最高主管(*Chief Executive Officers/CEOs*) ,调查经理人的四项特质(表 1.1.1)。在这 433 位中 ,有 93 位来自美国与加拿大 ,100 位来自欧洲 ,100 位来自日本 ,另外有 40 位则来自于其他亚洲国家。这项调查的另外一个发现是 :许多 CEO 相信企业全球化对他们的营运非常重要 ,不过却不知道该怎么进行。

表 1.1.1 经理人的特质 (%)

	美国	欧洲	日本	太平洋盆地
没有国外工作经验	14	3	1	2.6
一年出国 1~2 次	23	1	15	18
一年出国两次以上	56	80	78	75
在国外工作过	32	47	19	46

(9) 在 1992 年的《世界竞争力报告》(*World Competitiveness Report*)

1992)中,美国的竞争力排名在日本、德国、瑞士及丹麦之后。

(10)80年代初期,美国的出口总值大于进口;现在的情况则是进口大于出口,而且在1985年至1987年间,产生有始以来最大的贸易赤字。

(11)欧洲联盟(*European Union, EU*)在1993年时的失业人口超过1800万。而且每年有将近750万人,寻求欧盟国家的政治庇护。根据欧洲移民当局所透露的消息显示,严苛的移民法规将使得第三世界人民,愈来愈难进入欧盟国家。

专家预测:

(1)在公元2000年之前,日本汽车公司在欧洲所制造的汽车将达80万辆。

(2)在这10年结束之前,日本销往欧洲市场的新车将占总量的50%。

1.1.2 企业全球化是解决一切问题的答案吗

1987年到1992年的上半年间,有超过2400篇以上的文章,探讨有关“全球化”的主题。在这些文章中,有1000篇以上是以企业组织的“多国化”(*Multinational*)为重点,其余则大多是以90年代企业政策的主轴“全球化”(*Globalization*)为重点。

全球化到底是什么?它能解决企业的竞争力问题吗?

在最近的一场研讨会中,请来了20个将总部设于美国境内的全球化企业的资深主管,共同界定“全球化”的定义,并简单描述其公司的全球化战略。结果发现,不仅全球化的定义各家说法不一,而且各个企业的全球战略也几乎完全不同。

“到公元2000年之前,我们将有50%的业务会在国外发展。”我们公司已经迈向全球化。”一家美国大型公司的最高主管(以下简称CEO)最近表示。听众似乎听得非常高兴,不过这位CEO似乎和他的员工有严重的沟通障碍。因为这位CEO并没有清楚指出全球化的内容,也没有用明确的做法说明该公司要如何进行全球化。许多员工不解地询问,他们是否应采取什么与过去不同的做法。

企业要成功地全球化,必须有一个技巧纯熟的全球工作团队与领导班底,但是要找出企业全球化所须具备的能力,并加以培养,并不容易。此外,对全球化缺乏共识与了解——即使同一公司的主管亦然,将使得这个工作更加困难。

莱茵史密斯(*Stephen H. Rhinesmith*)在《训练与发展期刊》(*Training and Development Journal*)上,发表过一篇文章——《全球化议事日程》(*An Agenda for Globalization*),文中在探讨集成电路的领导厂商英特尔公司(*Intel*)的全球化战略时,曾提及这个问题:

如果你请教出自硅谷名门的英特尔公司创办人格罗夫(*Andy Grove*) ,英特尔是否是一个全球化的公司。他会非常肯定地表示：“是。”如果你再请教英特尔在以色列研究中心的主管弗罗曼(*Dov Frohman*)同样的问题时,他一定会说：“不是。”至于在英特尔负责跨文化协调的理查兹女士(*Sharon Richards*) ,她会根据战略方面的构想而回答：“是，”但鉴于技巧、态度与企业文化方面有所欠缺,则会回答：“不是。”到底谁的看法才是正确的呢？其实三个都对——而这就是企业全球化所会碰到的第一个问题——即使是同一家公司的员工,也没有一个人能全盘了解自己公司全球化的运作模式。

对其他组织的研究,也发现他们面临和英特尔的经理人相同的问题。波士顿全球伙伴公司(*Global Partners of Boston*)对 93 位在几家世界数一数二的企业里任职的经理人做的研究中发现:71% 的高层主管认为他们的员工大多了解公司的全球化战略;有趣的是,只有 33% 的中层主管认为自己了解公司的全球化战略。这种战略与执行相脱节的现象似乎非常普遍。

不过在几年以前,许多美国公司的中、高层主管想法很单纯:美国国内市场已经够大,所以没有必要再汲汲介入国外的市场。而英国、法国、日本和其他国家,则没有这种错误的观念。

巴特勒(*Christopher Bartlett*)和高夏(*Sumantra Ghoshal*)在他们的著作《跨国管理》(*Managing Across Borders*)中,从结构上着眼,明确指出企业面临的挑战。在组织的演进过程中——从国内到国际(*International*) ,到多国(*Multinational*) ,到全球(*Global*)。至于跨国的(*Transnational*)的组织架构,两位作者认为跨国企业既有全球架构的效率,又有多国架构能回应本土的能力。

下面这个例子或许过于简单,不过却非常恰当。脚踏车在许多国家都已被摩托车所代替。不过,摩托车有许多种。在美国,大多数摩托车是自动变速。日本的摩托车比较小,是右手启动,而且省油。至于欧洲,摩托车则由变速杆操作,而且体积更小。因为这些差异,驾驶者在不同国家,就需要不同的驾驶技巧。

企业的组织架构也是如此。根据不同的组织架构,工作流程的管控及互动关系就会有所不同,而且各级主管所需的能力也各不相同。三种基本的组织架构都各有其优、缺点,努力的目标在于化缺点为优点,以达到决策与知识传承的理想组合。也就是说,要发挥优点,克服缺点,让组织架构对企业能有充分的贡献。

我们认为:一般企业都能够成功地定义出阻碍他们成功的因素,许多公司也很清楚谁是他们的优秀员工。然而,我们相信,大多数企业并不清楚这些优秀员工究竟拥有哪些能力或特质,使得他们的表现能如此杰出。本章探讨企业在全球化时,员工所必须具备条件的篇章中,将讨论这个问

题,并提出一些解决方法,以供参考。

莱茵史密斯说道:

我们现在已经可以很清楚地看出来,90年代之后,全球环境的变迁将成为我们生活的一种模式。当代科技进步、政治自由、国土纠纷、种族冲突、经济竞争及各种创业家的灵巧、机敏等种种因素,都比几世纪以来累积成今日社会面貌的社会、政治及经济力量来得大。

这些变迁的中心,毋庸置疑的,必然是人——各种组织的领导人、经理人与员工,将努力适应这个紧逼而来的新世界,或逐渐远离它。

莱茵史密斯在清楚描述“全球化组织的运作内容”及“每种组织内全球化的三种层次”后,又提出“全球化观点的六种心态”与“推动全球化的六种能力”。由此看来,似乎所有全球化企业的经理人,都须接受训练以发展这种必备的能力。

1.1.3 总公司行销的观点

(1)你是公司的行销主管之一,负责总公司的行销业务。你的职责是统筹管理全球的行销事务,确保各子公司都能遵循总公司为头号产品“环球牌烤面包机”制定的全球行销计划。

(2)你很有可能担任公司一项重大促销方案的代表,但是你是否会雀屏中选,则须视能否使所有子公司都“遵循计划”而定。

(3)你和几位子公司的产品经理之间有点问题。

(4)你的公司一年前才将决策权集中在总部幕僚身上。在此之前,子公司几乎百分之百拥有自主权。

(5)某子公司的产品经理打电话来说,她希望改变三个规格:颜色、电线长度及吐司诱导网的宽度。

(6)你奉命说服所有子公司的产品经理,遵照全球行销计划行事,你的升迁与否全在此一举。而规模经济及全球化的广告宣传,是让利润极大化的关键因素。

(7)只许成功,不许失败。你的副总就靠你来让所有子公司就范(见表1.1.2)。

表 1.1.2

“ 环球牌烤面包机 ” 的规格

大小	35×15×20 公分
重量	1 公斤
颜色	白、灰褐色
内部面包诱导网宽度	2.5 公分
电线长度	90 公分
插头型式	不定 , 依据当地政府规定
导热圈	环球 #2
外壳	铝
规模经济	只有在所有产品规格一致时 , 才能达到

1.1.4 子公司的观点

(1) 你是某多国企业负责子公司烤面包机产品企划的经理 , 公司在一年前才推行总部幕僚集权式决策模式。在此之前 , 子公司拥有极大的自主权。

(2) 舒兹先生就靠你去争取修改这三项规格的许可。

(3) 你最近将有晋升机会 , 而是否能升迁 , 就看这个产品的最大业绩与利润而定。

1.1.5 CEO 的观点

(1) 你是公司的最高业务负责人。贵公司业务已经朝“ 多国化 ” 方向努力多年 , 并且在一年前将决策权集中在总部幕僚手中 , 以追求“ 全球化 ” 的目标。在此之前 , 各子公司有很大的自主权。

(2) 你之所以决定要全球化 , 目的不仅在于利用现有的优势 , 同时也要保障现有的利益。

(3) 现在 , 你坐在单面镜之后 , 你可以观察到贵公司总部行销主管与某一子公司的产品经理讨论某一产品策略执行的互动状况。

(4) 贵公司的目标在于扩大利润与市场占有率。你很清楚规模经济与全球品牌一致的重要 , 也了解各国消费者感受的重要。

从这三种立场的角色演练中 , 可以明确看出三者所需的“ 能力 ” , 真的有所不同。

1.1.6 一种新范例

因为各国经济和全球经济愈来愈密不可分,变迁与创新已经成为司空见惯的现象,经理人必须能随着环境变化弹性调整组织架构与思考模式。希尔施霍恩(Hirschhorn)与吉尔摩(Gilmore)表示:在新组织架构的障碍中,心理层面多于组织层面。要真确了解环境的演变,经理人必须仔细观察他自己对这些变化的反应。

我们深切体认到企业界目前正遭遇到体制范例(paradigm)的转换。简单说,在过去的体制范例中,组织须具备传统的行销、会计、管理、财务等功能,才能确保顺畅运作。新的范例则须要组织与经理人,不断充实自己传统的单向功能与多向功能的专长。有全球观念的经理人与领导人,必须在身处预期之外且一团紊乱的环境中保有处变不惊的能力。本章会详细描述顺应范例转换所须调整的企业组织架构。

彼得·杜拉克(Peter Drucker)多年来一直不断教导、提倡一个观念:经理人必须有技巧的管理(Managers Meed To Manage Skillfully)。一般企业的管理阶层老是认为,只要企业文化改变,就是解决一切问题的万灵丹。杜拉克反对这个看法。他认为只有经理人习惯及行为的改变,才能有效地解决问题。而领导绩效的好坏,则须视经理人是否能在变迁环境中,发挥其应有的功能。

1.2 新世界经济

为什么现代人常忧心会丢掉饭碗?

为什么企业最高主管的汰换率节节高升?

为什么有这么多企业(包括许多营运良好的优良上市公司)纷纷缩减编制?

这些戏剧化且令人扼腕的现象,皆起因于全球经济的革命性变迁。

1.2.1 日趋激烈的环球竞争

布鲁诺·琼克尔(Bruno Jonker)及其他19位荷兰仅存的木鞋工厂老板,正面临远东国家进口木鞋的强大竞争压力。由于远东厂商大幅的削价策略,使其在广受观光客欢迎的迷你木鞋市场上占有一席之地。同时他们也打进每年有200万双大型木鞋需求的荷兰市场。为了保持民族的尊严并拯救荷兰这项传统的木鞋制造技术,荷兰政府资助了一个训练计

划 鼓励年轻人学习这项古老的木鞋制作技术。事实上 ,便宜的进口货才是导致荷兰本土制造的木鞋在国内市场销售量衰退的主因。这也表示 ,木鞋工业需要的人力将愈来愈少 ,所以问题的症结在于便宜的进口木鞋 ,而不是劳力的短缺。

因此 ,企业不论其规模是多么小、特殊或具地域特色 ,都难逃来自世界各地的竞争压力。

1.2.2 全球市场的变革

90 年代 ,不论在政治或经济上都经历了剧烈变迁。东欧及独联体迈向资本主义社会及亚洲经济快速发展 ,大大改变了世界的经济秩序。日本及各种区域经济组织如 :北美自由贸易联盟(*the North American Free Trade Association* ,NAFTA) 欧洲联盟(*the European Union* ,EU)及亚洲自由贸易联盟(*the Asian Free Trade Association* ,AFTA)等等 ,都会为我们带来前所未见的经济新风貌。

1.2.3 全球市场的竞争为什么加速进行

在这一部分中 ,我们将详细检视影响大多数产业市场竞争风貌的十二项环境因素。在 1990~2000 年这 10 年中 ,各行各业的市場都面临持续逼进的全球竞争压力。

企业不分大、中、小 ,都会受到影响。事实上 ,目前几乎所有的公司行号及产业 ,都感受到全球竞争的压力。企业必须学会如何在瞬息万变和极度不稳定的全球环境中 ,求取生存以获得发展。

1.2.4 演进过程

1. 第一阶段 :1945~1975 年

第二次世界大战后的 30 年 ,是一个需求与市场都高度增长的阶段。世界经济的蓬勃发展 ,使得大多数发达国家人民的生活水准也大幅提高。企业全力追求生产的规模经济及大批量生产 ,以满足如无底深渊般的市场需求。此时企业的重点在于对产量及原物料、劳力与成本做有效率的运用。

2. 第二阶段 :1975~1985 年

70 年代早期至 80 年代中期 ,市场发生了结构本质上的变化。因为产量的不断增加 ,使得供给与需求达到均衡 ,其结果是许多产业都出现供应过剩的现象。由于这个本质结构上的变化 ,使得企业的竞争优势转变成品质的提高、成本的降低及科技的改进。那些国内产业产品较佳、科技较进步及生产成本较低的国家 ,其经济就蓬勃发展。各国政府纷纷提供

各种优惠提供如 较低关税、租税减免及种种鼓励 ,以吸引跨国企业在国内设立工厂。此时 ,全球经济成长开始减缓。

3. 第三阶段 :1985~2000 年

在这一阶段中 ,新的政治与经济秩序正快速定型(表 1.2.1)。区域贸易联盟的形成 ,虽然保住了成员国的经济利益 ,但结果势必会伤害各区域联盟彼此间的贸易往来。1945 年到 1985 年间经济的快速成长 ,已经被瞬息万变、难以掌握的时代所取代了。能将这些变化视为机会 ,并因而拟定全球战略远景、调整组织及竞争优势以掌握这个新环境的企业 ,将可脱颖而出 ,成为最终赢家。

表 1.2.1 新经济时代的范例演变 :市场变化

旧的范例	新的范例
1. 政府致力建立全国性的进口障碍 ,使得外国企业无法打进国内市场。	1. 政府致力发展区域联盟 ,如 :EU、NAFTA、AFTA 等。
2. 本土科技标准使产业无法达到规模经济。	2. 科技标准的同质化趋势 ,使得产业更易达到规模经济。
3. 由于外国企业受限于昂贵及有限的通讯设备 ,使得本土企业较占优势。	3. 通讯设备的进步与成本的降低 ,使得企业全球化更有利。
4. 高成本与缓慢的运输系统 ,对外国企业的发展有不利的影晌 ,但对本土产业却很利。	4. 较低的成本与运输速度的加快 ,刺激了全球的商业活动。
5. 市场进入的障碍、距离与曝光途径的缺乏 ,使得产品的异质性需求增加。	5. 通过商业活动、旅行、广告及电视 ,提高产品的曝光程度 ,使得特定产品的同质需求增加。
6. 竞争大多来自本土。	6. 来自本土之外的竞争逐渐增加。
7. 汇率相当稳定 ,并受到某种程度的控制。	7. 顺应全球市场的需求 ,汇率弹性增加。
8. 科技研发大多来自本土。	8. 因为科技变迁迅速 ,使得企业在多国市场中投资研发。

1.2.5 绩效 :以全球为市场的公司与以本国市场为主的公司

美国国会最近针对所有在美国证券市场中上市股票营业额超过 1000 万美元的公司 ,研究其近 10 年(1979~1989 年)的表现。这份调查

涵盖了全世界 2/3 以上的美国公司的营业额 ,及大多数员工超过 500 人的美国企业。我们可以从这个分析中 ,找出“杰出”企业的主要特质。

下列是在此次研究中所使用的定义 :

(1)多国的(*Multinational*):指拥有国外销售办事机构或国外制造工厂的企业。

(2)本土的(*Domestic*):即使有外销业务或与国外有特许(*Licensing*)、合资(*Joint Ventures*)等国际联结关系,都还是视作本土化企业。

1. 结果

只有 38%(1928 家中的 742 家)的企业,在 10 年后仍然保留其企业本体,未被购并或倒闭。

(1)存活下来的 742 家中,有 66%(444 家)是“多国化”企业。

(2)在这 10 年中,“多国化”企业比“本土化”企业的存活率高 50%。

(3)存活下来的“多国化”企业,年营业额成长率为 8.8%,相对于“本土”企业的 5.5%,高出了许多。

(4)存活下来的“多国化”企业,年获利率为 9.4%,而“本土”企业则只有 7.1%。

(5)过去 10 年来,“多国化”的企业皆相当积极从事合资及特许业务。

(6)过去 10 年中,“非本土”(*Non-domestic*)的研发活动增长了 7 倍(从 3.7% 到 25.6%),而这也是导致企业成功的关键因素。

2. 杰出企业

在国会的这份研究报告中,所谓“杰出”企业指的是在这 10 年中营业额增长与获利能力都排名在前 20 位的公司行号。

在此份报告中名列“杰出企业”的公司行号中,有 80%(37 家中的 30 家)是多国化企业。这些“杰出”企业的产品线通常较一般公司行号多,而且市场占有率也较高。

1.2.6 环境因素对全球化的影响

由实例得知,那些把商业活动扩展到国界之外的企业,将比只以本国市场为界的企业,经营得更成功。是哪些外在环境因素影响了这个变革?就政策上的考虑而言,我们公司在未来的发展上是否应和先前的计划一致?我们所处的产业及我们的公司将何去何从,又该如何面向未来?是哪些环境因素在影响这个变化?我们如何才能妥善运用这些因素,以获致未来的成功?

影响我们产业竞争的因素可分为十二项:八个能动进取的环境外力(*Proactive Forces*)及四个被动反应的环境外力(*Reactive Forces*) (表 1.2.2)。若能掌握自身产业及公司在这些因素作用下的演进阶段,将有助于

我们制定成功的全球战略。本章中我们会逐一检视这十二项环境因素。

表 1.2.2 影响组织及其产业全球化的环境因素

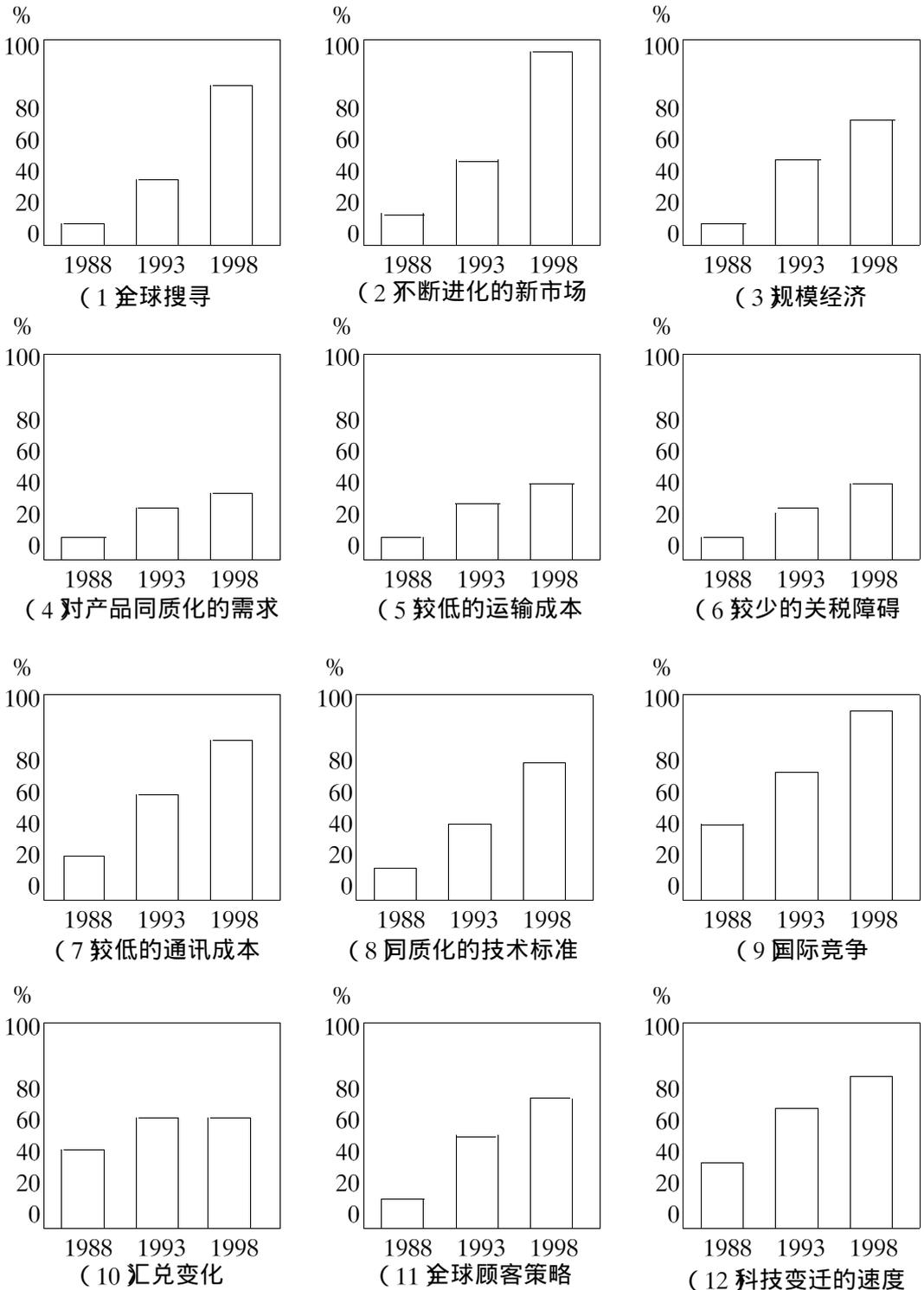
能动进取的环境外力
1. 全球搜寻 2. 不断进化的新市场 3. 规模经济 4. 对产品服务的同质化趋势 5. 较低的全球运输成本 6. 政府的积极参与 :关税、非关税障碍、租税 7. 成本较低的多样化通讯设备 8. 科技标准同质化的趋势
被动反应的环境外力
9. 逐渐增加的非本土竞争者 10. 因汇率变动而导致的风险增加 11. 顾客策略从“只限本土”到放眼全球的趋势 12. 全球科技的加速演进

1.2.7 针对全球化企业高层主管的调查

本章针对多位全球大型企业的资深高层主管做了一份调查。这项研究的重点在于了解：①目前在企业全球化过程中，所必须具备的条件及学习的能力。②分析这 12 项环境因素对企业全球化的影响。下文将会详细讨论全球化所必须具备的能力。

我们的分析运用了 49 项针对资深高层主管的研究结果(图 1.1.1)。读者请留意本调查是在 1993 年做的。每一位主管都分别评估这十二项环境因素在 5 年前(1988 年)、目前(1993 年)及未来 5 年(1998 年)对其产业的重要程度为何。受查调者按五分制从一(表示重要程度低)到五(表示非常重要)来分别评定每一个因素。

图 1.2.1 全球资深高层主管调查 环境因素的影响



制作条状图时,每个问题若回答在四或五的,皆加总计算。例如:假使有 13% 的作答者认为规模经济的重要程度为四,另有 12% 的人认为规模经济的重要程度为五,在制作条状图时,我们会用 25% 来显示这个问题的重要程度。

从条状图中可清楚看出:所有十二项因素在过去 5 年的重要程度已急速上升,而且在未来 5 年的重要性还会更高!

1.2.8 能动进取的环境因素

世界商业活动的竞争本质,会导致企业不断寻求原物料及零组件的新来源。影响企业决定将供应商从国内转移到国外的因素为:

- (1) 国内没有合格的供应商;
- (2) 良好的品质;
- (3) 成本较低;
- (4) 更好的技术;
- (5) 优秀的技术性服务;
- (6) 供货来源的增加;
- (7) 运输的速度;
- (8) 竞争者进行国外搜寻;
- (9) 希望在国外蓬勃发展的市场中占一席之地;
- (10) 要满足额外的要求;
- (11) 希望给本土供应商竞争压力;
- (12) 希望充分运用子公司的资源。

哈布里奇事务所(Harbridge House)——一个国际性的顾问公司,针对美国 40 个产业中的 140 家工厂做调查,结果如下:

- (1) 74% 的受调查公司已进行全球搜寻;
- (2) 这些公司全球搜寻的金额平均在 20~30 亿美元间;
- (3) 受访者中有 60% 表示其公司赞成增加供货来源;
- (4) 采购在搜寻决策上似乎比较注重短期、价格上的考虑,而较不注意长期、策略上的考虑,如:供应商的评估、整体表现及经济趋势;
- (5) 企业之所以进行国外采购,最常见原因是:缺乏合格的国内厂商。接下来是由于价格、成本及优良的技术水准的因素。品质则排名第五位。
- (6) 受访者有 67% 对国外供应商非常满意、或大部分满意。

1.2.9 福特的新“世界车”

福特汽车公司于 1993 年春天,在欧洲推出其新的“世界车”。它的

CDW27 计划总共花费 60 亿美元的研发费用,开发出三款车,分别是: *Mondeo*(在欧洲)、福特 *Contour* 及水星系列的 *Mystique*(在北美洲)。这个计划整合了全球福特的资源来设计、零部件供应商搜寻及装配等工作,成功树立了汽车制造业的新典型。

因为设计精英团队是由全球搜寻而得,因此也决定组成一个全球工程小组。这个工程小组在高峰时期拥有 800 位员工,开发针对欧洲及美国市场需求的车辆。欧洲被选为设计的总部,因为福特的欧洲分公司特别擅长于设计结构紧凑的载客用小客车,北美洲则因其生产规模及专长,而被指派担任自动变速及空调系统的设计。至于四汽缸引擎、手动变速及车体悬吊装置则由欧洲来设计。

“全球搜寻”的零组件是促成 *Mondeo* 车种成功的关键因素。福特全球市场所需的五档变速器都在欧洲制造,而所有自动变速器都在美国生产。

福特特别致力于在全球寻找零组件的供应商。这些新型车的年预计销量超过 70 万辆,包括北美、南美、亚洲及欧洲的销售量。

许多主要零组件虽然是由一个厂商供应,但是却同时在北美及欧洲生产。这种双线并行的生产方式,让福特可以降低运输成本,并满足“本土需要”。

福特的 *Mondeo* 获选为 1993 年的欧洲年度最佳车款。

1. 劳力成本

近几年来,许多本土企业被迫放弃本土市场,或将制造外移到成本较低的国家。对劳力密集型生产的公司而言,较低的人力成本的确较有竞争优势。日本与韩国在 60 年代及 70 年代的迅速崛起,就是一个最佳的例子。当这些国家经济繁荣之后,薪资水准随之上升,促使它们将生产活动转移到需要较高技术的层次上,而把低成本、劳力密集的生产活动转移到泰国、马来西亚、印尼、越南、墨西哥及巴西(表 1.2.3)。同样地,许多欧洲公司也在利用较低薪资水准的东欧国家之劳力。

巴淡岛(*Batam*)是构成印尼的 13 667 个岛屿之一。因为印尼的劳工成本低廉,所以许多多国化企业在这些岛屿设立劳力密集的公司。

要了解印尼未来的外销实力,只要从新加坡搭 45 分钟船到巴淡岛,就可一窥究竟。你会发现如:美国电话电报(*AT&T*)、喜盖特(*Seagate*)及史密斯·可乐那(*Smith Corona*)等多国化企业,在未来数年中,将总数高达 10 亿美元的金额投资在一个从荒野丛林中开垦出来的工业园区上。印尼员工的薪资,含红利在内,大约是 136 美元一个月——是新加坡的 1/3,而且巴淡岛还是一个免税天堂。这个岛屿有它自己的水力供应、电力公司及通过新加坡电化系统而与世界连线的微波系统。

表 1.2.3

1992 年制造业工人每小时薪资

国家或地区	每小时薪资 (美元/小时)	国家或地区	每小时薪资 (美元/小时)
德国	25.94	英国	14.69
瑞典	24.23	西班牙	13.39
瑞士	23.26	爱尔兰	13.32
挪威	23.20	澳大利亚	12.94
比利时	22.01	新西兰	7.91
荷兰	20.72	台湾	5.19
丹麦	20.02	葡萄牙	5.01
奥地利	19.65	新加坡	5.00
意大利	19.41	韩国	4.93
芬兰	18.69	香港	3.89
加拿大	17.02	墨西哥	2.35
法国	16.88	亚洲四小龙(韩国、台湾、新加坡及香港之贸易加权平均数)	4.84
美国	16.17		
日本	16.16		

墨西哥的廉价劳力也把美国许多低技术层次的工作机会转移过去：

1 900 家以上的美国公司将其装配工厂由美国移到墨西哥后，已为墨西哥创造了 453 000 个工作机会。

不论是否因为自由贸易的影响，企业成群结队的出走是在所难免的趋势。例如打字机制造厂商史密斯·可乐那 (Smith Corona) 在 7 月宣布将其在纽约科特兰市 (Cortland, NY) 的工厂移到边境南方，使得纽约州的工作机会因此减少了 875 个，虽然此次的迁移预估将花费 1 500 万美元，但该公司认为在劳力及其他成本上，一年就可以省下这么多钱。

2. 不断进化的新市场

不断进化的新市场为企业提供了成长的契机。那些在本国及其他主要市场已占有一席之地的成功企业，必须小心评估其未来的成长机会何在，才能立于不败之地。产品生命周期已达成熟阶段的企业，势必得时时留意可能的获利市场机会。美国本土市场的许多消费性产品成长率，因人口结构的改变与激烈的国内竞争而逐年减缓，但研发费用则持续高涨。

斯科特纸业公司 (Scott Paper Co.) 的副董事长利曼 (J. Richard Leaman, Jr.) 表示：“许多公司不会再把宝贵的资源花在单一国家的计划上了。”

由此种种显示利润不是垂手可得，而是必须深入那些未开发与开发中国家的市场，例如南美洲与快速成长的亚洲国家。在美国拥有博君一黎 (Good Humor) 品牌的世界冰淇淋大厂联合利华 (Unilever)，近年在泰

国非常活跃,并在当地设立了一家新工厂。但是它却非常小心不去抵触泰国的本土文化。最好的例子就是:它没有把在欧洲广受欢迎的和路雪花式大脚(Wall's Freaky Foot)冰淇淋在泰国推出,因为泰国认为把冰淇淋和肮脏的脚丫联想在一起,实在非常不雅。

世界最大的刮胡刀制造商吉列公司(Gillette)这几年掌握了发达国家的50%以上的市场。所以他们未来的成长必须依赖新市场的开发。1992年8月吉列公司买下中国大陆最大的刮胡刀工厂,成为其最大股东。最近又入主印度一个大型刀片制造商,并且刚在俄罗斯盖好一个新工厂。

金霸王国际公司(Duracell International)掌握了高达32亿美元的美国零售碱性电池79%的市场。然而,1993年金霸王在美国市场的成长率只有5%。金霸王总裁季德(Robert Kidder)针对这个现象的解决之道是拓展海外市场。金霸王在1992年先后开拓东欧及亚洲市场,并与印尼的一个物流厂商合资。预估金霸王在1993年的营业额将有50%以上来自国外市场。而在1992年,国外市场的营业额则只占其总营业额的33%。

产品已达成熟期的厂商如可口可乐,对新市场的攻占也不遗余力。可口可乐的前任总裁基奥夫(Donald R. Keough)在其退休之前,接受访问时特别强调:

好几年前有人问我:“为什么你们要在美国以外的市场上投注那么多的时间?”我说:“因为大部分的人都住在那里。”就是这么简单的道理。虽然全世界只有5%的人住在美国,可是这里仍然占我们全世界销售量的34%。当这个数据降到25%、20%或15%,却不会对美国本土广大市场造成打击时,就可以判断出,我们公司是一个全球化的公司,因为我们已把风险分散了。这完全是一个非常简单的收入问题。

3. 规模经济

企业要想在90年代存活,不再是那么容易了。过去的惊人增长不能再视为理所当然,企业必须找出自己的新竞争优势,才能在市场上立足。今天消费者要求的是用最有效益的方法生产出最优良的商品,规模经济是降低成本的工具之一。当产量增加时,平均生产成本就会降低。规模经济并不只限于制造业,波特(Michael Porter)指出:

商业活动的每个环节都可用到规模经济这个概念,从制造、采购、研发、行销、服务网的建立、销售人力及配送等,都用得到。例如:施乐公司(Xerox)及通用电气公司(General Electric)就发现生产、研

究、行销及服务的规模经济可能是它们进入大型电脑主机市场的障碍。

4. 产品的同质化需求

全世界对时尚流行、食品及工业产品的喜好或需求愈来愈同质化。如麦当劳汉堡、可口可乐、消费性电子产品、班尼顿服饰、卡布其诺咖啡等广受全世界消费者的欢迎。技术标准同质化趋势,造就了许多“全球性商品”。或许促成这些趋势的最大动力是:近40年来通讯及运输业的普及发展。20年以前,麦克卢汉(Marshall McLuhan)就预言复杂的媒体与高度科技化的通讯发展,会将我们的星球塑造成一个“地球村”。

在今日的所有商品与服务中,或许药品的需求同质性最高。世界的医疗技术愈来愈同质化。当欧洲逐渐整合之后,英国医界泰斗的意见常常会和在法国、德国及西班牙的同行相提并列。

许多权威人士操着流利的英语,对药品了若指掌,参加同一个研讨会,阅读相同的专业期刊,而且彼此熟稔,甚至各大药厂的行销人员也和他们混得很熟。

重要的是,这些杰出人物会彼此影响他们在国内的医疗行为、思考模式与处方习惯。也就是说,在《英国精神学期刊》(*The British Journal of Psychiatry*)所刊登的抗精神错乱的药剂广告,会同时被全欧洲的精神病专家看到,并有所影响。

日本的消费性电子产品、唱片与雷射影碟都已经是全球标准化的产品。虽然还是会针对个别市场的规模来设计,但基本上都有一个全球适用的规模。日本的消费品制造厂商,专门设计需求很广泛的产品,使得他们可以成功地在全世界销售同质化的电子用品。他们对于高品质、实惠价格及美好外观的强调,是促成他们成功的关键因素。

企业可以将产品的内容同质化,也同样可以将产品的组合同质化。举例来说,如M&M、玛尔斯(Mars)、吉百利(Gadbury)及雀巢在许多国家都销售类似的产品组合,只是将产品的内容依各当地口味而加以调整。

当顾客对全球资讯掌握愈多,所面对的市场愈来愈多样化时,他们对同质化、规格标准化的产品与服务之需求也会随之增加。这种需求同质化的趋势,会使得厂商的库存、采购及生产成本都大为减少,而更增加了他们的竞争力。专门生产电动工具的百工(Black and Decker)就是一个最好的例子:

在1985年艾其堡(Nolan Archibald)成为百工的总裁之前,该公司是一个由各个运作非常独立的子公司组合而成;当时在英国、法国及德国的经理人各自在他们的国家开发及销售产品,结果,该公司在全世界共有100种以上款式的摩托车。可以想像得到,百工有许多资源并没有充分运用,或达到规模经济。艾其堡上任后,他导入并开发可在全球市场销售

的标准化产品。到 1989 年,百工只生产 20 种摩托车,而且还计划删减到 5 种。

吉列已经主宰全世界的刮胡刀市场将近 30 年。它成功的秘诀在于掌握了消费者对刮胡刀的同质化需求,而致力于刮胡设备的改进、技术的创新、品质的提高、成本的降低及高效率的制造专长。吉列目前是美国第一大刮胡刀制造商,在欧洲也居领导地位,占 70% 的市场,同时在南美洲也有 80% 的市场占有率。

5. 较低的全球运输成本

原物料、零组件及成品的运输成本,是企业决定外销或设立海外子公司的关键因素,因为运输成本也是产品的重要成本之一。一些过重或体积过大的产品,因为不便运输,而须在本土生产。至于那些重量轻、价值高的产品,如消费性电子商品,因为集约生产的规模经济及低廉的运输成本,使得其集约生产较为有利。

如果最终产品比所使用的原物料还要来得轻、来得小,其运输成本通常会较高。这些产业,例如钢铁,生产地点非常分散,但几乎全设立在靠近原物料的地方,因为运送成品的费用,通常比把原物料运到一个集中点来得便宜。

如果原物料比成品来得轻,则非常适合在顾客所在的地方设立工厂。可口可乐和百事可乐就发现把它们糖浆运送到世界各地,然后在当地加水、装瓶,比较划算。

从 60 年代早期开始,许多货品的全球运输成本就大幅下降。较低的成本,增加商品出口与进口的成本效益。货柜、大型油轮以及载客与油耗都更有效率的大型喷气式飞机,大大提高了运输的效率。预估在公元 2005 年时,空运货物的业务将为目前的两倍。

6. 政府的积极参与:关税、非关税壁垒及租税

数十年来,政府都一直积极扮演着保护国内产业,设立贸易壁垒的角色,时至今日,仍是如此。设立贸易壁垒的措施包括:关税、非关税障碍、进口与出口的限制及租税政策等,目的在保护国内的社会、政治及经济等利益。这些活动成为发展中国家政府多年来的主要盈余来源,甚至现在许多新兴工业国家的税收也来自于此(表 1.2.4)。单一国家或区域经济整合的政策,也会影响企业出口业务的扩张或子公司设立的决策。

表 1.2.4 国际贸易活动的税收占政府收入的百分比

国家	百分比 (%)
几内亚(Guinea)	74.39
所罗门群岛(Solomon Islands)	56.42

国 家	百分比 (%)
莱索托(<i>Lesotho</i>)	51.75
伯利兹(<i>Belize</i>)	51.10
伊朗(<i>Iran</i>)	45.48
塞舌尔(<i>Seychelles</i>)	45.36
开曼群岛(<i>Cayman Islands</i>)	43.18
南斯拉夫(<i>Yugoslavia</i>)	31.28
印度(<i>India</i>)	28.42
泰国(<i>Thailand</i>)	19.11
马来西亚(<i>Malaysia</i>)	17.97
厄瓜多尔(<i>Ecuador</i>)	14.34
秘鲁(<i>Peru</i>)	10.75
智利(<i>Chile</i>)	9.87
南非(<i>South Africa</i>)	8.74
韩国(<i>South Korea</i>)	8.19
委内瑞拉(<i>Venezuela</i>)	8.15
波兰(<i>Poland</i>)	6.23
匈牙利(<i>Hungary</i>)	5.80
墨西哥(<i>Mexico</i>)	5.13
加拿大(<i>Canada</i>)	3.50
澳大利亚(<i>Australia</i>)	3.28
西班牙(<i>Spain</i>)	2.07
以色列(<i>Israel</i>)	1.83
新加坡(<i>Singapore</i>)	1.65
美国(<i>United States</i>)	1.46
日本(<i>Japan</i>)	1.33
科威特(<i>Kuwait</i>)	1.26
瑞典(<i>Sweden</i>)	0.54
英国(<i>United Kingdom</i>)	0.06

1.2.10 关 税

关税是当产品进入或离开一个国家的边境时所加诸的税。目的通常在于保护国内的产业,或获取利益。

基本上,大多数政府都同意自由贸易可以增加全球的竞争力,而这种竞争的结果将有助于产品品质的提高,价格的降低及普及程度。关税及贸易总协定(*the General Agreement on Tariffs and Trade*, GATT)是在第二次世界大战后设立的国际组织,在于降低及消除各国间的贸易障碍,以促进自由贸易。GATT的99个会员国之关税收入所占政府的税收比例,已从1940年的40%降低到目前的5%左右。

世界贸易组织(*The World Trade Organization*, WTO)成立于1995年1月1日,是独立于联合国的永久性国际组织,截至今年10月底有成员134个,现任总干事是新西兰的迈克尔·肯尼思·穆尔。

世贸组织前身是成立于1947年的关税和贸易总协定。与关贸总协定相比,世贸组织涵盖货物贸易、服务贸易以及知识产权贸易,而关贸总协定只适用于商品货物贸易。

世贸组织的基本原则和宗旨是:通过实施市场开放、非歧视和公平贸易等原则,达到推动实现世界贸易自由化的目标。

世贸组织的总部设在瑞士的日内瓦。其基本职能有:管理和执行共同构成世贸组织的多边及诸边贸易协定;作为多边贸易谈判讲坛;寻求解决贸易争端;监督各成员贸易政策,并帮助它与制订全球经济政策有关的国际机构进行合作。世贸组织协议的范围包括从农业到纺织品与服装,从服务业到政府采购,从原产地规则到知识产权等多项内容。

关税收入仍是许多新兴发展国家政府的主要收入来源。这些盈余关税(*Revenue Tariffs*)同时来自于产品的进口与出口。经济发展程度愈高的国家,其政府收入对关税的依赖程度就愈低。

WTO的未来仍未确定。减少关税障碍的成效,却被逐渐兴起且WTO无法处理的非关税壁垒所抵销了。主要经济强权彼此签定协约,相互保护的做法,也会削弱WTO的影响力。如欧盟、北美自由贸易区及亚太等,都威胁到WTO的未来。

1.2.11 非关税壁垒

近几年来非关税壁垒的逐渐兴起,已经严重影响到世界贸易的型态。非关税壁垒措施包括:进口配额、主动出口数量限制(*Voluntary Export Restraints*, VERs)、本土市场规定、掠夺性的“倾销”(Dumping)、本土技术标准、政府政策及通过租税减免的出口补贴等,这些都是政府用来限制

或鼓励商品进出其国家的。

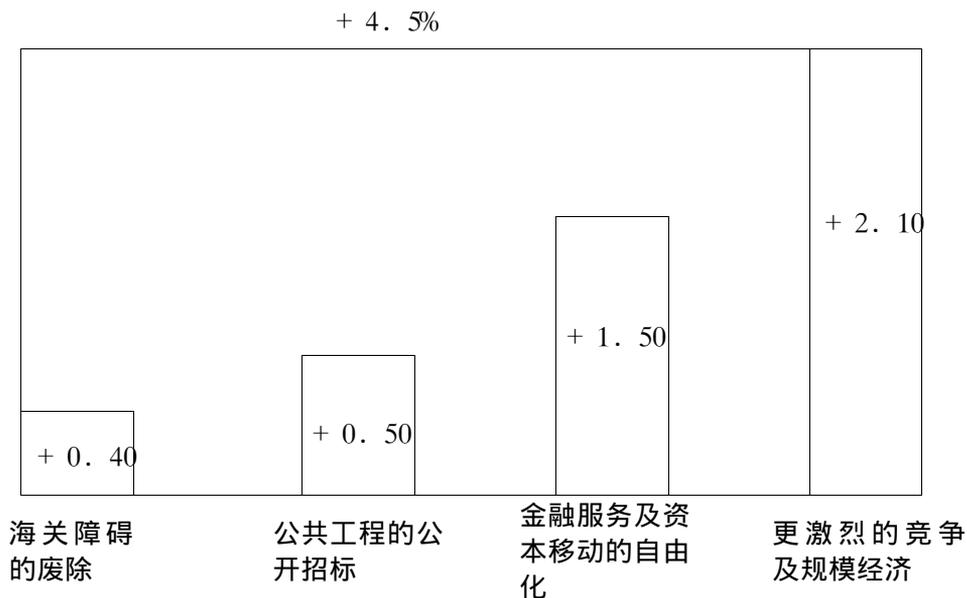
泰国是众多亚洲新兴工业国家中,积极鼓励多国化企业在其国内设厂,以促进其经济与出口成长的国家之一。1991年的出口增长在23%以上。藉由租税减免、简化税务条例及其他优惠措施,泰国已经成功地吸引无数多国化企业前往投资。日本目前有1500家以上的公司在泰国设立分公司,而在1989与1991年间,每三天就有一家日本工厂在泰国设立。

1.2.12 欧洲联盟(European Union)的影响

根据最近的两项研究指出,区域贸易同盟虽然对成员国有利,但对非成员国的经济则有不利的影晌。由欧洲共同市场执委会(EC Commission)所资助的塞奇尼报告(the Cecchini Report)预言:各国海关的解除、公共工程的公开招标、金融自由化、竞争的增加及规模经济等现象,将造成:

(1)增加欧洲共同市场成员国内的国民生产总值(Gross Domestic Production, GDP)4.5%(图1.2.2)

图 1.2.2 经由努力,在 1992 年可能获致的额外成长(占 GDP 的%)



(2) 消费物价会降低 6.1%

(3) 增加 180 万个就业机会

然而根据经济合作与开发组织(*Organization for Economic Cooperation and Development, OECD*)的一项报告指出:欧洲 1994 年将约有约 2300 万人失业。这样的情况似乎不太乐观,至少短期之内是如此。美国国会预算局(*US Congressional Budget Office*)最近也做了一份报告,评估欧洲联盟发展的长期影响。表 1.2.5 是他们运用两种不同的统计方法所得出的预测结果。

表 1.2.5 美国国会预算局对欧盟长期发展影响的评估 (%)

	1993	2000
欧洲		
实际 GDP	3.0% ~ 4.9%	5.4% ~ 6.0%
出口净值	(- 6.3%) ~ 15.8%	34.5% ~ 48.8%
美国		
实际 GDP	0.1% ~ 0.2%	0.0% ~ 0.2%
(与 1980 年比较)	(2.3%) ~ 1.9%	(2.1%) ~ (9.8%)

资料来源: *How the Economic Transformations in Europe Will Affect the United States*, Congress of the US Congressional Budget Office, Superintendent of Documents, US Printing Office, Washington, DC, December 1990.

1.2.13 多国化企业

关税及非关税贸易壁垒使得许多企业纷纷增加出口,并在世界各地广设子公司。这个趋势在未来 10 年还会持续下去,并且可能愈来愈多。只以本国市场为主的本土企业会面临更多来自进口及国外子公司在国内市场的竞争压力。许多时候,进攻是最佳的防御手段。本土企业必须通过全球贸易体系,拓展其新的市场机会。未来全球贸易将不再只是扩张的手段之一,同时也是生存的重要法宝。

通讯设备的大幅进步,对服务需求的增加及因企业私有化与全球竞争导致的价格下降等,是促成商业活动全球化的关键因素。

1.2.14 企业私有化

政府电信事业的私有化,促使这个产业提早全球化。有人预测在

1991年至1995年之间,至少有10国政府会将电信事业(*Postal Telephone and Telegraph, PTTs*)私有化,其价值预估将在1500亿美元以上。

1.2.15 全球竞争

许多电话公司都希望能提供其国内顾客价格低廉的优良服务。因为资本的投入过高,使得这些公司必须将业务拓展到全球,以符合规模经济的效益。在1986年至1990年的5年间,各国电话公司与超过60国的300家以上企业合资拓展市场。西欧与美国的电话公司在1987年至1990年间投入了110亿以上的美元在这些合资事业上。美国电话电报公司的董事长兼执行总裁艾伦(*Robert Allen*)特别指出其公司的战略焦点在:

国外的市场机会大好,我们恭逢其盛……我希望AT&T能掌握那些机会——那些机会将是我们事业的重心。我们在40个国家中有22000位员工,而且有25个国外合作伙伴。

北方电讯公司(*Northern Telecom*)前任董事长兼总裁斯特恩博士(*Dr. Paul Stern*)也有类似的想法:

公司的目标是在国际上取得更多的市场。

全球竞争的结果导致个个厂商削价竞争,使得消费者成为最大的赢家。日本政府在1985年开放国内市场后,吸引了1000家以上的电话公司在日本设立。为了保住市场,日本电报及电话公司(*Nippon Telegraph and Telephone, NTT*)被迫在1984年至1990年间,将长途电话的费率降低50%。

1.2.16 基础建设投资

有人估计通讯业者在1992年共投资了1080亿美元以上的基础建设——比1991年多了6%。尤其在远东和太平洋盆地的投资成长最大——几乎是14%。西欧的基础建设预算也增加了9%——大多投注在原东德境内。

1.2.17 对服务的需求增加

未来10年电缆、大哥大及卫星的使用将愈来愈普及。几项耗资数十

亿美元的光纤电缆系统,预计在 1996 年完成。这些新的光纤电缆把美国和日本联结起来,然后日本再和许多亚洲国家及欧洲连线,最后再回到美国。这样的连线完成后,每年跨太平洋的通话量,将从 12 万个增加到 60 万个,跨大西洋的通话量则从每年 21.7 万通增加到 1 100 万通。

摩托罗拉 (Motorola) 公司正倾全力,准备迎接公元 2000 年无线通讯世界的来临。该公司目前投资了 34 亿美元,设计一个高轨道的卫星网络,希望让地球的每一个角落都能用大哥大传送资料与声音。摩托罗拉预测,在公元 2000 年之前,将有 2 600 万的人使用无线通讯设备。摩托罗拉的资深执行副总裁和呼叫器及无线通讯群 (Paging and Wireless Data Group) 的助理业务总裁加尔文 (Chris Galvin) 最近表示:

基本上,人喜欢在他们可以掌握的时空内沟通……根据我们的研究显示:一半以上的通讯设备,在公元 2000 年前,都会变为可随身携带的型式。

1.2.18 科技标准同质化的趋势

技术标准的设定,使得厂商可以提供符合消费者最低品质要求及偏好的产品。技术的标准化是一把双刃剑,它会因各国或各区域间标准的差异,而把竞争者排除在外。

例如像插头这个非常简单的东西,就是一个最好的证明。它在欧洲境内各个国家的标准,就不相同;而在世界各国,也有不同的规格。欧洲的插头设计是朝着一致化来发展的,如此虽可达到生产的规模经济,但却增加了厂商彼此的竞争,结果让消费者获得更低价格的产品。

技术标准愈同质化,竞争就会愈激烈。各国间几乎毫无差异的技术标准,促成日本佳能 (Canon) 于 70 年代在复印机市场的蓬勃发展。佳能成功地开发了适用于全球市场的复印机种;即使须针对个别市场加以调整,它的调整幅度也非常小。航空业的技术标准也相当一致,国际机场的跑道都可适用于最大型的飞机,而英文则是全世界塔台控制人员与飞行员的共通语言。

1. ISO 9000

在瑞士日内瓦所设立的国际标准化组织 (The International Organization for Standardization, ISO), 是负责制定全球商品品质标准的最高指导机构。它所设定的品质标准,让全球商品有一致且精确的指导原则。ISO 开发了一系列被称作 ISO 9000 的技术标准,它可帮助企业测定其所提供的服务或产品所遵循的质量管理流程是否正确。

时至今日,已有 50 个以上的国家将 ISO 9000 当作其生产的标准。

而愈来愈多的企业也要求供应商必须取得 ISO 的认证,而且此种趋势正在快速地成长中。那些遵循 ISO 原则,并取得认证的公司行号,其产品品质及经营绩效都大幅地提高了。

在过去一年中,ISO 已经成为欧洲数以百计企业产品的安全规范法则,从医疗器材到通讯设备,都在其规范的范围之内。虽然上述产品只占欧洲共同市场贸易额的 15%,但是德国电子大厂西门子(Siemens)在其 50% 以上的供应合约上,都要求必须符合 ISO 标准,而且仍持续地促使那些尚未取得 ISO 认证的供应商,尽快去获得认证。如此就不须再测试零件,可省下不少时间与金钱。

ISO 甚至可运用到服务业上,在伦敦的希斯罗机场,英国航空公司(British Airways PLC)曾因为将托运货品遗失与损毁,而备受顾客抱怨。当其全面实施 ISO 后,英航才发现问题的症结在于:承办人员未受过新型自动化装卸方法的训练。现在,只要有任何新的改变,员工随时都要接受最新的训练。在实施的第一年,抱怨率下降了 65%,而且处理问题的时间也减少了 60%。

日本与美国在 ISO 采用上速度过慢,使得其国内许多企业面临可能被国际市场淘汰的命运。

同时,那些暂时未认同 ISO 的国家,可能只会进口欧洲共同市场之外的产品。

英国有 2 万家以上的工厂及欧洲数以千计的企业都已经取得 ISO 认证,相较于美国的 400 家和日本的 48 家厂商,美国的损失会最大,因为它有 30% 的出口商品是以欧洲为市场。例如杜邦(DuPont),就是在 1989 年被迫把一个欧洲石化厂的大订单拱手让给一个取得 ISO 认证的英国厂商之后,才开始推广 ISO。

2. 欧洲标准

欧盟目前正致力于制定可适用于全欧洲的同质化标准,以取代现有各行其道的国家产品标准。这些标准虽然不是法律规范,但是,任何产品要想在欧洲销售,都必须符合这些产品标准。这个措施的目的在于减少欧盟境内国家彼此间的贸易障碍。厂商只要符合一个技术标准就可以不必再像以前那样,必须符合十二种不同的国家标准。这种技术的整合将可增进欧洲各国彼此及其主要贸易伙伴的往来。美国商务部驻欧洲共同市场办事处的海基芙女士(Sara E. Hagihg)表示:

欧洲的一致化标准刚开始是用来规范制式产品的,一致化的技术标准重点在于产品在健康及安全方面的规范,希望在整个共同市场内,设立一个最低的安全与健康的标准。根据统计,美国有 50% 或 500 亿美元以上外销到欧洲的商品,都必须受到这个一致化产品标准的规范。

美国在采用国际标准方面,已远落在欧洲及世界其他国家之后。最近的一份科技评估局的报告(*Office of Technology Assessment Reports*)指出:

无论如何,欧洲按自己既定的时间表运作,不会因为缺乏国际标准,而放慢一致化的脚步。他们为了将自己和欧洲共同市场以外国家的利益相结合,打算重组国际性的标准组织,以促进国际标准的制定。他们甚至要求美国在国际标准的制定与推行上,投入更多的心力。他们特别指出:美国只有22%的国家标准和国际标准一致,或在技术上达到相当水准。

3. 全球标准的未来

要想达到全球资源的效率整合与规模经济的根本之道是:建立一套全球一致同意的产品与服务的技术标准。要想达到这个目标,就必须在几个主要贸易区域(如欧洲共同市场、北美自由贸易联盟及亚洲自由贸易联盟)中相互合作,才可能成功。

1.2.19 被动反应的环境外力

除了能动进取的环境外力会促使企业进行全球化之外,另有一些威胁,或是被动反应的环境外力,企业也须加以回应。这些被动的环境外力可以分为四个主要类别:

- (1) 逐渐增加的非本土竞争者
- (2) 因为汇率变动而导致的风险增加
- (3) 顾客从本土拓展到全球的趋势
- (4) 全球科技的加速演进

那些选择留在本土,且不设法外销或设立国外分支机构的企业,将面临来自本土之外竞争者的强大压力。这些新的竞争威胁通常没有什么预警,就突然地来到你面前。通常出现的形式有:①进口的新产品;②国内和国外竞争者结盟所开发出来具竞争力的新产品;③国外厂商对国内竞争者的购并。

以上三种状况会让本土企业处于相当不利的地位。这些新的竞争对手有许多相较于本土业者的竞争优势,包括:①拥有取得全球最新科技的途径;②规模经济;③原物料与劳力的全球搜寻;④因为与本土企业的融为一体,可规避贸易障碍,甚至将其消弭于无形;⑤全球各分支公司彼此知识与技术研发的分享。

1.2.20 进 口

具有竞争力的进口商品,对于那些以国内市场为主的厂商,会形成特别的问题。进口商品或多或少具有上述五项竞争优势。由于消费者希望他们所花的每块钱都能发挥最大的效应,所以出口与进口在国际商业活动上所扮演的角色将愈来愈重要。进口商品对本土制造商品的影响程度,会因国家及产业而有所不同。那些能成功地制造及掌握前述竞争优势产品的企业,将可取得较高的市场占有率。例如美国几个关键产业的进口业务,就相当成功(表 1.2.6)。

表 1.2.6 美国国内消费进口商品之比例 1992(\$:百万美元)

产 品	美国制造业价值	+ 进口	- 出口	= 美国国内消费总额	进口占美国国内消费额比例
鞋类、橡胶鞋除外	3 543	+ 9 084	- 428	= 12 199	74
通讯及相关设备	26 839	+ 15 123	- 10 417	= 31 545	48
电脑设备及软件	60 100	+ 30 697	- 25 527	= 65 270	47
机械工具	4 360	+ 2 335	- 1 565	= 5 130	46
珠宝、贵重金属	4 058	+ 2 700	- 585	= 6 173	44
陶瓷壁砖及地板砖	628	+ 426	- 20	= 1034	41
原油及天然气	74 298	+ 42 477	- 301	= 116 474	36
摩托车及零件	139 800	+ 61 087	- 16 991	= 183 896	33
动力手工工具	2 354	+ 811	- 618	= 25 477	32
服装及其他纺织品	63 949	+ 28 176	- 4 717	= 87 408	32
影印设备及供应	17 200	+ 6 100	- 3 800	= 19 500	31
航空航天	112 643	+ 12 718	- 42 208	= 83 153	15
药品 *	48 292	+ 4 785	- 5 748	= 47 331	10

1.2.21 购 并

许多企业纷纷借助合并或购入成功的外国企业,进入当地市场。购并为企业提供了一个通过有良好绩效的本土企业而进入新市场的现成渠道。本土企业通过与国际性公司的购并,可以把原本旗鼓相当的对手一举挤出市场之外。国外的购并买主通常会将大笔资金、新产品及全球的资源带到本土市场中。

1.2.22 联 盟

近几年来,企业联盟的现象日益普遍,而且预估将来企业联盟的数目将比新公司或购并的数量还多。对许多企业而言,基于成本与资金的权衡下,会使得他们考虑联盟。联盟在本质上较不长久,联盟要想成功,员工必须在企业文化可能相互冲突的环境下,能屈能伸,发挥最大效率。

成功的联盟会使双方都获益。三洋电子公司(Sanyo Electric Company)总裁佐藤井上表示:“全球联盟不仅有益于生产技术与研发知识的交流,同时也可在互利基础上,建立一个健康的国际商业社会。”

1.2.23 因汇率变动所增加的风险

企业的触角如果延伸到国外,将面临到相当大的败务风险。许多国家汇率的变动,对企业的收入会有重大影响。企业必须仔细衡量不同市场成本的变动及较低成本所能提供的竞争优势。

市场汇率的变动,对企业的获利有重大影响。买卖合同履约及付款时间愈长,公司的汇兑利得或损失风险就愈大。

每个市场不同的汇率变动幅度,都会影响企业的全球搜寻决策。由于国外搜寻的业务与年俱增,使得汇率变动愈来愈大,对采购部门的影响也日趋重要(表 1.2.7)。进口商品如果是以供应商的货币来付款,则付款金额会受签约到付款期间的汇率差价所影响。

表 1.2.7 英国 1992 年外币即期汇率

	美国 \$ / 英国 £
1 月	1.78
2 月	1.72
3 月	1.76
4 月	1.76
5 月	1.81
6 月	1.86
7 月	1.92
8 月	1.94
9 月	1.85
10 月	1.65
11 月	1.53
12 月	1.56
年平均	1.81

采购人员的训练一定要能让他们充分了解汇率变动的作用。通常企

业签约时所打算支付的货币,可能会因汇率的变动,而有相当大的差异。

汇率的预测(*Exchange - rate Forecasting*)对多国化企业在各国分支机构的费用盈亏的计算,也有重大的影响。一个子公司用所在地的货币来计算盈余,可能盈余是前所未有的高,但是一换算成总公司所在地的货币时,却反而没有达到盈余目标。企业必须借助外面的专家或能够自己预测汇率走势,以协助全球搜寻工作的进行。除了上述的举例外,根据最近一项针对 150 家进行全球搜寻的美国企业所做的调查显示:只有 10% 的公司在采购时,会考虑于汇率因素。伊顿公司(*The Eaton Corporation*)的熨斗铸造搜寻工作,就提供了一个很好的例子:

伊顿公司预估未来 5 年美元对欧洲及远东国家的货币购买力将呈下降趋势。结果导致在同样的时间区段内,这些国家采购的价格将比在美国采购来得高。而针对其他国家的利率预测结果,也显示美元的购买力呈现疲软趋势。

既然从汇率预测得知,美元对许多外国货币都相对弱势,所以伊顿没有理由把熨斗的铸造移到国外去。相反的,它把这个业务拿回来给美国本土厂商做,使得它可以在全球保持价格优势。

最佳批量采购时机(*Volume - Timing of Purchases*)在大陆石油公司(*Conoco*)的无缝管线(*Seamless Tubular Pipe*)搜寻决策上,扮演着重要角色。大陆石油公司是全球数一数二的石油公司,它于 1986 年时曾在日本采购无缝管线。大陆石油公司的汇率预测人员认为:未来这一年美元对日币将持续贬值。他们也预估无缝管线的价格会大幅爬升。大陆石油公司与日本工厂遂以保证的固定价格签订一年的供货合约。大陆石油公司因此省下 100 万美元以上。

在主要市场中设立工厂,也可减少因汇率变动所致的风险。另外,本土原物料所占的比例也会影响到成品的价格。

汇率在全球搜寻上扮演着重要角色,采购主管可借着用本国货币订约,并在合约中载明风险分担条款等方法,来规避汇率的风险。更重要的是,公司可以借着小心评估选择的国家、供应商及采购时机而形成的汇率差价,来创造自己的竞争优势。

1.2.24 顾客从本土市场衍生到全球的趋势

以国内市场为主的企业经营策略在于:要确保现有及将来的潜在顾客只愿意购买自己国家的产品或服务。如果某公司的主要顾客自己就已着手全球化时,它可能会需要海外分支机构所提供的商品或服务。外国政府可能会通过一些激励措施,要求国外公司必须保持一定比例的“本土色彩”。放眼未来,目前这些以本土为主的企业,如果其顾客已经在进行全球搜寻工作时,这些本土企业将可能丧失竞争的本钱。

1. 全球科技的加速变迁

80年代科技一日千里的变迁速度,对企业的获利率与生存力早已造成深远影响。生产工艺技术的改进,更使得企业的市场占有率必须重新分配。工业化程度愈深的国家,对研究开发的投入也愈多。R&D的投资最明显的报酬就是这个产业因此拥有为数最多的新专利,而且获利率也较其它公司高。

2. 子公司的角色

产品与生产工艺技术的快速发展,使得成本非常昂贵。高额的研发费用促使经理人将成本分摊在许多市场中,以加速折旧这些成本,及抢在模仿者之前把新发明推广到全球众多市场上。

大多数研发的主要投资,还是放在母公司所在国。然而,最近有愈来愈多的全球企业,增加其在国外分支机构的研发活动。某些国家的政治压力也是促使企业如此决定的原因之一,同时这个决策也非常划算。英国雷丁大学(*University of Reading*)的皮尔斯(*Robert Pearce*)就指出:

许多大型跨国企业之所以逐渐增加海外的研发比例,有两个主要原因:首先,由于全球竞争的压力使得许多重要市场都有强劲的对手,希望分得一杯羹,因此必须在技术上领先;其次,研发工作的国际化可增加技术的多样化。

3. 技术整合

要想在今日全球市场中获得成功,企业必须放弃过去分阶段、按部就班的技术流程,将其转变为整合的技术流程。这个整合的过程是将不同领域的技术进展综合起来,开发出令人耳目一新的革命性新产品。企业如果想在技术进展加速、顾客需求日增及产品生命周期日短的全球竞争市场继续存活,技术的整合是非常重要的。*OECD*科学技术与工业委员会主席的特别助理蒙蒂尼(*Philippe Montigny*)强调:

企业要想从科技变迁的潮流中获益,则许多企业功能——研究、设计、生产及行销等——都必须互相整合。如此才有办法从标准化的批量生产形式提升到顾客导向的批量生产形式,以满足瞬息万变的消费者需求,并使所投入的巨额研发与生产成本达到规模经济的效益。

玉大学(*Saitama University*)教授小玉文雄(*Fumio Kodama*)又另外提供几个科技整合的例子,他把这种整合过程称做“技术融合”(*Technology Fusion*)。

60年代末期,包括日本电话与电报公司(*Nippon Telephone and Telegraph*)、日本电气公司(*NEC*)、日本玻璃公司(*Nippon Sheet Glass*)及住友商事(*Sumitomo Electric Industries*)等日本公司,融合了玻璃、电缆及电子科技制造出日本第一条光纤电缆。直至今日,日本的光纤电缆

公司在全球的光纤电缆设备市场已占有了一席之地。

80年代早期,夏普(Sharp)公司融合了电子、液晶及光纤技术——即光纤电子(Optoelectronics)的另一分支——等技术,成功地开发出第一片供袖珍型电子计算机用的商用液晶显示面板(Liquid Crystal Display)。目前该公司占有全球38%的LCD市场,营业总值高达20亿美元;而且这个市场预估在1995年之前,还会再增长3倍以上。

在上述例子中,各企业技术互相融合的结果是:整体的威力大于个别的效用——在技术融合的领域里,一加一等于三。因为技术融合是把技术加以整合,而不是互相取代,因此需要不同的思维与管理模式。

4. 结论

十二项环境外力的影响与变迁程度大大促使企业加快全球化的脚步,企业不分大、中、小型都会受到影响。以本土市场为主的产业正面临来自国外的竞争压力,而已经全球化的公司也在日益激烈的竞争环境中努力求生。

要想在未来求生存并繁荣发展,企业必须仔细评估这些环境外力目前及未来可能的影响与走势。这个过程也是企业在构筑其未来全球战略远景时必要的步骤。

1.3 全球战略远景

1.3.1 “目标”与“途径”

我们公司的未来将何去何从?

“要怎么做”才能实现既定的目标?

这是两个非常简单的问题。因为简单,以致于有数不清的企业无法适当地回答这两个问题,或无法驱使他们的员工把精力集中在这两点的执行上。

我们在这一部分会举出无法适当回答上述两个问题或其中之一企业的实例。我们同时也会提供回答这两个问题时,应具备的一些基本概念,以拟定必要的“目标”(What)——战略思考(Strategic Thinking),及“途径”(How)——战略规划(Strategic Planning)。此外,我们也会检视妨碍多国企业表现的25个关键陷阱。企业若想放眼世界,把市场从本土往全球拓展,其高阶经理人必须能敏锐地感受各国多样的文化内涵,并仔细规划及调整公司目标,以满足充满变数的全球市场需求。

1.3.2 战略远景的概念

所谓战略远景,指的是公司在未来某一时期希望拥有的理想面貌。这个理想面貌应是该公司未来所有计划、员工及员工行动的最高指导原则。作为引导公司前进的灯塔,战略远景的构想旨在为企业的未来定位,而较不注重达成目标的手段。

科恩费里国际公司(*Korn/Ferry International*)的总裁科恩(*Lester B. Korn*)在最近的国会报告中,讨论由哥伦比亚商业研究生院(*Columbia Graduate School of Business*)所做的一个调查结果。此项调查的范围包括了20个以上的国家,1500位资深主管,代表了全世界12%以上的国民生产总值。调查结果发现,所有主管都把战略制定(*Strategy Formulation*)视为公司现在及公元2000年即将面对的头号挑战。这些顶尖主管也同时预言:在90年代结束之前,人力资源管理将会取代行销及业务,成为企业负责人的必备专长。

1.3.3 多变全球市场的战略远景

市场上运作良好的大企业,在数年间一蹶不振的例子屡见不鲜。是什么原因让一个雄霸一方的市场领导者,突然发现它已经沦落到苟延残喘的地步?原因有很多,也许最大的原因就在于它无法创意、沟通并执行一个适当的全球战略远景(*Global Strategic Vision*)。

1992年10月,有97年历史的施温脚踏车公司(*Schwinn Bicycle Company*)宣告破产。数十年来,施温一直居美国脚踏车制造及销售的领导地位。但是它的市场占有率却从60年代的25%,降到1992年的7%以下。到底是怎么一回事?施温公司在70年代,为了节省生产成本,而将工厂转移到亚洲去。到了80年代,当市场需求已经转移到登山脚踏车及由较轻材质做成的特殊脚踏车时,施温未能准确掌握这个快速变迁的市场需求,而且反应过慢,没有善加利用它的竞争优势。

山叶公司(*Yamaha Corporation*)是喇叭、钢琴及其他乐器的世界级领导厂商。山叶的工匠特别擅长于弯曲及打薄钢琴外壳的木头。其领导阶层便运用这项核心技术,独具慧眼地发展出自己的战略远景,把事业拓展到他们较不熟悉的领域如:网球拍、溜冰鞋及家具等行业中。从电子乐器,又进入录放影机、电视机及音响设备等高度竞争的市场。倘若山叶只把目光与精力聚集在制造专长上,结果反而会使得它无法专注于市场的实际需求。

今天,山叶的战略远景集中在高级乐器,并把其在木头弯曲及打薄技术的竞争优势与在有声电脑晶片方面的领导技术相结合。例如:山叶的

录音钢琴(*Disklavier*)——在钢琴内部装上电脑 ,使钢琴能录下演奏原音 ,并随时放出来听 ,就是一个例子。录音钢琴 1992 年的营业额超过 1 亿美元 ,占山叶钢琴总营业额的 20%。

1.3.4 十二项环境外力的影响

我们目前所处的环境 ,政治与经济方面的变迁速度快得超过我们的想像。从现在到公元 2000 年的这几年 ,对全球所有的企业而言 ,将是挑战最大的一段时期。如同第二章所讨论的 ,企业及其负责人都必须充分了解这十二项环境外力对产业可能产生的冲击与影响。

伦蒂亚兹(*James Leontiades*)特别指出企业与外在环境的关系 :

那些为他们企业未来作战略性思考的经理人 ,必须了解并融入企业所处的商业环境。他们必须懂得如何对实际与潜在的消费者、竞争者、供应者及法令与政治上的限制等做正确评估。他们也必须非常了解公司的能力与可运用的资源。战略制定者的任务就是把企业与所处的环境、目标、资源与能力做相互的整合。

1.3.5 战略思考流程

战略思考流程(*Strategic Thinking Process*)就是拟定“ 战略远景 ”的过程。“ 战略构想流程 ”(*Strategy Development Process*)及“ 战略形成 ”(*Strategy Formulation*)这两个名词可以和战略思考流程交互使用。

表 1.3.1 战略思考流程 :优点

- 创建企业未来希望的所有全球战略远景
- 可由业务执行总裁及高层主管负责构想
- 挑战企业目前的方向 ,并确定未来的方向
- 各阶层管理人员有互动机会
- 决定如何分配资源以达成全球的战略远景
- 集中所有员工的心力在全球战略远景上
- 仔细评估十二项环境外力对产业及公司的影响
- 评估企业欲达成全球战略远景所须具备的内、外在能力

高层主管若想为自己的公司创意一个最佳战略远景 ,就必须仔细评估公司及整体商业环境未来的走向。大多数企业可以规划出 10 到 20 年

后的远景,但是也会因产业而异,例如炼油业可以长到50年,而流行服饰业则短到只有一年。

高层主管必须仔细衡量,他们希望公司的未来要如何,应掌握什么重要专长,还有哪些需加以开发;产品、服务和市场以及消费者都必明确界定;另外,也须分析目前及未来竞争者的发展,制定适当的执行计划,并找出合适的组织架构,以彻底执行公司的战略远景(表1.3.1)。

1.3.6 战略规划流程是什么?

战略规划流程,就是公司筹划“如何”实现未来理想战略远景的过程。它涵盖了让战略远景具体实施的长期计划(通常是3~5年,但是有时可达20年)。它所涵盖的具体目标包括:成长率、投资报酬率、市场占有率、新产品范围、新的市场区隔及获利能力等(表1.3.2)。

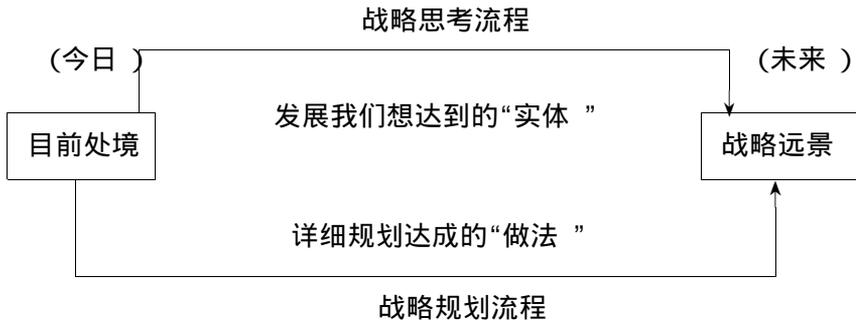
表 1.3.2 战略规划流程:有一个明确的战略远景时的好处

- 拟定组织“如何”达成全球战略远景的规划
- 由下往上提出方案,且经过高层主管的详细检视
- 改变公司现有的方向,朝全球战略远景努力
- 所有员工都投入其中
- 通过规划过程,重新整合公司的人力与财力资源,以努力达成战略远景
- 动员所有员工,专心一意为全球战略远景而努力
- 了解十二项环境外力对产业及公司的影响,并妥善分配资源以顺应
- 在规划过程中能确定并获取达成战略远景所须具备的核心能力

资料来源:罗伯兹的《战略家总裁》, *Quorum Books*, New York, 1987, 33~34页。

没有做战略思考及战略规划的企业,在未来几年可能会面临生存危机(图1.3.1)。只做战略规划的公司,对周遭快速变迁的环境,也可能无法充分掌握。西部联合公司(*Western Union*)因为没有充分评估政府法令解除及科技突破的变迁速度,使得该公司在短短5年内几乎惨遭淘汰的命运。通过战略思考流程而建立一个适当的战略远景,才帮助西部联合公司找出有影响的环境变化因素,并善加利用这些变化所带来的机会。

图 1.3.1 战略性思考与战略性规划的流程



80年代通讯业新科技的发明与政府法令规章的放宽,使得西部联合公司迅速丧失其竞争优势。传真通讯的快速成长,对该公司的业务影响最大。管理阶层并未体认到这一点及其他影响公司业务的环境威胁。错误评估变化快速的通讯市场,加上未能实施正确的战略,严重拖垮西部联合公司的财务及营业表现。到了1990年,该公司已累积巨额的财务损失。

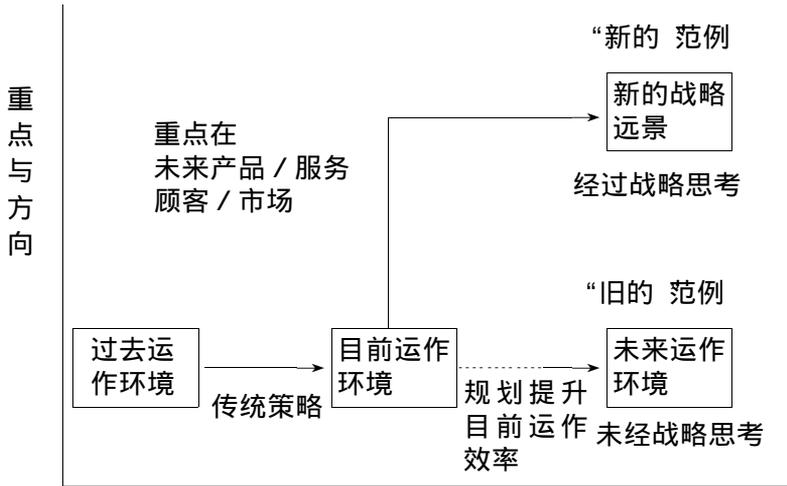
企业高层主管所面临的重大主题,是决定组织未来的方向。从西部联合公司的例子,可明显看出:在瞬息万变的市场,若缺乏战略远景,将为组织造成多大的负面影响。

一般传统企业会在战略规划方面花比较多的时间,但在战略思考方面则相对较少。今天,企业应该在战略思考方面多花心思,战略规划方面则可不必那么注重。

1.3.7 战略规划

特里戈(Tregoe)、齐默尔曼(Zimmerman)、史密斯(Smith)及托比亚(Tobia)的战略构架流程(Strategic Framework Process),罗伯兹的战略思考流程及贝娄(Below)、莫里赛(Morrissey)与埃科姆(Acomb)的战略规划构架流程(Strategic Planning Framework Process),有许多类似的地方。企业筹划未来战略远景的复杂步骤,已超出本章的范围。事实上,我们已经在几个地方运用了上面这些流程或类似的流程,来说明如何筹划明确的未来战略远景(见图1.3.2)。

图 1.3.2 经过及未经战略思考而制定的未来方向

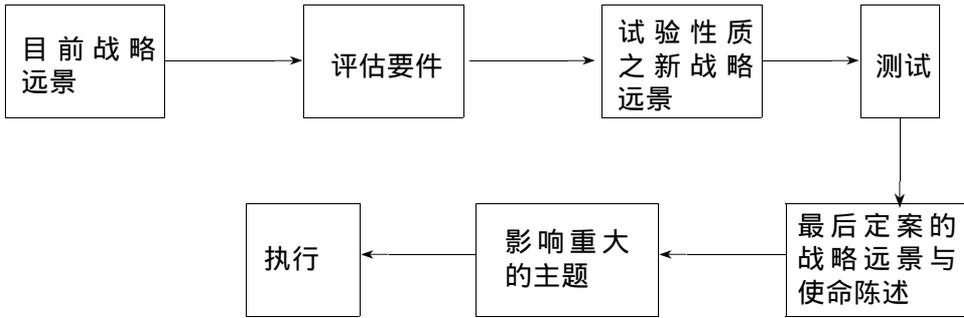


- (1) 目前的战略远景。
- (2) 全球战略远景要件的评估。
- (3) 开发试验性质的全球战略远景。
- (4) 测试试验性质的全球战略远景。
- (5) 定案新的全球战略远景及使命陈述。
- (6) 找出影响重大的关键主题。
- (7) 执行计划——贯彻既定远景。

1.3.8 战略思考流程的步骤

战略思考流程的要件(图 1.3.3)涵盖了从特里戈、齐默尔曼、史密斯及托比亚与罗伯兹的模型中发展而得的重点：

图 1.3.3 战略思考流程



1. 目前战略远景

战略思考的第一步,是先理清目前企业现有的战略远景。在构想公司未来期望的远景之前,必须取得大家对目前远景的共识(表 1.3.3)。目前战略远景的主要条件如下:

- (1) 列出公司目前非常成功的产品与服务;
- (2) 列出目前主要市场与所服务的顾客群体;
- (3) 找出影响服务市场与产品的关键驱力(*Driving Force*),并确定支持驱力的战略领域(*Strategic Areas*);
- (4) 确定引导组织未来走向的核心价值观(*Core Values*)(理想特质或真正有价值的本质)。

表 1.3.3 全球战略远景:关键问题

1. 所处产业的发展方向?
2. 企业未来希望变成什么样子?
3. 有哪些内在、外在的环境因素,会协助及妨碍我们的竞争能力?
4. 未来的产品、服务、市场及使用者为何?
5. 目前及未来的竞争者为谁?
6. 如何确立明确的全球战略远景及未来在产业中肩负的使命?
7. 必须发展哪些能力,以在全球竞争中扩张及维持市场地位?
8. 如何发挥资本与其他资源的最大效益?
9. 如何就使命与全球战略远景和所有员工沟通,让他们充分了解并能在全球各地实施?
10. 必须具备哪些技巧,以确保战略的成功发展?
11. 如何有效激发员工,使他们的精力集中在实现全球战略远景上?
12. 必须设立哪些奖励制度以支持战略远景及执行计划的达成?

2. 评估全球战略远景的关键条件

全球化企业的总裁及高阶管理人员必须仔细评估战略的每一要件,了解这些要件,对公司未来的正面与负面影响。每一成员都须将他(她)对这些要件的看法列举出来。下列是部分环境因素:

- (1) 成功的产品或服务,市场与使用者群体的一般特质;
- (2) 公司的核心能力;
- (3) 公司的弱点;
- (4) 未来的产品或服务,市场或使用者群体的特质;
- (5) 目前与潜在的强势与弱势竞争者。

3. 开发试验性质的新全球战略远景

企业总裁与管理阶层,在找出可能有助于或妨碍公司发展的战略要件之后,便可以开始构想具试验性质的新全球战略远景。目的在于促使管理阶层找出影响组织最佳表现的二或三个驱力。管理团队接下来要找出一个最能代表公司优点的驱力。

(1) 针对未来战略,设定合理的时间框架。时间框架会因为科技与顾客喜好变化的速度、产品和服务开发所花的前置时间,以及产品和服务的生命周期等,而有所不同。

(2) 开发未来所需的驱力。这个决策必须详细分析公司、竞争者及外在市场的机会后,才能做出。

- (3) 设立未来产品、服务的范围与市场。
- (4) 开发公司未来领先竞争者的关键,以及竞争优势与必备的能力。
- (5) 设立未来成长、规模与投资报酬的目标。

4. 测试试验性的全球战略远景

在战略思考过程中所设定的任何变化,都会影响到公司内大大小小的组织与人事。所以要先行测试新的全球战略远景,找出可能妨碍战略运作的任何障碍。

针对未来新全球战略远景的测试应该至少包括下列几项:

- (1) 目前战略;
- (2) 评估要件;
- (3) 核心价值观;
- (4) 企业政策与实务运作;
- (5) 二或三个主要竞争者。

管理阶层应该将未来可能的全球战略远景和目前的加以比较(表 1.3.3)。

3.3) 基本问题应该包括:

- (1) 战略的差异处何在?
- (2) 当我们进入新的产品、服务、市场及使用者领域时,必须做何种调整?
- (3) 驱力是否有所不同?对业务的影响如何?

(4) 所须具备的能力是否相同?对业务的影响为何?

管理阶层一定要仔细评估所有战略远景的要件,并设问:

(1) 公司的核心能力,是否能在新的全球战略远景中充分发挥?

(2) 公司的弱点能否加以克服?

(3) 是否掌握了未来产品、服务、市场及使用者的关键特质?

(4) 核心价值观是否支持未来的全球战略远景?

(5) 新的全球战略远景和公司目前的政策与实务运作比较为何?是否有所抵触?

(6) 新的全球战略远景如何利用竞争者的弱点,避开或削弱其优点?

(7) 我们竞争者的驱力为何?我们如何才能善加利用他们受威胁的部分?

5. 定案新的全球战略远景

新全球战略远景的测试过程中,应该可以找出一些关键点,在战略远景做最后的定案时提出,以确保新远景的成功。如果管理阶层认为他们已经找出所有关键问题,就可以敲定最后的全球战略远景。

任何组织或企业的全球战略远景,关键因素将涵盖大部分或全部由特里戈与齐默尔曼所阐明的要素。

6. 使命陈述

组织的使命陈述,重点在于企业未来的概念、资源的分配,及长期与实务运作的计划。使命陈述是全球战略远景的内容摘要。

使命陈述,是组织制定全球战略远景的最后一个步骤。它是从组织的①核心价值观;②驱力;③未来产品及服务范围;④未来市场及使用者范围;⑤竞争优势等资料,概括得出的全球战略远景的一段简短摘要。

战略(Strategy)、战略远景(Strategic Vision)、使命(Mission)及组织章程(Charter)等名词,在这里都当做同义词。

彼得·杜拉克(Peter Drucker)认为,共同使命的阐述,可整合组织内功能各异的单位之方向:

因为现代化组织,是由许多专业人才所组成,每一个人都是他(她)领域内的专家,所以组织的使命,必须如水晶般透明。组织必须单纯,否则成员会无所适从。他们会按照自己的专业判断执行,而忽略共同的任务。他们会依自己的专业能力来判断“结果”,然后把他们的价值判断强加在组织上。只有焦点集中的共同使命才能集结组织的力量,发挥功能。缺乏使命,组织会失去其信用;反之,拥有这样的使命陈述,组织将有能力吸引所需的人才。

使命陈述的关键要件,是能将组织的战略远景浓缩成一个简短的段落。一个成功的使命陈述会让所有的员工清楚明白,有人问起时,员工都能随时记得、明确说出,而且和员工的核心价值观紧密结合,并让他们的日常业务运作都以此为中心。它是企业战略远景的里程碑。

成功的使命陈述应该包含下列要素：

(1) 目的 组织为什么会存在？① 众人努力的投入，是为了谁的利益？② 是为了服务股东？③ 还是服务所有与组织相关的人，包括：员工、顾客等？④ 还是为了一个比所有相关人的需要更重要的目的？

《经济学家》(*Economist*) 曾特别报道阿什布里奇模型(*Ashbridge model*)，其中就有几个上述第三种目的的例子：

英国零售业者马克斯与斯潘塞公司(*Marks and Spencer*) 的一位经理人描述该公司存在的目的是：“提升男性上班族的生活水准”。该公司的许多员工都有同感，尤其是在马克斯与斯潘塞公司早期及第二次世界大战后提供合理价格的高品质服饰，的确改善了一般人的穿着水准。日本的华歌尔服饰与化妆品公司(*Wacoal*) 的存在目的则是：“促进女性美的创造，并提升生活的文化”。这类公司的存在目的，已经超越所有相关者的需要层次，达到一个能被所有相关人员支持的更高目标。

(2) 产品、市场及技术 未来将提供什么样的产品及服务？这些产品的未来市场和使用者为谁？我们是否可能提供独特的技术优势？

(3) 核心价值观 国内环境的核心价值观比较容易界定。全球化组织的关心焦点，应该在于找出多国文化的企业体系内最重要、优先的价值观。

只从单一方向思考而得的企业哲学，是无法兼容并顾多样的文化。企业的价值观与信仰基本上来自文化，反映该公司所处社会的一般价值观。因此，当一个公司扩张到另一个市场，与另一个文化有所接触时，它会碰到当地人习以为常的企业价值观与偏好，必须把这些新的价值观融入自己现有的价值体系中。

多国化企业(*Multinational Corporation* , *MNC*) 的重要课题是：如何在众多的文化价值观中设定优先顺序。基本上，*MNC* 可以让每一个分支机构，各有其公司哲学，也可以设定一个跨越国籍、普遍适用的公司哲学。虽然每一个分支机构，必须煞费苦心确认该公司的哲学不会与当地的文化相抵触，大多数 *MNC* 还是宁愿选择一个与所有环境都不相抵触、能被普遍接受的公司哲学。

彼得·杜拉克也指出：

企业的使命陈述如果和员工的文化相冲突，或没有适切反应他们的价值观，就不可能为员工所接纳，并加以实施。

任何组织——不论是公司行号、大学、医院或童子军的主管，都必须

相信它的任务和使命,是社会中最重要任务和使命,也是一切事务的基础。如果他们无法产生这样的信心,组织本身也会失去信心、自尊和运作能力。

(4) 进取的态度:一个全球化组织的使命陈述,必须能清楚表达该公司在各种外在环境中的运作哲学。资深经理人必须充分了解,其组织在不同市场的强势与弱势。企业可以能动地努力改变他们的环境,也可以选择被动地适应环境。

(5) 公共形象:因为全球市场有许多顾客会对特定组织有特定的看法,所以企业的公共形象非常重要。他们可能会依据心目中对企业的形象,而决定是否购买该公司的产品。皮尔斯与罗特(Pearce and Roth)从惠普科技公司(Hewlett-Packard)的使命陈述所摘录出来的一段,就适切地反映了该公司的公共形象:

身为一个在全世界许多国家运作的企业,我们必须确定,这些国家会因为我们的存在而变得美好……每一个国家都有它们特有的社会问题,我们的公司一定要协助解决这些问题。

(6) 经济目标:使命陈述也包含该组织在获利率及市场占有率的前趋目标。然而在全球的运作环境中,并不是所有经济实体,对获利与增长的幅度都有共识。皮尔期及罗特表示:

研究显示,不同国家的财务目标有所不同。在法国、日本及荷兰的高阶主管身上,可看出他们较重视税后盈余。挪威的主管则比较注重利息支付与税前的盈余。相反地,这4个国家对股东的权益都较不重视。因此,一个强调企业对其股东有终极责任的使命陈述,可能并不完全符合该公司全球财务操作的哲学。由此可看出,企业在进军国际市场之前,检视更新其企业使命之重要……母公司所在的国家可能认为,社会福利与发展目标比自由市场的资本主义运作更重要。例如:在第三世界国家,就业与所得分配的目标,就比经济的快速增长来得重要。

7. 寻找关键问题

关键问题就是,想成功地从目前的战略远景转换成新的时候,一些必须解决但尚未找出答案的重大问题。它们通常需要将公司现有的系统、资源、专长或组织架构加以调整或增删。那些改变其成功驱动力的组织,通常将面对较多的重大问题(表 1.3.4)。

表 1.3.4

新经济时代的范例

新的范例	旧的范例
1. 企业为了成长与生存的需要 ,开始朝“全球”方向努力。 2. 强调品质、依顾客需求设计、快速及少量的生产方式。 3. 多样化、较小的企业在全全球企业的庇护下 ,开创自己的一片天空。 4. 全球商业活动的复杂性 ,迫使企业与其他具有研发专长或掌握市场的企业联盟。 5. 重点在于战略思考及指引未来方向的全球战略远景。 6. 企业对废弃物的管理愈来愈重视 ,希望成为“模范企业公民”。 7. 战略以市场为导向。 8. 强调提高效益(<i>Effectiveness</i>)的必要。	1. 企业基本上是“本土导向”。 2. 许多产业需求大于供给的结果 ,规模经济成为竞争优势。 3. 政府基于国家利益 ,主宰市场的意图明显可见。 4. 企业扩大规模与增加员工数 ,提升其竞争能力。 5. 重点摆在战略规划 ,并不断改善目前的工作流程。 6. 因为对潜在伤害了解不多 ,所以不甚关心生态环境(<i>Physical Environment</i>)。 7. 战略以产品为导向。 8. 强调提高效率(<i>Efficiency</i>)的必要。

8. 计划的执行

前面所讨论的十二项环境外力的快速变迁 ,使得企业负责人的领导能力面临新的挑战。来自国内外的竞争威胁 ,促使企业必须同时提高品质、环境成本、生产少量且多样化、在更短的时间内运送成品、并扩张新的市场。如何在企业内保持集权与分权的均衡 ,对管理人员而言 ,愈来愈困难。学习如何在企业与各国顾客间有效掌握文化的多样风貌 ,是对处于变动的 90 年代管理人的一大挑战。

凡此种种因素 ,均使得全球战略远景的建立 ,以及战略与执行计划的规划变得日益重要。另外 ,筹划活动的运作频率评估 ,也非常重要。例如 ,石油公司全球战略远景时间范围可能在 30~40 年之间 ,但是对流行服饰而言 ,则可能只有半年到一年的时间。这并不表示石油公司只须每 30 年检视一次它的战略远景即可 ,不过对服饰厂商而言 ,倒是需要常常检视其战略远景。

许多公司的现有战略与年度运作计划的时间循环 ,已经不适用现在的商业环境。

各企业的规划流程各不相同。大多数企业的长期计划之所以成功的原因 ,在于结合优秀的领导团队与仔细规划的组织计划。50 年代到 70

年代中期,许多成功企业的重点都集中在战略规划及运作系统的发展规划(我们如何达到目标,以更有效率的方法来作同样的基本运作)。在需求大于供给且企业注重用最具有成本效益的方法来生产大量产品的时代,倚重这些系统便能证明其成效。

在今日变迁迅速的全球竞争市场中,企业必须更加重视战略远景的开发与更新。表 1.3.5 是在战略思考与战略规划流程中,最常见的 25 个潜在问题。

表 1.3.5 战略思考与战略规划流程中的潜在问题

<ol style="list-style-type: none"> 1. 假设所有分支机构、企业经理人与员工,都了解并同意战略思考流程及战略规划流程的目的,而且愿意为公司及自己来完成任务。 2. 假设战略思考流程及战略规划流程应该由企业的计划部门来规划,各分支机构的经理人员与公司幕僚人员则负责执行。 3. 认为战略思考流程及战略规划流程,不是公司日常管理流程的一部分。 4. 未能体认战略思考流程及战略规划流程,也应该是全球组织的文化、领导与行政流程的一部分。 5. 未能了解战略思考流程及战略规划流程,是一个以企业战略远景目标统一认识的学习过程。
<p>II 准备期可能遭遇的潜在问题</p>
<ol style="list-style-type: none"> 6. 在规划之前,未能充分了解规划流程。 7. 授权公司的计划部门负责战略思考与战略规划的流程。 8. 在准备公司的战略思考流程及战略规划流程的过程中,未能严格论证在全球化公司内的权力结构与文化规范。 9. 以为运用传统战略规划工具即可以获得满意的结果,因此忽略了采用战略思考流程的需要。 10. 未能营造一个有助于战略思考流程与战略规划流程顺利进行的组织环境。
<p>III 员工参与可能遭遇的潜在问题</p>
<ol style="list-style-type: none"> 11. 未网罗各分支机构与企业总部的关键幕僚人员。 12. 规划流程集中于公司的计划部门,未能征求总部与子公司幕僚所提的意见。 13. 参与人员过多,导致拟出的战略远景与战略规划焦点不够集中。 14. 因为忙于处理眼前的问题,使得资深经理人员没有充分时间投入整个流程中。 15. 资深经理人员在战略思考与战略规划流程中投入过多时间,以致未能处理好眼前的问题。
<p>IV 潜在的流程问题</p>

16. 流程的实施频率不适用,或现有的战略思考与战略规划的时间缺乏效益。
17. 流程过于正式,不够单纯、没有弹性、对文化的差异不够敏感,而且妨碍创造力与团队运作,让分支机构与企业的参与成员挫折不已。
18. 新的战略远景与战略规划只是因袭旧的远景与规划,并非从源头思考所得。
19. 战略规划(长期计划)流程,没有遵循与支持战略思考流程(使命与企业远景)。
20. 过于注重量化技术与追求数字的精确。

V 执行与使用时的潜在问题

21. 未能与分支机构、总部的管理阶层与员工充分沟通战略远景与战略规划并取得共识,了解公司未来的目标与达成方法。
22. 资深经理人未能遵循战略远景与计划行事。
23. 未能以战略及年度运作计划,作为管理阶层的绩效衡量标准。
24. 过于重视短期达成指标的财务奖励,而造成不当奖励。
25. 未能表明战略规划只是一个指导原则,公司仍然必须针对预期之外的机会与威胁,弹性应变。

9. 战略思考与战略规划流程的潜在问题

1979年,斯坦纳(*George Steiner*)做了关于50个“长期规划的常见陷阱”(*Pitfalls in Comprehensive Long Range Planning*)的调查。该份调查访问了215家大型企业。报告中所指出的许多陷阱,仍是今日常见的问题,值得好好检视。

在今日的全球经济体系中,对一个拥有多国文化色彩的全球化企业而言,战略规划与战略思考的复杂度远比以前来的高。我们把全球化企业在战略构想与规划执行活动时可能碰到的潜在问题表列出来,分成五大类:

- (1) 对于目的的错误假设;
- (2) 准备期可能遭遇的潜在问题;
- (3) 员工参与可能遭遇的潜在问题;
- (4) 潜在的流程问题;
- (5) 执行与使用时的潜在问题。

下面是战略思考与战略规划流程中,可能遭遇到的问题。表1.3.5也列出了这25个潜在问题。

(1) 对于目的的错误假设。企业所有员工必须对组织的战略远景有充分了解,并给予支持。他们的日常活动,都是为了达成远景而努力。高层管理人员必须了解,战略思考与战略规划流程对企业而言不仅是一个学习的过程,同时也是一个文化、领导与公司行政的转变过程。分支机构、总公司员工及总部规划部门,在制定与执行的过程中,都扮演非常重要的角色。

(2) 准备期可能遭遇的潜在问题。为了让战略思考及战略规划达到最大效果,事前充分的酝酿准备非常重要。高层主管与负责规划的人,必须充分论证公司的权力架构,拟定必要的执行步骤,以获得大家对战略思考与规划的最大支持。让各阶层主管了解公司推动战略思考与战略规划的目的,营造一个有助于推动这些步骤的环境,也是高层主管责无旁贷的事。

(3) 员工参与可能遭遇的潜在问题。员工,是战略思考与战略规划筹划与执行过程中最重要的一环,也是支持的最大力量。高层主管的一大挑战是,如何决定适合的人数,找到合适的员工。在今日的商业环境,许多公司行号已经删减管理层级,并把较多决策“授权”员工执行。在这些规划过程中的某些部分,参与的最低层级员工愈多愈好。同时,也须分配适当时间来教育员工,让他们了解战略远景及组织的运作计划。

员工必须充分了解战略远景并全心接纳。

基层与中阶主管必须熟悉员工可以接受、浅显易懂且能激励人心的话语,并须借此向员工说明公司的战略远景与核心价值。换句话说,必须让员工相信,公司值得他(她)投入额外的心力,实现远景。

(4) 潜在的流程问题。高层主管必须仔细评估前面所提到的十二项环境外力的变化速度与频率,以决定组织制定或更新战略远景的频率。企业总裁必须防止公司内部那些安于把过去计划“修修补补”即可的心态,督促员工从源头重新思考。此外,战略演进的过程也必须弹性、单纯、敏锐地反映文化,且不拘泥形式,能随时顺应外在变化而调整。

(5) 执行与使用时的潜在问题。在战略规划与年度运作计划中须包含奖励制度,以奖励绩效与指标的达成。组织的计划若要彻底执行,需要员工参与设计计划,及充分了解计划的指标与目的,接受计划,并知道执行这些计划可得到的奖励。

(6) 灌输战略意图。拟定一个世界级的全球战略远景,只是成功的一半,制定“灌输战略意图”的计划,也是不可忽略的一步(图 1.3.4)。

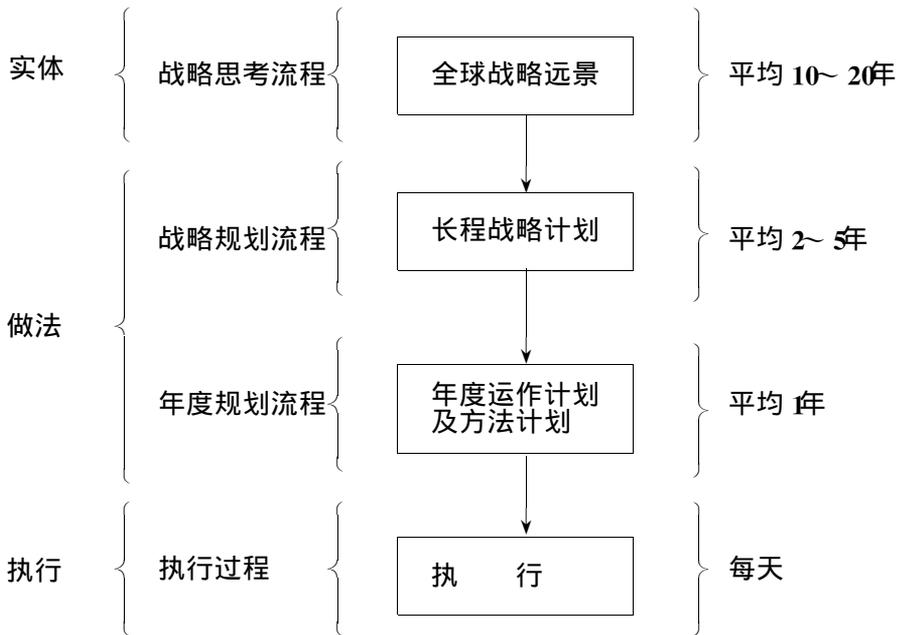
在这个一团混乱的时代,领导者必须具备一种特质:指明并与众人共同遵循一个明确的战略方针——对所希望拥有的未来有一个明确的远景蓝图。

预见未来的程度及对员工沟通远景的能力等,都将成为 21 世纪企业领导者能力的一大考验。

员工最可能在下列状况下,接纳企业的全球战略远景,并愿意付出自己的心力:

- ① 参与开发过程;
- ② 彻底了解其意义;
- ③ 认为它确实反映他们的基本信仰与核心价值观。

图 1.3.4 战略远景的创造与执行过程



(7) 参与开发过程。全球战略远景的摘要及使命陈述是组织整体及每个功能部门运作的最高行动纲领。虽然要求全体员工都参与公司战略远景整个开发过程的做法不切实际,但是个别的功能单位,倒是可以提供构想战略远景所需的环境信息供相关人员参考。个别功能单位也可协助润饰使命陈述,让内容能更确切体现公司全球战略远景应起到的作用。

(8) 高层主管的角色。高层主管必须了解,成功地实现公司的全球战略远景,是他们的主要职责,而且需要他们的领导及指引。他们必须鼓励员工通过组织阶层公开地参与及讨论。丰布伦(Charles Fombrun)描述提希(Tichy)及狄瓦纳(Devanna)的转换型领导者(Transformational Leader)理论如下:

战略上的改变,促使主管采取转换型的领导风格(Transformational Leadership),也就是说,高层主管必须把员工从旧有、熟悉的官僚体系中解放出来。如同某些研究者所言,转换型领导者受到满腔热情的驱使,他们口齿伶俐,能把公司的未来远景描绘得非常美好,让公司上下愿意为实现这个远景牺牲奉献。和只会驱使别人做事的独裁型领导者不同的是,转换型的领导者不但了解自己是促进变革的角色,同时也身体力行,他们会授权给员工,坚守核心价值观,乐意面对混乱状况。

高层主管必须花时间和中层主管沟通。沟通的重点应该在于,如何

让所有员工都了解公司既定的新远景。员工应该亲耳从他们主管口中得知全球战略远景的重要意义。

(9) 中层主管的角色。执行不力或初战受挫,常常是导致全盘失败的主要原因。在全球战略远景(公司未来会变成什么样子)的创意过程中,中层与第一线的主管,通常扮演镜子的角色,甚至根本无从参与其中。但是,他们却是公司要达成全球战略远景的主要执行人物。企业必须审慎地赋予中层主管合适的角色,确保他们成功实施全球战略规划。

高层主管一定要和 中层主管充分沟通公司的全球战略远景,并且确定中层主管会把他们的使命与工作职责和战略远景相联结。高层主管也须建立一个让中层主管意见可上达的渠道,这也是拟定全球战略远景的重要步骤。

凯普纳—特里戈公司(Kepner—Tregoe)的产品开发主管布拉赫(Alan Brache)认为:中层主管在战略执行上有四个主要职责:

- ① 请教高层主管有关组织全局的问题,以了解组织的整体战略。
- ② 从公司战略角度来检视他们的工作,为实现公司战略目标多做贡献,并用公司的战略目标来衡量自己的绩效。
- ③ 搜集执行战略所需的资料(推动的方法),并检验战略本身的“正确性”。
- ④ 提供反馈与建议,作为高层主管的监控依据,必要时甚至作为战略调整的参考。

1.3.9 工作团队

成功的全球化企业在文化各异的环境中也能蓬勃发展。全球战略方针的适当执行,需要全世界背景各异的员工提供意见、了解与认可。全球战略远景的开发与最终实现,需要全球及本土的工作团队对远景有一致的共识,愿意一起为它努力。主管应该将差异(Diversity)视为企业的优势,并以此为目标,组成工作团队。

事实上,高层管理团队的同质性愈高,对事情的看法愈一致,可能会对置身于变动的竞争环境的企业有不利影响。所以,面对战略上的变革时,精明的高层主管,不会让那些唯唯诺诺的人围绕身旁。意见愈多样化,共识愈难达成,会迫使高层主管在决策时参考更多的讯息,考虑更多的可行办法。

1.3.10 全球化企业的战略

1. 放眼全球与局限本土

对一个向来以本土为主的组织而言,战略思考与创意战略远景是一

大挑战。对最高主管与资源经理人而言,全球战略远景的构想,也是前所未有的挑战。全球战略远景的拟定过程,与以本土为主的战略远景拟定做比较,基本上需考虑下列重点。

- (1) 全球环境外力;
- (2) 国别战略与全球战略;
- (3) 子公司与企业全体意见提供的规划流程。

2. 全球环境外力

对一个市场扩及国外的企业而言,因为必须考虑子公司所在地的环境外力,使得战略思考流程更为复杂。诸如国外竞争者、政府的干预、汇率变动、全球运输成本、知识产权的保护、关税、经济规模、全球搜寻、与当地结合的需要、政局的不稳定、技术标准等因素,都会影响到全球化企业的全球战略远景。

3. 国别战略与全球战略

并不是所有的产品都适用全球战略。造成必须以国别战略为主的因素有:因地而异的特殊需求与口味的偏好、关税规定及高额的运输成本。如食品、水泥制造与饮料公司等,都是有代表性的例子。

对那些具有同质性需求、规模经济、劳务、能源与原物料等可通过全球搜寻的产品,比较何者能适用于全球战略。例如:电脑的制造与电子零件等,都是可从全球战略获益的产品。

许多全球化的企业发现,他们必须拟定一个可以兼顾全球与个别国家以及区域环境等影响因素的国别战略。伦蒂亚兹(*Leontiades*)指出:

由于国内外环境的差异过大,有些企业发现,无法在全球各地实施单一战略。在关税、本土生根的计划、金融控制、或设限影响国际交易活动的国家或市场,企业可能会发现他们除了发展以本土市场为主的战略外,别无其他选择。而在世界上的其他市场,或许可运用国际合作方式,制定更有竞争力的全球战略。

拥有最大市场规模与最低贸易壁垒的国家,对全球战略的实施最有利;至于市场规模小而且障碍高的国家,则非常不利。

以业务为焦点及以地理区域为焦点,企业的全球战略会因权衡业务及地理区域两项因素,而增加其复杂性。

伊普(*George Yip*)把产品战略分成下列几种:

(1) 分割式的多本土战略(*Fragmented Multilocal Strategy*):不论是拥有各国分支机构的企业,或在单一国家境内的许多企业,都没有加以整合,分头进行各自的企划。

(2) 整合式的国别战略(*Integrated Country*):由国内的经理人通盘安排所有产品的战略。

(3) 整合式的全球业务战略(*Integrated Business Global Strategy*): 由企业的业务群共商制定一个可在全球实施的业务战略。

(4) 整合式的全球企业战略(*Integrated Corporate Global Strategy*): 一个充分整合业务与国家的战略。

在一个企业内,单一战略无法完全适用所有业务。

最后要特别说明的是,公司的产品战略不一定非要是上述这四种不可,最好是这四种的混合,允许某些业务(全球化潜力较低的产业)依当地国情运作;另外亦允许某些国家(贸易障碍较高者)的子公司对其境内商业活动自主掌握,至于其他的国家与业务,则成为整合性全球战略的一环。

4. 全球整合的规划流程

全球战略的构想因为必须跨越国界,整合所有子公司与总部经理人员的意见,所以势必比单纯的国内战略的构想,还要复杂。在今日复杂的技术与竞争环境下,搜集来自不同地理区域及业务单位各阶层管理人员的意见非常重要。高层管理人员必须仰赖各种工作团队的结合运作,才能发挥全球战略的最高效率。多兹(*Doz*)、巴特勒特(*Bartlett*)及普瑞哈拉德(*Prahalad*)提供了下列例子:

必治妥公司(*Bristol Myers*)在其国际化的组织内,设立一个药品委员会,让各地理区域及业务开发部门的经理人,在把长期产品开发战略送交企业政策研究委员会(*Corporate Research Policy Committee*)之前,能充分讨论新产品开发的先后顺序。经由这个药品委员会所决定的方案,基本上已在全球的竞争力与本土市场的需求上取得均衡,而且获得产品开发过程中所有相关经理人的支持与认可。

总部位于欧洲的大型电子厂商西门子公司(*Siemens*)是一个全球化的企业,其 75% 的业务在欧洲。美国西门子企业发展部门的副总裁邓斯特(*Klaus Dunst*)说明西门子女公司的战略形成过程如下:

在西门子女公司里,战略的形成并不意味中央集权式的控制。战略的制定须动员各主要子公司的高层主管参与其中。美国的西门子女公司扮演支持集团全球战略的管理及控制角色,同时也代表西门子女公司在美国的影响力。

我们依业务的种类决定中央与区域对产品开发、制造、销售与服务等附加价值活动所占的比例。有些业务可以由本土市场负责所有附加价值的活动,并以此为基础,拓展外销。其他的业务则只在特定区域才有市场,而在别的地方进行附加价值的活动。剩下的业务则环绕在区域的价值链(*Value Chain*)周围,并负担部分全球性的责任。

5. 全球化组织的使命陈述

开始拓展本土以外的市场时,组织可能会认为没有必要重新斟酌其使命陈述。然而,当企业往国外市场扩充时,他们的战略决定,一定会受到来自这些国家资讯的影响,而且也是规划过程中不可或缺的一环。这些考虑都对该组织的使命陈述与战略远景有所影响。组织的使命陈述会超越地点、时间与局部战略的限制,而真正地反映组织总体的战略远景。

6. 结论

变迁快速的全球竞争市场,促使所有组织筹划自己的战略远景。

战略思考的流程,让最高主管及幕僚明确了解他们的企业,未来究竟想变成什么样子,要怎么做才能达到目标。高层主管也需了解,妨碍组织开发全球战略远景的潜在陷阱,并加以避免。

一个能被全世界各分支机构员工充分了解且认同的全球战略远景,是企业发挥最大绩效的基础。所有员工都须对一个共有的使命专心一致,奉献心力,追求最佳表现。正式的组织架构、员工间知识的相互交流,及决策过程适当的集权与分权等,都必须服从并支持全球战略远景的统筹规划。

要点回顾

- 1) 协助企业将适合的人摆在适当的位置,以推动企业国际化;
- 2) 日趋激烈的环球竞争与新世界经济的革命性变迁;
- 3) 变迁快速的全球竞争市场,促使所有组织筹划自己的战略远景;
- 4) 正式的组织结构与运作必须服从并支持全球战略远景的统筹规划。

案例及应用:对外贸易对美国经济的意义

(1) 相当大部分的工农业产品需要依靠国外市场的销路,才能维持再生产。例如美国飞机制造业的民用飞机和零件、航天工业制造的航空器材,在国外的销量占生产总量的26%;其他如建筑机械、化学肥料、药品、金属制品以及铣床设备等的出口额,占产量的比重也大体如此。据统计,美国每8个工人中就有1人是为出口贸易制造货物。农业对国外市场的依赖更甚,美国生产的农产品有40%以上销往国外。1992年,整个贸易出口占国民生产总值的10.66%。这个比例相比于一些其他主要发达资本主义国家如日本、德国等并不算高,但其绝对值很大,意味着多达数千亿美元的社会产品必须通过对外贸易在国际市场上实现其价格,完成再生产的循环过程。

(2) 进口贸易为美国提供所需的原料、燃料。据统计,美国制造业工

业每年需要原料大约 20 亿吨,其中 4 亿吨即 20% 需从国外进口。原料中 如天然橡胶、钻石、锰矿砂、云母片等,100% 依靠进口,其他如钒土、锌、钴、镍、锡、石棉等的进口量也很大。美国能源消费量极大,石油一直是进口物资的大项,最高年份 1977 年,石油进口量曾占石油消费总量的 47% ,80 年代以后有所减少,至今石油净进口仍占其消费总量的 16% 以上。另外,许多热带产品和原料如咖啡、可可、香蕉、椰子、茶叶等,已属美国人民日常生活所必需,也通过进口来满足。

(3)通过对外贸易调整工业结构。美国政府有意识地通过对外贸易对国内工业结构进行调整,对一些耗费原料和劳动力多、污染严重、技术简单、利润少的工业产品和半成品,如金属轧钢、纺织品、服装、鞋类、家用电器等,逐渐通过进口代替国内生产,或在国外设厂,加工后再运回国内销售。这样,使国内工业尽可能地向生产和出口高、精、尖的工业方向发展。

第 2 章

跨国公司经营分析研究

关键词

key word

母国(*Home Country*)
东道国(*Host Country*)
延付(*Tax Deferral*)
抵免(*Tax Credit*)
特许贸易公司(*Chartered Company*)
跨国公司(*Transnational Corporation*)
对外直接投资(*Foreign Direct Investment , FDI*)
混合企业(*Mixed Firm*)
混合公司(*Mixed Company*)
重商主义(*Mercantilism*)
战略联盟(*Strategic Alliance*)
股权式合资企业(*Equity Joint Venture*)
契约式合资企业(*Contractual Joint Venture*)
知识产权(*Intellectual Property*)
管理合同(*Management Contract*)
技术许可(*Licensing*)
生产合同(*Production Contract*)
竞争风险(*Competitive Risks*)
环境风险(*Enviromental Risks*)
产品周期理论(*Product Life Cycle Theory*)
营销学(*Marketing*)
产品创新阶段(*New Product Stage*)
产品成熟阶段(*Mature Product Stage*)
产品标准化阶段(*Standardized Product Stage*)

本章概要

- 1) 跨国公司的历史研究
 - 篇首案例 萨缪尔森《经济学》与跨国公司的历史渊源
 - 跨国公司的历史渊源——一种经济学的考证
 - 跨国公司的近代发展
 - 当代跨国公司
 - 跨国公司的名称与特征标准
- 2) 跨国公司与国际贸易
 - 跨国公司与生产国际化
 - 跨国公司与贸易保护主义
 - 跨国公司与国际贸易
- 3) 跨国公司与国际投资
 - 对外直接投资概述
 - 跨国公司对外直接投资的利益机制
 - 跨国公司对外直接投资的形式
 - 跨国公司对外直接投资的环境评估
- 4) 企业跨国经营的环境
 - 宏观经营环境
 - 微观经营环境
 - 企业跨国经营环境分析方法
- 5) 跨国公司的宏观经济分析
 - 跨国公司的一般理论与学说
 - 跨国公司与投资母国经济增长机理
 - 跨国公司与东道国经济增长机理
 - 不同国家政府的跨国公司政策
- 6) 跨国公司的微观经济分析
 - 与跨国公司有关的厂商理论
 - 跨国公司的组织形态
- 7) 企业跨国经营的全球战略
 - 全球战略的概述
 - 制定全球战略的准备工作
 - 全球战略的制定步骤
 - 全球战略的内容
 - 全球战略的控制与调整

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 明辨当代世界的超级企业组织——跨国公司的界定及其对世界经济的影响;
- 2) 了解跨国公司的历史发展及经营变化趋势;
- 3) 知道跨国经营企业运作的基本常识;
- 4) 学会对企业跨国经营的宏观与微观环境进行分析的一些基本方法;
- 5) 根据随时代变化而不断发展变化的企业内外部环境能够提出一些基本相应对策;
- 6) 学会制定全球企业发展战略的基本程序与步骤。

学完本章,作为企业经理者与高层主管人员,能够从比较客观的角度,来重新认识与审视跨国经营的好处与运作基本流程,增强将自己的企业进行跨国化经营与全球战略调整的信心。

2.1 跨国公司的历史研究

2.1.1 篇首案例 萨缪尔森《经济学》与跨国公司的历史渊源

从某种意义上讲,经济学本质上是研究历史的学科,是对过去发生的事情和现在正在发生的事情运用属于经济学的方法进行归纳、总结和分析,而对现在正在发生的事情分析所产生的结果,往往又建立在对过去历史总结的基础之上。诺贝尔经济学获得者、美国麻省理工学院教授保罗·A·萨缪尔森在他享誉全球的《经济学》中就明确指出,经济学被称为社会科学之王——是最古老的艺术、最新颖的科学,经济学应从历史研究中大量吸取材料。他在《经济学》第10版和第12版的绪论中,指出哥伦布发现美洲及其金银与数世纪以来西班牙和欧洲的物价都在上涨并非巧合关系,提到轮船与铁路的时代有利于衣阿华州的农民,却有害于佛蒙特州和牛津郡的农民。无论是规范经济学还是实证经济学,学者要作深入并富有结果的研究,都不应该割断历史的联系,需要从历史的渊源中寻找某种事物发展的必然轨迹,区别仅在于规范经济学寻找的是伦理取向和价值判断,实证经济学寻找的是促进物质繁荣的理想方案。

跨国公司是当今世界的一个主要经济现象,也是一个历史现象,今天的跨国公司与历史上的跨国公司,包括与萌芽期的跨国公司都有着一定的内在联系,甚至未来的跨国公司,在发展的变化上也会印着昨天和今天的跨国公司的烙印。历史就是这样,经济发展的历程也是这样。因此,研究今天的跨国公司,有必要对历史上的跨国公司作一番考察。显然,这种历史的考察是为研究当今的跨国公司所服务的,而不是专门对跨国公司的历史作细致入微的研究,那种细致入微的研究是经济史学者所要做的工作。

2.1.2 跨国公司的历史渊源——一种经济学的考证

1. 世界上最早的海外公司:英国东印度公司

跨国公司的历史渊源可以追溯到17世纪的英国。当时英国的经济在世界上是最发达的,又是重商主义盛行时期,发展海外贸易、吸收别的国家黄金、白银等贵金属成了英国商业的主要潮流,加上当时新大陆和新航线的发现,商业地理活动范围的扩大,经常性的、稳定的跨洲国际商业贸易成为可能。在16世纪末和17世纪初,英国出现了一批特许贸易公

司(*Chartered Company*)，这些公司由英国王室赐予特权，在英国海外的殖民地贸易中享有独占的权力。这些特许贸易公司发展到最后，其触角已经延伸到英国海外殖民地以外的地区。在英国历史上的特许贸易公司中，规模最大、最为有名、与后来的跨国公司最有联系的是英国东印度公司。

英国东印度公司(*The British East India Company*)成立于1600年，成立初始就取得与印度和中国贸易的独占权，起初主要经营贸易和航运业，后来发展到银行金融业的经营，触及范围十分广泛。曾经在大约250年的时间内，英国东印度公司是亚洲最大的公司，在印度和中国的市场上有着举足轻重的作用。

英国东印度公司受英国王室的特许，不仅从事商业贸易，还得到在印度领土上的管理权、收税权以及民政机关的人事任命权；不仅享有贸易独占权，还有权代表政府订立通商条约和和约，有权筹建军队、建立堡垒和行使司法权，甚至代表政府对外宣战。英国东印度公司进入印度从事商业贸易，实际上是以军队和武器开道的。在印度，它首先占据了马德拉斯，随后又夺取了孟买和加尔各答，并迫使莫卧儿大帝承认它在孟加拉的贸易特权。经过1756年至1763年的七年战争，使东印度公司由一个商业强权变成了一个军事的和拥有领土的强权（《马克思恩格斯全集》第9卷第168页）。东印度公司董事长查尔德也曾说过：“东印度公司本身就是个主权国家。它对莫卧儿帝国(*Mogul Empire*)宣战，它有一支舰队，一支军队，以及设防的殖民地，可以铸造货币，制定法律。商人可以照他们自己的方式治理印度，而且这种方式长期以来就是一个充满生气的方式，……这种由商人治理印度的情况一直维持到维多利亚女王统治英国始告结束。”英国东印度公司的诸多特权到了19世纪初被相继取消，主要是由于当时英国新兴工业资本的迅速发展，经济和社会状况发生了较大的变化，1858年，该公司被撤销，它对英国在印度领土的管理权也保留到此时为止。

2. 荷兰东印度公司的起源与发展

当时在印度和东南亚，名称叫东印度公司的不只英国一家，除英国外，还有葡萄牙、荷兰、丹麦、法国的东印度公司，但以英国和荷兰的东印度公司为最大。

荷兰原是欧洲尼德兰北部的几个省份，在16世纪时尚处于西班牙的统治之下。从16世纪60年代开始，尼德兰北部发生了独立革命，1579年，北部七省联合，1581年正式成立联省共和国，也就是荷兰。由于地理的大发现，荷兰这一地区是处于世界新航线的重要位置，荷兰的商业、航运和对外贸易也迅速地发展起来，荷兰的商人专门组织了规模巨大的“商业公司”。这些公司一般都由政府给予特权，它们不但可以在殖民地经商、开矿、征税和发行货币，甚至还拥有军队，能够代表国家签订条约，宣

布战争和媾和,以及制订和颁布条例法规、开庭审判等等。

在荷兰建立的商业公司中,最著名的就是荷兰东印度公司和西印度公司。荷兰东印度公司成立于1602年,当时的创业资本为650万盾,实行股份制度,由荷兰经营东印度贸易的几家大公司合并而成。该公司虽名为商业公司,但在经济、政治和军事上都享有特权。它在东印度群岛和好望角一带拥有十分强大的势力,并曾用军事手段侵占爪哇、马鲁古群岛(Moluccas Islands)和中国的台湾,与印度、暹罗和日本都建立了广泛的联系。该公司在经营上几乎完全垄断了东方的香料,并且还在东南亚一带拥有许多规模巨大的种植园,在当地进行生产,然后把大量的东方香料和种植园中的产品运到欧洲销售。荷兰东印度公司的经营利润是相当高的,在每年都要支付庞大的军事行政费用的情况下,依然能够带给一般股东至少20%的红利,有的年份就更高,如1606年为75%,1610年为162%。在1602年至1782年间,公司共付出股息2.32亿盾,相当于原股本的36倍。此外,荷兰东印度公司在印度尼西亚还有大量的土地,据该公司史料记载,1637年,公司在印尼的土地多达47万英亩,是仅次于当时印尼王室的最大地主。17世纪30年代和40年代,荷兰东印度公司达到全盛时期,与英国的东印度公司并称,为当时世界上最大的海外公司。

17世纪的荷兰,除了有东印度公司外,还有西印度公司。荷兰西印度公司成立于1621年,主要从事与非洲西海岸和美洲东海岸以及太平洋各岛屿的商业贸易活动,并享有经营上的垄断特权。当时的欧洲称亚洲的印度为东印度,称西半球的太平洋岛屿为西印度群岛,因此就有了东印度公司和西印度公司之分。由于后来葡萄牙和英国的势力在美洲渐长,荷兰逐渐丧失在美洲的地盘,荷兰的西印度公司在美洲的经营范围最后也缩小至西印度群岛,并于1790年最终结束。

荷兰在欧洲并不算一个很大的国家,面积仅4万平方公里,现在的人口也仅1500多万,但今天的荷兰在世界上的国际投资中占有重要地位,荷兰也有许多著名的跨国公司。从历史的眼这个国家几百年前的海外商业公司的鼎盛有着某种内在的必然联系。

3. 早期跨国公司的历史烙印

英国和荷兰的东印度公司可以看作是比较典型的最早期的跨国公司,或换句话讲,跨国公司的最初渊源就出自英国和荷兰东印度公司,因为作为一个企业,它的主要经营地理范围是英国和荷兰以外的地区。那时除了东印度公司以外,还有其他一些类似的公司,都是在英国或欧洲以外的地区从事商业活动,如英国的皇家非洲公司(The British Royal African Company)、哈德逊湾公司(The British Hudson's Bay Company)等。

东印度公司距今虽已近400年,撤销至今也有近一个半世纪,但它对后来的跨国公司(包括今天的跨国公司)都有不可低估的影响,在19世纪

和 20 世纪美国的和欧洲的成批大型跨国公司身上 , 都可以找到它的一些影子。英国东印度公司曾经在印度拥有领土管辖权、司法权 , 并拥有军队 , 19 世纪和 20 世纪的许多欧美跨国公司在亚洲、非洲和拉丁美洲的一些国家也曾拥有商业以外的权力 , 并直接影响东道国的政权和社会制度。尤其是在非洲和拉丁美洲 , 一些巨型跨国公司往往可以操纵某些国家的政权 , 推出自己的代言人组织政府。所以 , 直到现在 , 在不少发展中国家 , 尤其是在非洲和拉丁美洲 , 民族主义的政府对跨国公司始终心有余悸而抱有戒心 , 即使这些国家经济发展渴望外资 , 但也不敢让跨国公司轻易进入。

在跨国公司的历史起源问题上 , 还有一点值得提到的是 , 当 *Company*(公司) 这个词刚刚出现时 , 就几乎是被最早期的跨国公司所使用的 , 这说明跨国公司的历史相当久远。而且 , 历史上以公司形式出现的商业企业 , 所从事的贸易活动往往都是以海外贸易为主的。当然 , 几百年前的 *Company*(公司) 已被今天跨国公司所使用的 *Corporation*(公司) 所取代 , 这种公司形态经过几百年的发展已相当成熟和复杂。

2.1.3 跨国公司的近代发展

1. 19 世纪跨国公司的正式出现与发展

英国的或荷兰的东印度公司发展了几百年 , 它们是跨国公司的萌芽形式 , 是当今跨国公司的历史渊源 , 但它们自成立起直至撤销 , 并未成为真正的跨国公司 , 因为这些公司主要是凭借封建王室赐予的特权 , 在特定的国家或区域从事以贸易为主的商业活动 , 没有直接从事生产和投资 , 也没有伴随大量的资本输出。真正的跨国公司的出现是在 19 世纪 , 是在欧洲和北美洲继商品输出后又有资本输出的时期里 , 这一时期距今约 100 多年的时间。

比较公认的世界第一家跨国公司的出现是在 1868 年——美国胜家缝纫机公司(*Singer* , 又译作辛加) 在苏格兰格兰斯哥设立工厂 , 开始在当地进行生产。美国胜家缝纫机公司是由美国发明家伊萨卡·辛加和 E·克拉克于 1863 年创建 , 专门生产家用缝纫机 , 产品适应市场需要 , 并很快销售到美国以外的欧洲市场。为了占领更多的国际市场 , 同时为了防止欧洲的一些厂商仿造 , 胜家公司 1868 年在英国的苏格兰设立了第一个美国以外的工厂 , 并于 1880 年在英国伦敦设立专门负责欧洲和亚洲销售业务的分公司 , 开始首创“当地生产 , 当地销售”的商业形式。继胜家公司之后 , 还有德国的史尔公司(在美国纽约州设立分厂)、杜邦公司和爱迪生公司等(这两家公司均在加拿大设立分厂)。

19 世纪末和 20 世纪最初的 13 年内 , 美国国内的大企业不断出现 , 半数以上的大公司都开始在海外进行投资 , 在国外设立工厂或分公司 , 欧

洲的一些大企业也开始向欧洲以外的地区进行投资。这些公司的市场范围已由国内延伸到国外,生产地也扩展到国外,纷纷开始实行国内工厂与国外工厂同时生产、同时销售的运作,成了世界上第一批的跨国公司。今天在世界经济舞台上活跃的知名企业和巨型跨国公司,有一半以上在那个时期就已成了跨国公司(主要指美国和欧洲的公司而言),如美国的美孚石油公司、福特汽车公司、通用电气公司、西屋公司等,欧洲的西门子公司、巴斯夫公司(BASF)、雀巢公司、飞利浦公司、英荷壳牌公司(Shell)等。

2. 跨国公司在欧美国家出现的原因

19世纪末和20世纪初正是欧美国家开始大量资本输出的时期。公司规模巨型化,国内市场便显得狭小,于是开始到国外开辟市场。为牢固地占领国外市场,也是为了冲破对方国家的关税障碍,这些巨型公司纷纷选择到国外直接投资建厂的方式,从而逐步演化为典型的跨国公司。例如,西屋公司在英国的分厂曾经是英国最大的工厂(20世纪初),美孚石油公司在第一次世界大战爆发前曾是欧洲最大的石油公司,在英国的福特汽车公司子公司也曾是英国最大的汽车公司,德国的西门子公司在19世纪末不仅是欧洲最大的电讯公司,它在美国的子公司也占据美国很大的一块电讯市场,当时美国的AT&T的地位还没有今天这么高。

第一次世界大战之前的约30年的时间里,欧洲和美国出现了一大批的跨国公司,还和这一时期发达资本主义国家的企业规模迅速扩大有很大关系。企业规模的迅速扩大,使得这些公司具有资本实力对外投资,在国外纷纷设立工厂或子公司。尤其是美国,一些企业在这段时间内通过合并或兼并的方式形成了巨型企业,出现了为数众多的托拉斯,这些托拉斯几乎在同时也就变成了跨国公司。19世纪的最后20年和20世纪的第一个10年,正是美国企业经历第一次大规模的合并和兼并浪潮,美国历史上第一家托拉斯——美孚石油公司、第一家资产超过10亿美元的巨型公司——美国钢铁公司,都是在这一时期出现的。到了本世纪开始的时期,美国已成了托拉斯之国。这些托拉斯为了占据更多的市场,纷纷向海外发展,凭借其资本雄厚的实力,开始实行大规模的对外投资,最终发展成比较典型的跨国公司。

第一次世界大战爆发后,由于战争的原因,各国都停止了对国外的投资,跨国公司的数量没有增加。第一次世界大战结束到第二次世界大战开始的20余年间,跨国公司的数量发展相对缓慢,不同于第一次世界大战之前30年的情况。这主要有四方面的原因:①受第一次世界大战战争创伤的影响,经济经历了一个恢复期,不论是国内的投资还是对国外的投资,都不够踊跃。②这20年的时间里出现了资本主义有史以来的最大经济萧条,长达4年多时间,波及全世界,经济严重不景气使跨国公司难以发展。③世界性的金融秩序混乱,资本主

义体系的国际货币制度一直未能恢复到一战前的相对稳定状态,货币兑换、汇率变动比较紊乱,增加了跨国公司对外投资的风险。④部分国家或是出于稳定国内经济的目的,或是出于准备新的战争的目的(如德国),开始限制企业的对外投资,也使跨国公司在这20年左右的时间内发展相对缓慢。

从整体上看,两次大战之间的国际投资和跨国公司都发展不快,但从国与国的比较来看,英国的发展相对更缓慢一些,而美国的发展相对快一些。从第一次世界大战爆发前的1913年到第二次世界大战爆发前的1938年,25年内全世界的国际投资仅增加了70亿美元,共增长16%,年平均增长0.6%。在这新增加的70亿美元的投资中,属于英国的只有11亿美元,属于美国的则有46.5亿美元,其余的分属德国、法国、荷兰、比利时等。经过这段时间的发展,英国的资本输出虽然仍居世界首位,但其优势已大大下降,而美国则上升许多,由原来的第四位升至仅次于英国的第二位。第一次世界大战前(1913年),美国的对外直接投资额为26.5亿美元,到1938年第二次世界大战爆发前增加到73亿美元,所占世界比重由18.5%增至27.7%,并由债务国成为世界主要债权国。从跨国公司在海外的子公司数量看,美国的发展也相对快于英国和欧洲其他国家。1913年,美国跨国公司在海外的子公司数为118个,到1938年增至779个,同期英国由140个增加至251个,欧洲其他国家由175个增至402个。到了本世纪二三十年代,美国的经济实力已经大大超过英国,成为世界第一经济大国,但在对外直接投资和跨国公司的发展方面,尚居于英国之后,这种情况一直维持到第二次世界大战之后才开始改变。

2.1.4 当代跨国公司

跨国公司的最大发展是在第二次世界大战以后,特别是从50年代到90年代这40年的时间,这一时期的跨国公司基本上也显示出当代跨国公司的特征。所以,我们将研究的视线重点放在这一时期的跨国公司,也着重对这一时期的跨国公司的演变作历史的考察。

1. 50年代至70年代跨国公司的发展

50年代和70年代是世界经济发展最为迅速的时期,更是资本主义体系的经济发展的最快的时期,此后直到现在,尚未出现一个较长的时间在经济发展速度与那一时期相比,今后若不发生明显的科技革命,也难以出现整个欧洲、北美洲乃至整个世界的经济像那段时间一样的高速发展的时期。

50年代和70年代也是跨国公司空前发展的时期,其速度大大超过第一次世界大战前30多年里现代型跨国公司大发展的时期,更是超过两次世界大战期间的跨国公司发展。

首先从发达国家的对外直接投资看。1945年第二次世界大战刚刚结束时,全世界的对外直接投资(*Foreign Direct Investment*,简称FDI)只有200亿美元,基本为发达资本主义国家所拥有,到了1978年,FDI的总量已经达到3693亿美元(联合国跨国中心统计数字),共增加了17.6倍,年平均增长9.2%,这一速度已经超过世界经济增长和国际贸易增长的速度。而且,在世界经济不够景气的70年代和80年代初,国际直接投资的速度并未放慢,还是以较高的增长率持续扩大,这一点不同于以前的国际直接投资。到1983年底,发达国家的对外直接投资总额已增加到6000亿美元,在战后的38年中一共增加了29倍多,年平均增长9.4%。

表 2.1.1 资本输出国的对外投资
(1946—1964) (单位:亿美元)

时 期	私人投资		政府投资 ^①		合 计	
	总数	年平均	总数	年平均	总数	年平均
1946—1950	91.45	18.29				
1951—1955	96.75	19.35	129.70	25.94	226.45	45.29
1956—1959	147.60	36.90	164.16	41.04	311.76	77.94
1960—1964	62.13	31.60	111.64	55.82	173.77	86.89
1961—1964	53.10	17.70	174.27	58.09	227.37	75.79
1946—1964	451.03	23.74				
1951—1964	359.58	25.68	579.77	41.41	939.35	67.10

表注 ①政府对外投资中包括捐赠。

资料来源:J·H·邓宁《国际投资研究》,伦敦,乔治·艾伦—昂温出版公司,1970年;转引自尼尔·胡德《跨国企业经济学》,叶刚等译,经济科学出版社,1990年。

表 2.1.1 反映的私人对外投资绝大部分为直接投资,基本上是跨国公司用于建立海外子公司的投资,约占私人对外投资总额的90%。从时间上看,也表现为50年代的对外投资多于40年代后半期,60年代和70年代的投资又多于50年代。

再从跨国公司的数量看。考察跨国公司的数量指标有两个,一是跨国公司母公司数目的增长情况,二是跨国公司海外子公司数目的增长情况。这两个指标都显示,跨国公司的数量在50年代、60年代和70年代都有极大的发展。据联合国跨国公司中心的统计,1949年全世界跨国公司母公司有512家,1956年迅速增加至1724家,1963年又增加至4068家,1968年达到7276家,1973年再增至9481家,到1978年,全世界跨国公司的总数已过万家,达到10727家。跨国公司在海外子公司的数目在同一时期内也迅猛增加。1946年至1950年,美国每家跨国公司平均每年在海外新建子公司的数目为0.4家;1951年至1960年,平均每年为0.

8家;1961年至1970年,平均每年为1.5家;1971年至1978年,平均为1.2家。同期欧洲每家跨国公司平均每年在海外新建子公司的数目为:1946年至1950年,0.4家;1951年至1960年,0.7家;1961年至1970年,1.9家;1970年至1978年,1.6家。也就是说,从50年代到70年代,特别是60年代到70年代,美国和欧洲的跨国公司平均每年都要在海外建立1—2家子公司。巨型跨国公司在海外建立子公司的数量就更多。美国180家知名跨国公司从1961年至1975年平均每年新建的海外子公司达2265家,平均每家公司每年新建12.6家海外子公司。像通用汽车、福特汽车、埃克森石油、可口可乐、杜邦这些巨型跨国公司,到60年代末期时,在海外子公司的总数都已超过百家。

从50年代初期开始,美国的跨国公司已经超过了英国,美国成为世界上对外直接投资最多和跨国公司数目最多的国家。从那时起,美国与英国及其他欧洲国家相比,美国的跨国公司已呈现出公司规模最大、建立的海外子公司最多、对世界贸易和投资最有影响的特征。到1960年时,美国对外直接投资额的累计数已达319亿美元,占全部发达国家对外直接投资额累计数的49%,英国为108亿美元,占总数的16.6%,荷兰为70亿美元,占总数的10.8%,加拿大为25亿美元,占总数的3.8%,这五个国家成为当时对外直接投资最多的五大国。1969年,美国对外直接投资额的累计数在全部发达国家对外直接投资总额中所占比重达到最高峰,为51.6%,已经超过一半,其后的20多年时间,这个比重逐年有所下降,但美国始终保持着对外直接投资最多、跨国公司最多的地位。

表 2.1.2 美国 180 家制造业跨国公司平均每年新建子公司数

投资地区	1961—1965	1966—1969	1970—1973	1974—1975
加拿大	33.4	114.5	91.0	20.5
拉丁美洲	76.6	175.0	149.0	49.5
欧洲	136.8	404.5	387.5	104.0
非洲和中东	10.4	33.0	20.5	13.5
亚太地区	65.2	171.5	161.0	49.0
合 计	322.4	898.5	809.0	236.5

资料来源:J. P. 柯汉等《探索跨国企业:关于总部在美国的企业的原始资料》,坎布里奇,马萨诸塞州,巴林杰出版公司,1977年。

第二次世界大战以后二三十年内跨国公司的空前大发展,有诸多原因,但最主要的原因是借助于这一特殊的环境和特殊的时期。所谓特殊的环境,是指世界大战结束后,导致战争的因素受到比较彻底的摧毁,和平与发展成为这段时期内的主要趋势。这一点不同于第一次世界大战结束以后的情况。第一次世界大战结束以后,虽然旧的战争结束了,但战败

国有条件和时机准备新的战争。第二次世界大战结束后,德国、日本两个法西斯战败国在军事上被彻底摧毁,丧失了发展国家军事的条件和能力,世界性的战争不再成为威胁经济发展的障碍,国际投资受到很大鼓舞,资本在国际间的流动比较频繁、顺畅。所谓特殊的时期,是这一段时间里产生了对经济和社会都具有重大影响的第三次科技革命,这次科技革命无论是从广度而言还是从深度而言,都大大超过了前两次的科技革命。大量的科技成果被广泛地应用于生产,出现了一系列的新产品、新技术和新的产业,经济总量的发展由此而迅猛加快。经济总量的发展,一是要求有不断的新原料提供,二是要求市场的不断扩大来消化增加的总量,这就促进生产和销售的国际化,跨国公司的大发展成为这一时代的必然。

从经济发展本身的原因来分析,这一时期内跨国公司的空前发展明显受到如下几个因素的有力促进:

(1) 发达国家的企业兼并风在战后几十年仍然盛行不衰(即使是现在,发达国家的企业兼并仍然层出不穷,而且大企业与大企业的兼并也时常发生),使得企业的规模不断扩大。在这股猛烈的兼并风下,中小企业有的被兼并,有的成了大公司,大公司中有的成了巨型公司,巨型公司中又出现了超级巨型公司。这些巨型公司或超级巨型公司的一年销售额往往在百亿美元以上(目前已达到数百亿、千亿美元以上),如此大的销售规模,必然以经营活动和市场销售向国外扩展为前提。

(2) 国际分工的精细和生产的逐步国际化,也使一些大型公司的生产突破了原先在国内完成的格局,整个生产过程扩大到别的国家,甚至是在全球的范围内来完成。美国的福特汽车公司的生产是比较典型的跨国生产。早在本世纪初,福特公司就在欧洲设立了工厂,但这些工厂相互之间很少协作生产。第二次世界大战以后,福特公司增加了在欧洲的生产工厂,并开始实施欧洲工厂相互之间进行协作的生产计划。1967年,福特公司成立“欧洲福特”(Ford of Europe),开始对欧洲的福特工厂的生产进行统一协调管理。例如在Capri这一车型的生产上,英国的福特工厂负责生产发动机、散热器、电火花塞、车身等(在英国不止一家福特工厂),法国的福特工厂负责生产传动器、变速箱,德国的福特工厂(不止一家)负责生产油箱、传动器部件、发动机部件,比利时的福特工厂负责生产车轮,西班牙的福特工厂对汽车进行最终组装和对车内进行装璜。福特公司的典型例子说明国际分工的精细使得一家跨国公司加大了在海外建立子公司的数目,甚至在一个国家就能建若干个子公司,同时也说明跨国公司在海外子公司的数目与整个公司的成本和效益之间的关系。

(3) 50年代兴起的交通、运输和通信革命也为跨国公司的空前发展创造了很好的条件。从美洲到亚洲,交通工具已普遍由飞机代替了过去的轮船,喷气式飞机的问世,又使得这两大洲的交通成为仅仅数小时的距离。以前美国到欧洲的邮件需耗时半个月以上,现在不仅时间缩短,而且

大部分信息的传递已由国际长途电话、电传和传真所承担,通信变得极为及时、迅速。跨国公司的经营,从一般的日常业务看也和国内的企业一样方便、简易。

2. 当代跨国公司的发展状况

(1) 80年代跨国公司发展变化的特征

80年代以来,世界跨国公司的发展出现了一些新特点,这些特点主要表现为以下几个方面:

第一,跨国公司数目大量增加,投资规模迅速扩大。来自联合国跨国公司中心的统计表明,80年代前半期的1983年,世界跨国公司的总数是1.1万家,拥有国外子公司11.2万家,到1993年已有3.7万家跨国公司支配着近20万家子公司活跃在世界经济舞台。就跨国公司的规模来看,1982年到1992年期间,排名世界前200名的大跨国企业的销售额从3万亿美元扩大到5.9万亿美元,增长了将近一倍;占全球GNP比重也从24.2%上升到26.8%。

第二,跨国公司开始向多元化方向转变,主要发达国家跨国公司实力有升有降。二次大战以后相当长一段时间里,无论在数额上还是规模上,美国跨国公司都占有绝对优势。进入80年代以来美国地位相对下降,而后起的其他国家地位迅速上升,形成美、日、西欧“三极化”的地区格局。在1982年到1992年这10年中,排名世界前200名的跨国公司中,美国跨国公司从80家减少到60家;日本则从35家增长到54家;同时,这200家大公司中英国所占份额在减少,而法国和德国的所占比重在不断扩大;瑞士在其中所占份额也从10年前的2家迅速增加到8家。在1995年美国《幸福》(Fortune)杂志排列的世界500家最大跨国公司中,前四位全部为日本公司,美国最大的跨国公司已降为第五位。当然,上述数字只是反映了美国跨国公司地位的相对下降,就跨国公司投资资产总额及世界最大跨国公司的拥有量而言,美国仍是世界第一。

第三,直接投资方式开始转向以收购、兼并外国企业以及向海外筹资为主。收买子公司,兼并外国现有企业,或与东道主一道联合创办合资企业的做法逐渐替代了50年代以来流行的直接到国外投资,开办新厂矿或设立分支机构、子公司的做法。股份参与和非股权安排的方式日益得到重视。以日本为例,80年代初期收购的外国企业仅44家,到1989年上升到450多家。90年代初,全球兼并和收购的公司数超过了1万家,交易金额达3612亿美元。以往的企业兼并往往是靠企业的自有资金,而这一时期借债兼并已成了主要手段。借债兼并也叫“杠杆收购”或称“借力购买”“利用贷款购买企业”等。杠杆的原理是以小取大;“杠杆收购”则是指企业支出少量的自有资金(5%~15%)左右,绝大部分资金(85%~95%)靠银行贷款和发行债券来收购所兼并的企业。“杠杆收购”也可称为高度负债的收购方式。这种借债兼并的方式是从美国兴起,1988年11

月 美国纽约华尔街的罗伯特公司以 251 亿美元的巨资收购了纳比斯科烟草食品公司,创造了有史以来成交额最大的一次兼并,从而震动了整个西方世界。到 80 年代后期,借债兼并已成为跨国公司海外融资战略的重要方式。到 1989 年,全球以“杠杆收购”方式进行企业兼并 646 起,交易额达 1303 亿美元。1990 年日本松下电气公司以 61 亿美元的巨资收购了美国 MCA 公司,也属借债兼并行为。

第四,跨国公司的投资重点仍在发达国家,发展中国家的跨国公司也有一定发展。到 80 年代末,跨国公司资金的地区投向,主要还是集中在经济发达国家之间,但发展中国家的跨国公司发展也较快。到了 80 年代中期,仅新兴工业化国家和地区从事国外投资活动的公司就有 2000 多家,对外直接投资额达 200 亿美元。如韩国 1990 年对外直接投资额达 8.2 亿美元,台湾则达 54 亿美元,分别比 80 年代中期增长 7 倍和 10 倍。发展中国家的大型跨国公司发展也很快,1990 年已有 33 家公司被列入到美国《Fortune》杂志公布“世界 500 家最大的工业公司”名录中,其中韩国有 11 家公司榜上有名。

(2) 80 年代中期到 90 年代跨国公司经营管理模式的转变

自 80 年代中期以来,世界上的跨国公司不仅在数量上有了很大的发展,而且在经营管理模式上也有了明显的变化,以适应国际竞争日益激烈的形势。这些经营管理模式的变化主要表现在以下几个方面:

第一,跨国公司在经营管理战略上更加突出全球战略,局部利益服从于全球利益,并实施大型跨国公司之间的战略联盟。

早在 60 年代初,在生产和资本国际化程度日益提高的情况下,跨国公司的这一产业组织也随之迅速扩大,其子公司遍及世界各地,以整个世界市场作为其角逐的目标,实施全球经营战略。即在全球范围内安排生产、销售以及科研等经营活动,并在确定其经营决策时,考虑的是整个公司的最大利益和未来的发展,而不在乎某一公司在某一地区的局部得失。为实现全球战略,跨国公司的生产和销售都由总公司总体安排,通过遍布世界各地的营业网,跨越国界组织生产,面向世界进行销售。

80 年代中期以后,由于国际竞争日益加剧,加上区域集团化发展十分迅速,跨国公司的海外扩张遇到越来越多的挑战。原因在于:① 技术转移的加速、产品升级换代周期的缩短,使得技术因素在各种经营资源中成为核心因素,要在充满竞争的国际市场上始终拥有立足之地,必须拥有技术领先优势。研究开发新技术风险较大,一个公司单独承担,对其正常生产业务影响很大。② 单个企业独立进行新产品开发、生产和销售,既费时也难以在短期内打入其它国家的市场建立销售渠道。因此,越来越多的跨国公司开始采取开放型的跨国联合经营战略。不同国家的跨国公司之间在资金、技术、生产设备、行销、分配渠道、融资能力等方面相互渗透,形成一种国际经营联合体。这一联合体与合资企业存在本质的差别。

国际经营联合体主要是联合体中的各家企业都采用同一目标,即共同开发、共同生产、共有市场。联合体的各成员不论其资产状况如何,均可共享资源和收益。这样,跨国公司的全球经营战略又发展到了一个新的阶段,在不同国家的大型跨国公司彼此联合起来,实行全球的战略联盟。

跨国公司战略联盟的行业分布,大多集中在资本技术密集型产业。如汽车行业的福特与马自达的联合,奔驰与三菱的联合,电子行业的IBM、东芝和西门子的联合,以及NEC与AT&T公司、惠普与三星的联合,等等,这类联合不胜枚举。这些联盟使原来互为敌手的竞争者转化为共担风险、合资开发的合作者。当然,有限范围的跨国战略联合尚不可能完全垄断某一行业或某一产品的国际市场,但已使原来的跨国公司变得规模更加庞大,经营方式更加全球化、复杂化。从这个意义上说,跨国战略联合将是西方跨国公司未来发展的一种基本趋势。

第二,西方主要跨国公司开始以收购和兼并的投资方式为主,新建企业的地位有所降低。

自80年代中期以来,西方跨国公司海外投资用于新建企业比重减少,购买和兼并原有企业所占比重急剧上升。到90年代,这种变化的趋势更加明显。造成这种现象的主要原因是,收购和兼并可以直接获取海外市场和生产基地,提高国际竞争能力,既可以直接利用原有企业,特别是一些知名度较高的企业,所占据的市场和完备的销售网络,又能提高企业的知名度和国际竞争力。当今世界技术不断创新,技术和人才是企业争夺的目标,为了收买技术和人才,收购与兼并则是获取外国技术和人才的最有效途径。

第三,跨国公司的经营范围越来越广泛化,经营业务越来越多样复杂。

在80年代以前,跨国公司从全球战略目标出发以最低生产成本和最高经济效益为原则,采用垂直跨国经营结构,即把提供原材料、零部件、最终产品的各种子公司分别安排在不同的国家和地区,合理分配资源,进行大规模专业化生产。在采用垂直经营结构的跨国公司内部,母公司和子公司可能是经营不同行业,生产不同产品,但这些行业和产品在整个公司内部是互相联系的,经营范围还是比较集中的。

80年代以后,跨国公司掀起了跨部门、跨行业的混合兼并高潮,生产和资本更加集中。跨国公司的国外业务规模也随之迅速扩大,经营范围越来越广泛,出现了越来越多的跨领域和跨行业经营的跨国公司。在这种公司内部,母公司和子公司制造不同产品,经营不同的行业,这些行业与产品之间可能既无联系,又互不关联。例如,美国通用汽车公司,在汽车行业继续保持垄断地位的同时,控制了美国铁路基本生产总量的85%、柴油机引擎生产总量的75%、电冰箱总量的30%。国际电话电报公司更是典型的跨领域、跨行业经营的跨国公司,从生产电视机到出售香

烟和咖啡,再到经营出租汽车,几乎无所不包。近年来,采取这种跨领域、跨行业经营的跨国公司发展非常迅速。据美国财政部1990年资料统计,1970年,美国跨行业的跨国公司只占全部跨国公司的15%,80年代末,则上升到30%。

第四,跨国公司加快了对服务业的投资,服务业跨国经营的发展已经超过工业界。

服务行业开始成为跨国公司的重要投资领域。据统计,美国跨国公司对外直接投资,采掘、石油业所占比重从1980年的22.0%降至1988年的19.8%,制造业从41.7%降至40.9%,金融、保险业则从12.7%上升到39.0%,增长近2倍。1988年日本跨国公司对外直接投资的64.9%投向金融、保险、服务和不动产业,比80年代初平均提高15%。1990年底,日本跨国公司总资产的三分之二,美国、加拿大、法国、德国和荷兰等国跨国公司总资产的40%~55%都属于服务业。

在发达国家服务业的跨国经营中发展最快的是金融业。据联合国资料统计,目前美国、英国、德国、法国和意大利等六国的40家跨国银行,在国外设立的附属银行的分支机构就达2300多个。1990年在美国服务业对外直接投资总额中,金融业占60%,贸易业占30%左右,同样,日本金融业占30%以上,贸易业占25%,出现了许多以金融、保险为主的服务业跨国公司。在跨国经营战略实施过程中,跨国公司和跨国银行结成了“天然盟友”。跨国银行提供的服务内容主要包括:为跨国公司建立账户并负责一部分清算;为跨国公司海外投资提供信贷支持;为跨国公司提供金融信息咨询;保护跨国公司的资金免遭外汇风险损失等。跨国银行的服务对象并不局限于本国企业。以日本第一劝业银行财团为例,该财团拥有近60家子公司,但是与该财团有较大贷款业务往来的公司达900多家,其中有不少是欧美的跨国工业公司。80年代后期,发达国家放松了对金融业的管制,许多跨国银行纷纷利用优良的管理技术和金融业务手段,为跨国公司在国外的兼并、收买业务提供金融咨询和融资担保等各种服务,这也是为什么80年代中期后服务业跨国经营和跨国银行发展如此迅速的一个重要原因。

第五,跨国公司的经营管理逐渐和东道国的经济制度与管理原则一致;“当地化”的程度越来越高。

这里所说的“当地化”是指跨国公司在东道国的投资与经营活动中,有意识缩小与当地的经济与文化等方面的差异,淡化企业的本国色彩,特别是在人事管理和零部件生产上实行当地化的经营策略,使之成为地道的当地公司。

近年来,世界上的许多跨国公司都把选用和培养当地人员列入海外企业的发展计划之中,向当地人员传授具体的生产、管理方法,逐步实现利用当地人员管理当地企业,从而降低人工成本,也增加了东道国的就业

机会,容易得到东道国的鼓励。同时,为了避免贸易摩擦,加强与当地企业合作,尽量降低母国输出原材料和产品零部件的比例,提高当地的国产比例。以北美自由贸易区为例,按照北美自由贸易协定的严格的产地规定,只有包含 62.5% 以上的北美部件的汽车才有资格享受免税待遇。这一规定对于北美区域的外资企业来说,尤其是日本汽车公司开设的企业,无疑是个警告与打击。因此,这些企业为了能够在北美市场中立足,只有不断提高汽车的当地化程度。以本田、丰田和日产三大汽车公司为代表,它们在美国和加拿大的汽车工厂,向母公司上缴利润和在当地购买汽车零件,而其中本田是在美国经营时间最长,并被认为是美国化的一家,如今美国造的本田汽车已成为美国市场上畅销车之一。

同样,美国和日本的许多大公司也靠推行当地化策略,绕开欧共体所设置的贸易壁垒,最终打开欧共体的市场。自 80 年代末起,欧共体一直坚定不移地征收反倾销税,并对日本和韩国的半导体存储芯片规定最低价格,有的欧共体成员国还征收芯片 14% 的进口税,这样促使富士通公司、日立公司、三菱公司等欧共体贸易壁垒内开设企业。东芝电器欧洲公司 1991 年春季在德国北部的工厂开始组装特种用途的集成电路,富士通公司则在英国投资 6.1 亿美元,以期进一步占领欧洲的半导体市场。

3. 国际上跨国公司最近两年的总量变化

根据联合国贸发会议 1994 年 10 月的《世界投资报告》,跨国公司的产值目前占全球总产值的三分之一,销售额达 48000 亿美元,高于世界商品贸易总额。跨国公司海外资产达 2.1 万亿美元,雇佣员工 7300 万人,约占全球非农业人口的 7%,占工业就业人口的 20%,加上间接雇工,估计总额达 1.5 亿人。

90 年代初期,跨国公司的对外投资曾经出现过下降的状况,目前,跨国公司对外投资流量已从前两年下降中复苏过来。随着西方国家经济的复苏,跨国公司对外直接投资开始回升,1993 年达 2000 亿美元,1994 年估计达 2200 亿美元。

全球跨国公司网是由 37000 家母公司组成的,这些母公司控制着 20 多万家国外子公司(不包括无数非股权联系的分公司)。三分之二的母公司(26000 家)来自 14 个发达工业化国家,100 家最大的跨国公司控制着对外直接投资的三分之一左右。这 100 家公司到 1992 年年底拥有 34000 亿美元资产。此外,跨国公司占有世界工业研究成果的 80%、生产技术的 90% 和国际技术转让的四分之三。

当前,发达国家跨国公司对外投资的分布情况为:

美国 据美国商务部统计,1993 年美国对外直接投资流出资金为 581 亿美元,比 1992 年增加近四成,其中流往发达国家的资金所占比重从 1992 年的 49.83% 增加到 58.8%,而流往发展中国家的则从 48.38% 减少到 40.9%。

日本 据日本大藏省统计,日本 1993 年对外直接投资达 362.25 亿美元,比上一年增加 5.5%,是过去四年来首次增加,但也只及 1987 年高峰期 677.5 亿美元的一半多。

欧共体 据国际货币基金组织统计,1993 年欧共体对外直接投资总额为 290 亿美元,比 1992 年增加 20%。其中英国增加最多,从上一年 26 亿美元增加到 124 亿美元,增幅近 5 倍。其次是德国,从 104 亿美元增加到 140 亿美元,增幅三成半。法国却明显减少,从 1992 年的 91.5 亿美元下降到只有 68.3 亿美元。

发展中国家 发展中国家基本上是对外直接投资的接受国,而且随着市场经济的发展,吸引的外资明显增加。1990 年进入发展中国家的直接投资只有 310 亿美元,1992 年增加到 600 亿美元,1993 年超过了 650 亿美元。

从跨国公司直接投资的地理分布可以看出,发达国家仍然占绝对优势。美国是全球最大的对外投资国,到 1993 年为止,其对外直接投资累积达 5486 亿美元。其中对发达国家的投资占 67.6%,对发展中国家的投资占 31.8%。在发达国家中,投资到英国大约 964 亿美元,占美对外直接投资总额的 18%,居第一位。对加拿大投资 704 亿美元,占 13%,居第二位。美国对发展中国家投资比重最大的是拉美地区,占 18.6%。美国对亚太地区(不含日本)的投资只占 11%,对中国的投资累计额只有 87.7 亿美元(据美方统计)。

由于与亚洲国家与地区的经贸往来日益加强,1993 年日本对北美和欧洲的直接投资比上一年有所减少,但是对亚洲的直接投资却增加 17.9%。1993 年中国大陆取代了英国地位,成为日本公司到海外直接投资仅次于美国的目标。中国还取代了印尼,成为日本在亚洲投资最多的亚洲国家,吸纳了约 17 亿美元,占日本在全世界总投资额的 4.7%,与德国、法国、意大利和西班牙所占的总和相等。

特别值得注意的是,无论是美国,还是日本,或还是欧共体(其中日本最为明显)的跨国公司最近两年来都加速了对亚太地区的直接投资,特别是对中国、越南、泰国、马来西亚、印度尼西亚等亚洲东部国家的投资,这一区域在未来二三十年内将成为世界跨国公司投资的主要热点之一。美国、日本和欧共体之所以加大对亚太地区的直接投资,最主要原因还是在于这一地区的经济增长速度明显快于世界平均增长速度,而且,从现在的趋势看,这种现象还将保持到下一世纪。

2.1.5 跨国公司的名称与特征标准

通过对跨国公司自萌芽状态至今几百年的历史考察,我们有必要对跨国公司的名称、定义及其特征标准作一番论述,这是研究跨国公司一些

具体问题的前提条件。尤其是跨国公司的名称,若在研究中得不出一个相对统一稳定的名称,对跨国公司的研究就缺乏一致的研究对象,就有可能把不是跨国公司的企业纳入到跨国公司的范围内来研究,其结果是得出大相径庭的研究结论。

1. 跨国公司的名称与定义

从世界上第一家典型的跨国公司——美国胜家公司(*Singer*)算起,跨国公司从出现到现在已有 100 多年的历史了。在科学技术和社会经济发展十分迅速的近代和当代,100 多年的时间是一段较长的时期,跨国公司的发展也十分迅猛,跨国公司数已增加到今天的几万家,成为影响世界经济的一股重要力量。

然而,尽管有 100 多年的发展历史,跨国公司一直没有一个统一的名称,国际组织、政府、企业和经济学家对之都有不同的称呼,有称跨国公司(*Transnational Corporation*)的,有称多国公司(*Multinational Corporation*)的,也有称全球公司(*Global Corporation*)和称国际公司(*International Corporation*)的,比较而言,称跨国公司和多国公司的较多。联合国机构的文件和出版物一般使用跨国公司的名称,欧共体的一些组织和经济合作发展组织(OECD)一般使用多国公司名称。而在中国学术界、企业界及政府部门都使用跨国公司的名称,则是约定成俗的用法,即使遇到 *Multinational Corporation*、*International Corporation* 的英文名词,一般也将之翻译为跨国公司,跨国公司在中国基本上是一个统一的称呼。

既使在对跨国公司有统一的称呼的中国在政府部门和企业界,对跨国公司的认识,尤其是对跨国公司的标准,缺乏确切的理解;甚至在学术界,对跨国公司的理解也有很大不同之处。这主要表现在两个方面:一是扩大跨国公司的外延,把许多到中国来投资的境外企业都视为跨国公司;二是把跨国公司与企业跨国经营这两个不同的概念混为一体,把中国的一些企业开展跨国经营业务认同为是中国跨国公司的发展。所以,在中国许多经济报道中以及在一些政府部门的文件中,甚至包括在相当一部分学者的学术论著中,跨国公司这个词被频繁地使用,一些人员和资金规模均很小的境外企业,都被当作了跨国公司,而对本国一些刚刚走向国际市场的国有企业或民营企业,在境外设立了一些机构,有了一些业务,就开始以发展中国家的跨国公司这一话题来讨论,这实质上是对跨国公司的误解。

跨国公司有一定的标准,并不是所有具有跨国经营业务的企业都是跨国公司。由于跨国公司在世界经济中影响重大,又代表着经济日益国际化、一体化这一基本趋势,联合国也专门颁发了有关跨国公司的文件,对跨国公司的内涵作了比较明确的说明。1986 年印发的联合国《跨国公司行为守则草案》可以看作是联合国对跨国公司所下的定义,这个定义也是在国际范围内从工商界到学术界的比较有权威和影响的跨国公司定

义。该定义的中文翻译如下：

本守则所使用的跨国公司(*Transnational Corporation*)一词是指由两个或两个以上的国家的经济实体所组成的国营、私营或混合所有制的企业,不管这些经济实体的法律形式和经济领域如何,该企业都是在一个决策系统中运作,并允许相关的政策和共同的战略通过一个或更多的决策中心,该企业中的各个经济实体通过所有权或其他方式连结在一起,因此其中一个或更多的经济实体能够对其他经济实体的活动施加有效的影响,特别是与其他的经济实体分享知识、资源的责任。

根据联合国文件对跨国公司所下的定义,跨国公司具有三个比较明显的特点:① 跨国公司至少在两个国家有经济实体(在实际经济生活中,真正的跨国公司往往在较多的国家具有经济实体);② 这些经济实体的法律形式和经营活动领域可能有所不同,但都是在一个决策系统中运作的,也就是说,跨国公司不管有多少个经济实体,经营的范围有多广泛,但各个经济实体的各种经营活动都是服从于一个最高的决策中枢机构,在不同的地区和不同的经济领域,可以有若干个负责各层次的决策中心,但每一个跨国公司都有领导各经济实体与经营领域的最高决策中心;③ 各个不同的经济实体相互之间都有影响和利益,一个实体的经营活动,可以为另一个实体的经营活动创造条件,从而使整个跨国公司获得最大的利益。

2. 跨国公司的特征标准

根据比较公认的跨国公司的名称以及联合国有关文件对跨国公司所下的定义,我们可以把跨国公司的基本特征确定为以下几个标准:

(1) 经营规模庞大,在世界上有较多的子公司。联合国及一些国际经济组织虽然没有对跨国公司的经营规模确定一个明确的标准,但根据联合国的有关文件以及一些国际经济组织的有关报告,列入这些文件和报告的跨国公司均是一些经营规模巨大的公司。据联合国近年发表的《1994年世界投资报告》,现在世界上的跨国公司有3.7万家,拥有子公司数目达到20余万家,其销售总额达到4.8万亿美元。到1993年底,跨国公司对外国投资的总额已达到2万亿美元。世界上的公司数目可以以百万甚至千万计算,但在联合国的《1994年世界投资报告》中所列的跨国公司仅3.7万家。这3.7万家跨国公司的年平均销售额为1.3亿美元。销售额是衡量公司经营规模大小的最重要指标,著名的美国《幸福》杂志每年评出的全美和全世界最大的500家工业公司就是根据各个公司的年销售额排列的。因此,每年销售额达到1亿美元以上可以视为跨国公司在经营规模方面的基本标准。根据联合国所划定的跨国公司范围,每家跨国公司的子公司数目平均为7个。

(2) 直接对外投资,并在国外开展实质性的经营业务。跨国公司是直接对外投资作为跨国经营活动的主要方式,这一点不同于一般的从

事国际贸易的公司,并且,跨国公司在国外的经营活动基本上都是直接从事生产、投资和贸易方面的实质性经营活动,而不是简单的联络客户、收集信息等方面的非实质性经营活动。

(3)经营业务国际化、多样化。跨国公司在国外经营一般是采用子公司的运作方式,子公司的组成、资金来源、人员、管理与销售和当地(国家或地区)都有紧密的联系,如资金可能是从当地的银行贷款的,人员是在当地招聘的,管理是兼顾了当地的文化的,充分体现了国际化的特征。典型的跨国公司经营范围是多样化的,往往既从事生产资料的生产,又从事消费品的生产,如著名的杜邦公司、贝尔公司等。

(4)内部管理一体化,具有一个全球战略的目标。跨国公司规模巨大,具有众多的子公司和分支机构,但在内部管理上是采用高度统一方式来管理的,公司总部(或曰母公司)有统一的指令和传递网络,协调指挥各子公司和分支机构的运作。另外,典型的跨国公司还有一个全球战略的目标,在世界范围内寻求公司的最大整体利益,这也是跨国公司与其他巨型公司或国际性企业的区别所在。

以上是跨国公司的基本标准,第三条标准中的经营业务多样化和第四条标准与跨国公司的规模大小有关,不是大型跨国公司可能不完全具备这四条标准,但第一条标准、第二条标准和第三条标准中的经营业务国际化则是基本的,不符合这些标准就不能算是真正的跨国公司。

一些企业的经营活动与国际市场有关,或是生产原料和技术来自于国外,或是部分产品在国际市场上销售,其中有规模较大的企业在国外还设立机构,处理与客户联系、收集市场信息等事务,这种经营业务已经跨出国界,但是,这只是表明这些企业的经营涉及跨国经营,而不表明这些企业就是跨国公司。跨国公司的经营活动一定是跨国的,而具有跨国经营活动的企业未必是跨国公司,关键是看具有跨国经营活动的企业是否具备跨国公司的标准。当然,一些跨国经营的企业往往是跨国公司的前身。

明确跨国公司的特征标准,不仅是学术研究中的一个重要问题,也是实际经济活动中需要搞清楚的一个问题。无论是资本输出国还是资本输入国,经营业务涉及国际领域和国际市场的企业很多,有的是跨国公司,有的不是跨国公司。在对外投资的国家和吸收外来投资的国家,政府往往要制订相应的政策来指导和管理流出去或流进来的资金,对不同的企业(如跨国公司或非跨国公司)执行不同的政策,这时,判定跨国公司与非跨国公司的特征标准就显得十分重要和富有意义。当发展中国家要着力吸收更多的跨国公司前来投资时,更要运用一些标准甄别前来投资的企业是否跨国公司。

3. 跨国公司与多企业公司

在实际经济生活中,还有许多不是跨国公司的多企业公司。所谓多

企业公司,主要是指一个公司在国内有多家企业,生产地点在许多的不同地方。跨国公司与这些多企业公司是不同的,跨国公司内部的多企业,有一部分是在国外直接从事生产和经营,这些企业作为一个独立经济实体单独在某个国家存在,按照投资所在国的经济惯例和法律制度来组织和经营,而多企业公司虽然也有多家独立生产经营的企业,但这些企业都是在国内经营,按照和总公司一样的经济惯例和法律制度组织和运作。跨国公司和多企业公司还有一点不同,就是跨国公司与内部企业是母公司和子公司的关系,而多企业公司与内部企业则可能是总公司和分公司的关系。子公司是跨国公司在组织架构上的一个重要特征,同时具有比较独特的法律意义。子公司(*Subsidiary*)的主要法律特征是:它是独立的企业法人,可以有自己的公司名称和章程,财务上是独立的,可以自己招募股份、发行股票,可以向银行以自己的名义进行借贷活动,法律责任也是独立的,所欠的债务独立承担,母公司并无义务为其偿债,子公司还可以独立进行诉讼。分公司则是总公司的分支机构,不是独立的企业法人,在经济上和法律上没有独立性,没有自己独立的公司名称,也不具备独立承担债务的资格和能力,其债务由总公司负无限责任。由于跨国公司在海外投资时要承担不可预见性的风险,同时也是为了保证在海外的企业能够独立作业,利益共享,跨国公司在海外设立的公司均是采用子公司的形式。

4. 跨国公司与混合企业

经济发达的国家,都有一批投资多元化、经营多样化的大型企业,被称之为混合企业(*Mixed Firm*)或混合公司(*Mixed Company*)。混合企业的规模十分巨大,投资范围极为广泛,有的企业经营涉及制造、电子、零售、餐饮、旅游等多种领域。混合企业的组织架构和法律形式一般也是采用母公司和子公司的方式,在母公司下面,有很多具有不同名称的在各自领域内经营的子公司,母公司主要通过掌握股权来控制。混合企业或混合公司与跨国公司十分相像,有许多跨国公司本身就是一个巨型的混合企业。跨国公司与混合企业的唯一区别就在于看混合企业是否在国外有较多的经营活动,在国外是否有自己的子公司。若混合企业在国外有子公司,这个混合企业就是跨国公司,若混合企业在国外没有子公司,全部的子公司都在国内,那它就是一个单纯的混合企业。实际的经济生活中,那些规模巨大的混合企业,如杜邦、AT&T、劳斯莱斯、通用电气等本身就是著名的跨国公司。

2.2 跨国公司与国际贸易

国际贸易是世界经济的一个非常重要的方面,由于国际贸易有利于从国外输入本国需要的资源和原料,满足国内的消费需求,特别是出口贸易能增加本国的产出,创造新的就业机会,改善国际收支,因此各国都非常重视国际贸易,以大力发展对外贸易作为促进本国经济发展的重要手段。

16世纪和17世纪,欧洲重商主义(*Mercantilism*)盛行时,当时世界上经济最为发达的国家——英国、法国、意大利、西班牙等国的政府和学者都非常推崇发展对外贸易,但那时的贸易奉行的是“少买多卖”的原则,以求增加贸易顺差,换回更多的金银,那时追求的是金银货币——一种直接的物质利益。今天的国际贸易发展,其复杂性远远超过三四百年前重商主义时期的对外贸易,学者们对贸易利益的认识也全面和深刻得多,从事生产和贸易的企业更是远远地走在了前面,对外贸易的利益绝不仅仅是用换来多少金银货币或外汇来衡量,而是和国际分工、比较利益、机会成本、全球战略、生产国际化这些专业术语和原则紧密联系在一起。

跨国公司出现后,国际贸易又有了新的变化。在有了跨国公司以后的国际贸易中,相当一部分国际贸易的活动是在跨国公司内部进行的,即跨国公司的母公司与子公司之间、子公司与子公司之间的生产过程,成了国与国(包括地区与地区)之间的贸易活动。国际货物的买卖有了新的特征,未必全是按照贱买贵卖的原则而进行,如跨国公司的转移价格机理在产生作用,甚至价值规律在世界商品的交换中也有了新的形式或某种局限性。跨国公司一方面促进了国际贸易的发展,另一方面又使国际贸易出现新的格局和新的特征。

2.2.1 跨国公司与生产国际化

以电子计算机、宇航、原子能以及合成材料为标志的战后科技革命,使社会生产力的发展日益超越民族、国家的界限。现在除了商品和货币流通的国际化程度加强外,生产过程的国际化要求也在不断提高。

随着生产国际化的加深,生产专业化逐步由部门之间,转向部门内部的专业化,这种生产的国际化的发展是形成跨国公司一个重要条件,并且跨国公司又进一步促进生产国际化。

1. 生产国际化是当前世界经济发展的基本趋势

(1) 生产国际化的基本概念。

生产国际化是指在世界各国的社会生产过程,在生产社会化高度发展的基础上越出民族国家的疆界,在国际范围内结合成一个整体,即国际的社会生产总过程。

在国际生产中,由于各个国家的自然条件和社会经济技术条件不同,其经济发展和各种生产要素(生产资料与劳动力)与需求以及人们对生活资料的需求是不同的。因此,在一定的生产力水平下,世界各国必然形成国际分工,在国际范围内寻求自己所需要的生产要素和生活资料,并且用自己的生产要素和生活资料来交换。这就必然引起各种生产要素和生活资料的交换,在世界贸易迅速发展的今天,世界各国间的经济联系越来越密切,整个世界都形成一个流通的大市场。

一些经济实力较强,技术水平较高的国家通过国际的直接投资,在国外开办企业或与别国合作生产经营,使在一个企业内部实现的直接生产过程扩大到国际范围,形成了国际的直接生产过程,而如今的跨国公司是这种生产国际化的最好组织形式。随着世界经济贸易的增长和发展,一些发展中国家的跨国公司也参与到生产的国际化中来。

(2) 生产国际化发展的历史阶段。

生产国际化的水平随着生产力的发展而发展,是生产力发展一定阶段的结果。

随着 18 世纪末和 19 世纪前半叶的第一次科技革命,真正体现着生产社会化超越国界的现代国际分工产生了。机器大工业将各国都卷入世界经济的漩涡,生产和消费都呈现国际性,欧洲加工的原料来自遥远的海外,而成品也销往世界各地。这种国际分工的形成使生产的国际化成为可能。

生产国际化的发展主要分为以下三个历史阶段。

第一阶段:从 18 世纪到 19 世纪 70 年代,这是生产国际化的形成阶段。从 18 世纪 30 年代开始一直延续到 19 世纪中叶的产业革命,使先进资本主义国家的生产技术基础从工场手工业过渡到机器大生产。机器大工业大大扩大了资本的生产能力,使资本家必须不断地从世界各地吸取进行生产所需要的大量原料,并不断向世界各地销售所生产的大量商品,这样,资本主义世界市场形成了,商品的国际交换得到巨大的发展,这时的生产国际化处于形成阶段。

在资本主义原始积累阶段,许多“特许公司”,如英国的东印度公司,独占殖民地的贸易,通过不等价交换和其它暴力手段大量掠夺殖民地的财富,而英国生产的商品往往能垄断殖民地市场,击垮其民族工业。

第二阶段:从 19 世纪 70 年代到 20 世纪 40 年代,这是生产国际化发展的阶段。在 19 世纪的最后 30 年,发生了以电力、电动机和内燃机为中心的第二次技术革命。新技术的采用,股份公司的发展,以及竞争中大资本对小资本的吞并,促使生产迅速集中,形成垄断统治。先进资本主义国

家的大垄断组织组成国际卡特尔,使流通领域的国际化得到进一步的发展。接着以借贷资本为主要形式的资本输出占统治地位,通过借贷资本的国际流动实现了生产国际化以及通过各国垄断企业在流通领域内的国际联合实现了生产国际化。生产资本输出以及在此基础上的直接生产过程的国际化开始发生,但不占重要地位。这时生产国际化所涉及的范围,随着资本主义发展成为无所不包的世界体系而扩展到全世界。

这时垂直型的国际分工继续发展,水平型的分工即各个工业部门之间的分工也日益扩大,最明显的表现便是欧洲和北美的工业国家相互间的贸易迅速增长,这时的生产国际化也向着垂直型和水平型方向继续发展。

不断发展的生产国际化,加强了世界之间的相互依赖关系,加强了对国际分工的依赖性。以当时的德国为例,德国的产品大部分是输往其它国家,以供他国居民需要,其数额逐年不断增大。德产铁制品不断销往欧洲诸国,而且远达南美与澳洲,皮革制品由德国输往所有欧洲国家,麦酒、砂糖、毛织品以及衣服、铁轨、金属品、煤气等几乎都销往其他国家,而德国不管在生产上或是日常消费上,每一步都免不掉依赖其它国家产品。德国需要俄国谷物制成的面包、匈牙利产的肉类,米要从东印度及北美运来,烟草从东印度群岛及巴西运来,从美洲获得可可豆,从印度获得胡椒,从美国获得猪油,从中国买到茶叶等等。

第三阶段是生产国际化全面发展的阶段,这一阶段从20世纪50年代初开始,到目前为止还在发展着。

自60年代第三次科学技术革命以来,科学技术日新月异。随着世界科学技术的进步,社会生产力的发展和生产国际化进一步向深度和广度发展,现代化大生产要求世界经济联系成一个统一的大市场,最佳利用各国的资源和技术优势,这要求资金、技术、劳务和知识产权在国际间进行分工和联合。现在大多数的世界性的大企业都将部门内的生产体系放置在遍布世界各地的最佳地点上。如耐克公司将运动鞋和运动衣的设计开发和营销集中由美国总部负责,但其制造这一环节却全部分布在国外40多个地点进行,主要集中在东亚和东南亚。丰田在东盟五国中的四国设有不同的零部件生产工厂,其产品全部供应日本丰田工厂之用。

(3)生产国际化是当今经济发展的基本趋向。第三次科学技术革命使空间和时间对人类似乎大大缩小了,世界变成了“地球村”,这一切标志着生产力又上升到了前所未有的程度,故这时生产社会化的程度也是空前的,连科研本身也大大社会化了。科学实验需要一座大工厂和大批科研人员协作进行,科学实验的工厂化正是其社会化的一种表现,而且往往还需要“国际化”,需要动员、组织几个国家的力量联合研制开发,欧洲空中客车就是典型的例子。

第三次科技革命引起了国际分工的巨大变化:国际分工过去主要受

要素禀赋所制约,现在则以科技优势为转移。科技进步摆脱了对自然资源的依赖,科学技术占主要地位,这使得要素在全球范围内的合理配置成为必要和可能;同时,生产国际化部门之间的专业化转向部门内部的专业化。这种以科技优势为基础的产业内部专业化,构成了新国际分工的模式,更加强了生产国际化的进一步发展,是目前世界经济发展的基本方向。

生产国际化本身是各国间发展经济联系的产物,但是生产国际化的各种形态和具体组织形式一旦产生,又反过来促进各国之间的经济联系进一步加深。例如,两国之间的国际商品交换一旦发生,进入交换的商品的品种和数量可能逐步扩大。甲国的某种新的商品进入乙国后会在那里创造新的需求,乙国的某种原料出口到甲国,会给那里使用这种原料进行生产的企业以新的刺激,从而需进口更多的这种原料,这样就会使两国之间经济上的相互依赖进一步加深。又如跨国公司在某国建立一个子公司,意味着它同这个国家发生了联系,随着该子公司生产的发展,它就需要在那里购买和消费越来越多的原料,雇佣越来越多的劳动力,它所生产的大量商品也会越来越多地占领那里的市场,这样,就能大大促进了世界各国间经济的联系和发展。

(4) 生产国际化的特点及发展规律。生产国际化是国别生产社会化在国际范围内的延伸,生产国际化是社会化的国际形式。

生产国际化是以各国的国别生产社会化的高度发展为基础的。只有当国别的生产社会化达到一定的发展水平时,它才能超越民族国家疆界从而转变为国际性的生产国际化。

生产国际化又高于国别的生产社会化。从生产社会化发展的角度来看,生产社会化是从国别的生产社会化向国际的生产社会化的发展过程,在这里,国别的生产社会化是生产社会化的低级形式,而国际的生产社会化即生产国际化则是生产社会化的高级形式。

从生产国际化发展的历史和趋势来看,生产国际化是随着生产力的发展而在广度和深度上不断发展的。概括地说,生产国际化的发展具有三个规律性。

第一,从广度上说,生产国际化从地区性的范围逐步发展到全球的范围。

第二,从深度上说,生产国际化从流通领域逐步发展到直接生产领域,进而发展到整个再生产过程的国际化,也就是说,从低级形式发展为高级形态。

第三,从生产国际化作为直接生产过程国际化与流通过程国际化的统一的角度来说,生产国际化从不完整形态发展到完整形态。

2. 跨国公司与生产国际化

(1) 生产国际化对跨国公司发展的重要作用。由于科学技术革命,

产生和发展了垂直型和水平型的国际分工,生产的社会化在世界之间得到延伸,就使企业在全世界范围内进行产业内部专业化成为可能,早期英国的“特许公司”就是使用生产的初步社会化而对殖民地资源进行掠夺和商品的倾销。如今的许多国际型企业通过生产的国际化,追求对资源的最佳配置,跨国公司在资源和市场方面选择适当的国家和地区,集中生产和开发产品及零部件,活动范围不是限定在一国之内,所以,它可以使国内企业获得更大的规模经济性。如跨国公司可以在德国从事产品设计,在日本开发工艺技术,在美国开发市场营销技术和方法,然后将产品的实际生产委托给亚洲新兴工业国的子公司,同时利用遍及各国的销售网进行销售。

日本松下电器公司确定了在合适的地方生产合适的产品的全球性国际分工体系,不但有效地防止国内工厂的空洞化,而且增加了国内工厂的活力。该公司把亚洲新兴工业经济区不能生产的高附加值产品集中在国内生产,其中一部分用于出口,所以国内工厂保持了强大的国际竞争力,而其在国外的子公司的竞争力也是一流的。

(2) 不同形态的生产国际化产生不同形态的跨国公司。跨国公司是直接生产领域的国际化,是各国企业的直接生产过程在国际范围内的延伸和发展,它们相互结合和交流在一起,作为一个国际直接生产过程整体来运转,它具有以下几种形态。

首先,通过一国企业直接生产过程向国际延伸而实现的生产国际化。在这种形态下,一国的某个大公司向国外进行直接生产性投资,建立若干公司,这些子公司的直接生产过程是本国母公司在国际范围的延伸,这些子公司与本国母公司结合在一起所形成的跨国公司的生产过程,就是一种国际化了的直接生产过程。这种生产国际化形态,在20世纪初就已出现,但直到20世纪中叶,特别是二次大战后才得到巨大的发展。

这是一种典型的跨国公司形态,世界许多著名的大企业都属于这种类型。如丰田汽车公司从50年代后期就向外国投资建厂,以便在进口国组装其出口的汽车部件,或在外国生产汽车零部件,从而扩大海外市场。至今,丰田汽车公司已向泰国、马来西亚、菲律宾、印尼、印度、韩国、葡萄牙、加拿大、美国、秘鲁、巴西、哥斯达黎加、澳大利亚等国的有关企业投资,在当地修建了30多处汽车组装厂、汽车零部件厂或修配厂,其中在东南亚地区较多。

其次,通过各国企业的直接生产过程的国际联合实现的生产国际化,在这种形态下,若干国家的大企业,通过协议实现了所有制方面的联合,在此基础上把它们各自的直接生产过程结合为一个有机整体,形成一个国际性的直接生产过程。人们通常把这种几个国家的大企业联合而组成的生产性企业叫做多国公司。多国公司的国际性直接生产过程与跨国公司的国际直接生产过程不同,它不是通过一国大公司的直接生产过程向

国外的延伸,而是通过各国大企业的直接生产过程的直接结合而形成的。

目前,许多跨国公司谋求在全球性市场中得到发展,为争取世界上的大用户的合作,越来越多的企业以世界性企业为目标,为了补充本企业经营资源的薄弱环节,不再限于在本国内寻找合作对象,而是到广阔的世界上去寻找最佳伙伴。在现在日美两国间的电子计算机领域中,许多日本大跨国公司从日本工厂输出硬件,在美国的机器人系统工厂里给它加上附加价值后,然后提供给用户,这样日美企业就相依为命,可以说是比较理想的合作方式。

最后,再生产过程的国际化通过各国政府对再生产过程的联合调节实现的生产国际化。在这种形态下,若干国家政府通过协议建立联合机构,设置共同的基金,拥有某些共同企业,制定共同的统一的经济政策,有时甚至还有共同计划或规划。通过这种对有关国家的再生产过程实行联合调节,使它们的再生产过程结合成一个整体。这种生产国际化形态与前面两种形态的区别在于:它所涉及的领域不单单是直接的生产过程或流通过程,而是包括直接生产过程和流通过程在内的整个再生产过程,不是各国某些大企业的再生产过程,而是囊括了有关国家的整个国民经济,它无疑地是比前两种形态更为高级的形态。

这种类型的跨国公司可以称为超国家公司,根据国际法或国际公约、条约、协定所建立的经济实体,按国籍的尺度衡量,该企业不属于任何一个国家,也超越了任何一国法律的制约,而受其据以成立的国际公约、条约、协定的约束,故称之为“超国家公司”。如国际清算银行是根据20年代末国际联盟的协议成立的,至今仍在为一些国际组织办理结算业务,并与西方国家的中央银行有业务联系。国际复兴与开发银行,是1944年7月根据联合国货币金融会议的决议成立的,从事国际长期信贷业务,其会员国首先必须是国际货币基金组织的成员,还有欧洲共同体各国政府合资兴办的企业,如欧洲原子能联营组织等。

3. 跨国公司促进生产国际化

(1) 跨国公司促进了国际分工:根据要素禀赋原理,国际分工必须在生产要素合理利用的基础上才能有效地进行,而由世界各国经济、贸易发展的不平衡,民族文化等因素的限制,使得要素无法在世界范围内更好地结合起来,许多国家由于保护国内经济发展等多种原因,采取贸易保护政策,使得国际分工不能更广泛地深入发展,限制了世界经济的发展。

而跨国公司利用雄厚的资本、先进的科学技术、强大的研究和开发能力、遍及世界的推销网和信息网和高超的组织管理技能,通过横向和纵向的国际化大生产,使国际分工中的各种生产要素有利地集中起来,利用跨国公司规模经济的优势,对经济的发展起着重要的作用。

现在,许多在国外生产的跨国公司的制成品又被进口到母国,在母国国内市场影响了流通体系和市场价格。跨国公司已进入了全球战略时

代,无论是生产还是销售,都进入了一个在同一舞台上同时实现进口和出口的时代,只有基于这种想法,才能开辟出一条发现新经营机会的道路。企业经营的国际化必然促进国际市场的一体化和国际分工的深化,在国际贸易中往往无法验证的李嘉图比较优势原则能在当今的横跨数国的跨国公司内部得到实现。

(2) 跨国公司是生产国际化的最佳组织形式:跨国公司是适应生产高度国际化的企业运作方法和组织形式,是一个国际化生产网络和体系。跨国公司在国内外的产销经营,使其在国内外的价值增值活动密切结合在一起,价值链在跨国公司共同管理下具有国际性质。

跨国公司从全球竞争环境出发,进行运筹规划,将价值链的某些环节保留在国内,而将另一些转移到国外,可以通过股权控制,也可以通过非股权安排,甚至通过国际分配的方式取得某些零部件的供应,这样可以将价值链的各个环节定位在世界各个理想地点,从而降低各个环节的成本,提高整个价值链的竞争力。在同一个资本支配下的价值链,也就是一个国际一体化生产体系,其特征就在于其价值增值活动在全球范围内分散进行,体现了高度的国际化,而又在同一资本的指挥下有机地结合成一个网络体系,所以跨国公司是适应生产高度国际化的企业运作方法和组织形态。

国际电报电话公司在8个国家印制发行电话簿,需用大批纸张,它将纸张采购这一环节集中由设在比利时的专门机构负责,从而借助大买主的地位,便于利用国际纸张市场行情的变动。国际商用机器公司将高温超导体的研究开发转移到瑞士进行,而美国的蒙斯多尔化学公司则将树脂的营销总部迁至比利时,因为比利时是国际树脂交易中心。

当前时代,许多大型跨国企业都以全世界市场为目标,在全世界范围内选择最佳生产地点,从而进入了全球战略型经营的时代。

(3) 跨国公司促进了生产的国际化:跨国公司对生产国际化的促进作用主要表现在以下几个方面:

首先,跨国公司大大促进了技术成果在国际范围内的传播和应用。先进的科技成果,不管是“知识产品”还是先进技术设备,都是商品,它们可以通过国际商品交换从一国转移到另一国。跨国公司把先进科技成果传播到世界各国,通过国际商品交换实现了生产国际化的进一步深入。跨国公司、多国公司、合资企业的发展,更能够使先进科技成果随着直接生产过程的国际化而直接应用于其它国家的过程,就能使更大范围的生产要素通过先进的技术,产生更佳的效益。

其次,跨国公司使得生产专业化和协作扩大到国际范围。生产中的专业化和协作,有利于改进技术,提高劳动熟练程度和工作效率,并把劳动者个人的生产力结合成为社会劳动的生产力;而国际范围的专业化和协作,更使各国生产者摆脱了国别的局限性,使各国生产者只需分别从事

他所擅长的那一部分产品和零部件的专业化生产,这样显然能将生产的社会化进一步扩大到全球范围内。

最后,跨国公司创造了统一的世界市场。目前,世界市场从地域上说已成为全球范围内无所不包的世界市场,由于国际商品交换范围的扩大和频率的极大提高,世界市场的容量也相应提高,各国在世界市场上的竞争十分激烈。世界市场的容量的扩大,既是生产国际化发展的结果,又为生产国际化的进一步发展提供了可能。跨国公司在全球范围内的生产和协作,更是将市场统一起来,使各国间的相互经济联系越来越紧密。世界市场的激烈竞争使跨国公司的部门内生产分工体系在国际范围内进一步向工序间分工和产品差别化分工深入进行,所有这些都大大促进了生产国际化的发展。

2.2.2 跨国公司与贸易保护主义

1. 贸易保护主义的历史

贸易保护主义是指一些国家广泛利用各种限制进口的措施保护本国市场免受外国商品的竞争,并对本国出口商品给予优待和补贴,以鼓励商品出口。

从早期的重商主义时期的贸易保护到最近的新贸易保护主义,是随着世界经济的不断发展变化,各国为保护本国利益而采取了各种贸易政策形式。贸易保护主义的发展有如下几个阶段。

(1) 重商主义时期:重商主义时期是15~17世纪欧洲处于原始积累的时期,在此时期,封建主义经济基础开始瓦解,资本主义因素迅速发展。它的目标就是在国内积累货币财富,把贵金属留在国内;与此相适应,产生了重商主义的对外贸易政策,西欧各国实行重商主义下的强制性的贸易保护政策,通过限制货币出口和扩大贸易顺差的办法扩大货币的积累。

这个时期的贸易保护主要表现在奖励出口限制进口,保证贸易出口,以达到金银流入国内的目的。为了实现贸易顺差,对进口货物除原料可以免税外,都征收高关税;奖励制成品出口,但阻止原料或半成品出口,促使其在国内加工后出口成品,发展本国航运业,禁止外国船只从事本国的沿海航运以及本土与殖民地间的航运。

重商主义时期的贸易保护主义在历史上曾起过进步作用,它促进了资本的原始积累,推动了资本主义生产方式的建立和发展。

(2) 资本主义自由竞争时期:18世纪60年代在英国开始的产业革命,开创了蒸汽机和大机器工业的时代,生产力迅速发展,资本主义生产方式开始确立,新兴的工业资产阶级需要更广阔的国际市场,以推销其工业品。而重商主义下的贸易保护主义阻碍了国际贸易的发展,成为新兴工业资产阶级的障碍,这时英国工业资产阶级便要求实行在世界市场上

进行无限制的自由竞争和自由贸易政策。

这个时期的对外贸易政策的基调是自由贸易,英国更是带头实行自由政策的国家,但由于各国经济发展水平不同,一些经济起步较晚的国家,如美国和德国仍采取贸易保护政策。

19世纪初,当产业革命在英法两国深入发展时,欧洲、北美其他国家的经济还很不发达,资本主义还处于萌芽状态,或正是成长时期。这些国家的资产阶级要求保护幼稚工业,于是形成了与自由贸易理论相对应的贸易保护主义,当时的美国和德国采取了保护贸易政策,促进了工业的迅速发展。

这个时期的贸易保护主义认为,一个国家要发展生产力,必须借助于国家的力量,不能听任经济自发地实现其转变和增长,国家应干预对外贸易,通过保护关税措施发展本国工业。德国经济学家李斯特认为这种保护是有条件的:首先,农业不需要保护,工业发达后,农业就会兴起;其次,处于国外强有力竞争下的幼稚工业才需要保护,幼稚工业若没有一定的竞争力,也不需要保护;最后,幼稚工业经过适当时期的保护以后应能自力更生,保护以30年为最高限期,如在限期内被保护的工业仍不能扶植起来,就不应再予以保护。

德国在19世纪70年代以后,新兴的产业为避免外国工业品的竞争,使之能充分发展,便不断实施保护贸易措施。1879年,俾斯麦政府改革关税,对钢铁、纺织品、化学品、谷物等征收进口关税,并不断提高,而且与法国、奥地利、俄国等进行关税竞争,1898年又通过修正关税法,成为欧洲高度保护贸易的国家之一。

李斯特的贸易保护主义使德国的工业获得巨大的发展,对德国从封建主义社会转变到资本主义社会起了促进作用,这种贸易保护主义对于以后发展中国家的对外贸易政策也有很大影响。另外,李斯特的这种贸易保护主义是积极的,其保护的對象以将来有前途的幼稚工业为限,对国际分工和自由贸易的利益也予以承认。换言之,他主张以保护贸易为过渡时期,而以自由贸易为最后目的,即使保护也是有限度的,不是无限期的,所以李斯特的保护贸易理论对经济不发达国家有重大参考价值。

(3) 资本主义垄断时期 这期间的贸易保护主义被称为超保护贸易,这时资本主义垄断加强,资本输出占据统治地位。1923~1933年资本主义经济大危机,使市场问题急剧恶化,出现了超保护贸易政策。

第一次世界大战以后,世界经济发生了巨大的变化。美国取代英国成为世界上最大的工业国,英国的经济地位逐渐削弱,不得不放弃自由贸易政策,转向保护贸易政策,接着是资本主义世界的经济危机,使市场矛盾进一步尖锐化,各国竞相争取保护贸易政策,高筑关税壁垒。

这一时期的保护贸易政策和第一次大战前有很大的不同:奉行保护贸易政策的国家不仅是工业后进国,而且也有工业先进的发达国家,保护

的对象主要不是新建的幼稚工业,而是已发展成熟的垄断工业,保护的目的是培养自由竞争能力,而是加强对国际市场的垄断。因此,这种保护贸易政策被称为超保护贸易政策。

凯恩斯的对外贸易乘数理论为超保护贸易政策提供了理论依据:一国的出口和国内投资一样,有增加国民收入的作用;一国的进口,则与国内储蓄一样,有减少国民收入的作用。当商品劳务出口时,从国外得到的货币收入,会使出口产业部门收入增加,消费也增加,它必然引起其它产业部门生产增加和就业增加,就业增加,收入又增加,如此反复下去,收入增加量将为出口增量的若干倍。当商品劳务进口时,必然向国外支付货币,于是收入减少,消费随之下降,与储蓄一样,成为国民收入中的“漏斗”。所以只有当贸易为出超或国际收支为顺差时,对外贸易才能增加一国就业量,提高国民的收入。这种外贸乘数理论为资本主义发达国家实行奖出限入的保护贸易主义政策以缓和经济危机,提供了理论基础。

(4)贸易自由化时期:20世纪以后资本主义国家频频发生经济危机,特别是30年代经济大危机以来,贸易保护主义盛行,贸易和金融关系紊乱,资本主义国家又感到需要调节国际经济关系,恢复实行自由贸易。二次大战后,德国战败,英法力量进一步削弱,美国成为世界上最强大的经济和贸易国家,它迫切需要扩大国外市场,实行贸易自由化。1947年由美国倡议,23个国家参加,签订了“关税与贸易总协定”,相互给予最惠国待遇,以逐步减免乃至消除关税及其他贸易壁垒,促进贸易自由化为目标。以后西欧成立了欧洲共同体和欧洲自由贸易联盟,逐步实现内部工农业产品的自由流通,1968年建立发达国家单方面给予发展中国家工业制成品和半制成品以及关税减免待遇的“普遍优惠制”,1975年欧洲共同体签订了单方面给予非洲、加勒比和太平洋地区发展中国家以特惠税待遇的“洛美协定”。这样,战后资本主义世界经济的恢复和发展,使生产和资本进一步国际化,国际分工向纵深延扩。

(5)新贸易保护主义时期:在贸易自由化的总趋势下,从70年代中期开始,贸易保护主义又有抬头。70年代资本主义经济出现“滞胀”现象,80年代西方主要国家之间的贸易失衡——美国连年扩大的巨额贸易逆差和日本、德国的巨额贸易顺差,使贸易保护主义的势头日趋增强。第三世界国家则由于世界市场上初级产品的价格长期下降,贸易条件恶化,加上发达国家贸易保护主义的影响,外汇收入减少,形成债务危机,也在对外贸易上进一步采取保护措施。

这种新贸易保护主义的主要特点是被保护的商品不断增加。被保护的品种从传统产品、农产品转向高级工业品和劳务部门。贸易保护措施更多样化,从贸易保护制度转向更系统化的管理贸易制度。各国“奖出限入”措施的重点从限制进口转向出口,各国加强从财政、组织和精神上促进进出口的措施。

这个时期的管理贸易政策的主要内容是 :国家对内制定各种对外经济贸易法规和条例 ,加强对本国进出口贸易有秩序发展的管理 ,对外通过协商 ,签订各种对外经济贸易协定 ,协调和发展缔约国之间的经济贸易关系。

不断加剧的新贸易保护主义对国际贸易产生不利影响 :保护措施扭曲了贸易流向 ,贸易限制推动价格上涨 ,歧视性的数量限制使保护市场产生了价格提高的压力 ,进口限制未能有效地维持就业。从实践看 ,进口限制对保护部门的就业作用并不大。新保护主义不仅使发达国家付出了巨大的代价 ,也损害了发展中国家的经济利益。

由于新贸易保护主义的存在 ,发展中国家受到非关税壁垒的影响超过发达国家。贸易保护主义加重了发展中国家的债务负担 ,由于发达国家贸易保护主义的加强 ,影响了发展中国家的出口。新贸易保护主义使发达国家和发展中国家的国内生产总值都有较大下降。

2. 贸易保护主义现状

(1) 依然十分复杂的新贸易保护主义 :战后 30 年中 ,由于关税水平的普遍降低 ,国际贸易空前发展 ,促进了工业国的经济繁荣 ,促进了经济一体化的发展 ,同时也为一些发展中国家的经济起飞提供了机遇。在贸易自由化的总趋势下 ,从 70 年代中期开始 ,与降低关税相伴生的另一种现象是各种保护国内生产者的保护主义又有抬头。

七八十年代以来 ,随着日本汽车大举进军美国市场 ,美国三大汽车公司长期处于萎缩不振状态。美国为保护国内汽车工业 ,就不断地给日本以压力 ,要求日本开放国内市场和限制日本对美国的汽车出口 ,日本只好通过“自我限制”方式来获取对美贸易的发展。近年来 ,随着日本在美国汽车市场中占有越来越重要的地位 ,美国只有通过贸易制裁的方式 ,如对日本进行“超级 301 条款”调查和制裁 ,限制日本汽车贸易 ,保护国内市场。此后 ,非常激烈的日美汽车贸易谈判 ,成了对国际有重大影响的贸易问题 ,也是美日两国间贸易战激化的表现形式。

美国 1974 年贸易法“ 301 条款”(1988 年又改为特殊“ 301 条款”)规定“美国贸易代表有权将没有对美国的知识产权给予充分有效的保护和未对持有知识产权的美国人给予公平的市场准入的国家列为重点国家 ,经过 6 个月的调查 ,谈判达不成协议 ,则实行贸易报复。”1991 年 11 月美国将中国列为重点国家 ,并宣布了 15 亿美元的报复清单 ,后经磋商解决。1994 年 6 月 30 日 ,美国再次将中国列为重点国家 ,虽然经过 7 轮磋商 ,美国仍于 1994 年 12 月 31 日单方面宣布了总值 28 亿美元的报复清单 ,1995 年 2 月 4 日最后公布了 2 月 26 日自动生效的 10.8 亿美元的报复清单 ,在几乎是临近生效日期的最后时刻 ,经中美双方的谈判 ,双方各自取消准备实施的报复和反报复措施。

(2) 以非关税壁垒为主要形式的新贸易保护主义 :在两次世界性的

经济危机的冲击下,发达资本主义国家贸易战愈演愈烈,限制进口措施日益加强,发达资本主义国家竞相采取非关税措施,高筑非关税壁垒限制商品进口,以抵销由于关税大幅度下降所造成的不利影响,出现了以非关税壁垒为主、关税壁垒为辅的新贸易保护主义。

近年来,日本经济实力上升,美国经济实力下降,日欧美间的贸易摩擦越来越激烈。70年代以来,美国对外贸易逆差一直未能扭转,国内贸易保护主义的压力日益增大,到1987年,美国已迫使20多个国家或地区与其签署了钢铁自愿出口限制的双边协议,或单方面实行配额,或达成有秩序的销售安排。在“多种纤维协定”下,美国与30多个国家和地区签署了双边协议。另外,在农产品的市场需求相对饱和的情况下,非关税壁垒和各种补贴也成为美欧争夺国际市场的重要手段。此外,新兴工业化国家和地区的工业制成品在发达国家市场中占有率不断上升,迫使发达国家进行经济结构的调整,也激起了既得利益集团要求政府建立贸易壁垒的强大政治压力。从1980年到1986年发达国家的反倾销和反补贴案中,94%是针对生产成本低出口工业制成品的发展中国家。

(3)非关税壁垒对国际贸易的影响:70年代以来,发达国家进口商中受非关税壁垒影响范围最大的种类是农产品、汽车、钢铁和纺织服装产品,按非关税壁垒覆盖的进口额计算,农产品出口减少高达24%,汽车达14%,纺织品服装为11%,钢铁为8%。

目前发展中国家使用非关税壁垒的情况就更为普遍。据世界银行统计,1984年发展中国家中大约有一半国家的全部进口都要事先经过有关政府机构批准,约有24%的国家进口商品中很多产品的进口要得到政府的批准,只有5%左右的发展中国家对进口不加任何限制。发展中国家使用非关税壁垒的特点是使用范围广,而且各种壁垒相互重叠,就是说一种产品要受到一种以上非关税壁垒的限制,而且所有部门使用非关税壁垒的频繁程度都比大多数工业国更高。发展中国家具有明显比较优势的产业都频繁使用非关税壁垒,如纺织、服装、鞋类以及钢铁业,与工业国家歧视性措施形成对照的是,发展中国家非关税措施一般都是非歧视性的。

由此可见,在当今的国际贸易中,无论是发达国家还是发展中国家都在广泛运用非关税壁垒保护本国生产者,只是保护的程度、范围、起因、代价不同而已。更值得注意的是,80年代后发达国家非关税壁垒的进口覆盖率有迅速上升之势。据世界银行的专家估计,按1981年不变权数计算,从1981年到1989年,数量限制、自愿出口限制和法定进口价格三次措施的进口覆盖率提高了10个百分点。

3. 跨国公司与克服贸易保护主义

跨国公司是随着资本输出的增加而逐渐发展起来的,而资本的输出又主要受到各国对贸易的限制的影响。由于贸易保护主义的存在,像以前那样,集中在国内生产,按照海外的需求,从国内出口,这种“把生产基

地留在国境之内的方式”，由于贸易摩擦的激化，已经无法再进行下去了。许多跨国企业的全球性经营战略，为的是克服国与国之间的贸易障碍。

同资本输出一样，跨国公司的历史并不很长，但是从真正意义的跨国公司产生时起，贸易障碍就对这种直接投资方式起着十分重要的影响作用。

(1) 贸易保护主义限制了国际企业的发展：当前，随着生产国际化和资本国际化的不断深入，世界市场将各国经济密切联系在一起，市场竞争日趋激烈。资本雄厚、历史悠久的国际性企业已不再满足于国内市场的竞争，都希望参与到全球性的竞争中来，以发挥规模经济优势，发掘更潜在、更深厚的市场，而贸易保护主义却将这种世界市场变得不完全，使这些国际性企业遭受贸易上的重大损失。

日本企业从 20 世纪 60 年代到 70 年代前半期，采用集中在日本国内生产并将主要产品用于出口的战略，来开拓海外市场，可是随着日本经济实力上升，美国西欧等发达国家陷入国际收支慢性赤字的苦恼，纷纷采取限制进口的政策。在这种情况下，为了开拓发达国家市场而采取出口战略的日本企业，相继受到贸易保护主义的抵制。

例如，日本的汽车工业，当进入 70 年代后，以面向美国为主的轿车出口急剧增加。以大型车为主的美国轿车销量直线下降，美国三大汽车厂同时出现赤字。应美国汽车行业的请求，为使日本汽车出口激增问题得到政治解决，通过日美政府对话，日本政府答应 1981 年对汽车出口进行自我限制。这种“自我限制”的内容每年都更新，且逐渐实行于日本的各大行业，日本方面不得不实行严格的贸易管制，而且欧共体对日本也制定了比美国更严厉的措施，每年不断限制日本车的进口，很明显，这就严重影响了日本企业的市场能力和企业的发展。

(2) 绕过贸易障碍是跨国公司的基本动机之一：英国的资本输出历史最长，从历史统计上看，英国是从 19 世纪 70 年代开始较大规模向海外输和高关税的限制，英国对外贸易状况日益恶化。仅从英国在世界贸易总额中所占的比重看，1870 年为 22%，到 1913 年仅为 15%，因此英国只有通过增加对外投资才能弥补自由贸易萎缩带来的损失。到 1881 年，英国的对外投资收入高达 19400 万英镑，不仅超过了对外贸易的收入，而且超过了工业的收入。到了 19 世纪末期，美国经济实力跃居世界首位，在资本集中的浪潮中，形成了大托拉斯公司，如美孚石油公司、美国钢铁公司、美国罐头公司等等，它们凭借雄厚的资本和技术，为了输出资本，就要绕过欧洲国家普遍设立的高关税壁垒，从 20 世纪开始大量向国外输出资本，并据此使它们成为最具典型意义的跨国公司。

在二次大战后初期，美、日、欧之间经济实力对比决定了在此后较长一段时期内它们之间的贸易格局。西欧和日本由于要从战争的废墟中尽快恢复起来，长期使贸易进出口保持逆差状况，而美国则长期保持着顺差

状态,这时西方各国普遍实现了贸易自由化,而美国正是利用这一机会加快其资本的输出资本,对西欧的投资占着越来越重要的地位,美国的许多跨国公司大量进入欧洲市场。

50年代中后期,西欧国家国内经济基本恢复,市场容量不断扩大。由于资本主义各国经济政治发展的不平衡,以及资本主义生产扩大与市场狭小的矛盾日益扩大,争夺西欧市场比较激烈。1958年西欧六国成立了“共同市场”,规定成员国逐步削减、取消内部关税,对外统一关税;另外,逐步取消了区域内部资本自由流动的限制,随后英国等七国又组成“欧洲自由贸易联盟”。共同体关税同盟的建立,对美国的出口贸易打击严重。因为,尽管最终的统一关税税率比共同体成员国的关税税率要低得多,但是值得注意的是,共同体内部关税削减及至取消,使共同体内部贸易迅速增长。从统计数字上看,1958~1972年,共同体在其对外贸易总额中,内部贸易所占比重从29.85%上升到51.65%。因此,这实际上与提高关税的影响是相同的,即都达到了减少对美国商品需求的目的。

为了克服贸易障碍,美国只得大量地向西欧国家输出资本。这样做才能避开贸易壁垒,去利用共同体这一规模巨大而又统一的市场。这样,美国的跨国公司在西欧有了很大发展。1957~1966年,美国跨国公司在发展中国家的子公司年平均增长率为7.4%,发达国家为10.4%,在共同市场六国则高达14.3%。

70年代以来,随着日本经济实力的增强,以及日本与欧美贸易摩擦频频发生,美国、西欧国家采取贸易保护主义措施,日本为绕过贸易壁垒,到美国、欧洲发达国家去开设生产性子公司的现象已日益增加。

日本松下电器公司从70年代起,面临着跟欧美各国发生贸易摩擦的局面,在此之前,松下仅在发展中国家和亚洲新兴工业经济地区,建立海外生产企业,可是为了对付贸易摩擦,绕开贸易壁垒,便决心在发达国家开展海外生产,松下公司先后在美英设厂生产彩电,自1983年起在德国开始生产录像机,通过与当地有实力企业的结合,在当地生产,当地销售,从而克服美欧贸易保护主义。

(3) 跨国公司的的发展使贸易保护主义受到一定限制:发达工业国随着生产力的发展,国内商品供求日益趋向供大于求,因此商品纷纷输向国外,同时为了巩固和开拓国际市场,这些国际企业又都纷纷大规模对外直接投资。战后以来,发达工业国家争夺世界市场的斗争更为激烈,因而各国为开拓和巩固世界市场的对外直接投资急剧上升,与此同时,又设置了重重关税和非关税壁垒保护本国或本地区市场。40多年来,发达工业化国家虽然经过多次减税和贸易“自由化”谈判,但各种贸易障碍有增无减,发展中国家为了保护和发展民族经济也采取了各种限制进口的措施。在这种情况下,为了绕开各种关税和非关税壁垒,各国跨国公司纷纷采用对外直接投资的方式,进行当地生产,就地销售,从而开拓和巩固世界市场。

所以,我们有理由说,跨国公司的的发展使贸易保护主义受到一定限制。

首先,跨国公司的的发展扩大了实际的国际贸易。

自1977年以后,从日本输往美国的彩色电视机受到“自我约束”的限制,自我限制总量定为175万部。在那时,索尼和松下已在美国开展彩色电视机当地化生产,日属企业在美国当地生产的彩色电视机,不受日本自我约束总额的限制,能够自由地决定在美国的产销量。于是,1977年以后,日本其他彩电厂家也相继到美国建立生产厂点。这样,日本彩电厂家靠跨国经营战略,消除了曾是那样激烈的日美彩电摩擦,避免了对日本的贸易保护的影响。

其次,跨国公司的的发展能促进国内企业在海外的影响。

在贸易保护主义环境中,从作为竞争对手的当地企业角度来看,来自跨国公司母国内的进口货一多,当地企业的市场占有率就大幅度下降,结果被迫减少生产量,于是便提出若干形式的进口限制措施。可是,通过跨国经营的形式,以其子公司在当地生产多年,由于致力于“跟当地打成一片”的经营,所以这种企业恰如本地企业那样受到亲近,商标形象也广泛地树立起来。又由于在海外生产的类别又不同于出口的类别,所以,同样商标的产品又由于海外企业的努力而受欢迎。例如在中国,人们对“大众”汽车十分喜爱和熟悉,所以对德国进口的汽车也有好感。又如索尼、丰田不仅在美国当地进行了多年的生产,而且实现了在当地的协调经营,所以他们的商标广泛地扎根于美国市场。

第三,跨国公司的的发展能扩大海外市场。

由于贸易保护主义产生的各种贸易壁垒,造成世界市场的不完全,企业的产品即使在海外当地有良好的销售和需求,也不能顺利地进入海外市场,而造成不应有的损失,而跨国经营却能绕过这种贸易壁垒,进入当地直接生产和营销,开发当地市场。

当前,世界许多有实力的跨国公司,打入市场容量大的地区,在用户附近进行生产,不断跟用户接触,随时抓住需求的变化,并能迅速准确地做出反应,因此这种跨国生产方式对拓宽海外需求的好处甚多。无论是轿车行业还是彩电行业,如果外观和性能不合当地的胃口,就不能成为畅销商品。1984年,“本田”在美国加州洛杉矶市郊外的托兰斯,设立了“本田R&D北美研究所”,专门从事研究开发在美国当地生产的本田产品。像“本田”那样,为了开发适合美国用户需求的汽车,在美国设立研究所的还有其它日本企业。正是这样的企业,开发出和母国格调不同、与当地和谐的产品,从而获得了成功。

另外,许多大跨国公司都着眼于全球占有率,如果只靠从母国出口来扩大全球性占有率,就会遇到贸易保护主义的麻烦,于是跟海外有名厂家进行合作建立合营公司,共同进行海外生产,便成了有效的办法。1986

年6月,松下电器公司与德国西门子公司就建立生产电子零部件的合营公司达成了协议,在该公司的销售额中,“西门子”销售部分主要来源于欧洲共同体国家,而“松下”销售部分主要来源于包括日本在内的亚洲地区。他们想通过在新开办的合营公司进行开发、生产和销售,使双方的销售区域扩展到全球。“西门子”可以借助“松下”的销售能力开拓至今未能充分开拓的欧共体国家以外的市场,另一方面,“松下”通过在欧共体内设立电子元器件的生产厂点,可以加入欧共体的产业合作,而被接纳为欧共体产业界的成员,诸如此类的好处不少。

第四,跨国公司的发展能改善所在国的国际收支情况。

当前,有些全球化战略的跨国公司,不仅母公司出口大量产品,而且它的海外生产厂家又有产品大量返销回来,这对两国间的国际收支平衡带来良好的利益。另外,很多跨国公司的海外生产厂家,生产的产品不在当地销售,而是在第三国家凭着著名的商标和良好的质量销售,给该国的出口创汇也提供了良好条件。例如,日本企业跨越国境,在美国建立新厂,并从当地相关厂家获得零部件和原材料,再销回日本,就给美国经济带来相当大的好处,不仅增加了就业,而且改善了国际收支。

(4) 跨国公司并不能从根本上消除贸易保护主义

只要当今的国际经济关系不改变,发达国家与发达国家之间,发达国家与发展中国家之间的贸易不平衡状况不能有效地改善,贸易保护主义就不会从根本上改变,跨国公司只能作为一种手段,对贸易保护主义起一定的限制作用。

而且,用生产要素替代商品的流动来消除贸易,在理论上可以,但在现实生活中又是很困难的,而贸易保护主义又限制了生产要素和商品的自然流动,影响要素的配置,跨国经营能够在一定程度上克服贸易保护主义,但并不能消除贸易保护主义。

2.2.3 跨国公司与国际贸易

1. 国际贸易的发展现状

(1) 战后至今国际贸易增长迅速:战后至今国际贸易增长迅速具有两个含义:一是与历史上的发展速度比较,战后国际贸易的发展速度要快得多。以国际贸易总额来说,1820~1850年的30年间增长了3.5倍,1870~1900年的30年间增长了1.6倍,1910~1940年的30年间几乎没有增长,而1948~1980年的32年间,按贸易量计算,却增长了7.2倍。1980年,世界商品出口额达19978亿美元,创历史纪录,此后开始下降,1983的达到谷底开始回升。1987~1988年,国际贸易又有较快增长,1987年,世界贸易量比上年增长5.5%,世界商品出口额达到24799亿美元,1994年世界贸易量的增长率进一步上升到9.1%,出口额达到39000

亿美元左右。二是国际贸易量的增长速度在多数年份超过了生产的增长速度。1950~1973年世界生产总量年平均增长5.4%，世界出口量则每年平均增长7.2%，1973~1982年则分别为2%和3%。近年来，世界贸易的增长速度已明显超过生产的增长速度。由于贸易的增长速度超过了生产的增长速度，各个国家国内生产的产品比过去有更大一部分需要通过国外市场来实现。国际贸易对世界经济发展和意义和作用比过去增大了。

(2) 国际贸易格局向“四极”化发展：二次大战后，发达资本主义国家在世界贸易中占着重要的地位，美国是世界上独一无二的贸易超级大国，在世界市场上具有绝对的竞争优势，美国一直是带动经济前进的最大火车头，美国经济贸易兴衰直接影响着世界经济的发展。经过40年左右的历史发展，情况发生了根本性的转折，随着美国贸易地位的不断下降，德国、日本对外贸易迅速发展。目前三国均占世界贸易的10%左右，其国际贸易力量对比已处于势均力敌的姿态。德国、日本是影响欧亚大陆并在一定程度上也影响世界经济的另两个“火车头”，人们称这段时间为国际贸易“三级化”时期。

但最近20年来，东亚及亚太地区异军突起，中国、亚洲“四小龙”及东盟经济快速发展，逐步成为促进世界经济的第四个“火车头”。现在世界公认，亚太地区是世界经济中最为生机勃勃的一个地区。有关统计表明，该地区的产出率占世界一半，贸易额占世界41%，估计到本世纪末，世界贸易的一半将在亚太地区进行。人们还预测，今后30年，东亚（包括中国、日本、韩国、台湾省、香港及东盟）经济的平均增长率为5%~6%，到2025年，东亚各国和地区国内生产总值加在一起将是北美的两倍或几乎相当于北美和欧洲的国内生产总值之和。从发展趋势来看，似乎有可能从目前的美、日、欧三极格局逐步转变为美、欧、日、东亚的“四极”格局。

(3) 贸易商品结构发生显著变化：现在的国际贸易商品结构和战后初期相比，发生了重大变化：一是制成品比重上升了，初级产品的比重下降了。战后初期，初级产品占国际贸易60%以上，目前，制成品占国际贸易的60%以上。二是初级产品中燃料比重迅速上升，原料比重迅速下降。战前世界市场上销售的初级产品主要是食品和原料，目前则主要是燃料。这一方面是由于燃料的出口量增加了，同时也和石油价格大幅度上升有关。三是在制成品中，机械产品的比重上升了，钢铁和纺织品、服装的比重下降了。

(4) 服务和技术贸易发展迅速：随着战后世界经济的恢复和迅速增长，特别是80年代以来现代科技广泛应用的推动，世界服务贸易额不断上升，由1970年的710亿美元增加至1987年的5420亿美元，1992年超过9000亿美元，相当于世界货物总额的四分之一。服务贸易的发展，促进了生产要素跨国界的流动，既有利于服务输出国获得比较利益，也促进

输入国服务业的发展。

自 50 年代中期以来,国际技术贸易获得广泛发展,并出现不断加速的趋势。1955 年世界许可证贸易总额为 6~6.5 亿美元,1985 年世界技术贸易量又猛增至 500 亿美元以上,发展速度非常迅猛,这是现代国际贸易的主要特点。

(5) 贸易集团化趋势日益加强:集团贸易在国际贸易中的地位日益重要,这是战后国际贸易领域又一个显著特征。战后各个地区涌现出为数众多的国际经济贸易集团组织,其中最有影响的是欧洲经济共同体、北美自由贸易区和亚太经济贸易集团。

近年来,世界经济区域集团化又有进一步向政治集团化发展的趋势。1991 年 12 月,欧洲共同体国家签署了“经济货币联盟条约”和“经济联盟条约”。1992 年底,美国、加拿大、墨西哥签署了自由贸易协定并于 1994 年 1 月 1 日起开始实行,另外,美国还打算把贸易扩大到中南美洲。1994 年 12 月 9 日到 11 日,在美国迈阿密举行的美洲国家首脑会议确定 2005 年为谈判达成建立美洲自由区协定的最后期限。这样,“全美自由贸易区”已进入实际操作阶段。

集团组织在协调利益、统一政策、统一措施、统一目标的基础上,加强了集体对外竞争能力,促进了集团外部贸易的发展。集团内实行自由贸易,促进集团贸易内部化,从而推动了成员国之间的贸易扩大。集团贸易的出现对国际分工和世界市场的发展产生重要影响,并直接引起国际贸易格局的突出变化。1989 年,在出口方面,美、加、墨为 5073 亿美元,欧共体为 11351 亿美元,分别占世界出口总额的 16.8% 和 37.5%,在各个集团的内部贸易也都超过了 50%。发展中国家大量经济贸易集团的形成,形成了南南合作的主要形式,它对增强发展中国家的经济实力和加强南南合作起了积极作用。

90 年代的头三年,东亚发展中国家和地区相互间的贸易平均年增长率高达 19.3%,区域内贸易占其整个对外贸易的比重从 1986 年的 27% 上升到 1992 年的 37%,如果加上对日本的贸易,这一比重已高达 48%。东亚区域内贸易的活动是该地区出口额增加的主要动力。

2. 跨国公司与国际贸易的相互关系

(1) 国际贸易的发展促进跨国公司的形成。

① 国际贸易与跨国投资的历史渊源。对外贸易的发展有力促进商品经济与货币交换的发展,使手工业者更加容易发生两极分化,为工业资本提供劳动力。对外贸易提供了货币资本,欧洲商业资产阶级通过对外贸易和其它手段,从 16 世纪到 18 世纪,从世界各地运回的黄金达 200 吨,白银 1200 吨,其中大部分在欧洲转化为货币资本。

此外,对外贸易还开辟了市场。欧洲殖民主义者从 16 到 18 世纪先后发动了一系列商业战争,不仅扩大了殖民统治,而且扩大了市场,非洲

和拉丁美洲广大地区都卷入到世界市场中来,既成为资本主义国家的商品销售市场,又成为它们的原料产地。

所有这些原因,促成了资本主义的原始资本积累,为产生了资产雄厚的大垄断跨国公司打下了历史基础。

② 现代国际贸易对跨国公司的影响。当今的各国对外贸易几乎遍及全球,使世界日益形成一个统一的大市场,市场竞争激烈,使国际性企业不得不站在全球角度上进行经营,在市场竞争的全球化进一步加强的趋势下,企业都要向跨国化方向努力。

战后各个地区涌现的为数众多的经济贸易集团组织,直接引起国际贸易格局的变化。这种贸易集团的特点,克服了生产要素超越国界流动和配置的困难,为企业的跨国经营创造了有利条件,促进了跨国公司的发展。

跨国公司的生产体系实际上是企业内部的分工在国际范围内的体现。母公司与国外的附属公司之间以及各附属公司之间必须通过内部交易,跨国公司才能作为一个国际化生产体系正常运转,而一个统一体系下的各国间贸易活动又降低了市场不完善中的结构性失效和交易性失效的影响作用,促进了跨国公司的发展。

各国间贸易的密切程度又影响了相互直接投资力度,影响了跨国经营的方向。国家间的贸易越发达,相互的经济联系越紧密,就对跨国经营提供了良好的环境,降低投资风险,如发达国家间的贸易非常发达,在世界贸易中占的比重逐渐上升,而相互间的直接投资也随着增加,且增加的幅度超过了贸易的增长。很明显,如果两国间经济无甚联系,或互相通过贸易保护进行贸易战,则企业的决策者不会轻易地就想进入对方市场的。

③ 国际贸易的特点影响了跨国公司的经营方式。首先,传统的国际贸易是跨国经营的最古老的形式,随着生产力的发展,商品生产和商品交换的不断扩大,产生了货币,商品交换由物物交换变成了以货币为媒介的商品流通,私有财产的产生与商品流通的扩大,便产生了专门从事贸易的商人,随着国家的出现,商品流通超出国界产生了对外贸易,也就出现了跨国经营的色彩。

接着在资本主义原始积累时期,国际贸易的特点是资本主义国家对原始材料的获取和资本的积累,且向殖民地进行商品的倾销,早期的英国及西欧许多跨国企业,在海外市场上对原材料的投资很多,通过不公平的贸易,掠夺殖民地的财富,独占殖民地的贸易。

随着产业革命兴起,国际分工日益扩大,促进了对外贸易,也弥补要素分布不均的不足,如资本技术占优势的国家出口资本技术密集型产品,而劳动力优势的国家则出口劳动密集型产品。这时的大跨国公司则是为了寻求生产要素超越国境,达到最佳配置,如美国、日本早期的跨国垄断企业就将“过剩”资本投向劳动力丰富、熟练且价格低廉的国家或是生产

资源丰富的国家。

第三次科技革命又引起了国际分工的巨大变化,使国际贸易的方式逐渐起了重大的变化,国际分工过去受要素禀赋所限制,现在则以科技优势为转移,科技进步减轻甚至摆脱了对自然资源的依赖,科学技术在生产要素中占了主导地位。所以,当前的跨国公司在海外生产并不以获得自然资源优势作为主要战略目标,主要是为了市场竞争及科研发展等为主要目标,这主要表现在资源产品及初级产品在世界贸易中所占地位下降,而服务、技术贸易在贸易总额和贸易结构中的比重上升。

(2) 跨国公司加重了各国对贸易的依赖。

随着科技进步和生产力的发展,对外直接投资在世界经济中的地位和作用大大提高,促进了经济和贸易的发展。由于世界产业结构调整意味着资源开始在全球范围内转移和重新配置,新的国际分工模式要求各种生产要素重新组合以达到优化,这主要是通过跨国经营为主的对外直接投资来实现的,国际经济一体化(经济区域化和贸易集团化)也是依靠跨国公司作为主要手段来进行的。从发展速度来看,对外直接投资远远超过贸易,并成为贸易持续发展的动力源。

在二次大战后的40年里,个别企业的发展已经超过以国家为单位的国民经济范围,使其在世界经济系统中产生了超越主权国家的权力主体。战后的关税与贸易总协定和国际货币基金组织一贯奉行且促进世界范围内的贸易、产业和金融自由化,结果形成了以世界市场为舞台的经济相互依存体制,作为这种相互依存体制的代表而出现在我们面前的则是跨国公司。

二次大战之前,发达资本主义国家向非洲、亚洲及拉美经济落后国家和地区输出的资本促进了它们之间的贸易发展。发达国家的大跨国公司资本的输出,一方面带动了机器设备的消费品等商品的出口,另一方面也增加了工业原料和食品的进口。

战后,世界贸易的增长速度显著加快,推动战后国际贸易扩大的主要动力应当说是生产能力的增长和国际分工的深化,然而,战后私人资本输出的急剧增长在推动世界贸易的发展方面起了越来越重要的作用。因为,跨国公司的直接投资必然伴随着商品的流动,在东道国投资办厂的初始阶段,跨国公司的子公司需要添置必要的机器和设备,在生产阶段,它需要将产品销售出去,而这些购买与销售行为并不仅仅局限于东道国国内,也可能来自或销往母国和第三国,而且,跨国公司购买与销售行为存在着越来越多跨出东道国国界的趋势。这是因为:①随着生产专业化和国际化程度的加深,跨国公司更多地将生产过程分散到世界各地,一家子公司往往承担整个生产过程中某一个阶段的生产任务,如半导体的装配和进行简单的测试。当这道生产工序完成后,产品或半成品又会被运回母国或第三国进行下道程序或总装。尤其是美国关税守则第806条和第

807 条中规定只对进口产品的外来增值部分征收关税的优惠待遇,更使这类跨国生产有增无减。②跨国公司的全球性结构,使得公司可以比国内企业更容易获得有关原材料及商品的价格信息。跨国公司通过对世界各地的价格资料的比较,而能够从价格较低的国家购买所需的机器设备和原材料,并向价格较高的国家出售产品。因此,跨国公司的发展在客观上促进了各国对外贸易的发展,同时也加重各国对进出口贸易的依赖。

另外,二次大战以后至今,资本主义国际贸易获得了迅速的发展,这突出地表现在资本主义国家对外贸易的增长速度超过了工农业生产增长速度,其中,发达资本主义国家之间的工业制成品的贸易增长得更快。出现这种现象和跨国公司成为整个国际贸易领域中的主要力量是分不开的。一方面,跨国公司利用国际分工来实现国际生产的专业化、协作化,使得企业内部的各种零部件半成品和制成品的相互往返运输大大增加,而这种跨国公司内部的跨国界的商品交易,造成国际贸易量的扩大。另一方面,跨国公司为了实现对外扩张获取高利润的目的,不断在海外投资新建、扩建、兼并和改组企业,使大量的机器设备、商品和劳务流向国外的分公司,从而促进国际贸易的扩大。此外,跨国公司为了打破各国的关税和非关税壁垒,进入当地市场,往往采取就地生产、就地销售的方针。

跨国公司不仅能通过在海外生产厂点直接进行生产和销售,往往还通过和当地大企业合作的方式,进入更完善的国际间销售渠道。目前,围绕着全球性市场,企业间的竞争激化,越来越多的企业感到,在广阔的世界市场上,与其杂乱无序地竞争,不如在应理顺的市场上,通过国际合作,达到协调一致,而在其它市场上开展公平竞争。日本丰田汽车公司和美国通用汽车公司合作生产后,年产规模为 20 万辆,而销售全都利用美国通用汽车公司的销售渠道,结果销量良好,促进日本汽车对美贸易。另外,在国外投资设厂不仅可以进入当地市场的销售渠道,而且还可以利用当地的对外贸易渠道扩大对其它国家的出口。日本的吉田工业有限公司(YKK)在西欧开始投资时,首先遇到的难题是缺乏销售渠道。开始负责 YKK 产品的荷兰中间商索要过高的回扣,为此 YKK 决定将荷兰分厂生产的产品通过当地的对外贸易渠道全部销往德国,这也符合了通过设立分厂以打开欧洲共同体国家拉链市场的最终目的。此后,他们不仅不再依靠欧洲代理商销售产品,而且形成一套在欧洲发展公司势力的战略。

(3) 跨国公司发展对国际贸易的负作用。

跨国公司对国际贸易的控制,也在很大程度上妨碍了国际贸易的正常发展,特别是对广大发展中国家对外贸易的发展造成很大的危害。例如,跨国公司往往倚仗它们的经济实力和垄断优势,对东道国的进出口数量和贸易方向横加干涉,影响了东道国的市场结构和国际收支变化。同时,跨国公司在垄断了某些产品和市场之后,往往操纵国际市场价格,进

行不等价变换,损害了别国的经济利益,尤其是跨国公司的种种避税措施,减少了东道国的税收。此外,跨国公司垄断资本争夺国际市场的矛盾和斗争,也从另一方面造成各国贸易保护主义的盛行,严重地妨碍了国际贸易的正常秩序。

3. 跨国公司直接发展对外贸易

在目前的市场机制下,使国际资本在世界范围内实现最佳配置,有利于资源的开发和资源重新分配,有利于把生产要素从生产效率低的地区向生产效益高的地区转移。在跨国公司的统一体制下,企业将生产要素处于最佳配置的情况下,提高了产品竞争力,扩大了同国外的贸易交往。

(1) 跨国公司内部贸易的增加。

由于跨国公司的存在,由跨国公司直接控制的内部贸易大量增加,这种贸易是在母公司与子公司、子公司与子公司之间进行的。据统计,在80年代,国际贸易量的三分之一在跨国公司内部进行。这些内部贸易和独立的商品出售者和购买者不同,它由母公司控制,按照母公司制订的公司内部划拨价格进行,通过划拨价格,跨国公司可以避免激烈的市场竞争而获得高利。

(2) 跨国公司直接发展了各国的对外贸易。

跨国公司加重了世界各国对进出口贸易的依赖,这表现在由跨国公司引起的对外贸易在整个世界贸易乃至各国对外贸易中所占比重有逐渐上升的趋势。从跨国公司占整个世界贸易比重来说,仅跨国公司部门内贸易在80年代中期就占到三分之一,如果将跨国公司与外部企业所进行的交易包括进去,则所占份额就更大。据统计,跨国公司在世界贸易中所占的份额,在80年代中期高达70%。

如果从单个国家来看,跨国公司对它们的进出口贸易的影响更加明显,跨国公司的对外贸易几乎垄断了美国的全部进出口贸易。美国的情况如此,其它国家也是如此。1977~1981年间,在主要西方工业发达国家的全部出口中,除了英国和瑞士由于种种原因出现减少的情况外,其他国家的跨国公司出口比重都有增长的趋势。尤其是在规模较小的国家,少数的几家跨国公司便可以控制全国的进出口贸易。例如在比利时的福特汽车公司与在德国的福特汽车公司子公司之间的一年双边贸易额,即占比利时进出口额的大约六分之一。

对于发展中国家来说,跨国公司对这些国家的进出口贸易同样起着举足轻重的作用。从对跨国公司在发展中国家某些工农业部门出口中所占比重的分析中,仍然可以看出跨国公司所具有的特殊地位。仅以发展中国家的制成品为例,在70年代末期,跨国公司至少在六个新兴工业国家和地区的出口中占有相当大的份额。在阿根廷、韩国和墨西哥,其所占份额将近三分之一等等。尤其是在韩国和新加坡,跨国公司在出口中所占份额,比它们的制造业总额中所占的份额要高出许多。这表明跨国公

司在这些国家的制成品出口的增长中发挥着十分重要的作用。

(3) 跨国公司直接对某些产品出口的影响。

跨国公司对东道国生产与出口的影响还因行业不同而有很大的不同。有时,虽然跨国公司在某个东道国的对外贸易中所占比重不大,但是在这个国家中的某个或某几个行业的生产与出口贸易中却占举足轻重的作用。以下是几个主要行业的情况。

在汽车工业中,跨国公司在汽车工业的生产与贸易中占据了十分重要的地位。在 80 年代初期,仅为首的 10 家跨国公司即占到汽车世界产量的 81.1% 和海外产量的 91%。跨国公司的汽车生产最具有典型的跨国性质,无论是国内生产,还是海外生产,实际上都是指汽车的最后总装,汽车的零部件大部分均来自其他国家。这不仅局限在工业发达国家中的国际分工,现在,跨国公司利用各国生产成本的差别,已越来越多地从各个发展中国家获得配件。随着汽车零件生产的分散化,由汽车生产带来的进出口贸易必然呈现增长趋势。由于汽车工业的跨国经营,必然引起零部件进出口的贸易,此外,跨国公司还控制了全世界的汽车贸易。

在石油工业中:在 20 世纪的大部分时间中,国际石油工业一直为主要跨国公司所统治,它们是埃克森石油公司、英荷壳牌石油公司等七家主要石油公司,这些公司除控制原油外,通过规模巨大的批发网和零售经销商,以及经营运输原油和石油产品的油轮船队,牢牢控制着石油产品的销售和运输。自 1972 年以来,这七家主要公司的原油产品不断提高,自己难以满足本身的全部后续加工需要,此外还在向其它公司提供剩余原油,这样,石油跨国公司就占国际石油贸易的很大一部分,在石油生产国实行国有化以后,以前参与原油生产的公司仍保留了从生产国的国营公司中购买大量石油的权利。近年来,跨国公司控制的贸易份额虽然有所下降,但与他们控制的石油生产来说,比例仍旧很高。

在热带饮料工业中,跨国公司既是原材料的买主,又是制成品的加工者和分配者。它们把发展中国家生产的咖啡、可可和茶叶加工成发达国家市场上的日常消费品,在咖啡工业中,大约有 20 家大公司垄断了咖啡加工与销售,其中 8 家最大的加工公司控制着 55% ~ 60% 的世界销售额,而两家最主要的跨国公司——雀巢食品公司和通用食品公司,则控制着近 20% 的世界咖啡市场。此外,凯德伯里—施韦普斯等 4 家跨国公司控制着可可贸易的 60% ~ 80%,布鲁克·邦德公司等 8 家欧美公司控制了西欧和北美茶叶市场的大约 90%。

在制糖业中:到 70 年代后期,大多数生产国已建立了国营制糖垄断企业。在发展中国家的约 1500 个商业蔗糖厂中,跨国公司只控制了其中的 20 ~ 30 个。但是,跨国公司现在更多地采取同生产国的企业联合经营,签订许可证协议和管理合同的方式参与糖业生产。由于采用了大规模的资本密集的生产方法,跨国公司的影响实际上在某种程度加强了。

例如,仅塔特莱尔公司的子公司一家就控制了欧共体蔗糖进口的大约90%,这家公司的子公司——联合糖浆公司则控制了世界糖浆贸易的40%。

在烟草业中,英国烟草公司、菲利浦·莫里斯公司、雷诺公司等美国公司在世界香烟销售总额中所占的份额近50%。尽管如此,这一数字仍未充分反映出跨国公司的强大地位,它们在颁发许可证销售及同其它公司的合作生产关系越来越活跃。另外,大约85%~90%的烟叶是在大的跨国公司的直接或间接控制之下进入国际贸易的。

4. 跨国公司与技术贸易

(1) 国际技术贸易的发展。

国际技术贸易是国际技术转让的主要形式之一。国际技术转让是指技术供应方将某种内容的技术转让给使用方使用的一定行为。国际技术转让主要有两种形式:一种是非商业性的国际技术转让,是指不同国家的政府机构之间以技术援助方式进行的无偿的技术转让。另一种是商业性国际技术转让,是指政府机构或企业之间按照商业条件签订技术协议或合同进行有偿的技术转让,它属于盈利性技术转让,这种商业性的国际技术转让称为国际技术贸易。

国际技术贸易的方式可分为跨国公司的内部技术转让、合营企业、统包合同、许可证贸易等。其中许可证贸易是主要形式,许可证售让方和许可证的购买方,通过签订许可证协议所进行的交易行为,就是许可证贸易。售证方将拥有的独占技术或权利转让给购证方,允许购证方在一定条件下,对许可证协议内规定的某种或某些技术或权利具有使用权,购证方则要在协议期间支付使用费,并承担协议规定的其它义务,作为使用技术或权利的代价。许可证贸易一般包括工业产权使用权的转让交易和专有技术的转让交易。工业产权使用权的转让又包括专利使用权的转让和商业使用权的转让。

发达国家技术贸易是世界贸易主体,国际技术贸易的迅速发展又是建立在技术革新和科学技术革命的基础上的,长期以来,技术革新主要集中在少数发达资本主义国家。在20世纪,世界共有110项特别重大的技术革新,这些技术革新都发生在发达国家,其中美国占60%,英国占14%,德国占11%,三个国家共占有85%,技术革新的分布情况在技术贸易中得到反映,世界技术贸易也主要集中在经济发达国家。

(2) 跨国公司加快了国际技术交流。

二次大战结束至今,工业生产在全世界普遍得到发展,生产力大大提高,这是科技革命的成果。战后以原子能、化工、宇航工业等为代表的第三次科技革命范围广,涉及的领域深,是前两次科技革命无法相比的。这次科技革命的特点是科学研究和生产密切结合成统一的过程,使科研发展速度与生产增长的速度直接联系在一起,因而大大缩短了科技发明到

生产应用的间隔时间,跨国公司在促进技术的发展和加快国际技术交流中起了积极作用。

跨国公司为了在激烈的竞争中保持自己的地位,扩大自己的市场份额,需要不断进行科学研究,不断推出新产品和新技术,没有技术创新的公司,在国际竞争中就站不住脚。所以在跨国公司形成生产以后,需要不断地发展自己的技术。每家大跨国公司都有自己的研究机构和实验室,每年拨出很大一笔费用从事研究与发展工作。例如美国的通用电气公司,它拥有一个研究与发展中心和 200 多个产品研究部,近年来,公司平均有 12000~13000 名科学家和工程师从事研究活动。目前,世界先进技术的绝大部分为跨国公司所掌握。但是科技发展日新月异的今天,技术不可能长期封锁,70 年代以来,国际技术贸易急剧增长。技术交流的 90% 在发达资本主义国家之间进行,美国是最大的技术贸易国,在技术贸易的专利使用费收入中,美国约有 85% 归跨国公司所有,通过技术贸易,加快了技术扩散,并使一些新兴工业部门较快地推广,从而推动了生产力的发展。

(3) 跨国公司在技术贸易中占垄断地位。

跨国公司实力雄厚,科技力量强大,为了在国际市场上取得竞争优势,它们十分重视开发和垄断新技术。跨国企业通常在国外投资建立公司和合营企业,输出资本和技术。据统计,目前发达国家的 500 个大型跨国公司垄断和控制了西方技术贸易的 90%。显而易见,跨国公司充当了国际技术转移的主要媒介。

跨国公司为保证其在激烈的竞争中立于不败之地,利用资本雄厚、设备齐全和人才众多等优势,大力开展研究与发展工作,在生产技术方面占据明显的优势,完成了无数的发明与革新,在科学技术领域始终居于领先地位,例如,杜邦公司在 60 年代初期几乎垄断了全世界有关化学纤维专利的 80%,埃克森研究与工程公司 60 年代先后共获得 1 万多项专利,使埃克森石油公司的石油精炼效率比其它公司高 16%,70 年代至今,美国跨国公司拥有专利占有专利总数的 75%~80%。跨国公司在国际技术贸易中占据着垄断地位。

2.3 跨国公司与国际投资

在国际间的各种经济活动中,与跨国公司联系最为紧密的莫过于国际投资了。

国外直接投资或称对外直接投资,英文简作 FDI (*Foreign Direct Investment*) 或 DFI (*Direct Foreign Investment*)。它是对外间接投资

(*Foreign Indirect Investment, FII*) 的简称,二者一道构成了一国对外收支平衡表(*BOP*)中的重要项目。

目前,对外直接投资的定义尚不统一,各种标准也不一致,其中国际货币基金组织(*IMF*)对对外直接投资的解释影响较大,其解释如下:

“*FDI is investment that is made to acquire a lasting interest in an enterprise operating in an economy other than that of the investor, the investor's purpose being to have an effective voice in the management of the enterprise.*”

中文翻译为:

对外直接投资是在投资人以外的国家所经营的企业中获得持续利益的一种投资,其目的在于对该企业的经营管理取得有效的发言权。

请注意“经营”和“有效的发言权”字样,这说明了对外直接投资作为投资的一种形式应具有对企业能够直接控制的特征,这一点很重要。

对外间接投资主要发生在投资国资本市场,如金融证券投资或股份投资,而对外直接投资则发生在东道国国内市场,如投资办厂。因而,对外直接投资不同于单纯以证券交易为手段的金融资产投资,也不同于单纯以货物交易为手段的国际贸易活动,它必定要流入某个具体的生产或服务部门。

另外,对外直接投资经常伴随生产要素的转移和重新配置。生产要素的流动不仅仅包括资本的移动,还包括劳动力、技术、管理和信息等方面;不仅单向流动,也双向流动。它的收益同间接投资的收益主要来自债券、股票的利息或红利不一样,而是来自企业经营的利润,受企业经营的好坏制约。

这样,我们就可以勾勒出对外直接投资的一个基本轮廓了:对外直接投资是指跨国母公司在—国或数国通过直接投资设厂,建立原材料、产成品生产基地或销售渠道及服务设施,并获取一定收益的活动。所投入的可以是现金和实物等有形资产,也可以是无形资产,如专利、专有技术(*Know-how*)、管理经验、商誉等。

对外直接投资作为科学技术的发展和产业资本国际化的产物已成为世界经济发展的必然趋势。以前,投资总是跟在贸易后面,而现在,贸易已经越来越依赖于投资。对外直接投资作为一种国际经营的高级形式,在突破贸易保护主义和各种贸易壁垒,进行生产技术的交流等方面发挥着越来越大的作用,日益成为经济发展的动力源泉。

跨国公司的一个直接表现就是对外投资,它的发展实际上也是国际直接投资(*FDI*)的发展。如果没有跨国公司,国际直接投资也绝不会发展到今天如此庞大的规模。当今的跨国公司,又使国际投资在地理流向和方法、形式上出现新的发展,反过来,国际投资的迅猛发展又使跨国公司有了进一步扩张的基础和条件。

2.3.1 对外直接投资概述

工业革命之后,资本主义的高度发展导致了资本的迅速积累。到了19世纪70年代,各主要资本主义国家相继出现了资本过剩现象。在资本的国际化成为一种必然趋势之后,作为资本转移手段之一的国外直接投资就应运而生了。然而,二次大战前世界资本输出一直是以借贷资本为主导的,对外直接投资虽然发展迅速,但所占的比重并不大。可是,这种情形在二次大战后开始发生明显变化,1945年对外直接投资总存量仅为200亿美元,1992年全球对外直接投资总存量则达到了2万亿美元之巨。对外直接投资的空前发展使之取代了借贷资本成为世界资本输出的主要形式和经济增长的发动机。

下面,我们将从直接投资的多元化发展趋势、行业分布趋势、地区流向趋势三方面对它的发展历程进行论述,并对直接投资同跨国公司的关系进行探讨。

1. 对外直接投资的多元化发展

对外直接投资发展的格局是沿着一元化、二极化、三极化直至多元化的趋势在变迁的。

第二次世界大战后,作为战败国的日本和德国损失惨重,国民经济濒于崩溃,其海外资产大部分被没收,丧失了自己在海外的利益,其它各国亦饱受战争创伤,需要大量的资金来恢复本国经济。美国作为战胜国,在战后的欧洲重建中获得了大量的市场,它利用自己资金、技术的优势,使跨国公司横跨欧洲、拉美和亚洲。西方经济形成了以美国为霸主的一体化经济。美国在这一时期的对外直接投资中一统天下,成为主要的FDI输出国,其对外投资累计总额由1938年的115亿美元,增至1958年的540亿美元。到了50年代末,美国占世界FDI总存量的55%,而原资本输出额世界第一的英国的比重则由1938年的43.4%降至20%左右,其余的25%则为法国、荷兰、瑞士、加拿大等国所有。

到了60年代后,西欧的对外直接投资才有了起色,在对外直接投资总存量中的比重开始上升。60年代末,西欧国家在世界对外直接投资的总量比重上升到了43%左右,而美国则降至50%。这样,世界对外直接投资的格局由一元化转为以美国、西欧国家为主的二极化阶段。进入70年代后,尽管美元在不断贬值,西欧、日本的对外投资额不断增加,但总的格局未变。

80年代,美国的对外直接投资地位发生了巨大变化。1975年,美对外投资额为1240.2亿美元,占世界对外投资总额的44%,1985年为2500.7亿美元,相对份额却下降到35%。到了80年代中期开始,美国更是由最大的对外直接投资流出国变成了最大的流入国。以1988年为例,

美国的 FDI 流入量约为 570 亿美元,而流出仅 140 亿美元。而与此同时,西方各国在经历了战后空前严重的经济危机(1979~1983 年)之后,对外直接投资仍在高速发展,日本在对外直接投资中的比重也急剧上升。1986 年日本的对外投资额已达 1060 亿美元,比 15 年前增长了 298.59 倍。1989 年,日本已稳居世界最大 FDI 输出国了。此时,欧共体在世界对外直接投资总存量中的比重约占 39% 左右,美国则占 35%~37% 左右,日本为 10%~11%。这样,对外直接投资额高度聚集在美国、欧洲和日本这三处地方,出现了三极化格局。

二次大战后,发展中国家跨国公司的发展也为世人注目,对外直接投资也有了较快的发展。1960 年,发展中国家对外直接投资流出量为 7 亿美元,1985 年已达 190 亿美元之巨。截止 1992 年底,属于发展中国家的跨国公司母公司已达 2700 多家,约占世界总数的 10%,对外直接投资总存量也占到 5%。这样,进入 90 年代后,世界对外直接投资状况已经形成包括美国、欧共体、日本、发展中国家和地区的多元化格局。

2. 对外直接投资的行业分布趋势

纵观跨国公司对外直接投资的发展历史,可以发现,在不同的历史阶段,对外直接投资行业重点有所不同,其发展的脉络相当明显,即由采掘业(主要是矿业)逐渐发展到制造业,直到现在的服务业。

最初,跨国公司的对外直接投资总是着眼于与开发自然资源有关的采掘工业,如采矿业,尤其是石油采掘。自本世纪以来,世界各地新发现的蕴藏量和产量丰富的油田,造就了一大批闻名世界的巨型跨国公司,如埃克森、英荷皇家壳牌等,至今它们仍居世界最大跨国公司排行榜之中,这一切均表明了资本主义经济发展对世界资源的依赖程度很高。跨国公司只要掌握了原料产地,再利用自身的规模生产优势,是很容易取得垄断地位的。此外,制造业、公用事业如修造铁路也属于那时期跨国公司对外直接投资的着眼点。如 1890 年,美国利用的 20 亿美元外资中,铁路业甚至占了 69.1%,高达 20 亿美元。

二次大战结束后,随着跨国公司对外直接投资额的不断扩大,投资行业的重心也逐渐转移到了制造业。据统计,二次大战后,制造业在发达国家对外直接投资总额中的比重达到了 40% 以上,至 70 年代,制造业已占到 50% 左右。美国的变化最为显著,也最具代表性。1914 年,美国的对外直接投资总额以矿业居首,1940 年就让位于制造业了,1975 年制造业投资在整个对外直接投资中的比重达到了 45%。整个 70 年代,跨国公司制造业的投资趋势更是达到了顶峰,制造业中,先进技术产业的比值很大,除传统的食品工业外,化学、医药、汽车、工程产品四个部门比重最大,它们都属于资金技术密集型产业。跨国公司对外投资之所以转向制造业,是从其本身利益和全球战略出发所做的调整。为了占领新的市场,为了维护和扩大传统的出口市场,为了降低能耗,或是为了绕过贸易壁垒,

它们利用发展中国家保护国内工业的决策,以及发达国家自身经济结构改革的契机,对其生产布局在全球范围内作了最有利的安排。那些容易产生污染的工业,那些劳动密集型的工业,那些需要劳力多、利润小的行业纷纷转移到了发展中国家。

就在跨国公司的对外直接投资在制造业上大力发展之时,服务业又异军突起,到了80年代,服务业投资在发达国家对外投资中就占据了主导地位。几乎所有的市场经济发达的国家对外直接投资的主要方向都是服务部门,由表2.3.1我们可以看出,采掘业、制造业部门在1975~1985年期间基本都下降了,只有服务业的投入在不断上升,在整个对外直接投资中的比重也不断上升。

80年代中期,世界上约40%的股权和50%的年资金流量均在服务部门,而与金融业及贸易部门有关的服务部门如银行、保险、运输、广告、咨询等又占去了服务业流入的国外直接投资存量的三分之二。就目前趋势看,至本世纪末,跨国公司对外直接投资部门的构成仍将以服务业为主。

表 2.3.1 1975 年和 1985 年发达经济国家
对外直接投资的部门分布情况

单位 :%

国家	采掘业		制造业		服务业		其他	
	1975	1985	1975	1985	1975	1985	1975	1985
美国	26.4	23.1	45.0	37.9	24.3	33.7	4.3	5.2
英国	11.1	33.3	59.5	31.8	29.4	34.8	—	—
联邦德国	4.1	3.8	48.3	43.0	41.9	48.3	5.7	4.9
日本	28.1	15.5	32.4	29.2	36.2	51.8	3.4	3.5
加拿大	21.1	22.9	50.5	46.2	28.4	30.9	—	—

资料来源:联合国跨国中心编《跨国公司在世界发展事业中的作用:趋势和前景》,纽约1989年版,第119页。

那么为什么跨国公司的投资部门会以服务业为主呢?简单说来,原因有三:其一,这种现象是服务业日益成为国民经济主导部门的反映。以美国为例:早在本世纪20年代,其服务部门在国民生产总值(GNP)中的比重就已经达到了46.9%,超过了工业部门(43.9%)的比重,科学技术的发展与产业化已使服务的提供成为必需;其二,服务业本身的特性,相对于制造业而言,具有投资少、回收快、利润率高优势,决定了对外直接投资会集中到服务业上,这样能获得更丰厚的利润;其三,跨国公司产业资本不断金融化,1972~1985年间,跨国公司在国际金融市场筹措的资金

以每年约 23% 的速度增长,这就使得跨国公司希望有一个规范、完善、发达的国际金融市场为其融资、投资活动提供便利,而金融业的发展前景十分诱人,于是跨国公司也大规模介入该领域,促使了金融业的发展,带动了国际贸易的发展,它们的发展反过来又推动了服务业的进一步发展。

3. 对外直接投资地区流向的变化

在二次大战之前,跨国公司对外直接投资的主要部门是采掘业,因而发达国家的对外直接投资主要流向它们的殖民地或其他一些经济落后的国家,以掠夺这些地区的资源。如英国主要投资于现在的一些英联邦成员国,美国则主要投资在拉美地区。此外,虽然殖民地宗主国内的相互投资也较多,在战后相当长的一段时间里,跨国公司对外直接投资也还是主要流向自然资源丰富的一些发展中国家,其目的仍在于掠夺资源。据美国政府统计,整个 50 年代,美国跨国公司国外子公司的数目在发展中国家的平均增长率为 5.6%,超过了在发达国家中建子公司的 3.9% 的增长速度。

60 年代后,随着发达国家投资地区的不断扩大,重心也从战前的以殖民地宗主国和发展中国家为主转向了以技术条件、生产条件相似的发达国家为主。以美国为例,在跨国公司的直接投资中,投在发展中国家的比重从 1950 年的 48.7% 下降到 1980 年的 24.1%,投在发达国家的比重则从 1950 年的 48.3% 上升至 1980 年的 73.5%,1985 年,在国外投资流入总额中,发达国家占 76.1%,发展中国家占 23.9%,在国外投资流出总额中,发达国家占 98%,发展中国家占 2%。这些数据很能说明这些趋势。

国外直接投资为什么要从自然资源丰富、劳动力低廉的发展中国家转向以发达国家为主体呢?原因是多方面的。我们先从发达国家角度讲,首先,他们的经济发展水平很高,人均收入高,消费水平、市场结构相似,市场容量也大,统计数字表明,发达国家人均消费水平要比发展中国家高 7~10 倍,再加上消费信贷的刺激,市场的规模相当大。其次,发达国家之间政治、法律甚至文化环境十分近似,使得投资环境相对稳定,风险较小。再次,发达国家之间机器设备互换率高,通用率高,很容易形成庞大的生产设备需求市场,提高投资吸引力。另外,地区经济一体化也造成了国外直接投资的大量流入。1992 年,欧共体形成了 12 个国家 3.2 亿人口的统一大市场;1994 年,美加墨自由贸易区开始建立,促使了发达国家在这些市场之间的相互投入。最后,跨国公司之间战略联盟 (*Strategic Alliance*) 也促进了发达国家之间的相互投资。因为战略联盟的方式能使它们共同开发的项目或进行研发 (*R&D*) 活动的费用降低,时间缩短,风险分散。这种战略联盟在汽车、电脑等行业非常盛行,如美国的通用汽车公司同日本铃木、五十铃和韩国的大宇结盟。目前,大跨国公司之间联盟的趋势越来越盛,相互之间注入的资金也越来越多。

从发展中国家角度讲,尽管发展中国家采取了一些吸收国外直接投资的措施,但由于往往担心外商挤进本国市场,会打击民族工业,赚走利润,因而对市场放得不够开,法律体系也不很健全,投资风险较大,基础设施也不尽完善,如果外商要投资,就会增加配套投资,从而使成本上升,劳动力价格虽低,但素质并不是很高;人均收入也低,市场容量有限。发展中国家吸收对外直接投资的关键是本国现实和潜在的市场容量,以及经济增长的现状前景,而对大多数发展中国家来讲,这两个方面的表现都不突出。

但是在进入 90 年代以后,对外直接投资的地区分布又有了一些变化。据联合国贸发会议 1993 年世界投资报告显示,发达国家市场对外投资的流入量和流出量均有不同程度的下降,而发展中国家和地区则有了转机,发达国家对外直接投资流出量由 1990 年的 2430 亿美元下降到 1992 年的 1500 亿美元,流入量的情况则更严峻,1991 年比 1990 年下降 37%,1992 年又减少了 20%,而此时发展中国家和地区流入量,1991 年比 1990 年增长 21%,1992 年增长 13%,故发展中国家外资流入量占世界的比重由 80 年代末的 17% 上升到 1992 年的 32%。这种情况的出现同发达国家经济在 90 年代头几年里一直处在经济衰退的阴影中有关,但更主要的还是由于东亚及东南亚一带国家和地区经济增长较快,吸收了大量外资。以中国为例,1990 年吸收了 37.55 亿美元的国际资本,1992 年则上升到了 112.91 亿美元,1994 年则更达到了 338 亿美元之巨,目前,中国一跃成为世界上最大的国际资本接受国之一。

但是,总的说来,对外直接投资流向的基本格局近期内不会有重大改变,可是发展中国家会随着市场容量的不断增大,经济发展状况更为好转,从而在世界的 *FDI* 流出流入的比重中有长足进步。

4. 对外直接投资同跨国公司的关系

对外直接投资同跨国公司之间的关系非常紧密。对外直接投资的需求产生了跨国公司,而跨国公司的发展也离不开对外直接投资。资本的国际化 and 科学技术的发展是跨国公司产生的直接动因,细细考察它们的发展过程,我们可以发现对外直接投资同跨国公司之间的密切联系。

资本国际化的过程,大致经历了三个阶段:第一阶段是自由资本主义阶段,该阶段的主要特征是商品输出,国际贸易得到了启动和发展。该阶段表现为商品资本的国际化。第二阶段是垄断资本主义阶段,由于高额的垄断利润对巨额资本的积累和集中产生了滚雪球般的效应,一些大型公司的实力急剧地膨胀起来,为了给过剩的资本谋求出路,于是开始了资本输出,主要是借贷资本的输出,该阶段可以看作是货币资本国际化的阶段。第三阶段是资本直接投资,也是生产资本国际化阶段。在二次大战之后,生产的社会化程度迅速提高,生产的分工与协作扩散到了全球范围,产业资本的国家化迅速发展,资本国际化由流通领域也发展到了生产

领域,一些企业的垄断资本以更大的规模积累了起来,为了获得更多的利润,它们开始进行大规模的对外直接投资,直接控制国际生产,从而形成了跨国公司。可见,对外直接投资是跨国公司跨国经营的主要内容。

同样,科学技术的发展也促进了跨国公司的产生。科学技术是第一生产力,是促进人类社会发展的最关键因素,任何一个国家的进步都离不开科技的发展。18世纪末、19世纪初,人类历史上发生了第一次产业革命,蒸汽机、新机械的广泛应用大大促进了生产力的提高,此时,单纯的进出口贸易已不能满足世界各国对工业产品迅速增长的需求。随着资本主义向垄断阶段过渡,发生了第二次产业革命,内燃机、电动机的发明,物理学、化学的进步标志着生产力又登上了一个新台阶。相对于这次产业革命,第一次产业革命所开发的技术比较简单,易学易消化,即便进出口贸易满足不了各国对工业产品增长的需求,通过对生产机械的出口或“技术移民”,就可以将较先进的生产技术转移出去,解决有关问题。而第二次产业革命所带来的技术进步,无论从广度还是深度都是空前的,很多技术不是通过产品贸易或“技术移民”就能转移的,它对大规模的生产方式及大批熟练工人和专业管理人员的协同合作有了更高的要求,进行对外直接投资也成了科技发展的必然要求,于是产生了由跨国公司来组织对外直接投资,使得生产环节可以在不同的国家和地区进行分工生产,充分发挥跨国母公司在资源、技术、人力、市场等各方面的优势,以获取国家分工的规模效益。可见,跨国公司是作为直接投资活动和技术转移的载体的。

跨国公司的飞速发展又带动了国际直接投资规模的不断扩大。目前,世界上共有跨国母公司37000多家,分布全球的附属公司共有20余万家。1992年,世界范围内的外国直接投资(资本外流量)达到3.7万亿美元,跨国公司的总销售额也已达到4.4万亿美元,远远超过了世界贸易出口总量2.5万亿美元的数字。

今后,跨国公司会更多地利用对外直接投资的方式,扩大生产规模,把在各国的生产活动纳入自己的世界生产体系,而对外直接投资接受国也会通过吸引外来投资,尽量引进投资国先进的技术和管理经验,发展本国经济。跨国公司同对外直接投资的关系将随着时代的发展变得更紧密,更富有活力。

2.3.2 跨国公司对外直接投资的利益机制

跨国公司对外直接投资,一定要得到比在本国内投资更多的利益,否则,跨国公司就不会到国外去投资,而是以本国的市场为投资范围。无论是从理论上说还是从实际而言,跨国公司对外直接投资,确实能够而且已经获得比在国内投资更高的利益。不过,跨国公司对外直接投资获得的利益并不是全部表现为直接的物质利益,如投资利润是多少,投资回报率

有多高,跨国公司对外直接投资利益除了表现为这些直接的、具体的物质利益外,还有许多间接的但影响更大的利益。分析跨国公司的对外投资利益,应当考虑和研究跨国公司对外直接投资的动机。

1. 跨国公司对外直接投资动机分析

跨国公司对外直接投资,具有明确的动机。不论是发达国家跨国公司对发展中国家的直接投资,还是跨国公司在发达国家之间的直接投资,也包括近年来发展中国家跨国公司对发达国家的直接投资,都是出于一种动机而进行的。跨国公司要在这样一种投资中达到某种目的,以实现在国内投资获不到的利益。

跨国公司对外直接投资的动机是多样化的,不同国家不同企业的直接投资受不同因素影响。利润原则是一切企业经济活动的目标,也是跨国公司对外直接投资的动力,但不同企业的动机和实现这一最终目标的途径和考虑是多方面的,因此利润原则不是决定投资流向的唯一原则。有的是为了巩固原有市场,开拓新市场;有的是为了利用东道国廉价劳动力;有的是为了获取东道国的自然资源;有的是受东道国优惠政策所吸引;有的是为了避免投资风险,保证投资安全等等。

跨国公司对外直接投资的动机大致可以分为四类,一是市场动机,二是战略动机,三是行为动机,四是利润动机。

(1) 市场动机。

市场动机是跨国公司对外直接投资的主要动机,也是跨国公司对外直接投资的最直接动机。跨国公司对外直接投资时,往往首先是为了扩大市场,使企业生产的产品占领国外广阔的市场。跨国公司在对外直接投资之前,一般都在国内经营多年,所生产的产品(服务)也是成熟的产品(服务),在国内市场具有一定的占有率。但由于企业生产的规模越来越大,国内市场的容量渐渐就难以满足企业生产规模的扩展。例如,美国在1956年时国内市场的汽车销量为700万辆,而此时美国三大汽车公司(通用、福特、克莱斯勒)的生产能力已达到年产900万辆,到了1972年,美国国内汽车市场的容量比16年前仅增加了150万辆,达到850万辆,但此时三大汽车公司的年生产能力却增加了450万辆,达到1350万辆,大大超过市场的容量。此外,跨国公司在国内市场的竞争也日益激烈,不仅有国内公司相互之间的竞争,也有同国外公司的竞争,如美国三大汽车公司在国内市场上要同日本汽车公司竞争。跨国公司在保住国内市场的同时,为满足更大的生产能力和应付竞争,必然要对外直接投资,开拓新的市场。因此,美国三大汽车公司在国外均有大量的直接投资,尤其是在加拿大和欧洲。

(2) 战略动机。

跨国公司对外直接投资也出于一种经营战略上的安排,是一种战略上的动机。这种战略的动机也有不同的类型,主要有资源利用型、资本分

流型、进口替代型、竞争导向型、避免税收导向型和研发导向型等。

① 资源利用型。跨国公司在东道国直接投资是为了获取原料资源,为本国工业生产提供原料和燃料,或者供应出口到第三国,也有可能在本国就地进行加工和销售。

② 资本分流型。有的跨国公司国内投资缺乏市场,为解决资本过剩,将资金转移到海外,以获取更高的利润。

③ 进口替代型。一些跨国公司也会采用这样的战略:在海外投资生产,产品运回本国供应国内市场,以抵消外国商品涌入本国而占领市场,或者抵销外国同类产品大量涌入国内市场。跨国公司加强海外市场的开拓和生产,加速跨国生产和经营,目的是变外部市场为内部市场,保持其国内市场的垄断地位和产品优势。

④ 竞争导向型。跨国公司为适应全球经济发展,也会抢先在海外投资,以防御竞争者抢占市场,为的是巩固原有市场和开拓新市场,展开国际间的投资竞争。

⑤ 避免税收导向型。跨国公司为了逃避本国政府的经济管制,寻求安定和有利的投资环境,把自己的重要资产投资转移到政治安全、政策稳定、管制比较松散的国家。

⑥ 研发导向型。跨国公司在技术先进国家投资建立生产据点,并努力使之成为研究开发和引进先进技术的海外基地,为本国公司提供适用的先进技术,这实际上是一种研发(R&D)的新型发展。

(3) 行为动机。

跨国公司在实际经营中由于外部环境的变化和企业内部组织的变化,会使企业的行为发生影响,在这种影响下,出于行为动机,跨国公司也会对外进行直接投资。

来自外部环境的变化有:受到外国政府、客商的建议和邀请,促使到海外投资;担心失去原有的海外市场;本公司产品在国内市场出现来自外国的替代产品,只有到国外寻求出路;向同行业海外成功的大公司仿效;在海外投资为其长期生产零部件和其他关联产品;向国外转移在国内已闲置或陈旧的设备;将企业研究开发的科技成果作为对外投资等等。

来自企业组织内部的影响,有如企业内部某些资源,包括管理技能、设备、人力、技术和资金等尚未充分利用,都会诱发企业从事海外投资的愿望。

(4) 利润动机。

跨国公司对外直接投资的利润动机主要有:自己的新产品已到产品寿命周期成熟阶段,为保持竞争能力,降低成本,必须寻求海外投资;在竞争的市场上以攻为守,进行防御性的对外投资,以防竞争对手独占市场;当企业和产品在海外信誉出现问题时,企业直接到海外投资生产,控制和保持产品质量,维持信誉;通过国际化经营,维持本企业在海外独特的竞

争优势。

研究跨国公司对外直接投资的动机,划分各种投资导向的类型,有助于我们具体把握外国跨国公司的意图和动向,有助于我们同外国跨国公司打交道,也有助于发展中国家进一步利用跨国公司,发展本国经济。

2. 跨国公司对外直接投资的利益

在既定动机的基础上,跨国公司对外直接投资必须要获得一定的利益,否则跨国公司就没有必要进行对外直接投资,而是将其全部资本投在国内市场。

跨国公司对外直接投资的利益分为直接利益和间接利益两类。

(1) 投资的直接利益。

跨国公司对外直接投资,在一定的时间内可以获得直接利益,这种直接利益主要表现在跨国公司获得的海外利润,使公司总利润增加。

跨国公司总是选择投资环境比较理想的地区进行直接投资。这种投资环境的理想性,有可能是表现在基础设施比较先进,市场机制比较发达,金融货币制度比较自由稳定,人员劳动效率较高,总之,这些环境比较有利于新产品的开发、新技术的应用或生产效率的提高,这主要是发达国家的经济环境。跨国公司在这样一种环境中投资,生产效率较高,又接近当地市场,减少关税等成本,总的效益高于在国内的生产,使利润增加。投资环境的理想性也可能表现在生产成本的大幅下降。跨国公司在一些国家投资,目的在于利用当地廉价的原料和劳动力(这主要发生在发展中国家)。虽然这些国家的基础设施并不好,市场机制也不完善,货币制度不够自由、稳定,但由于原料和劳动力的成本比在国内投资生产低得多,仍然可以获得比较可观的直接利益。

(2) 投资的间接利益。

跨国公司的对外直接投资也来自于一些间接的利益。跨国公司在一些国家投资建厂,在最初的几年可能没有利润,甚至在一段相当长的时期内也没有利润,但却有可观的间接利益,这些间接利润也是跨国公司对外直接总利益中的一个重要部分。

间接利益首先来自于市场占有率的提高和市场的独占性。应该说,跨国公司占据东道国的市场,所付出的代价高于东道国生产同类产品的企业。跨国公司的产品由不准进入东道国的市场到准以进入,对跨国公司而言,就是一种利益的获得。此外,跨国公司若提高了在东道国市场上的占有率,甚至达到独占,尽管在一段时间内没有从市场中获得利益,但从长远的观点看,还是有明显利益的。

其次,间接利益来自于跨国公司的全球战略。跨国公司可能在一个国家或一个地区的投资中长期得不到利润,但这种投资很可能是跨国公司全球战略中的一部分,在这个地区没有获得直接利益,但却从其他地区获得了更大的直接利益(如通过价格转移的方式),跨国公司的整体利益

还是得到了提高。

跨国公司的间接利益还来自于在全球范围内利用廉价的资源。由于发达国家实行环境保护和保护资源的政策,跨国公司在国内利用资源受到一定的限制,便通过对外直接投资的方式利用别国的资源,而且往往是廉价的资源,这样无形中也增加了跨国公司的利益。

2.3.3 跨国公司对外直接投资的形式

自19世纪后期跨国公司产生以来,随着生产技术不断向高、精、尖方向发展,随着世界政治、经济格局的变化,跨国公司对外直接投资形式也不断进行调整。

跨国公司产生的初期,主要的资本输出国如英、美,对外投资的主要对象是它们的海外殖民领地和亚非拉的落后国家,主要输出部门是采掘业、铁路业和一些制造业。由于发达国家在世界的政治、经济生活中处于绝对的主导地位,它们的跨国公司历史悠久、规模庞大、技术先进,因而一般要求对所建的子公司拥有绝对控制权,也就是说采用独资形式是它们的首要选择。即便跨国公司的对外直接投资在二次大战后转向了原料、初级产品及以资源为基础的制造业,独资或对子公司握有全部股权的形式仍是主要的。据统计,到1975年为止,美国180家主要跨国公司在外国建立的5727家子公司中,独资的或握有全部股权的占了65%。

然而,进入70年代后,情况出现了变化,合资形式的比重迅速上升,这种情况出现主要是跨国公司在发展中国家的合资企业增多。为什么会出现这种情况呢?首先,发展中国家政治上的民族民主解放运动和经济上的国有化运动,使跨国公司在海外的独资子公司遭受重创。60年代,亚非拉地区展开了声势浩大的民族民主解放运动,许多国家纷纷独立。独立后,这些国家为了迅速摆脱发达国家对本国经济的控制,大力发展民族经济,展开了国有化运动。1973年的“石油危机”更是极大地鼓舞了发展中国家国有化的决心。据联合国跨国公司中心统计,1960~1976年间共发生了1369起国有化事件,这极大地削弱了跨国公司在这些地区的地位和影响。结果,跨国公司在这些地区的独资企业不是被国有化了,就是只有走向另一种形式——合资。另外,跨国公司之间的竞争及它们的自身发展也要求它们适应时局的变化去采用合资形式。二次大战后,跨国公司得到了迅猛发展,一些新的跨国公司为了同老牌的跨国公司竞争,也为了自身的扩展,在进入新的目标市场时,采用了较为灵活的策略,不再全部以独资这种单一的形式了,尤其是在打入早已为其他跨国公司占领的市场时,对股权的要求更不强烈。而那些老牌的跨国公司为了适应竞争形式的新变化,不被挤出原有市场,也愿意同东道国一道建立合资企业。当然,跨国公司对于建立合资企业也是有选择的,那些劳动力密集型

产业或一些生产技术已标准化的制造业 跨国公司愿同东道国合资 ,而技术要求高的产业 ,还是倾向于独资形式。对于发展中国家来说 ,虽然他们欲图摆脱跨国公司的束缚 ,力求自力发展 ,但受自身资金或技术的限制也开始愿意采用合资形式。

如果说 ,以前发展中国家在引进外资的态度上还有些顾虑的话 ,在经过 80 年代的高速发展直至进入 90 年代后 ,他们的心态都已调整过来 ,他们明白直接利用外资发展本国经济同单纯的国际贸易与借贷资本相比 ,无论在经济还是政治上支付的代价都要小 ,因而许多国家对引进外国投资的政策作了较大的调整 ,或是加大市场调节机制 ,或是减少政府的干预影响 ,有的减少了对外汇的控制 ,有的对利润的汇回减少了限制 ,甚至对跨国公司全部拥有子公司的态度也有所放松 ,这使得跨国公司对进入东道国投资所采用的形式也可以多重选择了。

下面 ,我们对跨国公司对外直接投资的几种主要形式逐一作出分析和探讨。

1. 独资

我们知道 ,对外直接投资的最主要特征在于投资者通过一定数量的投资达到对企业的经营控制权 ,使投资与企业的经营管理及最后的利润联在一起。独资企业也许最能体现对外直接投资的这种特性 ,因为企业独资 ,就意味着投资者提供全部资金 ,独立运营 ,获取全部利润。

独资企业一般投资量大 ,风险也比较大 ,但是许多跨国公司出于全球竞争战略的考虑 ,还是甘愿冒这种风险。对于那些出于降低交易成本 ,以市场内部化为目标的跨国公司来说 ,独资形式可以协调好企业内部的经营管理方法以及市场营销策略等来适应母公司大市场战略的整体构思 ,充分发挥母公司资金投入和采用先进技术与管理能动性 ,充分利用东道国的资源、劳务和市场 ,提高企业的素质 ,生产出竞争力较强的产品 ,以至获得高于一般水平的利润。尤其是那些知识产权比较突出的直接投资 ,如自建的 *R&D* 中心、销售网等 ,采用独资形式 ,更易加强母公司对自己的知识产权的控制 ,避免先进的生产技术或管理技术的泄露。例如 *IBM* 公司 ,它是长期坚持在外国只建独资企业政策的。另外 ,独资对于东道国来说 ,既利用了外资又不承担任何风险 ,能够带动相关产业的发展 ,增加了国家收入 ,又降低了失业率 ,东道国也欢迎跨国公司建立独资企业。

建立独资公司可以采用两种方法 ,一是通过新建 ,二是通过收购。新建 ,顾名思义 ,就是指建立新公司或新工厂的意思 ;收购 ,指收购企业 ,一般是跨国母公司通过股票市场或资本市场购买东道国企业的股份 ,或者出资购买现有或倒闭企业的资产。

(1) 新建企业。

新建的一个企业 ,可能是母公司的子公司 ,也可能是分公司。子公司

是独立法人,财务独立、自负盈亏,它在东道国注册,受东道国法律的约束。分公司是母公司的分支机构,不具备法人资格,由母公司授权开展业务,债务由母公司负无限责任,其资产全属于母公司,并受母国的外交保护。如果采用子公司的形式,它除交纳其在东道国应交的所得税外,在其汇出红利或利息时还应缴纳预扣税。子公司的盈亏不能合并到母公司的损益表中,而采用分公司的形式,分公司的亏损则可以合并到母公司的损益表中,在汇出红利时也不必缴预扣税。但是由于子公司在东道国一般被视为本地企业,因而能享受到当地政府给予的如税负减免的优惠待遇,而分公司往往享受不到。一旦东道国排外情绪增强时,或比较注重民族经济时,分公司各项业务的开展可能会受到很多限制。另外,由于子公司财务独立,因而可以自行借贷,而分公司往往需母公司担保才能在东道国筹款。

可见,子公司与分公司这两种形式各有利弊,跨国公司应根据东道国的法律环境及本身的投资目的和经营战略来确定该采用何种形式。一般来说,跨国母公司会采用子公司形式,或在投资初期采用分公司形式,随后再采用子公司形式,因为独资子公司能保持高效率的全部的经营管理权,并且母公司可以充分利用子公司避税方面的灵活性,还可以尽量因避免采用独资形式所产生的矛盾。

(2) 收购企业。

收购企业,无论是在同行业内部进行的,还是跨行业进行的,一般都通过两种途径来进行:一种是通过谈判方式收购外国企业的全部资产,另一种则是通过股票市场购买外国企业的股票。

收购方式作为跨国公司进行独资的一种方法是有其一定优点的。首先,收购的方式能使跨国母公司很快进入海外市场,尽快利用起东道国企业的生产设备、技术和市场等。其次,可以利用被收购企业的知名度、商标或分销网,将产品迅速投放市场,从而取得良好的经济效益。最后,可以利用某股票暴跌时,或企业亏损时,廉价购得该企业之资产。其缺点则在于被兼并企业的真实情况及其准确价值难以估计,经营风险也相当高。有时往往会出现这样的情况,跨国公司低价买进企业,但是使其正常运作所耗的成本则十分高昂,那样,跨国公司可能会陷入其中难以脱身,得不偿失。另外,被收购企业的硬件环境、软件资源可能也很难符合收购公司的要求,因而收购公司的成功率有时是很低的。有资料表明,六七十年代美国和西欧的一些跨国公司收购案件中,成功率一般只有50%左右。

2. 合资

合资企业,英语为 *Joint Venture*,字面的意思就是“共同风险”。也就是说合资企业作为跨国公司和东道国共同拥有的企业,双方合作从事生产,所需的人、财、物也由双方分别提供,企业盈利也彼此分享。合资企业的基本特点就是共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏。尽管合资企

业的当事人来自不同的方方面面,矛盾冲突不可避免,如在经营决策上、在利润分配问题上的矛盾等,但由于合资企业以协议的形式将双方的利益联在一起,因而双方的合作还是有共同基础的。合资企业可以分为两大类,一类是股权式合资企业(*Equity Joint Venture*),另一类是契约式合资企业(*Contractual Joint Venture*)。

(1) 股权式合资企业。

股权式合资企业指跨国公司同东道国合作者各按一定比例出资,共建一个有一定资本额的有限公司。它是东道国独立的法人,受东道国法律的管辖和保护,合资方一般从企业的净利润中回收投资。

跨国公司在外国举办合资企业,通常要涉及到注册资本、投资比例、投资方式等方面的问题。从投资方式来讲,一般可采用现金(*Cash Payment*)、实物(*Constructions in Kind*)、知识产权(*Intellectual Property*)三种方式来进行。合资企业对现金的要求一般是较高的,尤其是在企业创建初期,启动资金和流动资金需求较多,现金越多,企业越能应付自如。至于实物或知识产权的投资方式,其最大困难恐怕在于如何对它们进行合理折价或估价了。此外,许多合资企业在协议中规定,投资方以实物形式作价入股时,应当一次付清。对于以知识产权作价入股的,有些东道国法律则规定了最高百分比的限制。

对于投资比例问题,一般是合资企业谈判中最为棘手的,因为这个问题直接关系到合资企业的经营管理效率,关系到合营各方的权益。一般来说,股权形态有三种,一是多数股权(占51%以上),二是对等股(各占50%),三是少数股权(占49%以下)。在许多发展中国家和地区,为避免企业为外国投资者控制,对股权的要求因而比较强烈。如墨西哥,它要求本国合伙方在合资企业中所占的股份应在51%以上。

在注册资本问题上,跨国公司合资企业中的注册资本同投资总额之间总是有一定的差额,一般前者小于后者,差额部分靠银行贷款补足。从跨国公司角度出发,它们一般趋向于差额越大越好,这就意味着自筹资金也就越少,对银行贷款的依赖也就越大,企业以后的经营风险也就越小。有关这方面的规定中,发达国家的弹性较大,如美国对注册资本与投资总额的允许比例为1:4,而发展中国家作为东道国所允许的比例就较小,有的甚至要求二者一致。

(2) 契约式合资企业。

契约式合资企业可能不是独立法人,而只是一种合伙关系,有时又被称为合作经营企业。它是由跨国公司同东道国就各方的责任、权利、义务进行充分协商后,通过签订合同或契约加以确定,并且各方按确定好的比例分配收益、分担亏损,而不一定按投资比例分配。合作经营的范围很广,可以是生产制造方面,也可以是销售方面,还可以在技术投资方面进行合作经营。合作经营也有松散型和紧密型之分,这个就取决于合作双

方是否组成了经济实体,组成经济实体的就是紧密型,反之则是松散型。合作经营一般有一定的期限,期满后,跨国公司一般退出企业,将资产无条件地归还东道国合伙者所有。

契约式经营的投资比例和出资方式比股权式经营要灵活,尤其是松散型的合作企业,不对投资比例作出安排,甚至注册资本都没有,各方的责任、权利、义务在合同上都有详细的规定,合同一经完成,契约关系即告解除。资本的回收既可从经营收入中提取,也可以从折旧费中提取,或者从利润中提取一定比例回收。

股权式合资企业同契约式合资企业之间最主要的区别在于契约式合资企业中合作各方不涉及所有权关系,运营灵活,容易适应环境变化,但是短期行为的倾向比较严重,一般也不能享受到东道国的减免税待遇。

股权式合资企业虽然受市场状况、各方经营战略目标的不同等因素的影响,而存在着不稳定的问题,但合作各方的关系还是趋向长期化的,一般能享受到东道国的减免税待遇。

3. 非股权投资

非股权投资不属直接投资,但可以看作是跨国公司对外直接投资的替代物。它是70年代发展中国家广泛开展国有化运动,逐步排斥外资的结果。那时,一些跨国公司为了保住其在发展中国家或地区既有地位和影响,或是谋求进一步发展,除了合资形式之外,就采用了这种非股权形式的投资方式。这种方式也可以看作是企业过渡到股权式合资经营的预备阶段。

所谓非股权投资是指跨国公司不通过股权对东道国企业进行控制和管理,而是利用对企业所需技术、管理、资源的控制,通过一系列的合同安排,达到对当地企业控制的目的。最常见的非股权投资可以分为管理合同、技术许可和生产合同三种形式。

(1) 管理合同(Management Contract)

根据该合同,一些跨国公司可以接管东道国的企业。跨国公司可能派出人员在被接管企业中担任总经理、部门经理等行政管理人员,对企业进行全面管理,也可以派出技术人员对被接管企业进行技术指导。管理提成费是这些接管公司的收入来源,该提成费可以是固定的,也可以是按利润额或销售额的百分比提取的。管理合同方式的最大特点是只管理不投资,但企业的基本方针和重大决策一般仍由委托方自行掌握。

(2) 技术许可(Licensing)

技术许可是指跨国公司将其研究发明成果中的商标使用权、专利许可或专有技术转让给东道国企业,并获得一定收入。它转让的是无形资产的使用权而非所有权。收入的获得一般有两种方式:一种是提成收费的方式,跨国公司将技术或商品转让给东道国,在一定的期限内把因利用该项技术或商标而生产出来产品的产量、销售额或利润额按一定百分比

收取提成费。另一种方法是跨国公司与东道国按一定价格达成技术知识转让的协议,偿付时可一次交清,也可以分期付款。

(3) 生产合同(*Production Contract*)

生产合同是指与当地企业订立供应产品的合同。它与管理合同或技术转让形式有所不同,跨国公司需要投入一笔资金或以实物等其它形式作投入,由当地企业负责组织生产。生产合同是一类合同的总称,它包括来样加工、来料加工、定单生产、交钥匙工程、合作销售、共同投标、共同承担工程等方式。它同契约式合资企业有些类似,但生产合同以不持有所有权为其特征。

2.3.4 跨国公司对外直接投资的环境评估

1. 对外直接投资环境

跨国公司对外直接投资,一般会面临两种风险。一种是竞争风险(*Competitive Risks*)。竞争的风险无处不在,这是现代商品经济最显著的特征之一,跨国公司在外国投资办厂,既会受到当地企业的竞争威胁,也会受到因“追随领袖”而参与进来的其他跨国公司的威胁,要应付竞争风险就要看跨国公司是否具有高效率的内部管理,营销策略是否正确,对竞争对手的反应是否快捷,能否运用自己的技术优势生产出质量更高、价格更低的产品。另一种风险是环境风险(*Enviromental Risks*)。竞争风险在于它的普遍性,每个跨国公司在目标国投资办厂时都必然要面对它,而环境风险则在于它的不确定性。竞争的风险对跨国公司的投资决策一般影响不是很大,有一定实力的跨国公司会勇于面对竞争的。但是一国的自然、政治、经济、法律、文化等环境因素有些对企业的经营可能是有利的,有些可能是不利的或中性的。跨国公司对环境因素分析的正确性对跨国公司对外直接投资决策至关重要,因为它影响着跨国公司尽量利用目标国位置优势的效果。本节我们要探讨的是对外直接投资环境及其评估问题。

跨国公司研究国外投资环境的目的是,就是要通过对投资过程中影响企业运营的东道国的各种环境因素的评估,来提高对外投资决策的准确性,排除环境风险可能造成的损失,使跨国公司对外的直接投资达到风险小、安全大,损失小、利润大的要求。跨国公司人员可以通过政府部门、研究机构、行会、报刊或通讯社等获得有关的信息资料。

投资环境要从两个方面考虑,一个是基础环境,一个是社会环境。基础环境专指与对外直接投资密切相关的外部物资条件。其基本内容有:①自然因素,包括自然资源、人力资源、地理资源、气候资源等。②基础设施,包括能源、交通、通讯、文教、卫生、金融等服务性设施。自然因素一般具有相对稳定性,而基础设施则具有可衡量性。社会环境的概念具有

广泛的综合性,一般可以从政治环境、经济环境、法律环境、文化环境四个方面来考虑。

2. 跨国公司对外投资环境评估

对外投资环境是一个综合体,各种因素或多或少地都对跨国公司对外投资决策产生影响。基础环境的各项因素是吸引跨国公司前去投资的基础,相对于社会环境来说,这方面的信息资料比较容易得到,也比较确定,而社会环境的各项因素则是吸引国外直接投资的关键,因为这方面的因素比较复杂,容易变化,不确定性较高。对这方面作出全面深入、科学合理的分析也是跨国公司对外直接投资环境评估的难点。我们将就这方面进行重点论述。

(1) 政治稳定性。

政治稳定性是一个跨国公司考察东道国环境时首要考虑的因素,是政治环境中的重要内容。

政治稳定性的范围很广,它包括民族、宗教、政治团体、政府上层人员更替等各方面的因素。首先是民族因素,良好的民族关系意味安定团结的政治局面,而民族冲突必然导致政局不稳。宗教情况也差不多,一国的宗教态度,东道国中人民的宗教分歧都严重影响一国的政局。近几年来,北非、中东阿拉伯国家和地区伊斯兰教旨主义激进分子活动猖獗,是当地局势不稳的重要因素之一。如果国内各阶层的政治团体之间,利益趋向、目标一致,团结互助,则将有助于创造一个稳定团结繁荣的局面。政府首脑的正常更迭对政局的稳定一般不会产生什么影响,但如果更迭频繁,必然会引发社会基层之间的冲突。当然,这些标准也不是绝对的,对不同性质不同国情的国家,以上各方因素也会程度不等地发挥作用。在军人执政的缅甸,军人政团的影响很大;在波黑,民族冲突导致了战争。发达国家之间能吸收许多国际资本,因为它们的政局相对稳定是很重要的因素之一。而发展中国家的政局往往不稳,有的国家比较混乱、无秩序,因而对吸收海外投资的影响比较大。

当然,对有些不稳定的、不利的因素也应辩证地看待,因为那些不利的因素有可能会转化为有利因素。如洛克比空难后,利比亚受西方各国联合制裁,国内政局一度恶化,西方人不愿与之作生意,韩国大宇公司则看准机会,迅速打入这个西方资本的真空地带,因为没有竞争对手,大宇公司获利颇丰。

(2) 经济政策。

为了给外来投资者一个好的投资环境,增强投资的信心,或使已投资者投资的计划能顺利完成,东道国的经济政策为吸引外资,需要保持一定的连贯性。但是有时政府为了改善利用外资的结构,会对其利用外资的政策作些局部的调整,这时,这些局部调整可能会对某个国家或某公司产生不利影响。东道国政治有时也会作出整体的改动,那么所有的外资

企业或欲投资的跨国公司都要充分注意,在衡量利弊之后应相应做出对应的决策。

除了考察一国经济政策的稳定性外,对各种经济政策措施也应充分考虑。如外资政策,我们要看该国外资进入的审批制度,对外资进入的部门、行业的限制与鼓励政策,对外资进入的部门比例控制等;税收政策中如土地税减免,加速折旧等规定很能吸引外资,还有不同类型投资的不同税目、税种、税率、优惠措施等;外汇政策中对资本本金的进入和调出,收益的转移或再投资的规定等均很重要。跨国公司的投资决策对这些政策的具体规定相当敏感,跨国公司在进入前一定要详细地研究好。

(3) 市场规模。

市场规模的大小同经济政策一道构成了一国经济环境的主要内容。

东道国市场规模的大小和特性,是决定能否吸引国外投资者的重要因素。要考察一国的市场规模大小,首先要看该国的国民生产总值、人口总数及人均国民生产总值的多少,这些因素决定了该国市场的广度;市场的深度则取决于生产的社会化及人口的消费结构和聚集程度。如中国市场与美国市场相比,看起来中国的人口要多,是美国的4倍多,所以感觉上中国的市场规模应比美国大。但是美国的国民生产总值远远高于中国,人均国民生产总值也约为中国的30倍,消费水平远高于中国,所以实际上美国市场规模要比中国大。而且美国国内市场规模不仅大,层次也很丰富,也便于美国工业公司合理地进行大规模生产,以利用规模优势。显然,这样一比较,美国吸引外资的能力要强于中国。

(4) 法律环境。

只要是想吸引外资的国家,一般都尽量提供给外商以透明的、统一的、完整的、非歧视的法律环境,以保障跨国公司对外投资的正常运作。当然,跨国公司跨国经营时,可能会因经营的方式或办事的习惯不一致,造成与东道国之间的各种利害关系,从而招致法律冲突的风险,因而跨国公司必须要有法律方面的专家,对东道国的法律环境作出细致的评估。

要作出正确的评估,首先要看东道国是否具备完善的仲裁制度和律师制度,其次要看东道国是否具有完备的法律,如产品责任法、税法、反垄断法、知识产权法、环境保护法等。第三要看执法是否严格,是否能做到有法可依、执法必严,执法部门办事的效率是否高也很重要。最后,要力争避免在容易引起法律冲突的地区或领域内经营,以降低或避免此类风险的发生。尤其是那些具有技术优势的跨国公司进行对外投资时,对有关知识产权方面的法律要特别注意。

(5) 文化环境。

每一种文化都有其自己的特征,它往往同一国的历史、风俗、习惯联系在一起,是民族凝聚力的重要基石,因而跨国公司经营人员进行文化环境的评估时,一定要有的放矢地针对文化的差异性进行评估。

对文化环境进行评估,应当考虑两层含义:其一,跨国公司在确定投资目标时,一般比较乐于进入文化背景相似的地区,因为这样可以降低许多配套投资,而且职员之间的相处也比较容易协调,如许多美国公司在加拿大都建有子公司,香港、台湾大量在中国大陆投资,文化环境的相近是很重要的原因。其二,跨国公司在进入具有文化差异的目标国时,一定要做好“入国问禁,入乡随俗”的准备,要充分尊重东道国的风俗习惯、宗教信仰、价值观念、道德准则等,并学会适应它。

对于跨国公司决策者们来说,文化因素不仅直接影响消费者的特性,也对公司内部的管理起着间接的影响,只有抱着了解当地、适应当地的意念,才不至于放弃原定的经营目标。

3. 投资环境评估的方法

对外直接投资环境的评估方法有很多种,评估的结果对投资规模的确定有很大的影响。以下是几种常用的评估方法。

(1) 经济判断法。

经验判断法是一些从事跨国公司对外直接投资决策的专家、顾问或企业主管依据长期积累的经验和专业方面的知识所作出的判断。“代尔菲法”(Delphi Method)是最著名的一种,早在40年代时,就由美国著名的兰德(Rand)咨询公司发明并沿用至今。该方法首先设计出问卷调查表,表内列出各项投资决策因素,然后分别寄送有关专家,再综合反馈信息,归纳出几种意见之后,再分别寄送这些专家再次征求意见,经过几次反复,取相同的意见作为结论。此外,还有“老手评估法”(Old Hands Approach)。实际上也就是跨国公司通过其本身的智囊团或聘请些投资决策方面的专家来帮助分析决策。

(2) 量化评估法。

该方法以美国的罗伯特·斯托鲍夫为代表,他把影响投资环境优劣的因素综合成了八个方面,每个方面分出等级并列出分值。决策者决策时把根据不同因素所得的分值累加起来,分数越高说明投资环境越好,总分越少表明投资环境越差。

以下所列为这八个因素,括号里表示分值,详细情况见表2.3.2。

- ① 对资本抽回的限制(0~12);
- ② 准予外资拥有股权的程度(0~12);
- ③ 对本国资本与外国资本待遇的差别(0~12);
- ④ 货币稳定性(4~20);
- ⑤ 政治稳定性(0~12);
- ⑥ 关税保护程度(2~8);
- ⑦ 当地筹资难易程度(0~10);
- ⑧ 近五年的通货膨胀率(2~14)。

(3) 成本分析法:

成本分析法把对投资环境的分析归结为对成本和收益的分析,此法由以色列学者赫曲(*Seev Hirsch*)提出。

此方法设:

C ——跨国公司企业在母国的生产成本;

C' ——跨国公司在东道国投资设厂时的生产成本;

M ——出口销售成本(包括运输、保险、关税等费用);

AC' ——在东道国设厂生产的附加成本,因环境差异必定会有额外开支,或称之为“环境差异成本”;

D ——转让无形资产的耗散费用(包括泄露、仿制等)。

当 $C' + AC' < C + M$, $C' + AC' < C' + D$ 时,即跨国企业在东道国设厂生产的成本和额外的附加成本,均小于出口方式的成本($C + M$)及合同式进入的成本($C' + D$)时,可以采用直接投资的方式进入该国。

(4) 抽样评估法。

这种方法常由东道国政府采用,对在本国的外商企业进行抽样调查,了解他们对东道国投资环境的看法,以此作为其它欲投资该国的其它跨国公司的背景参考资料,以及便于政府了解国外企业对本国投资环境如政策、法律等的看法,以及时作出调整。

具体作法是,先随机抽出或选定不同类型的外资企业,列出投资环境评估要素,然后由外国企业高级管理人员进行评估,通常采用回答调查表的形式。

此方法因评估的项目比较具体,所得资料对潜在投资者有直接的参考价值,但是评估的范围有可能不够全面,而且评估人的主观色彩也可能较浓。

投资环境的评估方法还有很多,无论哪一种方法都是本着“风险最小,利润最大”(*Minimum Risks, Maximum Profit*)的原则进行的,只是侧重点有所不同而已。评估者在评估时,可以视具体的情况和要求选择最适宜自己的评估方法。

表 2.3.2 投资环境评分计分法

投资环境评估因素	评分
一、资本抽回	0~12分
无限制	12
只有时间上的限制	8
对资本抽回有限制	6
对资本和红利抽回有限制	4
限制严格	2
禁止资本抽回	0

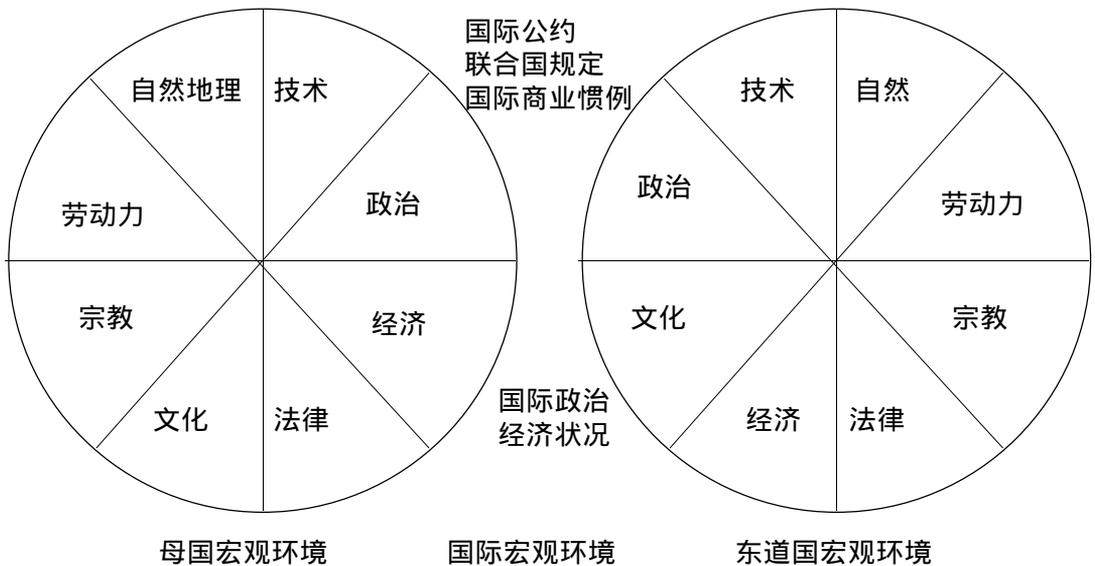
投资环境评估因素	评分
二、准许外资拥有股权	0~12分
准许并欢迎全部外资股权	12
准许但不欢迎全部外资股权	10
准许外资占大部分股权	8
准许外资最多不得超过半数股权	6
准许外资占少数股权	4
外资不得超过股权的30%	2
不准外资拥有股权	0
三、差别待遇与对外资的管制	0~12分
外资企业与本国企业一视同仁	12
对外资企业略加限制但无管制	10
对外资企业有一些管制	8
对外资企业限制并有管制	6
对外资企业有限制并严加管制	4
对外资企业严加限制并严加管制	2
禁止外商投资	0
四、货币稳定性	4~20分
完全自由兑换	20
黑市与官价差距小于10%	18
黑市与官价差距在10%—40%	14
黑市与官价差距在40%—100%	8
黑市与官价差距在100%以上	4
五、政治稳定性	0~12分
长期稳定	12
稳定但因人而治	10
内部分裂但政府尚能控制	8
国内外有强大的反对力量	4
有政变和动荡的可能	2
不稳定,政变和动荡极有可能	0
六、给予关税保护的意愿	2~8分
给予充分保护	8
给予相当保护但以新产业为主	6
给予少许保护但以新产业为主	4
很少或不予保护	2
七、当地资金的可供程度	0~10分
具有成熟的资本市场,有公开的证券交易所	10
有少许当地资本,有投机性的证券交易所	8
有限的资本市场,外来资本不多	6
短期资本极其有限	4
资本管制很严格	2
高度的资本外流	0
八、近五年的通货膨胀率	2~14分
小于1%	14
1%至3%	12
3%至7%	10
7%至10%	8
10%至15%	6
15%至35%	4
35%以上	2
总计	8至100分

2.4 企业跨国经营的环境

2.4.1 宏观经营环境

宏观经营环境,是指围绕、影响企业生存与发展的各种因素,包括政治、经济、文化、法律、自然地理等。由于企业在多个国家从事生产经营活动,因而其面临的宏观经营环境是多层次的,有母国的宏观经营环境、东道国的宏观经营环境以及由这两种环境中各因素相互交叉、相互作用而形成的国际宏观环境如图 2.4.1。

图 2.4.1 多层次的宏观经营环境



由图 2.4.1 可以看出,宏观经济环境是一个多层次、多因素、纵横交错、复杂纷繁的综合体系。但与企业跨国经营活动密切相关的主要因素一般包括以下几个方面。

1. 自然环境

自然环境是指一个国家的地理位置、面积、地形地貌、气候条件、资源状况等。

(1) 地理位置。一个国家所处的地理位置不仅可以影响其经济结构

和社会结构的变化发展,还会影响企业对外直接投资的地理方向。例如,日本和中国、朝鲜、韩国等国是近邻,这种地理位置决定了日本和这些国家必须共同维持这一地区的稳定,也使日本企业更多地考虑在东北亚地区进行直接投资。同时也使中国、韩国等国更方便向日本寻求经济技术合作,加速企业之间的相互跨国经营。

(2) 地形地貌。地形地貌是指一国的自然地形,它对企业的生产、销售等活动都有重大影响。例如,运输成本的高低就受地理结构的影响。在地形平坦的国家,公路或铁路的运输费用较低,而在山区,运输成本必然很高。同时,一国地理结构的特点还将影响本国市场体系的发展,复杂的地形可能形成若干具有不同特点的市场。由于对东道国地形地貌的考察不恰当而导致跨国经营失败的例子举不胜举。例如,一家美国食品公司曾在墨西哥河三角洲地区建立菠萝罐头厂,公司的决策者预计从上游的种植园收购菠萝,用驳船运载至下游的罐头厂,制成罐头后,再用定期的远洋货船运往世界各地。结果出人预料的是,菠萝的成熟期恰好遇着汛期,河水湍急,驳船根本无法往上游行驶,又因为没有其他运输方法,导致了原料供应的困难,公司不得不停工关厂,并忍痛将新设备低价卖给墨西哥的集团公司。

(3) 气候条件。气候条件包括气温、湿度、雨量等。不同的气候条件对跨国经营活动会提出不同的要求。比如,气候宜人的地方,可以采用标准化的产品促销,劳动者的劳动潜能和创造力也容易发挥,相反,气候恶劣的地方,促销比较困难,而且还会抑制劳动者潜能和创造力的发挥。另外,气候条件对产品的使用、包装以及功能也会带来影响。如在温度和湿度变化较大的地方,必须采取特殊包装,以保持电子、机械产品的精度和性能。

企业在不同的气候带目标市场进行生产经营活动时,必须充分认识和了解各种气候的特点及可能造成的正面和负面影响。

(4) 自然资源。自然资源是指一国矿产资源,包括自然资源的分布、数量、质量以及可使用性。如石油、煤炭、金属矿、森林等资源。由于各国所拥有的自然资源各不相同,这就要求企业在进行对外投资决策时,必须对此加以考虑。现代化生产离不开各种资源,到具有丰富资源的国家或地区去投资设厂,不仅为跨国经营企业和母国获取原料供应来源,同时也促进东道国的经济繁荣,受到东道国的鼓励和欢迎。

2. 政治环境

跨国经营在很大程度上受政治环境因素的影响。影响跨国经营的政治环境具体表现为以下几个方面:

(1) 国体和政体。不同的国家,其国体和政体各异。例如,西方国家的政府,有两党制和多党制,各政党所代表的利益不同,其政治主张自然也会不同。因此,企业开展跨国经营,需要了解东道国各政党的政治主

张,尤其要了解执政党的主张。但也不能忽视在野党的政治主张,因为它有助于预测该国将来政治环境的可能变化。

(2) 民族主义。民族主义常被称为“非宗教的宗教”。它强调对国家的忠诚,旨在保护民族经济主权。民族主义的浪潮自 70 年代后在世界上蔓延以来,对国际间的经济贸易和资本流动构成了严重的冲击。

一般来讲,不利于企业进行跨国经营的民族主义政策措施主要有:① 政府优先向本国企业订货,为本国企业提供便利和津贴;② 限制或禁止子公司在某些经济部门和产业进行生产经营活动;③ 规定子公司零部件和生产工序的国产化或当地化的比例;④ 要求当地居民在子公司的股份结构中占有一定比重的股利;⑤ 采取关税和非关税的保护主义办法牵制子公司;⑥ 不允许子公司在当地进行兼并或收购;⑦ 没收子公司的财产或剥夺其所有权。对上述妨碍企业跨国经营的民族主义政策措施,必须预先分析研究,制定正确的对策。

(3) 政治稳定性。各国的政治环境都在不断变化之中,但变化的缓急程度不同。平缓的变化使企业有调整战略的余地,而急剧的变化则会使企业措手不及,以致遭受巨大的经济损失,甚至灭顶之灾。因此,企业在进入某一国家进行直接投资之前,必须考察其政治是否稳定。主要注意两个方面:一是该国政策法规的连续性;二是该国的政变、政府更迭、内战、动乱、罢工等不安全因素。

3. 经济环境

经济环境是指一个国家的物质生活水平、生产力发展状况及科学技术水平,是直接影响企业在该国从事生产经营活动的基本的、具有决定意义的条件。经济环境主要包括以下几个方面:

(1) 经济总体状况。美国经济学家罗斯托在《经济成长阶段论》一书中认为,一国的经济发展状况可以归纳为五个阶段。① 传统社会阶段。该阶段缺乏现代科学技术,主要的经济活动是开发生产资源。② 起飞前的准备阶段。该阶段已逐步开始使用现代科学技术,是起飞前的过渡阶段。③ 起飞阶段。该阶段经济保持连续稳定的增长,工农业现代化发展迅速。④ 趋向成熟阶段。这时,经济持续增长扩展到经济活动的各个方面,经济活动大规模进入国际市场。⑤ 高度消费阶段。这个阶段居民收入很高,人们开始大量消费,社会也拥有较多的储蓄。一般认为,凡处在前三个阶段的国家可称为发展中国家,而处于后两个阶段的国家则为发达国家。

处在不同的发展阶段的国家和地区,其经济总体状况和水平不同,因此必然直接或间接地影响到企业的跨国经营活动。

(2) 人口状况。

① 人口总数。人口总数反映了一国的社会需求总量,是衡量一国潜在市场规模的指标。在人均国民收入一定的情况下,人口越多,市场规模

就越大。对于价格低廉、大众化的消费品,企业可以只根据人口总数来估计市场规模,而对于价格昂贵、非大众化的产品,就应根据人口增长速度和国民生产总值增长速度结合起来分析。如果一国的国民生产总值增长速度快于人口增长速度,那么潜在的市场规模就可能大;反之,那里的市场规模就可能缩小。

② 人口的年龄结构。人口的年龄结构也是影响跨国经营的因素。从市场营销角度出发,企业可以根据不同的年龄组(如少年、青年和老年)划分不同的消费群体,并根据其规模和特征制定出营销策略。

③ 人口密度。在人口密度大的国家或地区投资建厂,成本低,而且能扩大东道国的就业,带动东道国的经济繁荣,也有利于跨国经营企业扩大生产规模,增加商品的销量,获取更大的利润。

(3) 收入状况。收入水平的高低反映了一国的经济水平,决定了市场购买力的强弱。衡量一国收入状况的主要指标是国民生产总值(GNP)和人均国民生产总值。

① 国民生产总值。它是指国民在一定时期内生产出来的全部最终产品和所提供服务的价值总量与在国外所获取的净要素收入的总和。国民生产总值是一个国家或地区经济发展的主要标志,其高低反映了一国经济规模的大小、市场规模和市场需求的大小。

② 人均国民生产总值。它是国民生产总值与人口总数之商,反映了一国人民生活水平的高低和居民的购买力水平。一般来讲,企业更倾向于到国民生产总值大及增长率高和人均国民生产总值高的国家进行直接投资。因为那里具有广阔的市场、极大的市场容量和很高的消费水平,跨国经营的前景光明。

(4) 经济基础设施。经济基础设施主要指一个国家的能源动力设施、交通运输设施、通讯设施、商业设施、金融机构及其他公用事业设施等。经济基础设施是一个国家经济供给能力和经济活动能力大小的重要条件。例如,运输设施良好,可以提高货物流通的数量和速度;公用事业及动力设施会影响到企业的生产活动;金融保险机构发达可以有力地推动市场各项业务的发展。因此,一个国家的经济基础设施越完善,企业对该国进行直接投资可能性就越大。

(5) 技术发展状况。技术发展状况也是一个国家经济能力的一个重要方面,对一个国家技术发展状况至少要进行下列方面调研:① 科技收入占国民生产总值的比重;② 目前技术的水平及发展趋势;③ 技术进步的速度;④ 技术引进状况;⑤ 新技术的推广及国产化状况。

东道国的科技投入越高,技术进步的速度越快,技术引进与推广越迅速,越能为企业进行跨国生产经营活动提供机遇与挑战。

4. 社会文化环境

社会文化环境是指一个国家国民的教育、语言、宗教信仰、风俗习惯

等等状况构成的总和。企业在进行跨国经营活动时,必须与该东道国社会文化环境相吻合。

(1) 国民受教育状况。反映一国国民受教育状况可以有一系列指标,如识字率、文盲率、各级各类学校学生及毕业生数量及比重、人均教育经费等。企业可通过上述指标判断该国民素质及人才结构是否适应跨国生产经营要求。

(2) 语言。语言是社会文化的载体,是人类相互沟通的主要手段,它充分体现了文化的特色,标志着社会文化的差异。开展跨国经营活动遇到的首要障碍便是语言的差异。表现在不同国家具有不同语言,同一国家往往也存在众多不同的语言。这就要求跨国经营人员必须熟练掌握东道国当地通行的语言,包括口语和非口语化语言,并能透彻地理解其中的内涵。

只有排除了语言障碍,跨国经营企业才能减少在东道国的陌生感,子公司的驻外人员才能正常地与当地居民交流,收集情报信息,搞好公共关系,利于子公司的生存和发展。

(3) 观念和信仰。每一种文化都有其特定的观念和信仰。这些观念和信仰支配着人们的行为,维系着社会生活的秩序。

观念涉及的内容广泛,它是人们对于事物的评价标准,包括苦乐观、时间观、成就观、主次观、风险观、财富观等。不同的国家和群体会在这些观念上存在差异。

宗教信仰是其教徒的精神支柱,对他们的行为有很大影响。世界上绝大多数的人都信奉不同的宗教,不同的宗教又有不同的教义。它们影响着信徒们的行为和生活方式,进而影响到企业的跨国生产经营活动。因此,对一些广为流行的宗教进行研究,有助于做出正确的跨国经营决策。

(4) 风俗习惯。风俗习惯是人们自发形成的习惯性的行为模式,是一定社会中大多数人自觉遵守的行为规范。风俗习惯遍及社会生活的各个方面,包括消费习俗、婚丧习俗、节日习俗、起居习俗、商业习俗等等。世界上不同国家风俗习惯千差万别,即使在同一国家里,不同的地区也有不同的习俗。企业必须对东道国的风俗习惯加以研究,尽可能采取“入乡随俗”的策略,便于有效地开展生产经营活动。

2.4.2 微观经营环境

企业跨国经营的微观经营环境,是指那些直接影响企业从事跨国生产经营活动能力正常发挥和生产经营活动正常运行的有关因素。主要包括:生产要素供应商、国际营销的中介单位、消费者、竞争对手和公众等。

1. 生产要素供应商

生产要素供应商是指那些向企业及其竞争对手提供所需的各种经营资源、生产要素的工商企业和个人。

生产要素供应商情况的变化会对企业的跨国生产经营活动产生巨大的影响。主要表现在以下几个方面：

(1) 原材料供应。原材料的来源及其供应是否及时对跨国经营活动的顺利开展具有重大意义。因为一旦失去原材料的来源,或者供应短缺,或者不能按期供应,必然影响正常生产和销售,不能完全履行对客户按时交货的承诺,从而使企业信誉下降,影响到和客户的长期关系。

为了避免上述不利结果的产生,企业应该广泛寻找原材料的来源,从多家供应商那里采购,而不过分依赖于某一家供应商。

(2) 原材料的价格。购入原材料价格上涨,必然会提高企业的生产成本,导致企业产品价格的上涨,影响产品的竞争力和企业可能获取的更多利润。为尽可能减少这种情况,企业应设法和一些主要供应商建立长期互惠互利的供销关系,减少供应商任意提价或限制供应的影响,并且在原材料短缺的时候,也能得到优惠价格的供应。

企业应对众多可能的供应商的情况进行评审,选择那些能提供质量好、价格公道、交货期准确、服务周到的供应商,并且和他们建立长期稳定的合作关系,以保证跨国生产经营顺利进行。

2. 营销中介单位

营销中介单位是指协助企业推广、销售和分配产品给最终买主的那些经营机构。它们包括中间商、实体分配公司、市场经营服务机构和金融机构等。

(1) 中间商。中间商是协助企业寻找顾客或直接与顾客进行交易的商业企业。中间商又分为代理中间商和经销中间商。代理中间商包括代理人、经纪人和制造商代表,他们并不直接参与企业产品的推销,而是起到中介联系人作用,专门替企业介绍客户或代企业与客户磋商交易合同,凭为企业取得的定货单数收取佣金;经营中间商则是指批发商、零售商和其他再售商,他们通过购买企业的产品而对商品拥有持有权,但其目的是为了再出售商品,赚取利润。

企业之所以要利用中间商销售产品,主要原因是发挥其创造的地点效用、时间效用、数量效用、品种效用及持有效用。由于产品从厂家到消费者需经过交换和流通环节,且顾客总是希望能在最方便的地点、最方便的时间买到最想持有和使用的商品,要求付款办法也灵活、方便。这样,生产厂家同消费者之间就需要一个中介服务组织,以协调产品供应和消费者购买之间所存在的数量、地点、时间、品种以及持有方式之间的差异。

(2) 实体分配公司。实体分配公司主要有仓储公司和运输公司两类。它们的作用在于协助企业储存产品和把产品从原产地运往销售目的

地。

企业在进行跨国经营时,应考虑产品的存储和运输问题。确定自己建造多少仓位,多少仓位向仓储公司租用,以求最经济地存储待销产品;从成本、运送路线和速度、安全性和交货方便性等方面综合考虑,选择成本最低和效益最高的运输方式。

(3) 市场营销服务机构。市场营销服务机构指市场调研公司、广告公司、各种广告媒介及市场营销咨询公司,他们协助企业选择最恰当的市场,并帮助企业向选定的市场推销产品。企业应从服务内容、服务质量、服务特色及价格等方面来选择所需的市场营销服务机构。

(4) 金融机构。金融机构包括银行、信贷公司、保险公司以及其他对货物购销提供融资或保险的各种公司。金融机构是企业贷款资金的提供者及资金融通机构,对企业开展跨国生产经营活动有着举足轻重的作用。因此,企业必须发展与金融机构的密切关系,与他们联手合作,共创佳绩。

3. 消费者

企业开展跨国生产经营活动的最终目的是为消费者提供产品和服务。消费者是影响企业跨国生产经营活动的微观环境中的核心力量。企业必须重视对消费者的需求、偏好、购买动机、消费心理等的研究,生产适销对路的产品,满足他们的需求,延长消费者对企业产品的消费期,对消费者消费心态的转变作出科学预测,不断激发、引导消费者进行消费。

4. 竞争者

竞争者的存在是客观的,不以人的意志为转移的。激烈竞争是当代国际市场的一大鲜明特点。为此,企业需要收集有关竞争对手的策略、目标、优劣势和反应模式的信息,对其进行分析研究。

(1) 在某国市场上所有竞争对手的总体情况。包括竞争对手的数量、总体生产规模、产品质量、产品的市场占有率、资金利用情况及技术水平等。通过这一分析,能够清楚竞争对手在产品市场上的地位及其竞争能力。

(2) 竞争对手的竞争手段和竞争方式。包括:① 竞争对手的技术转让和新产品发展方向。② 规模经济和价格竞争。规模经济是价格竞争的一个重要条件,价格竞争是传统的竞争手段。竞争对手通过大量采购和销售以及增加产量等来降低成本,从而降低价格,实施价格竞争。③ 竞争对手的营销手段和策略。④ 垄断组织。如竞争对手结成各种形式的卡特尔,规定销售价格,划定市场份额。进行上述分析的目的在于有助于跨国公司恰当地选择自己的竞争手段和方式。

5. 公众

公众是指对企业实现的跨国经营目标和从事的跨国生产经营活动的方式发生兴趣,并能产生实际影响的群体。明智的企业都应采取具体措施以便卓有成效地保持与公众之间的关系。企业面对的公众包括:① 东

道国公众。跨国经营企业都会与当地公众,如邻近居民和社会团体发生接触,企业应委派专人负责处理此类事务,包括参加会议、回答问题及公益赞助等。② 利益团体。企业的生产经营活动可能会被消费者组织、环境保护组织、少数民族团体和其他组织所质询,在面临挑战的时候,企业应用确凿的事实适当地对上述团体进行解释。③ 政府公众。企业在制定生产经营计划时必须考虑政府的政策,在进行生产经营活动时更多取得政府部门的支持和帮助,主动与政府部门搞好关系。④ 媒介公众。企业须与媒介组织特别是报纸、杂志、电台、电视台建立友善关系,以便得到更多新闻媒介的支持,确立良好的企业形象。

2.4.3 企业跨国经营环境分析方法

企业在开展跨国经营时,必须事先收集与跨国经营有关的各种信息、情报和资料,认真分析和研究跨国经营的宏观和微观环境,并对其进行客观、全面、科学的评价。通过这种分析和评价,了解企业处在什么样的位置,可能会面临的威胁和机遇,应采取什么措施去迎接挑战、谋求生存和发展,进而为企业经营目标的制订指明方向。

对企业跨国经营环境进行分析,需要运用一些科学分析方法。一般来讲,跨国经营环境的分析评价方法主要有“七因素”法、“机会—威胁分析”法、“经营环境等级评分”法、“动态分析”法等。

1. 七因素法

所谓七因素法就是把影响一国的生产经营环境的所有因素归并为七大主要因素,分析其对跨国经营的正负效应,然后进行综合评价。

(1) 政治稳定性。如果一个国家的政府具有很强的统治力量,社会安定,老百姓安居乐业,政局稳定,政策具有持续性,那么该国的投资环境就适宜企业的投资经营活动。也就是说,当一国的政治稳定性高时,就具有了正效应;反之,则具有负效应。

(2) 市场机会。一国的经济越发达,居民的生活水平越高,其消费能力也越大,对外国投资生产的产品或提供的劳务需求量大,给予跨国经营的市场机会相对也大。

(3) 经济发展状况。一国的经济越繁荣,经济发展速度越快,经济效益和稳定程度越高,则其生产经营环境越优良。因此,一国的经济发展状况是跨国生产经营环境中的一个重要因素。

(4) 文化单元化。一国文化呈现单元性还是多元性,对跨国生产经营活动具有重要影响。如果该国文化单一,国内各阶层、各种族群体之间的相互关系、人生的价值观念和目标、处世哲学和生活方式等都具有趋同性,那就说明其文化一元化的程度高,对企业的经营活动具有正效应,给

予跨国经营的市场机会相对也大。

(5) 法令障碍。一国的法令复杂而又多变,则会使企业无所适从,企业的生产经营活动就会受到限制和约束,而且还存在一定的政治风险。这样的投资和经营环境显然不利于企业的跨国经营。如果法令障碍明显,则负效应就突出。

(6) 自然环境障碍。一国的自然条件,如地理位置、地形地貌、气候条件、降雨量等,往往会对该国的经济结构、产业布局等造成限制和束缚,继而会影响和阻碍企业的有效经营。如果这种障碍大,就会产生负效应。

(7) 文化差异。企业开展海外经营活动,由于东道国和母国在地理位置上相异,衍生出不同的文化,语言、风俗习惯、社会观念和生活方式上都存在不同程度的差别,必然会遇到思想交流的障碍和困难。这种地理文化的差距越明显,则负效应越大。

在以上七种因素中,前四种的程度高,则具有“正效应”,程度低则为“负效应”;后三种不同,如程度高即具有“负效应”,程度低则具有“正效应”。如果某一种因素存在的程度不高也不低,则呈现中性效应。把对不同的国家这些因素的评价填制在同一张表上,进行比较分析,就可选出具备最佳经营环境的目标国家。经营或投资环境越好的国家,越适宜跨国投资,经营环境越差的国家则不宜跨国投资和经营。参见表 2.4.1。

表 2.4.1 十国经营环境优劣比较分析

国 别	政 治 稳定性	市场 机会	经济发 展状况	文 化 单元化	法令 障碍	自然环 境障碍	文化 差异
加 拿 大	优	正	正	正	负		负
				中		中	
	劣						
英 国	优	正		正	负	负	负
			中	中			
	劣						
德 国	优	正	正	正		负	
					中		中
	劣						
日 本	优	正	正	正			
						中	
	劣				正		正
希 腊	优				负		
			中	中	中		
	劣	负				正	正

国 别	政 治 稳定性	市场 机会	经济发 展状况	文 化 单元化	法令 障碍	自然环 境障碍	文化 差异
西班牙	优						
			中	中	中		
	劣	负				正	正
巴 西	优						
			中	中			
	劣	负		负	正	正	正
南 非	优						
			中	中	中		
	劣	负		负		正	正
印 度	优						
		中	中		中		
	劣			负	正	正	正
埃 及	优						
				中			
	劣	负	负	负	正	正	正

资料来源 利特瓦克和拜廷《国际经营安排的理论结构》,引自 R. L. 金编《市场和计划新科学》,第 460~497 页。

2. 机会—威胁分析法

这种方法是从企业自身的角度分析评价其跨国经营环境的。一般地,环境变化给企业带来的影响可分为两大类:一类是环境机会,即指环境中对跨国经营活动有利的因素,能增强企业的竞争优势,提供成功的机遇;另一类则是环境威胁,即指环境中不利因素给跨国经营造成的障碍和风险。机会与威胁可能同时存在,发生的可能性大小也不相同,因此必须认真分析。具体做法如下:

(1) 根据不同时期的形势,从企业的内部条件与外部环境中归纳出会给跨国经营带来机会与威胁的若干基本因素,如:① 经济形势和政策,包括东道国的经济发展战略、产业政策、投资政策及导向、政府对经济的干预程度、财政税收政策等;② 市场需求状况,包括产品销售额及其增长率、潜在需求状况、销售利润率、用户购买力等;③ 市场竞争状况,包括同行业生产状况、主要竞争对手状况、潜在的竞争对手和状况、主要竞争方式等;④ 企业自身条件,包括市场占有率、目标市场分布情况、产品结构、质量水平、生产能力、技术开发能力、营销能力、财务能力等。

(2) 根据上述各因素的重要性分别给出一个权数。再对各种因素出现的威胁概率大小和可能给跨国经营带来的影响程度进行分析判断,绘制一个“威胁矩阵”图,并把所有基本因素的“威胁矩阵”图汇总分析比较。再通过求加权百分比,分别表示出各基本因素可能造成的威胁和给企业

带来的影响程度。类似地,对上述各基本因素中出现成功机会的概率大小和可能给跨国经营企业带来的吸引力程度作出估计判断,并计算其加权百分比,绘制‘机会矩阵’图,汇总分析比较。

(3) 汇总上述各因素的两类百分比,编制机会—威胁综合分析表如表 2.4.2,以反映出企业所面临的机会和威胁的整个情况和综合特征。最终表现为四种可能的结果。一是理想状态——企业拥有很多机会,并且很少面临威胁,或者可以避免威胁;二是投机状态——机会和威胁同时存在;三是稳定状态——好的机会与威胁都很少;四是风险状态——机会很少,而威胁却很大。

表 2.4.2 企业跨国经营机会—威胁综合分析

基本因素	相应权数 W_i	机会评分 X_i	威胁评分 Y_i	机会	威胁
1. 经济形势与政策	W_1	X_1	Y_1	100%	100%
2. 市场需求状况	W_2	X_2	Y_2	理想状态	稳定状态
3. 市场竞争状况	W_3	X_3	Y_3	风险状态	
4. 企业自身条件	W_4	X_4	Y_4	投机状态	

3. 经营环境等级评分法

这种方法是由英国经济学家罗伯特·斯托鲍夫提出来的。他认为,包括宏观和微观环境各因素在内的经营环境,对跨国经营活动的作用和影响程度不一致,因而不能同等看待。罗氏首先根据不同因素的作用大小,确定其等级,给出一定的权数;然后,根据各个因素的有利和不利程度进行打分,分别乘以其权数得出等级评分值,并以此作为对东道国跨国经营环境的总体评价。罗氏在应用此法时,主要从东道国政府对外国直接投资者的政策出发,挑选了八个影响跨国经营的主要因素进行评价:① 资本抽回限制;② 股权比例;③ 对外商的管制程度;④ 货币稳定性;⑤ 政治稳定性;⑥ 给予关税保护的意愿;⑦ 当地资金的可供程度;⑧ 近 5 年的通货膨胀率。

这种评分法的优点在于,每一因素的分值是依各自在经营(投资)环境中的作用大小来评定的,因而避免了平等看待各因素的缺点。依照该方法,总分越高,跨国经营的环境越好;反之,则表明跨国经营环境越差。见表 2.4.3。

表 2.4.3

经营环境等级评分法

投资环境因素	权数 (w_i)	等级评分 (p_i)	投资环境因素	权数 (w_i)	等级评分 (p_i)
一、资本抽回限制	w_1	0~12	二、外商股权比例	w_2	0~12
无限制		12	准许并欢迎全部外资股权		12
只有时间上的限制		8	准许全部外资股权但不欢迎		10
对资本有限制		6	准许外资占大部分股权		8
对资本和红利都有限制		4	外资至多不得超过股权半数		6
限制繁多		2	只准外资占小部分股权		4
禁止资本抽回		0	外资不得超过股权 3 成 不准外资控制任何股权		2 0
三、对外商的管制程度	w_3	0~12	六、给予关税保护的意愿	w_6	2~8
外商与本国企业一视同仁		12	给予充分保护		8
对外商略有限制但无管制		10	给予相当保护但以新工业为主		6
对外商有少许管制		8	给予少数保护但以新工业为主		4
对外商有限制并有管制		6	很少或不予保护		2
对外商有限制并严加管制		4			
对外商进行限制并严加管制	2				
外商禁止投资	0				
四、货币稳定性	w_4	4~20	七、当地资金的可供程度	w_7	0~10
完全自由兑换		20	完善的资本市场,有公开的		10
黑市与官价差距小于 1 成		18	证券交易所有少量当地资本,有投机性证券交易所		8
黑市与官价差距在 1~4 成之间		14	当地资本少,外来资本不多		6
黑市与官价差距在 4 成~1 倍之间		8	短期资本极其有限		4
黑市与官价差距在 1 倍以上		4	资本管制很严 高度的资本外流		2 0
五、政治稳定性	w_5	0~12	八、近 5 年的通货膨胀率	w_8	2~14
长期稳定		12	小于 1%		14
稳定但因人而治		10	1%~3%		12
内部分裂但政府掌权		8	3%~7%		10
国内外有强大的反对力量		4	7%~10%		8
有政变和动荡的可能		2	10%~15%		6
不稳定,政变、动荡极有可能		0	15%~30%		4
			30% 以上	2	
		总 计 $\sum_{i=1}^8 w_i p_i$		8~100	

资料来源:引自罗伯特·斯托鲍夫《如何分析对外投资环境》,载于《哈佛商业评论》1969年9~11月号。

4. 动态分析法

企业的经营环境,不仅因国家和地区的不同而存在差异,即使在同一国家,也会因处在不同时期而发生变化。因此在分析评价跨国经营环境时,对经营环境这个综合的有机体系,不仅要分析它过去和现在的状况,还要对其今后可能产生的变化进行预测,也就是要对跨国经营环境进行动态的分析与评估。这对企业的跨国经营活动具有特别重要的意义。企业对外直接投资,资本回收期通常需10~15年之久,有些甚至更长,因此不同程度地存在着风险。这样,企业在将自己的资本投放到别国时,就必须分析和评估该国现在的经营环境,了解其过去的经营环境,预测其将来经营环境可能发生的变化及对投资效益可能带来的影响。

美国道氏化学公司对跨国经营环境的分析与评估方法就属于这一种。如表2.4.4所示,第1栏反映的是现有情况,第2栏是估计东道国社会、政治、经济等方面的变动对今后的经营环境可能产生的影响。由于该公司预期项目决策后的第7年是赢利高峰年,这种动态分析法最终用来分析评估未来7年中的环境变化,并相应制定出4套预测方案(第4栏),以供公司决策参考。

表 2.4.4 经营环境动态分析法

1. 企业业务条件	2. 引起变化的主要压力	3. 有利因素和假设的汇总	4. 预测方案
估评以下因素 (1)实际经济增长率 (2)能否获得当地资产 (3)价格控制 (4)基础设施 (5)利润汇出规定 (6)再投资自由 (7)劳动力技术水平 (8)劳动力稳定性 (9)投资刺激 (10)对外国人的态度 (40)	估评以下因素 (1)国际收支结构及趋势 (2)被外界冲击时易受损害的程度 (3)经济增长相对于预期 (4)舆论界领袖观点的变化趋势 (5)领导层的稳定性 (6)与邻国的关系 (7)恐怖主义骚乱 (8)经济和社会进步的平衡 (9)人口构成和人口趋势 (10)对外国人和外国投资的态度 (40)	对前两项进行评价后,从中挑选出8~10个在某个国家的某个项目能获得成功的关键因素(这些关键因素将成为不断查核的指数或继续作国家评估的基础)。	提出4套国家/项目预测方案: (1)未来7年中关键因素造成的“最可能”方案; (2)如果情况比预期的好,会好多少? (3)如果情况比预期的糟,会如何糟? (4)会使公司“遭难”的方案。

资料来源:转引自《国际贸易》,1986年第3期,第25页。

2.5 跨国公司的宏观经济分析

从宏观上对跨国公司进行研究,内容包括从宏观上对国际投资进行研究,因为跨国公司是借助于国际直接投资而实施其在国外的经营与运作,跨国公司的集中行为,也是首先对国外进行直接投资,设立海外的子公司,然后开始具体的业务工作。由国际直接投资而产生跨国公司,跨国公司反过来又推动国际投资的进一步发展,国际直接投资与跨国公司的发展,对跨国公司的母国和投资的东道国,在经济发展上具有不同的影响和结果。奉行不同的理论和学说,这些投资母国和投资东道国也会采取不同的经济政策。在不同的经济政策作用下,在有的投资母国和投资东道国,国际直接投资和跨国公司产生正面的效应,促进资本市场供给与需求的均衡;在有的投资母国和东道国却产生负面的效应,使得原先供需均衡的资本市场出现不均衡,或使原先的不均衡状态更加不均衡。传统的宏观经济学对国际直接投资缺少系统的理论研究,至少是没有形成一致的基础理论学说,这主要是传统的宏观经济学将最基本的研究对象放在国民收入、就业、通货膨胀、货币与财政政策这些让政策官员和经济学家最为苦恼的问题上所致。不管国际直接投资与跨国公司的宏观经济研究如何缺乏基础,也不管这方面的许多最基本的观点和学说尚未统一,从宏观经济角度研究国际直接投资和跨国公司还是很有必要的。

2.5.1 跨国公司的一般理论与学说

在世界经济史中,国际贸易的历史远比国际直接投资悠久,相比而下,国际贸易的理论也比国际直接投资的理论成熟得多。在国际贸易理论中,有大卫·李嘉图的比较优势理论和赫克歇尔—俄林的“赫—俄”理论等比较公认的权威学说,但在国际直接投资研究方面,一直未能形成比较公认统一的学说。国际直接投资的研究有几种影响较大的学说,虽互不一致、难以统一,但也论证充分、自成体系,对国际直接投资和跨国公司的理论分析具有相当深度。

1. 产品周期理论(*Product Life Cycle Theory*)

产品周期理论的首创者和代表人物是美国哈佛大学教授雷蒙德·维农(*Raymond Vernon*)。1966年,维农教授发表了题为《产品周期中的国际投资与国际贸易》的论文,他在该论文中明确指出,美国跨国公司的对外直接投资是与产品的寿命周期密切相关的,创立了产品周期的国际直接投资理论。

维农教授是运用营销学(*Marketing*)的学说来解释他的理论。营销学中的产品生命周期是指产品从进入市场到退出市场有一个由淡而盛,再由盛而衰的过程,经历投入、成长、成熟和衰退几个阶段。维农应用这种学说,提出了与国际直接投资密切相关的产品创新阶段(*New Product Stage*)、产品成熟阶段(*Mature Product Stage*)和产品标准化阶段(*Standardized Product Stage*)。

维农认为,产品在其生命周期不同阶段有不同的特征,对企业和所在国家的投资也产生不同的影响。在产品的第一阶段即产品的创新阶段,创新国在生产上占有优势。如果这个创新国的国内市场不大,创新国的企业可以把生产安排在国内,并通过出口的方式来满足国外市场对这种产品的需求,扩大产品的市场销售范围。维农在研究新产品出现在什么样的国家时指出,研制新产品需要有技术优势和资金优势,发达国家具备这种优势,因而新产品往往是在发达国家首先出现,这也决定了今后的国际投资流向是由发达国家向不发达的国家投资这一主流趋势。在产品生命周期的第二阶段即成熟阶段,市场上对产品的需求量急剧增加,产品的成本优势已在重要性上超过产品的差别优势,当在国内生产的边际生产成本与边际运输成本之和大于在国外生产的平均生产成本时,对企业最有利的选择是:把新增加的生产转移到国外去,以节约总成本。同时,在这一阶段中国外已出现竞争者,这些竞争者开始仿制这种产品,为了防止国外竞争者的仿制,占据国外更大的市场,创新国的生产企业就开始对国外进行投资,设立国外的子公司在当地进行生产和销售。在产品生命周期的第三阶段即产品标准化阶段,产品开始实行标准化的成批生产,对劳动者的技能要求不高,只要输出生产线就能在别的国家生产同一品质的产品。另外,此时国外的竞争者已经开始掌握这种新产品的技术,价格竞争成为产品竞争的最主要因素。创新国的企业为了保持竞争的优势,开始选择在生产原料和劳动力比较便宜的国家设立工厂,不仅是为了占领当地的市场,也是为了降低产品的成本,因而需要将原先在国内的一部分工厂关闭掉,把生产主要转移到成本比较低廉的国家。

维农的产品周期理论对国际直接投资由发达国家投向不发达国家的经济现象解释的比较清楚,令人信服。而且,由维农的理论演绎下去,先进的技术和新产品可以集中在少数发达国家手中,新产品在全世界的推广是由少数发达国家向不发达国家的直接投资而完成的。特别是发达国家的少数大企业,可以集中很多的新技术和新产品,这些大企业再凭借这些新技术和新产品对国外进行投资。50年代和60年代的美国的确如此,那时的跨国公司对外投资,主要是美国的大企业对国外进行投资。

但是,维农的产品周期理论中关于寻求低廉生产成本地区的观点又有悖于现实情况。在维农提出这一观点的同时,而且在其后,世界上有许多国家的跨国公司,包括一些发展中国家的跨国公司,纷纷选择在美国投

资 在美国出现了许多非美国跨国公司的子公司 ,显然 ,美国并不是生产成本低廉的地区。另外 ,现实中的跨国公司经营行为并非全部是按先把新技术和新产品留在国内 ,然后再逐步转移到国外这一顺序 ,有的跨国公司的新产品首先是在其在国外的子公司研制和生产的 ,因为当代的跨国公司在生产经营上已经打破了国家的界线 ,开始服从于一个全球的经营战略。

2. 特定优势理论(*The Specific Advantages Theory*)

特定优势理论又称作竞争优势理论 ,是研究国际直接投资最早独立自成体系的理论 ,由美国经济学家斯特芬·赫伯特·海默(*Stephl Herbert Hymer*)提出。1960 年 ,海默在麻省理工学院完成了题为《民族厂商的国际化经营 :一项对外直接投资的研究》的博士论文 ,海默在论文中认为 ,企业到国外进行直接投资 ,其主要原因在于该企业有特定优势 ,并可以凭借此优势在国外获得更大的利润。海默所指的“企业特定优势”(*Firm Specific Advantages*)实际上是一种垄断优势 ,是只有对外进行直接投资的企业才具有的优势。

海默认为 ,企业的垄断优势可以分为两类 ,一类是包括生产技术、管理技能、营销能力等所有无形资产在内的知识资产优势 ,另一类是企业凭借规模巨大而产生的规模经济优势。由于投资东道国的企业不具备跨国公司所拥有的知识资产优势 ,或者为掌握这种优势需要花费很大的成本 ,跨国公司就可以凭借对自己优势的垄断到国外投资建厂 ,获得比原先更高的利润。另外 ,跨国公司将一部分生产扩展到国外 ,企业的生产规模随之扩大 ,并有可能达到最适度的生产规模 ,做到最大限度地降低生产规模 ,产生另一种的竞争优势。海默认为 ,这两种优势的存在 ,说明了跨国公司为什么要对外进行直接投资 ,而且主要是到知识资产相对缺乏或优势薄弱的国家去投资建厂。

在海默之前 ,学术界对国际资本的流动往往从利率的差异来进行分析和研究 ,认为利率在不同国家之间的差异是国家资本流动的主要原因。海默以他自己的研究打破了这种传统的理论 ,他认为利率的差异只是国际资本流动的原因之一 ,而不是全部 ,单凭利率根本无法区分国际直接投资和证券投资。他认为 ,国际直接投资是与跨国公司的经营活动紧密联系在一起 ,跨国公司的经营活动又比较多地集中在知识密集型的产业 ,所以 ,知识密集型的产业最容易产生国际直接投资。当时 ,美国的对外直接投资基本上集中在汽车、石油、电子、化工等制造业 ,这些产业在 50 年代还是属于知识密集型的产业。他指出 :如果投资是为了追求较高的利率 ,那这种投资应该流向所有的产业 ,而不是某些产业。另外 ,海默还摒弃了传统理论中关于完全竞争的假设 ,主张从不完全竞争的角度来进行研究。他认为 ,用完全竞争的观点解释不了国际化经营 ,所有的国际化经营和国际直接投资都和垄断有关。所以 ,他用不完全竞争的思路去研究

国际化经营问题,垄断优势或特定优势就成了国际直接投资的主要原因。

海默的特定优势理论较好地解释了国际直接投资主要集中在知识密集型产业这一现象,同时,这一理论也为解释发达国家之间的相互投资提供了学说依据。大部分的知识资产优势是被企业所垄断而不是被国家所垄断,企业只要觉得本产业在国外生产能获得更多利润,就可以不必在国内扩大投资而在国外投资建厂。

在海默之后,西方国家有一些学者根据海默的理论框架,补充和发展了特定优势学说。H·G·约翰逊认为,跨国公司对外进行直接投资,其特定优势主要来自于对知识资产的占有和使用。他指出,知识资产的生产成本很高,但可以通过直接投资来降低利用知识资产的成本,投资企业通过扩大生产规模降低了边际成本,保持了这种知识资产占有的优势,当地企业为获得这种知识资产也要付出很大的代价,不如接受外来的投资,这样,跨国企业就可以很顺利地,在缺乏这种知识资产的国家进行投资。R·E·凯夫斯认为,跨国公司凭借自己掌握的知识资产,可以满足不同国家的消费者偏好,设计并生产出适合不同消费者的产品,这样,跨国公司就能够在外国也进行生产,就像在国内一样,使生产的规模越来越大。

3. 内部化理论 (*The Internalization Theory*)

内部化理论又称市场内部化理论,其主要代表人物是皮特·伯克利(Peter J. Buckley)和马克·卡森(Mark C. Casson)二人,他们的观点主要见于他俩在70年代后期署名二人合著的《多国企业的未来》和《国际经营论》。

伯克利和卡森二人提出的内部化理论认为,市场具有不完全性,如果厂商把自己拥有的技术、管理、营销等“中间产品”(Intermediate Product)放在市场中自由交易,厂商则难以获得最大限度的利润,因此,为了保证获得最大利润,厂商就把这种“中间产品”放在一个共同的所有权的控制之下,在企业内部进行转让,用内部的市场来代替原来的外部市场。跨国公司掌握比较先进的技术,管理水平也高于一般企业,市场网络比一般的企业也丰富完善的多,这些都是跨国公司的资源,是跨国公司的“中间产品”,跨国公司把这些新技术、半成品或“中间产品”放在内部所属的子公司之间相互交易,获得的利益高于把上述产品拿到市场外面同其他企业进行交易。因此,跨国公司愿意对外直接投资,在国外设立子公司。

伯克利认为,有四种因素在决定着市场的内部化。这四种因素是:产业特定因素、区域因素、国别因素和企业因素。产业特定因素关系到产品的性质,也和外部市场的结构和规模经济有关;区域因素涉及到区域内的地理环境和文化环境,如地理距离、文化差异、社会特点等;国别因素是指国家的政治制度和经济制度;企业因素则包括企业的基础条件和组织内部市场的管理能力等,伯克利和卡森把内部化理论的重点放在产业特定因素和企业因素上。他们认为,如果产业部门的生产存在着多阶段的特

点,企业就可能产生“跨地区化经济”和“跨国化经营”的特点,因为在多阶段生产过程中必然存在着中间产品,中间产品在外部市场的交易中难以实现让买卖双方均满意的均衡点,企业就会将这种中间产品放到企业的内部市场去交换。企业的因素越强,即企业在组织内部市场的管理能力越强,市场内部化的可能性就越大。

伯克利和卡森的内部化理论论证了只要内部化的利益超过了外部市场的交易成本和为实现内部化而付出的成本,企业就拥有内部化的优势,就可以实现跨国经营。内部化的理论从利益和成本的角度解释了国际直接投资的动因,比较适用于企业跨国投资和经营的一般情况,涉及的因素较为广泛,对前人的国际投资理论是一种发展。但内部化的理论只是提出企业对外投资的必要条件(内部化的利益大于外部市场的交易成本和内部化本身的成本),并未提出重要条件,即没有回答企业为什么一定要对外进行投资,更未说明和解释国际直接投资的流向,对复杂多变的国际投资和跨国公司经营还缺乏具体而实际的分析。

4. 国际生产折衷理论(*Eclectic Theory of International Production*)

比较好地回答了伯克利和卡森没有回答的问题的是英国经济学家邓宁(*John Harry Dunning*)。邓宁认为海默的特定优势论、伯克利和卡森的内部化理论只对国际直接投资作了片面的解释,让人难以信服。他主张把对外直接投资的目的、条件以及对外投资能力的分析综合在一起,综合了所有权优势和内部化优势,并引进了区位优势的理论,提出了国际生产折衷论的学说。邓宁的国际生产折衷理论集以往各派学说之大全,兼收并蓄,使他的学说体系较有概括性和综合性,从而成为西方国际直接投资和跨国公司理论的主流。

邓宁提出的所有权优势是指一国企业拥有或能够得到别国企业不具有或难以得到的生产要素禀赋,如自然资源、资金、技术、劳动力等,以及生产工艺、发明、专利、商标、管理和营销技能等。按照邓宁的划分,所有权优势可以分为三类:一类是由占有资源、具有垄断性和凭借生产规模获得的优势,如接近原料产地和市场、生产规模巨大和独占某种无形资产等;第二类是公司内部的子公司可以得到母公司提供的某些优势,如资金投入、低价供应原料和半成品、信息情报传递、转移技术成果等;第三类是企业的跨国经营所产生的一些优势,如跨国公司规模越大,在国外建立的子公司越多,面临的经济环境差别越大,就越能利用不同地方的要素禀赋优势和市场优势。跨国公司通过对外直接投资可以产生这种所有权优势,其作用和效果明显超过原先企业在某个领域或某项知识资产上获得的垄断优势。

邓宁提出的内部化优势与伯克利和卡森的内部化优势有所不同。邓宁认为,伯克利和卡森过于强调中间产品的特性,提出以内部化交易来克服外部市场交易的障碍,而实际上,外部市场对中间产品和最终产品都存

在着交易上的障碍。他认为,市场的不完全性包括结构的不完全性和认识的不完全性,认识的不完全性主要是指获取市场信息的代价过高。由于市场的不完全性,企业所拥有的各种优势有可能丧失,只有通过内部化的方式在一个共同的所有权内部实行供给与需求的交换关系,这种交换应不仅仅限于中间产品,而是包括企业的所有资源,以达到最大限度地发挥企业的垄断优势。

邓宁的区位优势理论是邓宁学说中最有价值的部分,也是对前人的国际直接投资理论的最大丰富和发展。邓宁认为,区位不是企业所有,而属东道国所有,这种优势不仅包括自然资源、劳动力、地理位置,还包括东道国的政治经济制度、市场规模、基础设施、外贸和税收政策等等。区位因素直接对跨国公司选择投资地点和经营状况产生重要影响,跨国公司总是把资金投向那些具有区位优势的国家。邓宁认为,所有权优势和内部化优势是跨国公司对外直接投资的必要条件,区位优势则是这种投资的充分条件。所有权优势和内部化优势的学说解释了跨国公司为什么要对外投资的问题,区位优势的学说则解释了跨国公司一定会对外投资和在哪里投资的问题。另外,企业可以根据区位优势的情况,决定是采用出口的形式、技术转移形式还是对外直接投资的形式。如果企业具备所有权优势的内部化优势,企业可以采用以出口为主的形式;如果企业仅具备所有权优势,则只能选择技术转移的方式;如果企业同时具备所有权优势、内部化优势和区位优势,则企业就可以直接对外投资。

邓宁的国际生产折衷理论吸收了过去 20 多年内有关国际直接投资和跨国公司的理论,克服了以往仅从一个因素研究国际直接投资的片面性,从多方面将多种理论成果综合在一起,特别是引入了区位优势理论,回答了许多其他理论未能解释的问题,所以被很多学者视作是国际直接投资和跨国公司的“通论”。但也有不少学者认为邓宁的学说仅是对前人理论进行组合而形成的框架,其本身并不是一种完整的理论。

5. 小岛清理论(*The Kojima Thesis*)

在国际上的对外直接投资理论和跨国公司理论中,还有一种由日本一桥大学小岛清教授提出的学说,独成一派。由于这种学说主要以日本跨国公司对外投资为背景,分析的对象是战后以来特别是 60 年代以来的日本对外投资,故又称作日本式对外直接投资模式(*Japanese Model of Foreign Direct Investment*)。

小岛清的日本式模式是建立在比较优势理论的基础上。他认为,不仅国际贸易的综合理论可以建立在“比较优势(成本)合理”的基础上,对外直接投资的综合理论也可以建立在该原理上。在对外直接投资方面,投资国应该从趋于比较劣势的边际产业开始进行投资,这样做可以使被投资国由于缺少资本、技术和技能没有表现出来的潜在比较优势,得到表现或增强起来。对外贸易是按着既定的比较成本进行的,而直接投资可

以创造新的比较成本。但是,无论是国际贸易还是国际直接投资都是以比较成本的原则为判断标准的,从这点上讲,国际贸易和国际直接投资是建立在同一个综合理论基础之上。

小岛清专门对日本的对外直接投资作了研究。他认为,日本式的对外直接投资不是取代贸易,而是补足贸易、创造贸易和扩大贸易的,与对外贸易是一种互补的关系。这是因为,从本国趋于比较劣势的边际产业进行对外直接投资,在对方国家以廉价的成本生产并向本国进口是对投资国有利的。日本式的对外直接投资在本质上是导向产品对外销售的。从创造和扩大投资国的进口这个意义上说,是导向贸易或创造贸易的(*Pro-trade Oriented or Trade-creating*)。原来的出口逐渐由在投资对方国的生产而逐渐减少,而另一方面对外直接投资的扩大,也会扩大投资产品(如机器、装备、生产技术等)的出口,随着对方国国民收入的增长,向对方国的一般产品出口也会相应增加。小岛清认为,对国际直接投资的研究,不应该停留在对一种产品、一种产业或一个企业的分析,而应该先找出本国两种商品的成本比率,并以此和外国的同种比率相比较,从而确定真正的比较成本优势。可见,小岛清的理论是以比较成本理论为最重要的基础和依据。

小岛清根据自己的理论,还对跨国公司的功过作了分析。他认为,跨国公司实际上是一种规模经济的组织化,这种组织化有利有弊。他指出,许多巨型跨国公司是把垂直的统一与水平的统一交织在一起来完成规模经济的纵横两方面的组织化的,这种垂直的与水平的公司内统一也就是“规模经济的组织化”,不仅公司内部每个企业通过对外直接投资可以获得利益,而且巨大的跨国公司把许多对外直接投资同总公司的活动组织起来又可以实现特殊的利益。根据经营效率学的道理,公司应该经过组织架构的变化使经营更加富有效率,跨国公司在这方面是卓有成绩的。但是,小岛清同时也指出,跨国公司也会产生垄断的弊端,会造成一种虚假的规模经济效益。在虚假的规模经济(*Pseudo Economy of Scale*)中,企业的私人利润可以得到增加,但却不能节省社会的资源,也就是说,对社会而言并无好处,最典型的例子就是跨国公司滥用内部的转移价格。小岛清认为,在滥用公司内部转移价格方面,美国的跨国公司做得最为明显,因为美国的跨国公司规模最为巨大,在国外建立的子公司最多,垄断性也最强。

2.5.2 跨国公司与投资母国经济增长机理

经济学家们一直比较关注跨国公司与投资母国经济增长的关系。跨国公司对外投资,在国外设立工厂,建立子公司,必然要把大量的原本在国内投资的资金投资到国外,这样是否会使国内的投资资金变得相应短

缺？跨国公司对外直接投资，为对方国创造了许多就业机会，会不会引起国内就业机会的减少，影响国内的充分就业？另外，跨国公司对外投资，也会使投资母国的税收和国际收支以及本国货币的汇率发生变化，这些都是需要从宏观角度对跨国公司的对外投资加以研究的。

1. 跨国公司对外投资与国内投资

在一段时间内，一个国家从国民收入中积累下来的投资金额是个常数，或者是用于国内的投资，或者是用于对外投资，国内投资与国外投资从某种角度讲是此消彼长、一增一减的关系。一个国家对外投资的活动对其国内投资的影响，关键是看这种对外投资是否会替代国内投资，从而造成国内投资的不足，使国内经济的发展受到阻碍。

从短期看，企业的对外投资是对母国的国内投资有不利影响的。企业对外投资，是为了扩大在国外的市场，或是为了寻求更低的投资成本，如国外的劳动力较为便宜，国外的原料成本较低等，而此时国内的投资需求尚未得到满足，投资市场仍有较大的活力，投资的边际收益仍然存在。若在这种情况下，企业将大量资金投向国外，的确会影响国内投资，造成国内应有的投资下降，经济增速放慢。事实上，世界上有一些老牌的发达经济国家，过分的对外投资对其国内投资和经济增长的确产生过比较恶劣的影响，最典型的是英国。英国的经济实力在当今世界只能是处于二流水平，在过去30年中，英国的经济增长是工业发达国家中最慢的，而英国的跨国公司和对外直接投资在世界上又处于一流水平，其地位差不多仅次于美国。英国经济的衰势和其对外投资的实力形成巨大的反差，两者之间，有着某种内在联系。英国对外投资有历史的原因，英国在历史上曾是世界一号投资大国，但战后几十年的发展，英国企业的投资在很大程度上还是继续将兴趣放在国外，使得国内投资相对不足，以至于经济“走走停停”，出现“英国病”，不能不说是这种后果的一个重要原因。

不过从长期看，一个国家的对外投资又未必替代国内的投资。换句话说，如果这部分资金停留在国内也未必形成投资，而有可能沉淀在社会中。这种情况有两类。一类是国内投资的成本过高，由国内投资产生的较高的劳动生产率不能抵消投资成本的上升（由于对外投资主要出现在工业发达国家，所以这种情况比较普遍），企业就不会将多余的资金投在国内，社会上未消费的国民收入也不会转变成投资，而以某种形式沉淀在社会中，如银行中的存款，保险公司未用于投资的资金，居民手中的货币，等等。第二类是发生在资源比较贫乏的国家，这些国家的经济发展严重依赖国外资源的供给，例如日本就在国外进行大量投资，以保证资源不是以单纯进口的方式对国外依赖。在这种情况下，假如不对外投资，这部分资金也未能形成在国内的投资，因为国内无资源可投资。

因此，企业的对外投资对其母国的国内投资未必是替代的关系，有可能是替代的关系，有可能不是。若不是替代的关系，只要投资的边际效益

高于在国内的储蓄收益率,那这种投资还是有利于母国的经济增长。

2. 跨国公司国外经营与国内就业

就像人们担心企业对外直接投资会减少母国的国内投资一样,跨国公司的对外投资与国内就业的关系也备受关注,尤其是受到经济学家、政府和西方国家的一些工会组织的关注。

美国的最大工会组织劳联—产联就曾在 1971 年专门就跨国公司对外投资与国内就业发表过一个声明。该声明指出,美国在 1966 年至 1969 年期间提供了 50 万个就业机会,其中很大部分要归功于“外逃企业”在国外从事劳动密集型生产经营活动,这里的“外逃企业”指的就是跨国公司及其在美国境外的子公司。

但是,就在 1971 年到 1973 年期间,美国的学者和一些团体机构也作出跨国公司的对外投资有利于国内创造就业机会的调查,劳联—产联的声明只是少数派的意见。比较著名的认为跨国公司对外投资有利于创造就业机会的调查主要有:美国学者斯托鲍夫通过对 9 个案例的调查和研究,认为 1969 年期间,美国跨国公司对外投资不是减少了国内的就业机会,而是为国内增加了 60 万个就业机会。此调查研究报告发表于 1971 年。美国商会于 1972 年发表报告,称通过对 158 个公司案例的调查,推断跨国公司对外投资对国内就业有明显的正效应。美国关税委员会于 1973 年发表报告,通过对未公布的有关跨国投资企业的资料调查,认为 1960 年至 1961 年期间,跨国公司的对外投资使得美国国内增加了 48.8 万个就业机会。

认为企业对外投资就会减少国内的就业机会显然是一种比较简单的推论,因为这种推论没有估计到企业对外投资可能会引起的进口和出口量的增加,尤其是出口量的增加,从而增加许多新的就业机会。例如,一个跨国公司在外国设立两家子公司生产汽车,两家子公司生产汽车所需的零部件主要由母公司供给,组装成的汽车又有一部分回销到母国。对母国而言,前者是出口,后者是进口,无论是出口还是进口,国内都增加了就业机会。零部件需求扩大,母公司创造新的就业机会,出口销售人员的数量也会增多,汽车由子公司进口到母国,母公司也要相应增加新的市场销售人员和汽车维修人员,就业机会也随之增加。

跨国公司的对外投资与国内就业是一对复杂的关系。从直接效果看,跨国公司的对外投资可能会减少国内的就业机会,加大失业的危险;但从间接的效果看,这种投资又可能会增加国内的就业机会,减少失业的危险。不同情况会有不同的结果。有一点是肯定的,若跨国公司的对外投资与国内投资没有替代关系,母公司与国外子公司在生产流程上又有密切的关系,则会增加国内的就业机会,关系越密切,增加的就业机会越多。

3. 跨国公司与母国税收

跨国公司对外直接投资,对其母国的税收也会产生一定的影响,因为跨国公司在境外的投资经营活动,已经超出了国内征收税收的范围,在投资利润方面,国与国之间往往也有避免双重征税的条款,跨国公司的投资所得常常为对方国家所征收,利润回到母国时,往往成了地地道道的“净利润”。

从现有的这方面研究来看,国际上研究较多的是有关美国跨国公司所涉及的税收变化情况。美国的经济学者 H·G·格鲁贝尔、T·霍斯特、R·T·弗里曼等人对美国跨国公司对税收的影响作过不少实证的研究,这些实证研究一般都把重点放在改变或取消美国税收制度的一个或几个要素的影响上,其中两个主要部分是国外税收抵免条款和迟征条款。美国《政治经济学杂志》第 82 卷(1974 年)上专门发表了美国经济学者格鲁贝尔的研究文章《美国国外资产的税赋和收益率(1960—1969)》,这次研究的研究对象是美国在欧洲、加拿大、澳大利亚和南非有直接投资的跨国公司。研究结果表明,美国制造业企业对外投资所赚取的税前和税后收益率均高于其国内投资。就私人投资收益率而言,无论是整体情况还是在具体的国家,美国企业的对外投资总是有利的,只有在投资环境不理想或经济不景气的国家投资才有例外(这一时期是西班牙、法国和加拿大)。但从国家的利益来看,根据对国内税前收益与国外税后收益的比较,除了少数国家,在大部分国家的投资都减少了国家应得的收益,即本来应该属于国家的税收。

通过更加实证的研究(如选择一家企业对外投资的案例)可以发现,有的企业对外投资的目的就是逃避税收,至少逃税是目的之一。属于这种行为的企业对外投资,显然是对母国的税收利益有直接的负面影响。在美国,有的学者针对企业对外投资给国家税收造成的不利影响,曾提出撤销迟征条款、向国外子公司增收研究与开发费用、取消税收抵免条款等建议。美国康奈尔大学经济学教授 R·T·弗里曼就是持这样的观点。

不过,企业对外投资和母国的税收是一种复杂的关系,从表面现象和直接的后果看,这种投资可能会减少国家的税收,但假如这部分资金留在国内没有形成投资,那就是另外一回事了,国家的税收也不会因此而增多。此外,企业的对外投资即使会减少国内的税收,但这种投资增加的财富、就业机会及在此基础上形成的净福利,往往能抵补或超过国家税收的减少。所以,如果用国家税收来代表国家福利的话,现在还难以证明,企业的对外投资究竟是减少这种福利,还是增加这种福利。

4. 跨国公司与母国的国际收支

跨国公司的对外投资与其母国经济增长的关系还表现在对母国的国际收支影响上,跨国公司对外直接投资意味着国际收支账目表上资本的流出,而跨国公司在海外投资获得利润的汇回,又意味着国际收支账目表

上资本流入 经济学家们比较关注这种资本流入流出的变化 ,看这种变化是有利于还是不利于母国的国际收支状况。

美国、英国的一些经济学者作了较多的实证调查 ,这些实证调查都基于一个基本的假设 :即如果不发生对外直接投资 ,那么会出现什么情况。调查的结论可谓各式各样 ,大相径庭。概括起来 ,这些调查的结论主要有三类。

第一类是传统的假设 ,或曰古典的假设。这种假设的结论是企业的对外投资会对东道国的资本形成产生一个净增加额 ,但母国的资本形成则有相应下降。

第二类是非传统或曰非古典的假设。这种假设的结论是企业的对外投资取代了东道国的投资 ,但并不减少母国的资本形成。这种投资实际上是为了扩大母国的市场。

第三类也是反传统或曰反古典的假设。这种假设的结论是企业的对外投资并不减少母国的资本形成 ,同时也不替代东道国的投资 ,东道国因此而增加资本形成。这种假设与前面两种假设最大的区别在于 :这种假设认为跨国公司的对外投资有助于增加世界的资本 ,而前两种假设则认为世界的资本是既定的 ,一些国家投资多了 ,另一些国家的投资自然相应减少。

传统的或古典的理论自然认为跨国公司的对外投资会引起母国国际收支状况的恶化 ,因为资本外流有可能使国际收支出现逆差。但越来越多的经济学者的研究则显示不同的结论 ,甚至是相反的结论 ,这就是非传统或反传统的理论。美国经济学家赫夫鲍尔和阿德勒经过大量的研究发现 ,美国有大量的对外投资是由资本设备出口构成的 ,并不是所有的对外投资都引起资金的流出和国际收支的改变。他们经过比较仔细的计算 ,得出的结论是 :60年代美国每 100美元的对外投资中只有 73美元才有可能对国际收支产生不利影响 ,另外 ,在每 100美元的对外投资中 ,美国每年可以使国际收支得益 11.7美元。赫夫鲍夫和阿德勒认为 ,从总的情况看 ,美国的长期国际收支并未受跨国公司对外投资而出现较大的影响 ,美国经济中实际的国际收支逆差主要是由于贸易逆差所造成的 ,相反 ,美国因跨国公司对外投资收益的汇回 ,反而使美国国际收支的状况有改善。但是 ,在英国、意大利、西班牙这样的国家 ,跨国公司的对外投资却造成母国国际收支状况的恶化 ,这主要是这些国家的企业对外投资收益相对较低 ,而且投资的收益往往也不汇回母国 ,消耗在东道国或其他集中资本和财富的国家。英国的经济学的研究表明 ,英国工业资本在国外的投资所得 ,有相当一部分没有流回到英国 ,而是流向瑞士或德国 ,成了金融市场中的游资。

2.5.3 跨国公司与东道国经济增长机理

在宏观经济分析中,跨国公司的投资与经营活动和东道国的经济发展的关系也十分重要,一直在研究跨国公司的经济学家的视野之中,也为东道国的政府所关注。跨国公司的投资对东道国的经济发展究竟是带来正面的影响,还是带来负面的影响?不仅经济学家有不同的认识和观点,接受跨国公司投资的政府对此也有不同的态度和政策。希望通过外国资本进入促进本国经济发展的东道国政府,对跨国公司的进入往往采取积极的态度,政策也是鼓励性的;而对外国资本不予以重视的东道国政府,特别是民族主义色彩比较浓厚的东道国政府,对跨国公司的进入往往采取限制的态度,因为这些政府认为外国跨国公司是不利于本国经济发展的。跨国公司与东道国经济发展有关联的问题较多,但有一些基本的问题是是值得探讨的。

1. 东道国从跨国公司投资中得到的利益

关于跨国公司对东道国经济影响的第一个理论问题就是东道国从跨国公司投资中所得到的收益。新古典学派对这个理论问题的分析结果是:东道国可以从跨国公司的投资中得到收益,尽管这种收益没有跨国公司在东道国投资获得的利润多。

这种分析是建立在以下几方面的假定:假定社会处于充分就业并且市场是完全竞争的,假定国际收支处于均衡,假定贸易条件的影响不变,并且规模报酬不变。当劳动量一定时, GL 把资本存量同资本的边际实际产品联系起来,其中 AC 代表最初的资本存量, AB 是国内拥有的存量, BC 为外国拥有的存量。国内资本的利润是 $FEBA$,外国资本的利润是 $EDCB$,工资额为 GDF 。假如外国直接投资从 BC 增加到 BM ,那么外国的利润变为 $JLMB$ 。由于资本边际产品下降,从而利润率也下降,所以国内资本的总利润下降到 $HJBA$ 。虽然实际工资增加了 $FDLH$,但其中的 $FEJH$ 是来自国内资本所有者的再分配。东道国作为整体得到 $EDLJ$ 。这一简单模型说明,东道国的收益比新的外国资本所增加的利润($KLMC$)要小。

跨国公司对东道国的资本供应也可以作一种主要的理论分析。跨国公司凭借巨大的资本实力和其他方面的优势,可以为东道国筹集外部资金,增加资本供应。跨国公司通过外部资本市场或货币市场,筹集资本投向东道国,这就直接填补了东道国所期望的投资与国内储蓄之间的缺口。除了直接投资资本外,跨国公司可以通过间接的方式增加投资东道国内资本的形。例如,跨国公司所从事的投资往往是富有很好前景和投资收益的,为东道国创造了许多较好的投资机会,这就有可能把东道国的储蓄动员起来,转变为投资。另外,跨国公司在东道国的投资也会刺激来

自跨国公司母国和国际机构对东道国的官方援助。当然,也有少量学者认为跨国公司占用了东道国的储蓄,并不能为东道国真正供应所需要的资本。

另一个引起较多理论分析的是关于跨国公司投资给东道国带来的技术这一问题。跨国公司在东道国投资经营,肯定相应带入新技术,但不能由此认为,跨国公司的技术转让肯定对东道国有利。东道国能否得到利益,得到多少利益,取决于这种技术转让的条件,这种条件包括转让的价格和供给的方法。对于发展中国家而言,从技术转让中得到的利益更多地取决于这种技术的适用性,使之能更好地与市场 and 劳动力所协调。

2. 跨国公司与东道国的经济增长

跨国公司进入某个国家投资经营,必须要得到东道国的政府批准,否则这种投资活动难以成为现实。到现在为止,非洲和南美洲的一些国家以及亚洲的少量国家,仍然不准跨国公司在其国家投资经营,这些国家的经济是纯粹的民族经济。

东道国政府引入跨国公司,允许国外的企业在本国投资经营,目的主要不是在生产几种原先不能生产的产品,而是在于促进本国的经济增长。所以,一般的东道国,尤其是属于发展中国家的东道国,往往倾向于国外的企业投资于产值较高、雇佣劳动力较多的产业,如纺织、电子、机械、服装等产业。在一般情况下,跨国公司的投资活动也确实能为东道国带来经济增长的好处。例如,加拿大是美国跨国公司对外投资最多的国家,美国也是加拿大接受外国投资最多的国家。加拿大的第一大产业——汽车产业完全是在美国三大汽车巨头企业——通用、福特和克莱斯勒在加拿大的投资所形成的。有的加拿大学者这样认为,如果没有美国三大汽车公司在加拿大的投资,加拿大的汽车产业仅剩下一些维修工厂,全国的GNP将降低6个百分点。同样的情况也发生在发展中国家。由于发展中国家形成一个新兴的产业对其经济增长有很大的促进作用,而这种新兴产业的形成往往要借助于跨国公司对本国的投资。在这方面,中国的汽车产业、电子产业也是很好的例子,一大批中外合资或合作的汽车企业、电子企业的出现,使中国的汽车产业、电子产业也出现了惊人的变化,无疑是促进经济增长的。

跨国公司的投资,在多数情况下是有利于东道国的经济增长,但也有例外,如有的跨国公司是为采集资源而来,在东道国从事资源的采掘,采掘到的资源运回母国。不过即使这种情况,东道国仍然可以征收一部分税收,增加一些就业机会。经济学家和东道国政府除了关心外来企业投资是否能促进本国经济增长外,更关心为实现这种增长而要付出的代价。

3. 跨国公司与东道国的市场

东道国为实现这种因外来投资经济出现增长而付出的第一个重大代

价就是市场的出让。

跨国公司到国外投资,设立国外子公司,目的是为寻求更好的投资环境,降低投资成本,同时也是为了扩大对国外市场的占领,包括对东道国市场的占领。有的跨国公司在东道国投资建厂后,生产的产品可能会运回母国销售,或运往第三国销售,但这种现象并不是多数的情况。在多数情况下,跨国公司在东道国生产,其全部产品或部分产品就在东道国内销售。这种现象既适用于发达国家,也适用于发展中国家。日本汽车公司对美国的投资,美国汽车公司对加拿大和欧洲的投资,并在同时分享当地的市场,这是属于发达国家的情况。日本电器公司对亚洲国家的投资,并在相当程度上控制这些国家的市场,这是属于发展中国家的情况。东道国向跨国公司让出市场是客观存在的,进入的跨国公司越多,让出的市场越大。

跨国公司对东道国市场的占领,对东道国国内的产业是个巨大的挑战,甚至于在这种挑战下,国内自建的产业已无法继续维持生存下去。例如,加拿大的经济学者认为,由于有美国三大汽车公司在加拿大的投资,加拿大的汽车生产企业主要是该三大跨国公司在加拿大的子公司,在市场的占领上具有绝对的优势,因而加拿大已不可能产生属于自己的汽车产业,也不可能有加拿大的汽车品牌出现,而且这种不可能将成为永远。再如,中国的日用化工品市场是个极其庞大的市场,肥皂、洗衣粉、洗发水、洗头膏等产品的生产曾在历史上占据中国轻工产值的一个很大比重,但现在这块市场几乎被外国公司的品牌所瓜分,市场上销售的主要是外国企业在中国的子公司所生产的产品。由于跨国公司资金雄厚,广告宣传投入巨大,营销富有经验,中国原先许多有相当影响的日化产品品牌,如“美加净”、“蜂花”等也不敌外国品牌,市场最终成了外国品牌的天下。发达国家与发展中国家相比,发展中国家向跨国公司让出市场的现象更为严重,其原因在于发展中国家中原先产品的竞争力较低。

跨国公司分割东道国的市场,东道国在感情上是难以接受的,特别是在民族思潮较为活跃的发展中国家东道国。但从经济利益去判断,跨国公司占领东道国的市场,对东道国而言也未必全是一件坏事。东道国的市场原先可能是缺乏竞争的,企业毫无创新意识,跨国公司的进入带来了竞争,竞争的机制使得大部分企业自觉地改进技术,降低成本,开发新品。还有,跨国公司虽然占领了东道国的一部分市场,但生产的规模效益也普遍提高,单一品牌的市场占有率大大提高,而单件产品的所含成本相应下降,从节约社会资源去判断,还是有利于东道国净福利的提高,只要是这种市场的占领没有形成垄断。

4. 跨国公司的垄断性与东道国的主权

跨国公司在东道国的规模经济达到一定的程度,就有可能产生垄断的危险,东道国对这一点是非常恐惧的。一个比较典型的例子就是拉丁

美洲的汽车工业。巴西、墨西哥、智利汽车工业都和跨国公司有关,由于有跨国公司的投资,使这些国家汽车企业的生产规模达到经济规模,效益提高是很明显的,但与此同时,跨国公司在这三个国家汽车工业的投资又有着较强的垄断性。例如,据1989年的统计数据,两家最大的汽车跨国公司的子公司控制了巴西汽车工业60%的生产,销售额占汽车工业销售额的58%。根据同年的资料,智利的汽车工业基本上为两家外国跨国公司所垄断。在墨西哥,不仅汽车工业,而且整个制造业外国跨国公司垄断的现象都比较严重,1992年墨西哥最大的500家制造业企业中,有三分之二是外国跨国公司的子公司,在汽车、电子、化工这些集中度较高的市场中,跨国公司及其子公司的销售额占了总销售额的70%。跨国公司及其子公司的垄断现象在发达国家也存在,如美国的消费类电子制造业基本为日本和荷兰的跨国公司所垄断,但总体情况不如发展中国家严重。

与跨国公司在东道国的垄断相关的问题是主权问题,即东道国担心失去对某个行业、某部分市场乃至对经济的主权控制。跨国公司的垄断发展到一定程度就会对东道国的经济主权形成威胁。当跨国公司在东道国内的某个产业,如采矿业,达到高度垄断时,跨国公司可以很轻易地改变东道国有关产业发展的政策,规定对跨国企业有利的价格,东道国政府对此已经失去了控制。第二次世界大战结束后不久,在亚洲、非洲和拉丁美洲,有跨国公司投资的国家,基本上就处于这种状况,今天的拉丁美洲和非洲的一些国家,仍然存在这种状况。因此,有跨国公司投资的国家今天正设法防范丧失这种主权,所采取的措施主要是限制外资在某个行业的集中程度,以及在关键产业或行业由本国资本占控股或主导地位。加拿大是一经济发达国家,也是高度开放的国家,但为防止国家在某些经济部门丧失主权,加拿大政府对外国跨国公司在矿产、石油、天然气、银行、人寿保险、广播、捕鱼等产业一直采取限制的做法,尤其是限制外国产权对这些产业的控制。中国和其他一些发展中国家,对一些关键部门和产业中外国资本的介入也有比较严格的控制。如中国规定,交通、运输、航空、商业、贸易等领域允许外国资本参与经营,但必须以国有资本控股或占主导地位为前提。这反映了作为东道国,对一些经济部门的控制主权是不能放弃的,即使能够获得较高经济增长的利益,也不能作为交易条件。

东道国在吸收跨国公司到本国来投资的初期,是以吸收国外资金的规模和增加产业为目标,不大计较和考虑跨国公司的垄断问题和东道国的经济主权问题,但随着前来的跨国公司的增多,外国资本在某些行业的集中,垄断问题和主权问题就日益暴露,有的已经到了非正视不可的地步。为了经济的长期发展,东道国不能不防止这样一种垄断或经济主权的丧失。

2.5.4 不同国家政府的跨国公司政策

现代经济是有政府干预的经济,政府要在管理经济上有所作为,制定各种政策,使得主要的经济关系得以协调。政府的这种作为也表现在对跨国公司的干预上。跨国公司虽然已经达到规模非常庞大,甚至富可敌国,占据垄断地位,但现代经济中跨国公司仍然在政府的干预范围之内,受着政府的有关经济政策的约束。发达国家和发展中国家都是如此,跨国公司的母国和东道国也是如此。

1. 发达母国的经济政策

大部分跨国公司的母国都是发达国家。据联合国跨国公司中心的统计,现有3.7万家跨国公司中,属于美国、英国、德国、瑞士、荷兰、法国和日本这七个国家的跨国公司就超过了3万家,占全部跨国公司的80%左右。所以,跨国公司母国的政策实际上是发达国家的政策。

对母国而言,跨国公司的运作意味着资本的外流,因而发达国家在过去对跨国公司是限制多于支持,但最近二三十年来,特别是80年代以来,发达国家对本国跨国公司的政策有了较明显的变化,这种变化的特征在于改过去对跨国公司的限制为现在对跨国公司的扶持和鼓励,如向跨国公司提供出口信贷,对高新技术企业提供减税或缓税的支持,降低本国货币的汇率,鼓励跨国公司的出口,放松反托拉斯管理的范围,等等。另外,这种变化还反映在发达国家开始普遍加强对跨国公司海外活动的保护和监管,而以前则是把跨国公司的海外活动看作是纯粹的私人投资活动。为了体现这种对跨国公司在海外活动的保护,发达国家从80年代起纷纷运用自己在国际经济和国际事务中的影响,制定一系列的政策,较大限制地允许资本国际间的自由流动,争取跨国公司在东道国能取得国民待遇,和东道国签订保护和促进双边投资的协定等等。

发达国家对跨国公司政策的转变,主要缘于国际经济形势的变化,各国之间的经济往来更加密切,已形成“你中有我,我中有你”的经济局面,“无国界经济”正式出现,发达国家之间的经济竞争也更加激烈,迫使每个发达国家的政府都必须尽力把本国的企业推向国际市场,推向别的国家。例如,日本有很多跨国公司在美国投资,涉及汽车、电子、金融、房地产等行业,而美国的跨国公司较少到日本投资,也打不进日本的市场。过去美国政府对此是抱着不干预的政策,让市场自己去调节美国跨国资本在地区间的流向。但现在则不同,美国为了与日本相竞争,求得与日本在国际直接投资上的相对平衡关系,自80年代后半期起,运用政府的力量,并制定相应的政策,迫使日本逐步放开市场,以让美国的跨国公司能够比较顺利地到日本投资。

从目前的世界经济变化情况看,可以基本断定,发达国家的政府对本

国的跨国公司海外投资越来越重视,各种限制的规定将趋于减少,而支持的政策条款将趋于增多。发达国家正在把本国跨国公司在海外的竞争看作是提高本国竞争力地位的一个重要方面。

2. 发达东道国的政策

现有的跨国公司活动已使所有的发达国家也成为接受外国企业投资的东道国,其中,包括最发达的国家在内,如美国、日本、德国等。一般而言,大多数的发达国家鼓励外来的跨国公司,有的国家还采用某种保护奖励性措施。这主要出于两个原因:一是发达国家比较重视就业问题,外来的跨国公司在本国投资,可以创造新的就业机会;二是发达国家长期实行开放的政策,从习惯上和伦理上都难以采取不让外国人投资的做法,对外的企业基本上是给予国民待遇。

不过,发达国家对外来的跨国公司也有几分戒备,担心外国的跨国公司会垄断本国的某个行业,控制一部分市场,从而使自己的经济主权部分地丧失掉。因此,许多发达国家对外国跨国公司的进入还是有一定限制的,对外资的进入实行审查制度,这种审查制度常常也和发展中国家一样,是通过一个专设的审查机构来审查。据联合国跨国公司中心的调查,目前除美国、英国、德国、瑞士和荷兰外,其他的发达国家均实行外国资本进入审查制度,经过批准,外国企业才可进入投资。

当前发达国家对外国跨国公司所采取的限制性政策主要有:

(1) 禁止外国跨国公司或一般的外国企业进入特别的部门和行业,有国家间特别互惠协定的除外。多数发达国家所控制的特别部门和行业一般为国防工业、公用事业、交通运输业、航空业、金融保险业、广播电视业等,如美国是最开放的国家,但国防工业仍不许外国资本进入。

(2) 对某些部门和行业中的外资股权比例实行一定限制,有的国家还对外资企业中董事会成员的国籍有专门的限定。如日本规定外国资本在受保护的110种行业中投资,所持股权不能超过50%,西班牙规定本国旅游业中的外资股权不能超过35%。发达国家制订这样的政策,主要是防止外国资本对关键部门和行业的控制。

(3) 对外国跨国公司雇佣工人有专门的限制和规定。绝大多数发达国家都规定,除了高层管理人员和主要技术人员外,外国的跨国公司均不能雇佣外国的工人,而必须是雇佣本国的工人,必须为本国创造就业机会。在这一点上,即使是经济最为自由开放的美国也不例外。

值得注意的是,发达国家对外国跨国公司在本国的投资有逐渐加强限制的趋势,这和发达国家对本国跨国公司在海外投资的逐渐放松和支持,正好有一个不大不小的反差。

3. 发展中母国的政策

在跨国公司这一问题上,发展中国家主要是接受外来的直接投资,所以主要是处于东道国的地位,但自60年代起,特别是70年代末以来,发

展中国家的跨国公司也有迅速的发展,因此,发展中国家在跨国公司问题上也有母国的位置。

截止到 1993 年底,发展中国家的跨国公司数目达到 1450 家,在海外的子公司达到 4600 余家,平均每家跨国公司的海外子公司数为 3 个左右。发展中国家的跨国公司一般规模较小,如果按照西方发达国家跨国公司的标准,发展中国家 1400 余家的跨国公司只有不到 100 家才算是真正的跨国公司,因为只有这不到 100 家的跨国在海外子公司的数目超过 6 个。但是,自 80 年代以来,发展中国家也出现了一批规模较大的跨国公司,有的已经可以和发达国家的跨国公司相提并论。1986 年美国《幸福》杂志所列的美国以外 500 家最大工业公司中,已有 37 家属于发展中国家,其中多数是跨国公司。规模最大的是韩国的三星集团,在 1986 年 500 家美国以外的大公司中名列第 21 位,年销售额达到 165 亿美元。到 1990 年,韩国已有 11 家跨国公司被列入美国《幸福》杂志“世界最大 500 家工业公司”的排行榜中。1993 年的同一排行榜中(包括美国公司在内的世界最大 500 家工业公司),韩国的三星集团已名列第 27 位,若不计入美国公司,三星集团已居世界大公司中的第 14 位。

除了韩国以外,巴西、新加坡、印度、香港以及中国的台湾省等发展中国家和地区也出现了一批跨国公司,其中有一些跨国公司已具有一定经营规模。如中国台湾省的台塑集团,不仅是亚洲最大的塑料制造企业,而且在全世界都有相当的地位,在美国和欧洲均有较多的投资。值得特别一提的是,继日本于 80 年代向美国进行大量直接投资以后,90 年代以来的几年中,亚太地区的一些发展中国家和地区,如韩国、香港、台湾、新加坡等,又掀起了新一轮向美国直接投资的热潮,而日本对美国直接投资的势头却在下降。这种直接投资的变化说明了发展中国家和地区跨国公司的兴起。

作为母国(地区)而言,发展中国家和地区对于本国或本地区跨国公司的向外发展,从政策取舍上一般分为两类国家或地区。一类是跨国公司数量很少,对外投资规模很小的国家,这些发展中国家的经济发展水平较低,外汇盈余较少,跨国公司对外投资会带走大量的外汇资金,同时也可能会减少就业机会,因此,这类发展中国家对本国跨国公司向外发展采取一定的限制政策,以避免大量资本的抽逃。另一类是经济发展水平较高的发展中国家与地区,跨国公司数量较多,对外投资规模较大,这类国家与地区主要是采取比较宽松的经济政策,基本上是鼓励本国或本地区的跨国公司向外发展。一些发展中国家与地区在政策上鼓励本国或本地区的跨国公司向外发展,主要是出于以下目的。

第一,跨国公司的对外发展可以扩大本国或本地区的出口市场。无论是发达国家还是发展中国家,都视出口为本国经济发展的生命线。一些发展中国家与地区是通过实施出口导向战略使经济逐步发展起来的,

这些发展中国家和地区的长远经济发展严重依赖海外市场的扩大,本国或本地区的跨国公司朝外发展可以进一步扩大海外市场,使经济发展能保持一个较长时期的增长。

第二,跨国公司的对外发展也可以降低生产成本,特别是人工成本。那些跨国公司已经达到一定规模的发展中国家与地区,随着经济发展水平的提高,本国或地区内的生产成本也逐年上升,特别是人工成本,已接近发达国家的水平,这些跨国公司需要到那些生产成本仍然较低的发展中国家去进行生产和经营,以保持较高的竞争力。

第三,少数发展中国家与地区资源不足,希望通过跨国公司的发展在海外获得更多的资源。韩国是发展中国家中跨国公司发展最快的国家,韩国又是一个资源拥有量与经济发展不相适应的国家,许多原料需要进口。韩国通过三星、现代、大宇等大型跨国公司在海外市场的发展,使原料供应更有保证,本国的资源也得到了节约。

4. 发展中东道国的政策

跨国公司与发展中国家的关系,主要是外来投资与东道国的关系。作为东道国,大多数发展中国家主要是采取既鼓励外国跨国公司前来投资,又对其投资和经营实行一定限制的政策。

发展中国家鼓励外国跨国公司前来投资,主要是为了利用国外的资金,促进本国经济的发展。在鼓励政策方面,发展中东道国主要是提供优惠政策和给予安全保障。

优惠政策主要是指税收方面的优惠政策,如对技术先进,出口比例高,有利于开发东道国资源的跨国公司给予税收优惠;允许进口设备、原料和构件免税或以特殊减免件进入该国;税收减让、顺延、甚至有的国家给予10年免税待遇,降低或豁免土地使用税,政策可能在土地的使用上给予援助,或为了完成工程的需要同意修筑道路或其他公共设施;出口免征、减免关税,对再投资的所得免税或减税;对符合东道国利益的某些部门、某些地区的投资降低所得税率或延长免税期限等。此外,许多发展中国家还往往划出特定的区域,让外国的跨国公司比较集中地在这一区域进行投资和经营,享受更加优惠的政策,如设立经济特区、出口加工区、经济技术开发区、自由贸易区等。

在提供安全保障方面,主要是保证外国跨国公司的资产所有权,放弃了60年代一些发展中国家经常采用的外国资产国有化的政策。如东盟国家向外国投资国家保证,不实行国有化,不逐步减少外国在公司股权比重;允许外资拥有全部股权;不限制跨国公司对投资利润的安排。许多国家保护投资条例也有类似规定,如因特殊情况征用外资,必须给以合理补偿。在外汇利润汇出方面,越来越多的发展中国家已经允许外国跨国公司自由地将经营利润(外汇)汇回母国。

发展中国家在鼓励外国跨国公司在本国投资的同时,也对其经营实

行一定的限制,主要是限制外国跨国公司经营某些特殊的产业,如对国防工业禁止外国跨国公司投资经营,对一些有关国家经济命脉或涉及意识形态方面的领域,多数发展中国家也有一定的限制,如金融保险业、商业零售业、对外贸易业、交通运输业、航空业、广播电视业、新闻出版业等。但对于比较关键的高新技术产业,几乎所有的发展中国家都鼓励外国跨国公司投资经营。如新加坡规定,那些在1981年1月1日以后在新加坡开办的高科技企业可以获得额外的优惠,如在研究与发展方面的开支可以在计算应税收入时加倍扣除,对资本开支给予高达50%的投资补贴,为获得制造技术特许而支付的一次性款项可以扣除,对用于研究与发展的成套设备与机械可以进行加速折旧。

还有一些发展中国家对外国跨国公司的股权大小有一定的限制。如有的发展中国家不允许外国跨国公司独资经营,必须和本国的企业合资经营;有的发展中国家在许多重要产业不允许外国跨国公司控股,只能持有50%以下的股份。

总的说来,发展中国家对外国跨国公司的政策,鼓励和促进政策的力度大于限制政策的力度,禁止外国跨国公司在本国投资的发展中国家已越来越少,这也从某个侧面反映了经济越来越国际化,企业经营越来越跨国化的基本趋势。

2.6 跨国公司的微观经济分析

跨国公司是一种企业,有着许多和其他企业相同的特征,也有着某些独立于、区别于其他企业的某些特性。但无论如何,跨国公司是一种微观的经济组织,微观经济学中有许多原理适用于跨国公司,跨国公司的发展也使微观经济学不断面临新的问题,需要进一步的补充和发展。从微观经济角度去研究跨国公司,有三方面的重点内容值得特别研究:一是跨国公司内部的价格的形成;二是跨国公司的组织架构和组织行为;三是跨国公司在全球范围内的利益机制。这三点既是跨国公司与其他企业的重大区别所在,也是跨国公司作为一种企业组织最让人感到迷惑的地方。不过,当人们用研究微观经济的思路和方法去研究跨国公司时,对跨国公司的种种现象进行细致而准确的剖析时,人们就会发现,跨国公司并不神秘,它的行为从根本上来讲和一般的企业行为是一样的,区别在于增加了复杂性和一些假象。

2.6.1 与跨国公司有关的厂商理论

厂商理论是微观经济学中的重要内容,一些较新的厂商理论直接适用于跨国公司,那就是关于讨论垄断寡头公司的理论。这种理论对那些巨型大公司的分析,均适用于对跨国公司的分析。不过,跨国公司也有其自身的特征,也为各种厂商理论提出了一些新的问题。例如,母公司的经营动机可能在某一时点上与其子公司的经营动机不一致,这就体现了跨国公司在经营目标和组织架构上的灵活性。在现实的经济中,跨国公司的经营运作又比各种厂商理论的描述复杂得多。

现代厂商理论的内容很多,派别也很多,我们可以根据现代厂商理论与跨国公司的关系,将现代厂商理论划分为管理理论、行为理论和利润最大化理论,讨论这些理论对跨国公司的适用性。

1. 管理理论

现代厂商理论中的管理理论认为,企业的管理人员(主要指经理)有一种非同寻常的理性,他们能够把他们的个人利益和作为经理本身所作出的决定区别开来。经理人员将按他们的最佳利益(未必是物质利益)来使企业运转,使他们的效用函数达到最大化,实际上也是他们的权力和声望达到最大化。这主要反映在三个重要变量上:雇员开支(雇用人员的数量和质量)、管理费用(办公服务)和可支配的投资开支(这种开支实际上是反映管理者权力和偏好的投资)。

如果把这种理论用效用函数的方式来表示,则可表示为:

$$U = f(S, M, I_d)$$

式中: S ——雇员开支;

M ——管理费用;

I_d ——可支配的投资;

U ——管理者的效用函数。

这个函数公式表明,作为企业经理来讲,企业规模的庞大和膨胀是他们的一种心愿,因为公司规模的扩大,经理人员的效用函数随之增大,权力和声望也相应增大,这可以体现和满足经理人员的成就感。这种管理的理论较好地说明了美国的公司为什么在实行了所有权与管理权的分离之后,公司的规模越来越大这一现象,经理阶层对扩大企业规模的兴趣已经超过所有者对之抱有的兴趣。

这种管理的理论同样适用于跨国公司。跨国公司首先是个规模巨大的公司,而这种规模的扩大是逐步而来的;另外,跨国公司几乎无一例外是实行所有权与管理权分离的企业,至少在像美国、英国、德国这样的发达国家是如此。跨国公司的管理阶层对企业规模的扩大是抱积极态度的,不仅要求在国内扩大规模,而且要求在国外扩大规模,使企业的经营

延伸到国际范围。跨国公司之所以能够对外投资,在别的国家开展经营,成为跨越国界的经济组织,其动因还包括公司经理阶层的愿望,以此提高管理者的效用函数。在现代的企业当中,由于股权的极度分散,管理者的实际权限已高高在所有者之上。因此,跨国公司往往是按照管理者的意愿在运作和发展。准确地讲,现代厂商理论中的管理理论实际上是管理者的理论。

2. 行为理论

行为理论是现代厂商理论的一个重要组成部分。行为理论着重考察的是企业内部效率的提高,特别是当企业行为变成各种利益集团(经理、员工、股东、顾客)之间相互妥协和寻求平衡的结果时,企业行为的理论就要特别关注企业内部组织的效率以及影响效率提高的因素。

美国经济学家 H·A·西蒙是行为理论的代表人物之一,写过阐述行为理论的专著,并运用行为理论的观点和方法分析现代企业,包括大型垄断企业的经营行为。西蒙认为,企业在经营当中遇到的各种关系非常复杂,企业的目标通常是追求利润的最大化,但企业并不知道自己是否在实现利润的最大化,还是在追求“满意的利润”。企业原先是想实现利润的最大化,后来由于环境的改变,企业实现的利润是“满意的利润”。这种“满意的利润”则可能是各种利益集团妥协平衡的结果。例如,经理着眼于提高生产效率,降低成本,而雇员则强调提高工资,企业利润的多寡和他们并没有多大的关系,股东则追求利润的增长和股份的增值,但他们同时要考虑消费者的利益。在这些利益集团的相互妥协下,企业最后得到的利润是“满意的利润”。

跨国公司也是如此,跨国公司也在利润最大化和“满意的利润”之间进行选择。如果说有区别,那区别在于,由于在国外经营有较高的风险,跨国公司总是把满意利润水平订得高于在国内经营时的利润水平。从行为理论出发,可以较好地理解跨国公司为什么要走出国内经营的范围,越出国界,到别的国家去投资和经营。由于一些大企业在国内经营面临的各种关系比较复杂,利益集团之间的利益也难以妥协和平衡,例如雇员要求增加工资的呼声很高,而经理们则想尽一切办法要提高效率,降低成本,以体现企业的“卓越”;再如股东要求增加分红,要求商品或服务中包含的利润不能减少,而社会上消费者权益组织的活动又十分频繁,给股东造成的压力较大。在这种情况下,企业继续在国内经营将难以协调各种关系,利益集团之间也无法达成妥协,企业到国外经营就成了唯一的选择,原来是普通的企业现在就成了跨国公司。

3. 利润最大化理论

在现代厂商理论中,还有一种利润最大化理论,这种理论又从另外的角度去解释和分析跨国公司行为的变化。持这种理论解释跨国公司行为的西方学者主要有英国经济学家 O·E·威廉逊,美国经济学家 H·利泼

斯坦 美国经济学家 H·G·约翰逊等。特别是 O·E·威廉逊,曾从厂商理论的角度对跨国公司作过专门的研究,发表过不少专论。

威廉逊认为,现代企业组织形态的发展是越来越“集权”,而不是人们在印象中以为的“分权”。企业规模越来越大,组织部门越来越多,部门之间的层次也多达很多层,企业为了保持正常的运转,必须要把许多权力集中在上面,就像指挥一个数万人的军团作战一样。企业的决策权力相应集中后,就有可能使企业的利润达到最大化,各种经营决策开始围绕利润最大化原则来展开。

跨国公司的情况更典型地反映了这种企业管理权限的集中。威廉逊认为,跨国公司的组织机构大大多于一般企业的组织机构,因为它要专设负责海外投资的决策部门和管理部门,有的还因投资地点不同而有不同的海外投资部门,如欧洲部、亚洲部等;跨国公司的管理层次也是多层次的,从最高决策层到基层决策层往往要经历十多个层次,而跨国公司又是比较典型地实行集权管理,权力高度集中,因此跨国公司反而容易做到利润最大化。

从跨国公司对外投资的动因看,为追求实现利润最大化也是跨国公司走向国际经营的一个重要原因。由于国内市场的饱和,国内各种关系难以协调一致,特别是各种利益集团的利益难以相互妥协,企业寻求利润最大化变得困难重重。企业经营的结果往往体现不了经理阶层的意愿,也让股东不甚满意,而此时企业的管理层和股东还是有实现利润最大化的意愿和决心,最后作出的选择必然是企业对外投资,将经营的范围扩展到国外。

事实上,跨国公司在国外经营所获的利润一般都高于在国内经营获取的利润。比较典型的例子是美国的摩托罗拉公司。1992~1994年,美国摩托罗拉公司在国内经营的利润仅增长了44%,在国外经营的利润则增加了2.8倍,远远高于其在国内的经营。大部分跨国公司在国外的经营业绩也许不是很惊人。这有两个原因,一是公司方面预先定的利润水平就高于在国内经营的利润水平;二是公司通过内部转移的方式使得国外子公司的获利不是很突出,以避免东道国的征税。即便如此,多数跨国公司在国外经营获取的利润水平还是高于在本国经营获取利润的情况。

厂商理论中无论是管理理论(或曰管理者理论)、行为理论还是利润最大化理论,阐述的角度不同,运用的方法不同,但结论都是差不多的,即跨国公司的对外投资与经营和现代厂商理论并不矛盾,跨国公司的出现是巨型企业或垄断企业发展到一定阶段的必然结果,是企业面临愈加复杂的国际经济环境和国内经济环境的情况下,在企业行为上作出的重大变化与调整。

2.6.2 跨国公司的组织形态

跨国公司是一种比较独特的公司,这种公司的组织形态也不同于其他的企业,跨国公司的组织形态在功能上是服务于跨国公司对外投资与经营以及实施全球战略这一基本特性。与原有的一般性公司相比,跨国公司的规模更为庞大,生产与经营的过程更为复杂,而且,跨国公司的经营重点放在国际市场,因此,适应于一般企业的原有的单纯管理国内经营业务的企业组织形态就不符合跨国公司的需要,跨国公司有自己独特的组织形态,从结构上和组织管理上都和一般的企业有很大的不同。但是,跨国公司的组织形态又是从一般的企业组织形态基础上发展起来的,这种组织形态从本质上还是保证企业生产和经营的正常运转,使企业能够实现盈利目标,差别在于为支撑和维持一个庞大的经营实体,计划的控制更为严密,决策体系更为完善,公司内部各个经营中心或利润中心的联系更为紧密和协调。

1. 母公司、子公司、分公司

了解跨国公司的组织形态,不能不了解母公司、子公司和分公司,因为世界上跨国公司普遍采用母公司与子公司及分公司的形式,尤其是采用母公司与子公司的形式。一个跨国公司有一个母公司(一般设在母国),子公司则可能有若干个甚至几十个或上百个,另外可能还有一定数量的分公司,跨国公司通过这种由母公司控制子公司,再由子公司在不同的国家和地区进行生产和经营,从而实现在全球范围获得最大利润的目标。

(1) 母公司(Parent Company)

母公司是跨国公司用来控制其他公司的公司。若一家公司拥有另一家或若干家公司的股权,并能使这些公司的经营符合自己的利益,这家公司就是母公司。相对而言,另一家或若干家公司就是子公司。母公司对子公司的关系主要是投资和参股的关系,并使之在经营上符合自己的利益。并非只有控股的公司才为母公司,美国通用汽车、IBM、摩托罗拉等著名跨国公司在世界上有成百的子公司,有的是绝对控股,股份超过51%,或是最大的股东,但在有的子公司中并不是最大的股东,这并不改变这些公司与所投资的那些公司是母公司与子公司关系。国内有不少论著将母公司与子公司定义为是控股与被控股的关系,实际上是一种误解。

有的母公司是通过认购其他公司的股权参与投资,并不从事直接的经营管理业务,这种母公司与其他公司的关系仍然是母公司与子公司的关系,但这种母公司就是“纯持股公司”(Pure Holding Company)。当然,无论是直接经营型的母公司,还是“纯持股公司”式的母公司,在子公司的股权中应占有一个较大的比重,否则,作为一个较小的股东就很难称得上

是母公司。

跨国公司在投资和经营的过程中,总是通过母公司对子公司的影响,有的则是对子公司的完全控制,使自己的生产和经营规模加以扩大,利用海外的原料和劳动力资源,并更好地占领国际市场,增加公司在全球获得的利益。

(2) 子公司(*Subsidiary*)

子公司的英文字面里也有附属企业的含义,这表明了子公司是从属于母公司的,子公司的建立也是为了母公司扩大规模、扩大市场和增加利润而服务的。子公司的主要特点是:它是独立法人,可以有自己的公司名称和章程,可以独立地进行诉讼。子公司在财务上独立,实行自负盈亏,而且可以公开发行人股票,独立进行借贷。子公司若是建立在海外,在生产和经营上则是遵循东道国或地区的法律,并受这种法律的管辖,不受母国政府的保护。

子公司可能是全资子公司,即由母公司独资经营,也可能是合资子公司,由母公司和东道国的企业或其他企业合股建设而成。无论是全资子公司还是合股子公司,母公司总是要求子公司的生产经营能够为母公司创造利润,或服务于母公司的整体经营战略。在跨国公司内部,子公司与母公司的利益关系还有一点与其他的企业显著不同,这也是跨国公司的一种经营手段,即子公司经营获利则会将利润汇回至母公司,而子公司经营亏损,却无法将亏损向母公司转移,母公司也不承担这些亏损,这就是跨国公司在经营上比其他公司更为有利的地方之一。子公司的经理由母公司任命派遣。

(3) 分公司(*Branch*)

分公司是总公司或母公司的分支机构,在法律上和经济上不具有独立性,没有法人资格。分公司的特点是:没有自己独立的公司名称,与总公司或母公司共同使用同一个公司名称,在公司的授权下开展业务,资产归总公司全部所有,总公司对分公司承担全部责任,分公司的债务也由总公司承担,分公司也不能独立进行诉讼活动和筹资借贷。跨国公司也在国外开设分公司,从事一些业务活动。当跨国公司在海外资产不多,经营规模不大时,往往以设立分公司的方式开展一些业务,其目的在于调查市场、联络商业关系、建立各种渠道。当跨国公司扩大在东道国的投资,特别是需要建立一些生产型的企业时,一般都采用注册一个全新的独立的公司,即以子公司的形式,在当地进行生产和经营,以避免承担较大的风险。分公司设在海外,虽然是总公司或母公司的一个组成部分,但仍然受东道国的法律管辖。与子公司一样,分公司的经理仍然由总公司或母公司任命派遣。

2. 跨国公司的组织结构

跨国公司的组织结构由原来的垄断公司的组织结构演变而来。原来

的垄断企业在组织结构上也是有多种形式,最早的垄断企业是以突出个人领导核心而形成公司组织结构的。

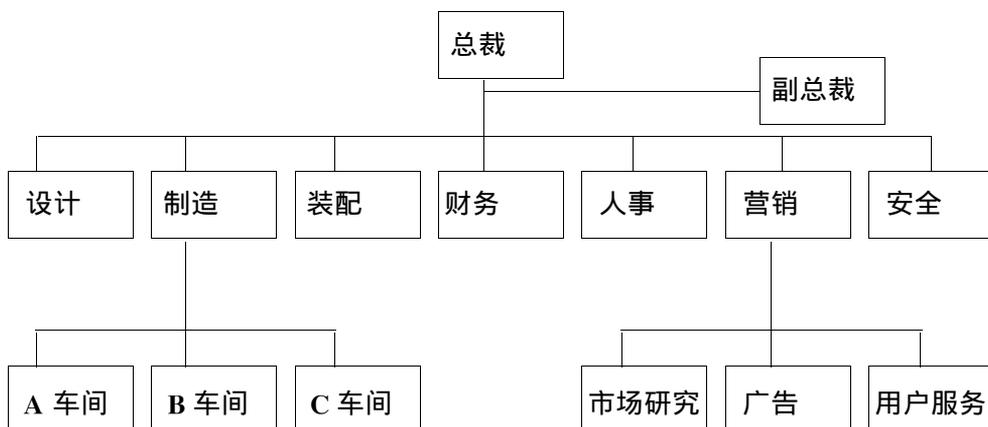
早期的垄断企业经营者——垄断资本家,由于缺乏现代管理思想,一味执著地追求对企业的控制权。他们集企业的所有权与经营权于一身,大权独揽,仅依靠个人经营能力和自身魅力来驾驭企业运转。对企业内外事务,一概亲自拍板决定,如不顾其他股东反对,坚持投产有名的“T型”汽车的美国汽车大王——亨利·福特,还有传奇式的企业大王——洛克菲勒,以及美国石油大亨——阿默等。

目前,此种个人领导模式已极其罕见了,因为单凭创业者的才能和判断力决定企业的成败,密不防疏,风险极大,取而代之的是股份制有限公司中董事会领导下的总经理负责制。但是在欧美等一些传统的家族企业中,这种个人领导色彩依然保持浓厚,但绝大部分跨国公司已经摆脱了这样一种个人管理型或家长式的组织结构。现代的跨国公司的组织结构主要有以下几种类型:

(1) 职能型。

职能型组织结构是欧洲老牌传统跨国公司的流行模式。它起源于规模小、产品线不复杂的早期跨国公司,是为满足早期的资本主义生产方式而确立的。如目前占领欧洲轮胎市场主要份额的法国第尔牌轮胎,因其产品较为单一,且不受地区、规格等限制,故该生产商采用了职能型组织结构。在职能型组织结构中,生产相对集中,产品分类不复杂,企业规模也相对较小,可以对生产、技术、原料、服务等实行统一管理。这种组织结构如图 6.2.1 所示:

图 6.2.1 职能型组织结构



(2) 产品型。

跨国公司指挥下的一体化生产体系,使产品趋向多样化。由于各种产品采用不同的技术生产工艺、销售渠道和售后服务,单纯的职能结构已难以满足经营管理者的需要,而产品型组织结构则能胜任,各产品部独立进行全球规划和管理,如1921年美国通用汽车公司实行的产品分部制以及IBM公司耗资50亿美元开发X—2新机型的产 品研究小组。60年代后,欧美日之间竞争力度加强,各种产品的技术含金量也日渐增加,组织结构向产品主线倾斜,更是一种顺其自然。但由于各产品线自行其道,高层领导往往难以在长期投资、资源配置和利润分配上统一决策,结果淡化了地区概念。

图 6.2.2 产品型组织结构

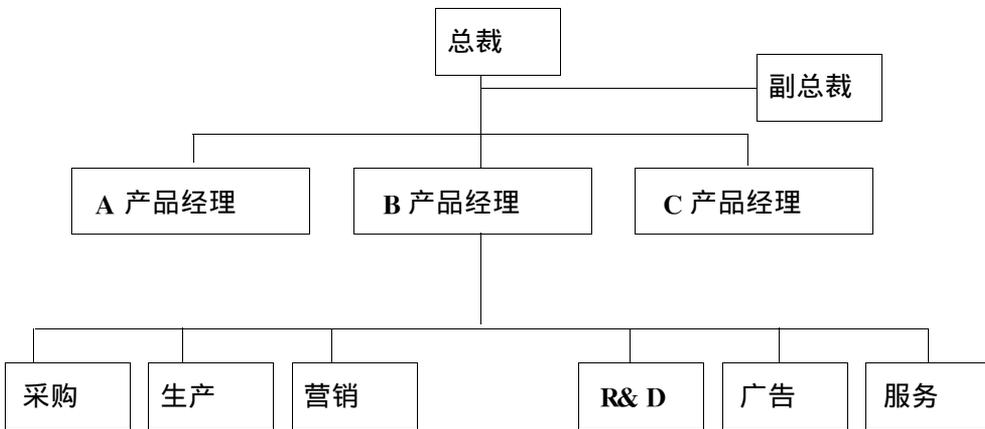


图 6.2.2 是产品型的跨国公司组织结构。

(3) 地区型。

地区结构是整个公司被划分成若干区域板块,如欧洲部、中国部、东南亚部等。各地区总部负责所在地区的各项职能事项,采用该形式的多为食品加工、医药、石油等企业。它们是在各地区范围内经营同类产品或相似产品的跨国公司。如日本的富士通、日立、东芝、三洋公司都专门为向中国推销其产品而设立了生产“仅限中国国内销售”、“适于中国标准线路”的胶卷和电器的中国地区分部。又如IBM公司在欧洲专设西欧总部及西欧五大集团,均体现了地区型结构模式的特点。至于遍布全球的KFC快餐店、麦当劳、必胜客等均是该型模式的特殊要求。

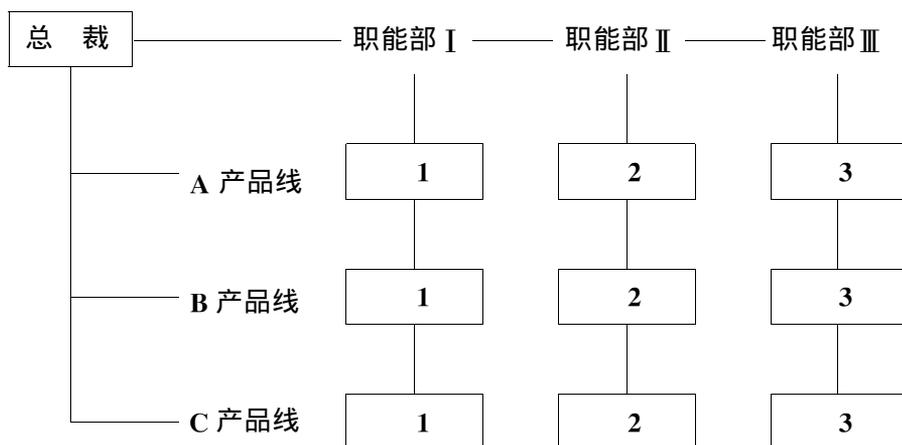
(4) 矩阵型。

以营销全球化、产品多样化、生产内部化为宗旨的现代跨国营运组织,面对复杂多变的市场环境,需要综合地使用各种权力来进行全面、可靠的控制,于是一套纵横交错的、由职能产品、地区等主线有机复合而成

的二维或三维矩阵网络结构就应运而生了。矩阵组织是综合利用各种标准的一个范例,是一个系统工程。这种形态如图 6.2.3 所示。

这是一种纵向为职能系统、横向为产品线系统的二维复合结构,表现出职能为产品服务的特征,较好地使产品线得以顺利进行生产。

图 6.2.3 矩阵型组织结构



3. 跨国公司的组织管理模式

跨国公司是一个庞大的组织体系,涉及的资金多达上百亿美元甚至上千亿美元,产品种类可能多达上千种,公司的员工从数千人到数十万人不等,组织结构形式也是各式各样。但跨国公司无论采取何种组织形式,都涉及到公司总部与各分部之间的分工协作问题和权力分配问题。按照集权与分权的程度大体上可区分为以下三种管理模式。

(1) 由母公司高度集权的管理模式。这种模式是由母公司全面行使决策权、指挥权和监督权,对子公司实行严密的控制。母公司制订的方针、政策和方法步骤基本上是不走样地传达到国外子公司。子公司没有决策权,完全听命于母公司。子公司的高级管理人员由母公司选派,经营成果用母公司的利润和财会体系进行考核评价。规模较小或采用国际业务部实行产品事业部的跨国公司一般采用这种模式。

(2) 分权的管理模式。这种模式由各子公司充分行使经营管理的自主权。母公司不实行集中决策,对子公司的控制较少,子公司对重大问题自行决定,经营成果也根据所在国的标准进行考核评价。市场较为分散的跨国公司以及合资经营的子公司一般采用这种管理模式。

(3) 分级管理的模式。在这种模式中,母公司的权力分解为决策权和指挥权,由母公司下设的各个事业部行使指挥权,是相对独立的业务经营单位。各个事业部经营管理活动都不是以某一个子公司的得失为依

据 而是从整个公司的整体利益为出发点 对世界各国的子公司的活动作出统筹安排。大型跨国公司一般采用这种模式。

2.7 企业跨国经营的全球战略

2.7.1 全球战略的概述

1. 全球战略的概念和特征

(1) 全球战略的概念。

企业跨国经营全球战略的制定 是企业最高层决策部门和负责人的最主要任务。那么 什么是全球战略呢?这里的全球战略首先是从企业角度出发考虑的狭义战略。根据美国战略管理学家霍弗(*C. Hofer*)和申德尔(*D. Schendel*)为战略下的定义:“战略是企业目前的和计划的资源配置与环境相互作用的基本模式 该模式表明企业将如何实现自己的目标。”虽然目前对全球战略实际上没有统一、标准化的定义 但并不妨碍我们去表述全球战略的内涵。

所谓全球战略 是指企业在跨国经营活动中 放眼全球 面对世界各国或地区的环境、因素和市场竞争态势 对企业所拥有的有限资源在全球范围内进行最优配置 以获取最佳整体利益和实现战略目标战略。

一般来说 全球战略应包括以下构成要素:

① 经营范围 即企业从事生产经营活动的领域。就是要根据自己的产品和服务以及实力 确定到哪些市场去满足社会需求 更符合企业和社会的利益。

② 资源配置。企业的资源包括劳动力、资金、设备和物资以及用信息形态表达的技术、知识、技能等。怎样将这些有限资源配置起来 会有很多不同的方式或模式 各种不同配置方式或模式的效果也不相同。只有寻求最佳资源配置方式 才能取得最好资源利用效益。

③ 竞争优势。在当代世界市场上 任何一个经营范围都充满了激烈竞争的态势 不存在完全的、绝对的垄断 只存在垄断与竞争并存的局面。所以企业如何在自己的经营范围内 通过资源的最佳配置 进行扬长避短 形成和发挥自己的竞争优势就显得非常重要。如果仅仅知道自己 不了解和研究竞争对手的情况 是很难在激烈的竞争中生存和发展的。知己知彼 方能百战百胜 这是商战中的名言警句。

④ 管理作用。企业跨国经营活动涉及到产品的研制开发、生产、销售、服务及投资等众多活动 企业的组织机构也扩大到不同国家和地区;在不同行业、不同时间、不同国家也会遇到不同问题 如何及时发现、处理

和解决问题,保证企业在全世界市场上的步调一致,实施必要的控制,这就要依赖于企业管理的作用。只有具备较高的管理水平和管理技能,才能做到企业整体的协调发展,提高企业整体效益和效率。

(2) 全球战略的特征。企业跨国经营的全球战略与一般战略相比,具有以下明显特征:

① 全球战略是企业最高层次的战略。它是由企业总部高层决策部门制定并由高层管理人员推行的。它不是企业职能部门或企业具体经营单位的具体战略,具体战略应该是全球战略指导下的具体化战略。

② 全球战略是企业全局性的战略。它是从企业全局出发,分析企业所面临的世界市场环境,剖析企业本身的资源、实力和条件,判断自己的总体优势和不足,从而对进军世界市场作出全方位发展的谋划。

③ 全球战略是企业整体性的战略。它不单要考虑企业总部的利益,还要考虑遍及不同国家的各子公司利益,使企业群体的整体利益达到最优。

④ 全球战略是企业长期性的战略。它涉及的时间较长,在较长时间内对企业的管理和发展起指导作用。有这样一个长期的纲领指导,企业在变化不定的世界市场上就不会迷失方向。

⑤ 全球战略具有更大的风险性。由于国际市场的调查和预测更加困难,决策的变量更多,变动幅度更大,不易控制的因素更多,所以,全球战略的决策面临更大的风险。

2. 全球战略的必要性和条件

(1) 全球战略的必要性。

① 首先,全球战略的必要性得从竞争谈起。在 70 年代,欧美企业由于忽视了日本企业在许多行业的较高增长率,当日本企业以显著的规模占领它们的传统市场时,它们面对竞争几乎茫然不知所措。未能在质量和价格上建立全球保护措施的汽车公司,在遭受日本人的打击后很快处于劣势。在摩托车制造业,日本竞争者的市场影响更加剧烈,致使许多原来闻名遐迩的企业走入绝境。竞争的事例说明,竞争既然来自全球任何地方,战略也应该是全球化的。

② 竞争的全球化,使得企业的高层决策者和管理者们思想发生了变化。他们并非考虑一时一地的得失,而是更注重企业的整体利益、长远利益和最大利益。为减少不可控因素的消极影响,他们的视野扩大到全球。一旦指导思想着眼于全球化,制定全球战略来谋划企业的发展就成为一种必然的选择。

③ 企业现在所面临的是这样一种局面:生产的国际化分工和协作已出现,越来越多的最终产品已分不清是哪个国家生产的,你中有我,我中有你。如中国的轿车有日本、德国的零部件,德国、日本汽车也有中国的零部件。交通的发达,使产品、原材料可在较短时间送达全球任何地方。

信息的高度发达,为企业在全球进行经营、管理、控制提供了基本条件和手段。技术的国际化交易使生产经营的全球化进程进一步加快。世界金融市场的发展,使企业在世界范围筹资成为可能。可以说,当代世界的发展,是企业全球战略的必然趋势,企业应该顺应世界潮流而动。

④ 就企业的内部管理而言,跨国经营也需要企业制定全球战略。首先,全球战略确定了跨国经营基本活动的方针和奋斗目标,有助于企业内部层次之间、区域之间的协调,有助于调动各级管理人员和员工的主动性、创造性。其次,全球战略依据重大决策和日常管理相分离的原则确定集中和分散的程度,在全球范围将各种经营活动有条不紊地组织起来,有效地使用资金、技术、人力和物力,发挥经营活动的整体功能,达到全球一体化的效果。因此,全球战略的意义在于使企业跨国经营具有统一性、有效性和灵活性。全球战略是跨国经营企业的灵魂。

(2) 全球战略的条件。并非所有企业都要求有全球战略。对于中小企业和处于跨国经营初步阶段的企业只需一般战略就可以了。具备以下条件的企业才应该实施全球战略:

① 企业在国外的经营业绩已达相当高的水平。对一些代表性企业的调查表明,其营业额 40% 来自国外时,这些企业就都奉行全球战略。如雀巢公司的营业额 90% 来自瑞士以外,飞利浦公司国外资产比重占全部资产的 85%,通用汽车公司的利润 70% 来自美国以外,上述三家著名企业全奉行全球战略。

② 拥有技术垄断优势。技术包括硬件技术,也包括软件技术,如专利技术和技术诀窍,更包括技术开发能力。当企业拥有这种技术垄断优势,它就成为世界技术的主要供给者。它可以凭借这种技术优势,在世界市场范围内进行规模生产经营,发挥竞争优势,获取更多利润。这样实际上就转向了全球战略。

③ 拥有管理优势。管理优势包括管理思想、管理人才、管理手段和方法的优势。在管理思想上是否转向全球中心管理;是否有足够的一流高层管理人才;管理手段和方法是否现代化,以确保信息的收集、处理和反馈,确保协调和控制的实现。如果具有这种管理优势,采用全球战略是符合条件的。

3. 全球战略的演变

全球战略按照历史演变的序列经历了多国国内、简单一体化和复合一体化三个由低到高的发展阶段。

所谓多国国内战略就是针对不同的市场在当地组织生产和销售。这一战略的主要特征是,独立的子公司或多国国内子公司针对单一东道国或东道地区进行生产,企业总部给子公司以高度的自主权,子公司对自己的价值链上的行为负责,在许多情况下,子公司都作为独立的实体采取行动。许多企业最初的跨国经营都是从在不同国家设立相对独立的分支机

构开始的。随着贸易壁垒的减少,通讯技术的进步和国际竞争的加剧,企业日益倾向于利用外部资源为自己的价值增值服务。跨国经营企业因此也加强了与自己国外分支机构的联系,加强了与分包商和被许可人等独立企业的联系,由此产生了简单一体化的跨国经营战略。在简单一体化经营战略下,作为外部资源利用承担者的子公司和分包商无法独立存在,在一些关键活动中,它们必须依赖企业总部,而企业总部也在其总体价值链的某些方面依赖子公司。

最近,许多跨国经营企业已经超越了简单一体化战略范围,它们将子公司从事的活动作为其整体价值链的组成部分来看待,采取了新的更为高级的复合一体化战略。通讯信息技术方面的重大突破和各国市场需求结构的趋同是促进复合一体化战略形成和发展的关键因素。通讯和信息方面的技术突破使跨国经营企业得以在更广阔的区域内地及时地协调更多的子公司行为。同时,这些技术突破又进一步改进了跨国经营企业协调和组织各类经济行为的方法,导致了跨国经营企业内部关系的重组,越来越多的产品以相同或类似的面孔和方式销往不同的国家,竞争迫使企业寻求其整体价值链的成本节约和利润最大化,所有这些都要求跨国经营企业根据自己的整体利益重新安排自己的生产经营布局。因此在复合一体化经营战略下,不同国际区位独立行为的价值将根据其对企业整体目标的贡献来判断,而不是依据其在东道国获得的利润来衡量,这就是通常所说的全球战略。在全球战略下,跨国经营企业可以根据自己的整体发展目标,将企业的任何职能安排在全世界任何地方,并用统一的方法为企业服务。

2.7.2 制定全球战略的准备工作

全球战略是企业最高层最重要的决策,关系到企业的成败和兴衰。正确的决策是建立在科学的市场调研和预测基础之上的。所以对国际市场的调研和预测,就成为制定全球战略的先行准备工作。虽然对国际市场的调研和预测与对国内市场调研和预测没有本质的不同,但毕竟涉及的范围更广,不可控制的因素更多,所以先行准备工作更为复杂和繁重,一定要认真做好。

1. 国际市场调研的主要内容

(1) 国际市场需求调研。通过调研弄清国际市场对企业产品的需求状况,包括产品的市场容量、现有需求量和潜在需求量等。为此,企业还必须对国际市场同行及同类产品的供应情况、变化趋势、供求关系及变动进行认真调研,这样,才能较准确地弄清本企业产品在国际市场上的需求情况。具体调研涉及到诸多因素,如一国 GNP 总值,人口总数及增长率,进出口总额,人均 GNP 等等。

(2) 消费者调研。主要采用心理学和社会学的方法,调查消费者需求特征。具体包括:本企业产品的用户是哪些?消费者购买力水平及消费结构如何?谁是主要购买者?谁是购买的决策者?消费者对本企业评价和信任程度如何?消费支出占可支配收入的比率多大?以及消费者的购买方式、购买动机、购买习惯、购买心理和消费者教育程度、阅读习惯等。

(3) 目标市场竞争状况调研。由于市场竞争状况直接影响着企业进入的难易程度,企业必须了解自己的竞争对手情况以及自己的产品在市场上的竞争地位。调研的内容有:同行业竞争者有多少,市场垄断程度,各竞争对手生产能力及其市场占有率,竞争者产品品种、数量、成本、价格和利润水平,竞争者的市场经营策略是什么,竞争者的优势和劣势是什么,竞争者售前、售后服务情况等等。

(4) 市场营销策略调研。市场营销策略调研包括产品策略调研、定价策略调研、销售渠道策略调研和促销策略调研。

① 产品调研,包括消费者对本企业的产品评价,本企业产品与竞争产品的比较以及包装调研、产品生命周期分析调研。

② 价格调研,包括对价格变动反应调研,新产品价格调研,竞争者是高价谋取利润还是低价扩大市场占有率,主要进出口国进出口价格。

③ 销售渠道调研,包括调查了解竞争者的分销渠道策略,研究零售商和批发商状况,了解零售点分布状况,研究现有销售渠道能否成为供需双方很好的纽带和桥梁,能否分担流通过程中的各种风险,以及运输方式和运输路线的调研。

④ 促销调研,包括广告研究、广告媒介研究、广告效果测定、广告预算的测定以及其他促销方式的研究。

2. 国际市场预测的主要内容

国际市场预测是指在国际市场调查的基础上运用科学的方法和手段,对市场未来发展趋势作出预计、测算和判断,从而为生产和经营决策提供依据。国际市场预测包括以下几个方面的内容。

(1) 市场需求预测。市场需求预测是指对市场上产品需要量进行的预测。包括:

① 市场总需求潜量预测,即对一定市场环境下和一定时期内,一个行业的全部企业通过最大努力所能获得的最高销售量所进行的预测。

② 区域市场潜量预测。多数企业不会只在一个地区市场,也不会在全地区市场上销售产品,因而不仅要计算总的市场潜量,还要预测欲进入的最佳区域的区域市场潜量。

(2) 商品销售预测。商品销售预测是从企业的角度预测本企业未来商品的销售数量和未来的市场占有率。市场占有率是指一定市场范围内本企业某种产品的销量占同类产品的市场销量的比例,反映企业产品竞

争能力的大小。

(3) 产品生产变化预测。包括：

① 目前生产状况。即同类产品生产企业的数目、生产能力、生产规模、产品品种、产品质量等状况。

② 新增生产能力,包括预测期内新建企业数,这些企业的生产能力、生产规模及其产品种类、产品质量情况。

③ 预测期内新的科学技术对产品的影响。

(4) 市场价格变化预测。商品国际市场价格是由众多因素决定的,其中厂商的生产条件和市场供求状况是较重要的因素。通过分析该商品生产的劳动生产率、生产成本、利润、关税以及市场供求关系的变化趋势,可以预测价格的变化趋势。

(5) 商品生命周期预测。影响商品生命周期的主要因素有:商品本身功能、质量、效用、定价、技术更新状况以及来自消费者方面的原因,如购买力、消费心理等。预测商品的生命周期可以使企业了解产品生命周期的变化趋势,及时开发研制新产品,使企业保持和扩大市场占有率。

科学的预测能为企业赢得时间,赢得市场机会,获得更大经济效益。根据国外统计,利用预测的收益,比用于预测的开支高 50 倍。日本著名企业 NEC 公司,正是预见到未来的市场需要,将自身不具备明显优势的计算机和通讯的结合作为发展重点,赢得了巨大的市场,在竞争中取得了明显的优势。相反,没有明智的预测,则会给企业带来巨大的损失。当美国、日本预测到半导体将大有可为,并把力量投入到半导体研究时,当时的苏联没有预测到这一点,还是在大力发展电子管,把电子管小型化作为重点,结果在电子技术方面大大落后于美、日等国。曾经是有较强实力的 FACIT 公司不以科学预测为先导,只重视电气机械计算器而忽视廉价的电子计算器,结果公司易主。

3. 国际市场预测的常用方法

(1) 特尔菲预测法。特尔菲预测法是美国兰德公司于 60 年代中期推出的一种预测方法,已在当今世界各国广泛推广使用。该方法可归入定性预测方法类,就是依据专家个人的知识、经验、判断来测算,并在此基础上整理成预测的最终结果。

用特尔菲法预测时,首先要成立一个领导小组,负责选择专家,拟定有关预测问题。领导小组将有关背景材料分发给各位专家,并要求专家们回复。领导小组对回收的答案加以整理,再将前一轮预测结果连同补充资料和补充提问反馈给各位专家,再要求专家们进行新一轮预测。如此反复,经过 3~5 轮后,专家们的意见可能达到相当协调的程度。这样,就可以得出最终预测结果。

特尔菲预测法有如下特点:

① 匿名性。应邀参加预测的专家名单只有领导小组掌握,专家之间

并不相互通气。在回答预测问题时,专家采用匿名方式。这样,使专家之间的相互影响减少到最低程度,更好地发挥了每位专家的独立判断能力。

② 反馈性。每位专家都掌握了领导小组反馈的前一轮预测结果,专家们可以反复比较自己曾提出的预测与反馈综合预测的差距,有利于专家不断修正自己的意见,从而使最终预测更加科学。

③ 预测结果可以用统计方法作出评价。特尔菲法充分发挥了专家的集体智慧,并能避免专家开会的某些负面影响,例如权威专家意见左右会场,专家不易修正自己意见等。加上费用低、简便易行,确为一种可广泛采用的预测方法。

(2) 回归分析预测法。回归分析预测法是指对预测对象的统计资料进行分析,找出经济变量(自变量和因变量)的相关关系,并通过回归分析建立回归分析模型,通过自变量的数值变化预测因变量的数值变化。

回归模型包括一元回归模型和多元回归模型,这里用一个一元回归模型解释其具体计算步骤。

① 列表(见表 2.7.1),计算 $\sum y$, $\sum x$, $\sum xy$, $\sum x^2$ 的值。

表 2.7.1 一元回归模型计算表

时 间 \ 变 量 计 量 值	\hat{X}_i	电机销售台数 y_i	$x_i y_i$	x_i^2	y_i^2	预测值 \hat{y}_i
1994 年 6 月	-11	1,158	-12,738	121	134,0964	1,304
1994 年 7 月	-9	1,481	-13,329	81	2,193,361	1,354
1994 年 8 月	-7	1,562	-10,934	49	2,439,844	1,404
1994 年 9 月	-5	1,561	-7,805	25	2,436,721	1,454
1994 年 10 月	-3	1,196	-3,588	9	1,430,416	1,504
1994 年 11 月	-1	1,287	-1,287	1	1,656,369	1,554
1994 年 12 月	1	1,788	1,788	1	3,196,944	1,604
1995 年 1 月	3	1,125	5,175	9	2,975,625	1,654
1995 年 2 月	5	1,654	8,270	25	2,735,716	1,704
1995 年 3 月	7	1,978	13,846	49	3,912,484	1,754
1995 年 4 月	9	2,043	18,387	81	4,173,849	1,804
1995 年 5 月	11	1,511	16,621	121	2,283,121	1,854
Σ	0	18,944	14,406	572	30,775,414	18,948

② 一元回归方程式为 $y = a + bx$ 。

$$a = \frac{\sum \hat{y}_i}{N} = 1,579$$

$$b = \frac{\sum x_i y_i}{\sum x_i^2} = 25$$

式中 \hat{y} ——预测值；
 y_i ——各期实际资料值；
 N ——资料期数；
 x_i ——时间变量值。

③ 模型的检验。计算相关系数 γ , γ 表示 x 和 y 的线性关系密切的程度。

$$\text{这里 } \gamma = \frac{L_{xy}}{\sqrt{L_{xx} \cdot L_{yy}}}$$

$$L_{xy} = \sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n}$$

$$L_{xx} = \sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n}$$

$$L_{yy} = \sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n}$$

$$\gamma = \frac{L_{xy}}{\sqrt{L_{xx} \cdot L_{yy}}} = \frac{\sum x_i y_i - \frac{1}{n}(\sum x_i)(\sum y_i)}{\sqrt{[\sum x_i^2 - \frac{1}{n}(\sum x_i)^2][\sum y_i^2 - \frac{1}{n}(\sum y_i)^2]}}$$

$$= 0.65 > \gamma_{0.05} = 0.576 \text{ (这说明 } y \text{ 和 } x \text{ 强相关)}$$

$\gamma_{0.05} = 0.576$ 是查相关系数表(按 $\alpha = 0.05, n - 2 = 10$) 所得。

④ 预测 1995 年 6、7、8 三个月的电机销售量。

根据 $\hat{y} = a + bx$ 回归模型, 可分别计算 1995 年 6、7、8 三个月的销量,

$$\hat{y}_{1995.6} = 1.579 + 25 \times 13 = 1.904$$

$$\hat{y}_{1995.7} = 1.579 + 25 \times 15 = 1.954$$

$$\hat{y}_{1995.8} = 1.579 + 25 \times 17 = 2.004$$

(3) 马尔科夫预测法。马尔科夫预测是以俄国数学家马尔科夫的名字命名的一种数学方法。它是通过分析随机变量当前的状况及其趋势, 进而预测其未来运动情况的一种方法。马尔科夫预测的研究对象是某种事物状态的转移概率。所谓状态是指事物所处的具体情况。假定 A_1, A_2, \dots, A_n 是一个系统的一组完备且互斥的状态, t_i 表示从当前 A_i 状态经过一个时期后转入 A_j 状态的概率。那么, 矩阵 T 称为该系统的转移矩阵。

矩阵 T 如以下所示:

$$\begin{array}{c}
 \text{转入} \\
 A_1 \quad A_2 \quad \dots \quad A_n \\
 \left. \begin{array}{l} \text{来自 } A_1 \\ A_2 \\ \dots \\ A_n \end{array} \right\} \begin{bmatrix} t_{11} & t_{12} & \dots & t_{1n} \\ t_{21} & t_{22} & \dots & t_{2n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots \\ t_{n1} & t_{n2} & \dots & t_{nn} \end{bmatrix}
 \end{array}$$

其中, 概率要满足 $\sum_{j=1}^n t_{ij} = 1 \quad 0 < t_{ij} \leq 1$

设初始状态向量为 $S_0, S_0 = (P_{A1} \quad P_{A2} \quad \dots \quad P_{An})$

则下一期状态向量 $S_1 = S_0 T$

第 t 期状态向量 $S_t = S_0 T^t, t = 1, 2, \dots$

系统随着时期的更替, 若转移概率矩阵 T 不变, 则该系统就会出现稳定状态。设稳定状态向量为

$$S = S_{A1} \quad S_{A2} \quad \dots \quad S_{An}$$

解方程组 $\begin{cases} ST = S \\ S_{A1} + S_{A2} + \dots + S_{An} = 1 \end{cases}$ 可求得 S

例在某国市场上出售的某商品有 $A、B、C$ 三种牌子, 其销售量变动在 6 月和 7 月作了两个月的观察, 记录如表 2.7.2 所示。

$$6 \text{ 月份 } A \text{ 市场占有率} = \frac{500}{2 \ 500} = 0.2$$

$$7 \text{ 月份 } A \text{ 市场占有率} = \frac{820}{2 \ 500} = 0.32$$

表 2.7.2

商品销售量变动

单位: 件

从 \ 到	A	B	C	合计
A	400	40	60	500
B	250	875	125	1 250
C	150	150	450	750
合计	800	1 050	635	200

$$6 \text{ 月份 } B \text{ 市场占有率} = \frac{1 \ 250}{2 \ 500} = 0.5$$

$$7 \text{ 月份 } B \text{ 市场占有率} = \frac{1 \ 065}{2 \ 500} = 0.426$$

$$6 \text{ 月份 } C \text{ 市场占有率} = \frac{750}{2 \ 500} = 0.3$$

$$7 \text{ 月份 } C \text{ 市场占有率} = \frac{653}{2 \ 500} = 0.254$$

初始状态向量 $S_0 = (0.2, 0.5, 0.3)$

从表中可以看出 A 牌原销量 500 件中有 40 件转到 B , 有 60 件转到

C,但另一方面又有 250 件由 B 转到 A,有 150 件由 C 转到 A。这样可以计算转移概率矩阵 T

$$T = \begin{bmatrix} \frac{400}{500} & \frac{40}{500} & \frac{60}{500} \\ \frac{250}{1250} & \frac{875}{1250} & \frac{125}{1250} \\ \frac{150}{750} & \frac{150}{750} & \frac{450}{750} \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0.8 & 0.08 & 0.12 \\ 0.2 & 0.7 & 0.1 \\ 0.2 & 0.2 & 0.6 \end{bmatrix}$$

8 月份市场占有率向量 =

$$(0.32 \quad 0.426 \quad 0.254) \begin{bmatrix} 0.8 & 0.08 & 0.12 \\ 0.2 & 0.7 & 0.1 \\ 0.2 & 0.2 & 0.6 \end{bmatrix} \\ = (0.392 \quad 0.3746 \quad 0.2334)$$

$$\begin{matrix} \text{9 月份市场} \\ \text{占有率向量} \end{matrix} = (0.392 \quad 0.3746 \quad 0.2334) \begin{bmatrix} 0.8 & 0.08 & 0.12 \\ 0.2 & 0.7 & 0.1 \\ 0.2 & 0.2 & 0.6 \end{bmatrix} \\ = (0.4352 \quad 0.34026 \quad 0.22454)$$

经过计算可以得出三种牌子的市场占有率的稳定值分别为：

$$S_A = 0.50 \quad S_B = 0.28 \quad S_C = 0.22$$

2.7.3 全球战略的制定步骤

全球战略的制定不存在标准的、统一的步骤,也不存在对所有企业都一律适用的全球战略制定步骤。这里只就最重要的步骤进行阐述。

第一步,进行环境评估,就是在国际市场调查和预测的基础上,对企业所面临的世界各国及地区的经济、政治、法律和社会的现状和前景进行分析和展望,对企业在哪些国家和地区发展有广阔前途作出估计,对不利因素可能造成的风险作出评估,以进一步认识企业面对世界市场的机会和挑战。

第二步,确定全球战略的时间。时间过短,可能造成短期行为,即使能获取短期效益,一旦若干年国际市场变化后,企业就很难适应,并造成重大损失。但时间过长,短期利益和中期利益可能有所影响,而且由于市场变动的不确定性和市场预测的准确性都与时间有关,时间过长,变动可能性更大,预测值的实现可能更低。所以一般有效时期定为 5~10 年较为合适。

第三步,确定全球战略的总目标。这种总目标既可以定性表达,也应该定量表达。可以从企业的发展、企业的收益、企业的能力和企业对社会的贡献多方面来表达。

第四步,进行竞争评估。首先要知己,对自己的资源、实力、优势和劣

势要了如指掌。然后是知彼,对在世界市场上竞争的同行和同类产品的情况和策略更要如数家珍。战略本质上是竞争性的,不管采用哪种战略,其成效总是与竞争对手的成败密切相关的。为了设计出一项能取得明显和持续竞争优势的全球战略,战略家们倾向于辨明全球竞争对手在一国的经营方式和战略着重点,并据此制定自己的战略。

竞争评估的方法很多,其中适用经验曲线来解释各企业之间竞争地位和发展趋势的方法受到普遍重视。经验曲线表明当生产和营销一种产品的行业经验积累起来之后,价格不断趋于降低。许多经验测试显示,当积累的经验提高一倍时,以实际价格表示的单位产品价格就降低 20% ~ 30%,随着经验建立和需求稳定,增加一倍经验积累所需的时间将会拖长,实际价格下降速度也将趋缓。进一步看,一种行业在价格和成本上的经验资料显示了各企业所处的不同竞争地位,正是这些不同竞争地位才使企业在拟定全球战略时,希望站在国际的基点上进行调节。

图 2.7.1 三个竞争者的积累经验、市场份额、单位成本和单位利润

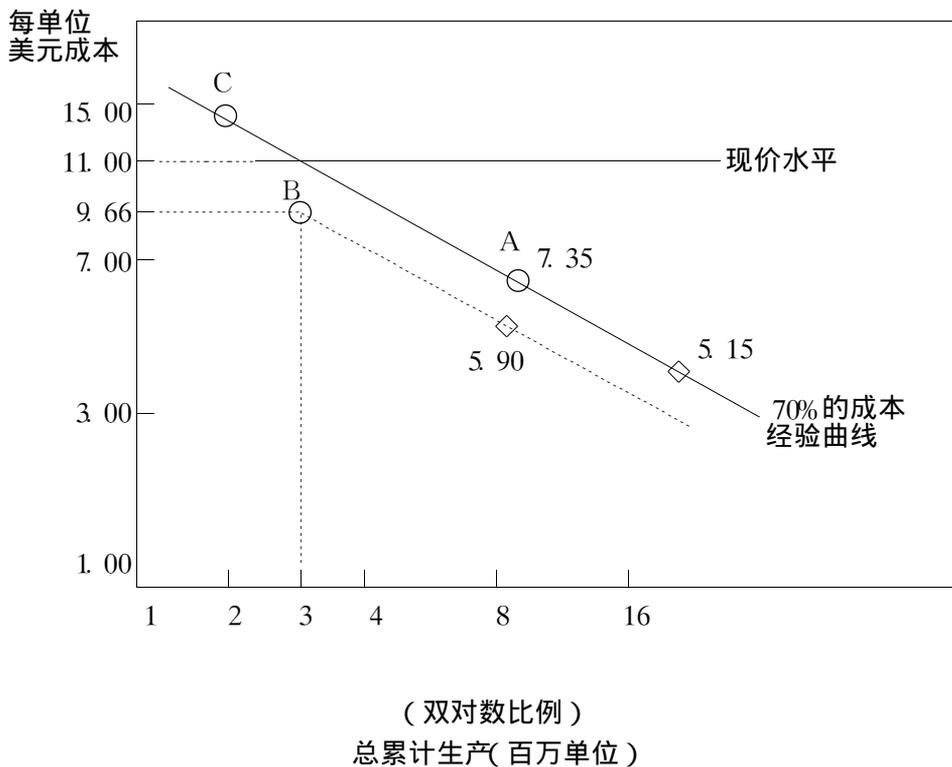


图 2.7.1 显示某个行业的成本和经验的数据资料。企业仅占 20% 的市场份额,且正在遭受损失,多半要退出该经营领域,A 企业和 B 企业

的成本都处于现价水平之下,都有发展潜力。如果 A、B 两企业都保持各自相对的份额,双方都设法以 70% 的成本经验曲线为基准降低成本,那么 B 企业将对 A 企业构成明显威胁。当 A 企业的经验增加一倍达到 16 百万单位时,B 企业将会另外增加 4.8 百万,即是 A 企业的 60%。在这一点上,A 企业成本是 5.15 元,B 企业也达到 5.90 元,尽管这时 A 企业仍拥有成本优势并控制着市场,但差距已不大了。故 A 企业需要对 B 企业密切注意。也许 A 企业不得不降价以获得更大的市场份额,同时建立一个更有效率的工厂以加强竞争力。

第五步 确定重点目标市场及相应的策略。竞争评估后,下一步就是建立一套决策准则,据此确定企业在各个市场上货源的配置。这些准则最好表述为根据销售业绩配置的重点市场的分类标准,如:

当前市场份额 :A50% ,B30% ,C20% 。

凡需求在 5 百万美元以上而且可避免竞争对手直接报复的市场,均应进入。

凡需求在 1 千万美元以上,且今后 5 年的增长率在 10% 以上的市场,均应尽快扩张。

凡需求每年只有 2 百万~5 百万美元之间的市场,应尽量利用出口代理人。

凡需求每年不足 2 百万美元的市场,不必考虑营销。

根据诸如此类的决策准则,实际上就把各个国家的市场归入了不同的类别。

一旦重点目标市场确定,就要确定相应的战略和策略。例如是采用分散化扩张方式,将资源和实力分散在众多市场上,还是采用集中化扩张方式,只在为数不多的市场上有更大作为;是积极进攻,还是以攻为守等等,都要作出合理的决定,以保证向每一个目标市场的进军都得以实现。

第六步,具体确定每个国际目标市场,在目标确定后,提出资源配置的全球方案,并制定出企业的全球行动计划且付诸实施。至此,全球战略的制定基本完成。

表 2.7.3 是一个企业提出全球战略(计划)的简化例子。

表 2.7.3 一个适应全球计划的简化模式(给定需求、销售和成本资料)

	A	B	C	D	E	F	G	总计
市场估值和销售目标 (以百为单位):								
第 1 年 市 场	260	400	320	800	250	470	510	3 010
(目标)	(60)	(90)	(80)	(160)	(100)	(80)	(110)	680
第 2 年 市 场	280	420	350	840	260	480	510	3 140

	A	B	C	D	E	F	G	总计
(目标).....	(65)	(95)	(90)	(150)	(100)	(80)	(105)	700
第3年 市 场	310	420	390	880	270	490	480	3 240
(目标).....	(70)	(100)	(110)	(175)	(100)	(90)	(105)	750
第4年 市 场	360	420	430	930	280	510	460	3 390
(目标).....	(90)	(105)	(130)	(185)	(100)	(100)	(100)	810
第5年 市 场	410	440	470	930	290	560	460	3 560
(目标).....	(110)	(105)	(150)	(195)	(100)	(110)	(100)	870
每单位市价	\$ 85	\$ 110	\$ 100	\$ 90	\$ 90	\$ 95	\$ 85	
每年现产量(以百为单位) ...	—	90	—	300	200	—	140	730
现有工厂每单位生产成本 ...	—	\$ 70	—	\$ 65	\$ 60	—	\$ 60	
以每年 25 万美元的能力扩张 5,000 个单位时,标准工厂的 单位生产成本	—	\$ 65	\$ 75	\$ 65	\$ 55	\$ 70	\$ 55	
单位转移成本(包括运输和关 税成本;单位:美元)								
从 A 到:								
B	15	—	20	10	15	15	20	
C	20	25	—	10	15	15	5	
D	25	25	10	—	15	10	5	
E	20	25	15	20	—	10	5	
F	20	25	15	20	15	—	5	
G	25	25	15	15	15	15	—	
简化模式的假设:								
1. 5 年视野年内从第 3 年开始可以进行工厂扩张;								
2. 预期销售价格不变;								
3. 单位生产成本不包括工厂成本,并被视作直接变量;								
4. 所有转移成本均为直接变量,不会通过操纵转移价格逃避关税;								
5. 生产战略的决定不考虑企业纳税如何。								

表 2.7.4 说明了所有扩张都应定在 E 国市场,以此来供应 A 市场的需要和 F 市场的差额。在第 3、4、5 年各年所应完成的扩张都需分别在原有的基础上增加 5,000 单位的生产能力。

表 2.7.4 来自工厂扩张所选区位的单位利润(以美元为单位)

供给地	A	B	C	D	E	F	G
A	—	—	—	—	—	—	—
B	5	35	15	15	10	15	—
C	—10	5	25	10	5	10	10
D	—5	20	25	25	10	20	15
E	10	20	30	15	35	30	25
F	—5	5	15	—	5	25	10
G	5	20	30	25	10	25	30

2.7.4 全球战略的内容

企业跨国经营的全球战略的内容十分丰富。全球战略的内容包括战略目标、战略对策和具体的市场经营战略。其中市场经营战略又是为目标服务的,是战略对策的具体化。在全球战略中占有重要地位,发挥着重要作用。

1. 战略目标

全球战略目标是全球战略的核心。它是企业面对世界市场环境和企业自身条件而寻求发展的一个结合点。战略目标决定了企业的行动方向,也在很大程度上影响和决定着战略决策和具体的市场经营战略。战略目标是全球战略的灵魂。可以说,没有战略目标,战略的其他内容就没有根基,也就毫无实际意义。

全球战略目标一般包含以下方面:

(1) 发展目标,即企业在向全球市场进军中期望达到的水平。例如企业的规模、全球市场覆盖面和市场占有率。

(2) 收益目标,即在全球经营中企业期望和必须要达到的销售额、利润额及经济效益指标等。

(3) 重点目标,即企业在全局经营中应重点解决的问题,资源重点投向的领域及项目等。

(4) 贡献目标,即企业在向全球进军中,在技术进步、产品开发和生产增长,在为人类提供服务 and 增进社会公益事业等方面所作出的贡献。

战略目标一旦确定,还应进行层层分解,形成一种目标的连锁结构。下位目标要对上位目标起保证作用,同位目标之间要注意衔接和平衡,以保证战略总体目标的实现。

2. 战略对策

战略对策是指为实现战略目标而采取的基本政策、策略和手段。一般说来,实现战略目标的政策、策略、手段是多种多样的,这就有一个优选

抉择的问题。实现全球战略目标战略对策,一般有以下几种可供选择:

(1)刚性对策与柔性对策。这里刚性对策是从企业的生产条件出发,尽可能集中、大量生产,以获取规模经济效益。而柔性对策是从世界市场的不同需要出发,尽可能进行多品种、小批量的生产,以保证更符合世界市场的需求。两种对策的正确选择,要考虑符合战略目标的要求。

(2)标准化与差异化对策。标准化对策就是强调全球市场的同质性,用标准化的产品、服务和促销方式,进军各国不同市场。而差异化对策是强调各国市场及地区的差异性,要用各种不同产品、不同形式的服务和促销方式,以便顺利进军各国不同市场。两种对策各有优缺点,也应根据战略目标要求来正确选择。

(3)一元化与多元化对策。这里所谓一元化对策就是指企业主要从事一个行业,或者一个领域,甚至一个主导产品,以此向全球扩张。而多元化对策正好相反,就是同时在多个行业、领域,用多种不同类型的产品和服务向全球进军。比如可口可乐公司实施一元化对策,而百事可乐公司实际是多元化对策,他们在实现各自的全球战略目标上,同样取得了可喜的成功。

(4)独立化与联合化对策。独立化对策是指企业在世界各地的子公司都是独立经济组织,它们相互之间和与企业总部之间不存在资源共享。而实施联合化对策的企业的母、子公司和子公司之间均可共享有形资产和无形资产,包括设备、资金、技术、知识、商标、研究开发成果等。独立化对策可使各子公司经营业绩反映各自经营能力及努力,联合化对策可使资源得到更充分有效的利用,如何应用,应根据战略目标的要求进行正确选择。

3. 市场经营战略

在确定了战略目标的战略对策后,就应采用具体的市场经营战略。企业跨国经营所面临的全球市场,无非是三类情况。第一类是企业已占竞争优势地位的市场,主要是母国市场;第二类是竞争对手已占优势地位的市场,主要是竞争者东道国市场;第三类是广大的中间地带市场,在这里完全凭借竞争实力确定各自的优势,往往各有所长,势均力敌。在这三类市场情况下,企业采用的具体市场经营战略很多。归纳起来,有市场先导者战略、市场挑战者战略和市场追随者战略三类,分别简述如下。

(1)市场先导者战略。市场先导者在相关的产品市场中占有最大的市场份额,它通常在价格变化、新产品引进、分销渠道和促销强度上,对其他企业起着领导作用。

①扩大整体市场。当整体市场扩大时,所有的企业都会从中得利,但市场先导者获利最大。一般而言,一个领先者应该寻找其产品的新用户,新用途。

a. 新用户。企业可以利用市场渗透战略,说服不曾使用本企业产品

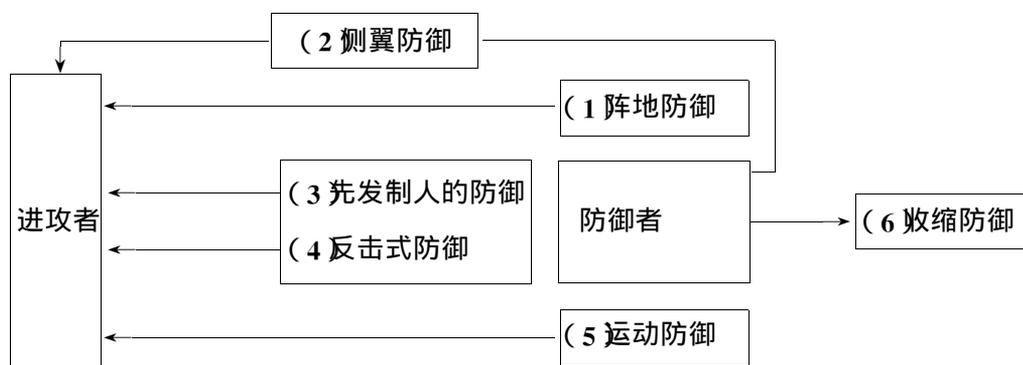
的顾客使用本企业产品 ;或利用新市场战略寻找新的顾客 ;或利用地理扩张战略将企业产品设法打入别的目标国市场。

b. 新用途。比较典型的方法就是在产品处于生命周期的成熟阶段时 ,通过研究与开发发现它的新用途 ,使产品的生命周期得以延续 ,同时市场也不断扩大。

② 保持市场占有率。市场先导者保持其市场占有率需采取多种防御措施 ,如图 2-6。然而 ,最根本的方法还是不断创新。

a. 阵地防御。防御最基本的观念就是在阵地周围建立坚固的守卫工事 ,但是仅仅为防御现有的地位或产品是一种营销近视的方式。它不利于企业发现机会并极易受到蚕食 ,因此 ,受到攻击的市场先导者把它们的全部资源用于建立保卫现有产品堡垒的做法是愚蠢的。

图 2.7.2 防御战略



b. 侧翼防御。市场先导者在防御整个市场地位时 ,应特别注意其脆弱的侧翼部分。因为 ,有许多机灵的竞争者都在寻找市场先导者的弱点 ,伺机发动攻击。例如 ,由于美国汽车制造商忽略了汽车的次要市场 ,而使日本小汽车能顺利地进入美国市场。

c. 先发制人的防御。在竞争者尚未发动攻势之前 ,采取先发制人的手段 ,是最具侵略性的攻击策略。先发制人的防御就是用小量的预防措施来达到较大的进攻目的。例如 ,一个公司可对所占市场份额已接近某种危险水平的竞争者发起进攻 ,或者在市场中开展游击活动——在这里打击一个竞争对手 ,在那里打击另一个竞争对手 ,使每一个对手都惶惶不安。持续的高压战略的目的是使自己在任何时候都保持主动 ,并使竞争者一直处于防守地位。

d. 反击式防御。当一个市场先导者受到了攻击 ,无论是侧翼还是正面的攻击 ,它必须向对方作出反击反应。一个领先者不应该在面临竞争对手的促销闪电战、产品改进或销售区被入侵时 ,保持被动。它的战略选

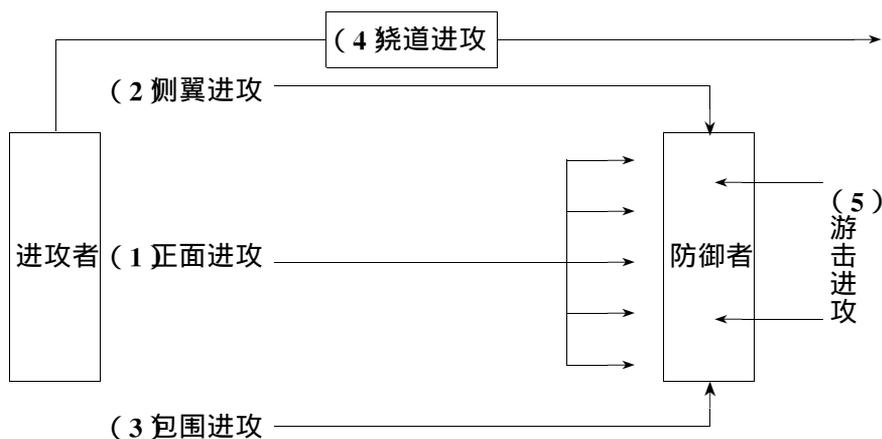
择可以是正面回击进攻者的矛头,或者向进攻者的侧翼包抄,即找到可对其进行有效反击的一个细分市场间隙,或者双管齐下,开展一个钳形运动去切断进攻者队伍同其活动基地的联系。

e. 运动防御。运动防御使市场先行者把它的范围扩展到新的领域中去,这些领域在将来可以成为防守和进攻的中心。新领域的扩张,除正常的品牌扩展外,主要依靠市场拓宽和市场多样化。这两种创新活动为企业奠定了“战略深度”,使企业能够经受连续不断的攻击并发起报复性回击。

f. 收缩防御。有时市场先行者因为力量分散而使竞争者容易攻破防线,无法保持所有的领域。此时最好的行动方针是有计划地收缩。有计划收缩不是放弃市场,而是放弃较弱的领域能把力量重新分配到较强的领域。有计划收缩是一个巩固企业在市场上的竞争实力以集中兵力于中枢地位上的行动。

(2) 市场挑战者战略。市场挑战者如何选择最有效的方法,攻击竞争者?一个基本的出发点就是“密集原则”,必须把优势兵力集中在关键的时刻和地点,以达到决定性的目的。以下是五种可供选择的进攻战略,如图 2.7.3 所示。

图 2.7.3 进攻战略



① 正面进攻。进攻者发起正面进攻是指它集中兵力正面指向对手的兵力。它向对手的实力发起攻击,而不是向它的弱点,其结果取决于谁有最大的实力和持久力。为了使正面进攻能够成功,进攻者需要有超过竞争者的实力优势。另外,建立在低成本基础上的价格进攻也是建立持续的正面进攻战略的最有效的基础。

② 侧翼进攻。一般而言,当竞争者意识到它将遭受攻击时,会集中所有资源以保持其优势地位,但却忽视脆弱的侧翼。对于那些拥有的资源少于对手的攻击者,如果不能用实力压倒对方,就可以采取避实就虚的战术来制胜。

③ 包围进攻。包围进攻是指挑战者同时攻击市场先导者的多个正面,使市场先导者同时兼顾其前线、腹背和后方。挑战者可以向市场提供比对手多的东西,致使这种提供无法拒绝。当一个挑战者具有比对手多的资源优势,并相信包围将可以完成和可以足够快地击破对方的抵抗意志时,即可用此战略。

④ 绕道进攻。绕道是一种最间接的进攻战略。它意味着绕过竞争对手,攻击较容易进入的市场,以扩大自己的资源基础。如多样化地经营无关联产品,用现有产品进入新的地区市场以发展多样化,引入新技术以取代现有产品,在高新技术行业中技术引入法经常被使用。挑战者既不模仿竞争对手的产品,也不从事高成本的正面进攻,而是耐心地研究和开发下一代技术,当优势形成时,即可发动有利的攻击。

⑤ 游击进攻。游击进攻对资本不足的小单位特别适用。游击战包括对对手的不同领域进行小的、断断续续的攻击,其目的是骚扰对手和使它士气衰落,并最终获得永久的据点。常用的方法包括:有选择的减价,供应干预,实施袭击,密集的促销爆炸和向对方发动相应的法律行动。法律行动正日益成为扰乱对方的最普遍的方法。

(3) 市场追随者战略。市场追随者并非没有战略,它必须知道如何保持现有的顾客和如何争取有新顾客参加的一个令人满意的市场份额。

① 紧紧追随。追随者在尽可能多的细分市场 and 营销组合领域中模仿市场先导者,似乎以挑战者姿态出现,但只要不妨碍市场先导者,就不会产生正面冲突,追随者很少在刺激市场上进行努力,只是期望坐享市场先导者在这方面的投资。

② 保持距离。追随者同市场先导者保持某些距离,但又在主要市场和产品创新、一般价格水平和分销方面追随市场先导者。这种追随方式,通常是市场先导者所乐于接受的。

③ 选择性追随。这类企业在某些方面紧跟先导者,有些方面则自行其事。这类企业可能具有完全的创新性,但它又避免直接的竞争,并在有明显好处时追随先导者。

2.7.5 全球战略的控制与调整

全球战略的控制与调整是全球战略管理中两项最重要的工作。做好这两项管理工作,对于实现全球战略目标,发挥全球战略的纲领性、导向性作用,具有重大意义。

1. 全球战略的控制

全球战略控制,是指对全球战略的实施进程进行监督和检查,按照既定的标准对实施效果进行对照比较,发现偏差,找出原因,采取针对性措施及时纠正偏差,确保战略目标的实现。

全球战略控制的过程可以分为以下四步:

(1)确定控制标准。没有标准,全球战略实施的效果就无法比较与衡量,也就发现不了偏差和问题,控制实际上形同虚设。那么,控制标准从何而来呢?控制标准来自全球战略目标的细分。因此,如没有全球战略目标或者全球战略目标不能分解,也就没有控制标准,也就没有控制。常用的控制标准有很多,如销售额、利润额、市场占有率、新产品比率、劳动生产率、成本降低率、物资消耗率、资金利润率等等。

(2)对全球战略的实施过程进行监督和检查。这种监督和检查应贯穿在企业的全球经营活动的一切方面,即不论是企业的生产、销售、服务、供应、技术领域,还是哪一个子公司、部门、个人都要受到控制,都要检查其工作成效。在监督和检查中,始终离不开信息。要求全面地、及时地对信息进行收集、加工处理、贮存和反馈。因此,没有现代化的信息管理系统,要进行监督和检查也是不现实的,控制也会落空。

(3)找出偏差,分析产生偏差的原因。在对全球战略实施的检查中,会获取一系列实施效果的信息数据。将既定的标准与它对照,就能找到两者之间的偏差。无论是正偏差或负偏差,都要分析它产生的原因。并找到主要原因和关键原因。

(4)采取针对性措施,纠正偏差,预防偏差再出现,保证全球战略目标实现。只要是企业管理方面原因造成的偏差,都是可以采取改进和革新措施纠偏和预防的。如果是不可控制的因素造成的偏差,往往只能采用补救措施,甚至要修改全球战略目标和计划方案,以保证在新的环境条件下,企业仍能实现全球战略目标。

2. 全球战略的调整

全球战略一旦制定,企业群体的任何部门、单位、人员都必须严肃认真执行。任何子公司和职能部门,都不能以主观和客观的理由不执行或讨价还价地执行。因为全球战略是经过企业高层决策部门认真讨论、长时间研究决策的结果,是具有严肃性和相对稳定性的。

但全球战略并非是绝对固定不变的。它是依据一定时期内企业所面临的全球环境状况,以及企业本身的实力及条件对实现企业机遇和挑战所作的战略谋划。因此,只要在一定时期内,全球环境或者企业本身实力及条件发生了重大改变,那么以此为基础的全球战略就应该而且必须调整,否则,全球战略就不适合变化了的新情况。特别要考虑在一个较长时间内,世界市场的环境的易变性、突变性和多变性的可能都很大,所以全球战略的调整是一件正常的工作。只要企业所面临的全球环境和企业自

身条件两者之一发生了重大变化,就应及时调整全球战略,以避免可能造成的巨大损失,抓住成功机会,获取可能产生的巨大收益。

全球战略的调整涉及到以下内容:

(1) 战略目标的修订。当不利环境因素出现时,需要适当降低战略目标。例如,日本汽车厂商的全球战略激起美国工会、汽车工人和美国汽车厂商对日本汽车的抵抗,使日本汽车厂商成为众矢之的。精明的日本汽车厂商认识到,面对这样的形势,如不降低全球战略目标,势必有损自己的国际形象。例如丰田公司就放弃了在20世纪末占领全球汽车市场10%的战略目标,而调整后的战略目标是提高汽车价格,确保盈利。初看起来,牺牲了国外的市场份额,但企业盈利并不减少,而且还赢得了世界的好感,给人一种睦邻友好的印象,这是今后取之不尽的财富。

(2) 战略对策的修订。当战略目标修订后,战略对策必然随之修订。例如,多产多销在向全球扩张阶段是好的对策,当众多国家限制和反对进口时,多产多销的对策就必须修订,用注重品种、延长产品寿命周期、提高质量和价格的对策,可保持企业的实力并获取利益。

(3) 具体市场经营战略的修订。例如,在美国和西欧对本国汽车市场保护抬头以后,丰田公司对美国和西欧市场的经营战略也由进攻转为收缩,甚至逐步撤退。同时,转而对亚洲、东欧和中东市场采取积极的进攻战略,丰田汽车销往这些市场的数量就大幅度上升。

(4) 对资源配置方案和行动计划的修订。要使企业现有的资源和变化的情况相适应,就要重新调整资源配置方案,将全球行动计划在空间上和时间上作些调整和进一步具体落实。

要点回顾

1) 跨国公司是企业发展到高级阶段的产物,存在着不同的类型。其对世界经济影响的广度和深度,都是任何其他经济力量无法相比的;

2) 发达国家是跨国公司的发源地,美国是其中的代表。发展中国家和地区的跨国公司兴起与发展明显滞后于发达国家。亚洲发展中国家和地区作为“第三世界”的中坚力量,其跨国经营发展的速度是惊人的。中国的长虹、海尔集团等大型企业的海外发展,成为世界竞争环境中一股不可忽视的力量;

3) 经济学家们从不同的角度、不同的因素出发进行分析研究,对直接投资进行跨国经营作出了不同的理论解释,创立了一系列对外直接投资的微观理论;

4) 企业在开展跨国经营时,必须事先收集与跨国经营有关的各种信息、情报和资料,认真分析和研究跨国经营的宏观和微观环境,并对其进

行客观、全面、科学的评价；

5)企业跨国经营全球战略的内容包括战略目标、战略对策和具体的市场经营战略。实施全球战略的控制与调整,对于实现全球战略目标,发挥全球战略的纲领性、导向性作用,具有重大意义。

案例及应用 :世界市场信息的调研

世界市场信息的内容很多,凡是直接和间接影响市场营销的因素都属于世界市场信息研究的范围和内容,归纳起来大致可分为两大类。

1. 世界市场环境信息调研

这是企业对不可控的世界市场宏观环境进行的综合性调查研究。国际市场营销人员必须分析研究他们将打开的世界市场环境。目前,世界上共有180多个国家和地区,其中人口在100万以上的就有125个。一个企业必须也只能通过市场环境调研,掌握经济、政治、文化、地理、法律等有关信息,选择一部分市场条件较好的国家和地区作为自己的目标市场。

世界市场调查的主要内容有以下几个方面：

(1)政治环境。国家与国家之间的政治关系和各国内部的政治情况。

(2)法律环境。国际公法和该国政治的有关法令,如专利法、商标法、广告法、保险法、环境保护法等。

(3)经济环境。国民生产总值,人均国民收入、经济增长速度、经济地理、消费结构、消费水平、物价水平、物价指数、能源和资源状况、交通运输条件等。

(4)社会文化环境。教育程度和文化水平、职业构成、民族分布、宗教信仰、风俗习惯、审美观等。

(5)金融环境。国际金融活动赖以进行的外部条件,如货币体系、金融机构、金融市场等。

(6)科技环境。包括科技发展水平的优势、劣势等。

2. 世界市场专题信息调研

专题调研属于世界市场微观信息调研,是企业开展世界市场营销活动时,为了达到一定的营销目标而在特定范围内选定的专题研究。世界市场专题调研的项目是根据企业的具体需要而决定的。其内容要求也不尽相同。但其范围不外乎市场要求调研,消费者行为调研和企业的产品、价格、分销、促销四大因素的调研。

第 2 篇

跨国公司经营战略

第 3 章 跨国经营中的国际市场进入战略

第 4 章 跨国经营中的直接投资战略

第 5 章 跨国经营中的组织战略

第 6 章 跨国经营中的竞争战略

第 7 章 跨国经营中的市场开拓战略

第 8 章 跨国经营中的产品战略

第 9 章 跨国经营中的价格战略

第 10 章 跨国经营中的渠道战略

第 11 章 跨国经营中的促销战略

本篇提供了全球化企业分析技巧的基本框架,它有助于一个公司对产业进行总体分析、预测产业未来的演变、理解竞争对手以及自身地位,并根据自己企业具体情况将这种分析转化为全球化战略。根据以往的经验我们知道,对于一个产业及其竞争者的综合分析需要大量数据,尤其是以全球化企业作为考察对象,其难度是显而易见的。本篇在力所能及的情况下,考察了零散型产业、新兴产业、趋于成熟的过渡型产业、衰退型产业等的典型案例,它们都是全球性产业,或与之相关的。

第三章

第 3 章

跨国经营中的国际市场进入战略

关键词

key word

非股权参与(*Nonequity Participation*)
许可证合同(*Licensing*)
注册商标(*Trade Mark*)
专利(*Patent*)
技术诀窍(*Know How*)
权利金(*Royalty*)
服务费(*Fee*)
反馈(*Feedback*)
管理合同(*Management Contracts*)
工程承包(*Construction Contracts*)
销售协议(*Sales Agreement*)
特许经营(*Franchise*)
设备租赁(*Equipment Leasing*)

本章概要

- | | |
|----------------------------|-----------------|
| 1) 国际市场细分 | • 股权参与进入模式 |
| • 篇首案例 :世界市场等级及国家文化类型分类比较表 | • 非股权参与进入模式 |
| • 目标市场分析 | 3) 最佳进入模式的选择 |
| 2) 进入国际目标市场的各种可能模式 | • 进入模式选择时应考虑的因素 |
| • 贸易出口进入模式 | • 进入模式的选择标准 |
| | • 进入模式的选择程序 |

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 科学有效地进行国际市场细分,确定目标市场;
- 2) 综合评估、正确选择自己企业进入国际目标市场的模式;
- 3) 掌握程序,确定标准。

3.1 国际市场细分

3.1.1 篇首案例 :世界市场等级及国家文化类型分类比较表

任何企业进行跨国经营,都必须认真选择好本企业的国际目标市场。而目标市场的选择,并非凭一时感情冲动和个人印象而贸然决断,而要通过对市场进行谨慎而又科学的研究,给出理性的分析,以此作为确定目标市场的依据。在这一系列过程中,市场细分是至关重要的第一步。

目前,对国际市场进行细分的方法较多,比较公认的方法有这样两种:一种是以一个国家为一个单独的细分市场。这种方法较拘泥于国家界限,不符合跨国经营的战略目标,并且一个国家一个国家地进行市场细分,也过于繁琐。第二种方法是不以国家界限来细分市场,而是将市场特性类似就视为一个细分市场。这种方法的优点在于符合世界经济一体化要求,但缺点是资料收集难,不易付诸实施。

那么应该设计一种怎样的市场细分方法来科学有效地进行国际市场细分,从而确定目标市场呢?借鉴西方市场细分成果,设计一种新的方法,暂且称之为“三次细分法”。三次细分法的实施分三步:

第一步:世界市场国家等级粗分类,即按照有关的市场环境变数,如

经济发展水平、文化模式、政治法律等,把具有类似特性的国家视为一细分市场。将企业所有可能进入的国家(一般应为所有国家),用所设计的运输、能源、农作物生产、国民生产总值、对外贸易、人口统计等各方面的指标,对其进行分析,将这些国家分成不同的等级。如美国芝加哥大学琴斯波格教授为首的研究小组,挑选了95个国家,并用与经济成长有关的43个变量对其进行比较,将95个国家分成5个等级,见表3.1.1。

表 3.1.1 世界市场的国家等级

第一级 最高度开发 国家	第二级 已开发国家	第三级 半开发国家	第四级 低度开发 国家	第五级 极低度开发 国家
英 国	芬 兰	黎巴嫩	突尼斯	尼日利亚 海地
德 国	南 非	希 腊	危地马拉	缅甸 喀麦隆
比 利 时	西 班 牙	阿拉伯联合酋长国	加 纳	泰国、中非
美 国	爱 尔 兰	土 耳 其	厄瓜多尔	乍 得
法 国	墨 西 哥	哥 伦 比 亚	刚 果	苏 丹
瑞 士	阿 根 廷	冰 岛	叙 利 亚	巴 拉 圭
加 拿 大	委 内 瑞 拉	印 度	坦 桑 尼 亚	约 旦 加 彭
荷 兰	智 利	秘 鲁	乌 干 达	达 荷 美 利 比 利 亚
瑞 典	乌 拉 圭	哥 斯 达 黎 加	玻 利 维 亚	几 内 亚 埃 塞 俄 比 亚
澳 大 利 亚	葡 萄 牙	摩 洛 哥	伊 朗	象 牙 海 岸 利 比 亚
意 大 利	马 来 西 亚	阿 尔 及 利 亚	巴 基 斯 坦	马 林 阿 富 汗
丹 麦	以 色 列	斯 里 兰 卡	多 米 尼 加	尼 日 尔
奥 地 利	巴 西	伊 拉 克	印 尼	塞 内 加 尔
日 本		巴 拿 马	尼 加 拉 瓜	多 哥
新 西 兰		菲 律 宾	洪 都 拉 斯	上 伏 塔
挪 威		萨 尔 瓦 多		塞 拉 里 昂 越 南

第二步:同等级国家的再细分,即将同一类型的国家视作一个“亚市场”,然后再对亚市场的国家,选取人口、人口密度、人口年增长率、可流动劳动力比重、识字率、农业人口比重、都市化、前4名大城市相对人口比重、各民族占人口比重、宗教的同质性、人种的同质性及语言的同质性等12个文化变数,进行再细分。如美国营销学会在第一步市场分级的基础上,对第一等级国家进行文化变数的再细分,见表3.1.2。

表 3.1.2

世界最高度开发国家文化类型比较

第一等级 国家	1. 人口	2. 人口密度	3. 人口增长率	4. 15 ~ 64 劳动比率	5. 识字率	6. 农业人口比率	7. 都市化	8. 前 4 名大城市人口	9. 多民族	10. 宗教	11. 人种	12. 语言
英 国	H	H	L	H	VH	L	VH	M	M	HX	HC	H
德 国	H	H	L	H	VH	L	VH	L	M	HX	HC	H
比利时	M	VH	L	H	VH	L	H	L	M	HG	HC	N
美 国	VH	L	L	M	VH	L	VH	L	L	HX	N	H
法 国	H	M	L	H	VH	L	H	H	M	HG	HC	H
瑞 士	L	H	M	H	VH	L	H	L	H	HX	HC	N
加拿大	H	L	M	M	VH	L	H	L	H	HX	HC	N
荷 兰	M	VH	L	M	VH	L	VH	L	M	HX	HC	H
瑞 典	M	L	L	H	VH	L	VH	M	L	HP	HC	H
澳大利亚	M	L	M	M	VH	L	VH	L	L	HX	HC	H
意大利	H	H	L	H	VH	L	H	L	L	HG	HC	H
丹 麦	L	M	L	H	VH	L	VH	H	L	HP	HC	H
奥地利	M	M	L	H	VH	L	H	H	L	HG	HC	H
日 本	VH	VH	L	H	VH	M	VH	L	M	N	HM	H
新西兰	VL	L	M	M	VH	L	VH	L	L	HX	HC	H
挪 威	L	L	L	H	VH	L	H	M	L	HP	HC	H

注 :VH 非常高 HP 新教徒 HN 黑人
H 高 N 异质性 HG 天主教或希腊教
M 中等 HC 白种人 HX 基督教
VL 非常低 HM 黄种人

3.1.2 目标市场分析

通过 3.1.2 表 我们可以发现 16 个国家普遍具有以下特点 :人口增

长率低、人民识字率高、农业人口比率低、都市化程度高、宗教(基督教)同质性高、人种(白种)同质性高、语言同质性较高这样几个特点。

为了便于进行两个国家之间共同性的比较,我们可分别将两个国家中12个指标中完全相同的指标“数”作为元素,按矩阵形式排列,从而将表3.1.2转换为表3.1.3的形式。

表 3.1.3 世界最开放国家文化类型比较

第一等级 国家	共同特征														
	德 国	比 利 时	美 国	法 国	瑞 士	加 拿 大	荷 兰	瑞 典	澳 大 利 亚	意 大 利	丹 麦	奥 地 利	日 本	新 西 兰	挪 威
英 国	11	6	6	8	6	5	8	8	6	8	7	6	6	6	7
德 国		7	7	8	7	6	9	7	7	9	7	6	7	7	6
比利时			4	8	6	6	8	6	5	8	5	8	6	4	6
美 国				4	4	6	8	7	9	6	6	5	5	9	6
法 国					5	5	6	6	4	9	8	10	5	4	7
瑞 士						9	5	4	6	7	5	5	3	6	6
加拿大							6	4	8	6	4	4	2	8	5
荷 兰								7	9	6	6	6	7	9	5
瑞 典									8	7	9	8	5	7	10
澳大利亚										6	6	6	4	11	6
意大利											7	9	5	6	8
丹 麦												9	5	6	9
奥地利													4	5	8
日 本														4	4
新西兰															6
挪 威															

在12个指标中,如果我们设定:具有8个以上相同特性的国家即视作相同文化类型的国家,便可以在表3.1.3中查找,分别将每一个国家和与其特性相同数大于8的国家归为一类,从而得到一系列相同文化类型

的国家群：

- ①英国——德国——法国——荷兰——瑞典——意大利
- ②德国——荷兰——意大利
- ③比利时——法国——意大利——奥地利
- ④美国——澳大利亚——新西兰
- ⑤法国——意大利——丹麦——奥地利
- ⑥瑞士——加拿大
- ⑦加拿大——澳大利亚——新西兰
- ⑧荷兰——澳大利亚——新西兰
- ⑨瑞典——丹麦——奥地利——挪威
- ⑩澳大利亚——新西兰
- ⑪意大利——奥地利——挪威
- ⑫丹麦——奥地利——挪威
- ⑬奥地利——挪威

这样,我们在对任何一个国家进行跨国经营时,所采用的战略方法也适用于文化类型相同的其他国家。

第三步,同类型国家的市场细分。当我们确定一组国家市场为我们即将进入的一国际细分市场之后,还要采用我们在国内营销过程中所采用的市场细分方法,对所选择的细分市场进行再细分,最后确定企业的目标市场。一般市场细分方法在一般的《市场营销学》中都有介绍,本书不再赘述。

当企业选择了目标市场之后,企业就要综合企业内部、外部及目标市场各种因素,开始进行进入目标市场的方式选择了。

3.2 进入国际目标市场的各种可能模式

3.2.1 贸易出口进入模式

贸易出口分间接出口、直接出口和反向贸易。企业类型不同、规模不同、实力不同,往往选择不同的出口方式,并且随着企业的发展,实现由间接出口向直接出口方式的转变。

1. 间接出口进入模式

间接出口的优点是:①投资少。企业不需要建立一个出口部,也不需要在国外设置销售机构,甚至不需要一个国外合同;②风险低。由熟悉国际营销特点和规律的中间商负责销售,消除了企业直接出口可能因对国

际市场不熟悉而可能给企业带来的风险 ;③通过中间商这一中介 ,可以了解国际市场行情 ,积累直接出口所需的营销知识和经验。

在间接出口活动中 ,企业能够选择的中间商一般有以下四类 :

第一类 国内出口贸易商。这类中间商购买制造企业的产品之后 ,自行出口销售。我国的各类外贸公司多数属此性质的中间商。

第二类 国内出口代理商。这类中间商的活动主要是代理、帮助企业在国外寻找客户 ,并与这些客户谈判 ,其主要收入为佣金。

第三类 合作组织。这类中间商往往代表若干个生产制造企业 ,进行出口活动 ,并部分地受这些生产制造企业的管理和控制。这类中间商多为初级产品(如水果等)的生产者所采用。

第四类 出口管理合同。这类公司的作用 ,相当于制造企业的出口部门 ,通过管理出口企业的出口活动而获取报酬。

间接出口模式实施一般比较容易 ,在选择了合适的中间商之后 ,企业与外商打交道所涉及到的许多复杂的法律问题、税收问题等 ,均留给了中间商去应付与处理 ,企业只需按中间商提供的对产品包装、标识、质量等方面的要求去组织生产。如出口到美国的产品 ,按美国政府规定必须用英文明确标出原产地国家名称。尤其是一些组合产品 ,也要在各组合部件上分别标出原产地。比如要运送使用电池的钟表到美国 ,那么电池、钟表、齿轮、钟表面都必须分别标出原产地。另外 ,对于某些特殊产品 ,美国另有商标和标签要求。这些产品包括纺织品、纯毛制品、裘皮制品、食物、酒精饮料和家用电器。例如 ,大多数家用电器必须根据能源政策和保护法标明所需的电量或天然气量。每瓶蒸馏酒精必须在瓶子上标出“酒精”字样 ,同时标出生产厂家或进口商、出口商的城市和国家。同时 ,还必须贴上健康警告。

间接出口进入模式在企业刚刚起步进入国际市场时 ,不失为一种“起步模式” 。但这种贸易一是出口利润一部分为中间商所获取 ,降低了企业出口效益 ;二是中间商往往对企业生产情况和商品生产工艺、技术特征等了解不深刻 ,营销活动困难较多 ;三是主动权毕竟不在企业而在中间商手上 ,企业受制于人 ,无法在贸易实践中了解市场的第一手资料 ,建立自己的销售渠道和巩固自己的产品市场。因此 ,当企业起步之后 ,就应积极实施直接出口战略。

2. 直接出口进入模式

直接出口的优点比较明显 :①利润率一般较高 ;②市场信息准确可靠 ,便于企业对国外市场进行选择 ;③主动权在出口企业 ,企业可以有效实施企业发展战略 ;④便于建立企业自己较为稳定的销售渠道 ,巩固并扩大市场占有率 ;⑤为本企业培养了一批熟悉国际市场、又熟悉企业及产品生产工艺、技术性能的全能型营销人才 ,非常有利于国际市场的拓展。

在直接出口进行模式实施过程中 ,最重要的问题之一就是确定销售

渠道。因为企业的商品,都要经过各种销售渠道源源不断地进入目标市场。

如何确定直接出口渠道呢?美国宾夕法尼亚大学沃顿学院鲁特教授认为,确定直接出口渠道,需要在经营特征、渠道类型、渠道成员三个方面作出决策:①确定经营特征,即决定在目标国家和市场里准备使用的销售渠道。为此,企业必须根据在目标国家和市场的发展目标、产品及销售计划,充分考虑某种销售渠道能否取得期望的市场覆盖率,以及可能从销售渠道中得到的各种服务等。②确定渠道类型,即根据经营特征和成本分析,进行定性评估及判断,选择某种最佳的销售渠道或销售渠道组合。选择时,一方面应判断现有销售渠道的可控性;另一方面,应比较各种渠道的预期利润贡献(增量收入减去增量成本),估算可供选择的各种渠道的获利能力。例如,将国外分公司或子公司渠道与国外经销商或代理商相比较,对前者来说,比较容易控制,即企业比较容易影响销售渠道,使之符合理想的销售渠道,但控制权越大,资源投入与风险也越大,固定成本和仓储设施,以及管理、营销提供的长期周转成本所占比重较大,对于后者,情形恰好相反。一般来说,刚进入国际市场时,企业倾向于使用经销商或代理商渠道。③确定渠道成员,即在确定类型后选择具体的渠道成员。以选择经销商为例,这个过程包括拟定候选经销商的总体标准,评估比较候选经销商,选择经销商。当然这也是一个双向选择过程,其间不乏讨价还价。在确定具体的经销商或代理商后,要以合同形式详细规定利益各方的职责、权力、利益以及合同的终止和撤销。

直接出口可供选择的渠道类型包括:

第一类,企业出口部。在企业内部专门设立出口部门,承担出口业务的管理工作。一般说来,企业在贸易出口发展初期,往往没有独立的出口部门,其职能往往由经销部门代理。国内国外业务混合在一起。随着企业外向型发展速度加快,企业出口部从经销部门独立出来,专门从事国外出口业务。

第二类,出口销售代表。企业定期派遣国内的销售代表到海外寻找商业机会,开拓国际市场。一些国际博览会、展示会、洽谈会等,是销售代表进行业务联系的好机会。

第三类,国外经销商或代理商。国外经销商购买并拥有出口企业的商品,然后通过自己的分销渠道将商品销售出去,从中获取商业利润。国外代理商主要是代表出口企业销售产品,并收取代理费或佣金。

第四类,国外销售分公司或子公司。分公司或子公司在国外市场拥有自己的销售渠道,甚至可以直接进行批发和零售,并能够有效地开展商品促销活动。这类公司是国内企业在国外的一个窗口,可以成为商品展示中心和顾客服务中心。从销售角度讲,分公司与子公司没有什么区别,只是子公司通常拥有更大的销售决策权,而分公司则要更多地遵循总公

司海外贸易部门制定的价格和其它有关规定。

直接出口也存在某些缺点,主要有:高收益意味着高风险;所有营销活动由企业来完成,销售成本提高;对企业营销人员的素质要求较高等。

3. 反向贸易进入模式

(1)易货贸易。易货贸易,通俗地讲就是以货换货。交换双方的每一方既是买方又是卖方,交换过程中没有货币媒介。易货贸易虽然是商品发展早期货币尚未出现之前的一种商品交换形式,但今日的出现便赋予了它新的内容,其再现为贸易双方当事人解决因本币非世界通用货币而出现外汇短缺的困难,提供了极好的办法。易货贸易操作简单,交易双方签署一份合同,明确说明双方所交易的货物及款式、质量、数量等,然后履行合同。

当然,严格说来,易货贸易不尽符合企业跨国经营战略的要求,但是,作为以出口为目的的生产企业,可以将易货贸易与其它贸易结合起来,或对易货进口的商品作出选择,同样可以达到出口的目的。如:将易货贸易进口的商品,通过非易货贸易形式出口到第三国。当然这是以所进口商品较本企业产品在第三国更容易销售或利润更丰厚为前提的。再比如,易货进口的商品为本企业生产产品所需要的原材料或半成品等,通过本企业生产,又达到易货出口的目的。当然,这是以易货进口的原材料或半成品较国内市场价格或本企业生产成本更低为前提。

(2)补偿贸易。补偿贸易是进口方从出口方进口设备或技术,并以这种设备或技术直接生产的产品或其他产品或劳务,分期偿付其全部或部分进口货款。

补偿贸易能否被企业用来实施出口的战略目标,也需要进行灵活运用。企业应该注意到,现在补偿贸易的发展早已越出传统的补偿贸易形式。补偿贸易的出口一方可以在进口一方同意下,将应向进口方回购的义务转让给第三者,然后进口方将第三者向其回购的货款,偿还给出口方,使双边关系变成三边或多边关系。这样,就为企业在进行实物补偿贸易过程中达到出口目的提供了更大的灵活性。

(3)回购贸易。回购贸易又称直接补偿贸易,通常由出口方向进口方提供设备或技术,进口方则用这些设备或技术生产出来的产品加以偿付。回购贸易不同于补偿贸易,即用来偿付的只限于进口设备所生产的产品,不能搭配其他产品。

企业在进行贸易出口时,往往也需要引进外国的技术、设备,进行企业技术改造和扩大生产规模,如果能够采用回购贸易形式,在引进国外先进设备的同时,以回购贸易形式带动本企业产品出口,则是一举两得的事,即节省了引进设备、技术的外汇,又实现了部分产品的出口。

(4)互换贸易。互换贸易又称平行贸易,是指由甲乙双方通过洽谈,签订两个各自分立的合同并据此分别加以履行的一种方式。对出口方来

说,第一个合同是出口合同,规定全部货款以现汇支付;第二个合同是购买合同,金额与第一个合同相接近,也以现汇支付。上述两个合同允许分别履行,而两个合同规定的商品可以完全没有联系。这种贸易形式,灵活方便,为我国企业实施出口贸易提供良好的方式。当然,其实施也需要与其他贸易形式及企业设备、技术引进等相关因素结合起来。

(5)转手贸易。转手贸易是指利用双边清算外汇进行多边关系的贸易。转手贸易涉及的对象较多,一般是:甲乙两国双方签订合同;乙国用它对丙国的清算盈余支付货款,因而价格略高;甲国企业自己或请转手商用这笔清算盈余从丙国购买商品,将这批商品售给能支付硬通货的商人。转手贸易虽然涉及面较广,业务比较复杂,但只要企业精心组织实施,不但能够达到贸易出口的目的,而且还不失为一种很好的贸易方式。

上述五种反向贸易方式,在我国近几年的贸易实践中,已被许多企业广泛采用。特别是我国与俄罗斯、东欧许多非自由兑换货币国家发展易货贸易、补偿贸易和转手贸易等反向贸易,贸易额增长很快,在总贸易额中的比重不断增大,其中易货贸易尤为突出。例如,虽然中俄政府达成贸易协定,规定自1991年起两国间的贸易以可自由兑换货币结算,但从两国贸易进出口总额看,现汇贸易所占比重不足10%,易货贸易占有相当大的比重,并且今后易货贸易还会有更程度的发展。

3.2.2 股权参与进入模式

股权即是所有权,是支配企业的关键。股权比重的与对企业的控制权有着直接关系。主要资本主义国家的跨国公司股权拥有的类型有四种:①全部拥有,即母公司拥有子公司95%以上的股权;②多数拥有,即母公司拥有子公司51—94%之间的股权;③对等拥有,即母公司与子公司各拥有50%的股权;④少数拥有,即母公司拥有子公司49%以下的股权。全部拥有称为独资公司,其他三种即为合资经营。

企业类型不同,规模大小不同,在股权占有比重的选择上不尽相同:①规模大、技术水平高,在市场上处于优势地位的大型跨国公司,由于它们拥有先进的技术和尖端的产品,有完整的销售系统及名牌商标,在市场上处于垄断地位。因此,这类公司如果在国外设子公司,并且对东道国没有某种特殊需要,如资源或市场等,则对股权的要求比较强硬,普遍要求建立全部股权拥有的子公司。②技术比较先进的跨国公司,但其规模小于大型跨国公司,产品在市场上不处于垄断地位,对东道国有某种特殊需要,如原料或市场,或东道国的实力比较强,这样的公司可能建立多数股权拥有甚至合营的子公司。③技术不太先进、销售能力不太强的跨国公司,一般在于公司的股权要求上不太激烈,比较容易接受多数股权或合营的安排。④规模比较小,产品和技术已相对过时的中小型跨国公司,或是

新进入国际市场的跨国公司,在激烈的竞争中,为能在国际市场上站住脚,一般比较愿意接受少数股权的参与形式。

1. 合资经营进入模式

从中国企业现实性出发,合资经营不失为一种能为多数大型企业所采用的进入国际市场的模式。

在合资经营中,两个或两个以上国家的企业合伙经营企业,生产商品或劳务,合伙各方共同投资、共同经营、共担风险、共负盈亏。合资经营有利于发挥合资各方的优势,在资金、技术、管理、资源等方面可相互弥补和借鉴,对于产品开发、降低成本、提高质量具有明显的促进作用。在产品销售方面,还可利用外国合资者的国外销售渠道销售产品。因此,选择适当的国外投资者,到国外合资办厂,是我国企业以较快速度进入国际市场的有效途径。

合资经营的重要内容之一就是选择合适的合股人。如何选择合适的合股人呢?美国富兰克林·R·鲁特教授提出了一张检查表,对我国企业制定合资经营战略具有重要的参考价值。检查表包括10个项目:

合资经营的目的:①外国合股人的目标/策略;②当地合股人的目标/策略;③目标的一致性。

各个合股人的贡献:①当地环境知识;②与当地供应商、消费者等的个人联系;③东道国政府的影响;④当地声誉;⑤现有设备;⑥资本;⑦管理/生产/销售技能;⑧技术技能及工业产权;⑨其他。

东道国政府的作用:①法律/规章/政策;②管理上的易变性;③对合资企业的兴趣;④核准要求。

所有权份额:①多数(外国合股人);②少数(外国合伙人);③对半;④其他协议。

资本结构:①企业的法律性质;②股份资本;③贷款资本(当地及国外);④股份资本的未来增加;⑤股份转让限制。

管理:①董事会的任命/构成;②离国服务的工作人员;③组织。

生产:①设施计划/建造;②机器与装备的供应/安装;③操作;④质量控制;⑤研究与开发;⑥培训。

财务:①会计/控制制度;②流动资本;③资本损耗;④股息;⑤合股人提出的产品定价;⑥合股人的借款或贷款抵押;⑦税收。

销售:①产品线、商标、商号;②目标市场及销售能力;③经销渠道;④促销;⑤定价;⑥组织。

协议:①东道国的公司法;②公司章程及附则;③合同性协议(许可证贸易、技术援助、管理等)。

选择合股人时,按照一定的程序,对照上述检查表的内容,识别和筛选出对象,最后谈判签署合资经营协议。

2. 跨国兼并进入模式

作为跨国直接投资的一种战略模式,跨国兼并为世界许多跨国公司所采用。欧共体区域内,1992年兼并企业为1850家,较上一年增长50%左右。美国以电信、电气、航空、机械制造业为重点的企业兼并方兴未艾,1993年的兼并交易额突破200亿美元。现在,跨国兼并涉及到的国家越来越多,不仅发达国家的企业之间进行跨国兼并,发达国家与发展中国家企业之间展开兼并,而且发展中国家之间也相互兼并企业。所以,有专家预测,90年代和21世纪,将出现以跨国兼并为主要内容的世界性企业兼并浪潮。

(1)跨国兼并进入模式的优势与缺陷。跨国兼并进入模式之所以为众多企业所推崇,是由于它具有这样几方面的优越性:

①跨国兼并,可以实现向国际市场的快速渗透。随着各国经济的普遍发展和一体化进展,各国市场已经被本国和外国企业“分割”完毕,一国企业要打入另一国市场,遇到的困难很大,很难进入期望的理想市场,即使进入,也难以占据期望的市场份额。企业通过贸易出口进入国际市场,经常会遇到贸易壁垒和非贸易壁垒,况且通过贸易出口达到跨国经营的目标(实现跨国生产)道路较为漫长。但是,如果企业选择跨国兼并模式,通过兼并外国企业,快速投入生产和扩大产量,甚至可以利用被兼并企业原销售渠道,迅速形成新的销售网络,不仅可以把被兼并企业原有市场份额攫取过来,而且可以扩大市场份额。因此,跨国兼并成为许多企业的首选模式。

②跨国兼并可以成为了解被兼并企业所在国的窗口,为进一步向所在国大量投资提供契机。一般说来,跨国兼并,特别是第一次兼并,是企业对东道国经济体制、法律规定、企业经营范畴和市场容量的检验。企业跨国兼并,一般可以为东道国带来投资,增加就业机会,解决危困企业的问题,或者引进一定的管理和科技新方法、新手段,为东道国生产力发展带来动力,所以,往往得到东道国社会的容忍甚至欢迎。在兼并之后的经营过程中,企业能够比较直接透彻地了解东道国的经济、政治、法律、文化和风土人情、社会习俗等,并往往成为企业扩大在东道国投资和选择新的投资机会的良好开端。

③跨国兼并与其他投资相比最为经济。我们可以将跨国兼并模式与其他几种国外投资方式进行比较,其投资最少,见效最快的特点不难发现。见表3.2.1。

表 3.2.1

跨国企业兼并与其他国外直接投资方式的比较

比较因素	兼 并	合 资	独 资	扩充投资
一、战略方面				
1. 资源驱使型				
资 金	数量较大	数量大	数量最大	数量较小
原材料或机械设备	现成	购买或双方提供	购买	购买
技术或专利	现成	同上	购买	购买
管理和技术人员	现成	招聘	招聘	已有或招聘
2. 市场驱使型				
(1) 扩大产品方面				
① 扩大生产线	容易/快	较容易/较慢	较不容易/慢	较容易/较快
③ 增加产品,达到规模经济	容易/快	较容易/较慢	较不容易/慢	较容易/快
(2) 排除市场进入障碍				
① 创始成本障碍	较容易	较不容易	不容易	容易
② 税务障碍	容易	较容易	较不容易	容易
③ 对市场与文化的了解容易	容易	较容易	较不容易	—
(3) 改造原有产品	有利/快	较有利/慢	较有利/慢	较有利/较快
(4) 多角化经营	容易	较容易	较不容易	不容易
(5) 防止其他竞争者进入	较快	较慢	慢	较快
(6) 有利于开展其它跨国兼并	必须再找机会、较便利	便利	一般	一般
3. 风险驱使型				
(1) 研究与开发的成本和风险	小	较大	最大	小
(2) 生产投资的成本和风险	较小	大	最大	小
二、时间方面	最快	较慢	慢	较快
三、所有权方面	大部或全部归兼全方	按条约规定或按出资而定	自有	自有
四、经营权方面	自主经营	共同经营	自主经营	依旧

当然,跨国兼并进入模式的实施也有其自身的难点和缺点,主要是:
 第一,资产评估困难。不同国家有不同的会计准则,若被兼并企业伪造报表,或对关键性商业秘密保密,更增加了对被兼并企业资产评估的难度。特别是无形资产的评估,由于跨国兼并企业很难取得被兼并企业商标价

值、企业信誉度等方面的可靠资料,评估更为困难。第二,短期效果往往不明显,失败率较高。如果发展比较顺利,跨国兼并的长期效果一般还是比较好的。许多跨国公司在这一方面取得了明显的成效,经营顺利,利润丰厚。但是,失败者也比比皆是。据统计,1951—1975年,180家美国跨国公司在海外兼并、收购子公司达591家,但其中22.5%被母公司在1975年前清理出售,另有13%则被并入其他公司。究其原因有这样几点:①在跨国兼并实施过程中,阻力较大,如跨国企业兼并被兼并企业后,往往要对其原有管理制度加以改造,这时阻力颇大,特别是被兼并企业的经理和职员的原有利利益受到损害时,情况更加恶劣。②兼并过程中,耗费了双方管理人员和职员的大量精力,生产受到影响,被兼并企业管理人员因兼并而分散了注意力,不能尽全力搞好企业经营;员工则人心浮动,不能安心本职工作。兼并企业的经理和职员也因在兼并过程中,要处理与兼并有关的大量事宜,分散了精力,难以将工作做得尽善尽美。③受被兼并企业原有契约和传统关系的束缚,企业一旦被兼并,这种契约和关系将受到损害或破坏,使企业在公共关系上付出较大代价。第三,跨国兼并受到的限制较多。一方面,被兼并企业的候选者较少,很难找到一个各方面均较满意的兼并对象,往往是“委曲求全”;另一方面,在兼并过程中,往往要受到东道国政府和社会文化习俗等方面的限制。东道国政府从维护本国经济和社会稳定方面考虑,有时会对跨国兼并企业施加某种压力和约束。同时,东道国的社会文化、公众舆论、民族习俗等,也会对跨国企业兼并形成这样和那样的影响。

(2) 跨国兼并应遵循的原则。通过上述分析可以看到,跨国兼并是机遇与风险并存的一种投资模式,要保证兼并的顺利实施及取得最后的兼并成果,应当遵循以下原则:

①谨慎稳妥原则。跨国兼并,是把两个传统完全不同甚至相反的企业结合在一起,能否形成协同效应,能否取得优势互补,其中关键在于兼并战略的制定与实施是否谨慎认真、积极而稳妥。在兼并过程中,往往会产生一系列矛盾,如兼并双方的讨价还价,原有企业财、物的处置,被兼并企业原有管理人员与员工的利益调整,兼并过程中被兼并企业员工的消极逆反情绪等等,均可能对兼并造成困难。所以,要求跨国兼并企业的高层领导人能够冷静对待,稳妥从事。

②融汇和谐原则。跨国兼并过程中,矛盾与分歧不可避免,所以要求同存异、和谐一致,争取使两个企业在企业组织、生产管理、企业文化等方面向融汇一体化方向发展。

③原有技术和管理人员保留原则。被兼并企业的技术与管理人员,熟悉本企业情况和企业原有的营销网络,在长期生产和管理实践中,积累了大量的经验,与社会各界及客户建立了稳定的联系,是被兼并企业极为宝贵的一笔财富。因此,跨国兼并企业要充分利用开发这一宝贵资源,使

其为新企业服务,这也是减轻兼并震荡、减少兼并阻力、尽快恢复生产的重要措施之一。

④利益兼顾原则。跨国兼并的对象在东道国,因此,要处理好这样几个方面的关系:一是处理好企业利益与社会利益的关系。跨国兼并的目的主要在于取得企业利益,但是,企业利益与企业所在国的社会利益之间有不尽一致的一面,企业在兼并初期,必须把社会利益放在更为重要的地位,如治理企业对社会的环境污染、兴办一定的社会公益事业、增加企业的劳动就业、改善员工的劳动条件等,尽量取得与东道国的政治法律、社会文化诸环境的一致;二是处理好企业员工既得利益与现有利益的关系。企业的被兼并,意味着企业所有权的变更,由此引起企业员工利益格局的改变不可避免,但对员工利益的处理应谨慎稳妥,工资福利等宜较兼并前略有提高,而不宜降低,否则会造成对企业兼并的极大阻力;三是处理好企业的眼前利益与长远利益的关系。考虑企业长远利益,增加积累比例是无可非议的,但要认识到企业兼并初期,各种矛盾尚未消除,各种关系尚未理顺,对企业的控制权尚未巩固,因此,需要企业的眼光放得远些,稍许牺牲一些长远利益,处理好眼下企业内部与外部方方面面的关系,使企业尽快走向正常,以实现长远发展目标。

(3) 跨国兼并方式选择。

①横向兼并。横向兼并是两个生产或销售相同、相似产品的企业之间的兼并。这种兼并的目的,一般是消除竞争、扩大市场份额或增加兼并企业的垄断实力。横向兼并发生在技术、生产工艺、产品及其销售渠道相同或相似的行业,所以风险较小,兼并双方容易融汇在一起,进而形成生产或销售的规模经济。美国的许多行业如化工、炼钢、烟草、机械等和企业如美国钢铁公司等,都是通过横向兼并形式而形成相当集中和垄断化的行业与企业的。采用横向兼并的基本条件是,兼并企业需要并且有能力扩大自己产品的生产和销售,兼并双方企业的产品及产品的生产与销售,有着相同或相似之处。但是,由于横向兼并(特别是大型企业的兼并)容易破坏竞争,形成高度垄断的局面,许多国家都密切关注并严格限制这类兼并。

②纵向兼并。纵向兼并是处于生产同一产品、不同生产阶段的企业之间的兼并。兼并的双方一般是原材料供应者或产成品的购买者,所以对彼此的生产状况往往比较熟悉,兼并之后容易融汇在一起。当然,根据兼并企业在产品生产工艺过程中所处的阶段或地位不同,我们还可将纵向兼并分为前向纵向兼并和后向纵向兼并两种。前向纵向兼并是向生产工艺前一阶段企业的兼并,具体目的表现为获取原材料供应的来源。后向纵向兼并是向生产工艺后一阶段企业的兼并,具体目的表现为保证本企业产品的销路和使用,扩大企业的产品市场和企业的影响范围。纵向兼并的基本条件是,被兼并企业的业务能与兼并企业的业务相互衔接。

③混合兼并。混合兼并是两个不同行业的企业之间进行的兼并。这种兼并的主要目的是减少长期处于一个行业所带来的风险。同时,由于科学技术的不断进步,一种原材料可以应用于几个不同行业的生产,一个行业的副产品乃至废品可以是另一个行业必不可少的原材料,所以,充分利用原材料也成为混合兼并的一个原因。现在,混合兼并,往往与企业实施多角化经营战略联系在一起。如世界著名的美国埃克森公司,是一家经营石油的跨国公司,除了经营与石油有关的勘探、炼油和精加工业务外,还在国外经营海运、煤炭等能源、化学、电器和金属矿产品的业务。再如我国首钢,在跨国经营中,大胆实施混合兼并和多角化经营战略,在海外从事钢厂建设、矿山开发、技术服务、贸易开发、跨国银行、机械制造、工程承包、远洋运输、房地产业等,竞争实力大为增强。混合兼并的条件是,被兼并企业在经过改造之后,有利于帮助兼并企业扩大生产,增加盈利能力。现在,混合兼并已经成为跨国兼并的主要形式,今后仍占据相当的地位。

(4) 跨国兼并过程。

①跨国兼并过程,可以分为计划与实施两个阶段。计划又称为规划,是企业根据本企业总体发展战略,准备采取兼并形式进行海外投资,并制定出战略构想、战略目标,然后进行被兼并对象的选择、可行性研究、编制具体实施方案等工作。在兼并计划阶段的各个环节中,被兼并对象的选择和可行性研究更为重要。跨国兼并是一种风险较大的跨国投资,所以企业要谨慎选择兼并对象,认真进行可行性研究,具体分析:在哪一个国家、选择怎样的兼并形式、兼并哪个企业及其可能性有多大、兼并的代价和效益多高等等。在此基础上,制定出具体的实施方案。

②实施是按照战略计划具体进行操作。最重要的是要抓好资产评估、兼并谈判和兼并成交三个环节。资产评估是一项细致而重要的工作,估价方法一般有重置价值法、指标法和现值法,但各有优缺点,在实际采用时要综合考虑。兼并谈判可以由兼并企业与被兼并企业直接进行,也可以由第三方如银行、咨询公司、会计公司等协调进行。内容涉及对未来市场的预测,各自的估价基础和估价结果,如何把双方的企业很好地组合在一起,或对被兼并企业进行相应的改组工作。

3.2.3 非股权参与进入模式

近10多年来,世界跨国公司在利用直接海外投资进入国际市场这一基本方式的同时,越来越多地采用非股权参与(*Nonequity Participation*)来达到跨国经营的目的。非股权参与的形式很多,并且目前仍在发展变化之中。

1. 许可证合同方式进入模式

许可证合同(*Licensing*), 又称作技术特许, 是指跨国公司通过与东道国的公司签订合同, 转让已经注册的商标(*Trade Mark*) 专利(*Patent*) 或未经注册的技术诀窍(*Know How*)。转让的方式一般是由供方除提供技术资料和技术情报外, 还负责有关技术人员的培训、派遣专家进行现场指导等, 保证受方达到预期的使用目标。受方除支付报酬给供方外, 还可能依照合同规定承担某些业务, 如保证技术的使用不超过规定范围, 不将技术向第三方泄露等。如果使用供方的商标, 则还要接受供方的质量监督, 以保证商标的信誉。因此, 受方的经营活动就必然在一定程度上受到供方的控制。

许可证合同不同于许可证贸易。许可证贸易是跨国公司与东道国按一定的价格, 就某种技术知识的转让达成协议, 偿付的方式是一次付清或分次付清。这种方式属于国际技术贸易范畴。采用许可证贸易, 供方在许可证售出后, 不再承担将以后该项技术的新改进和改善的情报继续向受方提供的义务; 如果采用许可证合同, 则按合同规定, 由受方依使用该项技术的产品或销售额, 以一定的比例向供方支付权利金(*Royalty*) 或服务费(*Fee*)。在这种情况下, 供方在有效合同期内, 有责任继续向受方提供该技术新改进和改善的情报, 受方如有新的改进和改善, 也要承担向供方反馈(*Feedback*) 的义务。

许可证合同形式, 之所以受到越来越多的跨国公司的欢迎, 主要在于: 一是许可证合同较许可证贸易, 更能取得对受方的长期控制权, 从上述二者的比较中已清楚地看到了这一点; 二是可以使跨国公司以极低的成本获得极高的利润收入, 并且可以进入那些受限制的、其他方式不能进入的市场; 三是通过许可证合同, 还可以在一些方面限制竞争者, 创造出口市场机会和打开低风险的生产关系, 比如一份典型的许可证协议中的合同条款, 可能规定许可证接受方在接受许可方的商标后, 使接受方在技术改进以及技术的其他方面长期依赖于许可方。四是对某些跨国公司具有特殊作用。如当某跨国公司的某一产品已经进入产品周期的成熟期和有竞争力阶段时, 特别是该跨国公司已经了解到迫在眉睫的革新会使技术变得陈旧时, 跨国公司更愿意发放许可证, 因为已无必要对技术的控制, 而且失去这种控制带来的损失也更小了。

采用许可证合同形式, 对某些受方也有一定好处。一般说来, 受方多为发展中国家, 采用这种形式可以使发展中国家利用工业产品和非专利的专门技术诀窍。还可能附带提供各种技术援助。

2. 管理合同方式进入模式

管理合同(*Management Contracts*), 又称经营合同, 是指跨国公司通过签定合同, 派遣管理人员为东道国的企业(通常是发展中国家的国营企业) 担任总经理等职务, 负责经营管理方面的日常事务, 企业的所有权仍

属于东道国,企业的董事会也仍由东道国的政府代表组成。

管理合同可分为全面经营管理合同和技术管理合同两种类型。

(1)全面经营管理(*Total Operational Management*)。其管理范围同时包括技术管理、供销管理和行政管理三个方面,这种管理合同通常用于东道国新产业部门的企业、产品专供外销的企业和大型国际旅游企业等。

(2)技术管理(*Technical Management*)。跨国公司仅委派技术人员来管理东道国企业的技术工作(如担任技术副总经理或总工程师等),企业的主权和其他方面的管理权仍属于东道国一方。

采用管理合同形式进行非股权参与,对跨国公司来说有这样几方面的优越性:①可以对参与的企业进行一定的控制,有利于本公司开展跨国经营业务;②可以使跨国公司在不对外国企业进行投资的情况下,取得对其管理控制权,风险较小;③可以取得管理费用,这些管理费包括固定的服务费(在自然资源部门,通常以产品按低价折算支付)、公司派出人员的工资、旅差费、家属津贴、额外津贴等。

当然,对跨国公司来说,采用管理合同形式也有其缺点:一是收益较小;二是占用管理人才;三是从进入国际市场角度看,这种方式不能使跨国经营企业在海外目标市场为自己的产品确立长期性的市场位置。

需要指出的是,在自然资源部门,管理合同的内容与一般的管理合同有所不同。一般管理是不投资只管理。而在自然资源部门,订有经营管理合同的跨国公司起着总承包商的作用。换一句话说,东道国在经营中,不承担风险,也不投入资本,而所有一切投资完全由跨国公司负责,而作为报酬的是跨国公司在一个较长的时期内获取以低于市场价格购买所生产的一定份额的产品。例如1968年,法国石油钻探开发与伊朗国家石油公司签订管理合同,协议规定法国石油钻探开发公司保证为开采石油提供全部有风险的资本和全部必需的技术服务,石油钻探开发公司被委以经营企业的责任,开采出来的石油和天然气的所有权属伊朗国家石油公司,石油钻探开发公司以廉价购买一定数量的石油和天然气作为报酬。

3. 工程承包方式进入模式

工程承包(*Construction Contracts*)是跨国公司特别是建筑行业跨国公司进入国际市场的主要方式。工程项目包括水坝、管道、高速公路、地铁、机场、通讯系统、电站和工厂联合企业等。

工程承包的形式包括四种:①设计和监督施工。由跨国公司为东道国的建设项目进行工程设计,并派遣专家对施工质量和工程进度进行监督。这种方式中,工程所需的建筑安装工人由东道国自行雇佣,原材料和设备可由跨国公司代购,也可由东道国业主自行办理。②交钥匙工程。这种形式,跨国公司不但负责工程的设计、施工、供应成套设备和部件、进行设备安装,而且在工程全部竣工后,还负责试车,保证开工后的产品、产

量、质量、原材料消耗等指标达到合同规定的标准,并对东道国业主的管理人员、操作工人进行培训,达到合格,才将该项目正式移交给业主。③半交钥匙工程。在这种形式下,跨国公司承包的内容除不包括对东道国业主的管理人员和工人的培训外,其余与交钥匙工程相同。④产品到手项目。这种承包形式的内容比交钥匙工程更进一步,承包的跨国公司可以根据合同的要求,派员处理开工初期可能发生的问题,一直到各方面的指标都能稳定地达到设计的要求,然后才正式办理项目的交接手续。

工程承包的最大优点是,这种方式实际上是出口货物与劳务的混合体,有利于带动出口,增加收益。但其缺点在于,资金量大,时间长,谈判相当复杂。许多交钥匙项目合同由东道国出面签订,承建企业面临的政治风险较大。

4. 销售协议方式进入模式

销售协议(*Sales Agreement*),是跨国公司利用东道国的销售机构扩大本身的产品销售能力、进入国际市场的方式之一。

销售协议可以分为三种:①分销,即跨国公司与东道国的商业机构签订协议,由后者按照跨国公司规定的价格在东道国销售其产品,分销商从跨国公司进货时,获得有利可图的折扣优待。②商业代理,即跨国公司委托东道国的商业机构为其商品寻找买主。代理商本身不直接从事该产品的购销活动,而是由卖方与买方直接成交。代理商按成交额的一定比例收取佣金。③寄售,即跨国公司将商品运交给东道国的商业机构,委托后者代销售,直到该商品在市场出售以后,再由寄售商交还货款,并从货款中扣除佣金。

销售协议不同于出口贸易,后者在商品发货后,商品的所有权即转移给买方,买方对这些商品如何进一步处置,卖方再无权过问,前者则不同,在商品最终在市场出售以前,跨国公司有权对商品的售价、售后的维修服务等进行控制,从而更有利于占领市场和扩大市场份额。

5. 特许经营方式进入模式

特许经营(*Franchise*),是商业和服务行业中跨国公司比较流行的一种参与方式。在这种方式中,总店都是一些在顾客中已享有较高声誉的企业,其产品质量和服务水平都很高,营销总店允许营销分店使用它的商号名称,并对分店的经营活动给予协助。但分店的所有权并不归总店所有,而是独立的经济实体。分店只按销售额或利润的一定的百分比向总店缴纳特许权使用费。

特许经营参与方式,为世界一些著名商务和服务业的跨国公司在开拓和扩展国际市场时所偏爱,如世界闻名的麦克唐纳快餐店、可口可乐饮料公司和假日旅馆等,都采用这种方式建立了它们的全球经营网。

6. 设备租赁方式进入模式

设备租赁(*Equipment Leasing*),是近几十年来国际上十分活跃的一

种跨国参与方式。其出租的设备涉及飞机、船舶、石油钻机、大型电子计算机、起重机和某些成套的生产设备等。

租赁的形式和种类很多,较为普遍和常用的有以下几种形式:

(1) 融资性租赁。这是指承租企业所需要的设备,由租赁公司融通资金(一般向银行贷款)代其购买后,租给承租企业使用。承租企业按合同规定分期向租赁公司交纳租金,租赁公司用收入的资金偿付融通资金(贷款)。融资租赁合同较长,一般设备3—5年,大型设备可达10年以上。合同一经签定不可解约。合同期满后,设备可以续租或按残值留购或退回租赁公司。合同期内设备的维修保养、保险、管理等由承租的企业负责。

(2) 维修租赁。这是金融租赁加上各种服务条件的租赁方式。因此,租赁费要加上服务费,所以较为昂贵,但是,由于它汇总了专家的知识和技术,综合地看,其租金反而较便宜。比较典型的是汽车的维修租赁。采用这种方式租赁汽车,租赁公司向用户提供一切业务上所需的服务,包括购货、登记、上税、保险和检查、维修、检车、洗车和事故处理等服务。

(3) 经营租赁。这种租赁又称为服务租赁、使用租赁、营运租赁、作业租赁、操作性租赁,它是一种短期租赁,服务性强,包括租赁物的维修、保养和管理等均由出租人负责提供。经营租赁有这样几个特点:①在租赁合同期满前,承租人预先通知出租人就可以终止合同,退回设备。②出租人须把设备连续出租多次,才能收回全部投资和利润;③出租人为了使设备在租赁期内保持良好状态,一般对租赁物进行维修、保养工作;④所提供的租赁物具有以下几种性质:需高度保养、管理技术高;技术进步快;通用机械。所以,这种方式的租赁物一般为汽车、电子计算机、复印机、部分通用建筑机械设施等技术迅速发展的商品。这样,承租人可避免设备落后的风险。

(4) 综合租赁。这是将租赁与其他贸易方式相结合的租赁方式。其主要有以下几种方式:①租赁与加工装备相结合的租赁方式,即使用人用租赁方式引进设备,开展加工装配业务,而以工缴费按期分付租赁费。日本的厂商多采用这种方式。②租赁与包销相结合的租赁方式,即出租人把机器设备租赁给承租人,而承租人生产出来的产品则由出租人包销,从包销价格中扣取租赁费。③租赁与补偿贸易相结合的租赁方式,即出租人把机器、设备租给承租人,而由承租人用租赁来的机器、设备所生产的产品偿付租金。

3.3 最佳进入模式的选择

上述三种进入模式,通过其内部的变化,实际上为我们提供了多种可能的进入模式,如何在各种可能的进入模式中选择出最佳进入模式呢?需要从事跨国经营的企业根据企业内部条件和外部条件、按照一定的选择标准、依据一定的选择程序进行科学决策。

3.3.1 进入模式选择时应考虑的因素

1. 企业内部因素

世界上不存在适合于任何企业的统一不变的固定模式。企业如何选择进入国际市场的模式,以及所选择的模式是否最佳,要以是否符合本企业资源实际为标准,以是否能够最大限度地利用本企业各种资源,生产能力可以最大限度地发挥为尺度。因此,任何企业在进行进入模式选择时,应首先考虑本企业内部因素。

企业内部因素就是企业现有各种资源的状况,换一句话说,就是对企业自身条件和能力状况分析的自我诊断。企业内部因素主要包括,企业发展战略、经营管理水平、竞争能力、应变能力等。

企业发展战略是指企业跨国经营的战略目标与发展规划,以及企业愿意为此承担风险的程度。企业发展战略是企业决策的基本依据之一,任何决策都应是有益于或者朝着实现企业发展战略而展开。比如,如果某一企业的发展战略是要成为跨国公司,那么该企业选择单纯贸易出口模式就不足以达到这一战略目标,随着本企业在国际贸易中经验的积累以及企业实力的壮大,直接投资是其必然的取向。再比如,如果企业已经决定选择直接投资形式进入国际市场,但不愿意冒太大的风险,合资经营方式就要优于独资经营方式。

经营管理水平主要反映在企业领导的素质及职工文化水平,受教育情况,企业的管理体制、组织机构情况。特别是企业经营者的决策能力和组织能力状况对企业发展影响最大。最高领导层的成员组成及其相互关系、最高智囊团的人员组成及其素质、知识结构、专业水平、思想解放程度、胆略魄力、价值观念等,对企业跨国经营的进程及其进入国际市场模式的选择都有直接作用。

竞争能力实际上是一个企业综合能力的体现,主要包括生产能力、产品竞争能力、财务能力、销售能力等。生产能力反映企业在一定的生产技术条件下拥有的生产性固定资产,在一定时期内所能生产的产品或提供

劳务的最大数量上。产品竞争能力表现在产品的竞争性的强弱上,主要从价格、成本、质量、商标、专利、诀窍、市场容量、市场占有率、市场开发率等方面体现出来。财务能力,反映在企业的资金拥有量及来源、偿债能力、盈利水平诸方面。销售能力则指企业所拥有的销售渠道、服务网点、服务力量等方面,特别是企业在国际市场的销售渠道、销售网点等。

应变能力指企业适应环境变化的能力,包括企业在经营战略的制定、研究开发新产品、新工艺、新技术的能力,不断推进技术进步和技术改造能力;生产指挥系统、市场营销系统、物资能源供应系统、人事组织系统、经济核算系统的适应性及相互间的协调性等。另外,企业管理人员对国际惯例、国际市场的各种法律的熟悉程度,对进入国际市场模式的选择也有一定影响。

2. 企业外部因素

企业在进行国际市场进入模式选择时,需要考虑的第二方面的因素是企业外部因素。企业外部因素包括企业目标国家市场环境、市场因素、生产因素及母国因素等。

目标国家市场环境包括经济环境、政治法律环境、社会文化环境等各种环境,本书前面已作过详细分析与综合评价,这里不再赘述。

目标国家市场因素指市场容量、竞争结构等。目标国家市场容量小,采用间接或直接出口、许可证贸易、合同安排等方式较适宜;市场容量大,可考虑直接投资方式。市场竞争基本上分自由竞争、寡头独占、垄断三种情况。自由竞争条件下,无数小企业形成竞争,适宜出口进入方式。在少数占统治地位的寡头及独家垄断条件下,常常要求以直接投资方式与大公司抗衡。

目标国家的生产因素指目标国家提供的各种生产所需资源的数量、质量和价格。这些资源包括劳动力、原材料、能源、基础设施等。如果目标国家的各种资源价格低于母国,则宜于直接投资,到东道国建厂组织生产;如果东道国各种资源价格均高于母国,则会妨碍投资兴办制造业,而倾向于贸易出口,当然,决策还需考虑其他方面的因素。

母国因素指母国环境、市场、生产等条件。母国的政治和经济政策,特别是出口和对外投资政策制约着进入模式的选择。国内市场容量也会对选择发生影响,例如,我国拥有巨大的国内市场,势必使企业一方面往往满足于国内经营而降低从事国际经营的兴趣,另一方面可以使企业在转向跨国经营之前在国内积蓄到很大的经济规模,在进入国际市场时倾向于选择直接投资模式。从生产条件看,如果母国生产成本低,宜于选择许可证贸易、合同安排、直接投资等模式,反之,则选择贸易出口模式。

3.3.2 进入模式的选择标准

进入模式的选择标准,应该包含两个方面的内容:一是从质的方面,能够肯定或否定一种可能进入方式的价值,指明它对实现企业战略目标的意义、作用和效果;二是从量上去衡量各种可能进入模式对实现战略目标的保证程度。这样,不同的企业必须以不同的标准去评价和选择进入国际市场的模式。有些学者将这些标准概括为刚性标准、实用标准、最优标准和满意标准四种。

(1)刚性标准。这是指确认某一种模式可以进入所有目标市场。这种标准带有较强的主观性,认为企业所造用的某种进入模式可以适用于所有其他的目标市场,忽视了不同市场之间客观上存在着的异质性。这种进入模式的刚性往往在管理者的行为中表现出来。以刚性标准主观把进入国际市场的模式凝固起来,容易使管理者患上“窄视症”,失去开拓国际市场的可能机会。

(2)实用标准。这是指凡是可行的进入模式均可选用的标准。与刚性标准不同,实用标准比较重视目标市场的客观情况,且认为在计划期内,以可接受的风险取得利润的可行模式有许多种。实用标准的优点是排除了不可行的进入模式,因而风险较小。其缺点是忽视了各种可行模式之间存在着差异性。虽然所选择的进入模式是可行的,但并不一定是最好的。换言之,有可能失去选择最好模式的机会。但不管怎样,这种标准是企业进行跨国经营初始阶段选择进入国际市场方式的评价标准,这些企业一般选择低风险的出口方式进入国际市场,在遇到关税或非关税壁垒以及其他阻力时,企业又开始评估其他的进入模式,或采用许可证贸易,或对外直接投资。

(3)最优标准。这是在选择时,遵循最大化原则,进行最优选择。与实用标准不同,最优标准强调在所有可行的方案中选择最好的方案。例如,要求所选的进入国际市场的模式必须有最大利润、最小风险、最低成本。最优标准,从理性的角度看,当然是十分理想的。要达到这个标准,必须要求决策目标数量化、有足够的信息和时间等。但在实际生活中,这些条件很不容易满足。特别是,企业进入国际市场常常要求达到的是多种目标,在多种目标条件下,符合其中一个目标的最优方案,不一定能使其他目标都达到最优。因此,实用性较小。

(4)满意标准。这种标准又称为“过得去”标准,或“有限合理性”标准。按照这种标准,只要最低限度的要求达到了,就会令人感到满意,就可以在几种已知的进入模式中选择相对较好的一种。与最优标准不同,满意标准是现实的标准。同时,由于以满意的近似方案代替了最优方案,节省了时间和成本,因而又是一种简化的选择标准。与实用标准不同,满

意标准不但强调可行,而且强调恰当和优化。这就是说,企业需要对可供选择的若干种进入模式进行系统比较、综合权衡,使决策者能作出较好的选择。

3.3.3 进入模式的选择程序

相对最佳进入模式的选择,就是在企业资源、外部条件、风险、收益、非盈利目标几个限制条件下的一种权衡,其选择程序可以分为以下几个步骤:

第一步,设计所有可能进入模式。

第二步,确定所有可行的进入模式,放弃不可行进入模式。主要根据企业内部因素和外部因素来决定。比如,出口进入为可能模式之一,但由于目标国家的进口限制,而使该模式不可行。再比如,直接投资为进入目标国家市场的可能模式,但由于企业实力的相对弱小或筹措资金方面的困难,使该种进入模式对于本企业成为不可行。总之,要结合企业实际与目标市场因素,淘汰某些不可行模式,保留可行性的模式。

第三步,对所有可行性进入模式进行进一步的系统评价比较,并进行综合排队。一般包括三个方面的比较分析:盈利贡献、风险分析、和非盈利目标。

盈利贡献就是企业在选定某一种进入模式之后,在战略规划期间,企业所能获得的净收益。比较盈利贡献可分五个步骤来进行:①预期规划期间(比如5年)企业使用每一种可行的进入模式所能收到的所有收益(减去外国和本国征税之后)。②预期所产生的开办费和经营成本。③运用前面两步的预期值计算所有可行的进入模式每一年的盈利贡献净值。④按企业的国内利润率考虑资金的时间价值,计算出预期贡献的净现值。⑤依据可行的进入模式的净现值排队。

风险分析就是针对市场风险和政治风险,调整每种可行的进入模式的年度盈利贡献。一般而言,投资进入的政治风险大于出口进入的政治风险。因此,在绝大多数情形中,与出口进入的累积盈利贡献相比,风险分析会大幅度地降低投资进入累积盈利贡献(净现值)。该项分析甚至可能调换这两种进入模式的排列位置。

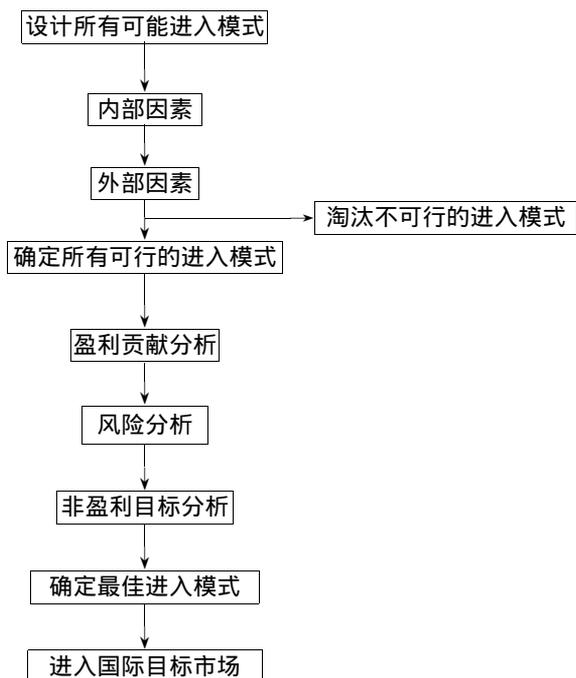
非盈利目标分析,就是对各种进入模式经过盈利贡献、风险分析之后的排列顺序,再依据企业战略目标中的非盈利目标,进行再调整。非盈利性的战略目标因企业而异,通常包括:销量目标、增长目标、市场份额目标、控制权、退出的可能性(如果发生错误,撤掉该进入模式的容易程度)、建立信誉,等等。

在进行盈利贡献分析、风险分析、非盈利目标分析的基础上,将其结果集中起来,对可行的进入模式进行全面比较评估。

第四步 (相对)最佳进入模式的确定。

上述程序,我们可以用一框架示意图示意,见图 3.3.1。

图 3.3.1 国际市场最佳进入模式的选择程序



要点回顾

- 1)任何企业进行跨国经营,都必须认真选择好本企业的国际目标市场。在这一系列过程中,市场细分是至关重要的第一步;
- 2)进入国际目标市场的通用三种可能模式中,通过其内部的变化,又为企业提供了多种可能的进入模式;
- 3)选择最佳进入模式的途径,需要从事跨国经营的企业根据企业内部条件和外部条件,按照一定的选择标准,依据一定的选择程序进行科学决策。

案例及应用:美国商品市场现状

美国商品市场是世界上最繁荣的市场之一。美国的国土面积占世界的7%,人口占世界的5.5%,可其生产能力却超过世界其他国家生产能力的总和的1/3,生产的商品占世界的35%,拥有的商品占世界的50%。

其国民生产总值和人均消费支出均居世界前列。

美国商品市场可以分为消费品市场和生产资料市场两类。在社会最终产品的商品部分中,进入消费品市场流通的消费品约占 75%,其中工业消费品占工业品的 50% 以下,农业消费品占农产品的 20%,另有 50% 的进口产品进入消费市场。制造业最终产品的 50% 以上,采掘工业的全部产品,农产品的 80%,进口产品的 50% 则进入生产资料市场流通。

美国的消费品市场是一个庞大的市场,遍布美国城乡,商品品种繁多。生产资料市场中工业品货源主要来自大湖区、中部加利福尼亚州等地,全国最大的制造业总部则在纽约市中心的曼哈顿。这些地区是美国工业生产资料的主要市场。

在美国,拥有最繁荣的商品市场的同时,竞争的激烈程度也在加剧。美国奉行自由企业制度,企业进入市场的自由度很大。根据美国宪法规定,个人可以自由开设和经营企业,小到夫妻店,大到巨型公司,而且企业有选择经营什么产品和服务的自由(只有某些特定行业如电力、电话等的经营要政府批准),其产量、价格、工资等差不多均由追求利润的这些企业在激烈的市场竞争中决定。各种形式的企业每年大量出现,也有大批的在竞争中被淘汰。社会资源的配置基本上是通过市场机制来实现的。

美国商品市场上的经营主体以私人资本为主,国有资本所占的比重微不足道。

对商品市场,美国政府主要从 4 个方面进行管理和干预:一是通过经济立法,对市场施加影响;二是通过总统的报告、预算咨文和其他特别咨文进行宏观引导;三是通过签订合同向私人企业采购商品,稳定社会需求和价格;四是制订和实施各种政策,引导和影响市场发展。

跨国经营中的直接投资战略

关键词

key word

垄断优势理论(*Monopolistic Advantage Theory*)
产品生命周期理论(*Product Life Cycle Theory*)
内部化理论(*Internalization Theory*)
国际生产折衷理论(*The Eclectic Theory of International Production*)
发展水平理论(*Development Level Theory*)
比较优势理论(*Comparative Advantage Theory*)
欧洲货币市场(*Euro - Money - Market*)
离岸(*Offshore*)
借入利率(*Bid Rate*)
贷放利率(*Offer Rate*)
同业拆放利率(*Libor*)
外汇风险(*Exchange Risk*)
投资净收益率(*Return on Investment ,ROI*)
投资回收期(*Pay - Back Period ,PBP*)
经济净现值(*Economic Net Present Value ,ENPV*)
经济净现值率(*Economic Ner Present Value Rate ,ENPVR*)
经济内部收益率(*Econmic Internal Rate of Return ,EIRR*)

本章概要

- 1) 跨国直接投资的动因分析
 - 篇首案例 跨国直接投资研究的几个问题
 - 垄断优势理论
 - 产品生命周期理论
 - 内部化理论
 - 国际生产折衷理论
 - 发展水平理论
 - 比较优势理论
 - 跨国直接投资动因的其他理论
- 2) 跨国直接投资的资金筹措
 - 跨国直接投资的筹资渠道
 - 跨国直接投资的筹资成本
 - 跨国直接投资的外汇风险管理
- 3) 跨国直接投资的可行性研究
 - 可行性研究的步骤、内容及报告的编写
 - 投资方案的经济效益分析
 - 投资方案的不确定性分析
 - 最优投资方案的选择

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 知道几种有代表性的跨国直接投资理论;
- 2) 了解跨国直接投资的资金筹措渠道、筹措成本、资金风险等诸方面的问题;
- 3) 对跨国投资企业投资项目进行可行性研究的一些基本方法、步骤、程序等有着进一步的了解;

企业在跨国经营过程中,最典型的特征就是跨国直接投资。本章将通过探讨跨国公司在跨国经营中直接投资的动因、资金的筹措、项目的选择以及可行性研究等方面的问题,力求能对全世界的企业与同行们有一定的理论指导与借鉴意义。

4.1 跨国直接投资的动因分析

4.1.1 篇首案例 跨国直接投资研究的几个问题

跨国直接投资是当今世界经济中最敏感的问题之一,吸引了众多西方经济学家进行研究。概括地讲,西方经济学家对跨国直接投资的研究主要集中在以下几个问题:①各个企业为什么要向国外进行直接投资,而不是选择各种间接投资的方式;②企业为什么选择以生产者的身份,而不是以出口商或许可证授方的身份进行国际经营;③进行跨国直接投资的

企业如何与占有天时、地利和人和的当地企业进行有效竞争并占据优势；④为什么跨国直接投资的行业分布很不均匀，主要集中在某几个行业；⑤为什么进行跨国直接投资的企业都是一些大型跨国公司；⑥为什么跨国直接投资主要集中在欧美发达国家，等等。

围绕上述以跨国直接投资动因为核心的几个问题的研究，相继产生了许多跨国直接投资理论。概括起来，比较有代表性的跨国直接投资理论有下面几种。

4.1.2 垄断优势理论(*Monopolistic Advantage Theory*)

垄断优势理论是最早专门研究对外直接投资的理论，由美国麻省理工学院海默(*Hymer S. H.*)博士在 60 年代初首先提出。海默在其博士论文《国内企业的国际经营：对外直接投资研究》中提出，传统的国际资本流动理论，已经不能解释对外直接投资现象。直接投资不同于证券投资：第一，证券投资只涉及资金的移动，而直接投资还要涉及技术、知识、管理以及不同程度的控制权。进行直接投资的企业不仅仅是为了获得更高的利润，而且更主要的是为了控制国际经营，从而控制国际市场。第二，直接投资与证券投资的运动形式也不同，直接投资企业可以在当地市场上筹措资金进行投资，这样就不发生实际的国际资本流动。另外，如果企业通过工业产权、专利、许可证等技术作为投资手段，则投资也不以资本流动为形式。第三，直接投资不一定是从资本充裕的国家向资本稀缺的国家流动，也不一定从利率低的国家向利率高的国家流动。正是由于直接投资不同于证券投资，因此，研究对外直接投资应该从“不完全竞争”出发。海默在对美国为基地的跨国公司进行研究之后发现，直接投资与寡头工业部门结构有关。美国的跨国公司主要分布在资本相对密集、技术先进的行业。海默认为，市场不完全(即不完全竞争)是导致对外直接投资的主要原因。所谓市场不完全(或不完全竞争)，是指介于完全竞争(*Perfect Competition*)与完全垄断(*Perfect Monopoly*)之间，也就是一种垄断竞争(*Monopolistic Competition*)的市场状况。市场不完全表现在四个方面：一是产品和要素市场的不完全；二是由规模经济导致的不完全；三是由政府管制而引起的市场不完全；四是由税赋和关税产生的市场不完全。正是由于市场不完全，使得一个企业能够获得某种垄断优势，这种垄断优势主要表现在：①市场垄断优势，如产品性能差别、商标、特殊销售技术、操纵市场价格等；②生产垄断优势，如资金融通便利、掌握技术专利与专有技术、管理技巧等；③规模经济优势，即通过内部水平式结合和垂直式结合，在供、产、销各方面取得更高更多的利益；④产品垄断优势，如产品多样化，可以同时几个市场服务；⑤内部垄断优势，如跨国公司内部能共享好处、子公司能以较低代价取得专有技术等。

只有企业拥有上述这些垄断优势,它才能够从事国际化生产,并且其获得的垄断利润就不会消失。但是,这只是企业对外直接投资的必要条件,还不能充分说明企业为什么一定要进行直接投资而不采用出口的方式,因此,企业在决定是否进行直接投资时,还要考虑以下因素:①某部门中的确存在市场不完全状况,所以企业拥有优势;②在国外生产比在国内生产后出口更为有利可图;③通过直接投资利用企业的技术比利用特许权转让方式更为有利可图。

以后许多西方学者对垄断优势理论进行了各种补充和发展。

金德尔伯格认为,一般来说,跨国直接投资企业不如本地企业所处环境有利。在东道国,跨国公司是个外来者,它仍处于一种不太熟悉、不太和谐的政治、经济、文化和社会环境中,在经营过程中会遇到很多麻烦。因而跨国公司唯有凭借胜过当地企业的强有力的垄断优势,才能成功地进行跨国经营活动。

约翰逊提出,进行跨国直接投资的企业所具有的垄断优势,主要是对知识资本的占有和使用。知识资本的生产过程亦即研究与开发过程,其成本是相当高的,但通过直接投资使用这些知识资本的成本却相当低,有时接近零,其原因在于企业为了创造这些知识资产支付很多的研究与开发费用,而现在子公司利用母公司的知识资产就不必花费很多,但当地企业要想得到同样的知识资产却要付出全部成本,因此,跨国公司具有当地企业所无法比拟的垄断优势。

凯夫斯指出,跨国公司所具有的垄断优势体现在它能够使产品发出异质化的能力上。跨国公司能够根据不同层次、不同的偏好,设计并生产适合不同消费层的产品,并能运用强有力的促销手段说服消费者购买其产品,这正是跨国公司进行直接投资的真正优势所在。

4.1.3 产品生命周期理论(Product Life Cycle Theory)

“产品生命周期”是商场营销学中的一个重要概念,是指任何一种产品从被研制出来投放市场,到最后被淘汰的全过程,如同生物的生命历程一样,要经历一个诞生、成长、成熟、衰退的过程。“产品生命周期”一般分为四个阶段:引入期、成长期、成熟期和衰退期。

新产品研制出来之后投放市场,即进入引入期,顾客对产品还不了解,只有少数追求新奇的顾客可能购买,销售量很低。为了扩展销路,需要大量的促销费用,对产品进行宣传。同时,由于技术方面的原因,产品不能大批量生产,因而成本高,企业不但不能盈利,反而可能亏损。产品在引入期取得成功以后,便进入成长期,这时顾客对产品已不陌生,大量新顾客开始购买,市场逐步扩大。产品开始大批量生产,生产成本相对降低,企业的销售额和利润迅速增长,逐步进入成熟期。由于在成长期有利

可图,竞争者纷纷加入,到成熟期后,市场需求渐趋饱和,销售额增长缓慢,直至转而下降。在此阶段,竞争逐渐加剧,产品售价不得不降低,促销费用增加,企业利润降低。随着科学技术发展,新的产品或新的代用品出现,将使顾客的消费习惯改变,转向其他产品,从而使产品的销售额和利润迅速下降,产品进入衰退期。随着时间的推移,新产品完全取代了原来的产品,原来的产品即退出市场,完成其全部生命周期。

美国哈佛大学教授弗农(Vernon, R.)在“产品生命周期”理论的基础上创立了跨国直接投资的产品生命周期理论,简称PLC理论,但对市场营销学上的“产品生命周期”理论作了一些改动,即在弗农PLC理论中,产品在国际市场的发展需要经过三个阶段:新产品阶段、成熟产品阶段和标准化产品阶段。

第一阶段,即新产品阶段,又称产品导入期。通过研究和开发,新产品引入国内市场,通常,首先在经济发达的国家的市场出现。产品处在这个阶段上,新的发明创造刚刚从试验室转入正式生产,技术不完善,产品也未定形,因此,最佳的生产地点只能设在经济发达的国家内。同时,由于生产该产品的企业很少,规模也较小,又是新产品,所以,一方面市场上几乎没有竞争对手,另一方面产品的绝大部分只能满足国内需求。只有当生产发展到一定水平以后,才有少量产品出口到其他发达国家。

第二阶段,即成熟产品阶段。在这一阶段,技术趋于完善,产品也已定形。生产企业不断增加,规模也不断扩大。消费者能够从不同商标型号的同类产品中进行价格和质量上的选择,对企业来说,成本和价格问题变得日益重要。在这个阶段,产品仍然是主要满足国内市场,但同时国外的需求量会有较大增加,出口量逐步加大,而且不仅出口到经济发达国家,也向发展中国家出口。这样一来,原材料供应、运输能力、进口的限制以及抄袭仿制者的出现都将成不容忽视的问题。想以继续维持简单的贸易出口来达到最佳经济效益的路子恐怕已经行不通。再加上国内外劳动成本的差异,在国外生产就显得比较有利。企业为了接近市场,降低成本,防止其他竞争者介入,开始在国外设立分公司和子公司,就地生产、就地销售。

第三阶段,即产品标准化阶段。这个阶段,生产技术和产品都已标准化,新的竞争者和同类商品大量出现,向原有生产企业的地位提出了挑战。因此,市场竞争更加激烈,成本和价格问题显得十分突出,在这种情况下,对各个国家、地区的市场、资源和劳动力价格进行比较,而选择生产成本最低的地区建立子公司就变得十分必要。因此,最佳的生产地点就从工业发达国家转到发展中国家,技术发明国的优势已不复存在,它们也不再生产此类产品,甚至从发展中国家进口。而那些创造了这种产品和技术的企业,要么转向从事新的发明创造,要么是到其他行业去寻找新的优势。

产品周期论可以用来解释为什么美国的许多制造公司从出口转向对外直接投资。在新产品阶段时,生产还不够标准化,设计与工艺过程经常有变化,还需投入一定的科研费用,所以生产仍旧集中在美国。在产品成熟阶段制造公司便纷纷在国外投资,以降低产品成本,同时也能节省因出口而发生的费用。

一些西方学者还应用产品生命周期论来解释为什么对外直接投资主要集中于少数几个国家的跨国公司手中,特别是美国的大公司手中的现象。他们认为,美国等发达国家的科学家、工程师、经理人员、市场专家及其他人力资本,是其他国家所不能比拟的。并且一个公司在新产品阶段需要一个高收入、信息灵通的发达市场。因此,跨国直接投资的策源地总是在美国或欧洲等一些发达国家。

后来,美国哈佛大学教授 L·T·韦尔斯和 D·J·利克劳等美国学者,发展了弗农的产品生命周期论,主张用它来解释发展中国家的对外直接投资行为。他们认为,根据产品生命周期模式,发展中国家的厂商首先为其国内市场进行创新活动,其技术优势是小规模的劳动密集型技术,逐步积累以低成本生产中低档、非异质产品的经验。这种特有的生产技术和产品同样适合于其他发展中国家现有的市场和需求条件。待产品进入成熟期以后,发展中国家的企业为应付出口市场的激烈竞争,保住市场份额,不得不绕过贸易壁垒,在东道国就地生产来取代自己原来出口的产品。

当然,也有不少西方学者对这一理论提出了质疑。有人认为,这一理论不能很好地解释美国以外其他国家的对外直接投资,如西欧、日本的公司在美国的直接投资,是否也是因为西欧、日本的公司拥有产品的技术优势,随着产品周期的变化而选择在生产成本较低的美国投资呢?这并不符合事实。还有人认为,这种理论可以用来解释公司初始的对外投资行为,但对于解释已经成为国际生产与销售体系的跨国公司的投资却是无能为力的。这些全球性的跨国公司可以直接在国外发展新产品,从而省去了出口阶段,这样就这一理论所说的产品生命周期顺序打乱了。

4.1.4 内部化理论(*Internalization Theory*)

内部化理论的基本思想是科斯(*Coase·R. H.*)早在 1937 年提出的,但一直未能引起人们的广泛注意。70 年代,英国学者 P·巴克雷和 M·卡森把这一原理应用于分析国际直接投资,进行了系统的阐述。后来,经济学家 A·罗格曼(*Alan·M. Rugman*), L·吉狄、S·杨等进一步丰富和发展了该理论。

内部化理论认为,由于市场的不完全性,若将厂商所拥有的科技和行销知识等“中间产品”通过外部市场来组织交易,则难以保证厂商获得最

大限度的利润,于是将这种“中间产品”置于共同的所有权的控制之下,由企业内部转让,以内部市场来替代原来的外部市场组织交易。所谓“中间产品”,除了包括用以制造其他成品的半制品外,还有研究开发、行销技巧、管理才能及人员培训等。

巴克雷和卡森指出,市场的不完全性主要表现在以下几个方面:①在寡占的情况下,买卖双方比较集中,很难进行议价交易;②不存在期货市场时,买卖双方难以签订期限长短不同的期货合同;③不存在可供中间产品按不同地区、不同消费者实行差别定价的市场;④中间产品的价格缺乏可比性,交易双方难以定价成交;⑤新产品从研究开发到实际用于产销,所需时间较长,而新技术的应用又有赖于差别定价,因此,厂商对新技术的转让适于采用内部转移定价的方法。跨国公司为了避免外部市场上述的不完全性引起的不利因素,独占或寡占新技术、半成品等中间产品,积极开展对外直接投资,将这些中间产品通过投资者的内部渠道进行转让,以实现跨国公司总体利益的最大化。

内部化理论的创始者认为,决定市场内部化有四个因素:①产业特定因素。产业特定因素与产品性质有关,也与外部市场的结构和规模经济有关。②区域因素。区域因素系指有关区域内的地理和社会的特点,如地理上的距离、文化差异、社会特点等。③国别因素,即有关国家的政治、经济制度等。④企业因素,即不同企业组织内部市场的管理能力等。内部化理论把分析的重点放在产业特定因素和企业因素上。如果产业部门存在多阶段生产的特点,企业就容易产生“跨地区化”甚至“跨国化”。这是由于在多阶段生产过程中,必然存在中间产品,若中间产品的供需通过外部市场来组织交易,则供需双方无论如何协调,也难以排除外部市场的剧烈变化,为了克服这些“中间产品”期货市场的“不完全性”,就可能出现内部化。

与其他理论相比,内部化理论属于一般理论,能解释大部分对外投资的动因。而其他跨国直接投资理论,仅从产品或生产要素等某个侧面来分析跨国公司对外直接投资的原因,因此,内部化理论不同程度地包含了其他理论。

4.1.5 国际生产折衷理论

国际生产折衷理论又称为国际生产综合理论。这一理论是70年代末由英国经济学家邓宁(Dunning John)提出的。

邓宁认为,当代国际生产理论主要有三种:工业组织理论、厂商理论和金融理论。但这三种理论只对国际生产进行了片面的解释,没有把国际贸易与国际生产结合起来,缺乏说服力。因此,他主张把对外投资的目的、对外投资的条件和能力以及投资区位的分析综合起来,形成一种新的

综合理论——按照邓宁的说法,国际生产折衷理论具有三方面的特点:①该理论吸收了过去20年中出现的各种理论;②按理论与直接投资的一切形式都有关系;③该理论能够解释企业进行国际经济活动的三种主要形式:直接投资、出口贸易和技术转让。

国际生产折衷理论认为,国际直接投资是由所有权优势、内部化优势和区位优势三者综合作用的结果。

(1)所有权优势。所有权优势又称厂商优势,是指某国企业拥有的其他企业所没有并无法获得的资产、技术、规模和市场等方面的优势,主要包括生产要素禀赋(自然资源、资金和技术以及劳动力)、生产工艺和技术的密集程度、发明创造的能力、企业生产和市场的多样化等等。一般说来,一家企业的知识资产,包括专利技术、技术诀窍及商标牌号等,都能够以专利权转让的形式转移到国外的其他企业,这些企业可以使用该厂商的商标牌号和生产技术生产同样的产品,并按时交付技术专利使用费,这就是所谓的许可证贸易方式。因此,邓宁认为,企业如果只具有“所有权特定优势”,那么只具备了进行直接投资的必要条件,但还不能很好地解释企业的直接投资活动,因为它可能通过其他途径来利用这些优势,如通过在本国生产然后出口,或通过许可证贸易进行技术转让,收取专制使用费。于是邓宁又引用了第二个优势——内部化优势。

(2)内部化优势。内部化优势是为了避免不完全市场给企业带来的影响,从而企业所保持拥有的优势。邓宁认为,一个企业如果存在产品多阶段生产的特点,就很容易产生“跨地区化”以至“跨国化”,这是因为,在产品多阶段生产过程中,必然存在中间产品。而这种中间产品的供求过程如果在外部市场进行,则企业会因为外部市场的不完全性,造成生产成本的提高。因此,把市场上的买卖关系变成企业内部的关系,用企业自己的控制来配置资源,使产品生产的全都过程都在企业内部完成,这样才能使企业的垄断优势发挥最大的效用,由此导致企业的国际直接投资。但是,邓宁认为,一个企业具备了所有权特定优势并且使这些优势内部化,还不能完全解释直接投资活动,因此,需要考虑另一种吸引直接投资的优势,这就是作为对外直接投资充分条件的区位特定优势。

(3)区位特定优势。一国企业拥有上述两项优势后,就可以选择是在国内投资还是在海外投资生产。如果在海外生产比在国内生产能使企业获得更大的利润,那么就会导致对外直接投资。所以,对外直接投资的流向取决于区位禀赋的吸引力。在现实生活中,区位条件是由投资国和东道国的多种因素决定的,这些因素主要包括:贸易障碍、政府的政策、市场的特征、劳动成本、当地的生产水平以及原材料的可供性等。比如,如果东道国严格实行进口替代政策,就会诱使外国投资者进行直接投资。

4.1.6 发展水平理论(*Development Level Theory*)

邓宁在 80 年代初,通过对 67 个国家在 1967—1978 年间直接投资和经济发展阶段之间联系的研究,提出对外直接投资与各国的经济发展阶段有着密切关系。

邓宁认为,如果按人均国民生产总值的不同将国家分为四个等级,那么处于不同等级的国家,对外投资的地位也不相同。

第一级,人均 GNP 为 0—400 美元。这些国家由于最贫穷,对投资国的吸引力很小;同时,由于经济落后,几乎没有对外投资。

第二级,人均 GNP 为 400—2000 美元。处于这一等级的国家对外资的吸引力明显增大,国际直接投资大量流入。但是,由于国内经济发展水平有限,对外投资保持在较低水平,对外净投资为负数。

第三级,人均 GNP 为 2000—4750 元。处于这一等级的国家,对外直接投资明显增加,但仍是负数,其原因是某些拥有知识产权优势的企业开始向外投资,但拥有区位优势的企业仍在想方设法吸引外资;

第四级,人均 GNP 在 4750 美元以上。处在这一级的国家均为发达国家,以美国为代表,这些国家的企业都拥有技术垄断优势,资本流出水平较高,对外净投资是正数。

根据上述分级,邓宁提出了“国际直接投资发展阶段论”——随着一个国家的经济从较低水平向较高水平的发展,资本的流入和流出也有一个发展过程。人均国民生产总值越高的国家,对外直接投资净额越大,这在某种程度上反映出国际投资活动带有规律性的趋向,即经济实力最雄厚、生产力最发达的国家,往往也是资本输出最多、对外直接投资最活跃的国家。

4.1.7 比较优势理论(*Comparative Advantage Theory*)

1978 年,日本一桥大学教授小岛清(*K. Kojima*)在其代表作《对外直接投资》一书中,系统阐述了他的对外直接投资理论——比较优势理论。

小岛清的比较优势理论有三个基本命题:①赫克歇尔—俄林模式的基本假定是合理的,问题是如果两国的资本和劳动的比率存在差异,它们的强度在商品上同样会反映出来,结果必然导致比较成本的差异;②比较利润率的差异与比较成本的差异有联系,国际贸易受二者的综合影响,而国际分工原则和比较成本或比较利润率的原则是一致的,所以国际分工既能解释国际贸易,又能解释对外直接投资,日本的对外直接投资就是根据比较利益的原则进行的;③与日本的对外直接投资不同,美国的对外直

接投资是建立在“贸易替代型结构”基础上的。

根据小岛清的观点,对外直接投资基本上可以概括为两种类型:一种是贸易导向型的;另一种是贸易替代型的。日本的对外直接投资属于贸易导向型的,即投资往往出自这样的行业,该行业(如纺织业)在日本国内已失去比较利益,而在东道国却拥有相对优势(成本低廉)。由于日本的投资,东道国的这一行业就能获得技术、资本和管理技能,从而增加出口。同时,日本则在国内发展另有前途的新行业,将资本和劳动从相对不利的行业转到新兴行业中去。结果,这样的投资改善了投资国和东道国双方的产业结构,促进了两国贸易的协调发展。

与此相反,美国的对外直接投资,属于贸易替代型,即投资往往出自有强大优势的产业(如计算机),这种行业本身应加强其最终产品的出口才是,但由于对外直接投资,行业本身的优势被切断,并导致从东道国进口这些产品,结果使投资国出现国际收支逆差和失业,即由于美国的出口被直接投资所代替,致使美国的出口减少,国际收支逆差加大,出口贸易条件恶化。

4.1.7 跨国直接投资动因的其他理论

关于跨国直接投资的动因,上述六种理论是较具代表性的。除此之外,一些西方经济学家还解释了其他动因。

(1)防御性投资。亚历山大·拉姆法勒希认为,许多投资往往基于防御性的考虑。投资者为了避免竞争地位被削弱,而不是为了获取更高利润去投资,或者试图抢先占有一种有价值且有限的生产要素或资源,以防止其落入竞争对手的手里。

(2)自我保险。企业对外直接投资,是为了分散市场和生产基地,实际上是发展了一种市场或制造工厂的组合,它能有效地减少风险,对自身提供一定程度的保险。这是一种资产组合效应。通过对外直接投资减少的风险包括:①由于本国经济衰退,或由于受到国外市场的排挤而丧失市场;②因罢工或国内动乱造成生产破坏;③生产设备被没收等。

(3)提高公司形象。为了提高公司的国际形象而进行投资。有的跨国公司为提高公司形象,不管被投资国条件如何,在尽可能多的国家再办子公司。另一方面,有时公司通过投资,在国外市场被视为当地企业,借此来提高自己企业的形象和竞争地位。例如,在本国不具有优质生产商形象的企业,在一个拥有优质声誉的第三国进行投资和生产,就能提高本身形象,扩大销售。

(4)追随领导者。这种类型的投资通常发生在高度集中的产业部门。在这些行业或部门中,少数几家大企业旗鼓相当,势均力敌,互相制约。只要其中一个企业到其他国家建立新的子公司,进入一个新的特定市场,

其他几家寡头企业会迅速反应 纷纷跟进。例如 在几家最大的银行到英国伦敦设置分支机构后 其他美国银行蜂拥而至 到伦敦设立机构。这种动因反映了这些寡头企业防御性投资的目的和垄断企业之间剧烈竞争的事实。

通过上述对跨国直接投资理论的分析可以看出 对外直接投资是一个非常复杂的决策过程。上述直接投资理论 虽然内容不尽相同 结论也不尽一致 但都有一定的合理性和科学性 各自从不同的角度和侧面对第二次世界大战以后跨国直接投资的新情况、新现象进行了探讨 为进一步探索与研究跨国直接投资提供了重要参考。但是 西方直接投资理论 回避了垄断与资本输出的必然联系 掩盖了发达国家资本输出的制度因素和剥削关系。这些理论有一个共同的特征 这就是只研究资本主义生产力的国际化问题 而不研究生产关系的作用和影响 只看到跨国直接投资的产生与生产力要素的国际间分布不均有密切关系 把这一经济现象的产生完全归结为生产力要素的分布 而割裂其与生产关系、社会制度的联系。因而不能完全说明现代跨国直接投资的真正原因和意义。只有从国际生产力和国际生产关系相结合的角度 才能真正理解和揭示跨国直接投资的本质原因和运动规律。总之 跨国直接投资理论仍在发展之中 还没有一种理论可以包罗万象、完全解释所有的跨国直接投资现象。同时 跨国直接投资出现的一些新现象 需要有新的理论予以解释 这正是摆在中外投资理论学家面前的任务。

4.2 跨国直接投资的资金筹措

进行跨国投资 离不开筹集资金。一个高效率的投资者 首先应该是灵活运用国际资本的专家。一般说来 跨国直接投资所需的资金比在国内投资相对较多 但发达的国际金融市场也为投资者提供了更多的选择机会。当然 跨国直接投资的资金筹措之任务 还不仅仅是筹集到资金 而且要使筹集到的资金成本最低、风险最小、结构最优。下面将从资金的筹措渠道、筹措成本、资金风险诸方面进行探讨。

4.2.1 跨国直接投资的筹资渠道

从事跨国直接投资的企业 可以通过各种渠道筹集资金 并从中选择最有利的筹资渠道。一般说来 跨国公司可以通过以下渠道筹资。

1. 通过公司母国的资本市场筹资

海外子公司可以利用跨国公司母国的资本市场 获得来自公司母国

的资金,可以分为下面三种情况。

(1) 子公司直接在母国资本市场发行债券或向母国金融机构借款。采用这种方式筹资时,通常要由母公司作担保,否则母国金融机构不予贷款。有一种情况例外,如果子公司向母国的其他企业购买设备或原材料等商品,可以从母国的某些金融机构获得出口信贷。例如,美国的进出口银行就可以直接提供这种贷款,或者为美国商业银行提供这类贷款作担保。按照这种方式,出口设备或原材料的企业,可以立即从银行获得贷款,而购买这些设备或原材料的海外子公司可以在相隔较长一段时期后才付款。

(2) 企业可以从本国政府直接获得贷款用于海外投资。有些发达国家政府设有一些专门机构提供这类资金,特别是鼓励本国公司向某些发展中国家投资。例如,美国的“海外私人投资公司”(Overseas Private Investment Cooperation)就属于这类机构。该公司是由美国国会拨款成立的一个自负盈亏的独立法人,行政上受美国“国际开发合作总署”领导,专门从事为本国私人企业的海外投资提供保险、信贷和担保等业务。其提供的直接贷款项目每笔可高达400万美元,是专门为本国的小企业在发展中国家的投资项目提供的;其承担的贷款担保项目每笔可高达5000万美元,这既适用于本国的小企业,也适用于本国的大企业。联邦德国的“德意志开发协会”也提供这类贷款。这类政府机构的贷款利率通常低于商业银行贷款。

(3) 由母公司直接向子公司提供。具体途径有:① 母公司将本身的未分配收益(*Retained Earning*)用于对子公司的股本投资,以保持对子公司的所有权;② 母公司在本国资本市场上追加发行股票或债券来集资,然后投入子公司作为股权资本或提供贷款。此外,母公司还可以将向子公司提供的设备、原材料、半成品和成品等实物资产作价作为投入子公司的股本或贷款。还可以将专利、技术诀窍和管理技能等无形资产资本化,作为股本投资。

2. 通过东道国的资本市场筹资

跨国公司到别的国家进行投资,并不需要全部从母国将资金转入该国,完全可以通过子公司利用当地的资本市场进行融资。由于各国的政治、经济、法规和文化等方面的差异,各国国内金融市场的具体操作也很可能会有所不同。对此,企业在融资时要特别注意。一般来说,在东道国筹资可以选择下面几种方式。

(1) 在东道国法律允许的条件下,在当地发行股票或债券,获得一部分长期资金。这种方式大多是设在某些资本市场发达的国家,如设在美国、英国和日本的子公司所采用。有些西方国家,如原来的联邦德国,经济虽然很发达,资本也很充裕,但银行业全面统治着金融市场(法律未规定银行业的职能必须与其它金融市场业务分离),证券市场不象前述几个

国家那样发达,采取这种方式的可能性就较小。至于在一般发展中国家,资本市场通常都发育不全,就更难以采取这种方式了。

(2) 向东道国银行借入短期资金。这是各国普遍允许的方式,主要用于公司的流动资金需要。

(3) 向东道国政府设立的开发银行申请中长期贷款。这类贷款通常是用于投资该国经济发展最优先发展的产业部门的项目投资,因此,在利率上也比较优惠。但一般部门的投资项目,不可能得到这类期限较长、利率较低的贷款。

(4) 如果不是投资新项目,而是已有的子公司扩大业务,则可利用该子公司的折旧提存和未分配盈余进行再投资。如果这类资金不足,再从其它渠道筹集。

3. 通过国际金融机构筹资

国际金融机构是调节国际经济矛盾,贯彻国际货币制度的超国家性质的金融组织,分全球性与区域性两种。跨国公司进行海外投资,可向这些国际金融机构申请贷款。

(1) 国际货币基金组织。成立于 1945 年的国际货币基金组织,其总部设在华盛顿,最高权力机关是理事会,常设机构是执行董事会,中国为六名董事之一。国际货币基金组织的资金来源于会员国按分配的份额缴纳的基金,贷款对象为会员国,各会员国借款总额不得超过其缴纳的份额的 125%,偿还期为 3~5 年,会员国还可与之签订随时可以动用的备用信贷协定。备用信贷有效期为 12 个月,可以延期;该组织主要贷款种类有普通贷款、中期贷款、出口波动贷款、缓冲库存贷款等,年利率在 4.375~6.375% 之间。

(2) 世界银行。世界银行可以对成员国政府和私人企业提供长期贷款,领域广泛,包括工、农、交通、电力、教育等方面,贷款专款专用,贷款额一般不超过项目总资金的 40%,一般贷款对象为发展中国家。

(3) 国际开发协会。国际开发协会是世界银行的附属机构,贷款仅限于亚非拉等发展中国家政府,贷款领域有电力、交通、运输、水利、港口建设等公共工程部门,贷款期限长达 50 年,不计利息,只收 0.75% 的手续费,而且还可以用本国货币偿还。

(4) 国际金融公司。国际金融公司也是世界银行的附属机构,主要对会员国私营企业贷款,不需要各国政府担保,贷款期限为 5~15 年,年利率达 6~7%,该组织还有向私人企业直接投资入股的业务,其目的旨在获得利润与企业管理权。

其他国际金融机构还有国际清算银行、欧洲投资银行、亚洲开发银行、泛美开发银行、阿拉伯货币基金组织。除几家国际性金融机构外,区域性金融机构在贷款对象、项目、利率等方面有一些限制。

从国际金融机构获取贷款的条件要求较高,如:申请者必须具备符合

国际惯例的组织形式与管理体制,必须有良好的社会形象及商誉,对具体申请贷款项目有充分的可行性论证,以确保申贷者有偿还能力。

4. 通过欧洲货币市场和国际债券市场筹资

(1) 欧洲货币市场。欧洲货币市场(*Euro—Money—Market*)的确切称呼是“境外货币市场”,因为它不属于任何一个国家,不受任何一国政府的控制。该市场之所以有“欧洲(*Euro—*)”这一前缀,是因为其发源地在西欧各金融中心。但后来境外市场的发展逐渐超出欧洲大陆,派生出巴拿马、巴林和东京等离岸(*Offshore*)金融市场以及以新加坡为中心的亚洲美元市场。

欧洲货币市场的资金来源主要是:各国商业银行;各国政府机构和中央银行;跨国公司;国际清算银行;石油生产国;国际银团。

欧洲货币市场上借贷的货币不只限于美元。理论上,任何可以自由兑换的货币都可以成为欧洲货币。在境外金融市场经常使用的欧洲货币包括美元、马克、瑞士法郎、英镑、日元、荷兰盾和法国法郎等,其中美元居主导地位。

参与欧洲货币市场业务的银行称为欧洲银行(*Eurobanks*)。欧洲银行利用欧洲货币存款可以向其它银行、政府机构、大公司及其它客户贷款。但到目前为止,大部分欧洲货币是在银行之间进行拆借的。银行在进行同业间拆借时,一般要同时报出两个利率:一个是银行为吸引其它银行的资金而愿意支付的借入利率(*Bid Rate*);另一个是银行愿意把资金借贷给其它银行的贷放利率(*Offer Rate*)。由于伦敦是欧洲货币银行同业拆借市场的核心,所以伦敦银行同业拆放利率(*LIBOR*),成为欧洲货币市场上最关键的利率指标(*LIBOR*是上述两个利率的后者)。许多欧洲银行在向客户发放贷款时,都以*LIBOR*为基础,加上一定的附加利率,来制定贷款利率,亦即以“*LIBOR*+附加利率”作为贷款利率。根据贷款协议,*LIBOR*每隔一段时期(如三个月)便随*LIBOR*的市场行情作相应调整。而附加利率则由贷款银行根据借款公司的资信状况及贷款风险予以一次性确定,在贷款期内不再变更。

欧洲货币贷款的做法比较灵活,其贷款期限可以短至3个月以下,长至10年以上。

当跨国公司或政府机构的信贷需求超出一家银行单独承担贷款业务的能力时,便会有某家银行出面组织若干家银行组成贷款辛迪加(*Syndi Cate*),共同出资,即辛迪加贷款或银团贷款。参加辛迪加贷款的银行按功能不同可分三类:牵头银行、管理银行和参与银行。牵头银行接受客户申贷请求后,组织若干个管理银行,由牵头银行出面,邀请其它银行参加辛迪加贷款。被邀请的银行可达数十家甚至数百家。决定参与辛迪加贷款的银行便承担其中一定的份额。

(2) 国际债券市场。国际债券可以分为外国债券和欧洲债券。外国

债券是国际借款人在外国债券市场上发行的,以发行所在国货币为面值的债券。如美国公司在法国发行的法郎债券等。只有少数几个国家允许外国公司在其国内债券市场上发行外国债券。外国债券的主要市场是美国、瑞士、日本、德国和荷兰。

欧洲债券是国际借款人在债券标价货币所属国家之外发行的国际债券。例如中国(或美国)在日本市场上发行的美元债券,即称欧洲美元债券。若债券面值为法郎的,称为欧洲法郎债券。欧洲债券市场是一个境外市场,其显著特点是不受任何国家金融当局的管辖。筹资者可以抓住市场的有利机会,在短时间内迅速投放欧洲债券。并且由于欧洲债券没有类似国内金融市场的较严格的法规管制,所以其手续费和其它费用都较低。

跨国公司发行的欧洲债券的规模通常在5千万至3亿美元之间,期限在2—20年之间。欧洲债券一般以不记名方式发行,债券利率可以是固定利率也可以是浮动利率。

5. 通过国际专门融资方式进行筹资

国际专门融资方式主要有三种:国际贸易信贷、国际租赁融资和国际项目融资。

(1)国际贸易信贷。国际贸易信贷分为进口信贷和出口信贷;也可以按期限分为短期、中期和长期信贷;按提供信贷者分为商业信用和银行信用;按有无抵押分为有抵押信贷和无抵押信贷。

①短期贸易信贷。主要适用于金额较小、周转较快的资金需要。可分为商业信用和银行信用。

商业信用:进出口商相互提供的信用,例如进口商预付贷款或出口商以应收帐款的形式进行赊销。合理利用商业信用,可以降低进出口双方的经营成本。但是,商业信用风险较大,只适用于信誉较高的客户。

银行信用:银行根据进出口商的资信向其提供贸易信贷,包括抵押信贷和无抵押信贷。在进出口贸易中,信用证应用得比较广泛。信用证是银行应进口商要求向出口商做出的有条件付款的保证;出口商在发运货物后,可凭符合信用证规定的货物单据向银行提示付款。在信用证条款下,银行信用取代了进口商的商业信用。

②长期贸易信贷。长期贸易信贷是指一年以上的信贷,这种信贷一般适用于大型承包项目或大型机械的进出口等,通常是一国政府或银行为了鼓励本国商品出口,而对本国出口商、外国进口商或进口方银行提供的信贷。

买方信贷,出口方银行直接向进口商或进口方银行提供贷款,并规定此项贷款必须用于购买债权国的商品。买方信贷使进口商能及时向出口商支付贷款,出口商能迅速收回资金,加速资金周转。

卖方信贷,出口方银行提供给出口方的信贷。比如,出口大型机械成

套设备等,所需资金较多,历时较长,进口商往往要求采用分期付款的方法,出口商为加速资金周转,就需要取得银行信贷。因此,卖方信贷实质上是出口商以银行信用为凭借,再向进口商提供的分期付款的商业信用。

(2)国际租赁融资。国际租赁融资,是指承租者向出租者租用生产经营所必需的各种形式的资产,并交给出租者租金,在这种形式中,出租者拥有所有权,到期收回承租者的使用权,或廉价出售所有权。

跨国公司利用国际租赁可以达到三个目的:第一,减少公司总体税负。跨国公司可以利用跨国租赁活动在各子公司之间转移利润,从而有效地降低总体税负。例如,当设在低税率国家的子公司需要某套设备时,母公司可以指使设在高税率国家的子公司以低租金的方式向其出租设备。第二,在跨国公司体系内,运用价格转移策略来指导跨国租赁,还可以有效地转移资金。第三,降低政治风险。如果跨国公司的子公司或投资项目是在一个政治风险较高的国家,那么,从东道国的租赁公司租赁所需的部分设备,就可以基本避免设备被征用或被没收的风险。

(3)国际项目融资。项目融资是以一个独立的投资项目为基本实体,根据项目的发展需要筹集资金。由于大多数的项目融资都是因需要的数额巨大,而所进行的项目又不能在短期内有所结果才设立的筹资方式。因此,项目融资往往以项目进行的顺序分阶段筹资。项目融资大多用于大型工程项目的建设,如采掘业、化工和加工厂建设、电力、通讯和交通运输等。

项目融资一般需要筹集本国资金(东道国)和外汇两种资金。本国资金可以借助东道国的政府拨款及东道国的金融市场来筹集。外汇资金可以通过以下渠道筹集。

①商业银行筹资。跨国直接投资中项目融资的重要来源之一就是国际性商业银行。商业银行的主要优点是资金来源丰富,尤其是在欧洲货币市场上,大量的欧洲美元成为商业银行的主要货币来源。但商业银行的资金也有明显的不利之处:一是商业银行提供贷款的条件要多一些,它们可能要求主办项目的跨国公司提供一定形式的财务担保。在风险较大的情况下,贷款银行还可能要求项目的主办公司承购项目的全部产品。二是商业银行贷款利率一般高于开发银行、双边援助和出口信贷这些官方来源的资金,并且还要收取一定的手续费、管理费。三是贷款期限比开发银行要短。

②双边援助。双边援助是官方资金来源的主要方式之一。大多数情况是由发达国家以一定的优惠形式向发展中国家提供的,这样一方面帮助发展中国家解决资金来源,另一方面限定资金的使用方向,乘机推销国内剩余的商品。不管怎样,其对于跨国投资中的项目投资仍起到了促进作用。

③国际性开发银行筹资。国际性开发银行和其它一些国际金融机构

一样,可以分全球性和地区性两大类,这些银行主要是为发展中国家设立的。开发银行的资金可分为软贷款(即低息、长期)与硬贷款(即高利、短期)。软贷款依靠成员国的捐款,因此比较优惠;硬贷款则来源于国际银行的借款及成员国认缴的资金,贷款成本较高。

6. 通过跨国公司内部资金调度系统筹资

国际上规模较大的跨国公司,本身具有较完备的内部资金调度系统,海外投资充分利用公司内部资金调度系统融资,不仅可以达到快捷筹资的目的,而且成本低,风险小,有利于公司整体效益的提高。

利用跨国公司内部资金调度系统筹资,除了在前面“通过公司母国的资本市场筹资”中讲到的,母公司直接向子公司提供资金包括以投资形式获取股权及将专利、技术诀窍和管理技能等无形资产资本化作为股权投资形式之外,还可以采用以下几种形式。

(1) 公司内部贷款。子公司能否直接从跨国公司贷款,取决于子公司所在国法规对资金移动有无限制。如果子公司所在国对资金移动没有限制,则子公司可以直接向母公司贷款,贷款的币种可以是任何一方或第三方货币。如果子公司所在国对资金移动有限制,或跨国公司认为直接贷款的风险太大或成本太高,便可以采用间接贷款或迂回贷款的方式。主要有平行式和背对背两种形式。

① 平行贷款。平行贷款是计划向海外公司进行贷款的跨国公司,自行或通过其它金融机构的帮助,去寻找另一家跨国公司,该公司在同一东道国的子公司有富余资金,于是双方达成互贷协议。比如,假定美国的跨国公司在巴西的子公司需要资金。美国母公司找到一家在巴西有子公司的法国跨国公司。经协商双方可做如下互贷安排:法国跨国公司在巴西的子公司以巴西货币借款给美国的巴西子公司,而美国母公司则以同等金额的美元或法郎借给法国母公司,两笔贷款的期限一致。这样,两笔贷款互为担保,避免了贷款风险。平行贷款的困难在于很难找到合作伙伴。

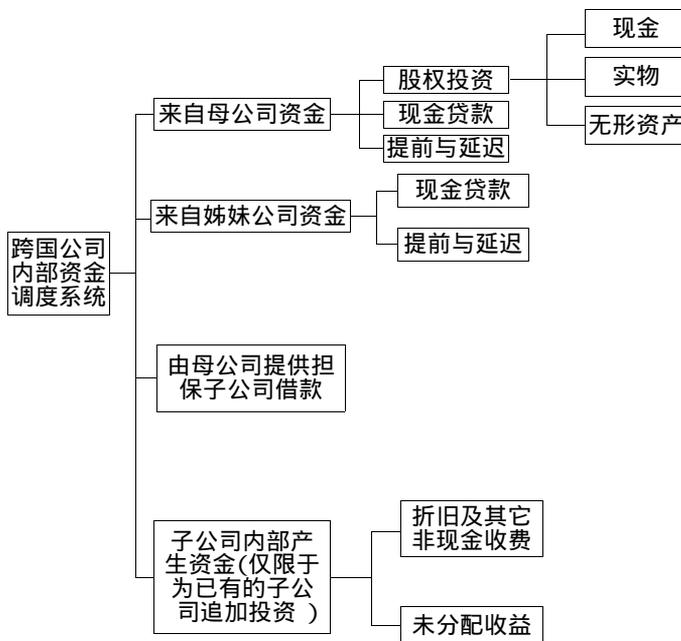
② 背对背贷款。背对背贷款是母公司或提供资金的其它子公司把资金存入中介银行,银行就指示其在母公司的子公司所在国的分行向这家子公司提供等值贷款,通常是以当地货币贷款,但也有用母国货币或第三国货币的。借款子公司向银行支付利息,银行再向母公司或提供资金的其它子公司支付存款利息。这样做,避开了子公司东道国对资金移动的限制。因为,即使东道国限制跨国公司的资金移动,但也不大可能限制偿还国际性金融机构的贷款本息。

(2) 提前与延迟。所谓提前,就是在信用到期之前支付;所谓延迟,就是在信用到期之后支付。比如,某国一跨国公司向其设在另一国的子公司出口一批货物,价值5000万美元,合同规定6个月以后支付贷款。在6个月之内,母公司可以根据不同情况对这一子公司作出三种指示:A,在六个月到期时,准时支付贷款;B,提前支付贷款。比如母公司急需

这笔款作他用,要求子公司三个月时支付;C,延迟支付。比如子公司在六个月到期时仍需这笔资金,可以请求母公司作出九个月支付的指示。由此可以看出,提前与延迟技巧,可以为跨国公司内部灵活调度资金提供便利。

总之,跨国公司内部资金调度系统具有良好的筹资功能,并且资金来源于内部,可以使资金调拨灵敏,降低成本和减少赋税。下面是跨国公司内部资金调度系统资金来源简图。见图 4.2.1。

图 4.2.1 跨国公司内部资金调度系统资金来源



4.2.2 跨国直接投资的筹资成本

筹集资金需要花费一定的代价,这种代价的多少,就叫做资本成本或筹资成本。筹资成本的高低,通常以筹集资金的费用占所筹资金的百分比来表示。

1. 债券筹资成本

债券筹资成本首先与债券的发行价格有关,债券可有溢价发行、面值发行和折价发行三种形式。其次,债券的利息、债券的到期还本期限和债券的发行费用也影响到债券筹资成本。这些函数关系可用下述公式表

示：

$$P_b = \frac{a}{(1+K_b)} + \frac{a}{(1+K_b)^2} + \dots + \frac{a}{(1+K_b)^n} + \frac{M_n}{(1+K_b)^n}$$

式中：

P_b ——债券的发行价格；

a ——每年支付的债券利息额(面值×利率)；

M_n ——到期的债券面值；

K_b ——纳税前的债务资本成本；

n ——发行期至期满日的年限。

在上述公式中,如果已知债务资本成本和利率,可以很容易计算出债券的发行价格。但反之,若已知债券的发行价格和债券的利率,却很难计算出债务成本,特别是当 n 较大时, K_b 的数学表达式非常复杂,实际中,只能经过多次试算,才能求出 K_b 的近似值。

一种比较简便的计算方法是不把支付的债务利息折现,只从债券发行收入中扣除发行费用。为此：

$$K_b = \frac{a}{P_b - C_b} \times 100\%$$

式中： C_b 表示每份债券的发行费用。

例如：某公司发行债券筹资,债券面值为 5000 美元,按 4875 美元折价发行,其年利息为 400 美元(即面值的 8%),发行费用预计为 450 美元,其税前筹资成本为：

$$\begin{aligned} K_b &= \frac{a}{P_b - C_b} \times 100\% = \frac{400}{4875 - 450} \times 100\% \\ &= \frac{400}{4425} \times 100\% = 9.04\% \end{aligned}$$

2. 股票筹资成本

股票有优先股票与普通股票之分,两种股票的成本也有所不同。优先股票的成本是以固定的利息形式构成的,一般称为股息,而普通股票的成本并不固定,它与经营成果或收益多少有关,所以,普通股票的成本就是利润的分成,也称红利。优先股与普通股的持有者不仅要取得股息或红利收益,还有所有权的要求。

(1) 优先股的成本。优先股的分配时间由各公司自行决定,有的一个季度,有的半年或一年。因此,优先股的成本公式反映的是公司每次的分配情况：

$$K_p = \frac{D}{P_p}$$

式中：

K_p ——优先股的资本成本；

D ——优先股的年息；

P_p ——每一优先股的股价。

(2) 普通股的成本。由于普通股的成本并不固定,随公司经营的变化而变化,计算公式很难把红利随经营的发展而上升的因素考虑进去,通常只能先确定一个基数,然后预计一个增长率。所以普通股的成本计算公式如下:

$$K_e = \frac{D_1}{P_0} + \frac{P_1 - P_0}{P_0} \\ = \frac{D_1}{P_0} + \bar{g}$$

式中:

K_e ——普通股的资本成本;

D_1 ——预期年末每股股息;

P_0 ——现行每股市价(即发行价格);

P_1 ——预期第一年末每股市价;

\bar{g} ——预期每股股息增长率或每股市价增长率。

3. 银行信贷筹资成本

银行信贷资本的成本是以利息的形式表示的。如果贷款利率固定,按一定期限计算,到期后返本付息,这时的资金成本计算就非常简单。但是,国际商业银行贷款利息,有时是一年支付若干次,如半年或按季度每季度支付一次,有的甚至每月支付一次,这实际上是一种复利,与一年支付一次利息有差别,所以计算公式为:

$$K_L = \left(1 + \frac{a}{c}\right)^c - 1$$

式中:

K_L ——税前实际利率(即税前借款成本);

a ——借款的名义利率;

c ——每年计算利息的次数。

例如:某公司向某国际商业银行借款投资,年利率为6.2%,每六个月支付利息一次,则该公司的这笔贷款的实际利率为:

$$K_L = \left(1 + \frac{0.062}{2}\right)^2 - 1 = 6.296\%$$

如果该银行要求每季度支付一次利息,则这笔贷款的实际利率为:

$$K_L = \left(1 + \frac{0.062}{4}\right)^4 - 1 = 6.346\%$$

4. 资本总成本

当一个公司筹资过程中,采用了上述两种以上方式进行,则所筹集的资本总成本要按各项融资在公司总资本结构中的比例加权计算,其公式为:

$$K = K_e \frac{E}{V} + K_d \frac{D}{V} (1 - t)$$

式中：

K ——资本总成本；

K_e ——股权资本成本；

K_d ——债务资本成本(包括贷款利率和债券的债务成本两种形式)；

E ——公司资本总额；

D ——公司债务值；

t ——所得税率。

4.2.3 跨国直接投资的外汇风险管理

跨国直接投资中,资本的筹集、运用和汇回等,都需要经常进行货币的兑换。在越来越多的国家采用浮动汇率制的今天,汇率的变动势必直接或间接地影响到投资者的利益。因此,跨国直接投资的企业在进行资金筹集和运用过程中,应十分注意规避外汇风险,以保障企业投资的效益不受或少受损失。

1. 外汇风险及其类型

外汇风险(*Exchange Risk*),又称作汇率风险,是指因汇率波动而使经济行为主体蒙受的损失以及所期待的利益的可能性,跨国公司进行直接投资,这种可能性会经常发生,而且影响重大。不仅在国外的子公司的资产和负债会因汇率变动而受到影响,而且母公司直接拥有的债权和所欠的债务,商品、劳务和资金的跨国转移等等,也会因汇率的变动而受到影响,从而使收益减少或出现亏损。

对付外汇风险的策略,应依外汇风险的不同而不同,因此,有必要对外汇风险进行分类。一般说来,外汇风险可以分为下面三类。

(1)交易型风险。交易型风险是指跨国公司因进行对外交易而取得外币债券(如外币应收款、应收票据等)或承担外币债务(如外币应付款、应付票据等)以后,由于交易发生日的汇率与结算日的汇率不一致,而使公司在结算这些外币债权债务过程中可能蒙受的损益。交易风险产生的原因,是由于在结算债权债务时,往往要涉及到外币与本国货币的兑换,例如结算外币债权时,要将收入的外币兑换成本国货币;结算外币债务时,又需要用本国货币去兑换外币,若在结算时汇率发生变化,那么公司用收入的外币兑换回来的本国货币,或为支付外币债务所需付出的去购买外币的本国货币,就会多于或少于交易发生时所需预期的数量,从而使公司的预期收益或预期成本发生变化,给公司带来一定的损益。具体说来,交易风险又有下面四种具体形式。

①以商业信用方式购买或销售商品或劳务,而价格是用外币计算的,在货物装运或劳务提供以后,而贷款或劳务费用尚未收支的这一期间,外汇汇率的变化而发生的风险。例如,美国某跨国公司向香港一家公司出

售一台设备,设备价值以港币计算为 HK \$ 500000,签约时汇价为 \$ 1 = HK \$ 7.5,折合为美元,该设备价值 \$ 66666.67。如果合同规定三个月付款,而三个月期满时,汇率发生了变化,这时美国公司收到的货款就有可能大于或小于 \$ 66666.67。如果这时汇率变为 \$ 1 = HK \$ 7.3,则美国公司收到的货款为: $\$ 500000 \div 7.3 = \$ 68493.15$,即该美国公司比原来预期多收入 \$ 1826.46,但是,如果这时汇率变为 \$ 1 = HK \$ 7.8,则美国公司收到的货款为: $\$ 500000 \div 7.8 = \$ 64102.56$,即该美国公司比原来预期少收入 \$ 2564.11。

②借入或借出外币,在债权债务清偿前所存在的风险。这种风险的道理与上述风险的道理是一样的。对于公司的债权,如果外币升值,则公司可以获利,外币贬值,则公司就会损失。反之,对于公司的债务,如果外币升值,公司就会受到损失,外币贬值,公司就会获利。

③在期汇交易中,由于合同的远期汇率与合同到期日的即期汇率不一致,而使交易的一方按远期汇率换得(或付出)货币数额多于或少于按即期汇率换得(或付出)的货币数额而发生的风险。在外汇交易中,期汇合同的交易是指为避免外汇汇率变动的损失而将外汇结算的时间及所用汇率以契约形式确定下来的外币交易,也就是在期汇合同中已预先约定在未来日期进行交割的汇率。例如,美国一公司预计在未来的三个月内日元的汇率将上升,所以,该公司便与外汇经纪银行签订一项3个月后交割2千万日元的期汇合同,合同规定3个月后外汇经纪银行按远期汇率1美元=250日元卖给该公司2千万日元。假定3个月后的即期汇率是1美元=240日元,那么该公司在合同到期日以美元买进经纪银行的2千万日元,然后又将这2千万日元按即期汇率抛出,可兑换83333.34美元,这多兑的3333.34美元就是该公司的投机获利。但是如果3个月到期的即期汇率不是1美元=240日元,而是1美元=260日元,则该公司就要损失3333.34美元。

④公司对海外子公司的股权投资,有一部分要兑换成当地货币,以满足在当地经营的各种需要,在经营结束之后,又要将当地货币兑换成母国货币汇回,在这一期间如果汇率变动,会使公司面临外汇风险。例如,美国跨国公司投入在香港子公司的流动资本\$30000000,投入时的汇率为\$1=HK\$7,兑换成HK\$210000000,三年后撤回资本时,汇率可能变为\$1=HK\$8.5,结果只能换回\$24705882,只有原投资额的82.35%,损失17.65%,即净损失 $\$ 30000000 \times 17.65\% = \$ 5295000$ 。

另外,子公司在当地经营所产生的以当地货币形态存在的利润,从利润实现之日起,到兑换成母国货币汇回母公司止,期间汇率变化同样会使这部分利润受损或增值。

(2)换算型风险。换算风险又叫折算风险,或叫翻译风险、会计风险,是指公司在把不同的外币换算为统一货币的过程中,由于汇率变动而

对公司会计帐户和财务报表造成的影响。这是由于跨国公司的外币资产和负债项目在最初发生时是按发生日的汇率折成本国货币入帐的,在以后的财务报表编报日,则要对其中的某些项目再按编表日的汇率进行换算。显然,当该项目发生日的汇率与编表日的汇率不一致时,即使公司的外币资产和负债的数额没有发生变动,但经过换算后,它的会计帐户中的本国货币金额也会发生变动,给公司带来会计帐表上的损益。这种损益是未实现的、帐面上的损益,它不影响公司当期的现金流量。

(3)经济型风险。经济型风险是指由于汇率的意外变动而引起公司的预期现金流量的净现值发生变动而造成损失的可能性。汇率变动对净现金流量的影响是通过销售量的变动、销售价格的变动和成本的变动等引起的。

汇率的意外变动对公司现金流量的影响可以分为短期、中期和长期三种类型。

①短期影响。短期影响是指对年度经营预算中的预期现金流量的影响。年度预算中的外汇损益主要取决于预期现金流量的计值货币。已达成协议的应收应付帐款不能随意更换计值货币,即使是未签订协议的销售或购买承诺,计值货币的变更亦需斟酌商议,为了商业信誉,短期外汇损失一般是不能转嫁给客户的。此外,在短期内,公司很难重新标定销售价格或变动生产要素成本。所以,最后实现的现金流量将会与预算流量有所不同。

②中期影响。中期影响是指外汇汇率意外波动对2—5年中期预算内的预期现金流量所造成的影响。如果汇率、通货膨胀率和利率之间能保持均衡,那么公司便可以调整其产品价格和成本,使实际现金流量维持在预期水平,并保持其竞争地位。在这种情况下,经济风险可以为零,即全部消除。当然,如果公司不作相应的调整以适应新的竞争环境,风险是不会自行消失的。

但是,如果汇率、通货膨胀率和利率之间处于不均衡状态,那么公司便不可能调整其产品售价和成本,以适应新的竞争现实。其经营状况将受到影响。

③长期影响。长期影响是指对5年以上的长期预算中的预期现金流量产生的影响。如果汇率、通货膨胀率和利率之间的有效均衡状态不存在(或不能持续长期存在),则跨国公司的现金流量将会受现有的和潜在的竞争者针对汇率变动所作反应的影响。实际上,只要外汇市场的有效均衡状态不能持续存在,无论是跨国公司还是国内经营公司,从长期看,都存在外汇经营风险,因为国际竞争最终会波及到国内。

2. 外汇风险管理的目标和方法

外汇风险管理的总目标,就是在尽可能减少风险的同时,尽可能地降低管理风险的成本。换一句话说,就是在风险程度一定的情况下,使得所

花费的成本最小,或在成本支出为一定水平的前提下,尽量降低可能发生的汇兑损失。

当然,前已述及,由于外汇风险具有三种不同的类型,因而进行管理的目标因此而有所不同。为了实现这些不同的风险管理目标,所采用的管理方法也就各异。

(1)交易型风险的管理目标及方法。交易型风险的管理目标是:一使公司在最终发生兑换行为时,遭受的汇兑损失达到最小,即保证未来的外币现金流量的经济价值;二是能够确定未来与一定的外币现金流量等值的母币流量,以便能够安排公司其它的资金活动。

管理交易型风险主要有下面几种具体方法:

①合理选择计值货币。国际金融市场上的货币,以其汇率变动趋势可以划分为两类:一类是其汇率稳定或呈上升趋势、国际上普遍乐于接受的货币,称为硬货币;另一类是其汇率不稳定且呈下降趋势,其它国家不乐于接受、甚至不愿接受或不接受的货币,称为软货币。从原则意义上讲,当公司在签订出口贸易合同或向对方提供贷款时,应该争取选择硬货币作为计值货币;当公司在签订进口贸易合同或向对方借款时,应该争取选择软货币作为计值货币。这样做,不仅可以避免汇率变动的损失,有时还可以因币种选择恰当而受益。但是,一笔贸易或贷款到底选择何种货币,取决于交易双方谈判地位,因为对方同样也会考虑到自己的外汇风险。所以,往往是谈判双方达成某种妥协——一方在接受对方要求的币种时,要求其在其它条件方面作出让步以作为补偿。

②远期外汇市场套期保值。即在金融市场上签订一笔外汇交易合同,在合同成交后并不立即办理交割,而是在未来的约定日期才办理交割。合同的交易币种、交易金额和交割日期与交易风险的受险部分相同,但交易的方向恰恰相反:如果受险部分是属于一种债权,到期时能收进一种外币,那么期货合同将是卖出该种外币;如果受险部分是属于一种债务,到期时需支出一种外币,那么期货合同将是买进该种外币。

③货币市场套期保值。与远期外汇市场套期保值相类似,货币市场套期保值也涉及一项合同和为实现该合同的一项资金来源。只是合同是一项借款协议而不是一项远期外汇合同。这种套期保值也涉及成本,不过其成本由利率差决定,而不是由远期外汇的升水或贴水决定。当公司有一笔外币债权(如出口商品的应收帐款)可在未来某日收回时,可先在货币市场上按一定的利率借入该项外币,随即换成本国货币存入本国银行按本国利率收取利息。在债权到期后将收回的该笔外汇收入用来偿还外币借款本息,公司本身也收回本国货币存款的本息。同样,当公司有一笔外币债务(如进口商品的应付帐款)需在未来某日偿还时,可先从本国银行借入本国货币,随即换为外币存入银行收取利息,使其本息与外币债务相等,到时以该外币的存款本息偿还外币债务。

④期权市场套期保值。期权市场套期保值是在金融市场上签订合同,获得在一定期限内以敲定的价格买进或卖出一定数额的某种外汇的权利,同时支付一定的期权费。如果公司拥有外币债权的受险部分,就签约购进数额与到期日与之相同的该种外币的出售期权。到时该种货币的汇价跌到敲定价格以下,就行使合同规定的权利,如市场汇价等于或高于敲定的价格,则放弃合同规定的权利。如果公司具有某种外币债务的受险部分,就签约购进数额与到期日与之相同的该种外币的买入期权。到时该种货币的汇价涨到敲定价格以上,就行使合同规定的权利,如市场汇价等于或低于敲定的价格,则放弃合同规定的权利。利用期权市场套期保值的代价是支付的期权费。

(2)折算型风险的管理目标及方法。折算型风险管理的目标是:保护跨国公司国外资产的母币价值,防止投资者对公司经营状况产生误解而抽回投资。

折算型风险管理的主要方法有下面两种:

①资产负债表套期保值。资产负债表套期保值,就是设法使跨国公司合并的资产负债表中的受险外币资产和外币负债的数额相等。从理论上讲,如果公司的每一种外币都能达到这一要求,那么净折算风险就会等于零,因为汇率的变化引起受险资产价值的变化,会同样引起受险负债价值向相反的方向变化,结果损失和收益将完全互相抵消。

当然,应该强调的是,在采用这种方法时,是以相同的币种来衡量的,并且是以跨国公司整个公司系统来衡量的,并不必要追求某国的子公司特别是单个子公司以某种货币计算的债权与债务的抵消。

②提前与延迟。提前与延迟,就是公司可以根据不同的外币的“软”、“硬”情况,对债权的收回或债务的偿还采取加速或延缓办理的方法,来改变某种货币受险的净头寸,达到防范外汇风险、减少损失的目的。比如,某公司可以对于以软货币计价的出口商品应收帐款力争提前收回。这样可以将其兑换成币值稳定或升值的硬货币,相反,对于以硬货币计价,则出口应收帐款可推迟收回。如果是应付债务,作法恰好相反。当然,这种作法的实质是在转嫁风险——将外汇风险由本公司转嫁给了交易对方,但是,倘若交易对方也这样考虑问题,最后的结果又将取决于谈判双方的地位优势了,或者某一方给对方以其它条件作为补偿。需要强调的是,运用提前与延迟方法来减少外汇风险,也要以对该种货币的汇率变动方向的正确预测为前提,否则也会事与愿违,造成相反的结果。

另外,一些专家和学者还提出折算型风险管理的其它一些方法,如远期市场或期权、期货市场等。但是,严格说来,这几种方法并不能算作真正的保值行为,而只是企图在外汇市场或其它金融市场上获得投机性收益以抵弥折算时的帐面亏损而已,换一句话说,管理者在金融市场上的投机性行为与折算风险并无内在联系,如果他能够正确预测汇率的变动趋

势,那么他完全可以不必理会是否存在折算风险,尽可以大量地做他的外汇投机业务。而如果他的预测失败了,折算盈余并不能增加实际的现金流入,但合约本身导致的外汇亏损却会增加实际的现金流出。事实上,由于折算损益是纯粹会计上的损益,对公司的现金流量并无实质性的影响,因此,许多跨国公司对折算风险采取听之任之的无为态度。

(3)经济型风险管理的目标及方法。经济型风险管理的目标是:减少原材料、商品采购以及产品销售过程中的外汇风险,努力降低采购成本,提高产品在国际市场上的竞争力和销售额。

经济型外汇风险管理是一种重要的管理艺术,因为它涉及到生产、销售和财务等各个领域的相互联系、相互影响。管理经济型风险的基本指导思想是在跨国经营战略上,尽量采取多角化经营战略,使各有关方面产生的不利和有利的影晌互相抵消。具体方法包括下面几种:

①经营多元化。跨国公司进行多元化经营,主要包括本公司的生产能力在国际上的地区分布分散化,即选择适当的国家或地区合理配置生产能力,努力使各个子公司和分支机构的分布位于多个国家,而不是集中在一、两个国家或地区;公司在生产安排上,要尽量使产品的品种、规格、款式多样化,以满足不同国家和地区、不同水平的消费者不同需求;在原材料、零部件的供应渠道上,尽量做到多样化,以便根据不同情况作出调整。

跨国公司经营多元化的意义,在于能够减轻外汇汇率变动风险对公司的冲击力。由于不同地区和国家的汇率变动是不同的,有时可能恰好是相反的,在某些国家和地区的子公司的经营项目因汇率变动导致现金流量可能减少时,恰好在另外一些国家和地区的子公司的经营项目却因汇率变动而可能使现金流量增加,对整个跨国公司来讲,就会出现现金流量较平稳的过程,从而部分或全部抵消了经济风险。

②筹资多元化。在国际金融市场上,软货币与硬货币的贷款利率是不同的。一般来说,软货币的贷款利率较高,硬货币的贷款利率较低。一种货币与另一种货币之间远期汇率与即期汇率之间的差异,实际上是隐含的该两种货币的利率差异,这是利率与汇率之间的一种内在作用机制。但是由于其它多种因素的作用,这种内在联系所要求的均衡常常被打破,会出现不同程度的偏离,从而造成以不同的货币筹资所需的成本也出现差异。分散筹资,即以多种货币筹资,可以在一定程度上使不同的货币向不同方向和不同程度的偏离相互抵消,最终使其可能形成的不利影响缩小到最低限度。

③外币债权与债务逐个配对。跨国公司可以尽可能地将各种外币的债权和债务缩小到最小差额,差额越小,外汇汇率变动的影晌也就越小。或者是跨国公司不将其外汇收入兑换成本国货币,而是将它全部存入银行外币帐户中,作为进口和支付其他费用。这样做的好处,一方面可以减

少买卖差价和银行的手续费 ;另一方面当汇率变动时 ,汇率收益和汇率损失即可互相抵消。

当然 ,上述几种方法在实施中也并不是没有困难。一方面 ,公司对多元化经营战略有时会感到力不从心 ,因为某些特定行业的产品也许要求进行集中化大生产以取得规模经济效益 ,分散化生产并不足取 ;另一方面 ,或许本公司规模太小或在国际上并不出名 ,吸引不了国际股权投资者和贷款人 ,所以筹资分散化也并不容易实现。但是 ,无论如何 ,公司至少要努力做到一点 :让产品的销售市场尽可能多元化、分散化、全球化。

4.3 跨国直接投资的可行性研究

企业进行跨国投资 ,理所当然地要比在国内进行投资复杂得多 ,风险也要大得多。因而 ,为减少风险 ,提高跨国直接投资项目的成功率 ,跨国投资企业在决策之前进行投资项目的可行性研究是必不可少的。

所谓跨国直接投资的可行性研究 ,是指在投资决策前运用多种科学知识对投资项目进行的调查分析、技术经济论证 ,以揭示能否获得最佳投资效益的一种综合性研究过程。换一句话说 ,可行性研究就是对拟议的投资项目 ,就其技术上的先进性、可靠性和经济上的合理性进行详细周密的调查研究 ,在此基础上反复研究投资方案 ,据此提出能否达到预期目标的综合论证分析 ,作为投资决策的首要依据。简言之 ,可行性研究是关于“投资是否值得”和“在各种可行方案中 ,何者为最佳选择”的研究。

投资可行性研究的基本方法最初于本世纪 30 年代初应用于美国的田纳西流域工程。1933 年美国总统一罗斯福实施“新政”时 ,决定兴修这一大型水利工程 ,以实现防洪、航运、水力发电、灌溉和旅游等的综合利用。整个流域共需建水坝 22 座 ,遍及 7 个州 ,要求国会批准拨款。1936 年国会通过了“控制洪水法案” ,其中规定了一条原则 :一个项目只有当其产生的效益大于其成本时才被认为可行。以后美国的每项水利工程都需做出成本——效益计算 ,才能提高国会批准拨款。这一方法也逐步被许多其它公共工程和私人企业所采用。60 年代 ,在欧洲国家也得到推广。1971 年 ,联合国工业发展组织制定了一套较完整的方法 ,编写了《项目评估指南》(*Guidelines for Project Evaluation*) ,1980 年又出版了《工业项目评估手册》(*Handbook of Industrial Project Evaluation*) ,使项目评估的方法更加科学化。

4.3.1 可行性研究的步骤、内容及报告的编写

1. 可行性研究的步骤

投资项目的可行性研究,依据工作的进展程度依次划分为四个阶段:机会研究,即鉴别投资机会;预可行性研究,即项目的初步选择和确定;可行性研究,即详细可行性研究;最后评价和投资决策,即评价报告。

(1) 投资机会研究。

投资机会研究分为“一般机会研究”和“特定项目机会研究”,均属投资项目酝酿阶段。投资机会研究的目的在于通过粗略但有重点的调查研究,初步看看有无投资的可能性,即有无投资的机会,或者说只是要把一个项目的设想变为一个概括性的投资建议书。对于“一般机会研究”,可以进行“地区研究”、“分部门研究”或“以资源为基础的研究”,即在一个确定的地区或部门内,以自然资源、市场、国家的需要和当时的政策或者政策的变化为依据,捕捉投资机会,或为一个拟投资的项目作出投资评估。对于“特定项目机会研究”,实际上是将一个投资项目的意向变成概略的投资建议。

投资机会研究阶段的研究是比较简略的,主要依靠粗略的估计,而不是详细的分析计算。可以参照已建成的同类型企事业,确定新建单位工程一览表。单项工程参照类似工程的技术经济指标估算当地当时的造价指标、投资额。总平面图和建筑红线外的供电线路、供排水管道、道路、土方工程和接管线等费用,采用单位造价指标估算(如按每公里的投资指标估算)。总投资金额要包括建设项目需要支出的全部投资,不能留有任何缺口,应考虑设备、材料和费用可能增加的系数。根据联合国工业发展组织编写的《工业项目评估手册》,这一阶段的投资估算精确度 $\pm 30\%$,所需时间,大中型项目约1~2个月,所需费用约占投资总额的0.2~1%。

(2) 初步可行性研究。

投资项目的初步可行性研究,可以看作介于投资机会研究和详细可行性研究的中间阶段,是投资项目确定和投资方案选择的阶段,故又称作预可行性研究。稍详细一点说,初步可行性研究的主要目的有三:一是判断该投资机会是否有前途,就已经掌握的资料研究决定是否有进一步深入研究的必要性;二是找出影响项目可行的关键因素,决定是否要进行市场调查及辅助试验;三是判定现有资料是否足以证明项目设想可行,对某些投资者或投资集团是否有足够的吸引力,

为了达到初步可行性研究阶段的上述目的,对于一些关键性的问题需要做一些补充性的专题研究,如市场考察、实验室试验等等,据此判断项目设想是否有生命力。可以根据方案设计草图和说明,按同类型工程的单位年产量或单位建筑面积的工程量,计算主要工程量套用当地当时

的概算单价和费用指标估算投资等。总投资金额包括的内容与机会可行性研究估算方法相同,要包括项目建设费用的全部总投资。初步可行性研究所需时间一般要4~6个月,所需费用占总投资的0.25~1.5%,投资估算精确度 $\pm 20\%$ 。

(3) 可行性研究。

可行性研究亦称详细可行性研究、技术经济可行性研究或最终可行性研究,其研究报告是最终判定项目应该上马或是下马的主要依据。详细可行性研究是在初步可行性研究的基础上,对项目进行深入、细致、全面的调查研究,所需资料的详实、计算的精确都比初步可行性研究要高得多,一般应提出几种方案,为决策者选优提供依据。详细可行性研究所需费用,小型项目约占投资总额的1.0~3.0%,大型项目的复杂工程约占投资总额的0.2~1.0%,投资估算的精确度在 $\pm 10\%$ 。

(4) 评价报告。

可行性研究的最终成果是可行性研究报告。可行性研究报告,是在详细可行性研究所提供的情况和数据的基础上,进行多方面的评价,从而得出是否应该投资的结论。

2. 可行性研究的内容

投资项目可行性研究的内容,因其投资项目的性质和具体条件不同而有所差异,但作为工程投资,可行性研究一般包括下面几项内容。

(1) 项目的背景和历史。主要是东道国政府关于这个项目的政策、规定,以及这个行业过去、现在和将来的情况,有影响的行业组织、竞争者、产品销售系统等的情况。

(2) 市场和生产规模。要通过市场预测和市场调查,作出未来若干年(一般为十年左右)市场需求预测、销售数量预测、产品价格预测。根据市场销售情况预测调查结果以及技术、设备状况,确定项目的生产能力和最低限度的经济规模。生产能力是指一定时期内能够生产的产量或产品数,包括正常生产能力和最高设计生产能力。最低限度经济规模指无亏损或保证基准收益的起码规模。

(3) 项目资源状况。在研究市场和生产能力的基础上,要着重研究资源的需求数量和供应条件。资源包括物力资源和人力资源。物力资源包括原材料、燃料和动力,主要是原材料、辅助材料的供应,工厂协作件,公共设施,交通运输、电力、供水等可供利用的程度和协作条件;人力资源的情况,应该根据项目建设国家的劳务政策和生产技术要求,确定各种类型劳动力需求比例,并提出招收方式、培训计划及费用。

(4) 工厂地区和厂址选择。投资项目所在地区应该具备优越的地区条件,投资项目即工厂所在地区,必须接近原料产地和销售市场;投资项目必须得到便利的交通运输条件;投资项目必须有较好的社会基础和自然条件,如项目所在地的社会基础设施齐全,有利于就业,征地费用低等。

(5) 工程项目设计。包括产品的设计、生产工艺的设计和建筑设计。

(6) 工厂组织机构和管理费用。工厂组织机构一般划分为：生产部门、营销部门、服务部门、行政部门。各部门规模大小、数目多少应结合生产计划的生产能力设计及市场开拓的实际需要加以确定，尽可能地精简、高效，以减少企业管理费用。

(7) 项目实施进度。包括拟订项目投资执行时间表，制订项目执行管理措施，安排技术选择时间表，包括技术谈判、设备和土木工程设计、投标、对投标的评价、合同签订等等，设计项目筹资和工程进度计划等。

(8) 财务和经济评价。包括测定项目的投资费用、生产成本和销售收入。同时要进财务评价，其中要计算项目的净现值、内部收益率、投资回收期、贷款偿还期及简单投资收益率等，并进行资金平衡分析和敏感性分析。

(9) 国民经济评价。即从国民经济的角度，分析建设项目的有利条件和不利条件，如对社会环境的影响，外汇的赚取，对其它行业生产的带动，对就业机会以及实现工程项目的可能性。

3. 可行性研究报告的编写

可行性研究报告的内容大体上包括下面几个方面：

(1) 前言。简述调查研究工作的过程，研究结论概述。

(2) 总论。概述可行性研究的主要内容和经济效果的结论，简述社会和市场供需的调查（社会需要程度的调查），建设标准，多方案技术经济比较的论证，分析各方面的有关因素，确定建设规模等。

(3) 报告正文。包括以下内容：①选点情况。论述选址多方案的技术经济比较的结果。②能源供应和消耗量情况。③对原料和产品销售、毛利润率和净利润率等方面的预测，叙述产品功能使用、社会效益等情况。④对主要建筑物和工艺设计及水、电、暖、通、动力等专业设计的方案的技术经济分析，投资估算表和主要设备材料表。⑤厂区其它附属建筑物的配套情况。⑥劳动定员。人员组织编制情况。日平均工资，职工的来源和培训情况。⑦环境保护。“三废”处理和公共设施及绿化规划安排。⑧资金筹措。依据贷款、债券、股票不同筹资方式计算资金成本。⑨投资总额。即项目建设支出的全部总金额，包括资金时间价值和设备、器材及建筑总图红线外的一切必须支出的费用在内。⑩建设期限。包括计划设计期、施工期、投产或使用准备期、正式交付使用期。⑪经济效果及评价。论述新建项目的投资经济效果。在评价时，应考虑与有可比性的同类型规模的企业项目进行各项技术经济指标比较，以衡量投资的实际经济效果。

(4) 结论与建议。

4. 可行性研究工作的组织

企业进行跨国直接投资，投资项目涉及面较大，需要有若干专家或专

业人员协同工作。有时可以委托一些国际投资咨询机构或大型工程设计院代为组织人员进行可行性研究。参加可行性研究的人员一般应该包括：对口专业工程技术人员；财务与会计人员；工业经济与技术经济专家；市场分析人员；机械工程技术人员；土木工程技术人员；涉外经济的法律专家等等。至于人员配备的多少，可以视情况而定。

4.3.2 投资方案的经济效益分析

1. 静态效益指标分析

(1) 投资净收益率(ROI)

投资净收益率(*Return on Investment*)，是指项目达到设计生产能力后的一个正常生产年份内，其年净效益与项目全部投资的比率。

$$\text{投资净收益率} = \frac{\text{年净效益}}{\text{全部投资}} \times 100\%$$

式中：

$$\begin{aligned} \text{年净效益} = & \text{年产品销售收入} + \text{年外部效益} - \text{年经营成本} \\ & - \text{年折旧费} - \text{年外部费用} \end{aligned}$$

年净效益数值可以采用达到设计能力后的正常年份的数值，当生产期内各年的净效益变化幅度较大时，应采用生产期年平均净效益。

通过上述公式的计算，如果某项目的投资净收益率大于社会折现率，则认为该项目是可以考虑的。但是否一定可以，还需要再作进一步的动态分析。如果有几个投资项目可供选择，则挑选投资净收益率最高的项目。

投资净收益率计算简便，但有两大缺点：一是以年度净效益为平均数，不能反映各年度净效益高低起伏的变化；二是没有考虑早期取得的效益比后期取得的效益更有价值。

(2) 投资回收期(PBP)

投资回收期(*Pay-Back Period*)，是指项目建成投产后，按正常年度的现金回收额来收回该项目的总投资或基建投资所需的时间。其计算公式为：

$$\text{投资回收期} = \frac{\text{总投资额}}{\text{每年(平均)现金回收额}}$$

根据实际情况的不同，可以选用下面两个公式进行计算：

$$\text{总投资回收期} = \frac{\text{总投资额}}{\text{年销售利润} + \text{年销售税金} + \text{年折旧}}$$

$$\text{基建投资回收期} = \frac{\text{基建投资}}{\text{年销售利润} + \text{年销售税金} + \text{年折旧}}$$

根据上述公式的计算，投资回收期越短，项目的效益越好。如果有几个项目可供选择，一般应该选择投资回收期短的项目。

2. 经济收益指标分析

(1) 经济净现值(ENPV)

经济净现值(Economic Net Present Value),又称作现金折现(Discounted Cash—flow),是用给定的社会折现率计算的项目全部效益现值减去全部费用现值的差额。换一句话说,净现值的特点是将项目未来各年度的现金流出和现金流入相抵,求出其差额(可以是正数,也可以是负数),然后按事先确定的折现率予以折现,再把各年度折现后的数字相加,成为单一的数字指标。这一方法充分考虑了货币的时间价值,因而分析要准确得多。经济净现值的计算公式为:

$$ENPV = \sum_{t=1}^n (CI - CO)_t (1 + i_s)^{-t}$$

式中:

CI——现金流入量;

CO——现金流出量;

$(CI - CO)_t$ ——第 t 年的净现金流量;

i_s ——社会折现率;

n ——计算期。

采用净现值指标评价投资项目所遵循的基本原则是:如果计算出的净现值是正数,表示此项目的投资效益符合要求,可以接受这一投资项目;如果计算出的净现值为负数,表示此项目的投资效益未达到预期的要求,不能接受这一投资项目。如果有两个以上的可供选择的投资项目,其净现值均为正数,则选择净现值最多的投资项目。

如果我们对上式进行简单的分析可以看出,在 CI 、 CO 、 t 均一定的前提下, $i_s \uparrow$, $ENPV \downarrow$, i_s 成为影响 $ENPV$ 的重要因素。折现率提高,净现值就会减少;折现率降低,净现值就会增加。因此,如何确定恰当的折现率,是决定能否恰当评价一个投资项目的关键问题。

折现率不能低于市场利率,否则投资者不如其将资金存入银行或购买债券更合算;同时,折现率也不能恰好等于项目的筹资成本,否则,投资者仍无利可图。一般认为,折现率应包括三个组成部分:筹资成本、管理利润和风险酬金。以这样的折现率计算,如果净现值为正数,投资者才“值得”投资。

但是,现实经济活动中,以上述三项内容来确定折现率并不容易操作,往往采用“机会成本”来代替上面所说的折现率。所谓机会成本,是指在生产要素有限的情况下,某一生产要素(比如资金)用于这一项目,就不能用于另一些项目,因而失去的那些本来可以投入的项目中最有利的那个项目的收益,就是最后所选择的那个项目的机会成本。比如,某公司有 \$ 1000,这个公司可以作出四种选择:①存入银行,可获 5% 的年息;②购买债券,可获 10% 的年息;③在国内投资,可获 15% 的收益率;④到海外

投资效益如何需要评估。这时,公司如果决定投资海外,其机会成本就是其它三种可能投资中的最高一种的收益率,即15%。换一句话说,公司在对海外投资项目评估时,应以15%作为折现率代入上述公式计算净现值,若净现值为正数,该公司投资海外才“值得”。

当然,在上例中,失去的机会必须是现实可能的机会。比如投资国内的15%的收益率是确实有把握的,如果并无把握拿到15%的收益,而只有把握拿到12%的收益,那么,就应以12%作为海外投资项目评价时的折现率。

正是由于在现实经济生活中,不同的投资者具有不同的现实投资机会,他们的资本机会成本也不相同,对于同样的投资项目,有些投资者愿意投资,而有些投资者却不愿投资——那些不愿投资此项目的投资者,往往可能还有更多的其它投资机会,并且机会成本较高,如果投资此项目,其“折现率”较高,投资净现值不高,因而“不值得”投资。一般说来,那些资本雄厚、拥有众多分支机构和投资机会的大公司,虽然筹资成本和经营成本可能较低,但投资的机会成本可能较高;相反,一些小公司虽然筹资成本和经营成本可能较高,但其投资的机会成本却可能比大公司低。因而,一些大公司不愿意投资的项目,小公司却往往可以接受。

(2) 经济净现值率(ENPVR)

经济净现值率(Economic Net Present Value Rate)是反映项目单位投资为国民经济所作净贡献的相对指标,它的经济含义就是单位投资(现值)对国民经济的超额净贡献,所以,经济净现值率就是经济净现值与总投资(现值)的比值。计算公式为:

$$ENPVR = \frac{ENPV}{I_p}$$

式中:

ENPVR—经济净现值率;

ENPV——经济净现值;

I_p ——总投资现值(包括固定资产投资和流动资金)。

利用经济净现值率对投资项目的评价原则,与利用经济净现值对投资项目的评价原则一样,即某投资项目的经济净现值率越高越好,可接受的基本条件是 $ENPVR \geq 0$ 。当有多个投资项目可供选择时,选择 ENPVR 值最大的项目。

(3) 经济内部收益率(EIRR)

经济内部收益率(Economic Internal Rate of Return),又译为内生收益率、内含收益率,是指投资项目的全部成本(现金流出)现值等于全部收益(现金流入)现值时的折现率。换一句话说,是计算出的投资项目净现值为零时所确定的折现率。其经济含义是:项目占用的投资对国民经济的净贡献能力。计算公式可以从前面经济净现值计算公式推出:

$$\text{在 } ENPV = \sum_{t=1}^n (CI - CO)(1 + i_s)^{-t} \text{ 中,}$$

$$\text{令 } i_s = EIRR, \quad ENPV = 0$$

则经济内部收益率计算公式为：

$$\sum_{t=1}^n (CI - CO)(1 + EIRR)^{-t} = 0$$

式中：

CI——现金流入量；

CO——现金流出量；

$(CI - CO)_t$ ——第 t 年的净现金流量；

EIRR——经济内部收益率；

n ——计算期。

用内部收益率指标评估投资项目的基本原则是，如果内部收益率高于投资项目的机会成本，则此项目可以接受；如果低于投资项目的机会成本，则此项目不能接受。如果有两个以上可供选择的投资项目的内部收益率均高于其投资的机会成本，则选择内部收益率较高的项目。

采用经济内部收益率指标评价投资项目的优点在于，投资者能够一目了然地看出投资项目的内部收益率是否高于这个项目的机会成本，如果高于机会成本，就决定投资，低于机会成本，就决定放弃。但是，采用这一指标的缺点是 EIRR 的计算比较麻烦。

表 4.3.1 净现值、内部收益率和净现值率应用范围

用途	净现值 (NPV)	内部收益率 (IRR)	净现值率 (NPVR)
项目评价(项目 方案入选)	$NPV \geq 0$ 可接受	$IRR \geq i_s$ 可接受	$NPVR \geq 0$ 可接受
方案比较(互斥 方案优选)	选择 NPV 较大者(投资不同时，结合 NPVR 一起考虑)	不能直接用，可计算差额投资内部收益率(ΔIRR)，当 $\Delta IRR \geq i_s$ 时，投资大的方案好	不能直接用
项目排队(独立 方案按优劣排序 的最优组合)	不能直接用	不能直接用	按 NPVR(结合 NPV)大小排序)

(4) 三个指标的应用范围。

上述三个评价指标在实际应用时，各自都有一定的应用范围。如果是评价一个独立的投资项目或方案，上述三个指标得出的结论是一致的。

而在进行互斥方案的选择时,三个指标就可能导致出相反的结论,应该采用方案比较分析方法中的差额投资内部收益率法来分析,本节后面内容将予讨论。当在进行多个方案和项目的优劣排队时,如果资金不受限制,可采用净现值法,若资金受限制,则采用净现值率法。表4.3.1对三种指标的应用范围作了归纳。

4.3.3 投资方案的不确定性分析

所谓不确定性分析,就是分析可能的不确定因素对经济评价指标的影响,从而推断项目可能承担的风险,进一步确认投资项目在财务、经济上的可靠性。投资项目经济评价中的不确定性分析包括盈亏平衡分析、敏感性分析和概率分析。

1. 投资项目可能遇到的不确定性因素

投资是一项带有风险的决策。任何投资,从决策之日,到项目投产,总要经历一段时日,有的需要两年、三年,有的需要五年、八年,还有的也许更长,在这一过程中,外部环境始终处于不断发展变化之中。东道国政策的调整、市场的变化、科学技术的发展带来的新的替代品的出现、竞争对手的出现或其原有竞争对手情况的变化等等,均会对若干年后新投产的企业造成影响——决策之日预测可行的项目,真正投产以后未必可行;过去或现在预测可以获利的项目,将来未必能够真正获利,或实际的获利与预测的获利相差悬殊。

从另一个角度讲,任何对未来的预测,都是建立在某种假设、判断和数据统计原理之上的,因此,这种预测手段本身就有先天不足。一是许多假设不一定与现实世界相一致,只是为了对问题分析的方便;二是所作的判断已经掺入了判断者个人的主观因素,未必符合实际,特别是符合未来世界变化的实际;三是在预测中所采用的统计数据未必可信,即使这些数据本身没有虚假,但它们也仅仅是过去或现在的数据,用过去或现在的数据去说明未来,本身就不怎么可靠。由此可见,无论预测者采取了多么先进的手段,作了多么精确的数学计算,既然是预测,就只能是一种“近似”,必然带有某种不确定性。

不确定性,对于投资者来说就是风险。我们在前面已经对各种风险作过较详细的分析,这里不再重复,仅对投资项目可能遇到的风险即不确定性作一简要概括。

(1) 东道国政治、社会、文化等方面的不确定性。

投资项目所在国的政治、社会、文化等方面的因素,构成投资项目的一般环境。尤其是政治因素影响更大。政治力量的变化、政府人员的替换、社会政策的改变,都会直接或间接影响到一些投资项目。

(2) 经济发展方面的不确定性。

投资项目与经济发展状况有着紧密联系。经济发展具有一定的周期性,一般说来,在经济衰退期后期即开始复苏时投资最好。因为等到其建成投产,恰逢经济高涨时期,于是市场繁荣,人民购买力旺盛,产品自然销路顺畅。反之,如果在经济高涨的后期投资,一旦建成已逢经济衰退,于是市场凋谢、购买力减小,产品销售就会遇到困难。这里仅仅考虑了经济发展对项目投产时的影响,但同时,东道国和母国经济发展状况,对投资项目的资金筹措也有重大影响。如果经济衰退,或国家抽紧银根,项目贷款和通过债券市场融资就会遇到困难。

(3) 市场变化带来的不确定性。

不管是东道国市场还是国际市场,总是处于发展变化之中,这种发展变化体现在两个方面:一是消费需求结构、数量的发展变化,二是产品供给结构、数量的发展变化。从消费需求来说,人们消费需求的一般趋势虽然大都为投资者所了解,但随着经济的增长、人均国民收入水平的提高,消费者个性、心理以及特殊消费习惯等的不同,使未来的消费结构、消费数量仍然是一个未知数。从产品供应角度来说,产品未来的供应受到现在的投入结构、投入数量的影响,因为目前的投入多少和投入结构会使未来的供给结构、供给数量发生变化。即使投资者能够预测未来市场消费需求的结构和数量,但预测出未来市场产品供给的结构和数量却是困难的,因为投资者往往不能够获得其他投资者目前的投资信息,或者不能从总体角度把握全社会的投资结构和投资数量。同时,随着世界经济一体化进程的加快,一国市场的供求状况,受到国际市场供求状况的影响,面对全球未来市场状况进行准确预测更是困难的事情。

(4) 科学技术发展带来的不确定性。

科学技术的迅速发展,使产品的市场寿命大大缩短,产品的更新换代速度进一步加快。尽管投资者在决策投资时所采用的技术、工艺是最先进的,但可能在不长的时间内被新的技术、新的工艺所取代。新材料、新技术、新工艺日新月异的发展,使投资者的投资风险加大,一些几年前看来非常好的投资项目,几年后可能会变得一文不值。那么,投资者现在决策的一些投资项目,何尝不面临同样的风险?

总之,投资项目面临着各种不确定因素的影响,投资者在决策之前应该对这些因素作充分的考虑,方可使决策接近科学。

2. 盈亏平衡分析

盈亏平衡分析又称量本利分析,即产量、成本和利润之间关系的分析,目的是通过分析看项目对市场需求变化的适应能力。

进行盈亏平衡分析,首先要根据成本总额与业务量总数之间的关系将全部成本分为变动成本和固定成本两类。根据分析工作的需要,业务量可以指产量、销售量或工作量等。

凡成本总额与业务总数间成正比例关系的,称为变动成本,如:原材

料、辅助材料、燃料动力、外协加工费、专用费用等等。变动成本总额随着产量的增减成正比例变动,但单位产品的变动成本却是基本固定不变的,因为一个产品所要消耗的原材料等能源在一定时间内是不会有变化的。为此,变动成本总额与业务总数之间的关系可用下式表示:

$$c_1 = bX$$

式中:

c_1 ——变动成本总额;

b ——比例常数,亦称变动成本;

X ——业务量总数。

凡成本总额在一定时期和一定业务量范围内,不受业务量增减变动影响的称为固定成本,如车间管理费、企业管理费、折旧费、劳动保护费、管理人员工资等等。我们可以用 a 代表固定成本。

凡不符合上述两种定义的成本,均称为混合成本,如机器设备的维修费、电、水、煤气费等。这种成本,通常有一个初始量,类似固定成本。在这个初始量的基础上,产量增加了,成本也会随之上升,因而又类似于变动成本。例如,机器在完好状态下工作,需要花费一定量的维修费用,但由于运转时数的不断增加,维修费用就会相应增加。因此,在进行盈亏平衡分析中,把混合成本也分解成固定成本和变动成本两部分,分别并入原已明确的固定成本和变动成本之中。

因为成本总额等于变动成本总额与固定成本总额之和,令 c 代表成本总额, a 代表固定成本总额, $c_1 = b \cdot X$ 代表变动成本总额,则有:

$$C = a + b \cdot X$$

所谓盈亏平衡点,是指销售收入与成本相等的临界点。在这一点,企业处于不亏不盈状态,亦即利润为零。

令 P 代表销售价格, X_0 代表保本量(盈亏平衡时的销售量),则 PX_0 即为保本额(即盈亏平衡时的销售收入),

根据盈亏平衡点的定义应有:

$$PX_0 = a + bX_0$$

$$\text{则 } :X_0 = \frac{a}{p - b}$$

当产品销售量 X 大于保本量 X_0 时,企业处于盈利状态;当产品销售量小于保本量 X_0 时,企业处于亏损状态;当销售量等于保本量时,企业处于不亏不盈状态。

由 $X_0 = \frac{a}{p - b}$ 可知,降低固定成本 a 和变动成本 b ,可使保本点 X_0 减小,盈利区扩大;反之则 X_0 增大,盈利区减小。

当提高销售价格 P 时, X_0 减小,盈利区扩大。但是,销售价格 P 的变动将导致产品销售量 X 的变动。因此,应结合产品的价格弹性对销售

价格与保本量的关系进行具体分析,此处不再讨论。

3. 敏感性分析

敏感性分析,就是通过研究建设项目主要因素发生变化时项目经济效益发生的相应变化,来判断这些因素对项目经济目标的影响程度。这些可能发生变化的因素称为不确定因素。换句话说,敏感性分析,就是要找出项目的敏感因素,并确定其敏感程度,以预测项目承担的风险。

在进行敏感性分析时,一般要注意下面这些可能发生变化的因素:产品产量、产品价格、主要原材料或动力价格、可变成本、固定资产投资、建设工期及外汇牌价等。

敏感性分析还可应用于方案选择,即通过敏感性分析,区别敏感性不同的方案,以便在经济效益相近的情况下,选择敏感性小的方案,即风险小的方案。

敏感性分析并不需要对所有的因素都进行分析。对某些确定性因素就不必分析,同时,对另一些不确定性因素,如果决策者对其估计比较有把握,误差不大,也就不必做敏感性分析。比如,在某投资项目中,投资的残值到底是3万元还是3.2万,或是2.8万,其误差是不大的,特别是对于使用寿命长和收益高的投资,残值并不敏感,就无必要进行敏感性分析。

进行敏感性分析时,先根据已确定的基本数据,计算出项目在正常情况下的投资收益率,然后使各项不确定性的估算数据(如投资额、产品售价、产量、成本、建设期等)发生某一百分率的变化,按这些变化分别列出新的逐年现金流量表,再计算出新的投资收益率或投资回收期等,最后得出每增加1%或减少1%对投资项目的影晌大小,从中找出最敏感性因素。

例:某投资项目,它的基础数据及通过方案比较后确定的经济分析数据如下:

产量 5000 T
单位售价 4500 元/T
销售收入 2250 万元
成本 :1173.5 万元(2347 元/T)
其中 :固定成本 610.19 万元(1220.28 元/T)
 可变成本 563.34 万元(1445.28 元/T)
毛利润 :1076.5 万元(1445.28 元/T)
税收 355.25 万元
折旧费 290.83 万元(581.66 元/T)
净收益 :721.25 万元
总投资 4823.13 万元(9646.26 元/T)
总投资收益率 20.98%

目标收益率 :17.2%

对上述基本情况 就销售价格、产量、成本、投资额等因素变化对投资收益率的影响 ,从而作出敏感性分析。

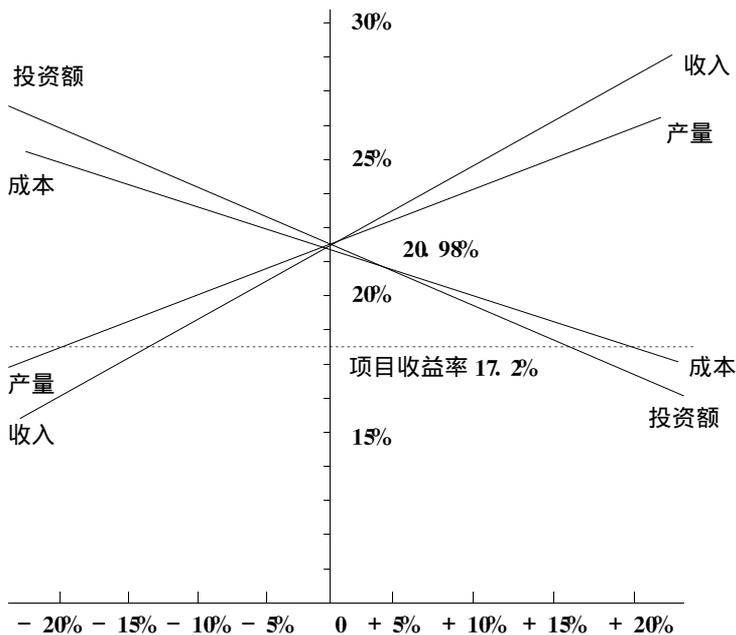
诸因素变化对投资收益率的影响如表 4.3.2。

表 4.3.2 几个敏感性因素对投资收益率的影响

	-20%	-10%	0	+10%	+20%
产品产量	16.3	18.64	20.98	23.33	25.67
销售收入	14.73	17.86	20.98	24.11	27.24
成本变化	24.24	22.61	20.98	19.35	17.72
投资额	26.87	23.62	20.98	18.88	17.11

根据表 4.3.2 可以做出敏感性分析模型图 6.3.1。

图 4.3.1 敏感性分析模型图



从图 4.3.1 可以看出：

①该投资项目收益率为 17.2% 据可行性分析估算确定的基本参数计算所得的投资收益率为 20.98% ,有 3.78% 的安全范围 ,项目投资风险

较小。

②如果售价降低 11.8% ,或产量下降 15.7% ,或投资增加 19.8% ,或成本增加 22% ,只要其中任何一个因素发生上述变化 ,则该项目的投资收益率将降到 17.2%。换句话说 ,只有设法控制这些因素 ,不让其中任何一个因素超过上述的变化 ,才能保证所要求的项目收益率。

③在上述四个因素中 ,售价是影响投资收益率的最敏感因素 ;产量次之 ;投资再次之 ;成本为第四敏感性因素。

4.3.4 最优投资方案的选择

一个可行的投资方案 ,在财务上和经济上当然是可行的 ,但是 ,这样一个可行的方案未必就是最优的 ,甚至也不是次优的。一个项目的投资建设本身有各种各样的方式方法 ,因此也就会有各种各样的建设方案 ,所以 ,我们必须在多个方案中进行选择——选择出最优的投资方案。

当然 ,对方案进行比较 ,并且选择出最优方案是复杂的和困难的。因为一个较大的投资项目的投资方案 ,包括了许多内容 ,诸如 :工厂规模 ,产品方案 ,工艺流程 ,主要设备选择 ,原材料、燃料、动力供应方式 ,厂区和厂址选择 ,工厂布置 ,资金筹措 ,效益分析 ,不确定性分析等等各个组成部分。对完整的投资方案笼统地进行优劣评价较为困难 ,因为最终结果的优劣以各个组成部分的优劣为其原因。所以 ,为了有理有据地选择最优投资方案 ,需要对各组成部分进行比较分析 ,首先使各个组成部分在局部上最优或次优。当然。局部最优的投资方案 ,整体未必最优 ,因而还需要从整体角度进行一些比较计算 ,将局部与整体结合起来考虑 ,最后选择最佳投资方案。

方案比较分析的方法有下面三种 :

1. 静态比较分析法

静态比较分析法 ,包括静态差额投资收益率法和静态差额投资回收期法两种。

①静态差额投资收益率法。

静态差额投资收益率法 ,主要是看两个不同投资的方案 ,其投资差额的收益率如何 ,一般认为 ,差额投资收益率大于基准收益率(i_c)时 ,投资大的方案比较好。

静态差额投资收益率的计算公式为 :

$$R_a = \frac{C'_1 - C'_2}{I_2 - I_1} \times 100\%$$

式中 :当两个方案产量相同时 , C'_1 和 C'_2 分别为两个比较方案的年经营总成本 ; I_1 和 I_2 分别为两个比较方案的投资(包括固定资产投资和流动资金)。当两个方案产量不同时 , C'_1 和 C'_2 分别为两个比较方案的

单位产品经营成本 ; I_1 和 I_2 分别为两个比较方案的单位产品投资。

②静态差额投资回收期法。

静态差额投资回收期法 ,是看差额投资需要多少时间才能回收 ,来看此差额投资即增加投资是否合算。

静态差额投资回收期法的计算公式为 :

$$P_a = \frac{I_2 - I_1}{C'_1 - C'_2}$$

式中 :当两个方案产量相同时 , C'_1 和 C'_2 分别为两个比较方案的年经营总成本 ; I_1 和 I_2 分别为两个比较方案的投资(包括固定资产投资和流动资金)。当两个方案产量不同时 , C'_1 和 C'_2 分别为两个比较方案的单位产品经营成本 ; I_1 和 I_2 分别为两个比较方案的单位产品投资。

应用静态差额投资回收期法评价投资方案时 ,一般认为 :如果差额投资的回收期短于基准回收期(即预定投资回收期) ,那么投资大的方案比较好。

上述两种静态比较分析方法 ,其特点是计算简便 ,易于操作 ,在要求不高或者项目本身规模不大的情况下可以采用这两种方法。但是 ,这两种方法最大的缺点 ,就是没有考虑资金的时间价值 ,因此 ,结论过于简单 ,且不十分可靠。

2.净现值比较分析法

净现值比较分析法 ,是方案动态比较分析的主要方法 ,具体包括净现值法和差额投资内部收益率法。

①净现值(率)法。

净现值法 ,就是通过比较各个投资方案的净现值的大小 ,来确定方案的优劣 ,当投资额相同时 ,净现值大的方案为优。

但是 ,净现值法在实际应用中 ,无法直接比较投资额不同的两个方案 ,因为净现值的大小与投资额的大小有关 ,直接比较投资额大小不同的两个方案的净现值大小进行优劣判定 ,显然不科学。为此 ,需要采用净现值率来比较。

$$\text{净现值率} = \frac{\text{净现值总额}}{\text{投资总额}} \times 100\%$$

式中 :净现值总额是该方案各年度净现值之和 ,投资总额是指总的固定资产投资和流动资金总额的现值。

运用净现值率比较两个投资方案 ,净现值率高者为优。

②差额投资内部收益率法。

差额投资内部收益率 ,是指两个方案各年度净现金流量差额的现值之和等于零时的折现率 ,其计算公式为 :

$$\sum_{t=1}^n [(CI - CO)_2 - (CI - CO)_1]_t + (1 + \Delta IRR)^{-t} = 0$$

式中 :

$(CI - CO)_2$ ——投资大的方案的净现金流量；

$(CI - CO)_1$ ——投资小的方案的净现金流量；

ΔIRR ——差额投资内部收益率；

n ——项目设定寿命期。

运用差额投资内部收益率法评价投资方案时：当差额投资内部收益率大于或等于基准收益率（财务评价时）或社会折现率（国民经济评价时）时，投资额大的方案较优；小于基准收益率或社会折现率时，投资大的方案就较差。

3. 最小费用比较分析法

所谓最小费用，是指两个方案或多个方案中的费用现值或年费用最小的那个方案为最优。这种比较分析方法可以细分为两种，即费用现值比较法和年费用比较法。

① 费用现值比较法。

费用现值比较法，又称为现值比较法，是把各个方案费用统统折成现值，然后再加起来加以比较。各个方案的费用现值可用下式计算：

$$P_w = \sum_{t=1}^n (I + C' - S_v - W)(P/F, i, t)$$

式中：

I ——全部投资（包括固定资产投资和流动资金）；

C' ——年经营总成本；

S_v ——计算期末回收固定资产余值；

W ——计算期末回收流动资金；

$(P/F, i, t)$ ——复利现值系数；

i ——基准收益率（财务评价时）或社会折现率（国民经济评价时）；

n ——计算期。

运用费用现值比较法评价不同的投资方案时，如果两个或多个方案的效益相同或基本相同，费用现值小的方案为优。

② 年费用比较法。

年费用比较法，就是计算各个方案的等额年费用（ AC ），然后进行对比，年费用较低的方案为优。各方案通用的年费用表达式为：

$$A_c = \left[\sum_{t=1}^n (I + C' + S_v - W)(P/F, i, t) \right] (A/P, i, n)$$

式中：

I ——全部投资（包括固定资产投资和流动资金）；

C' ——年经营总成本；

S_v ——计算期末回收流动资金；

W ——计算期末回收流动资金；

$(A/P, i, n)$ ——资金回收系数；

$(P/F, i, t)$ ——复利现值系数；

i ——基准收益率(财务评价时)或社会折现率(国民经济评价时);
 n ——计算期。

如果两个方案的计算期不同,宜采用年费用比较法。如果采用现值比较法,可按诸方案中最短的计算期计算。其表达式为:

$$P_{w1} = \sum_{t=1}^{n_1} (I_1 + C'_1 - S_{v1} - W_1) (P/F, i, t)$$

$$P_{w2} = \left[\sum_{t=1}^{n_2} (I_2 + C'_2 - S_{v2} - W_2) (P/F, i, t) \right] (A/P, i, m_2) \\ (P/A, i, m_1)$$

式中:

I_1, I_2 ——分别为第 1、2 方案的投资费用;

C'_1, C'_2 ——分别为第 1、2 方案的年经营成本;

S_{v1}, S_{v2} ——分别为第 1、2 方案回收的固定资产余值;

W_1, W_2 ——分别为第 1、2 方案回收的全部流动资金;

n_1, n_2 ——分别为第 1、2 方案计算期, $m_2 > n_1$;

$(A/P, i, m)$ ——资金回收系数;

$(P/A, i, m)$ ——年金折现系数;

$(P/F, i, t)$ ——复利现值系数。

要点回顾

1) 围绕以跨国直接投资动因为核心的几个问题的研究,相继产生了一些具有代表性的跨国直接投资理论;

2) 跨国直接投资的资金筹措任务,不仅仅是筹集到资金,而且要使筹集到的资金成本最低、风险最小、结构最优;

3) 可行性研究是关于“投资是否值得”和“在各种可行方案中,何者为最佳选择”的研究。对跨国投资项目进行可行性研究已经成为国际上普遍推行的惯例。

案例及应用:美国的商品市场管理

美国市场从殖民地类型的初步国内市场,发展到五大湖、密西西比河三角洲和西部大平原三点连成一线的区域市场格局,随着交通运输尤其是铁路运输的发达,商品流转在经历了南北向交流后又转向东西向流转,最后形成国内统一市场。现阶段的美国国内市场有以下几个明显特征:

① 市场广阔,消费需求多层次化。美国是一个高收入、高消费的国家,但国内收入、消费水平悬殊也较大,既有身拥百亿资产以上的富翁,也有靠领取救济金生活的贫民,社会需求呈现多层次的复杂结构,表现在高、中、低档商品都有市场。既有满足上流社会高档需求的高级百货公司,也有

大众化的超级市场以吸引众多的中、下层消费者。②销售方式灵活多样。美国的商业,尤其是零售商业,类型极多,这些企业竞相以拥有经营特色和高质量服务来吸引消费者,保持竞争优势。在组织形式上,美国零售商业已发展形成为一个由连锁商店、廉价商店和以超级市场等经营形式组合的发达的市场网络。在经营规模上,现代美国零售商业已从过去以中小零售企业或独立零售商为主的结构体系,转变为以大型零售商业为主,中小零售企业为辅的格局。此外,美国还是商业信用高度膨胀的国家,80%以上的美国公民都有各种形式的信用卡,零售交易中有1/3是使用消费者信贷,这种非现金支付方式大大促进了美国商业的繁荣。③销售管理手段电子化。60年代末开始,先进的电子技术开始在销售活动和商业管理上大量运用;70年代中期,小型计算机将零售店的销售、仓储、核算等经营活动连结成独立的电子计算系统;70年代后期,大型计算机在零售商业企业开始使用,将各分店的独立计算系统连成网络,实现了统一的管理系统,获得了商品的高速周转,保证了经营管理的高效率。

维护市场的有效竞争,是美国政府管理商品市场的基点,主要通过实施一系列反托拉斯法来落实。反托拉斯法注重的是反对垄断行为,而不是规模本身,但企业规模过大往往会抑制竞争,因而有必要划定企业合并的合理界限。1968年美国司法部规定的企业合并的合法标准与方法是:统计该产业最大4个企业所占的市场份额,若市场占有率已达75%以上,便为寡头垄断市场,其中企业发生合并,则视为非法;若市场占有率小于75%,企业合并通常可安然无事。1982年,美国司法部又提出新标准,称为霍芬德-赫希曼指数(*Herfindahl - Hirschman Index*)。此方法是将企业的市场份额加以乘方,以估计企业合并对市场将产生的影响,如果该市场指数大于1800,而合并所引起的指数增幅又超过50,那么合并便会受到法律追究。在反托拉斯法方面,美国是贯彻最得力、影响面最广的国家,这就使得尽管美国经济高度集中,市场竞争激烈,但由于政府管理和控制着市场力量的自发发挥,所以仍能维护一种有效竞争的市场运行格局。

第 5 章

跨国经营中的组织战略

关键词

key word

出口部(*Export Department*)
国际部(*International Division*)
分公司(或子公司)(*Foreign Subsidiaries*)
全球性职能结构(*Global Functional Structure*)
全球性产品结构(*Global Product Structure*)
全球性地区结构(*Global Geographic Structure*)
混合式及矩阵式结构(*Mixed and Matrix Structure*)

本章概要

1) 跨国经营企业组织的意义与设计原则

- 篇首案例 :世界市场组织的分类
- 跨国经营企业组织的意义
- 跨国经营企业组织的设计原则

2) 跨国经营企业组织结构的演变

- 跨国经营企业组织结构的演变形式
- 跨国公司全球结构的四种具体组织结构形式

3) 跨国经营企业组织结构的选择

- 跨国经营企业进行组织结构选择时应考虑的企业内部因素
 - 跨国经营企业进行组织结构选择时应考虑的企业外部环境因素
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 通过对跨国经营企业组织的意义与结构设计的原则进行的讨论和学习,可以根据自己企业的需要,设计与之相适应的组织结构形式;
 - 2) 知道全球性组织结构的四种基本类型,推衍及其优缺点;
 - 3) 根据内外部因素分析做出正确战略选择与决策。
-

5.1 跨国经营企业组织的意义与设计原则

企业的组织结构是决定企业经营战略能否实现的一个重要因素。一个成功的企业,其组织结构必须能使企业具有高效率的决策机制和通畅的信息交流渠道。由于企业在跨国经营中所面临的一些特殊情况,为国内经营所设计的企业组织结构,往往不能适应企业跨国经营。因此,按照企业进行跨国经营战略的需要,设计与之相适应的组织,具有重要的意义。当然,正如企业进行跨国经营所采取的具体的战略有所不同一样,跨国经营企业的组织结构形式也有差异。但是,既然企业进行跨国经营,各跨国经营企业的组织结构的设计应该遵循一些基本的原则。下面分别对跨国经营企业组织的意义与组织结构设计的原则进行讨论。

5.1.1 篇首案例 :世界市场组织的分类

世界市场组织依据不同的划分方法可以有不同的分类,概括起来讲,

可有如下几种表述方法：

(1)世界市场是由各类市场构成的,最主要的是商品市场和金融市场,当然也有劳动市场、技术市场等。即使商品市场、金融市场,仍然可以进一步细分为消费品市场、资本品市场、资本市场和货币市场等。由于,世界市场组织可以按这种纵向分类方法划分为不同类型的市场组织。从目前看,世界市场组织主要是按国际贸易和国际金融的发展需要而建立起来的,如各类贸易组织、贸易自由区、产品输出国组织等均属贸易型为主的市场组织。同样各类全球性的和区域性的国际金融机构、基金组织、货币组织等则属于金融型为主的市场组织。

(2)世界市场是由范围不同的地区市场和国别市场构成的,依据世界市场组织的不同涵盖范围或空间地理范围,又可以划分为国际市场中心(贸易中心和金融中心)、区域市场组织和全球性市场组织等。有一类市场组织没有明确的区域范围,而是由相同类型的国家组成的市场组织,如经济合作与发展组织、七十七国集团等。

(3)世界市场组织依据其组织的内容和各国市场联系的紧密程度不同,又可以划分为不同的发展水平,进而使世界市场有了简单的市场组织与综合的市场组织之分,也会有协调性市场组织和不同层次的一体化市场组织之别。总之,是在市场组织功能和作用范围方面的区别。低水平的市场组织,其目标比较简单,各国经济政策协调也没有很强的约束性,组织结构相对松散;高水平的市场组织,往往具有综合性的经济目标,对成员国的约束也比较强,组织结构复杂而紧密。

除了上述一些划分方法之外,世界市场组织还可以按照成员的属性如官方、民间等,或按照成员国的发展水平如发达国家、发展中国家等,亦或按照组织原则如多边主义、地区主义、双边主义等,加以具体划分,此处不再赘述。应该指出的是,无论按照何种方式来划分世界市场组织的类型,都不会是绝对全面的。因此,在具体分析世界市场组织结构及其运行机制时,必须从不同的角度加以综合考虑,既要抓住特点侧重分析,又要考虑共性进行结合分析,由此才能对世界市场组织有一个更好的全面的了解。

5.1.2 跨国经营企业组织的意义

跨国经营企业组织的重要性可以从下面几个方面体现出来。

首先,从战略与组织的基本关系中,可以看到组织的重要性。企业是一个开放的系统,企业的生存与发展,必须消耗环境的资源又要向环境输出资源,企业必须不断改变自己来适应环境的变化,必须在外部环境瞬息万变和不确定性的情况下,控制和调整自己的活动。特别是跨国经营企业,其所面临的外部环境更为复杂和多变,因而要求企业对自己经营活动的

调控更为高效化。这一切都是战略的根本问题,而这些问题无不涉及企业的组织结构。当企业确定战略之后,为了有效实施战略,首先要分析和确定实施战略所需要的组织结构。因为战略是通过组织来实施的。没有一个健全的、与战略相适应的组织结构,所制定的战略就不可能有效地实施。战略与结构的关系可以从下面四个方面体现出来:①战略的选择规范着组织结构的形势;一个以国际贸易为主的企业与一个以跨国直接投资为主的企业,其组织结构的差异是明显的。②只有使组织与战略相匹配,企业的战略目标才能成功地实现;③组织结构抑制着战略;与战略不相适应的组织结构,将会成为限制、阻碍战略发挥其应有作用的巨大力量;④一个企业如果在结构上没有重大的改变,那么也就很难在战略上发生实质性的改变。

由此可见,企业不能从现有的组织结构的角考虑战略,而应根据外部环境的要求去制定战略,然后再根据所制定的战略去调整企业原有的组织结构。只有这样,企业的战略才能得到有效的组织保证,真正实现企业的战略目标。

其次,从战略的前导性与结构的滞后性上,可以看到组织的重要性。从战略与组织对外部环境作出反应的顺序上看,二者是有差异的。外部环境发生变化,最先作出反应的是战略,而后组织结构才在战略的推动下对环境的变化作出反应。这样就形成了战略的前导性和结构的滞后性之间的矛盾。

之所以会出现战略的前导性和结构的滞后性,原因在于下面两个方面:一方面,新旧组织结构的交替需要有更长的过程。企业意识到外部环境和内部条件的变化提出了新的机会与需求时,企业会改变战略,以便在新的条件下求得经济效益的增长或保证企业的生存。当企业新的战略制定出来以后,才能根据新战略的要求来考虑改变组织结构。另一方面,企业管理人员对老的组织结构已经熟悉、习惯、运用自如,常常认为它不需要变动。当管理人员感到组织结构变动会威胁他们个人的地位、权力和心理的安全感时,往往会以各种方式抵制必要的改革。

因此,企业在经营过程中,应该充分考虑组织结构的滞后性对企业新的经营战略实施的阻碍作用,既不能在组织结构的变更上操之过急,但又要尽量缩短组织结构的滞后时间,使之尽快变革,以适应企业新的经营战略的要求。

第三,企业在经营战略实施的不同阶段,需要不断对企业的组织结构作出相应的调整。比如,企业在实施跨国经营战略过程中,一般是从国内企业开始,逐步发展到产品的进出口贸易、投资或非投资进入国际市场,直到最后实现跨国投资为主要特征的跨国经营,而在这个过程中,该企业的组织结构需要不断进行调整。

(1)当企业处于间接的或被动的进出口阶段时,企业没有直接与外商

建立联系,而是利用其他公司的服务与国际市场建立业务关系。国外营销活动是被动的、次要的、或间接性的,与传统的国内企业没有什么两样,因而,其组织结构与一般国内企业没有什么两样,出口业务隶属于原有部门,尚未独立出来。

(2)当企业进入直接的或主动的进出口阶段,虽然我们仍以从事进出口商品和劳务为主,但是更加积极、主动、直接地寻找供货者和用户,与他们保持联系,建立销售网络,开拓世界市场,以扩大国际贸易。在这个阶段,企业将国际经营和国内经营看作相互独立的两种业务范畴,予以区别对待。此时,需要建立独立的出口处来处理其涉外业务。出口处与国内销售部门平级,随着国外业务量扩大,出口处扩大为出口部。

(3)当企业以各种投资和非投资模式进入国际市场以后,企业向一些国家出口商品和劳务,进行许可证贸易,同时,开始在国外生产产品、提供服务,努力向国外市场渗透。在这个阶段,企业或公司虽然从本质上看仍以国内市场为导向,但在海外开始设立常设机构或代理,投资兴办海外企业,直接在海外市场购买、销售、甚至制造产品,且生产日趋标准化和成熟。在处理业务时,固定地利用自己在海外的代理,企业内部设立国际部,处理有关事宜。

(4)当企业发展成为比较成熟的跨国经营企业或跨国公司时,企业国内业务部门已不具有支配的地位,国际贸易和投资业务的比重已远远超过国内业务的比重,国内市场只是全球市场的一部分,企业已不再是一个具有一点国际利益的国内公司,而是一个具有强烈的国际利益的多国公司或跨国公司,企业按照全球观点进行管理,实现跨国经营。此时,一般的国际部对繁多的海外业务已不堪重负,也无法协调和处理母公司与子公司之间的矛盾和冲突,有必要建立新的、与公司战略相适应的组织结构。

(5)当企业最后发展成为完全成熟的跨国公司,企业经营已完全国际化。此时,企业的组织结构彻底由国际业务部转换成为全球性组织结构。当然,即使是全球性组织结构,仍然有不同的组织结构形式,如职能结构、地区结构、产品结构、混合结构等等,而不同结构的选取依据,主要是企业发展需要,即结构服务于战略。

通过上述三个方面的分析可以看出,在整个企业的发展过程中,组织结构具有非常重要的作用。一个企业进行跨国经营,必须设计与企业经营战略相适应的企业组织结构,并应随着企业的发展而进行及时调整。

5.1.3 跨国经营企业组织结构的设计原则

跨国经营企业所涉及的行业领域不同,经营方式、管理体制也各有差异,一般说来,各企业的组织结构是不同的。但是,各跨国经营企业,无论

其具体的组织形式有怎样的差异,但其机构设计应该遵循一些基本原则,这些原则应该是:

1. 统一指挥、总体协调原则

所谓统一指挥,就是要求每个职务都有人负责,每个人都知道他的直接上级是谁、直接下级是谁。上级不越级指挥下级,下级也不越级请示上级,一级只能指挥一级,一级只对上一级负责。这样可以避免多头领导和政出多门,使下级无所适从而造成混乱,以及表面上大家都负责任而实际上都不负责的现象。所谓总体协调,一方面是组织整体要同外界环境保持协调,另一方面是各个组织环节(组织结构各个元素)在发挥总体功能方面要协调一致。跨国经营企业的生产经营单位,虽然分散在国内外的许多地区,涉及到许多行业,但是,它们的活动都是围绕母公司的总体战略目标与经营方针进行的,各子公司的分支机构,都必须接受母公司的统一指挥和协调。

2. 集权与分权相结合的原则

所谓集权与分权相结合,就是正确处理母公司与子公司的关系,既要保证母公司对跨国公司重大问题的决策和控制权,又要避免陷入行政性事务,既要考虑各个子公司所处地区的环境变化给子公司造成的威胁与提供的市场机会,使子公司的经营具有一定的灵活性,又要使子公司的活动有利于公司总目标的实现。

3. 责权利相统一原则

责权利对等统一,是组织设计的一般性原则。责是讲职责,既职位的责任和义务,权是讲职权,即在一定职位上在其职务范围内,为完成责任所应具有的权利,利是指与其责、权相适应的应得的物质利益。责权利相统一的原则,对于组织设计的影响至关重要。如果是只有职责,没有权力,或权力太小,就无法承担应有的责任;反之,只有权力而没有责任,就会造成滥用权力、瞎指挥和官僚主义的泛滥。同样,没有相应的物质利益,就不能调动责任者的积极性。对于跨国经营企业来说,就是要使企业内部各部门、各个子公司和分支机构,都能够体现责、权、利的统一。

4. 精简、高效原则

在保证完成企业内部管理任务的条件下,做到因事设岗、因职设人,有利于提高工作效率、降低费用,使每一个职员都有足够的工作量。同时,还要有利于上下级之间、各部门之间纵向和横向的信息沟通。以保证信息传递的速度和质量,这是公司实现科学决策的必要的前提条件。跨国经营的企业,其经营跨越各个部门和行业,跨越各个国家和地区,组织结构如果不能体现出精简高效原则,就不能对错综复杂的经营环境作出迅速而灵敏的反应。

5.2 跨国经营企业组织结构的演变

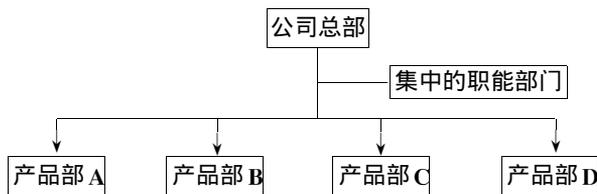
5.2.1 跨国经营企业组织结构的演变形式

1. 出口部(*Export Department*)

出口部是跨国经营企业早期出现的业务经营机构。由于企业初涉国际市场,只有一部分出口业务,但企业已经认识到了出口工作的特殊性质,便组成一个专门从事出口业务的适当规模的出口部。所谓适当规模,是指出口部的规模大小要与出口业务量的大小相适应。有的企业,出口业务量少,出口部的规模就小,可能只有经理、秘书和一、二个专职人员组成。有的企业,出口业务量大,出口部的规模就大,有的出口部本身又下设推销处、调研处、运输处、单证处和广告宣传处等等。见图 5.2.1。

出口部组织结构的优点在于结构简单,节省管理费用,便于统一协调和处理产品和劳务的出口。但其缺点在于,出口部的经营业务范围十分有限,当企业对外直接投资,或与其他国企业合资经营时,出口部显然不能适应企业发展的要求。

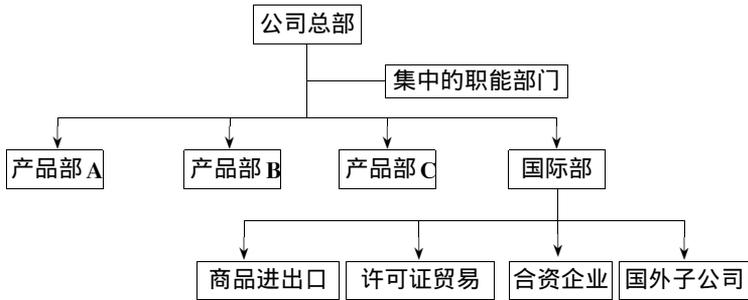
图 5.2.1 出口部组织结构



2. 国际部(*International Division*)

随着国际业务活动的开拓,企业不但继续与许多国家进行产品的出口业务,而且又与其它国家进行许可证贸易,或者进行合资经营,甚至开始在海外建立自己的子公司。这时,企业就将原来的出口部扩展为国际部,来全面组织与协调产品出口、许可证贸易、直接投资等各种国际业务活动。国际部的组织结构如图 5.2.2。

图 5.2.2 国际部组织结构



国际部与其他部门平级,由国际部经理和其他市场营销、生产制造、研究、财务、计划和人事方面专门人才组成,为各个经营单位制定计划,提供服务。这些经营单位或按产品原则、或按地区原则、或按顾客原则建立,也有的是在国外设立子公司。国际部经理通常由企业或公司分管国际业务的副总经理兼任。国际部直接对分管国际业务的副总经理和总经理负责。国际部经理的主要职责是确定目标和预算,努力开拓国际市场,综合发掘跨国经营中的各种潜力来提高企业的经济效益。

与传统的出口部组织结构相比,国际部这种组织形式有以下优点:

(1) 便于集中公司内跨国经营方面的各种人才,提高了人才资源的使用效益。如果企业的国际营销人才都分散在各个部门,那就不能高效率地集中力量搞好国际营销。比如,一个具有许多产品部的企业如果不设国际部,而由各产品部各自为政,分别开展国际营销方面的业务,势必导致机构重叠和资源浪费。

(2) 对于具有大量国内营销业务的企业来说,在公司总部设立负责海外经营的国际部,有利于避免失掉有利的国际营销机会,有利于企业利用国内和国外两种资源,开发国内和国外两个市场。

国际部组织形式的主要缺点是,当企业的国际业务增长迅速而且潜力很大时,国际部并不一定能得到重视。因为尽管国际部是企业诸部门中的一个独立的部门,但企业最高领导人有可能不把它放在与其它部门同等重要的位置上,这样就会出现贻误国际营销机会的可能性。这种组织形式的另一潜在局限性是,当企业的国际市场机会看好时,其它部门都想争抢从事国际业务,从而造成自相竞争、渔翁得利的不利局面。

3. 分公司或子公司(Foreign Subsidiaries)

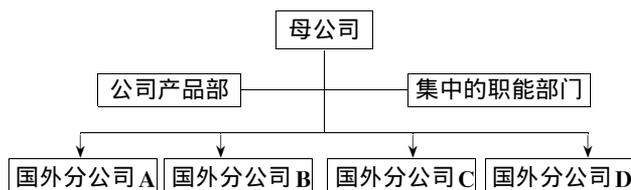
当企业的国际经营业务进一步扩大,达到一定程度时,就需要在国外建立机构,通常采用的法定组织形式是分公司或子公司。

(1) 分公司。

这种法定组织结构是由母公司直接在国外设置分公司,或者由母公

司的国内子公司在国外设置分公司而形成的。见图 5.2.3。

图 5.2.3 国外分公司组织结构



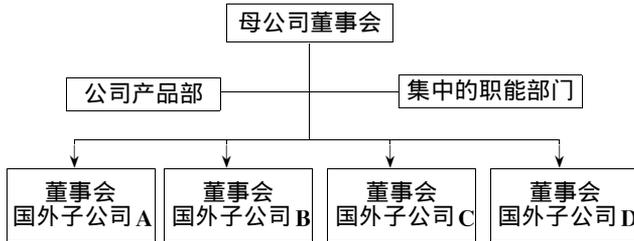
国外分公司组织形式具有如下特点：①分公司无须在东道国依法注册，设置过程简单，只要取得东道国政府的同意即可。另一方面，东道国政府也可以下令取消某一分公司。②分公司是母公司不可分割的一部分，其资本全部来源于母公司，母公司对分公司的债务具有连带清偿责任。③母公司对分公司具有完全控制权。④分公司的任何收益，不论是否已汇回母公司，均须并入母公司的综合所得中，由母公司交纳公司所得税。如果分公司亏损，母公司可以从整个公司的应税所得中扣除此项亏损，以便减少公司的总税赋。⑤分公司须向东道国交纳公司所得税，但其盈利汇回母公司时无需再向东道国交纳预扣税；当分公司的税后所得计入母公司的综合所得中时，需要交纳母国的公司所得税，此时，分公司常常可以享受母国给予的租税扣抵待遇，免缴相当于东道国所征所得税数量的母国公司所得税。⑥在天然资源的开发上，许多国家准许分公司将勘探开发成本计入当期费用，以便间接地减少税负。

由此可见，企业在海外设立分公司的优点是：手续简便、税负较低、受东道国管辖少。其缺点是：在国外注册时要披露母公司全部业务活动和财务收支状况，分公司难以有独创性，不如子公司那样受东道国欢迎。

(2) 子公司。

这种法定组织结构是由母公司在国外设置子公司或孙公司而形成的。见图 5.2.4。

图 5.2.4 子公司组织结构



子公司组织形式具有如下特点：①子公司要在东道国依法注册，受到东道国法律保护，具有相对稳定性，不易被取消。②子公司的资本不仅来源于母公司，也包括部分东道国资本，能够满足东道国资本参与的要求，其清偿责任只限于子公司资产。③子公司具有较大的自主权，易于创新和创造良好的公司形象。母公司常常难于控制其子公司的经营活动。④子公司的亏损不能从母公司的应税所得中扣除。子公司的利润汇回母公司时应向东道国交预扣税。在交纳母公司所得税时，子公司和分公司一样，也享有租税扣抵待遇。⑤在自然资源的开发上，子公司不享受分公司享有的租税扣除待遇。

子公司组织形式具有一些优点：一是可以迅速调整营销策略以满足东道国市场的要求；二是可以吸收当地资本，为当地提供就业机会，减少东道国的抵触情绪；三是可以在管理方面发挥独创性；四是可以有资格进入东道国证券市场，参与股票买卖；五是可以较自由地进行诉讼活动。

子公司组织形式的缺点主要有两点：一是子公司作出决策时，往往只着眼于子公司的利益，有较大的局限性；二是国外子公司直接与母公司总部保持业务联系，有时会影响最高管理层合理有效地利用时间，使总部对国际业务的责任过于分散。

4. 全球结构

随着企业海外业务更进一步的扩展，特别是跨国直接投资的大量增加，本公司的规模已相当大，子公司分布广泛，国外业务已超过国内业务，往往需要采取全球性组织结构。

所谓全球性组织结构，就是由母公司的最高层领导直接把国内外业务结合起来，实行集中领导，从全球角度来统一协调公司的生产、销售、资金调拨和利润活动。

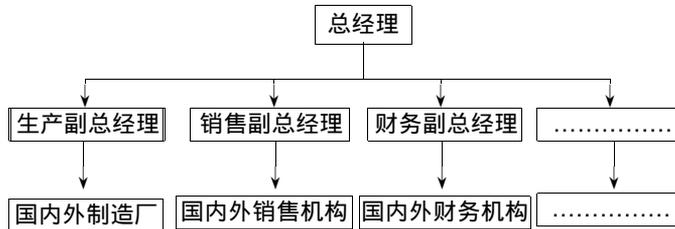
进一步分析，全球性组织结构可以分为四种基本类型：全球性职能结构、全球性地区结构、全球性产品结构和混合式及矩阵式结构。

5.2.2 跨国公司全球结构的四种具体组织结构形式

1. 全球性职能结构(*Global Functional Structure*)

所谓全球性职能结构,就是公司的组织结构按照具体职能不同而设置。通常按生产、销售和财务等职能加以设置,即:生产副总经理直接负责控制国内外工厂的生产管理,以及全球性产品的标准化、质量管理、新产品的研究与开发等活动;销售副总经理直接控制国内外各地区的销售机构和分销商,协调各制造厂的销售活动;财务副总经理负责各子公司之间的资金调拨、借款和利润分配等。见图 5.2.5。

图 5.2.5 全球性职能组织结构

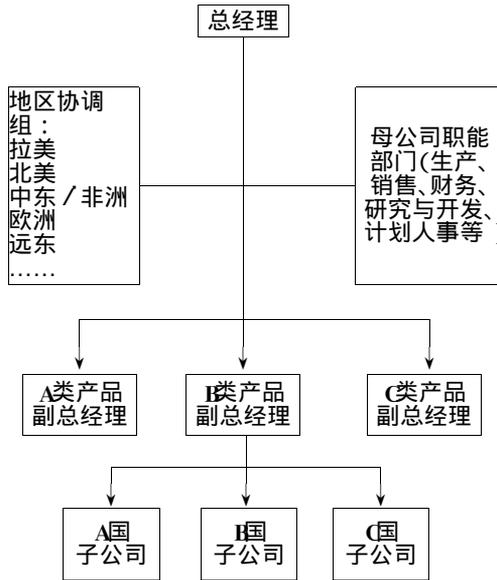


全球性职能组织形式适合于产品系列较少,市场比较稳定的公司。其优点是各个职能本身控制严密,对外可以形成整体竞争优势。缺点是各职能之间的配合不够紧密,子公司的经理对来自母公司的多头控制感到难于应付。

2. 全球性产品结构(*Global Product Structure*)

所谓全球性产品结构,就是公司的组织结构按产品的类别或生产线设立。这种组织形式是美国通用汽车公司副总经理 P·斯隆首创的,故也称之为“斯隆模型”。在这种形式下,母公司按产品的类别设立副总经理,由他们分别负责所主管的产品在全球范围内的生产、销售和财务等各种职能。每类产品形成一个利润中心。母公司的总经理确定公司的总战略目标以后,由各产品副总经理依据这一总战略目标制定出相应的发展计划。同时,在各地区设立协调组,协调每个地区的各类产品的业务活动。通过这种交错安排,兼顾产品与地区的协调与控制。见图 5.2.6。

图 5.2.6 全球性产品结构组织形式

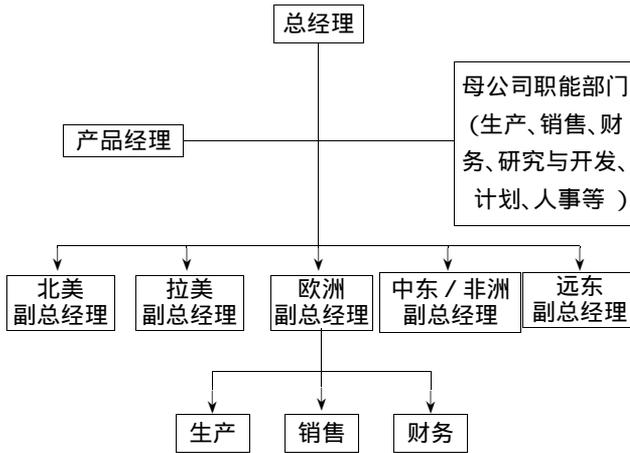


全球性产品结构组织形式的优点是：由于对产品的生产销售实行统一管理，有利于摸清市场供求情况，掌握产销规律，改善公司的经营管理；以不同的产品部作为基本核算单位，有利于调动其积极性，培养高级管理人员，把权力分解为决策权和指挥权，有利于最高管理层摆脱日常事务，集中精力考虑公司的大政方针和长远规划。这种结构的缺点是，决策系统和指挥系统重复设置机构，给人力、物力和财力带来一定的浪费，同时也容易出现指挥不灵的现象。

3. 全球性地区结构(Global Geographic Structure)

所谓全球性地区结构，是在母公司设地区副总经理对该地区的各项业务负主要经营责任，控制和协调所管辖地区的生产、销售和财务等职能，每个地区和子公司形成一个利润中心。见图 5.2.7。

图 5.2.7 全球性地区结构组织形式



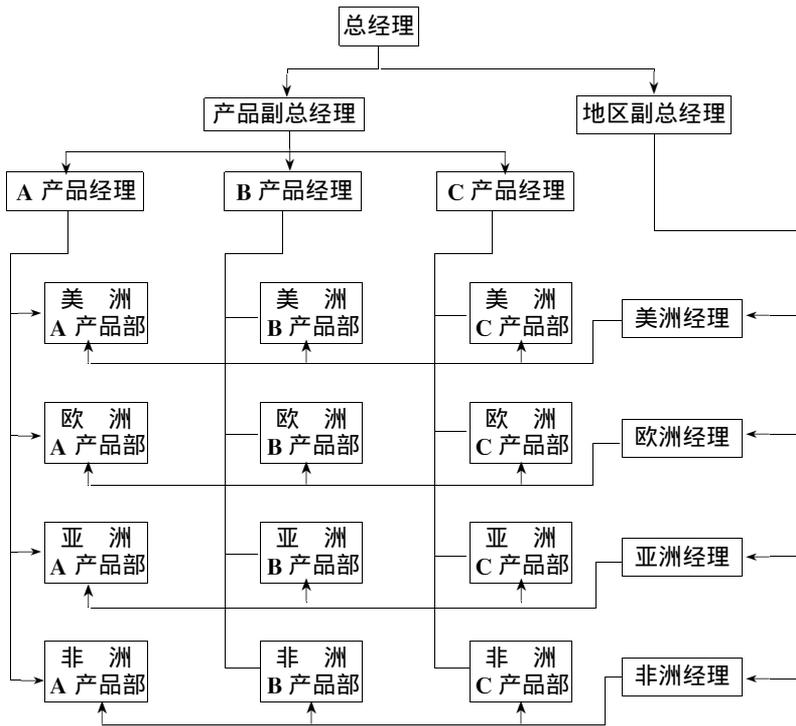
全球性地区结构组织形式，一般适用于产品系列较少，各个系列的产品市场销售条件和生产的技术基础比较接近，子公司分布广泛，地区专门知识比较重要的公司。美国的可口可乐公司的组织结构形式就是这样的。美国的可口可乐公司是美国一家大型的跨国公司，该公司对饮料的经营按地区分设三个分部：美洲分部、欧洲和非洲分部、太平洋地区分部。每一个地区分部又按实际需要下设若干小分部负责该地区的经营活动。每个地区分部都设计划、销售、财务、法律、生产等职能机构，并委任一名经理人员负责。

这种形式的优点是：各种职能可以适应不同地区和不同国家的环境互相配合；子公司在经营上有较大的灵活性。缺点是：在产品系列较多，并具有高技术性能时，在各国之间转移新产品和新技术比较困难；容易过分重视地区利益而忽视全球利益。

4. 混合式及矩阵式结构 (Mixed and Matrix Structure)

所谓混合式结构就是同时采用多种结构。通常是对某些重要的高技术产品实行由产品副总经理分管的全球产品结构制，对其它产品则按地区结构制管理，由母公司的地区副总经理负责，但这两种形式不发生交叉关系。见图 5.2.8。

图 5.2.8 以地区和产品为中心的矩阵结构组织形式



在矩阵结构组织中,下属单位同时要接受母公司的产品副总经理和地区副总经理的双重指挥。这类结构适合于公司规模庞大、产品系列众多,或跨行业经营的跨国公司。例如美国国际电话电报公司,除了经营电话电报等通讯设备外,还经营饭店、出租汽车、食品加工、化工生产、房地产、保险、化妆品、灯具等。该公司对主要电讯设备产品采取全球产品结构组织形式,对其它业务活动实行全球地区结构组织形式,这就是混合结构。

矩阵结构组织形式的优点是:能承受来自不同侧面的外部压力(如产品竞争压力和东道国的压力),具有较强的适应能力。缺点是:指挥过于复杂,有时来自不同侧面的指挥会发生冲突,责任不易分清,进行内部协调的会议和讨论往往过多。

5.3 跨国经营企业组织结构的选择

跨国经营企业在进行组织结构形式的选择时,首先必须解决下面三

个问题：①企业是否应该划分为国内和国外两部分？②产品的经营责任是否还必须根据管理职能、产品线和经营区域进行进一步的划分？③如何使职能、产品和地区这三者有效地结合起来？

跨国经营企业对上述三个问题依次分析、解决的过程，也就是对企业组织结构的设计与选择过程。在这一过程中，企业不能脱离开下面两个方面的因素：一方面，企业要充分考虑企业自身的各种因素；另一方面，企业要充分考虑企业外部环境的因素。

5.3.1 跨国经营企业进行组织结构选择时应考虑的企业内部因素

1. 企业战略

前面已经谈到，战略决定组织结构。企业组织结构应该适应企业战略的需要，保证战略目标的实现。如果某企业采用最简单的跟随战略，既追随现有的客户到海外投资，如某家有很大影响的汽车制造公司向国外发展时，一些提供汽车零部件和服务的企业，也纷纷跟紧，向海外投资。显然，这种战略决定了后者的投资方向和投资方法，同时也决定企业应设计和选择能对顾客的行为迅速作出反应的组织结构。

2. 国外经营的比例和地位

如果企业的国际营销业务占企业总业务量的比例很小，就可以选择出口部组织结构形式。随着企业国外经营活动所占的比例逐步增大，企业最高管理层对国外业务日益重视，相应的组织重心就应当不断向国外转移，组织结构将从出口部组织结构向国际部组织结构形式转化，最后将变成全球性组织结构形式。

3. 企业的历史和经验

很显然，那些已经在国际市场上经营多年并已拥有一个熟悉跨国经营业务的管理层的企业，在进行组织结构选择时，肯定会与那些刚则进入国际市场的企业所进行的选择不同。在企业向国外进行业务扩张的初期，往往来用把国内业务和国际业务分开的办法来加强对国际市场机会的开发，而这种倾向会直接影响企业对组织结构的决策。当企业在国外的经营趋于成熟的时候，管理层在作出组织结构选择时，将更多地考虑在整个跨国经营活动中企业应如何协调内部各部门之间的工作以获取更高的收益。

4. 企业资源

企业资源包括人力、物力、财力、技术管理能力等，资源的数量和构成代表了企业所拥有的实力。这种实力的强弱决定了企业跨国经营活动的内容、方向和方式，是影响企业进行组织结构选择的重要因素之一。当企业实力较弱的时候，商品出口是进入国际市场的主要方式，相应地，企业

应选择建立出口部的组织结构形式。如果企业实力雄厚,特别是在资本和管理技能、专有技术等方面具有优势时,企业往往选择跨国直接投资。但是如果一个企业缺乏所需资本、经验和信心,一个合乎逻辑的可能是合资经营。很显然,企业资源不同,选择的跨国经营的内容不同,进入国际市场的方式也不同,就应有不同的组织结构形式与之相适应。

5. 产品和经营业务复杂程度

产品与经营业务相对简单的企业,其组织结构选择的余地较大。这是因为,对简单的产品和经营业务可以有有很多种不同的组织形式相适应。但是,当生产过程、产品本身、最终消费市场或销售渠道非常复杂时,企业为了减少潜在的问题,必须选择最能适应的组织形式,其选择的余地甚小。例如,对于生产过程相对复杂的企业,产品结构组织形式最适宜。一般来说,如果产品单一,市场差异不大,则选择职能结构组织形式;如果产品系列不多,营销技术和销售渠道大同小异,但地区专门知识特别重要,则适宜选择地区结构组织形式;如果产品系列繁多,技术复杂则宜采用产品结构组织形式。

6. 投资项目的重要程度

跨国经营企业所选择的投资项目,对企业的生存与发展并非同等重要。有些项目对企业来说是随意的,或者说不是非常重要的,即使不对这些项目投资,企业经营仍然可以取得成功;但是,也有一些项目对企业至关重要,或者说,企业在投资与否方面没有其他选择的余地,比如企业面临市场或政府的压力,必须进行投资。对于这两类重要性不同的项目,即使企业选择都予以投资,那么,在企业组织结构形式选择时会有可能不一样,后者需要在控制方面更有效些,前者次之。

7. 企业对已有组织结构的调整能力

企业对于已有或者既定组织结构的调整,将会打破其内部正常的工作关系。各部门从本单位利益出发,都会提出不同意见甚至反对意见,从而给机构改革带来很大的阻力。那些对结构调整能力有限、愿望不大的企业,有时不得不进行一些非正式的局部的结构调整,以便使企业在组织结构的某一方面能够适应经营发展的需要;相反,那些对结构调整能力强企业,就可以根据环境变化和企业战略的调整,在企业组织结构方面作一些重大的或根本性的调整。

8. 投资项目的风险大小

风险就是发生某种不利事件或损失的可能性和不确定性。在前面章节中已经讲过,与国内经营比较,跨国经营的风险更大和更为复杂。除了通常遇到的财产、责任、人身、市场、生产、财务等风险之外,跨国经营还会遇到政治风险、汇率风险以及其他国际经济风险。当然国际经营的高风险往往也伴随着高收益,二者结伴而行。因此,为了在获取高收益的同时,规避掉风险或减小、转移、分担风险,除了采取前面在风险规避一节中

讨论到的各种方法之外,在企业组织结构形式设计与选择时,也要考虑对这些风险进行一定程度的控制。当然,风险是客观存在的,但人们对风险的认识却是主观的,从而导致人们对风险的态度也是不同的,从而在选择企业组织结构时,作出不同的选择。比如,有些经理人员喜欢冒险,对收益敏感而对损失迟钝,他们往往选择积极进取、较为冒险的结构。也有的经理人员厌恶风险,对损失敏感而对收益迟钝,他们往往寻求较为稳妥保守的结构,以减少可能的风险。

9. 管理哲学与经营思想

管理哲学与经营思想对人们的影响是深刻的、潜移默化的。奉行不同管理哲学与经营思想的人,所选择的企业组织结构往往不同。一方面,富有冒险精神的管理思想将往往选择灵活易变的组织结构,谨小慎微的管理哲学将偏爱长远稳定的组织形式——欧洲企业一般推崇集中管理,大多选择职能结构组织形式,美国企业推崇分权经营方式,一般采用产品结构、地区结构的组织形式。另一方面,公司对外国人和他们的思想的态度也影响组织结构的的选择。这种态度一般可分为四类:母国导向、东道国导向、地区导向和全球导向。那些持东道国导向态度的企业,乐于采用那种与子公司保持松散联系的控股公司结构。而那些持有全球导向态度的企业,则更倾向于采用全球结构,因为这种结构可以使总公司和各子公司有效地实施全球经营战略。

5.3.2 跨国经营企业进行组织结构选择时应考虑的企业外部环境因素

1. 国家政策及法律

母国和东道国鼓励或限制某些跨国经营活动的政策和法律,将影响企业组织结构的选择。例如,有些东道国在吸收外国投资时坚持要投资方采用合资经营的方式。在这种情况下,企业排除了采用职能结构的组织形式。又如在地区联合、实行集团一体化的环境中,比如在欧洲共同体等,促使企业采用地区结构组织形式。

2. 竞争的性质

竞争对手的行为也会影响跨国经营企业组织结构的选择。某跨国经营企业的成功与失败,往往会对其竞争对手产生组织结构方面的效仿与明鉴作用。例如,某个企业通过纵向合并其国际活动,取得了竞争优势,这种情况对其他竞争对手有很强的刺激作用,促使后者效仿前者,后者选择与前者相同的组织结构。美国赫特汽车公司在国际范围内实行了生产联合,并取得了成功。接着,美国通用汽车公司和欧洲汽车公司也纷纷效仿。反之,如果某跨国经营企业采取某种组织结构导致失败,其竞争对手可能会吸取教训,另谋出路。

3. 地理环境

跨国经营企业在不同的地域经营,其与母国距离上的远近,有时也需要作为企业在组织选择时考虑的因素。如果国外经营和市场接近于企业所在的母国市场,如加拿大或墨西哥市场与美国市场接近;法国、比利时和德国市场与荷兰市场在地理上接近;东南亚市场与中国市场接近,等等,在这种情况下,母国设在国外的企业的组织结构的选择余地就大些。

4. 语言及文化环境

文化相近与否、语言相同与否,也会影响到企业组织结构的选择。比如,英国产品输往加拿大和澳洲,中国产品和墨西哥产品分别在美国的中国人和墨西哥人的社区中受到欢迎,这样,不需要变动主要的组织结构,也能够适应最终用户的需要。反之,在文化差异很大、语言完全不同的市场经营,企业组织结构选择的余地就要小一些。

要点回顾

1)按照企业进行跨国经营战略的需要,设计与之相适应的组织,具有重要的意义;

2)跨国经营企业在进行组织结构形式的选择时,首先必须解决三个问题:企业是否划为国内与国外两部分;产品的经营责任是否还必须根据管理职能、产品线和经营区域进行进一步划分;如何使职能、产品和地区三者有效结合起来;

3)企业跨国经营组织结构的设计与选择不能脱离企业内外部环境种种因素。

案例及应用:可口可乐公司整个90年代的使命

1. 我们面临的挑战

为了表明我对我们公司1990年的看法,我必须首先提出我们80年代使命的预计完成情况。我认为,我们面临的挑战就是使我们目前极为成功的主要事业以及可能从事的新事业的利润不断增长,使利润率大大高于通货膨胀率,让股东们获得超过平均水平的投资总收益。要把继续维持和提高本公司产品举世无双的地位,作为我们的基本目标。

2. 我们的事业

我认为,到90年代,在世界上每一个对我们经济上适合的国家里,我们将继续保持或成为软饮料业的统治力量,我们将继续重视世界范围内的产品质量,以及在不断扩大的市场上提高市场占有率。食品事业部的产品也将继续成为食品市场、特别是美国市场中的先驱。葡萄酒系列产品将继续经营,迅速发展,特别注意资产收益的优化。

在美国,我们还将在包装消费品行业方面变得更加强大。我也不排

除为这方面的顾客提供适当的服务。很可能我们将从事现在尚未涉及的行业。然而,我们不会远离我们的主要优势:顾客对我们产品完美无缺的印象;名列前茅的、独特的联营系统;对世界各地工商界情况的详细了解和良好的关系。

在选择新的经营领域时,我们希望所进入的每一个市场必须有足够的、内在的增长潜力,保证这种进入有光辉的前景。我们并不希望在新领域内的停滞市场中为提高市场占有率而持续奋斗。总的说来,工业市场不属于我们的经营范围。

最后,我们将孜孜不倦地去调查那些补充我们产品线和与顾客印象相匹配的各种服务。

3. 我们的顾客

公司各级管理人员都应竭尽全力为我们的产品饮用者和顾客,以及与顾客相联系的零售和批发销售网服务。这是我们的主要目标。世界是我们活动的舞台,我们必须在这个舞台上赢得市场经营的胜利。

4. 我们的股东

在下一个 10 年内,我们仍然对股东们完全负责,保护并增加他们的投资和对公司的信任,保持公司的特点、风格、产品、形象。

5. 我们的基准线

我的财务观点并不复杂,但要自始至终地实现财务目标,并在动荡不安和通货膨胀的年代实现实际利润的有效增长,仍需极大的勇气和责任感。

我们极为有利的资产负债表和财务状况将得到充分的维护。这样,公司就能经受住任何经济上的风暴,并使它能利用可补充我们现有业务的、能提供可以接受的增长收益和投资收益率的任何扩张机会。

我们希望继续付给股东们稳定增长的红利。年收益的迅速增长,将会做到这一点。同时,必须降低红利在付款部分中的比率,以便收益中用于再投资的比例有所增长,保持我们必要的增长率。如果某些资产不再带来最低限度的收益增长率,我们就考虑收回投资。保持股票年收益和资产收益率的日益增长仍然是我们的主要策略,但要使其不至于达到威胁我们较长期的活力的程度。

6. 我们的人员

最后,让我谈到这一方面,它影响着我们这个具有生命力的国际性经营实体的“生活风格”(或企业行为)。前面我已指出我们在 80 年代发展中缺乏的勇气和责任感。在这里,我想再增加整体性和公正,并坚持认为,上述 4 种道德观应在我们组织内上上下下融为一体,从而使我们的所作所为产生出领袖人物、优秀的管理者,最重要的是产生出企业家。我期望,以创新精神取代消极反应,激励有识之士敢于去冒风险。

作为拥有多种文化和多国雇员的真正的国际性公司,我们必须培育

“国际大家庭”的观念，这个观念是我们传统精神的组成部分。在公司内部，所有雇员都有同样的成长、发展和提升的机会，他们的进步将仅仅取决于他们个人的能力、抱负和成就。

7. 我们的智慧

当我们跨入 90 年代时，我希望可以充满信心地说我们全公司职工都以自己的方式显示了：

- (1) 有洞察当前行动的长期后果的能力；
- (2) 如有必要，宁肯为长期利益牺牲短期利益的意愿；
- (3) 具有能预测并适应变化(顾客生活方式的改变、顾客爱好和需要的改变)的敏感性；
- (4) 有责任感，能以良好的方式管理我们的企业，使我们在业务所及的每个国家中，总是受到欢迎并成为该国工商业的重要部分；
- (5) 有控制一切可控制因素的能力和不受无谓干扰的智慧。

跨国经营中的竞争战略

关键词

key word

差异化战略(*The Differentiation Strategy*)
定位战略(*The Positioning Strategy*)
竞争者(*Competitor*)
生产国(*Country of Origin*)
相对价格(*Relative Price*)
成本领先战略(*The Cost Leadership Strategy*)
营销战略(*The Marketing Strategy*)
进攻型竞争战略(*Attack Type Compete Strategy*)
防御型竞争战略(*Defense Type Compete Strategy*)

本章概要

- | | |
|-----------------|-----------------|
| 1) 企业竞争优势的取得 | ●发展能力 |
| ●篇首案例 关于竞争优势的思想 | ●营销策略 |
| 2) 竞争对手分析 | 3) 跨国经营竞争战略及其选择 |
| ●长远目标 | ●跨国经营中的一般竞争战略 |
| ●企业宗旨 | ●进攻型竞争战略 |
| ●现行战略 | ●防御型竞争战略 |
| ●竞争能力 | ●竞争战略的选择 |
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 获得一些显然能够成功的竞争领域的思想,即竞争优势的思想;
 - 2) 根据中国的一部古老兵法《孙子兵法》中的“知己知彼、百战不殆”思想的指导,认真研究与分析竞争对手;
 - 3) 正确制定及选择不同区位、不同层次的竞争战略,保证在竞争中处于优势地位。
-

6.1 企业竞争优势的取得

哪里有市场,哪里就有竞争,竞争渗透在企业经营活动的各个环节之中。不管经营者是否意识到,企业总是面临着竞争对手的挑战。这种挑战或来自显现的竞争对手,或来自潜在的竞争对手。正是这种挑战和对抗,使企业激发出巨大的创造力,使企业充满生机与活力;也正是这种挑战和对抗,使适者生存,强者发展。国内经营如此,跨国经营更是如此。因此,企业在进行跨国经营时,不仅要制定投资战略,市场进入战略和组织战略等,还必须制定有效的市场竞争战略。

所谓竞争战略,就是在竞争对手行动的市场上,分析本企业和竞争对手各自的优势与劣势,设法使本企业在双方的竞争关系中处于主动有利地位的战略。由此可见,竞争战略研究应该包含以下三方面的内容:①本企业的优势与劣势分析,本企业如何取得竞争优势;②竞争对手的优势与劣势;③应该选择怎样的具体战略与竞争对手竞争,并保证在竞争中处于优势地位。因此,本章重点围绕以上三个方面进行讨论。

6.1.1 篇首案例 :关于竞争优势的思想

一些西方学者在 80 年代初提出了竞争优势的思想。他们认为 ,在 80 年代 ,管理方面将可能面临两个主要问题 :一是企业环境的不确定性 ;二是国际竞争的加剧。在这种情况下 ,选择那些显然能成功的竞争领域的思想 ,即竞争优势的思想 ,是使企业不断取得成功的普遍有效方法。企业通过把各种资源集中在具有竞争能力的领域上 ,形成一定的竞争优势 ,免受因环境变化和 international 竞争加剧所造成的损害 ,从而为企业不断获得盈利和取得好的投资效益提供了最好的机会。因此 ,从这个意义上说 ,发现、形成和保持某些领域中的优势 ,是真正带有普遍意义的竞争战略。

6.1.2 怎样获得竞争优势

那么 ,如何才能获得竞争优势呢 ?其基本的做法包括以下两个方面 :首先 ,要正确选择和确定企业的经营领域。

有利于建立竞争优势的经营领域 ,应当是比其它企业能够更好地避免环境变化所造成损害的经营领域。具体说 ,可以细化出下面几个条件 :①可以经受住技术突然变革、具有技术稳定性的产品和工艺 ;②能够有助于抵消币值变化影响的财务系统 ;③能够抵消经济周期影响的经营结构 ;④能够把利率的影响降低到最低的资金结构。

其次 ,在企业所选定的经营领域 ,可以取得有利的竞争地位。

取得有利的竞争地位 ,最重要的是要使所选定的经营领域有建立明显有利的经营地位的机会。这些机会会有赖于企业审时度势 ,创造性地进行选择。具体做法有以下几种 :

①利用专利和贸易壁垒。专利保护 ,是最典型的充分保护经营地位的例子。贸易壁垒则是在相近程度上实现保护的另一个途径。在一些国家和行业中 ,企业始终处于进口限制的竞争保护之中 ,即使有本地的竞争者 ,其为数也不多。这就为企业提供了一个明显受保护的环境 ,使企业不需要通过竞争手段进入市场。这样 ,企业就可以在相当长的一段时间里 ,积累实力 ,形成强有力的竞争优势。另外 ,高关税、承包单一资源等 ,也都是充分保护竞争地位的重要方式。

②抢先进入市场。从保护经营地位的效果看 ,抢先进入市场和人为设置障碍一样有效。根据专家对经营生产资料工业的大量实例的研究表明 ,某企业如果能够抢先进入市场 ,该企业将会在 5~10 年甚至更长的时间内 ,没有或很少有竞争者与其竞争。在这段时间内 ,企业可以使商标获得承认 ,取得顾客信任 ,还可以发展分销网络 ,提高生产能力以取得规模效应 ,并且在定价和产品供应方面享有一定的灵活性和主动性。由此可

见 这种竞争优势取得的机会属于那些具有开创性精神的企业 这些企业完全可能利用竞争者反应的迟钝抢先一步 并可以保持相当一段时间。

③开发新产品。在本书前面有关章节中 我们介绍了产品生命周期理论 任何一种新产品从被企业研究开发出来投放市场 到其他企业竞相仿效获得成功 一般要经历 6 个月到两年时间。在这一期间 最早开发这种新产品的企业可以获得直接盈利和市场优势方面的机会。即使是后来竞争对手仿效成功 只要是最早开发这种新产品的企业 也可以通过营销策略努力提高市场占有率和商标信誉 使本企业在后来与竞争对手的竞争中仍处于有利地位。当然 这一结果是以最早开发这种新产品的企业能够居安思危 始终保持强劲的竞争劲头和创新精神为前提条件 否则 也必将为后来者所击跨。

④革新产品。如果一个企业能够不断开发出全新的产品投入市场并获得消费者喜爱 当然是最好不过的事 必然可以为企业获取高额利润和市场竞争优势。不过 开发这种全新的产品毕竟是困难的 ;一是企业资源 特别是技术力量有限 ;二是开发费用高 在产品投放初期往往是收益不能补偿支出 ;三是产品投放市场能否获取最后的市场成功尚不可知 企业承受着较大的风险。但是 如果企业善于对原有产品(哪怕这种产品是企业仿效其他企业的)进行革新 同样可以取得类似于企业开发全新产品的市场竞争优势。

市场营销学上新产品的概念的内涵和外延都较一般意义上的新产品要宽。一般意义上的新产品是狭义的新产品 即科学技术在某一领域的重大发展所推出的全新产品。市场营销学上的新产品不但包括了一般意义上的全新产品 而且还包含了下面几方面的内容 :a. 革新产品 即对原有产品进行整体或部分革新而推出的新产品 ;b. 改型变异产品 即对原有产品在性能、外观方面进行改型变异 ;c. 新牌号产品。由此可见 一个企业如果善于革新某一现有产品 或对其改型变异 不但可以取得开发全新产品的竞争优势 而且革新比开发所需费用一般要少得多 风险也小得多 对企业更为有利。

⑤采用正确的定价策略。在企业经营活动中 定价策略是一门具有艺术性的策略。因为一方面 企业和消费者对价格水平的感受与心理预期常常是不同的甚至是相反的。消费者总是要在商品的使用价值和价值的表现形式——价格之间进行权衡做出选择 ;另一方面 价格水平的高低对企业的利润目标、市场占有率、竞争力等影响是不同的 当某一产品价格提高时 单位产品的盈利增加 但伴随而来的是市场占有率的降低和市场竞争力的减弱 而后的变动 又会影响企业的总体盈利水平。如果企业能够按照市场供求状况、竞争对手的定价策略、消费者的心理因素 制定正确的定价策略 不但可以取得最大盈利 而且可以保持较高的市场占有率和取得较强的市场竞争优势。

⑥提供附加利益。在日益激烈的国际竞争环境中,为消费者提供附加利益,已经成为企业在竞争中取得优势的新的的重要手段。在现代营销学中,产品不仅包括形式产品,诸如产品形态、质量水平、产品特色、产品款式以及产品包装和品牌,而且包括为消费者提供的各种附加利益的各种售后服务,如提供产品使用说明书、保证、安装、维修、送货、技术培训等等。许多情况表明,企业优势的取得,不仅仅在于其工厂生产出的产品以及价格方面的优势,而在于附加在产品之上的包装、服务、广告、顾客咨询、资金融通、运送、仓储及其他具有价值的形式。因此,企业要取得竞争优势,既要重视产品特色,重视价格优势,更要注意对消费者附加利益的提供。

上述我们从六个方面分析了一个准备进入国际市场参与跨国竞争的企业获取竞争优势的可能性,但是,上述六个方面仅仅是可能性,而将可能性变成现实性,则要依赖于企业的努力。不管怎样,正如美国营销学家乔治·佩里切利所指出的:“重要的是比起竞争对手来,至少应有一点优势。如果连一点优势都不具备,企业就很难在国外市场上长期坚持下去。”

6.2 竞争对手分析

“知己知彼,百战不殆”,这句中国军事名言出自《孙子兵法·谋攻篇》,揭示出只有充分了解自己和对手,做到心中有数,才能作出正确谋断这一指导战争的普遍规律。这一规律作为一种谋略原则,不仅运用于军事斗争,而且也运用在市场竞争中,并成为企业家市场竞争取胜的信条和座右铭。因为,现代市场竞争异常激烈,一个企业无论规模大小、实力强弱,各有其长处,也各有其短处,只有扬长避短,以己之长,克彼之短,才能够取胜。

当然,在市场竞争中,“彼”的含义也是广泛的。因为,一个企业面临着不同类型的竞争者,概括起来,至少有下面四类:

第一类,能提供与本企业不同的产品满足消费者不同需要的竞争者。比如,某企业生产经销电视机,那么生产电冰箱、洗衣机等不同产品的厂家就属此类竞争者。因为,如何促使消费者更多地首先购买本企业生产的电视机,而不是首先购买电冰箱、洗衣机,这就存在一种竞争关系。

第二类,能提供与本企业不同的产品但能满足同一种消费需求的竞争者。比如,自行车、摩托车、小轿车都能满足消费者对家庭交通工具的需要,因而,这三种产品的生产经营者之间必定存在着竞争关系。

第三类,能提供与本企业产品种类相同,但规格、款式、型号不同的产

品的竞争者。

第四类 能提供与本企业产品种类相同 ,规格、型号、款式等也完全相同 ,只是品牌不同的产品的竞争者。

很显然 ,在上述四类竞争者中 ,后两类属于同行业竞争者 ,与本企业的竞争关系最密切 ,是最强硬、最值得分析的竞争对手。

因此 ,所谓竞争对手 ,就是指那些生产经营与本企业相同、相似或可替代产品的企业 ,也就是说多数是同行业竞争者。不论是生产还是销售 ,不论是产品还是价格 ,不论是服务还是促销 ,同行都会采取类似的步骤或措施 ,因而与他们的竞争是最直接、最激烈、最复杂的竞争。企业首先要对这些竞争对手进行认真研究与分析。

对于竞争对手的分析 ,一般应该包括下面几方面的内容 :

6.2.1 长远目标

分析竞争对手的长远目标 ,可以预测竞争对手对其目前所处的竞争地位是否满意 ,它将会如何改变战略 ,以及对于外部事件(如经济周期)或对于其它公司的战略举动的反应能力。

分析竞争对手的长远目标 ,不仅要分析其财务目标 ,还要分析其它因素 ,如它的市场位置目标、技术位置目标和社会活动目标等等 ,同时 ,还应当包括对竞争对手企业各个层次各级领导的了解 ,包括公司级的、经营单位级的、甚至职能部门级的领导的了解。

6.2.2 企业宗旨

每个企业都根据自身的条件提出本企业的宗旨 ,竞争对手也不例外。比如 ,某竞争对手可能以把本企业办成社会上的知名企业为宗旨 ,也可能以低成本生产者为本企业的宗旨 ,或者使本企业具有最优秀的销售队伍 ,等等。企业的宗旨不同 ,企业的行动方式和反击方式也就有差异。例如 ,某竞争对手自视自己为低成本的生产者 ,它就可能规定一个削价条例使价格自行减低。

6.2.3 现行战略

对竞争对手分析的第三个要素是列出每个竞争对手现行战略的清单。一种有效的方法是把竞争对手的战略看成各职能部门关键性经营方针的总和 ,以及了解它是如何寻求各职能部门的相互联系的。当然 ,竞争对手的现行战略 ,有可能是明显的 ,也有可能是隐含的 ,需要分析者认真予以识别。

6.2.4 竞争能力

对于竞争对手竞争能力的分析,实际上是对竞争对手优势与劣势的全面评价,分析的内容包括五个方面:①资源保证和技术状况,包括原材料资源及供应状况、技术构成及现代化程度、人力资源及技术素质等;②资金拥有情况,包括资金来源和资金保证程度。比如,主要挂靠哪家银行,现有实际资本额,资金的丰歉程度以及债权债务关系等;③产品规模及产品质量;④市场占有率;⑤其它具体的有利条件,包括地理条件、规模条件、与产业协会的联系、官方或非官方的保护等。

6.2.5 发展能力

对于竞争对手发展能力的分析包括竞争者的研究开发能力及发展程度,研制新产品的发展方向、试制进程,上市后的竞争形势以及生产潜力和前景等。

6.2.6 营销策略

竞争对手营销策略的分析,主要是分析其市场营销的4Ps策略,具体包括:①产品策略:竞争对手拥有哪些产品;产量、质量、产品特征以及款式、性能、包装、装潢如何;在消费者心目中的印象如何,等等。②价格策略:竞争对手产品的成本如何;销售量;价格高低及订价目标。③销售渠道策略:竞争者通常以何种方式推出其产品;有哪些销售渠道;其代理商和经销商是谁,他们的经销实力如何;竞争者给予经销商或代理商的交易条件是什么,双方关系是否良好。④促销策略:竞争者采取哪些促销措施;有哪些服务措施,包括售前、售中、售后服务以及技术咨询、安装、维护、修理、调换等;选择哪些广告媒体;使用何种推销技巧;与官方、新闻机构、群众团体、大众的公共关系如何等。

通过上述六个方面的分析,我们对竞争对手的情况有了较深入的了解,从而可以对其发展趋势、未来市场地位、竞争优势、对竞争者的反击能力等作出基本判断,为制定本企业的竞争战略提供基本的依据。

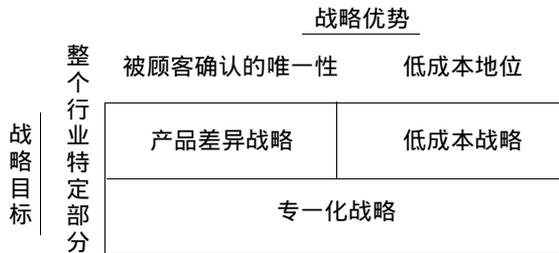
6.3 跨国经营竞争战略及其选择

6.3.1 跨国经营中的一般竞争战略

美国著名管理学家、哈佛大学教授迈克尔·波特先生,在他的著作《竞争战略》一书中,将竞争战略概括为三种:低成本战略、产品差异战略和专一化战略。

波特认为,低成本战略、产品差异战略和专一化战略之间具有内在的联系,可用图 6.3.1 表示。

图 6.3.1 三种一般战略



1. 低成本战略

低成本战略又称总成本领先战略,或成本领先战略,即要使企业的全部成本低于竞争对手的成本。采取这一战略的主要动机是为了吸引市场上众多对价格敏感的购买者,通过降价扩大市场份额或按竞争者同样的价格增加利润。实现低成本战略需要有一整套具体政策:要有高效率的设备、积极降低经验成本、紧缩成本和控制间接费用以及降低研究开发、服务、销售能力、广告等方面的成本。要达到这些目的,必须在成本控制上进行大量的管理工作,为了与竞争对手抗衡,质量、服务及其他方面的管理也不容忽视。但降低成本则是贯穿整个战略的主线。

低成本可以使企业在与竞争力量抗衡中处于优势地位,这种优势可以使企业在与竞争对手的争斗中受到保护:①低成本的局面有利于企业在强大的威胁中保护自己,因为买方的压力最多只能将价格压到竞争对手的平均接受水平,具有低成本优势的企业仍能受益。②低成本也防卫着供方势力的威胁,因为低成本在应付投入物资涨价过程中紧握着较高

的机动性。③促成低成本状况的诸因素通常也以规模经济或成本优势的形式建立起进入障碍,从而防止了新进入者的竞争。④低成本状况通常使企业与替代产品竞争时处于比产业其他竞争者有利的地位。⑤在现存的竞争者激烈的竞争中,该企业的成本低,意味着当别的企业在竞争过程中已失去利润时,这个企业仍然可获取利润。

低成本战略也存在一些风险,一方面,低成本战略给企业带来沉重的负担:公司要保持这一地位,就意味着要为设备现代化再投资,避免产品线增生以及对技术上的进步保持敏感;另一方面,低成本战略依赖于规模化或经验化,面临不少风险:①技术上的变化将过去的投资与学到的经验一笔勾销。②产业中其他竞争者通过模仿或者以其对高技术水平设施的投资实力学习掌握低成本技术。③由于将注意力放在成本上,从而容易忽视产品和市场活动的变化。④一旦成本膨胀将削弱公司保持足够价格差的能力,公司要抵消竞争对手的商标形象或某种差别化努力的影响,就需要保持足够的价格差。

2. 产品差异战略

产品差异战略又叫别具一格战略,或差别化战略,是指企业所提供的产品和服务与众不同,在整个行业中只此一家,别无分号。当买方的需求和偏好多种多样以致于很难用一种标准化的产品来满足时,差别化战略将非常行之有效,这就要求对买方的需求和购买行为进行细致的研究,弄清楚什么对他们最重要,最有价值,然后把这些部分或全部地融化进产品或服务中去,以便取得竞争优势。

实现产品差异战略取得竞争优势可以有许多方式:设计名牌形象、技术工艺特点、产品性能特点、顾客服务、经营和销售网络和保证零部件的可能性、产品的可靠性和耐用性及其它方面的独特性。最理想的是公司在几个方面都具有特色。例如,美国卡特彼勒履带拖拉机公司,不仅以有效的销售网和随时提供优良的备件闻名,而且以质量精良的耐用产品名震遐迩。但应注意,产品差异战略并不是讲企业可以忽视成本,只不过这时主要的战略目标不是成本而已。

企业实施产品差异战略,可以取得竞争优势,在行业中获得超过一般水平的利润。主要表现在以下几个方面:①顾客对好的产品有一种商标的忠实性,当这种产品价格变化时,顾客的敏感程度低。生产该产品的企业便可以运用产品差异战略,在同行业竞争中形成一个隔离地带,避免竞争的侵害。同时,产品差异化能增加边际收益,降低企业的成本。②顾客对商标的忠实性形成了强有力的进入障碍。进入者要进入该行业则需要克服这种产品的独特性。③产品差异可以产生较高的边际收益,增强企业对付供应者讨价还价的能力。④由于购买者别无其他选择,对价格的敏感程度又低,企业可以运用产品差异战略削弱购买者讨价还价能力。⑤由于企业具有特色,又赢得了顾客信任,便可在与代用品的较量中,

比其他同类企业处于更有利的地位。

产品差异战略的风险主要有几个方面：①与实行低成本的竞争对手相比，实行差异战略的公司，其产品成本一般较大，往往要失去一部分对价格较敏感的顾客，因此，推行这种战略有时会与争取更大的市场份额的活动相矛盾。②随着产业的成熟，模仿行为使已建立的差别缩小，特色消失。③企业为了形成产品差异，需要进行广泛地研究开发、产品设计、高质量原材料和争取顾客支持等工作，代价高昂。④并不是所有的顾客都愿意或能够支付产品差异所形成的较高价格。

3. 专一化战略

专一化战略又称集中一点战略，或重点战略，是指企业把经营的重点目标放在某一特定购买者集团，或某种特殊用途的产品，或某一特定地区上，很好地为某一特定目标服务。专一化战略的关键在于能够比竞争对手提供更为有效的服务。它要求企业，或者能通过更好地满足特定目标的要求，取得产品差异，或者能通过为这一特定目标的服务获得低成本；或者两种要求都能实现，即使在整个市场上该企业没能取得产品差异和低成本优势，也要在具体市场上取得这种优势。

专一化战略在专攻一个目标过程中取得低成本优势的一个典型实例是 *Martin—Brower*，美国第三大食品批发公司。*Martin—Brower* 公司削减了其客户，只剩八家主要的快餐连锁店。该公司的整个战略重点是满足这些客户的特殊需要，只保留这些客户所需的狭窄的产品线，订单接受过程与这些客户购买周期的衔接，按客户分布安置公司的库房，以及严格控制的计算机化的记录工作。尽管 *Martin—Brower* 在对整个市场的服务活动中不能算作一家低成本的批发公司，但它在其特殊的细分市场中的活动取得了低成本优势。*Martin—Brower* 公司得到的报偿是公司的迅速发展，以及高于一般水平的利润率。

实施专一化战略的风险有下面三点：①大范围提供服务的竞争对手与专一化公司的成本差变大，从而针对一个狭窄的目标市场服务丧失成本优势或使专一化战略产生的差别化优势被抵销。②战略目标市场与整体市场之间对所期待的产品或服务的差距缩小。③竞争对手在战略目标市场上又找到分市场，因而使专一化公司不够专一。

4. 三种一般战略实行的必要条件

成功地实施三种一般战略，需要不同的资源和技能，同时也意味着在组织安排、控制程序和创新体制上的差异。三种一般战略在实施中所需要的条件如表 6.3.1。

表 6.3.1

一般竞争战略的实施条件

	需要的资源与技巧	组织要求
低成本战略	<ul style="list-style-type: none"> ·大量的资本投资和良好的融资能力 ·对工人严格监督 ·大批量生产的技能 ·所设计的产品容易制造 ·低成本的批发系统 	<ul style="list-style-type: none"> ·严格的成本控制 ·经常、详细的控制报告 ·组织严密、责任明确 ·以定量的目标为基础的奖励
产品差异战略	<ul style="list-style-type: none"> ·强大的营销能力 ·产品加工对创造性的鉴别能力 ·很强的基础研究能力 ·在质量或技术开拓上声誉卓著 ·在某产业中有悠久的传统或具有从其它业务活动中得到的独特的经验 ·技术构成合理 ·与销售渠道的高度协调合作 	<ul style="list-style-type: none"> ·在研究与开发、产品开发和市场营销部门之间的协作关系好 ·重视主观评价和激励,而不是定量 ·有轻松愉快的气氛,以吸引高技术工人、科学家和创造性人才
专一化战略	·针对具体战略目标,由上述各项组合构成	·针对具体战略目标,由上述各项组合而成

6.3.2 进攻型竞争战略

一个企业在市场竞争中往往处于不同的市场竞争地位,有些经营实力强的企业处于市场领先地位;有些发展中的企业则处于向领先者挑战的地位;还有些经营实力弱的企业则只能市场中起追随的作用,由于企业所处的市场地位不同,其竞争战略的选择也应有所差异。一般说来,处于发展中并向市场领先者挑战的企业,多采用进攻型竞争战略;处于市场领先者地位的企业,多采用防御型竞争战略。

进攻型竞争战略,是处于发展中并向市场领先者提出挑战时所采用的战略,具体进攻方式又有以下五种,其关系如图 6.3.2。

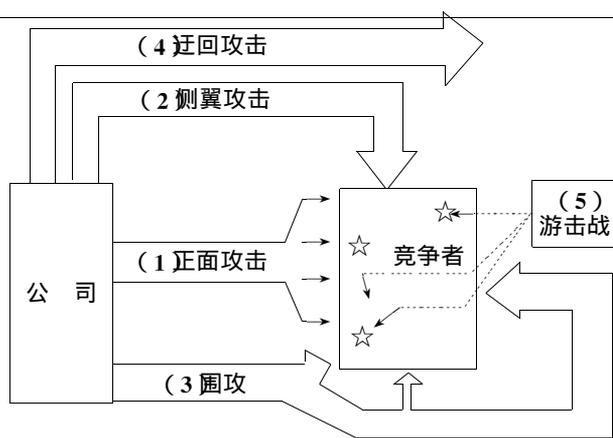
1. 正面攻击战略

所谓正面攻击战略,就是本企业生产与竞争对手相同的产品,在质量、价格、营销、服务等方面与竞争对手进行针锋相对的较量。一般实力较强的挑战型企业较适用这种战略。

正面攻击战略可分为四种类型:

①纯正面攻击战略。攻击方基于这样一种思想：“你有我也有，你也能我也能”，因而，攻击方以与竞争对手相同的产品、相当的价格、相似的促销方式展开抗争，并追逐同一个目标市场。企业选择纯正面攻击战略时，应认真估价本企业的竞争实力和竞争优势，否则，希望在长期的交战中取胜，或是打个平局都将是十分渺茫的。因此，企业应该选择经过修正的攻击战略。

图 6.3.2 五种进攻型竞争战略示意图



②有限的正面攻击战略。有限的正面攻击是指把攻击重心放在特定的目标市场上，运用各种手段从竞争对手那儿争取更多的消费者，包括举办商品展览、提供优惠批发价格、提供有关售后服务等。

③基于价格的正面攻击战略。顾名思义，当攻击者在各方面与其对手旗鼓相当时，寻求在价格方面的明显优势。当然，如攻击方从长远利益着眼，总希望能找到一种可缓解竞争对手削价报复的对策，如基于研究与开发的正面攻击战略就是其最佳选择。

④基于研究与开发的正面攻击战略。由于技术的突破，产品的创新，赋予了产品比之竞争对手的产品有更多的特色和价值，这种有形和无形价值的成份交织在一起，会形成更大的竞争威力和灵活性。70年代，日本的半导体、个人计算机和电器行业的制造商们就是成功地运用和发挥了这一战略的优越性。

2. 侧翼攻击战略

所谓侧翼攻击战略是指先不去惊动尚未觉察的竞争者，以免过早地与竞争对手面对面地较量，把营销工作重点集中于有限的范围，用自己的相对优势去攻击竞争对手的薄弱环节。这种战略体现避实就虚的军事原则，一般较适用于企业资源相对弱小的中小企业。

据有关资料表明，很少有日本企业在初次渗透美国市场时，就向美国

公司正面攻击。日本厂商首先忙于搜集美国尚未被满足的细分市场,并为满足这些市场倾注全部资源和精力。一旦找到立足点后,便在产品更新、渠道拓展、广告宣传等方面实施战略性的强行突破,建立起自己的商品基地,提高其商品的市场地位,并为日后与竞争对手争夺市场份额展开正面较量作准备。

60年代、70年代,日本企业在美国市场上展开了一系列卓越的侧翼战,一举奠定了日本商品的稳固地位。

美国公司历来习惯于谋求高价厚利产品,出于实力等条件的考虑,日本企业孜孜以求生产低价薄利、简易小型的产品。例如,摩托车行业一直是欧美人的天下。至50年代,活跃在美国摩托车市场上的主要是哈利·戴维森、BMW 诺顿、利物浦等一些欧美公司。它们所生产的产品汽缸容量大多在500CC以上,售价高达1000多美元,轻蔑地把小摩托车称作是一种玩具,认定是没有前途的。日本本田公司恰恰就把轻便摩托车市场视作是“未开垦的处女地”,本田公司配备了700多位设计师推出当时质量最好的轻便摩托车,这种新型轻便摩托车结构小巧、便于驾驶,有三档变速,自动离合器,发动机为5马力,而售价低于250美元。针对当时美国西部的工业基础较东部落后的情况,本田首先在洛杉矶组建了自己的销售公司,以后一个地区一个地区逐步向东扩展。这是一场地地道道的侧翼进攻战,其涵义包括:产品——摩托车,价格——250美元以下,地点——美国西海岸。本田公司成功地在美国市场上站稳了脚跟,建立了自己的滩头阵地。

以现有的阵地为基础,整个60年代本田公司将其产品系列从低于125CC逐渐向大容量延伸。1975年,一年内本田推出了25种新产品,见表6.3.2。

表 6.3.2 本田公司投放美国市场的 25 种摩托车情况(1975 年)

汽缸容量	种类	市场售价幅度
125CC	14	304~809 美元
350CC	6	897~1175 美元
450CC	2	1176~1443 美元
750CC	3	1555~2112 美元
合计	25	

70年代后期,本田公司进一步推出1000CC的摩托车,正式进入重型摩托车市场。本田的摩托车逐渐在汽缸容量上、价格档次上,全系列地遍布美国全国市场,参见表6.3.3。

表 6.3.3

1974 年美国摩托车市场份额情况

公 司	市场份额(%)
本田	43
雅马哈	20
川崎	13
铃木	11
哈里·戴维森	6

日本本田公司占领美国摩托车市场采用的是侧翼攻击战略,同一时期,日本索尼公司采用了同样的战略,占领了美国的电视机市场。

60年代初,索尼公司进入美国市场的产品是屏幕为8英寸的电视机。到1963年,共有10家日本厂商向美出口电视机。不过,它们的产品全部是12英寸以下的屏幕,其尺寸比美国制品小得多。日本电视机不仅在产品规格上避开美国公司,而且在产品营销上也采用有选择性的渠道策略。如索尼委托了一些规模大,又颇有声望的零售商为它经销商品,因此,不存在品牌冲突的问题,使得日本电视机在美国很快地打开了销路,随后,日本公司扩展阵地,最后牢牢地占领了美国电视机市场。

当然,侧翼攻击战略的成功,是以竞争对手不实施报复性反击以及细分市场潜力较大为前提的。具体说,需具备三个条件:

①进攻一方要能识别出确切存在差异显著的细分市场,而且是需求没有或未能得到满足的市场。

②如进入尚处于增长期的市场或行业,可获取相当可观的利润。

③在敌强我弱、竞争对手自鸣得意之时,应乘机而入。

3. 包围战略

所谓包围战略,是攻击方为了避免正面攻击所招致竞争者的猛烈反击,而绕过对手的交锋面,通过生产更多型号、款式、规格、尺寸、价格低廉或质量可靠的产品,迫使竞争对手同时在前、后、侧翼各方进行防御,力图分散对方的力量和资源,突破对方的弱点,开辟潜在新市场的一种战略。对此,可引用军事原则作为佐证:“顾前难顾后,顾此则失彼。左支右绌,难以两全。若四面出击,则危在旦夕。”包围战略比较适用于资源比竞争者更胜一筹,并愿意在较长时期内将资源用于这一领域的企业。

包围战略可以细分为两种基本形式:产品包围战略和市场包围战略。

①产品包围战略。

产品包围战略,就是在产品的所有质量、款式、特性上都占优势,使对方的产品没有活动余地,从而大量推销自己的产品。日本电子企业在电

视机、半导体、小型计算机和立体声收录机等产品领域,也包围了它们的美国竞争对手。精工钟表公司扩大产品系列,增加花色品种,无论在价格、质量还是特殊功能方面,只要是如今称作钟表的,从高档到一般档次,把所有的领域都包围了。

②市场包围战略。

市场包围战略,就是在企业的毗连市场上全面扩大销售。日本厂家努力扩大产品系列,增加花色品种,满足顾客的新需求和爱好。市场包围,不仅局限于包围最终消费者,还要包围各种流通机构。比如,精工公司几乎接近每一种类型的钟表流通渠道,并且扩大产品系列,增加花色品种,尽可能扩大销售范围。

日本企业的包围作战,使美国对手处于防守地位。过去美国企业属于进攻者,现在却处于被动地位。美国企业为寻求对付日本的有效办法而煞费苦心。当发觉自己已被日本企业包围时,许多美国企业不得不从市场退下来。

包围战略成功需要一些条件,主要是进攻者要有雄厚的资源,在市场上占主导地位以前,始终要有全力以赴长期作战的决心。实施这种战略的危险性在于,要想包围竞争对手,必须有雄厚的资源和组织能力,而且也不是一朝一夕所能办到的,可能会出现这样的情况,即战场上发生了变化,以致胜利者最后到手的可能只是一个没落的产品市场。这是因为进攻者只顾集中全力去打败竞争对手,没有注意到整个市场正在发生变化(如技术开发、顾客爱好的变化等),这就孕育着危险。

4. 迂回攻击战略

所谓迂回攻击战略,是指避免立即与竞争对手在某一特定产品——市场形成对峙或互相残杀局面,着眼于长远利益,而不是现在的较量。它意味着回避竞争,追求更新的市场。

迂回攻击战略有三种形式:

①新产品的开发。

企业用新产品进行竞争,以取代在原有产品领域的竞争。过去,日本企业在竞争中不在这方面下功夫,而满足于现有产品的模仿、改良。但是,近些年来,它们在改进产品和开发新产品方面,发挥出惊人的才能。所开发的新产品中,有结构新颖的照相机(自动聚焦)、功能独特的数字式钟表,还有全新的录像机、唱机等。

②经营范围的多元化。

日本企业有这样一种倾向,即从单一行业断然转向全新领域。比如,索尼公司近几年在餐馆业、建筑业等新行业崭露头角。

③向新的地区扩张。

对日本企业来说,日本和美国是世界上两个最大的市场,但日本企业并不满足于这两个市场。日本企业在进入美国市场的同时也向其它市场

进攻。它们即使在新的地区建立起了立足点也不放松努力,它们继续向着统治市场这一目标前进。

迂回攻击战略,一般是当公司的资源和现有产品不比竞争对手更具优势时所考虑采用的战略,等到自身资源或技术实力扩充到一定程度时,再问鼎市场统治地位。其中企业的市场实力成为跃向成功的跳板。这种实力可分解为研究、开发现有产品/市场范围之外的能力,转向经营不相关产品的技术能力和开拓新市场的营销能力。

迂回战略有两大危险:一是在战略上有时超过了企业的技术和知识基础,其超过部分就有危险,尤其多元化经营时更是如此;二是在进入新市场或新地区实行迂回作战的情况下,至少在某个时期,必须把原有的一部分产品市场让给竞争对手。对手乘此机会进攻采取迂回作战的企业,以巩固自己的基础。进行迂回作战的企业如果遭受挫折,则更容易受到攻击。

5. 游击战略

所谓游击战略,就是对竞争对手的各个领域和地区,进行小规模、连续不断的进攻。其主要目的是削弱和瓦解对方,挫伤其意志,最后迫使对方让步。游击作战可以使对手失去平衡,不知下次会被攻击何处,经常处于紧张状态。一般说,游击战略是弱小企业在力量对比明显不平衡的情况下,以灵活机动为基本手段,以实现有限目标为基本目的的一种与大企业进行抗衡的作战形式。但是,实力雄厚的大企业也可用游击战略对某些竞争对手实施小规模间歇性打击,以较小的力量牵制对手更多的兵力,造成竞争力量的进一步不平衡。

游击战略的具体做法大致有下面几点:①进攻集中在竞争对手的某个防守弱的细分市场。②专门去进攻竞争对手战线拉得太长、资源分布太广而导致局部力量弱的环节或市场。③运用选择性降价、不公正广告、专利侵权以及密集的促销活动等骚扰策略对竞争对手进行小规模的、分散的、突然的袭击。

日本企业在竞争活动中大多数采用游击战略。无论在进入市场之初,还是在其后渗透过程中,或在包围对手、进行迂回时,他们的游击战略都是非常明显的。日本人采用市场中心和非市场中心两种游击战略。市场中心的进攻最具游击性。这就是从几个地方同时袭击竞争对手,突然冲上去。日本人在很多市场上采用这种方法建立自己的地位。他们跟零售商结合起来,开展特别的促销活动,在特定的地区内降价推销。同时,在流通阶段或零售阶段,在合适的地方举办商品展览会,或者接受其他特别订货,以此向对方施加压力。

日本企业还经常研究、实施非市场中心的进攻。日本企业从美国企业中选拔优秀管理人才,有时候把竞争对手、流通渠道的整个公司都占领。常有这种情况:一家经营日本产品的美国流通商,在经销过程中向日

方介绍了美国的经商特点和详细的情况,后来,这家商号被日本企业吞并过去。

日本企业进行的非市场中心的游击活动,比上面所说的例子范围更广。日本企业针对市场、竞争对手所搞的情报活动,很多都具有游击战的特色。日立公司利用非法手段获得 IBM 公司的绝密资料,就是一个例子。日本人经常在展览会上进行拍照,这样收集信息。介于以上两种作法之间的是日本人对美国工厂、设备的“观光”。这种作法正日益被美国企业所效仿。

实施游击战略的风险有两个:第一,游击作战的最大危险来自竞争对手的反击和报复,特别是进攻者没有充分考虑承受者的猛烈反击。没有足够的资源基础就开始向对方挑战,是莽撞的行为。如果没有就对对方的反应和自己的资源、能力进行慎重估量就开始游击作战,将会导致不可挽回的损失。第二,游击作战的第二大危险是,与消耗资源相比,可能效果不大。特别是市场中心作战,这种危险尤其大。所以,随时都应该明确游击战略的目标究竟是什么。比如说战略的效果,也许不会马上给进攻者带来利益,而只是给对方造成损失。

6.3.3 防御型竞争战略

如果说进攻型竞争战略往往是市场挑战者所采取的战略,那么防御型竞争战略则往往是市场领先者所选择的战略。所谓市场领先者,是指在产品品种、花色与技术性能上有领先能力的企业。由于他们取得了在产品方面或技术方面的优势,从而取得了产品销路持久不衰的市场领先地位。所以,市场领先者应该制定防御型竞争战略,方可以持久地保持这种市场领先地位。

1. 阵地防御战略

所谓阵地防御战略,就是巩固现有的市场与用户,不被竞争者渗入。

需要强调的是,无论军事战争还是经营战争,阵地防御战略者都有一种强烈的愿望,这就是守住现有阵地,维持战线,保住产品市场。这种传统的防卫、防御思想,是一种静态的防御思维方式,如同正面进攻战略一样,阵地防御战略是最危险的战略之一。这是因为,单纯为了保住阵地的防御,其前提是产品市场及整个行业几乎不会发生变化。过份依赖阵地防御战略,实际上是将竞争之下的经营活动看作静止不动的。这样一来,企业就会消极收缩那些旨在竞争的种种进攻战略和防御战略。防御一方是在保卫不断缩小的产品市场,因此,阵地防御难免最终失败——企业的防线如果不随着产品和市场的变化而移动,所谓阵地防御,也就只剩下过时的产品,从而失掉市场。

由此可见,单纯的、静止的阵地防御不足为取,而应采取机动性防御

和先发制人防御等‘积极’、“动态’防御策略。事实上,多数日本企业在竞争过程中,无论采取攻势还是守势,都不断转移阵地。日本人不满足于胜利,他们不断地改进产品,扩大产品系列,增加花色品种。日本人在感到必须反击美国企业的进攻以直接保卫自己的时候,总是积极反攻,仅仅依靠被动的防御,把所有资源都用于保护自己现有产品的壁垒式防线上,将是徒劳无益的。

2. 机动防御战略

所谓机动防御战略,也称动态防御战略,即市场领先者企业不断把产品与市场扩大到新的领域,而不是只依赖原有的名牌产品和原有的市场。这样,可以在产品与市场的动态成长过程中得到新的发展,而永远不会被竞争对手打倒。

在国际市场角逐中,日本企业不仅保卫现有产品市场地位,而且把战场转向新的产品市场。其方法不是过去通常采用的商标多样化、扩大产品系列,而是扩大市场和多元化这两个革新举动。这种做法使日本企业在新的产品市场上获得了地位,在战略上产生深远的影响,经受住不断的进攻,可以开始报复性的反击。

在机动防御战略实施中,扩大产品市场领域的方法有两种:一是扩大现有产品的市场;二是在新的产品市场领域搞多元化。如果是在世界市场上占有率高的产业,便不断扩大产品的销售范围,并开拓迄今还未被满足的市场需求。例如,在家电产业,日本从生产电视机转向销售电视唱片和磁带录音机,从无线电收音机转向索尼的便携式磁带录音机,从立体声又转向最新的音响系统。在市场多元化方面的机动性防御,往往被钢铁、纺织、造船等传统行业所采用。比如,三菱重工、川崎重工、富士重工都陆续进入航空领域,它们在第二代民用喷气式飞机上同波音公司展开竞争。

从全球市场竞争实践来看,机动防御战略,不仅可以使企业在某些行业或市场长期保持市场领先地位,而且可以促使企业不断向新的、更具发展前景的产业和市场进军。比如,日本企业实施机动防御战略,不仅在他们已奋斗了几十年的一些产业上继续保持统治能力,而且从70年代中期又向新的产业领域迅速进军,如计算机、半导体、机床及电子通讯设备等领域,就是很好的例子。与此同时,日本企业还向更新的处于尖端技术和市场的一些领域进发,如机器人、新医药和食品在内的生物工程,以及陶瓷、炭素纤维和光导纤维等新材料等。

3. 反击式防御战略

所谓反击式防御战略,就是市场领先者面临竞争对手在商品削价、大量广告与推销、推出新产品等挑战性进攻时,采取相应的反击手段,以挫败挑战者的进攻。当然,即使挑战者没有首先发起进攻,处于防御的一方也有权直接向敌人进攻。如同进攻可以分为正面进攻、侧面进攻、迂回包围进攻一样,反击也可以同进攻者直接对抗,在进攻者的侧面迂回,像钳

子一样在进攻者基地将其队伍截断。

反击式防御战略的典型事例当属日本本田公司对日本山叶公司的反击。

日本本田公司在 60 年代成为摩托车制造业的霸主。后来它进而向多角化经营方向发展。80 年代初,它的市场占有率达 38%,而另一家日本企业山叶公司已达 37%。1981 年,山叶公司开发 18 个新品种,宣布新建一个年产 100 万辆摩托车的制造分厂,发动了向本田公司争夺霸主权的进攻。

本田公司依靠自己雄厚的实力坚决予以反击,采取了下列强硬措施:①全面大幅度降价。最畅销的车型也降价 30% 出售。②大力开发新品种。一年半时间内开发新产品 81 个。③扩大销售网点。④利用一切宣传工具进行促销活动。

到 1983 年,本田公司的市场占有率已上升至 47%,山叶公司则下降为 27%,并陷入财务危机,不得不削减生产。本田公司抓住时机,乘胜追击,连续推出新产品对山叶公司实施打击,迫使该公司裁减人员、减少从业员工工资,直至变卖财产。

4. 先发制人防御战略

从战略上来说,进攻是最好的防御。积极的防御战略应是先向“敌手”进攻。因此,先发制人防御战略,就是企业主动加强现有的竞争优势,或者发现新的优势,在有把握的领域不断开发新产品,改进现有产品,使竞争对手失掉机会,至少使敌人在探索有希望的战略时遇到困难,从而使自己保持市场领先的主动地位。

日本公司进入美国市场特别是取得市场领先地位以后,所采取的某些防御战略就属于先发制人防御战略。比如,汽车产业,在日本厂家在美国不断实施市场开拓战略,已经获得 30% 的市场占有率之后,它们对这种市场地位的保持仍然是采取“进攻”式的。它们一方面继续改进产品,扩大产品系列,增加花色品种,另一方面则首先把电子技术引入汽车行业。如日产公司的 *Cedvic* 和 *Gloria* 产品系列,从点火到启动及空气燃料的混合比,全部由微型电子装置控制。日产公司还想进一步将这些功能改用电子计算机控制管理。

日本人采用先发制人防御战略的目的,就是抢在竞争对手的前面,即不放弃市场营销的机会,减少对方采取报复措施的可能性。

5. 侧翼防御战略

作为市场领先地位的企业来说,考虑挑战者的进攻部位,一般应是本企业的薄弱环节。所以,所谓侧翼防御战略,就是主动加强侧翼力量,以阻止敌人进攻的战略。

70 年代初期,日本企业遇到了外国竞争者的挑战,特别是来自南朝鲜、台湾、新加坡等低成本的新兴工业国家(地区)的挑战。日本企业的产

品成本上升,这些国家的企业便受益,在世界市场上的占有率提高。日本企业如果不巩固侧翼,其市场占有率就将被上述国家和地区侵蚀。为此,日本企业开始大量投资,努力提高生产率,试图以此挽回逐渐失去的成本优势。比如,新日铁公司,曾组织了一场全公司的削减成本运动,实施它的一系列合理化计划,因生产工序合理化而削减工作人员,为节省能源和劳动力而把巨大的资金投向连续铸造、鼓风炉和一些能把间断作业改为连续作业的新设备。该公司因而提高了产品产量,开发了新产品,在国际市场上保持了竞争力。

6. 收缩性防御战略

随着时间的推移,由于技术、市场、销售渠道的变化,一个公司的所有业务单位不可能永远保持旺盛的竞争力,当一个或几个战略业务单位在特定的产业失去吸引力后,公司就应采取措施。所以,收缩性防御战略,就是当企业的一个或几个战略业务单位经营不善或因其它原因处于不利的竞争条件下,为维持自己的实力以避免更大的损失,企业有计划地收缩战线,把企业经营力量重新配置集中到几个竞争程度较低的产品与市场领域中去。

收缩性防御战略的具体实施又有几种不同的作法:①调整。对经营差的业务单位进行调整,或卖掉弱的业务单位,在更有吸引力的产业建立新的业务单位取而代之,或替换经营差的单位的管理人员等等。②抽出资金。把经营差的业务单位的股本全部收回,或留下一部分股份成为股东之一。③清理资产。对于那些只有一个业务单位的企业,清理意味着公司的终止,对于有多个业务单位的公司来说,在某些业务单位没有希望的情况下,及早清理往往会比拖到破产较好一些。

6.3.4 竞争战略的选择

上面,我们系统地分析了各种进攻型和防御型竞争战略,并以日本企业占领美国电视机产业市场并长期保持市场领先地位为实例,分别讨论了两种类型的战略的综合运用问题。从中不难看到,战略的选择与运用,离不开对企业内部和企业外部包括竞争对手的各种因素的综合分析,因此,战略选择并不是一件容易的事情。一般说来,下面几个方面的因素均不同程度地影响到企业竞争战略的选择。

1. 领导者的眼光与对市场的判断力

公司领导人特别是主要领导人的眼光和对市场的不同判断,往往直接造成企业在选择竞争战略上的差异。

席尔斯和华德是两个很有名气的美国实业家。依席尔斯的看法,第二次世界大战后的美国,必然人人移居市郊,以汽车代步。据此,他将他的百货公司分设于市郊各地,而不是都市中心。与席尔斯的看法相反,华

德认为,今天的世界必将趋于萧条,说不定另一次经济危机又将到来,因此,他特别重视都市中心的商店。结果,席尔斯的看法对了,成了赢家,华德却没能站稳。

眼光和判断力的差异,导致人们在对未来的情势的假设上的差异,对市场的判断如此,对科学技术的预见同样如此。有人追求新技术,以期取代陈旧的技术;有人在现在技术上作文章,以期能提高竞争能力;更有人对科学技术的明天不予理会。无疑,对未来的假设不同,选择的战略也会不同。假如事情的发展合乎我们的预料,那么我们会成为明天的席尔斯,否则,我们只能步华德的后尘。

2. 对风险的态度

人们对风险的态度如何,对战略选择的影响也很大。有些人喜欢冒险,有些人是风险的厌恶者。如果管理者特别是参与决策的领导喜欢冒险,那么高风险的战略将被接受;反之,在战略抉择做出之前,那些风险型的战略方案将可能已经被删除。

另外,管理者在决策时,还要分析风险与收益之间的关系,如果高风险可以带来高收益,则这种战略还容易被决策者所接受。

3. 企业资源

资源包括企业所有的有形资产和无形资产。包括技术、管理、人才等,其对企业战略的成功实施有重要的贡献。所以,企业决策者在进行战略决策时,往往要考虑以下因素:①企业是否有足够的资本,或可以获得足够的资本以保证战略能够长期执行。②企业的战略是否和目前或将来企业的生产能力匹配,是要增加设备或放弃一些设备。③管理者与员工是否拥有为使战略成功所需的技术。④企业的组织结构、组织气氛是否和战略一致。

4. 竞争者的反应

企业决策者在选择竞争战略时,必须是基于对竞争对手的全面而正确的了解。如果选择的战略方案是一种进攻型战略,意味着将向主要竞争对手提出挑战,竞争对手必然会作出反应,既然会有反应,决策者必须能够判断出对手的各种可能反击,并制定出相应的对策。尤其应该注意的是:本企业是否低估了竞争对手的力量?本企业的战略是否会在竞争对手的反攻下,显得不堪一击?如果是这样,那将是十分危险的。

5. 战略能否被有效地执行

执行战略的能力涉及到许多情况,决策者事先应考虑这样几个问题:就整体而言,战略能否被有效地执行;是否有沟通与控制系统协助执行战略;执行的时机是否适当;是否有适当的标准评判战略的执行情况;所有重要的问题是否都考虑过。

要点回顾

- 1) 企业通过把各种资源集中在具有竞争能力的领域上,形成一定的竞争优势,免受因环境变化和国际竞争加剧所造成的损害,从而为企业不断获得盈利和取得好的投资效益提供了最好的机会;
- 2) 企业首先要对同行业竞争对手进行分析和研究;
- 3) 企业所处的市场地位不同,其竞争战略的选择也有所差异,必须根据具体的、实际的情况组织选择有效的市场竞争战略。

案例及应用 :日本电视机如何打入美国市场

电视产业是在第二次世界大战以后由美国企业发展起来并占统治地位。在此期间,美国企业把领导方法、技术创造和企业家精神传播到全世界。在 50 年代,电视机成为美国人主要消费产业之一。除了汽车业外,它是对于改变人们生活方式有极大影响的产业。

到 50 年代末,黑白电视机市场达到饱和。美国 80% 以上的家庭至少拥有一台电视机,而且大多数家庭至少已更换过一次电视机。50 年代中期,便携式或台式电视机逐渐增多,代替了大型落地式电视机。当时,这两种型号几乎垄断了市场。50 年代后期,电视机屏幕的尺寸为 17 英寸和 21 英寸,1959~1961 年期间,一般都是 19 英寸和 21 英寸。美国市场上销售的电视机,全是美国公司的产品。

1. 日本的进入——采取侧翼进攻战略

日本电视机最初进入美国市场是 1961 年。这种进入和初期战略可以说是典型的侧面进攻。日本出口到美国的电视机屏幕尺寸比美国产品要小,最初索尼公司在美国市场上销售的是电池式的 8 英寸全晶体管电视机,每台 380 美元。这种电视机在 1961 年约销售 8000 台。1962 年,向美国出口电视机的日本公司有 3 家,1963 年增加到 10 家。它们的产品屏幕几乎全是 12 英寸以下的。

日本电视机不仅从产品规格上避开美国公司,而且在市场营销方法上也实行了侧面进攻。日本电视机最初是以零售商或美国厂家的商标销售的,所以日本商标和美国商标不会发生直接冲突。如索尼公司采取的战略是把产品委托给少数可信赖的大商店独家经销,其他日本公司也采取了同样方法。最初几年,在所有的流通渠道,美国公司都感觉不到有竞争对手。由于电视机屏幕尺寸小,日本产品与美国产品相比价格相当便宜。但索尼产品与其他日本产品价格要高得多,经销商的利润也高,而且没有折扣。

2. 进入彩电市场——采取同样的战略

美国的彩电市场于 1960 年开始发展,到 1963 年,美国主要电视机厂

家全部生产彩色电视机。1964年,日本的彩电在美国市场上问世了。起初,日本人采取的战略基本上与他们在黑白电视机市场上一样。1964—1965年,在美国市场上销售的日本彩电数量很有限,而且这些电视机的屏幕尺寸与美国产品相比要小得多,流通渠道也有限。除索尼外,日本厂家均起用美国的经销商,或者使用美国厂家的商标。

从战略角度考察,日本厂家采用的是侧翼进攻战略。这是因为当时日本企业既没有发动正面进攻的资源,又缺乏对美国市场的了解,除了侧面作战以外,它们别无选择。日本人采取侧面进攻的成功,还与他们选择的产品和时机有关,一是他们的电视机刚好填补了美国市场的空白,二是他们恰好赶上了美国对彩电需求激增的时期。这样,即使日本产品出现,对美国人也并不构成威胁。因此,日本产品在美国销售的几年中,美国公司并没有采取直接报复措施。

3. 美国的反应

在对手不报复的时候,侧面作战的成功率很高。直到60年代后期,美国都没有对日本采取对抗政策。因为美国对小型(16英寸以下)电视机市场的未来发展前途没有考虑,大型电视机比小型的利润高得多。在60年代初期,美国公司推销的是大型(16英寸以上)电视机。1965—1966年,美国企业才开始意识到日本人的挑战。1965年底,通用电气公司推出10英寸彩色电视,其他美国厂家到60年代末才生产出16英寸以下的电视机。

但是,60年代初期,几个重要市场的发展给日本人带来了好处。市场需求结构在不断发生变化:电视机已经不再是“一户一机”的时代,“一户二机”迅速出现,而且“第二机”绝大多数都是便携式小型电视机。到1963年,“第二机”市场上黑白电视机占总量的25%,这些产品都是日本供应的。60年代初期,美国企业仍然热衷于彩色电视机市场。它们虽然也生产并积极推销黑白电视机,但又大力宣称:“未来是彩电的时代”。因此,削弱了它们在小型黑白电视机市场有力竞争的积极性。

4. 从侧面作战转向正面作战

人们很难准确地说明从侧面作战转向正面作战的过程,因为变化是随着时间的推移逐渐发生的。但有迹象表明,在战略上侧面作战的成分越来越少,在范围和进攻方式上逐渐变为正面战略。从60年代中期到末期,这种发展变化的迹象确实出现了,它表明日本人并不满足于“侧面进攻者”的作用,而是更直接、更积极地向美国挑战。

日本企业向美国企业发动正面攻击的迹象表现在以下几个方面:

在产品方面,从1964年、1965年起,日本厂家逐步向美国厂家的主要领域靠近,先推出19英寸电视机,然后逐渐走进美国公司的领地。1964年、1965年,日本推销12—16英寸的电视机,并在这一市场领域占优势。但是,从1966年起,日本制19英寸彩电开始装船运往美国,到60

年代末,日本人又推出更大型的彩色电视机。他们直逼美国势力。

在商标使用方面 作为正面进攻的主要内容,日本人已经向美国厂家的商标开战,并开始使用自己的商标。1966年,东芝、日立、松下公司都推出了贴有本公司商标的19英寸彩电。到70年代,所有的日本企业都开始使用自己的商标销售产品了。

在销售渠道方面与上述两方面相协调,日本企业开始管理流通渠道。1964年,开始出现日本在美国的流通领域自己承担业务的征兆。许多过去依靠当地进口商的日本企业,建立了独立的销售组织。它们和当地进出口商签订很多合同,直到60年代中期也未能改变。此时,日本通产省所属的日本贸易振兴会,把企业在美国进行交易遇到的问题收集起来进行研究、处理,对企业帮助极大。日本企业对销售渠道的管理,意味着日本企业摆脱了美国企业控制的销售部门,建立了独立的流通体系。

5. 包围战略的运用

60年代,日本企业渗透美国彩电市场时,多数采用侧面进攻和正面进攻。但是,60年代末,日本人积极转向包围作战。到1970年,日本企业几乎都销售最流行的19英寸和21英寸电视机。从70年代初期到中期,日本制电视机出现了大型化倾向。1973年,日本人开始销售台式19英寸彩电,但这是美国人销售这种型号三年以后的事。1975—1976年,日本人已在销售几乎所有美国公司可提供的电视机。

包围作战也反映在流通渠道。日本企业在各流通渠道扩张势力,大量推销产品。采用包围作战的原因之一是,70年代末日本电视机的生产数量已大大超过美国。消费者走进任何一家零售商店,看到的电视机多是日本产品。

6. 迂回攻击战略的运用

与其他战略一样,迂回战略也必须慎重分析产品市场及对手在该市场所处的地位。迂回进攻的目的是回避与竞争对手直接对抗。这一战略是日本企业在电视机产业向美国势力进攻的重要手段。日本人从进入美国市场就采用了这一战略。他们进入美国企业尚未进入的领域。因为美国企业几乎不重视出口问题,所以日本人很容易采取迂回战略。他们在成功地进入美国市场的同时也对其他国家实施迂回战略。他们在美国市场稳步迈向胜利的同时,在亚洲、南美洲和欧洲等地也做着同样的事。日本人的迂回作战不只限于进入各国市场,还能通过产品多元化同美国企业迂回作战。70年代后期,日本企业在磁带录像机商品化方面获得成功。就是说,超越了已确立的电视机市场的竞争,进而开辟了相关的新产品市场。

靠录像机实施的产品多元化的迂回作战,是建立在技术开发的基础上。日本靠自己的力量开发了录像机基本技术。1969年,日本人在电视机生产技术领域对美国人进行了大迂回作战。这一年,日立公司率先将

全部生产线转为 100% 的集成电路设计。第二年,日本的主要厂家全部实现了集成电路化。日本企业最早引进这种集成电路技术,被称为“日本产业在先进技术方面超过美国的转折点”。

在 1970 年,美国生产 100% 固体集成电路产品的只有摩托罗拉公司一家。该公司早在 1966 年就开发了这种技术,但没有像日本那样积极应用。而且在日本方面获得成功之后,美国方面也未迅速采取相应措施。集成电路技术使原来的电视机技术获得飞跃发展,提高了产品的可靠性,提高了工艺自动化水平和生产效率,减少了售后服务的必要性,使用户大大节省了电能。但美国企业没有看到这一技术的价值,许多中小企业直到 1974—1975 年中才生产这种产品。

7. 游击战略的运用

尽管日本人或许没有采用游击作战的意图,但其行动却常常表现出游击作战的效果。

60 年代初期和中期,日本人为了在流通阶段获得好名声,为了提高产品的知名度,采用了价格战、宣传战。这时,日本还未与美国势力发展到正面冲突,但是在降价幅度和与此相关的促销活动方面已使美国无法抗衡。多数情况下,这种进攻是针对特定的经销商和零售商,迫使其更有力地推销日本产品。日本人即使后来侵蚀了美国市场相当多的部分,也依然实行类似的战术。

日本在建立自己的流通网和销售力量时,常常从地区或总体向美国发动进攻。正如一位长期与这一行业打交道的人士所说,日本电视机厂家,如果不对美国厂家的流通商号、营业队伍、广告代理公司等方面的人才进行袭击,在美国市场上要获得这样的地位是很困难的。日本“收买”那些懂行的人,他们即使不熟悉电视机市场,也了解整个美国市场。

8. 战略运用的灵活性和战略推进过程的渐进性

从 60 年代起,进入美国电视机市场的日本企业,在战略上便几乎都具有灵活性。它们最初进入时,对美国市场情况几乎毫无所知,边学边干。除索尼公司外,所有日本企业在产品的流通和宣传方面都起用美国公司。由于依赖的程度相当大,美国人购买电视机时根本不知道是日本货。

60 年代前半期,日本企业的战略是以持续渐进为特点,依次扩大产品系列,从而进入流通渠道,并参与产品宣传。其进一步提高产品质量,在受欢迎的屏幕尺寸中增加品种。从利用别人的商标转为用自己的商标,从利用他人的销售渠道转为自己经销,从狭小市场、零售地区向更广阔的地区发展,逐渐开拓市场活动。在运用各种市场营销手段方面都非常灵活。

日本人战略上的渐进性特点,可以从他们取得的经济效果中看出来。他们不是在短期内就能征服美国市场。他们为达到年销售 100 万台黑白

电视机的规模 ,整整花了 5 年时间。1966 年 ,他们在黑白电视机市场上的占有率还不足 20% ,到 1970 年 ,他们才占有市场的 40% 。在彩色电视机市场上的情况也大致相同。

跨国经营中的市场开拓战略

关键词

key word

生活方式(*Values and Life Styles ,VALS*)

目标消费者(*The Target Consumers*)

目标市场(*The Target Market*)

细分市场(*Narrow Market*)

竞争优势(*Competitive Advantage*)

快速成长(*Fast - growing*)

销售渠道(*Channels of Distribution*)

分销商(*Distributor*)

本章概要

- | | |
|---------------------------------|-------------------|
| 1) 国际市场细分 | ● 国际市场机会分析 |
| ● 篇首案例 : 佳能公司 , 成功细分市场 , 取得竞争优势 | 3) 国际目标市场的进入战略 |
| ● 市场细分的概念和作用 | ● 三种战略方式 |
| ● 市场细分的要求 | ● 内外部因素 |
| ● 国际市场细分的因素 | 4) 国际目标市场的开拓战略 |
| 2) 国际目标市场的选择 | ● 国际目标市场开拓战略的形式 |
| ● 企业自身竞争优势的分析 | ● 国际目标市场开拓战略的实施策略 |
-

本章目标

在学完本章内容以后 , 您将能够 :

- 1) 使你的企业根据你的实力和条件作出正确的目标市场选择 , 更好地满足一些特定群体的需求 ;
- 2) 从企业自身竞争优势和国际市场机会两个方面入手 , 选择国际目标市场 ;
- 3) 从战略角度考虑选择国际目标市场的进入方式 ;
- 4) 进入国际目标市场后 , 解决好如何站稳脚跟 , 并且逐步扩大自己的市场份额 , 开拓新的经营渠道的问题。

这些问题是企业国际目标市场开拓战略所要解决的关键问题。

7.1 国际市场细分

7.1.1 篇首案例 : 佳能公司 , 成功细分市场 , 取得竞争优势

例如 , 佳能公司在开展跨国经营时 , 有效地细分了市场 , 恰当地选定了目标市场 , 根据细分市场的特点 , 针对性地制定了营销策略 , 成功地进入美国和欧洲市场。如表 7.1.1 所示。

表 7.1.1

佳能 AE-1 型照相机的产品定位

营销活动	日本市场	美国市场	欧洲市场
目标市场	青年人	准备购买反射式照相机来淘汰已有的箱式照相机的那一部分顾客	准备购买反射式照相机的新顾客
广告语	“佳能,每秒可以连续拍两张照片的反射式照相机”	“如此先进,但操作又特别方便”通过赞助体育比赛来证明 AE-1 型照相机适合拍摄快节奏的体育运动,而且适合非专业摄影人员	广告语主要强调技术上的先进性,使用又方便又简单
广告媒介	报纸、电视、杂志	不仅通过电视、报纸、杂志做广告,而且大力赞助冬季奥运会、网球锦标赛、职业高尔夫球赛	主要通过杂志、公共场所的广告牌、汽车、火车上的广告标语做宣传
销售渠道	专卖店	批发商批发 代销商的促销	连锁店和一些代销商促销
价格	零售价 85,000 日元	在产品刚上市阶段零售价 430 美元,大量上市时,零售价将降至 300 美元	各国不同

资料来源:William R. Darden, *Marketing* p.294.

7.1.2 市场细分的概念和作用

市场细分是指把整体大市场按照某种因素或标准加以分类的一种活动。对一国市场可以这样做,对全球市场也可以这样做。通过市场细分,整体大市场被分成一个个同质子市场,而每个子市场之间又表现出不同质的特征。原来差异性和同质性交织在一起的整体大市场,经过市场细分后,就变得泾渭分明了。

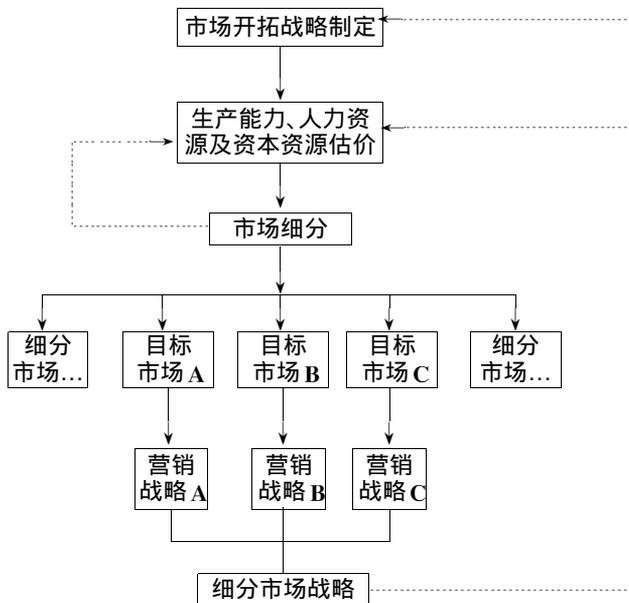
市场细分实质是市场的分解过程和聚类过程的统一。首先是将整体市场加以分解,然后更重要的是将分解后的市场聚集成群。从而使企业根据自己的实力和条件作出正确的目标市场选择,更好地满足这些特定群体的需求。

市场细分对于国际目标市场开拓具有重要作用。这是因为:

(1) 市场细分是国际目标市场选择的前提,是企业产品定位的基础,是制定企业市场开拓战略和国际营销策略的前奏。

一般而言,制定企业市场开拓战略和营销策略,与市场细分和目标市场选择是一环扣一环的紧密关系。而市场细分是第一环,可见其作用的重要。程序一般要经过三个步骤:第一步是市场细分,即将消费者划分为若干个不同的消费者群体;第二步是目标市场的选定,即根据本企业的优势和各个消费者群体的特点,选择一个或多个细分市场作为本企业的营销对象;第三步是产品定位,即开发富有竞争力的产品并制定正确的市场开拓战略和营销策略。由此可见,市场细分是目标市场的选定和产品定位的基础,只有通过市场细分,才可以有效地分析和了解各个消费者群即细分市场的需求特征,才可以正确地开展营销活动,这可以通过图 7.1.1 来说明。

图 7.1.1 市场细分在企业战略制定中的作用



(2) 市场细分有利于提高企业的竞争力。市场细分可以使企业有限的人力、物力、财力资源集中使用于一个或几个细分市场,有的放矢地开展营销活动,针对性强,能够增强企业的适应能力,提高企业的竞争力。另外,在选定的细分市场中开展营销活动,企业易于掌握细分市场的消费需求特点及其变化,有利于及时、正确地规划和调整产品结构、销售渠道以及产品的更新换代。

(3) 市场细分有利于企业发现新的市场机会。企业可以分析各个细分市场的需求满足程度和市场的竞争状况,了解哪些细分市场需求已经满足,哪些尚未满足,哪些细分市场竞争激烈,哪些较少竞争,哪些尚待开

发,这样可以分析出那些需求满足水平低、市场容量大且较少竞争者的细分市场,并根据这类市场的需求特点,再结合企业资源状况,选择宜于自身发展的新的目标市场,开发出新的产品,占领这些新的目标市场。

7.1.3 市场细分的要求

市场细分就是将整个市场按一个或多个因素分别或结合起来进行分类,但无论选用哪些因素、采用何种方法细分,应使细分后的市场符合以下几个要求:

(1)可测量性,即细分市场应具有明显特征,不仅范围比较明晰,而且也能大致判断各个细分市场的容量。为此,细分的因素或标准应是可以度量的,各个细分市场的资料是可以获得的。用多个因素组合细分时,各个细分市场不应交叉。一个细分市场中的消费者的需求特征和其他子市场应明显不同,不同的细分市场对同一市场营销策略组合具有不同的反应,这样划分市场才有意义。

(2)规模性,即细分后的市场应具有一定的规模,足以保证企业获得比较满意的盈利。一个细分市场应该是适合设计一套营销计划的最小规模。

(3)可接近性,即企业集中营销力量能够进入并占领选定的目标市场。比如,中国茅台酒打入欧洲市场,并且调查得出喜爱喝茅台酒多为性格外向且有一定社会地位的中年人,但对这个市场的消费者阅读习惯、购买场所一无所知,企业就无法选择广告宣传媒介和销售渠道。这样,市场细分就失去其意义。

(4)稳定性,即细分市场能在以后一段时间内保持相对稳定。进行市场细分后,企业要制定一个营销策略,并分配企业资源去占领目标市场。如果细分市场经常变化,就会造成企业的品种缺少稳定性,有时甚至新产品还处在试制阶段,市场需求就又变化了。这样,企业投入新产品开发经费无法取得回报,企业资源分配须频繁调整,企业会受到很大损失。例如,英法两国曾共同研制生产“协和式飞机”,这种中型喷气式客机是根据续航(6 500公里)和中等载容量(100人)的市场设计的。由于续航远载客量少,运营的经济性差。当它完成试制后,这种飞机的细分市场已不复存在,而是需要载容量在300人以上的远航飞机。“协和式飞机”最后只卖出一架,几十亿美元的研究开发费用付诸东流。

7.1.4 国际市场细分的因素

市场细分是对各国市场环境和市场情报资料进行详细分析比较,按照一个或几个因素,将某个整体市场划分为若干个子市场的方法。国际

市场细分包括下列因素：

(1) 地理因素。按地理因素细分市场是因为地理上较接近的国家和地区往往具有相同或相近的自然环境和文化背景,需求特征有许多共同之处,而处于不同地理环境下的消费者对同一产品往往会有不同的需求与偏好。另外,按地理因素划分市场也便于将地理上比较接近的目标市场放在一起进行营销管理。

目前,许多企业都按照地理因素来细分市场,以满足各地不同消费者的偏好和消费习惯。比如,国际上著名的洗衣机制造商胡佛(Hoover)公司,曾按地理因素将欧洲的洗衣机市场细分。得出结果是,不同地理位置的国民对洗衣机的要求差别很大。在洗衣机大小方面,意大利人希望洗衣机高度低一点,而欧洲其他国家消费者希望洗衣机的高度超过34英寸,英国人喜欢将待洗的衣服从洗衣机顶端放入洗衣机,而其他国家人喜欢将待洗的衣服从洗衣机的侧面放入洗衣机;对洗衣机旋转速度,法国人希望每分钟60次,意大利人认为每分钟400次比较合适,而英国、瑞典和德国人认为转速在每分钟750~800次更佳;在洗衣机容量方面,意大利人希望是4千克,英国和法国人希望是5千克,德国人和瑞士人希望是6千克;在洗衣机的外观方面,英国人喜欢不起眼的颜色,而意大利人喜欢色泽亮丽的色彩,英国人喜欢坚固结实的,法国人喜欢造型雅致的。

(2) 人口统计因素。人口统计因素包括年龄、家庭人数、教育程度、家庭收入、国籍、职业、民族、宗教信仰、性别和社会地位等。依据上述人口统计因素细分市场时,可以按单变量细分,例如仅以性别细分。但多数企业通常采用多个因素组合起来细分,例如时装市场细分时,可以按性别、年龄、家庭人均收入等组合起来细分。人口统计因素是区分消费者群最常用的因素,这是因为:一方面,消费者的需求和偏好随着人的年龄、收入、职业等人口统计因素变化而变化;另一方面,人口统计变量容易衡量,资料容易取得,细分相对容易进行。

①按年龄细分。许多企业按年龄来细分市场,比如杂志出版社,出版儿童、青少年、成年人的杂志。有的化妆品公司将产品定位在50岁以上的妇女市场。

②按收入细分。几乎所有的消费品都按收入来细分市场。比如在国际汽车市场中,劳斯莱斯是世界上亿万富翁享受的,凯迪拉克是面向富裕阶层的,雪佛来、马自达、丰田是面向普通消费者的,而普里茅斯是为低收入者服务的。

③按性别细分。营销管理人员也经常按性别细分市场,例如服装、珠宝、化妆品、香烟、洗发水等通常按性别细分。

④按民族细分。不同的民族消费习惯差别很大。据研究表明,美国的黑人虽仅占人口的12%,但购买儿童产品比白人多28%,调味品比白人多27%,洗涤用品比白人多16%,快餐比白人多12%。美国市场上法

国产康尼克白兰地酒的 50% 为黑人所购买。平均黑人看电视时间超过白人 30% 以上。

(3)心理因素。按心理因素细分就是按社会阶层、个性和生活方式将市场细分。

①社会阶层。社会阶层是具有相对的同质性和持久性的群体,同一社会阶层的行为比较相似,而不同的社会阶层在诸如服装、家具、娱乐活动和汽车等领域的产品偏好和品牌偏好差别很大,而且不同的社会阶层阅读习惯也不同。按社会阶层细分市场对于昂贵的礼品、时装、汽车、金融服务尤为重要。

②生活方式。VALS(Values And Life Styles)是越来越为人们广泛运用的区分人们生活方式的方法,该方法是将人们的生活方式分为九种群体,即求生者、维持者、归属者、竞争者、有成就者、我行我素者、经验主义者、有社会意识者和综合者。持不同生活方式的人们的价值观、动机、需求等具有明显不同。VALS 已被证明可有效地将美国市场划分为不同生活方式的群体。许多著名的调研公司和广告公司都在采用 VALS 将市场细分。

7.2 国际目标市场的选择

企业在选择国际目标市场时,应从分析企业自身竞争优势和国际市场机会两个方面入手综合考虑。

7.2.1 企业自身竞争优势的分析

(1)企业规模。企业规模的大小是企业经济实力的体现,是能否进行跨国经营的重要条件。

(2)企业产品分析。主要包括:

①本企业产品与同类竞争产品相比,产品的品质如何?价格是否存在优势?产品的信誉和服务是否到位?产品的市场占有率是否高?

②企业的生产能力是否大?是否有独创的开发能力?产品生产所需的资源是否有充足稳定的供应?产品生产经营的经济效益如何?

(3)企业总体竞争实力分析。企业全体员工的凝聚力如何?企业领导决策层的开拓精神和创新意识如何?企业是否有先进的技术储备和高素质的职工队伍;企业是否具有极高的劳动生产率和相对低的生产成本;企业是否具有能满足国际目标市场特殊要求的高度灵活性、变动性与适应能力;企业是否有良好的市场信息开发、反馈、处理能力等等。

7.2.2 国际市场机会分析

由于当今世界上国家和地区数量很多,情况复杂,企业在选择国际目标市场时,不可能对众多的国外市场一一作出具体的评估。可行的方法是在通过对企业自身优势分析以及在市场细分的基础上,选择有开发潜力的国际目标市场。为此,企业需进行市场机会分析,主要包括以下几点:

1. 市场机会条件分析

(1) 当市场供求矛盾突出,需求日益扩大时,市场机会增大。

(2) 当一种新的需求已经形成时,企业应抓住这一机会,努力引导新需求,开拓新市场。

(3) 通过分析发现新的市场空白点,并且研究其是否有形成新的消费热点的机会。

(4) 伴随技术、经济、社会的发展而必然产生的市场需求的显著变化。如中国三峡工程项目的开工就给一些著名的企业提供了机电产品出口以及工程项目建设方面的新的市场机会。

2. 市场竞争优势分析

市场竞争优势分析主要是通过对产品的竞争优势分析和对国际市场竞争状况的分析,确定企业在国际市场的机会所在。企业要开拓海外市场,一定要有过硬的产品,包括产品的技术含量、产品的质量和功能、产品的价格和服务等等。如在计算机领域里,IBM公司的产品具有垄断技术优势,因此不仅在欧洲,在全世界市场上都占据竞争优势。但是IBM公司在欧洲却选择英国为目标市场,更主要是考虑到英美在语言、习俗、文化上的相似性,其产品的竞争优势在英国更为明显。

在明确了产品竞争优势后,还要从宏观上对国际市场的竞争状况进行分析,主要是分析市场竞争的激烈程度以及市场竞争结构。通过分析比较,明确本企业在市场上的竞争优势和劣势,确定正确的市场定位。

对于从事跨国经营的企业来说,除了分析当前市场的竞争态势以外,还要着眼于未来市场竞争态势的分析与预测。

3. 目标市场环境分析

(1) 目标市场体制是否完善;市场流通体制是否健全。当地的商品流通渠道是否畅通。只有在市场发达、商品流通顺畅的国家,跨国经营活动才能较顺利的展开。

(2) 目标市场营销服务设施是否完善。市场营销方式与流通工具是否健全;市场通讯、信息系统是否先进;市场传播媒介是否发达等等。这些条件的满足与否,关系到企业市场开拓战略能否实施。

(3) 目标市场上金融服务是否健全与发达。企业能否充分利用当地

的金融机构与设施进行信用借贷、融资以及结算。

(4) 目标市场上是否存在不平等竞争、恶性竞争或者市场垄断。如果目标市场上不存在公平竞争,是混乱、无序的市场或者是垄断的市场,则不利于企业的海外开拓。

通过上述企业自身优势和国际市场机会的综合有机分析,企业应选择那些市场吸引力大、前景广阔、风险较小,而自身具有明显竞争优势的国际市场作为目标国际市场。初选确定后,还需进行详尽的财务分析,测算出该初选国际目标市场的投资、经营成本、销售利润、投资报酬率等。

7.3 国际目标市场的进入战略

企业确定了国际目标市场后,接下来就要考虑如何进入该国际目标市场。从战略角度考虑,有商品出口战略、技术供给战略和海外投资战略三种方式。

7.3.1 三种战略方式

1. 商品出口战略

商品出口战略是企业进行跨国经营首先考虑采用的。这一战略的成功推行往往能在国际目标市场上使企业站稳脚跟,增强信心,为进一步的跨国经营打下良好基础。

商品出口战略的类型,按照产品、市场的不同组合形式,可以将其分为无差别市场战略,产品开发型战略,差别市场型战略和综合型战略四种。分述如下:

(1) 无差别市场型的商品出口战略,是指在产品实体、特性、用途等方面不做任何适应性改变的情况下,以同一产品直接扩散到所有市场,同时满足不同国外市场需求。这种方式可以说是最基本的商品出口方式,其优点在于,大大节省了产品的生产成本、研究和开发成本,以及广告和宣传制作成本。

(2) 差别市场型的商品出口战略,即根据不同的市场需求,在产品的实体效用上做适当改变的商品出口战略。采取这种战略,需要另行建立适应目标市场需求的市场体系。也就是说,由于需求的不同,出现了不同的顾客。销售重点、广告促销手段、销售渠道都发生了变化,企业必须建立起新的能适应当地需求的市场销售体系。另外,由于产品实体和效用上的变化,企业必须为此付出一定的生产成本与研究开发费用。因此,采用差别市场型的出口战略,成本与风险都比较大。

(3) 产品开发型的商品出口战略,是指通过开发新产品或对现有产品做大幅度改进的商品出口战略。当在国际目标市场上,现有产品已不能适应市场需求,企业必须通过研制开发新产品或对原有产品进行大幅度改进,才能继续满足市场需求,增加商品的出口。像电脑等高技术产品出口采取该战略容易取得成功,但该战略市场风险大,成本也比较高。

(4) 综合型产品出口战略,是按照“新产品—新需求—商品出口”的格局展开的一种商品出口战略。这一战略具有消费引导的特点,不仅要求企业在市场体系方面适应当地的市场竞争需求,同时要求具有国际水平的新产品作为开拓国际市场的保证。

上述四种战略各有利弊,并无优劣之分。在商品出口战略中,企业究竟采取哪种战略,主要依据以下三因素而定:①产品本身因素,包括产品的实体特征、用途、品质。②市场因素,包括市场竞争状况,市场购买力,产品使用状况、消费主体偏向等。③战略实施成本。实施战略的成本与潜在收益的大小,决定着战略是否有经济可行性。

2. 技术供给战略

技术供给战略是指企业通过对国际目标市场所在地的企业提供技术的方式进入该国际目标市场的战略。技术供给战略主要采取许可证贸易和合作生产的形式。所谓许可证贸易是指企业作为技术拥有方与目标市场所在地的企业签订许可证协议,技术拥有方允许引进方使用自己的专利、诀窍和商标等无形资产,技术引进方为此支付技术费用与其他报酬,并承担保守技术秘密等义务。许可证贸易是技术贸易的主要形式。这种方式的优点在于经营风险小,经营成本低,企业可以在不损害自身企业的专利商标权的前提下,在国际目标市场上提高自己产品的知名度,并且有利于收回部分技术与开发成本。在国际目标市场国对进口和外国直接投资有较大限制的情况下,技术供给不失为进入国际目标市场的一条有效途径。另外,在许可证贸易中,往往规定许可方提供必要的原料、零部件和机器设备,因而也有利于商品出口。许可证贸易的缺陷在于这种方式对被许可方的控制程度低,很容易把被许可方培养成潜在的竞争对手。

技术供给战略的另一种方式是合作生产。所谓合作生产是指企业通过与目标市场所在地企业签订协议,在某项或几项产品的生产上采取联合行动。通过合作,企业将有关产品的生产技术传授给另一方。生产合作既可以采取分别生产不同部件,由一方或双方组成完整产品的方式,又可以采取分别生产对方所需的部件,各自组成完整产品的方式。合作生产方式是发达国家的跨国公司凭借其技术上的优势,向发展中国家市场转移时采用的主要方式。

3. 海外投资战略

海外投资战略是商品出口战略和技术供给战略的进一步发展。所谓

海外投资战略,是指企业通过创建新企业或收买现有企业的方式在国际目标市场所在地建立生产性的合资或独资子公司的一种长远发展战略。

大多数企业都积极采用海外投资战略不断拓展国际市场。因为这种进入国际目标市场的战略比较成功。它容易打破东道国政府的关税和贸易壁垒,也同时为东道国政府和跨国投资的企业都带来益处。企业在具体制定投资战略时,还必须进行投资项目的可行性研究和经济评价。

7.3.2 内外部因素

上述三种进入国际目标市场的战略,企业究竟采用何种,还需考虑内部和外部两类因素,才能作出科学决定。

1. 内部因素

(1) 产品在其生命周期中所处的阶段。新产品由开发阶段向成熟阶段的发展,企业对其出口也是逐渐增长的;当产品处于成熟阶段以后,由于国际市场竞争日趋激烈,企业常常采用许可证贸易或对外直接投资方式将生产转至国外,力图以成本优势扩大市场的占有份额。

(2) 产品技术含量的高低。产品的技术含量高,则研究与开发成本就大,企业就越倾向于采用出口战略,或者海外独资经营战略。原因是:企业为了保持其产品在教学上的竞争优势,保持其在某个行业的国际领先地位,采取商品出口或海外独资战略,可以使其独享高技术带来的高收益。当然,对那些一次性的,技术水平并不十分先进,技术保密要求不高的产品,企业可多采取许可证贸易或合作生产的方式。

(3) 产品在企业发展中所占的地位。如果产品在跨国经营的长远战略规划中占有重要地位,则宜采取控制性较强的进入战略,如独资战略;而对于那些不处于重要地位的产品,则可以采取商品出口战略或技术供给战略。

2. 外部因素

(1) 目标市场所在国的宏观投资环境,即政治、经济、文化、法律等环境。这些环境的不同会影响企业的目标市场进入战略的选择。具体地说,国际目标市场所在国的政治体制、经济政策、各种涉外法规及对外来投资和对外贸易的管制状况都是企业选择目标市场进入战略时必须考虑的因素。比如,在一个对外资管制较严,存在较多关税与非关税壁垒的国家,跨国经营企业宜采取直接投资战略,而在许多国家又限制外国企业的股权,则企业又不得不采取合资经营或许可证贸易的方式。

(2) 目标市场所在国的市场规模及市场吸引力大小。如果市场规模太小,采取直接投资战略不能获得规模经济效益,企业可以选择商品出口或许可证贸易方式,而如果东道国的市场规模大,市场吸引力高,则企业采取直接投资战略具有较高的盈利潜力。

(3) 母国与国际目标市场在社会、历史、文化、经济发展水平上的差异,也是影响跨国经营市场进入战略的重要外部因素。

7.4 国际目标市场的开拓战略

企业进入国际目标市场并不意味着其跨国经营活动的最终成功。由于国际目标市场上竞争异常激烈和市场环境的复杂多变,因此,作为跨国经营战略的一部分,企业必须解决好如何在国际目标市场上站稳脚跟,并且逐步扩大自己的市场份额,开拓新的经营渠道的问题。而这些问题也就是企业的国际目标市场开拓战略所要解决的关键问题。

7.4.1 国际目标市场开拓战略的形式

一般来说,企业所处的国际目标市场环境是垄断性与竞争性并存的,而且垄断性往往大于竞争性。在国际目标市场上,常常是由一家或几家大的企业占有较大的市场份额,操纵着市场。由于这些企业都是技术、资金力量雄厚,规模庞大,完全具备支配该行业或市场所需的能力,因而具有较大的市场力量,使得国际目标市场表现出较强的垄断性特征。另一方面,随着国际市场的日益扩大,国际市场上各要素的流动也日益加强,从而又使国际市场竞争不断加剧。这样,企业所面临的市场环境也往往是介于完全垄断和完全竞争市场之间的不完全竞争的市场态势。根据企业的市场开拓能力及国际目标市场上垄断程度的强弱,企业可以相应采取市场独占型开拓战略、领袖型市场开拓战略、挑战型市场开拓战略及追随型市场开拓战略四种形式。

(1) 市场独占型开拓战略。如果企业进入的国际目标市场是寡头垄断型市场,即在该市场上由少数几家企业控制了大部分市场份额,而各企业间的经济依存性又十分明显,这时候,企业应当采取独占型的市场开拓战略。其突出特点在于企业与其市场竞争对手十分友好,在销售、投资、市场份额以及价格水平上与竞争对手达成默契,共享市场份额。造成这种情况的原因在于企业与其竞争对手在实力上不相上下,如果贸然与竞争对手展开激烈竞争,肯定不会轻易取胜,反而会两败俱伤,于己不利。在寡头垄断市场上,企业常常采用质量竞争这种较为隐蔽的方式展开竞争,通过建立差别优势来促进销售,提高市场占有率,达到开拓市场的目的。而要建立差别优势,核心是通过产品开发战略不断提高产品的花色、品种、性能、效用、质量等,做到人无我有,人有我多,人多我好,人好我转,始终坚持比竞争对手快一拍,领先一步,确保在竞争中的优势地位。

(2)市场领袖型开拓战略。在国际目标市场上,如果企业是处于市场领袖地位的,即在该目标市场上,企业的市场占有率最高,因而在价格、销量和市场份额等方面占有绝对支配地位。由于企业完全暴露在众多竞争对手面前,面对他们的挑战,企业要想维持其领袖地位,就必须发挥自身优势,不断创新,在维持现有市场的同时,拓展新市场。在此过程中,企业一般通过以下手段达到上述目的。第一,不断降低生产成本。成本优势是构成企业领袖地位的首要因素,是其保持市场支配地位的基本保障。第二,通过产品创新,保持竞争优势。使产品向深度、广度创新,提高产品性能,开拓新用途,占领新市场,保持市场占有率优势。第三,运用适当的价格策略维持其领袖地位,特别是其他企业提出挑战时,企业便可以充分利用价格策略这一武器,利用其成本优势,降低价格,击败竞争对手。

(3)市场挑战型开拓战略。当企业在国际目标市场上是处于产品销售前列的,是具备了向包括领袖企业在内的竞争对手提出挑战的实力的,企业便可以采取市场挑战型的市场开拓战略。企业实施其挑战型战略时应努力提高产品质量,降低生产成本,适时进行产品创新,生产出能满足新市场的各种产品。同时采取适当的市场渗透和市场发展战略,提高产品在现有市场上的占有率,并将产品推向新的市场。

(4)市场追随型开拓战略。作为市场追随者,企业通常只掌握少量的市场份额,它的开拓方式只是维持自己的市场份额,而不希望扰乱市场局面。因为作为追随者,其竞争实力相对弱小,无法在激烈的竞争中获益,所以明智的做法是追随领先者而不是攻击之。但是追随者并非不想进行市场开拓,相反它们通常应用其特有的能力积极活动,保持自己一定的市场份额,并有所成长。企业可以紧紧追随,也可以保持一段距离追随,还可以有选择地追随。追随者常会成为挑战者的攻击目标,所以必须努力保持低成本和高质量服务,必须及时进入新产品市场。一些跨国公司如尼奥·坎普造纸公司,宝来电脑公司,能在追随的同时,有效地研究与开发,着重于盈利而不注重市场份额。结果,尽管其市场份额仍十分小,但其资本净报酬却超过了本行业平均水平,甚至超过领先者。市场追随型开拓战略主要为那些市场竞争优势小,市场份额低,市场力量相对较弱的企业所采用。在钢铁、化工等行业的国际市场上,企业往往采取市场追随型开拓战略。

7.4.2 国际目标市场开拓战略的实施策略

(1)密集型发展策略。即在跨国经营现有的业务领域里寻求未来的发展机会。在考虑发展策略时,应当检查一下现有的产品和市场是否还有开发机会。通常采取密集发展策略时,有三种手段可以达到目的。

①市场渗透。企业采取更积极的措施在现有市场上扩大现有产品的

销路,促进跨国经营的发展。这种渗透至少有三种方法:一是千方百计地使现有顾客多购买本企业产品;二是把竞争者的顾客吸引过来;三是努力挖掘潜在顾客。这些都要靠企业通过对现有产品的质量、价格、包装、服务、品牌、商标等做出改进,努力提高企业信誉,并有效运用促销方法等手段来实现。

②市场开发。用企业现有的产品来满足新的市场需求,从而达到市场开拓的目的。企业应努力设法增加新的大规模的分销渠道,占领新的细分市场;也可以通过开发老产品的新用途来扩大市场。

③产品开发。主要是通过向现有市场提供新的产品或改进型产品来满足顾客的潜在需求,增加市场份额,从而开拓市场。

(2)一体化发展策略。即生产企业、供应商、销售商实行一定程度的联合,融产、供、销于一体,提高企业的发展与应变能力。当跨国经营的基本业务很有发展前途,在供产或产销方面实行一体化,能增强企业竞争力,扩大市场销售时,就可以采用一体化发展策略。一体化发展策略有三种形式:

①后向一体化。即企业通过收买或兼并若干原材料供应企业,控制原材料的生产和供应,实行供产联合。

②前向一体化。即企业通过收买或兼并若干商业企业,建立自己的分销系统,实行产销联合,自产自销。

③水平一体化。即企业收买或兼并若干竞争者,把几个生产同类产品的企业合并起来,扩大生产规模。

(3)多样化发展策略。即多向发展新产品和多个目标市场相结合的策略。企业在具有充分潜力的情况下,经营现有业务范围以外的产品和业务,扩大生产和市场范围。多样化的发展策略可以减少风险,增强企业实力。多样化发展策略也有三种形式:

①同心多样化。即开发与本企业现有产品线的技术和营销有协同关系的新产品,吸引新顾客,像从圆心出发一样,向外扩大经营范围,达到开拓市场的目的。同心多样化发展有利于发挥企业原有技术优势,风险小,易成功。

②水平多样化。即研究生产某种满足现有顾客需求的,但与企业现有产品在技术上关系不大的新产品。这种方式是具有消费导向性质的市场开拓方式。像农药公司可以向现有的农村市场开发化肥、农机具等产品。

③综合多样化。即跨行业多样化,就是开发与企业现有技术、产品、市场毫无关系的新业务、新产品,将业务拓展至其他行业中去。这种综合多样化的方式可以有效地避免因行业不景气可能给跨国经营带来的冲击,具有较小风险性和较大收益性的特点。

要点回顾

- 1) 通过国际目标市场细分,整体大市场被分成一个个同质子市场,每个子市场之间又表现出不同质的特征,从而完成市场的分解过程和聚类过程的统一;
- 2) 在通过对企业自身优势分析以及在市场细分的基础上,选择有开发潜力的国际目标市场;
- 3) 商品出口战略、技术供给战略、海外投资战略三种进入国际目标市场的战略选择需考虑内部和外部两类因素,才能作出科学决定;
- 4) 企业进入国际目标市场并不意味着其跨国经营活动的最终成功。

案例及应用:签订市场合同的方式和手续

各种市场合同的订立必须采用规定的方式并履行一定的手续。

1. 签订市场合同的方式

所谓签订市场合同的方式又叫形式,是指合同当事人之间确定相互权利义务关系,意思表示一致的具体行为方式。这种方式大体上可以分为书面形式和口头形式两种。

在国际上,双方当事人通过要约和承诺达成协议以后,是否还需要采用某种特定形式来确定合同的成立,各国法律的规定是不同的。有些国家采取了不要式原则,即不要求对合同必须采用某种法定的方式来确定合同的成立。也有些国家用法律明确地规定,某些合同,特别是超过一定标的金额的合同,必须采用书面形式才能确定合同的成立。针对这种情况,在1980年由62个国家共同制定的《联合国国际货物销售合同公约》中,对合同形式作了如下原则规定:销售合同无须以书面订立或书面证明,在形式方面也不受任何其他条件的限制。但允许对上述规定声明保留。

中国政府参加了该公约,但作了保留声明。根据中国《涉外经济合同法》的规定,签订涉外经济合同必须采用书面形式。未采用书面形式的合同无效。

所谓书面形式,《联合国国际货物销售合同公约》的规定是:“书面”包括电报和电传。

总之,在国际经济交往中,虽然也允许采用口头形式,或者采用包括人证在内的任何方法证明,但通常要求签订书面合同。

2. 签订市场合同的手续

签订各种市场合同的双方当事人必须具备下述合法手续:

(1) 法定代表人必须持有经公证机关证明的、法人单位开具的正式书面授权证明书及有关法律文件,以证明其合法身份的授权范围;

- (2) 委托代理人必须持有经过公证的授权证明书；
- (3) 其他经济组织必须具有所在国或所在地政府登记注册的合法证件副本或者影印件；
- (4) 当事人个人必须具有证明其确定的名称、法定地址、权利能力和行为能力等有关法律文件；
- (5) 企业、公司或者个人的近期资产负债表及资本信用证明；
- (6) 经公证机构证明的担保书；
- (7) 有关国家法律要求履行的其他手续。

第 8 章

跨国经营中的产品战略

关键词

key word

产品定位战略(*The Product Positioning Strategies*)

产品类别(*Product Class*)

产品属性(*Product Attribute*)

产品生产国(*Origin Country*)

产品元素(*Product Element*)

产品特征(*Product Features*)

本章概要

- | | |
|-----------------------|-----------------|
| 1) 产品战略的概念和重要性 | ● 新产品开发方式 |
| ● 篇首案例 : 产品和产品战略的基本概念 | ● 新产品开发时机 |
| ● 产品战略的重要性 | ● 新产品开发程序 |
| 2) 产品扩张战略 | 4) 产品结构战略 |
| ● 产品方向的分类 | ● 产品结构及类型 |
| ● 产品扩张战略的选择 | ● 产品结构战略的确定 |
| ● 选择产品扩张战略应考虑的因素 | ● 产品寿命周期战略 |
| 3) 新产品开发战略 | ● 四类产品战略 |
| ● 新产品的概念及其重要意义 | 5) 多国性产品战略 |
| ● 新产品开发方向 | ● 多国性产品战略的概念 |
| | ● 多国性产品战略的确定和选择 |
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 确定开发那些有经济效益的新产品和能带来经济收益的产品组合结构,使企业有利可图,以充足的财力支撑不断实施跨国经营的产品战略;
 - 2) 在产品因素、企业因素和市场因素三者综合考量的基础上,具体选择产品扩张战略;
 - 3) 开发新产品,在实质上延长原有产品的生命周期,从而根本上提高企业的国际竞争能力;
 - 4) 采取合理的、正确的产品结构,获取国际市场和经济效益的更大成功;
 - 5) 做出正确的多国性产品战略,以应付国际市场的复杂、多变、激烈竞争的状况。
-

8.1 产品战略的概念和重要性

8.1.1 篇首案例 : 产品和产品战略的基本概念

在市场经济条件下,产品是以消费者角度而不是以生产者角度来界

定的。产品是指能满足消费者需要并为他们带来效用的具有某些功能和使用价值的实体。一个完整的产品包括核心产品、实体产品和附加产品三个层次。

核心产品是产品的重心和关键,是指该产品为消费者带来的利益和效用,满足消费者某个方面的需求。

实体产品是核心产品的实物体现,就是具有某种外观形状和内部结构的实物,具有特定的功能和使用价值。实体产品要依据某种科技理论和工艺技术方法才能研制和生产出来。

附加产品是指产品到达消费者手中以后,在使用过程中为消费者带来的附加价值。如荣誉感、信誉感、安全感、保证、保险、服务和满足等等。

对于进行跨国经营的企业来说,在研制、设计、制造和销售产品时,对产品的三个层次都必须进行统筹考虑。特别是世界各国由于经济实力、文化传统、消费水平和习惯都存在差异,所以也存在一国产品、多国产品和全球产品的区别。

一国产品是指跨国经营企业为母国或某东道国设计制造的产品,满足当地消费者的需要。这种产品只适应当地市场的需求,当地市场容量很大时,一国产品也有广泛发展潜力。如适合高寒地区的保暖服装,适合于教育高度发展国家的家庭电脑,适合于行车左行交通规则国家的汽车驾驶结构产品等等。

多国产品是指不仅该产品在母国或某一东道国适合于销售,而且在其他相邻和条件相近的国家市场上也有发展潜力。如电冰箱、空调器、电风扇等制冷降温产品在许多热带国家是不可缺少的家庭必需品。

全球产品是用来满足全世界任何一个国家消费者的需求,使任何一国的消费者在任何时间、地点都能享受到该产品所提供的效用。例如可口可乐饮料、柯达胶卷等就是能满足全世界不同肤色、不同文化、不同经济、不同消费水平和习惯的消费者需求的产品。

跨国经营的产品战略,就是要正确地确定和选择产品向国际市场的扩张方向,对新产品开发进行决策,对产品结构进行部署,对一国产品、多国产品和全球产品进行正确选择和安排。

确定和实施产品战略的目的就是为了更好地开拓国际市场。具体讲有三个方面:一是在现有国际目标市场的基础上不断提高市场占有率;二是在现有国际目标市场的基础上不断扩大市场面;三是不断开发新的国际目标市场。

8.1.2 产品战略的重要性

跨国经营的产品战略,对于企业不断发展壮大、提高国际竞争能力、开拓国际市场,具有重要意义。

产品求生存求发展,选择一种正确的、合理的产品完整概念,才能满足某些国家和消费者的需求,才可以具有长期发展的潜能。这是跨国经营企业在国外立足和不断发展壮大的重要条件。

明确了产品扩张方向,才能确定企业应开发什么产品和怎样开发产品,才能建立合理的产品结构。否则就会造成盲目开发,既浪费人财物资源,产品又不适销对路,不能满足各国消费者的需要。

产品战略是企业全球战略的重要组成部分。国际市场上的竞争,主要体现在产品的竞争上,具体说就是体现在产品的品种、质量、功能、效用。占领和不断扩大国际目标市场,也主要靠正确的产品战略。正确确定新产品发展方向和时机,合理确定产品结构,就能不断提高国际市场竞争能力,不断开拓国际市场。

技术进步是靠产品带动的,技术进步也最终要体现在产品上。一种正确的产品战略,往往能促进企业的技术飞速发展。通过确定高质量、多功能、高效率、低耗费的产品,通过产品的更新换代带动工艺、技术、材料、原器件全面的革新和进步,就能使企业跟上现代科技的发展变化,并且拥有高新技术的储备和独占优势,这是企业能长期兴旺发达的重要潜能。

正确的产品战略,还是企业取得经济效益的重要保证。因为产品的销售可为企业带来收入,但产品的研制、生产和营销过程必定要支付大量的费用。无论是新产品还是老产品,也无论是一国产品还是多国、全球产品,都有一个经济效益问题。就是要确定开发那些有经济效益的新产品和能带来经济收益的产品组合结构,这样才能使企业有利可图,也才能有充足的财力支撑不断实施跨国经营的产品战略。

8.2 产品扩张战略

8.2.1 产品方向的分类

跨国经营企业产品方向就是其服务方向,即满足各国哪一个部门、地区、领域、层次的消费者和用户需要并为他们带来利益。产品方向可按以下标志进行分类:

(1)按产业和行业来划分。例如为农业部门服务的,更具体的说是为种植业服务的,如化肥、农药等产品。第二产业服务的产品可以细分成更多的行业产品。如为冶金工业服务的冶金机械产品,为石油工业服务的石油机械产品,为煤炭工业服务的煤炭机械产品,为轻工业服务的轻工机械产品,为纺织工业服务的纺织机械产品等等。

(2)按洲际地域和国别来划分。亚洲、欧洲、非洲、美洲,地理、气候、经济、文化、社会风情都有差别,对产品的要求也有很大不同。即使是在一个洲,地区和国别不同,对产品要求也存在很大差异。同样一个汽车产品,各国要求的质量标准可能不同,对控制汽车产生废气的环保要求不同,对汽车的坚固性、安全性、耐久性、舒适性、维修保养费用等要求也存在差异。所以,即使将产品方向定位于欧洲的汽车厂商,也会由于不同区域和不同国家,对汽车产品的设计、制造、销售和售后服务都会有所不同。

(3)按不同消费者阶层来划分。例如按消费者年龄层次,可分为老年人服务的产品、为幼儿和少年服务的产品、为青年人和中年人服务的产品。还可以按消费者性别、职业、收入水平等因素来确定产品的方向。

8.2.2 产品扩张战略的选择

企业在跨国经营之前,往往在母国就有产品方向。随着跨国经营的逐步展开,企业在其他国家就存在产品方向的重新确定和选择问题。主要有以下几种情况:

(1)坚持原有产品的服务方向。考虑到东道国市场条件和市场容量都比较理想,可以把服务于母国的产品方向转移到东道国,满足东道国消费者的需求。采用原产品方向的扩张战略,可以更好发挥企业已具有的优势,进一步取得规模经济效益,同时保证在较短时间内占领东道国市场,减少了经营的风险。坚持原有产品方向,并不排除实体产品和附加产品适应不同东道国市场条件的差异有所改变。如包装的变化,商标、品牌的改变,广告及其他促销方式的变化,售后服务及保证、保险的变化等等。

(2)在保留原有产品的服务方向的基础上,不断扩大产品的服务范围 and 增加新的产品服务方向。原有产品在某些东道国消费者中还有广泛的需求,而且远期的需求量和潜在的需求量还十分可观。因此,企业应该保留原有产品方向,而不应轻易变更方向。但是为了充分发挥自己的优势和潜力,在更大的世界市场上满足更多消费者的不同需求,企业就应该不断扩大和增加新的产品服务方向。如计算机厂商原有产品方向是用于数字计算的计算机,这种产品在许多东道国还有广泛需求。不仅应该保留这种产品方向,而且还需要提高运算速度,增加运算功能,使该产品的服务范围和对象进一步扩大。但随着生产水平和生活质量的不断提高,对用于数据处理的计算机的需求越来越大。计算机厂商为了适应和满足这种需求,不断开发出用于工业自动化、办公自动化和家庭用的各类计算机产品,这就大大扩大和增加了计算机产品的服务方向。这种产品扩张战略,对全球市场是区别对待的。对有些东道国,企业是用在母国的老产品和改进型产品占据其市场的;而对另一些东道国可能是用完全新产品占据其市场的。由于比较符合各东道国市场需求的实际情况,适应性和灵

活性较好,所以这种产品扩张战略在各东道国市场往往能取得成功。

(3)完全改变产品方向。当企业在东道国跨国经营遇到以下情况之一时,就会采取完全改变原产品方向的战略。一是跨国经营企业收购东道国当地企业而组建生产基地时,当地企业的产品方向与跨国经营企业产品方向完全不同,且跨国经营企业想继续发挥当地企业的产品优势,实行产品多样化战略。二是东道国市场对跨国经营企业原有产品方向的需求有限。三是该产品方向在东道国市场上将面临众多的竞争者,而跨国经营企业自感竞争力较弱。四是按原有产品方向在东道国内生产经营,会遇到原材料及能源供应的某些限制,就近就地销售会遇到某些困难。完全改变产品服务方向,这种产品扩张战略既是一种创新,又是一种冒险。因为毕竟是涉足于过去没有从事过的产业、行业和领域,缺少经验,所以颇具风险。但是一旦成功,就会填补企业一个又一个的空白领域,使跨国经营企业向更多的产业、行业、领域进军。

8.2.3 选择产品扩张战略应考虑的因素

选择何种产品扩张战略,对于跨国经营企业来说是一件大事,特别是彻底改变产品方向,更要慎重决策。主要考虑的因素有以下几种:

(1)跨国经营企业本身的特长和优势。首先,应考虑选择与本企业生产设备、工艺流程相同或相近的产品方向。这样就可以用相同的生产设备和相近的生产工艺,制造出原理相同、结构相似的不同种类的产品,满足不同消费者的需求。例如汽油机厂在生产汽油机的同时,增加生产柴油机和机动喷雾器产品的生产;真空设备厂在生产真空泵的同时,生产罐头封罐机。这样增加和扩大产品方向,会缩短产品设计时间,扩大和集中生产批量,降低成本,取得事半功倍的效益。其次,企业拥有技术优势和很强的创新能力,也可以选择与本企业固定产品方向完全不同的产品方向,开创更多新的产品方向。

(2)产品本身的特点和应用范围。产品质量优异、功能独特、竞争力强,跨国经营企业理应坚持和维护本产品服务方向,并在不改变大方向的原则下,不断扩大和增加分支产品方向。如果产品竞争力不强,已处在生命周期的衰退阶段,则应坚决果断地完全转变产品的服务方向。产品应用范围大,服务面广,即使某一层面服务对象需求量减少,也无伤企业大局,这时应选择坚持该产品服务方向的战略。相反,如产品应用范围太窄,服务对象太少,一旦需要量锐减,就会给企业造成灾难。所以这时理应扩大和增加产品服务方向,使企业发展路子更加宽广。

(3)市场条件和容量。如产品属市场长线产品,则会销售不畅;如是短线产品,则供不应求。对于长线产品,企业应尽早转变产品服务方向。对于转产短线产品,也不能轻率一哄而上,而要弄清何处短,短多少,能延

续多长时间。对于市场容量不大的产品,即使近期销售看好,也要果断作好转产准备。对于市场容量大、拥有众多消费者和潜在需求者的产品,即使在投入市场后出现波折和起伏,也要坚定不移地坚持和维护这种有广阔发展前途的产品方向。

因此,在具体选择产品扩张战略时,实质是在产品因素、企业因素和市场因素三者综合考虑基础上进行选择的。

8.3 新产品开发战略

8.3.1 新产品的概念及其重要意义

1. 新产品的概念

新产品是指在理论上、结构上、材料上、技术上等某一方面或几方面与老产品有显著差异,出现质的飞跃的产品。当然,新产品又是在一定时空内的概念,是指一定的时间和空间而论的。例如可以说松下 TC-D25 彩电是 90 年代初期世界的新产品。离开了具体的时间和空间,新产品概念往往容易混淆。

按新产品与老产品差异的程度,也即新颖程度,可分为以下三类新产品:

(1) 全新产品。即采用新的科学理论、运用新的专利技术、采用新的原材料、具有新的结构和功能的产品。全新产品一般由具有技术优势和高科技投入的企业首先研制开发并批量生产、在母国市场或某一国际目标市场推出,进而向全球市场扩张的产品。全新产品对于任何一国的目标市场都具有强烈的吸引力,比较容易打进国际目标市场。但开发全新产品的难度大,既费时间,也需耗费大量的人力、物力和财力资源。

(2) 换代新产品。即在原有产品基础上,科技原理基本不变,但部分采用了新技术、新材料,结构上有重大改进,增加和完善了功能和效用的产品。换代新产品是企业原产品基型基础上的升级,是质的飞跃。当企业在国际目标市场上已牢牢站稳脚跟,受到用户的信赖时,用换代新产品替换原来的销售产品,就是顺应用户需求和心理的合乎逻辑的选择。一般说,换代新产品由于基本科技原理不变,所以不需在基础科学理论和应用科学理论领域要求有重大突破和取得最新成果,因此在耗费时间和人财物资源上都会比研制开发全新产品要少。

(3) 改进新产品。即对原有产品在外型、结构、性能、质量上有显著改进的产品。改进新产品一般只涉及到原产品局部的变化。例如产品外型

有所改进,或者内部结构有所调整、改进,或者改进某种性能,增加某种功能等等。由于范围小,所以研制开发比较易行,在时间上能较快完成,耗费资源也不大。许多企业更注重不断向国际目标市场推出改进新产品。

2. 开发新产品的意义

开发新产品,对于满足和引导消费者需求,对于长期占领和不断扩大国际市场,对于提高企业的国际竞争能力,都具有重要意义。

不同国家消费者对产品有不同需求,同一国家消费者由于消费能力、消费时期不同,对产品也有不同需求。只有不断开发各种类型新产品,才能更好地满足世界各地消费者需求。而满足消费者需求,使他们满意,对于树立企业在消费者心目中的信誉和形象是非常重要的。

不断开发新产品向国际市场推出,对于已经占领的国际目标市场,可以牢牢控制,不至于由于老产品的衰退而新产品断档使市场丧失,保证一代又一代的产品永远占据该国际目标市场。同时通过全新产品的开发,可以开拓过去未涉及的国际市场,从而进一步提高国际市场占有面和占有率。

当代科学技术的飞速发展,使产品的技术寿命和经济寿命大为缩短。如电子产品平均两年需更新一次,计算机产品平均寿命为5年,汽车产品平均6年需换代。如果企业不进行新产品开发,就会远远落后于科技发展的进程,就会使某种产品被彻底淘汰。不断开发新产品,跟上当代新技术革命的步伐,延长某种产品的寿命周期,就能从根本上提高企业的国际竞争能力,能长期兴旺发达。

8.3.2 新产品开发方向

当代世界的新产品,无论是生产资料产品还是消费资料产品,在考虑开发方向时,都是从用户角度出发,为用户利益着想的。如果仅仅从企业自身角度和自身利益出发考虑,就不能正确把握新产品开发方向。因此,企业在进行新产品开发方向选择时,必须以该新产品能为用户带来和增加更大利益和效用为基准。新产品开发的具体方向有以下几种:

(1)多能化方向,即一种产品同时具有两种或更多的功能。例如沙发既能坐,又能当床睡觉用;收录机既能收听广播,又能放磁带和进行各种方式的录音,如内录、外录、快录、慢录。一般说,多功能产品比单一功能产品更受消费者欢迎,因为一种多功能产品为消费者提供了更多的效用和利益。如家中一架多功能电子琴,可使消费者享受到钢琴、手风琴、小提琴、吉他、黑管、小号等十几种乐器的动听音乐。

(2)节能化方向。节省能源是世界各国共同呼声。不仅能源资源不丰富的国家要求这样做,就是能源资源丰富的国家,其企业、用户也要考虑能源耗费的效益。所以节能的产品更受到各国用户的欢迎。降低产品

的耗电量、耗油量、耗煤量 ;利用更丰富而经济的新能源 ,如太阳能、地热能、风能、潮汐能就成为新产品开发的一个重要方向。日本的汽车产品能后来居上 ,打入老牌汽车工业国美国市场 ,并且在世界市场上称雄 ,其不断开发省油、节油汽车新产品就是成功的重要原因之一。

(3) 高效化方向 ,即产品的生产效率和效率向更高的方向发展 ,这样能给用户带来更大的利益 ,更受用户欢迎。例如大容积的高炉设备比小容积高炉设备更受钢铁企业的欢迎 ;每秒运算亿次的计算机比运算百万次的计算机能在更短时间确定数据结果 ;同为中型卡车 ,多载快跑的卡车能给用户带来更大利益。

(4) 简化方向 ,即产品的结构向简明方向发展。一方面是产品构成的总成件尽可能精减 ,且布局清晰 ;另一方面是构成总成件的零部件标准化、通用化程度尽可能高。这样既可以缩小产品体积和减轻产品体重 ,又可以使产品的维修比较容易 ,从而为用户带来方便和利益。

(5) 多样化方向 ,即在产品的品种、系列、规格型号等方向上追求多样化发展 ,为不同层次的用户提供不同的效用 ,更好地满足多方面的需求。例如一家汽车厂商 ,在研制开发卡车的同时 ,还发展小客车、大客车、轿车 ,即使是卡车 ,也是既开发中型卡车 ,又开发轻型卡车和重型卡车。在某种基型产品的基础上 ,开发系列化产品。例如重型卡车斯太尔 91 系列产品 ,就是在一个基型上发展 15 个变型的产品。至于从不同规格和型号上开发新产品 ,更是企业多样化方向经常采用的办法。

8.3.3 新产品开发方式

开发适合国际市场需求的新产品 ,本身就是一种冒风险的事业。因为新产品的成功率并非百分之百 ,特别在国际市场激烈竞争条件下 ,有 50% 成功率对有些行业和产品来说就不错了。为了提高新产品成功率 ,降低风险 ,很有必要对新产品开发方式进行慎重决策。具体的开发方式有下列三种 :

(1) 引进方式 ,就是通过引进国外的先进技术 ,来实现新产品的研制和生产。这里引进的先进技术包括很广泛的内容。例如有产品的设计技术、产品的试验和测试技术、产品的工艺和制造技术等等。引进的先进技术除了属于知识的软件技术外 ,例如专利、专有技术、管理技术等等 ,还包括某些硬件技术 ,例如工艺设备、测试与检验工具 ,引进体现最新技术的产品样品实体等等。企业采用这种引进方式 ,往往能争取时间 ,较快掌握新产品开发的全套技术 ,而且也能节省新产品研制费用。当企业希望较快推出新产品 ,缩短与国际先进企业在产品上的差距时 ,通常采用引进方式。不过 ,这种方式的缺点是受制于先进技术的转让方 ,具有技术垄断优势的发达国家企业往往在转让技术时有苛刻要求 ,或者转让的并非是

真正先进、成熟、适用的技术,而且还有可能使引进技术的企业始终跟随在技术拥有方企业身后,不可能有超出的时候。

(2) 独创方式,就是主要用母国社会各界和企业自身的力量,完成新产品的科研、试验、设计、制造的全过程。一种是企业本身具有应用技术创新能力,独立进行产品开发研究;另一种是企业利用本国科技界应用研究成果,集中精力进行产品开发研究。这种方式的应用要取决于本国科技界和企业本身的商业化技术水平。只要在该产品领域具备世界领先或先进创新能力,就应该采用独创方式。虽然在时间和资源的耗费上可能多一点,但毕竟是独立自主开发新产品,不受制和跟随任何外国企业,所以既有主动权,又有广阔发展前景。

(3) 引进与创新相结合的方式。这种方式是上述两种方式的有机结合,因此能避免引进和独创方式各自的缺点,又能拥有他们各自的优点,所以是一种适用性强、节约高效、广泛应用的开发方式。具体的形式有以下几种:一是在引进国外先进技术的基础上,通过学习、消化、吸收,企业不仅完全掌握该先进技术,而且进一步改进和完善该先进技术,增强了技术创新能力,创造出新产品。二是引进体现国外先进技术的新型产品,通过国产化的进程,完全依靠自己力量,完成产品的全部工艺制造。然后在此基础上,不断开发和制造更先进的新产品。例如我国轿车工业引进桑塔纳轿车,并通过基本实现国产化,进一步开发出新型桑塔纳 2000 型新产品就是成功的范例。三是在掌握国外先进技术的基础上,通过我国企业技术人员与外国企业技术人员联合设计,共同攻关,利用我国企业自身力量来不断开发制造新产品。例如我国钢铁设备制造企业,通过引进新日铁公司技术,已完全掌握宝钢一、二期工程钢铁设备的制造技术。在宝钢三期工程中,只需通过中外双方联合设计,就完全能够开发制造出更新更好的钢铁设备,而不再需要花大量外汇去买日本的钢铁设备或者钢铁设备制造技术。

8.3.4 新产品开发时机

新产品开发时机是指新产品何时投入市场。如果新产品过早投入市场,不仅会与企业的老产品竞争,影响老产品销售,甚至会加速老产品的衰亡。如果新产品过晚投入市场,新老产品的交替又会脱节,占据的市场就会被竞争者抢夺而丧失。所以新产品何时投入市场,除考虑国际用户对新产品的渴求缓急程度、同行竞争者所采用的策略等外,最主要还是考虑与老产品的交接,保证永远牢固占据该国际目标市场。

一般说,当老产品进入成熟期峰值点 D 时,新产品应投入市场,即进入投入期,而老产品从成熟期峰值下降进入衰退期时,新产品已进入成长期,牢牢占据该市场。

每一代新产品的推出都存在与老产品在时间上交接的问题。新产品从构思设想、科研实验、设计制造,到批量投入市场,一般有一个时间周期。当新产品投入市场的时间确定以后,可用反顺序推算法依次安排新产品开发进程中各阶段的开始时间和结束时间。一般说,第一代新产品从畅销顶峰开始跌落之时,就是第二代新产品投入市场之日,第三代新产品就要进入产品设计和产品试制阶段,第四代新产品就要进行构思和设想。掌握这样的新产品开发时机,就能保证企业永远用自己的产品占领该国际目标市场,永远立于不败之地。

8.3.5 新产品开发程序

从新产品的构思设想,到新产品批量生产并投放市场,需经历许多阶段。各阶段之间是相互制约和紧密衔接的,由此构成了新产品开发程序。尽管由于行业的差别和不同产品技术要求不同,因而产品开发各阶段的具体工作内容并不完全雷同,但所需经历的阶段和主要工作内容基本上是一致的。一般可分为以下工作阶段:

1. 新产品构思设想阶段

新产品构思设想来源于实践的需要。首先是用户需求具有更高效用、更大利益和能满足更高需求欲望的产品。实际的需求是新产品构思设想的原动力。其次是科技的进步推动着产品的更新换代进程,要求把基础理论和应用研究的成果变成商业化技术,体现到新产品中,为经济和社会事业的发展作贡献,为人类造福。因此,社会需求和科技进步是产生新产品构思设想的动力和源泉。新产品构思设想,决不是坐在办公室的胡思乱想,而是要深入到社会和市场中去,作深入调查研究,了解和分析用户的意见和需求,掌握和预测新技术发展趋势和要求。只有在深入调查研究以后,摸清了实践需求的规律,才有可能进行适合实践需求的新产品构思设想。

2. 新产品构思设想的筛选阶段

企业从各种不同来源能获得大量的新产品构思设想,一般需经专门的职能部门对收集的新产品构思设想信息流进行处理。

对新产品构思设想进行优化选择,是一个系统的分析判断过程,需要考虑多方面因素,需要运用定性分析和定量分析方法。一般说,被选择的新产品构思设想,应符合以下要求:①在市场上能维持较长时间的需求,有足够大的市场需求量;②代表现代技术发展方向,体现了新技术;③与企业坚持的新产品开发正确方向比较一致;④在正常销售情况下,该新产品能为企业带来满意的投资收益;⑤该新产品对现有的同类竞争产品和可能出现的仿制品、竞争品估计具有更强的竞争力。

3. 新产品设计阶段

新产品构思设想确定以后,就要进入新产品设计阶段。这一阶段工作的最终成果是要把新产品构思设想体现到一个具体的产品形体上。设计阶段主要分初步设计、技术设计和工作图设计三个阶段。

(1)初步设计。初步设计又称草图设计,主要目的是确定产品的总体设计方案和基本结构。

(2)技术设计。技术设计是产品的定型阶段。它是初步设计的进一步具体化,要实现产品设计任务书的全部要求。

(3)工作图设计。工作图设计是技术设计的具体化,是产品设计工作的最后阶段。其目的是为产品制造提供所需的全套图纸和各种必要的技术文件。

新产品设计三阶段是相辅相成、相互制约、相互促进的。在进行新产品设计时,最重要的是要贯彻先进合理、切实可行的原则,即要体现出技术上的先进性和创新,体现出满足用户需求并具有新颖性和独创性的高性能、高质量,要使该新产品在制造和使用过程中都能带来经济效益,即企业确实能制造出该新产品,并能用较合理的制造成本,取得一定的经济效益,而用户也确能购买使用,在维持合理使用费时取得较大的利益。

4. 工艺设计阶段

工艺是指劳动者利用劳动工具对劳动对象进行加工使之成为产品的方法。产品设计要变成现实,必须靠工艺完成。因此,工艺设计是实现产品设计的必不可少的阶段。其主要工作内容包括以下四个部分。

(1)产品设计的工艺性分析与审查。对所有产品设计图纸都必须进行工艺性分析审查,修改那些不经济、不合理、不方便、不可能实现的某些局部内容的设计。只有通过了工艺性分析与审查的产品设计,才可以作为工艺设计的依据。

(2)工艺方案的拟定和评价。工艺方案是进行工艺设计的指导性文件。其主要内容包括:生产组织形式和工艺路线的安排原则;工艺规程的制订原则、形式;关键性工艺的解决方案;工艺装备系数的确定和工艺装备的设计原则等等。生产某种产品,往往可以有几种不同的工艺方案。为了选取最佳工艺方案,需要对各种工艺方案进行评价,并在综合比较分析的基础上选择最佳方案。

(3)工艺文件的编制。工艺文件是指工艺规程、检验规程、劳动定额、原材料消耗定额等。这是企业组织产品生产所必需的重要文件。其中最重要的是工艺规程,它是组织产品加工制造和指导工人操作的主要技术文件。

(4)工艺装备的设计和制造。工艺装备是指按工艺规程进行产品制造所需使用的各种刀具、夹具、模具、量具、工位器具等总称。工艺装备可分为通用和专用两大类型。前者使用范围广泛,可适用于制造各种不同

产品 ;而后者只适用于特定产品。通用工艺装备 ,企业可以外购 ;而专用工艺装备 ,企业必须自己设计制造。

5. 新产品试制与鉴定阶段

在完成工艺设计之后 ,就进入了新产品试制与鉴定阶段。具体又分为样品试制与鉴定和小批试制与鉴定两个细分阶段。

(1) 样品试制与鉴定。样品试制的目的 ,是通过制造少数几件样品 ,检验产品设计质量 ,考核产品结构、性能及主要工艺 ,验证和修改设计图纸 ,使产品设计基本定型。

样品试制完成后 ,要进行鉴定工作。鉴定委员会成员由各方面专家、用户代表、政府部门代表等多方面人员组成。鉴定时 ,应对样品的技术性、可靠性、适用性、安全性、经济性作出全面评价 ,并提出改进意见。对样品能否转入小批试制或者直接进入正式投产 ,提出明确的结论性意见。上述意见一般都归纳在鉴定文件中。

(2) 小批试制与鉴定。小批试制的目的 ,主要是检验工艺设计的质量 ,即所设计的工艺规程和工艺装备能否保证达到规定的技术条件、质量和经济效益。同时也检验样品鉴定所提出的各种改进意见是否得到落实 ,小批试制是试生产过程 ,所以必须在正式生产线上进行。

小批试制后也要组织鉴定。鉴定的内容包括产品设计文件和工艺设计文件的正确性、完整性和统一性 ,对新产品从技术上到经济上作出全面综合评价 ,并提出是否可以转入正式生产的结论性意见。对于有些复杂的、重大价值的新产品 ,在鉴定初步通过以后 ,还要到用户中去经历一定时间的使用考验 ,然后才能得出产品定型的结论 ,投入正式生产。

6. 正式生产并投放市场阶段

新产品定型后 ,企业就可以进行正式生产。按照新产品投入市场的最佳时机 ,开始进行小批量生产和投放。在市场需求被激发和引导起来以后 ,逐步地增大生产的批量 ,投放市场以满足用户需求 ,直至达到稳定的成批生产和大量生产 ,均衡地供应市场 ,获取新产品开发的收益。

8.4 产品结构战略

8.4.1 产品结构及类型

为了开拓更广阔的国际市场 ,满足更多国家和用户的需求 ,进行跨国经营的企业往往都是从事多品种生产的企业 ,这就有一个产品结构的战略问题。只有采取合理的、正确的产品结构战略 ,才能获取国际市场和经

济效益的更大成功。

产品结构是指不同类型产品在质和量方面的组合关系。产品结构包括以下几种类型：

(1) 国别和地区方向结构 就是为不同国家和地区提供不同的产品所形成的产品结构。例如国际服装企业,如果服务方向是高纬度国家比重大,则由于冬季时间长,气候寒冷,所以冬令服装产品结构就显示出来;反之,如果其服务方向是热带国家和地区,则夏令服装产品结构就突出表现出来。

(2) 行业和部门方向结构,是指企业的产品为不同行业 and 不同部门服务所形成的结构。如果主要为农业、轻纺工业部门服务的产品比重大,则产品结构为轻型结构。如果主要为采掘业、制造业、建筑业、运输业等产业服务,则产品结构为重型结构。

(3) 用途结构,是指不同用途产品组合所形成的结构。当通用产品比重大时,则为通用产品结构;当专用产品比重大时,则为专用型产品结构。

(4) 档次结构,是指各种不同技术水平和质量等级的产品组合形成的产品结构。当高技术水平、高附加值、高质量标准和等级的产品比重较大时,则为高档产品结构;反之,中低质量和价格的产品比重大时,则为中低档产品结构。

(5) 品种结构,是指企业不同种类、不同系列、不同规格型号所形成的产品结构。如某汽车厂主要生产中型卡车系列产品比重大,则称为中型汽车产品结构。某纺织厂毛织产品比重大,则称为毛纺产品结构。某工具厂主要生产标准工具、夹具,则称为标准产品结构。

8.4.2 产品结构战略的确定

产品结构战略是指形成企业产品结构的指导思想、期望目标和对策措施的总称。产品结构战略的正确与否,决定了企业产品结构是否正确合理,从而直接影响到企业在跨国经营中的成败与兴衰。

产品结构战略是一个动态的、相对的概念,不存在固定不变的和千篇一律的产品结构战略。因为企业各不相同,面对的外部环境也变化不定,只有随着国际市场的发展变化及时调整产品结构战略,才能顺应市场经济发展规律的要求。所以不同的企业具有不同的产品结构战略,同一企业在不同时期也会有不同的产品结构战略,这应是很自然的,不足为奇的。

可供选择的产品结构战略,一般有以下几种：

(1) 特色产品结构战略。即充分利用所拥有的区位优势,来形成具有特色的产品结构。例如具有独特的地方资源,如优良的水质、特殊的地质地貌环境所生长的水果等,就可以形成誉满全球的、具有特色的饮料产品

和酒类、罐头产品结构。再如有些具有能工巧匠和传统工艺的企业,也可以形成具有民族特色的产品结构。

(2)高、精、尖产品结构战略。即企业要充分利用所具有的技术垄断优势,形成以高技术产品、精品和尖端产品为主的产品结构。例如以钢铁工业企业为例,以宝钢为代表的大型钢铁企业就可以凭借具有的一流技术优势,形成以高技术、高质量、高档次、高附加值的各类钢材产品结构,以满足国内外技术密集行业对高档优质钢材的需求。

(3)适销对路的产品结构战略。即根据各东道国经济发展状况和居民消费水平,形成适销对路的产品结构。例如计算机厂商,如跨国经营的市场主要在北美和西欧地区,则形成大型、快速和家用计算机系列产品结构是合适的,而在非洲和南亚地区,这种产品结构就会失败,必须形成适应当地经济发展水平和居民消费能力的小型、中速计算机系列产品结构。这种适应性强的产品结构,随着企业跨国经营国别的扩大,客户层次和重心的变化,产品结构也在进行适应性调整。

(4)主辅导向的产品结构战略。即企业产品的主导方向和辅助方向相结合的产品结构战略。例如企业的产品是通用机械产品,既可以为重工业服务,也可以为轻工业服务,则可形成“轻重结合,以轻为主”的产品结构战略,也可形成“轻重结合,以重为主”的产品结构战略。很多制造消费品的企业,其产品可面向乡村服务,也可面向城市服务,所以也可形成“城乡兼顾,以服务城市为主”的产品结构战略,也可形成“城乡兼顾,以面向乡村为主”的产品结构战略。

8.4.3 产品寿命周期战略

产品自投入市场到退出市场都存在一个时期。不同的产品寿命周期的长短不同,但所有的产品在正常情况下,其寿命周期都可分成投入期、成长期、成熟期、衰退期四个阶段。产品寿命周期战略是指同一产品在其不同时期结构内的战略。

首先,对产品在国外市场处在寿命周期的实际阶段要进行判断。为此要进行国际市场调查研究,收集该产品的销售情况,并进行统计分析。一般以月为时间单位,进行连续的统计测算。

其次,根据产品所处的阶段,进行因素分析和比较分析,找出问题和原因,预测用户对产品的要求。

最后,在问题、原因和要求都弄清楚以后,就应果断地采取正确的战略。

例如在产品的投入期,应采取积极支持产品的战略。就是舍得花钱花精力去宣传产品特点和优点,去建立培育国际营销渠道。对用户提出的任何意见,都认真听取,不断改进产品和完善服务,使产品在广大用户

中留下完美的印象。

对于处在成长期的产品,应采取大力扩充的战略。一方面增加生产批量,使产品成本更加降低,以略低于投入期的价格,不断扩大市场占有率和提高市场占有率。另一方面又要不断开拓市场,使那些想购买和准备购买的潜在用户变成现实购买者。

对处在成熟期的产品,应采取巩固延伸战略。成熟期是产品获利的黄金时期,这一时期销售增长率虽放慢,但总体上还有一定的增长率,所以要尽可能巩固成果,延长成熟期的时间跨度。为此要改进产品功能,提高质量,扩大产品使用范围,增强产品的竞争力。

对处在衰退期的产品,应采取撤退或逐步减产的淘汰战略。衰退产品至多只有少数用户购买,市场需求量极有限,不值得也不应该长期维持。逐渐淘汰和果断淘汰应是明智之举。

8.4.4 四类产品战略

跨国经营企业往往是一业为主,多业并举,即使一业,也是产品繁多。拥有成千上万种产品的企业,在当今世界是司空见惯的。这样多的产品,当然不可能也没有必要逐一确定战略,但将产品分类确定战略却很有必要。

四类产品战略就是把企业繁多的产品分成四大类,每大类产品相应采取不同战略。

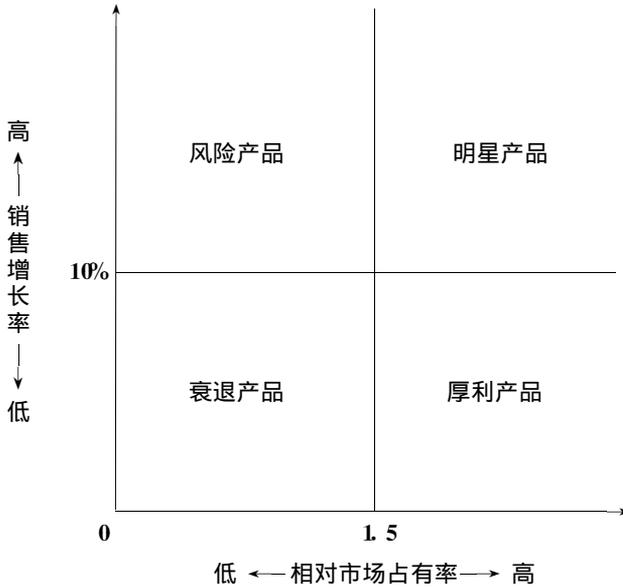
分类的标准是按市场占有率和销售增长率两个指标结合制定的。市场占有率可以用相对市场占有率,也可以用绝对市场占有率。但相对市场占有率更是表达企业竞争能力的国际通行指标。相对市场占有率是指本企业绝对市场占有率与主要竞争对手的绝对市场占有率的相对比值。其表达式为:

$$\text{本企业产品相对市场占有率} = \frac{\text{本企业产品的绝对市场占有率}}{\text{主要竞争对手的绝对市场占有率}}$$

当相对比值为1时,表明与竞争对手平分秋色;大于1.5时,表明企业产品是领导市场的力量;小于0.7,表示企业竞争力缺乏。因此以相对市场占有率1.5,以销售增长率10%作为大小的分界。由相对市场占有率和销售增长率两条直线及其两条分界线,可将产品区域划成四块。企业每种产品都可以根据实际的销售增长率的高低和相对市场占有率的高低,分别归属于这四块区域的某一区域。用图8.4.1表示如下:

明星区域内产品,在市场中竞争力很强,又十分畅销,应采取优先发展的战略。应在人力、物力、财力上优先保证明星产品的大力发展,强化其在市场竞争中强有力的地位。采用优先发展战略,保证明星产品比较长时期内在更大市场范围内扩大销售。

图 8.4.1



厚利区域产品,在市场上竞争力也很强,但销售增长率小于10%,表明该产品已是成熟的、极具实力的产品,可为企业带来稳定丰厚的利润。对于该类产品,应采取巩固提高战略。尽可能长时间地巩固产品的地位,提高产品的盈利。

风险区域内产品,销售增长率高,但市场竞争力强弱不明,表明产品前途具有风险,有可能转化成明星产品,也有可能变成衰退产品。所以对此类产品应采取灵活多变战略。例如对于靠近明星产品区域的风险产品,就应重点发展和大力扶植,争取使它们发展成为明星产品;对于目前竞争力还不强,但能看到它的生命力的产品,采取培育支持,让它逐步强大起来;对于前途未卜,且用户需要量短时间不会增大的产品,也可以采取维持现状的办法。

衰退区域内产品,由于是双低产品,一般是采取淘汰战略。或者是新产品投入市场,并不成功而自然淘汰;或者是产品已进入衰退期,需要进行果断的人为淘汰。

8.5 多国性产品战略

8.5.1 多国性产品战略的概念

企业在跨国经营的过程中,面对的是不同东道国的市场,且市场的变化也是不可控制和难以准确预测的。因此,跨国经营企业的产品不可能永久性维持和统治一个市场;它拥有的产品制胜武器——专利发明总是有一定期限的,竞争者的跟进和科技的飞速发展会使老产品淘汰和提前夭折。因此,每一家企业都必须深思熟虑,作出正确的多国性产品战略,以应付国际市场这种复杂、多变、激烈竞争的状况。

多国性产品战略是指企业对自己产品的技术来源地、产品的生产基地和产品的销售市场进行统筹兼顾,最优配置,使产品在三地之间的转移线路不断组合变更,使之更加符合国际市场变动的实际情况。

多国性产品战略的基本元素和依托有以下三点:

(1)产品的市场。市场表示了产品销售的国别和地理方位。不同的国家和不同地理方位的市场,具有不同的特色。这里除了经济发展和消费水平等经济因素决定着销售产品的不同和不同的销售方式以外,政治因素、社会文化等因素所起的制约作用也不能低估。

(2)产品的技术。技术是人类智慧的创造和结晶,技术要为人类造福,就必须体现在具体的产品中。具有垄断技术优势及能保持控制这种技术优势的企业,常常能使自己的产品获得更多有利可图的市场。因此,企业总是千方百计开发、保护和寻求先进的技术和工艺。

(3)产品的生产。企业根据市场的需求,投入先进技术,并将产品生产所需要的资源进行合理和最佳配置,使产品在数量上、质量上、品种上和成本上都具有国际竞争力。

8.5.2 多国性产品战略的确定和选择

确定多国性产品战略,一般分为三个步骤:

首先,确定多国性产品战略的三个基本元素,即产品的技术来源地、产品的销售市场、产品的生产地,分别以 K 、 M 、 P 表示。

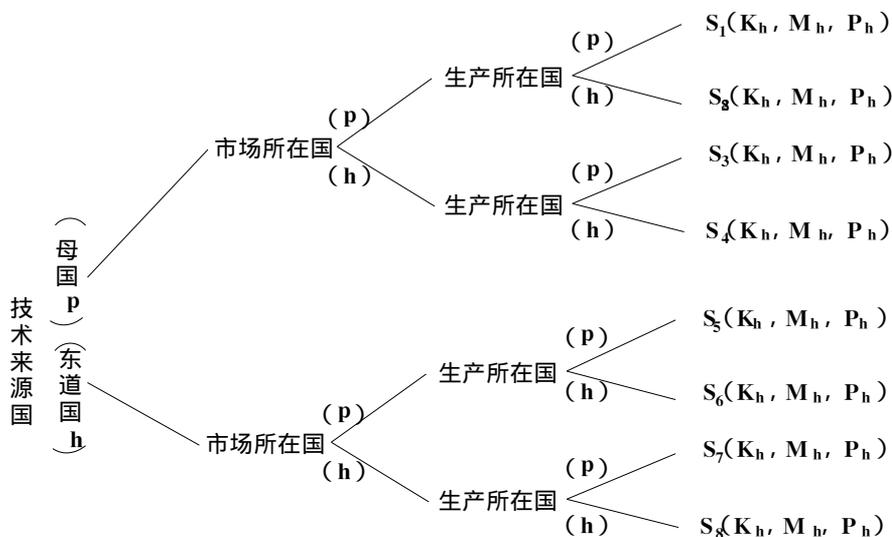
其次,以最简单的母国和一个东道国为代表确定多国性产品战略,如果实际不止两个国家,其确定战略的原理也基本相同,只不过更加复杂。假定国际企业的母国用 P (*Parent Company*) 表示;另一个东道国用 h 表

示(Host Country)。

最后,可以确定多国产品的战略组合。假定某产品技术来源地是母国,从母国开始,就有四种不同的状态。如 $S_1(K_p, M_p, P_p)$; $S_2(K_p, M_p, P_h)$; $S_3(K_p, M_h, P_p)$; $S_4(K_p, M_h, P_h)$ 。见图 8.5.1。

按图 8.5.1 所示,一项产品技术起源于母国的四种基本状态中,就可构成许多转移路线,例如从 $S_1 \rightarrow S_2 \rightarrow S_4 \rightarrow S_3$, 或从 $S_1 \rightarrow S_3 \rightarrow S_4 \rightarrow S_2$, 或从 $S_1 \rightarrow S_3 \rightarrow S_4$ 等等。由于一项产品的基本状态越多,能够组合成转移路线的机会就越大,因此企业选择战略的机会也增加。尽管如此,由于受到国际市场某些因素限制,企业只能采用某些产品战略,而不能采用另一些产品战略,例如,东道国贸易保护主义盛行,关税和贸易壁垒高筑,那么 $S_3(K_p, M_h, P_p)$ 这种状态就不能列入企业的多国性产品战略。

图 8.5.1 一项产品的基本状态图



多国性产品战略的实质,实际上是企业在不断改变销售的市场,迁移生产基地,寻求新的技术来源;代表三者的 K 、 M 、 P 的重心在母国和东道国之间变动,这种变动的轨迹,就形成不同的多国性产品战略。

要点回顾

1) 跨国经营的产品战略,就是要正确地确定和选择产品向国际市场的扩张方向,对新产品开发进行决策,对产品结构进行部署,对一国产品、

多国产品和全球产品进行正确选择和安排；

2)选择何种产品扩张战略,对跨国经营企业来说是一件大事,特别是彻底改变产品方向,更要慎重决策；

3)开发新产品,不断向国际市场推出,对于已经占领的国际目标市场,可以牢牢控制;同时通过全新产品的开发,可以开拓过去未涉及的国际市场,从而进一步提高国际市场占有面和占有率；

4)产品结构战略的正确与否,决定了企业产品结构是否正确合理,从而直接影响到企业在跨国经营中的成败与兴衰；

5)多国性产品战略是指企业对自己产品的技术来源地、产品的生产基地和产品的销售市场进行统筹兼顾,最优配置,使产品在三地之间的转移线路不断组合变更,使之更加符合国际市场变动的实际情况。

案例及应用 :海关税则和关税率

1. 美国海关税则

海关税则是商品分类的依据,不同的商品归类,确定对商品征收不同的关税。美国在1989年以前实行的是美国关税表(*The Tariff Schedules of the United States*),从1989年1月1日起,改为实行“协调税制”(Harmonized Tariff System),即由一些国际组织共同制定的商品名称和编码协调制度。但由于历史遗留的原因,有不少海关法规原来都以美国关税表为基础,要完全更改,颇费周折,所以至今美国还用关税表来编辑海关统计资料,在实际工作中常采取两种税则对照的办法附以说明与解释。

美国现行的协调税制分成22类99章。这22类为：

(1)活动物,动物产品。

(2)植物产品。

(3)动植物油脂及其分解产品,精制食用油脂,动植物蜡。

(4)方便食品,饮料、酒、醋、烟草和烟草代用品。

(5)矿产品。

(6)化工及相关工业产品。

(7)塑料及塑料制品,橡胶及橡胶制品。

(8)生皮、皮革、毛皮及皮革制品,鞍具和挽具,旅行用品,手提包和类似品,动物肠线制品(蚕胶丝除外)。

(9)木材及木制品,木炭,软木及软木制品,草制品,茅草制品或其他编结植物商品,篮筐等编结物品及柳条制品。

(10)纸浆和其他植物纤维素制品,碎纸屑和废纸板,纸、纸板及纸板制品。

(11)纺织品。

(12)鞋、帽、雨伞、阳伞、手杖、鞭子及其零件、加工羽毛和羽毛制品、人造花、人发制品。

(13) 石料、石膏、水泥、石棉、云母等类似材料制品 ;陶瓷产品 ;玻璃及其制品。

(14) 人工养殖珍珠、宝石或彩石、贵金属、包镀贵金属商品。

(15) 贱金属及其制品。

(16) 机械和机械设备 ;电气设备及其零部件、电视图像和声音录制和重放设备及其零部件和配件。

(17) 车辆、航空器、船舶及有关运输设备。

(18) 光学仪器、照相器材、度量器、检测器、精密仪器、医疗外科仪器和设备 ;钟表、手、表 ;乐器、上述物品的零件、配件。

(19) 武器、弹药及其零件、配件。

(20) 杂项制品。

(21) 艺术品、收藏品、古物。

(22) 特殊分类条例 ;暂行法令 ;依据贸易法已公布的进口修改法 ;依据已修正的农业调整修正法公布的进口限制附加法令。

上述每一类中所包含的章数多少不一 ,有的只有 1 章 ,有的多达 14 章 ,每一章内涉及的商品数量也有很大差别。每种商品都按其所属的类、章和细目编号。

2. 关税率

根据商品名称和编码协调制度制定的现行的美国关税表 ,在税率这一栏下有 3 种情况 ,第 1 种情况属正常关税 ,列入第 2 栏。其实正常关税并非正常 ,因为它税率很高 ,可达 100% 以上 ,原来只有用于极少数几个共产主义国家的产品 ,现在也只用于那些不享受最惠国待遇的国家的产品。第 2 种情况属普通税率 ,列入第 1 栏。普通税率实际是最惠国优惠税 ,它适用于关贸总协定参与国和在过去 50 年与美国签有贸易协定的国家的产品 ,因此是绝大多数美国贸易伙伴所适用的税率 ,税率水平一般为 4—5%。第 3 种情况属特殊税率。这一栏主要是为那些与美国签有各种协议的发展中国家和最不发达国家而规定的关税减免 ;从 1985 年和 1989 年起 ,由于美国和以色列和加拿大都签定了关于自由贸易区的协议 ,这两个国家的产品也可享受特殊关税待遇。

美国关税税率总体比较低 ,但部分农产品 ,如烟草、饮料和奶制品的关税就较高。像可可粉及其制品的关税率达 23.1% ,食糖和糖果的税率为 18.8% ,脱水蔬菜 10.8% ,水果及蔬菜汁 12.4% ,奶酪 13.6% ,未加工烟草 46.8% ,加工烟草 177.2%。有些工业品的关税也很高。有的钟表的最高税率达 150% ,纺织品 42% ,某些玻璃制品 38% ,医疗及医药产品 27% ,鞋类的平均关税率为 20.6% ,最高的达 61.8%。在美国税率表中 ,鞋类和旅游用品的税目有 114 个 ,其中 39 个税目的税率高达 25%。

第 9 章

跨国经营中的价格战略

关键词

key word

成本领先(*Cost Leadership*)

价格(*Price*)

价格定位战略(*Positioning Tegies Emphasizing Price*)

相对价格(*Relative Price*)

价格水平(*Price Level*)

价格元素(*Price Element*)

低价格定位策略(*The Positioning - by - Low - Price Strategy*)

本章概要

- 1)政府对定价的影响
 - 篇首案例 :日本市场价格立法管理
 - 政府限价
 - 国营商业调节
 - 信息引导
 - 法律法规制约
 - 政府直接定价
- 2)定价因素和目标
 - 定价因素
- 3)定价方法
 - 定价目标
 - 成本导向定价
 - 需求导向定价
 - 竞争性定价
 - 多产品综合定价
- 4)内部转移价格
 - 影响转移价格的因素
 - 制定内部转移价格的方针和方法

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1)考虑到制约价格定位过程中的种种外界因素;
 - 2)制定符合自身产品生产经营特点及不同时期经营重点的合理价格目标;
 - 3)掌握国际产品定价的常用方法;
 - 4)知道跨国企业制定内部转移价格以提高竞争能力的一些内部调查方法。
-

9.1 政府对定价的影响

9.1.1 篇首案例 :日本市场价格立法管理

依法管价是日本价格管理的显著特点。日本政府先后颁布了许多有关价格的法令法规,主要的有《关于禁止私人垄断以及保证公正交易法》、《物价统制令》、《关于对生活必需品囤积居奇的紧急处置法》、《稳定国民生活紧急措施法》、《石油供求合理化法》、《粮食管理法》、《东京都消费生活条例》、《农产品价格稳定法》、《蔬菜产销安定法》、《灾害对策基本法》、《电力事业法》等。其中《价格统制令》是1946年发布的,尽管目前执行统制价格的商品所剩不多,但仍坚持执行。《稳定国民生活紧急措施法》是1973年针对第一次石油危机后出现的“物价狂乱时代”颁布的,尽管危

机早已过去,但该法仍不废止,目的是如遇特殊情况,政府可以法律手段直接介入价格管理。

各国政府为了保护民族工业和本国经济及人民生活的稳定发展,往往都对产品的价格有一定的控制。尽管控制的范围和程度有所不同,但都会对企业的定价产生影响。具体控制方式一般有以下几种:

9.1.2 政府限价

由于各种商品间有着补充或替代的关系,独立商品极少。所以一种商品价格的变动往往会引起其他商品价格的一系列连锁反应。因此政府统一规定某一商品价格,对定价的商品来说是直接控制,但对其他商品来说,则有着间接调节的影响作用。国家不仅可以通过制定或调整由国家定价的商品价格对其他相关商品价格施加影响,而且还可以通过规定或调整实行国家指导价的商品价格对其他相关商品价格施加影响。如最高限价,即政府对某些商品规定价格的上限,它往往比市场均衡价格低,不允许厂商随意提价,目的是保护消费者利益。但这种最高限价只能适用于一个短时期,如果时期较长,就会挫伤人们投资的积极性。最低限价则指政府规定某种商品的最低价格,以防止市场价格过低,挫伤生产者的积极性,防止某些商品的供应不足和某些厂商的不正当价格竞争。

9.1.3 国营商业调节

政府通常通过国营商业对主要商品实行吞吐调节,实现对企业定价行为的间接控制。例如,当某些重要商品的供给大大超过需求时,国营商业可以大量购进,避免价格猛跌;而当某些重要商品供给严重不足时,国营商业则应压缩库存,增加销售,从而避免企业把价格定得过高。这往往要求国家设立相应的价格调节基金或给予相应的补贴,以保证国营商业部门有充裕的资金行使商品吞吐的功能。

9.1.4 信息引导

政府往往通过开展价格信息咨询服务,引导企业定价决策。价格信息就是经过加工处理的,对价格决策活动有用的资料。其内容大致包括价格政策信息,价值量变化信息和价格动态信息等。价格信息是否真实,对企业定价行为有着直接的影响。价格信息真实,就能引导企业定价行为朝着合理的方向发展;反之,价格信息失真,就可能会导致企业定价行为扭曲。在现代商品经济中,尤其是企业实行跨国经营时,国际市场瞬息万变,单凭企业自己的力量,无法准确及时地了解各国、各地区的目标市

场的真实情况,从而易导致定价的失误。政府应凭借自己的政治和经济力量,建立广泛的经济信息网络,为广大企业提供各种有关定价信息咨询服 务。另外,由于政府的权威性也常使企业对政府提供的信息深信不疑。

9.1.5 法律法规制约

政府也可以通过制定有关的价格法规,为企业 提供较为充分的竞争环境,进而实现对企业定价行为的间接调控。如有关反垄断法、反暴利法、反不正当竞争法等法律法规的实施,在很大程度上制约着企业的定价行为,使之向着合理的方向发展。

9.1.6 政府直接定价

政府为了保持物价总水平和部分主要商品价格的稳定,还对某些商品价格进行直接管理,由国家统一定价,如美、日、德等大多数国家政府对铁路运费、邮政资费、水电费等,都由国家统一规定价格或收费标准。

总之,政府在企业定价行为中有着重大影响,其运用各种经济手段、法律手段和行政手段,对企业定价行为进行直接和间接管理。因此,企业在定价过程中应充分考虑到政府的影响,使定价行为朝着合理的方向发展。

9.2 定价因素和目标

9.2.1 定价因素

企业在从事跨国经营活动中,商品的价格确定不仅要考虑到国内因素,还要考虑到国外因素。综合国内外两方面的诸多因素,影响企业定价的因素主要有:商品成本因素、国际市场供求因素、竞争因素以及政策因素等。

1. 成本因素

在商品价格构成中,产品制造成本是定价的主要依据和最低经济界限,范围主要包括原材料、辅助材料、燃料、动力、工资及工资附加费、车间经费、管理费、销售费用、储运费用等,这与内销产品的定价基本一致,但国际经营中的产品定价还应考虑其独特的成本项目。如关税、外销中间商毛利、融资和风险成本等。

(1) 关税。各国为了保护自身的利益,往往会限制一些商品进口,同时为了获得财政收入的目的要向进口商收税。除关税外,各国还可能有交易税、增值税等,这些都应进入成本范畴。

(2) 中间商毛利。产品要出口到海外,大多数要通过中间商才能迅速进入国外市场,扩大市场占有率,这就必须给中间商一定的毛利,这样才能鼓励其积极性。

(3) 融资和风险成本。在国际市场上,一项交易从签订合同到交运再到收款,所费时间较长,环节多,也易造成企业资金呆滞、损失等风险。汇率变动、通货膨胀、运输风险等都是国际市场上的特定因素,这些也都构成了融资和风险成本。

2. 供求因素

商品的价值是决定市场价格的客观基础,这是在假定供求均衡或一致的前提下实现的。实际上,供求往往是很难一致的,要么供大于求,要么求大于供。商品的供给量是指在一定价格水平下,商品生产者愿意生产或准备出售的商品数量;商品的需求量则指在一定价格水平下,消费者愿意或有能力从市场购入的商品数量。在国际市场上的供求关系,一方面表现为供给数量和需求数量的对比关系;另一方面是指供给和需求在价格机制的作用下互相适应的关系。在不完全竞争条件下,商品价格随着供求关系的变化而变化。当商品供大于求时,价格下跌;反之,供不应求时,价格上涨。

当产品供求相等时,存在均衡价格。当供给一定时,需求的变动引起均衡价格同方向变动。当需求一定时,供给的变动引起均衡价格反向变动。

在现实生活中,不同商品的价格变化对其供给和需求的影响是极不相同的,这通常用“弹性”来表示。供求弹性即商品的供给对价格变化的反应程度,需求弹性则是指市场需求量对价格变化的反应程度。通常生产周期长、加工程序和工艺不易变化的产品,供给弹性较低,而与其他商品有较大替代性,占购买者收入比重较大的产品和奢侈品的需求弹性较大,消费者对价格的敏感程度也大一些。需求弹性一般是指需求的价格弹性,用需求弹性系数表示,公式为:

$$\text{需求弹性系数} = \frac{\text{需求量变动的百分比}}{\text{价格变动的百分比}}$$

当系数处在(0,1)时,表示缺乏弹性;当系数处在(1,∞)时,表示富有弹性。同理,供给弹性系数也用来衡量供给量变动对价格变动的反应程度。当供给弹性系数处在(0,1)时,表明供给变动幅度小于价格变动幅度;当系数处在(1,∞)时,表明供给量变动幅度大于价格变动幅度。

3. 竞争因素

国际市场上的竞争状况可分为以下三种类型。有些仅是理论上的假

设,有些完全符合实际情况。

(1)完全自由竞争。某产品的生产厂商和用户都非常众多。产品无论质量和外观差别均很小。顾客对某企业的产品也无什么特殊偏好,各企业都只占市场极小份额,完全不足以影响市场供应。产品的市场价格决不会受单个企业或某个用户的影响,他们只是价格接受者而不是决定者。通常一些原料、粮油棉农产品和大宗货物在国际市场上属于或近似属于完全自由竞争状况。

(2)高度垄断。在产品处于高度垄断状况下,由于价格高低常取决于少数几个垄断集团,他们占有大部分市场份额。企业间的竞争表现出高度的人格化,一个垄断企业的定价行为必须正确地估计到别的垄断企业可能会采取的行动,单独提价或降价往往会失败,因此,少数几个垄断集团间往往会达成某种协议和默契。

(3)不完全竞争。不完全竞争是处于自由竞争和高度垄断之间的一种复杂状态,现实世界大多数产品都处于不完全竞争状况。在不完全竞争的市场上,各企业的产品有差异性,消费者对特殊企业生产的产品有着特殊的偏好。企业虽然有着某种程度的定价自由,但由于存在着大量的竞争者和替代品,实质上给企业在定价时规定了一个界限,在定价时应考虑价格竞争策略。

4. 政策因素

各国政府往往在一些方面制定政策,对进口产品进行价格限制和控制。比如,实行最高限价,最低限价,对价格冻结,增加税赋等等。企业在跨国经营进行定价时,必须考虑这些政策因素。

9.2.2 定价目标

定价目标是企业定价应达到的目的和行为方向,对产品价格的影响至关重要。定价目标必须与企业的整个经营目标相一致,企业往往根据自身产品和生产经营特点及不同时期的经营重点,制订不同的定价目标。目前,世界各国企业在跨国经营的定价中,主要有以下几类定价目标:

1. 利润最大化目标

这几乎是所有企业的共同目标。但追求最大利润并不等于追求最高价格,因为商品价格过高,势必会招致各方的对抗行动,比如需求减少,代用品盛行,竞争者加入,消费者不满,甚至政府干预,最后往往会使价格重新回到合理的水平上。所以高价虽然可能在短期内增加企业利润,但从长期观点看,最终会使企业利润下降。

企业追求利润最大化一般包括两层含义:一是追求企业长期利润最大化。有时宁可牺牲一些短期利润。如企业在开拓海外市场、争取顾客、打开销路时,最初往往采用低价策略,在一定时期内不盈利甚至亏损,得

到广大消费者认同并树立一定的品牌忠诚度,在市场上站住脚后,再提高价格,从而获得长期的最大利润。二是追求企业整体利润最大化。企业生产多种产品时,有的产品价格可能定得很低,借以招徕顾客,并借以带动其他商品的销售,从而在整体上获得更大的利益。

2. 以投资收益率为目标

任何企业对于其投入的资金,都希望获得预期的报酬,从投资收益角度考虑定价,具体有时间类、资金类、收益类三种,每种都有不同衡量指标。如收益类的投资利润率、投资利税率、投资回收率、贴现现金流量回收率等等。有的企业要求达到先进水平,有的只要求达到行业平均上限水平。具体报酬率的确定,应仔细分析研究计算,使定出的价格能为顾客接受。

3. 以维持或扩大市场占有率为目标

企业在国际市场上的占有率是企业经营状况和企业产品在市场上的竞争能力的直接反映,它的高低对企业的生存和发展具有重要意义。市场占有率高,利润和利润率也较高。这是因为如果企业的市场占有率较高,企业产品销售量扩大,产品产量可达到规模经济水平,从而降低单位产品生产成本。而市场占有率低的小企业的单位成本一般比较高,这样以小企业制定的价格出售的话,市场占有率高的企业往往会得到比较高的利润和利润率。另外,市场占有率高的企业的形象一般也高于占有率低的企业,他们的产品更易为顾客接受,顾客的品牌忠诚度也较高,从而降低了促销费用。

不过企业在刚刚进入市场时,如以低价出售商品,以求增加销售量,扩大市场占有率,往往会出现短期利润下降或亏损的现象,企业一定要预先采用预防对策。

4. 以防止和击败竞争对手为目标

国际市场上不可避免地存在着激烈竞争,多数企业,无论其规模大小,对竞争者的价格都是很敏感的。它们在定价之前,广泛收集资料,将本企业商品的品质、规格与竞争者类似商品的品质、规格作比较,然后作出可能的几种决策:一是低于竞争者的价格出售;二是与竞争者同等价格出售;三是以高于竞争者的价格出售。

企业在市场上已占有有利地位时,为阻止其他竞争对手介入市场,一般会采取低价出售的方式。因为高价高利润尽管对企业短期利润有利,但同时也会吸引新的竞争者的介入,对企业长期利润不利,所以企业宁可降低价格,使竞争同行望而却步。但企业竞争能力较弱时,难以击败对手,为了生存往往会采取相同或略低于竞争者的价格出售商品。但如果企业规模大,经营效率高,资金雄厚,为了在市场上取得独占地位,赶走现存的竞争对手,往往大幅度降价,有时甚至短时期内以低于成本的价格出售,迫使竞争对手破产或转产,从而达到独占市场的目标。当击败对手后

再提高价格,甚至以高于降价前的价格,以垄断价格出售,摄取垄断利润。

9.3 定价方法

9.3.1 成本导向定价

企业在定价时首先要考虑的问题是所定的价格是否能补偿成本。这里单位产品生产成本是指单位产品变动成本和单位产品固定成本之和。企业以成本为主要依据再加上一定利润和税金来制定产品价格。成本导向定价具体有三种计价方法:

1. 完全成本加成法

这种方法就是在单位成本上加上一定百分比的毛利来制定价格,计算产品的价格可分为以下几步:①计算单位产品变动成本。②计算单位产品的固定成本。③在全部单位成本之上加上一定的成本利润率。如果考虑税金对价格的影响,计算公式如下:

$$\text{出厂价格} = [\text{单位成本} \times (1 + \text{成本利润率})] \div (1 - \text{税率})$$

例:某企业投资 500 万元,要求资金利润率为 20%,全年提供的利润则为 100 万元,设该企业全年生产某种产品 100 万个,总成本为 500 万元,产品税率为 10%,试计算该产品的价格:

$$\text{单位成本} = \frac{500 \text{ 万元}}{100 \text{ 万个}} = 5 \text{ 元/个}$$

$$\text{成本利润率} = \frac{100 \text{ 万元}}{500 \text{ 万元}} \times 100\% = 20\%$$

$$\text{价格} = \frac{5 \times (1 + 20\%)}{1 - 10\%} = 6.67 \text{ (元)}$$

这种方法能保证企业全部成本得到补偿,且由于企业成本资料都比较齐全,以成本为计价基础定价比较方便;利润与成本保持一定比例,在成本水平变动不大的情况下,有利于价格保持稳定,有助于企业作长期规划。但企业成本属个别成本,可能包含不正常、不合理的费用开支,有可能造成产品价格过高。成本定价不能反映社会对产品的需求状况,单纯从成本出发定价,可能使企业产品价格缺乏对复杂的市场供求关系变化的适应能力,不利于企业增强市场竞争能力。

2. 目标报酬率定价法

这也是一种以全部单位成本为基础的定价方法,不过它所用的单位成本不是实际成本或历史成本,而是拟定的一种预期成本。这种定价方法的首要步骤就是对不同产出水平的不同成本作出估计,然后估计出计

划生产的产品产量及成本水平,最后确定目标收益率,从而计算出价格。公式如下:

$$\text{价格} = [\text{单位成本} \times (1 + \text{目标报酬率})] \div (1 - \text{税率})$$

例:某企业预计标准产量为每年2,000件,全年固定成本为10,000元,单位变动成本为10元,企业预期的目标报酬率为10%,税率为10%,试求单位产品价格:

$$\text{单位成本} = \frac{10,000}{2,000} + 10 = 15(\text{元})$$

$$\text{价格} = \frac{15 \times (1 + 10\%)}{1 - 10\%} = 18.3(\text{元})$$

运用这种定价方法必须注意与市场需求状况相联系,也就是根据目标收益率所确定的价格,必须以实现计划的销售数量为基础,否则目标收益是达不到的。

3. 边际成本定价法

边际成本定价法是一种考虑市场需求并以变动成本为基础的定价方法。固定总成本同产品的实际生产并无直接关系,不会由于产量的增减变动而变动。而边际成本却是一种动态成本概念,它是总成本增量与产量增量的相对比值。边际成本定价法重点是确定边际贡献。所谓边际贡献是指销售收入与变动成本的差额,只要存在边际贡献就可补偿固定成本。该定价法的基本思想就是价格由边际成本与边际贡献所确定。其计算公式为:

$$\text{价格} = \text{边际成本} + \text{边际贡献}$$

$$\text{其中边际成本} = \text{总成本增量} / \text{产量增量}$$

运用这种方法定价重点考虑的是产品的边际贡献的大小。一般来说,当产品供大于求,竞争激烈时,企业单位最低定价可选择在边际贡献小于单位固定成本的价格上,此时只能弥补部分固定成本,但企业可达到亏损极小化的目的,维持职工就业和市场份额,企业继续提供产品和服务,一经条件改善即恢复正常生产;反之,当产品供不应求,市场竞争缓和的情况下,企业定价选择点可以在边际贡献的最大额上,这时边际贡献大于单位固定成本的部分即为单位产品赢利。

9.3.2 需求导向定价

在实际经济生活中,价格和需求是相互影响的,且在很多商品上表现为反向变动规律。价格升高,需求减少;价格降低,需求增加。因此,企业在定价时不能单纯地从成本出发考虑,也应考虑市场的需求状况对价格的影响。

1. 理解定价法

理解定价法,也称直觉定价法。是厂家、消费者或有经验的专家,同

行业的技术人员、物价人员等根据产品的市场需求状况、产品的效用等综合作出的主观评定价格。这种定价的基本方法是通过主、客观评估,确定产品的市场销售价格,之后推算出批发价和出厂价。计算公式如下:

$$\text{市场零售价格} = \frac{\text{通过各种评估方法得来的预计能实现产销量目标的市场零售价格}}{\text{现产销量目标的市场零售价格}}$$

$$\text{批发价格} = \frac{\text{市场零售价格}}{1 + \text{批零差率}}$$

$$\begin{aligned} \text{出厂价格} &= \frac{\text{市场零售价格}}{1 + \text{批零差率}} \times (1 - \text{销进差率}) \\ &= \text{市场批发价格} \times (1 - \text{销进差率}) \end{aligned}$$

因此,在利用这种方法定价时的关键是确定市场零售价格。市场零售价格必须与目标消费群的现有支付能力大体相适应,与同类商品的现行价格水平大体相适应。另外它又必须与企业的生产规模和经营目标大体相适应,既有利于实现销售量目标,又能达到盈利目标。这就要求评估人员必须了解购买者的偏好程度、收入状况、替代品和补充品的价格情况等,要求了解同类产品的现在价格水平,要求了解生产企业的经营目标,以及影响该产品销售的其他因素。具体评估方法主要有下面几种:

(1) 主观评估法。即组织企业内部的计划、供销、财会、技术、质检等有关人员,对新产品的市场零售价格进行集体评估。一般以市场适销的同类产品品质和价格为参考,通过比质比价的方法,结合考虑市场供求趋势和降低成本的可能性,然后在个人评估的基础上加权平均计算出零售价格预测值。

(2) 客观评估法。即提供商品实样和有关性能、效用、寿命等方面的数据资料,请企业外的有关人员,如有经验的商业、物价、供销、技术方面的专家及用户代表,对商品进行鉴定、评议和估价。

(3) 群众评议法。是客观评估的一种。企业对一些需要重新定价的老产品、改型产品,特别是对一些较老的日常生活用品,根据原来的价格,通过产品用户的评议重新定价。通常采用评议定价表的问卷方式进行调查评估。

(4) 实销评估法。也是客观评估的一种。企业选择有代表性的市场区域和消费对象,并以几种不同的价格,分别进行实地销售,了解用户对产品价格的态度,然后再通过上门征询、问卷调查或其他方式广泛征求意见,并综合考虑其他因素对产品价格作出评估。

采用评估法是借助个人经验对市场零售价格进行预测的,因此预测结果必定在很大程度上受各人阅历、经验、地位、对市场和产品熟悉程度,对未来趋势判断的倾向性等多种因素制约。为使评估结果具有较大可行性,首先应注意参加评估人员的选择;其次评估过程力求排除心理干扰;再次对各类人士作出的评估值,应进行归纳、整理和必要的再评估,确定各自的权数,然后加权平均计算出预测值及可行性。计算公式如下:

$$\text{零售价格预测值 } \bar{P} = \sum_{i=1}^n P_i W_i (i = 1, 2, \dots, n)$$

$$\text{零售价格预测值的可行性 } \bar{R} = \frac{\sum_{i=1}^n P_i W_i R_i}{\sum_{i=1}^n P_i W_i}$$

式中 W ——内定的权数；

R ——对预测值可行性的估计；

n ——全体评估者个数；

i ——代表全体评估者中任何一个。

2. 需求差别定价法

需求差别定价法就是企业对同一种产品,对不同的市场和不同顾客采取不同的价格。具体方法多种多样,常用的主要有以下几种:

(1)以顾客为基础。消费者收入是决定消费需求弹性的一个重要因素,因此,企业应根据消费者需求弹性的高低制定相应的价格。如在客运收费方面,对国内旅客和国外旅客采取差别定价。

(2)以产品型式为基础。许多产品,它们的内部构造、性能都基本相同,但因产品的型式不同,其需求弹性便有很大的差异。如某些家电常常分为“豪华型”或“普通型”,并据以制定不同的产品价格。

(3)以地域为基础。在西方经济学家看来,“地域”也是效用的一种,不同“地域”有不同的“效用”,因而应制定不同的价格。如体育馆的座位的定价就是典型的一种以地域为基础的定价。

(4)以时间为基础。许多产品的需求强度在不同的季节、日期或不同钟点都各不相同,因此企业应根据不同时间的需求强度分别制定不同价格。如旅游胜地的设施,在旺季时可制定较高的价格,在淡季时制定较低的价格。

需求差别定价法的主要优点是能较真实地反映产品的市场需求程度,有助于增加企业收益,但要准确估计现实中的市场需求却非常困难,常发生误差。

9.3.3 竞争性定价

为了在竞争中取胜,制定有竞争力的价格至为关键。竞争性定价法有许多复杂的变量需要考虑。例如,企业认为的最佳价格是否有竞争力?是否会遭致别的企业的强烈反应?是否真正符合企业和社会的经济效益等等因素,企业在定价时,必须加以权衡利弊得失,于是就出现了不同的定价方法。

1. 相关商品比价法

相关商品比价法就是以同类型商品的现行价格为标准,通过成本或

质量的比较而制定的产品价格。非标准品价格与同类标准品价格之间的差额常采用成本差价(差率)或质量差价(差率)来表示,这样能避免与已占有市场较大份额的某一标准品发生价格竞争,进而导致激烈竞争或报复,使非标准品难以在市场上立足。其计算分三种情况:

(1)当非标准品与标准品相比的成本变化与质量变化方向和程度大体相似时,价格可按成本变化实行“按质论价”:

$$\begin{aligned} \text{非标准品价格} &= \text{标准产品价格} \pm \frac{\text{非标准品成本} - \text{标准品成本} \times \left(1 + \frac{\text{标准品利润率}}{1 - \text{税率}}\right)}{1 - \text{税率}} \\ &= \text{标准品价格} \times (1 + \text{成本差率}) \end{aligned}$$

(2)当非标准品与标准品相比,质量提高较大,但成本上升不多时,可根据“按质论价,优质优价”原则结合考虑定价:

标准品价格(1+成本差率) ≤ 非标准品价格 ≤ 标准品价格(1+质量差率)

式中的质量差率要通过商品质量效用的综合评估来确定。

(3)当非标准品与标准品相比,成本减少不多而质量效用减少较大时,实行“低质廉价”原则:

$$\text{非标准品价格} = \text{标准品价格} (1 - \text{质量差率})$$

2. 投标、拍卖、谈判定价法

这类定价法通常适用于大型的机械设备购买,珍贵物品拍卖或建筑工程项目投资选择承包商时采用。

(1)招标。就是由一个招标人对两个以上互相竞争的潜在的投标人的出价,择优成交的定价方法。招标的形式主要有以下几种:一是公开招标定价,即由招标方事先公开底标,供投标人参考底标报价,然后择优成交;二是密封性招标定价,即由招标方事先在公证人监督下密封保存,且在开封前绝对保密,开标后据此确定预算中标者名单;三是议标投标定价,即由招标方事先报出一个试探性的价格,然后由投标方报价,经过讨价还价,最后择优成交。

(2)拍卖。一般是由拍卖行受出售者的委托,用公开叫卖方式,引导买方报价,利用买方竞争求购的心理,从中选择最高价格成交。拍卖行的经营者按每笔成交额向卖方或买卖双方收取一定百分比的佣金。这种方法广泛用于古董、珍品、高级艺术品或大宗商品交易中。

(3)谈判。在产品特性一般难以确定的情况下,价格需要根据产品特性的具体情况进行谈判后才能确定,谈判内容包括购买数量,付款期限、方式,运输条件等。

3. 进攻型定价法

进攻型定价法的目的在于排挤同行业的竞争对手,夺取竞争者的市场份额,扩大自己的市场份额和销售量,这实际上是一种价格竞争。企业

往往以大幅度降低价格,甚至以低于成本价出售商品,以牺牲利润来换取市场份额。采用此法的初期往往会出现亏损现象,但随着市场份额的扩大,将其他竞争对手逐出市场后,再调高价格。采用这种方法的关键是企业应千方百计提高劳动生产率、降低成本、提高产品质量,只有这样,企业才能以低价战胜对手。

9.3.4 多产品综合定价

企业往往都是多品种的生产,这些产品有的是可相互替代的,有的是可互补的。例如,驾驶汽车同时要使用汽油,打乒乓球不仅要乒乓球,还需要球拍、球桌、球网。这样一个人从一种商品中得到的效用会与别的商品消费有关,这些商品间则是互补的关系。再例如,不同型号的电视机或不同牌子的汽车,则是属可相互替代的。另外,还有一些商品存在着相互配套的关系,也就是说某种商品的使用价值既能单独实现,又能与另一种商品配合实现。

企业生产的产品愈多,这些产品间存在的替代、互补、配套的关系愈复杂,商品的定价也愈困难。通常情况下,如果是互补品,则影响为正值,即无论哪种产品的销售量的增减,都会引起另一种互补产品的销售量的增减,从而使企业的利润发生同方向的增减。而替代品的影响则是负值,即相互间销售量的增减是反向运动的。

生产或经营多种商品的企业,可针对消费者希望价格便宜的心理特点,采用综合定价方法。根据每种产品在市场竞争中的不同情况,使产品价格有高有低,如对有相互补充关系的一组商品,可将寿命长、购买次数少、顾客比较敏感的商品价格压低一些;而对与之互补使用的价值小、购买频率高、顾客不太敏感的易耗品价值适当定得高些。如美国柯达公司推出一种物美价廉照相机,只有使用柯达胶卷才能产生精美相片。从而使该相机带动胶卷销售量倍增,使柯达公司获得巨大收益。

9.4 内部转移价格

转移价格指企业内部所确定的一系列相互有关的产品或劳务的价格。这种价格通常不受市场供求关系变动的影响。转移价格的根本目标是获取企业长期整体的最大利润,具体地说,内部转移价格具有以下作用:一是作为企业内部结算和控制的依据;二是为了实现企业资源配置的最佳化,给企业内部各分支机构经营业绩的评估提供一个衡量标准;三是为了实现全球战略,提高市场竞争力,灵活调动资金,减轻税负和克服政

府管制,避免风险,从而获取最大经营利润。转移定价无论对企业本身、东道国政府及世界经济都有广泛影响,普遍受到世界的关注。

9.4.1 影响转移价格的因素

在制定企业内部转移价格时,母企业的主要目的是使整个企业的长期经济利益极大化。总的来说,转移价格决策受到以下一些因素的影响:

(1) 税赋。跨国经营活动中主要涉及的税收有两类:一是所得税;二是关税。企业为了降低整体应交的所得税总额,可以在将产品输往高所得税率国家的子公司时,将转移价格订高,使当地子公司盈利减少,从而减轻应缴纳的税额;反之,在将产品输往低所得税率国家子公司时,将转移价格订低,使利润转移到当地子公司,享受当地低税率的待遇,进而提高企业整体的税后利润。同时,企业为了降低进口国子公司进口关税的成本,可以采用低转移价格的策略,使进口国子公司因估税基价降低而减轻关税压力。当然在制定内部转移价格时,必须全面权衡应纳所得税和应纳关税的得失,权衡利弊,决定取舍,从而增加企业整体利润。

(2) 政府管制。这是各国政府为维护本国的经济利益,常常采用的政策。具体有:

① 贸易配额限制。如某国采用配额等非关税壁垒来限制进口,会影响企业商品在该市场的销售。企业可采用转移价格克服此类贸易限制。例如某国政府限制的是进口数量,则企业可以用较高转移价格,以弥补因无法大量出口所蒙受的损失;如政府限制的是进口金额,企业则可以采用较低转移价格,以增加出口数量。

② 外汇管制。有些国家实行外汇管制,但该国市场机会极佳,此时企业可采用较低转移价格,使当地子公司能以较少外汇,购进大量产品。

③ 利润汇回控制。有些国家限制子公司把当地经营所得的利润以股息的形式汇出。对此,企业可采用较高转移价格,将利润附加在转移价格中汇出。

(3) 汇率风险。70年代以来世界上货币比价波动很大,这对从事跨国经营活动的企业来说有重要影响。因为子公司从国外把利润汇回母国,必须等到年底结算以后,在这段时间内,可能发生了很多货币的贬值问题,通过提高转移价格可以避免货币兑换上的种种限制和货币贬值带来的损失。

(4) 竞争因素。企业如欲提高产品在某外国市场上的竞争力,最基本的办法是以低转移价格向子公司提供各种资源,使当地子公司能在市场上以低价竞争。也可以提高其子公司输出产品的转让价格,使子公司财务能力增强,以削弱国外竞争对手的地位。

9.4.2 制定内部转移价格的方针和方法

为了定出转移价格,企业通常要制定这样一些方针:

(1)国内外所有的单位都是利润中心,转移价格的水平必须能够使买卖双方单位都能有合理的利润收入。

(2)利润分配要根据各自在为企业之外的买主生产或者销售产品时所起的作用来定。

(3)总利润(生产和分销成本与销售给企业之外买主的金额之间的差额)在国内生产单位与国外营销单位之间的分配要合理。

(4)对综合盈亏的总体影响要予以高度重视,利润的安排要服从企业的整体利益。

这些方针开阔了内部转移定价的视野。由于企业的各项目标与各国的环境条件之间存在差别,因此,实际价格要由有关经理人员来确定。主要有三种定价方法:

(1)以成本为基础。这是在内部销售的产品成本基础上,加上规定的一般管理费用和支出项目,然后再把固定的利润率加上去的定价法。它可以实际成本,也可以标准成本或预算成本作为基础。按照这一成本算式得出的价格作适当修正后可以适用于特殊的环境。企业在内部贸易中常以变动成本定价,而不以总成本定价,这样,当产品最后销售给企业以外的独立客户时,企业可掌握较大的价格机动幅度。

(2)以市价为基准。就是以外部市场价格作为内部转移价格定价的基准。按市场价格要求制定的转移价格等于将各子公司视为完全独立的经营企业,有利于发挥子公司自主权,增强其适应市场的能力。而且,利用这种转移价格所确定的子公司收益比较真实,有利于在企业内部对各单位进行公正的业绩考评。这种按市价为基准确定的转移价格也易为各东道国政府所接受。

(3)协议定价。在许多产业中,从企业总部或其子公司那里计划调拨来的产品大多是从该企业家族以外获得的。在这种情况下,许多企业让企业内部签订合同的单位协商制定转移价。协议价格可以根据市场价或成本价加上一个经协商同意后定出的利润。

转移价格的确定除了要考虑上述定价方式外,更要考虑到跨国经营而产生的有形和无形的障碍,以及企业试图通过转移定价来实现的目标。但是,近年来各国税务当局对跨国经营企业运用转移价格的情况普遍给予了特殊的关注,除了广泛收集市场价格资料外,还加强了各国税务资料的相互查证,有些国家的政府并为此修改了税法。在这种情况下,企业当然难以随心所欲地制定转移价格,但尚有不少余地可资利用,以达到企业特定的跨国经营目标。

要点回顾

1. 各国政府为了保护民族工业和本国经济及人民生活的稳定发展, 往往都对产品的价格有一定的控制;
2. 综合国内外诸多实例, 影响企业定价的主要因素有: 商品成本因素、国际市场供求因素、竞争因素以及政策因素;
3. 企业在定价时首先要考虑的问题是所定价格是否能补偿成本, 其次考虑市场的需求状况对价格的影响;
4. 内部转移价格的根本目标是获取企业长期整体的最大利润, 因而无论对企业本身、东道国政府以及世界经济都有广泛影响, 普遍受到世界的关注。

案例及应用 : 美国的市场价格管理

美国是典型的市场经济制度, 市场价格是通过买卖双方的激烈竞争由供求状况决定的。从理论上讲, 完全充分竞争可以保持一个合理的价格水平, 但现实经济中的竞争力量往往很难控制定价方面的越轨行为, 政府对价格的干预就显得非常必要。美国政府是通过颁布法律来禁止不合理的价格行为, 并对各种不合理的价格“越轨”行为制定了不同的法律规范进行调整。主要围绕下述几个方面:

1. 垄断价格

竞争中的企业通过相互协商而形成垄断价格, 通过垄断价格协议, 经营某种商品的主要企业通过采取先降价、后提价的方式排挤竞争对手, 从中牟取厚利。对于这种不合理的价格行为, 美国于 1890 年颁布《谢尔曼反托拉斯法》, 此法把企业之间达成的某种价格协议视为反竞争的和违法的行为。该法案规定任何企业若与其竞争对手达成下列内容的协议, 将被视作价格垄断: ①提高或保持某种价格; ②确立某种折扣和信用条件; ③合同中以低价条件进行交易; ④降低或限制供给, 保证价格上涨或便于抬高价格; ⑤为把替代产品的生产厂商挤出市场而压低价格。

2. 歧视价格

在美国 20 世纪 30 年代, 一些超大型零售商店、连锁商店和邮购商店一方面通过压价出售商品, 给小型独立零售商的商品销售造成巨大威胁; 另一方面, 大型零售商由于采购量大, 可以从制造商那里取得大量的价格优惠, 由此造成大小零售商的进货价格不等, 此谓价格歧视。为使大、小零售商在相同水平上展开竞争, 美国政府于 1936 年通过了《罗宾森-帕特曼法》, 规定在州际商业活动中, 若买主以同等条件购买同等数量的近乎等级等质的商品, 卖主只能索取相同的价格, 禁止制造商采取给大型零售商带来特殊好处的“价格歧视”。鉴于折扣和津贴能够降低卖主的价

格 因此也被包括在《罗宾森 - 帕特曼法》的调节范围之内 ,规定了数量折扣和推销津贴所必须遵守的一些原则。

3. 转售价格

零售商从制造商手中购买商品用于转卖时 ,制造商通常对零售商的商品转售价格予以限制 ,目的是防止零售商用低价销售商品 ,因为较低的价格会影响制造商的声誉。1931 年加利福尼亚州首先通过了《转售价格控制法》 ,把制造商对转售价格的控制行为予以法律保护 ;1933 年联邦政府通过了《米勒 - 泰丁斯法》 ,把州际商业活动中的转售价格合法化 ;1952 年通过的《麦克加尔法案》规定 ,若某州的某零售商与一制造商签订购货合同 ,那么 ,该州内的所有零售商也都必须遵守合同中规定的价格条件。但后来这三个法案相继被废止。因为由于上述法律的存在 ,高成本、低效率的零售商得到了保护 ,而低成本、高效率的零售商在价格竞争上却得不到鼓励 ,消费者利益也受到了一定程度的损害。尽管这样 ,制造商仍通过提出每种商品的建议性价格来保持零售价格水平 ,可是 ,要像原来那样实施控制已不可能。

4. 掠夺性削价

美国近于半数的州政府颁布了《非公平集市贸易活动法》 ,以此来规范批发和零售价格。它有两种形式 :一是要求中间商按不得低于发货成本和替代成本二者之中的较低者的价格水平出售商品 ;二是可按不低于成本价格水平出售商品。其目的是通过给批发商和零售商规定底价的方式来禁止超大型零售商、连锁商为达到招徕顾客、增加营业额和利润的目标 ,所采取的掠夺性削价行为。

5. 欺骗性定价

美国目前主要存在两种类型的欺骗性定价 :付款条件不明 ;标价含混。为防止卖主利用消费者对付款条件不明进行价格欺骗 ,美国 1968 年颁布了《消费者信贷保持法》 ,给消费者提供有关贷款购物所需的全部情况。随着零售环节折扣的扩大和制造商对零售商转售价格控制的衰落 ,人们越来越难于判定标价是否合理 ,为此 ,1938 年《惠勒 - 利法》的颁布规定了对各种欺骗性定价的处罚原则。

第 10 章

跨国经营中的渠道战略

关键词

key word

代理商(*Acting Businessman*)
直接出口(*Direct Export*)
间接出口(*Indirect Export*)
经销商(*Distribute Businessman*)
最终消费者(*Ultimate Consumer*)
渠道(*Channel*)
中间商(*Broker*)

本章概要

- | | |
|----------------------|-------------------|
| 1) 间接出口与直接出口 | 2) 企业跨国经营的渠道设计与选择 |
| • 篇首案例 :世界各国对多层直销的管理 | • 渠道目标 |
| • 间接出口 | • 影响渠道的主要因素 |
| • 直接出口 | • 渠道选择 |

本章目标

在学完本章内容以后 ,您将能够 :

- 1) 熟悉出口渠道与销售方法 ;
 - 2) 充分认识诸多制约因素 ,经过综合分析比较研究 ,确定渠道目标 ,在此基础上选择最佳渠道方案 ;
- 这对于你的企业成功进入国际市场 ,实现国际化经营十分重要。

10.1 间接出口与直接出口

10.1.1 篇首案例 :世界各国对多层直销的管理

1. 美国

美国多层直销的发展十分迅速 ,但由于各直销公司良莠不齐 ,也出现了一些危害消费者利益的情况。为此 ,美国某些地区对多层直销实行严格管理 ,有些州还通过法令严格限制传销活动的开展。由于这种限制首先在俄亥俄州的绿河颁布 ,因此也被称为《绿河法令》。在国家一级 ,联邦贸易委员会则采取“冷却阶段”条例 ,允许销售人员的顾客在三天内撤销他们的订货。

2. 日本

由于分层直销在日本引起了不少纠纷 ,因此 1976 年制定了《访问销售法》,1988 年又强化了该法。

日本对多层直销的限制有 :

- (1) 交付书面材料。接受买卖合同时 ,要当即将写有销售价格、付款日期和方法、交货期等要素的书面材料交给对方 ,并必须交换合同书。
- (2) 冷却期制度。签订合同 4 日以内 ,原则上可以无条件取消合同。

(3)对要求赔偿损失的限制,即使有解除合同时须支付违约金的规定,要求对方支付的金额也不能超过一定数额。

跨国经营企业的产品从企业到国外用户所经历的路径构成了渠道。产品的出口都是经过一定渠道完成的。任何一个渠道一般都要包括企业、中间商、用户三部分。至于中间商的种类和数目,就取决于出口的形式。出口主要分为两种:一是间接出口,即产品和服务经国内中间商转销给国外消费者;另一种是直接出口,即企业将产品和服务销给国外中间商,或直接销售给国外消费者而不经国内中间商。

10.1.2 间接出口

间接出口是企业产品进入国际市场最初阶段的形式。间接出口一方面可以降低资本投入,弥补国际经营经验不足,减少进入国际市场的风险;另一方面可充分利用国内专业贸易商的作用,有利于产品进入国际市场,使之满足和适应国外消费者的需要。间接出口的渠道多种多样,根据各国的经济发达水平和企业的具体情况而异。

1. 代理商

(1)出口管理公司。这种公司通常拥有大量外贸人才,熟悉出口业务程序,了解国际市场行情,并拥有一定的规模资金,对那些缺乏必要的出口资源的中小企业非常适用。一般是以生产厂商的名义与国外市场客户洽商,而且产品大部分使用生产厂商的品牌,其功能几乎如同本企业自己的外销部门一样,不过出口管理公司通常也为其他不与原有企业竞争的企业推销产品,其主要职能为:促销、收帐安排、实物处置、市场调研、特许专营等。

利用出口管理公司这一渠道的优点比较多:第一,企业生产的商品可以利用这种公司在海外市场的影响,迅速进入目标市场;第二,通常付款采取佣金制,按销售额的一定百分比付费,使营销成本只包含变动成本,同时能激励出口管理公司全力拓展海外营销业务;第三,这种公司同时代理好几家生产厂商的不同类型产品的出口业务,其出口成本可加以分摊,所以比自营出口成本低;第四,大多数出口管理公司都承担国外客户的信用责任,因此减少了生产厂商的出口风险;第五,生产厂商可以不必花费管理费用和特定人员来管理出口业务,而直接全权委托出口管理公司,可以缓解和弥补资金短缺和有专长的外经贸人员的不足。

但出口管理公司也有不足之处,主要表现在:第一,这种公司规模不大,人数很少,因此他们如想在市场上得以生存,建立竞争优势,必须迅速及时地收回营销费用,因此倾向于短期营销目标的选择,不能为产品建立更深入的分销系统;第二,大部分出口管理公司只对特定的几种产品有所了解和研究,有2/3的这类公司通常只代理特定的三四种产业的若干产

品 因此 这种公司只能说是“ 市场专家 ”而非“ 产品专家 ”。

(2) 制造商出口代理人。制造商出口代理人是代理中间人或是为制造商提供销售服务的代销中间人 ,与出口管理公司不同的是 制造商出口代理人不是以制造厂商的出口部门的面貌出现的 ,制造厂商可能只与一个出口管理公司打交道 ,却与多个制造商出口代理人同时打交道。两者的重要区别是 制造商出口代理是以自己的名义而不是以委托人的名义来从事国际营销业务的。

制造厂商出口代理的经营范围有限 ,所提供的服务也与出口管理公司类似 ,但对于一个有意开拓国际市场的跨国经营企业来说 ,充分利用制造厂商出口代理人这一渠道 ,可使自己的产品较快地打入国际目标市场 ,而且减少涉外经营的风险。

(3) 经纪人。经纪人是指那些为买卖双方提供中介服务的中间商。他们通常熟悉和经营特定的商品 ,并承担部分的商业信用 ,但他们与委托人无连续性关系。大多数经纪人通常经营笨重货物 ,并就一两种商品在全球范围内与制造商和买主之间进行广泛的联系。经纪人有广泛的社会关系和客户网络 ,他们对东道国市场环境比较熟悉 ,能就东道国的贸易法律法规和市场等方面提供信息。

(4) 购买办事机构。这种代理中间人虽形式多种多样 ,但却可以简单地归结为替买方充当买主 ,他们是在委托人要求下寻购商品 ,但不提供销售服务。实际上他们的工作重点就在于发现货源 ,所以他们并不与国内供应商保持连续的关系。对于跨国经营企业来说 ,这也不失为一个很好的可利用的销售渠道。因为数次成交后 ,该机构往往会连续若干年向同一家企业购买货物。

(5) 联营出口机构。如果一家企业未能充分利用自己的销售能力或出口能力 ,它就可以和互补性而非竞争性行业的企业分享他们的出口营销资源 ,共同销售他们的产品。联营出口机构是由数个生产企业与外贸企业共同投资组建的联营出口合作机构。它把工贸利益捆在一起 ,充分发挥了各自优势和积极性。如美国农产品 10% 是通过这种联营出口机构出口的。我国沿海地区也出现工贸一体化的出口机构。其优点主要有以下四点 :一是降低出口费用 ;二是通过促销扩大需求 ;三是减少贸易壁垒的障碍 ;四是通过交易改善贸易条件。此外还可以统一决定价格和产品质量标准 ,安排剩余产品销售。但这种形式的业务仅局限于 :一是广告宣传和信息传播 ;二是为集团成员代办出口手续 (也仅限于填写定单) ;三是作为销售代理人推销产品 ,签订销售协议 ,分配订单 ,安排运输 ;四是按成员间协商的分派比例购买他们的产品 ,然后以批发商的身份向国外推销产品。

2. 经销商

(1) 出口经销商。出口经销商实质上是在国外市场上从事经营活动

的国内批发商,他们从国内制造商那儿购进货物,运往国外,对产品的营销负完全责任,有时利用他们自己的组织机构,但多数情况下要通过第二级中间商从事销售。他们有权决定出口价格,从事产品竞争活动而无须对制造商保持忠诚。他们大多数在某一特定领域中趋向专业化的经营服务,并提供一定的国外市场信息。

(2)出口掮客。出口掮客也叫直达货运人。主要从事笨重货物或原材料交易,他们对货物无实际占有权,只是承担运输安排。出口掮客只是在买卖双方交易达成后,才象征性地买入和卖出货物。他们的主要特点是熟悉市场情况,由于主要从事零星批发业务,对大多数制造厂商没有特别吸引力。

(3)出口买主。出口买主就是买便宜货的人,这种中间商寻求亏本出售的产品,滞销的和过时的产品,然后再销售到国外市场。

(4)国际贸易公司。国际贸易公司是高度多样化的大型贸易企业,主要经营批发业务,既从事出口贸易业务,又从事进口贸易业务;有的还是工贸结合的、具有相当规模的生产型贸易企业。其中日本综合商社就是现代国际贸易公司的典型。其兼营国内外贸易业务,承担外汇风险和各种信贷风险,从事管理咨询并参与生产制造。其经营范围广泛,资金雄厚,市场占有率高。许多中小企业,甚至一些大型生产企业都是通过国际贸易公司将产品打入国际市场的。

(5)合作出口商。这种经销商通常同时在若干个国家中设有销售机构,或与若干个国家的经济主体有业务往来,他是有潜力进一步开发销售资源的公司。他们除了从事自己生产产品的营销外,还接受非竞争性的、互补产品的营销委托,以填补他们的产品种类不全,使季节性的销售渠道在全年都能充分发挥其功能,保持渠道畅通。他们选择互补性产品主要考虑以下几方面:一是这种产品与本企业的产品是否有关,是否有助于企业产品的销售量增加?二是这种产品是否适应企业现有的销售机制和分销渠道?三是有无额外的剩余营销资源承担这种产品的营销?四是这种产品是否能被目标市场所接受?以及预期的销售额及利润情况如何?

3. 间接出口的优缺点

间接出口的主要优点是,企业可把主要精力和资源放在搞好产品的生产上,出口完全利用中间商的功能,充分发挥专业贸易商的作用。具体来说有:

(1)经营风险小。企业通过间接出口,可以少承担或不承担经营中出现的风险。

(2)费用低。企业不需要投入大量的国际市场开拓费用,而直接利用各类中间商现有的海外营销网络。

(3)资金融通快。有的中间商拥有相当大的资金实力和掌握商品所有权,为了帮助企业发展生产,往往在产品还没有真正卖掉的情况下就将

货款支付给生产企业,促进企业加快资金周转。

(4) 撤出市场容易。在间接出口的情况下,企业与国际市场的联系比较松散,一旦想退出市场,就比较容易,而且相应的损失也要小得多。

(5) 能充分利用中间商的专业技能。由于各类中间商在长期的实践中积累了丰富的进出口实务经验,也拥有一批懂外语的专业进出口人员,对有关进出口实务轻车熟路,往往能为生产企业提供良好的服务。

(6) 能充分利用中间商的仓储设备和展示场所,并能在促销活动中得到帮助,生产企业不必在这方面花费更多的人力及物力。

虽然间接出口的优点很多,但也有一些缺点。如企业对国外市场的控制程度低,难以取得直接的国际营销经验;不能及时掌握国际市场动态,难以在国际市场上建立自己的知名度等。因此,间接出口各种具体渠道主要为一些中小型生产企业所采用,或者在企业跨国经营的初始阶段使用。一些资金雄厚,规模较大,国际营销经验丰富的大型企业,更多采用直接出口的各种渠道进入国际目标市场。

10.1.3 直接出口

直接出口是指企业把产品直接销售到海外市场,可以经由国外中间商之手,也可自行建立销售系统,直接销售给零售商或消费者。大多数企业在间接出口取得一定的经验并获得成功之后,对国际市场有了一定的认识,就可以寻求新的进入国际市场渠道,于是就由间接出口转为直接出口,开始了真正意义上的跨国经营活动。国外中间商的信誉和能力是企业直接出口成功与否的关键,因此企业应对各种中间商有充分的了解和评估。现就目前国际上通常使用的几种中间商简要介绍如下:

1. 国外代理商

(1) 国外经纪人。他们与国内经纪人相类似,大部分从事原料和农产品经纪业务,作为厂商和顾客的中间人,在一国或多个相邻国家经营代理和经纪业务。也有的经由有组织的商品交易所和拍卖市场交易的中介人,收取服务经纪酬金。有些国外经纪人为出口厂商垫付货款以助资金周转,担负买方的信用风险,这实际上成了经销商。

(2) 制造厂商代表。制造厂商代表可以是“个人”,也可以是一个商号,他们的任务是在一个城市、一个地区、一个国家或几个相邻国家内对制造厂商的产品组织代销,发货给分销商,接受订单通知,制造厂商直接运货给买方。其中在一个国家内负责代销的代理人叫做独家代理。买方信用通常由制造厂商自行调查,担负风险,代理商不承担信用的、外汇的或市场的任何风险,而只行使一定市场领域中的代理职责。代理商以样品、产品目录及说明书、价目表作为推销工具,而不负责货物运输和存储,不拥有货物占有权。通常代理商只受一家厂商委托,不兼营与该厂商同

类产品的推销,货款由制造厂商直接收取,代理商多不经手。

(3) 存货代理商。这种代理商主要为出口厂商提供仓储服务以及装卸设施,但不拥有库存商品的所有权,只收取佣金和仓储、装卸费用。

(4) 提供零配件的代理商。这种代理商备有产品的各种零配件,向产品的使用者提供安装、维修等各种服务,除向委托人收取佣金外,还向买主收取服务费及零配件费用,但收费标准通常须经委托人同意。

2. 国外经销商

(1) 国外专业进口商。在比较落后的国家,有时不容易觅到适当的批发经销商,那就可售给海岸港口的专业进口商,以进口商的名义在进货成本的基础上酌加利润,再转售给该国内批发商和零售商。在此种情况下,市场的拓展全依赖于进口商的努力。出口厂商对于各国进口商的信用,必须事先调查,以便决定销售条件。但目前,纯粹从事进口业务的进口商越来越少,他们往往同时兼营出口和代理业务。

(2) 国外分销商。分销商与专业进口商比较相近,所不同的是,分销商往往和生产厂家以签订独家经销契约的形式,在一定的地区内享有独家销售权。分销商一般提供一定展示场所、维修服务、仓储服务及相应的专业技术人员。一旦和某生产厂家签订了独家销售契约后,就不再经销其他厂商的同类产品,并时刻与该厂商保持密切联系,以及时交流彼此的信息。

(3) 国外批发商和零售商。批发商大都可以从事直接的进口业务,零售商则把商品直接销售给消费者。对任何一个要进入国际市场的企业来说,批发商和零售商都是应得到高度重视的国际营销渠道。因为无论通过何种销售渠道来销售产品,最终往往都必须经由批发商或零售商这两个渠道把产品送到目标市场的消费者手中去。批发商往往拥有自己的固定客户与销售网络,因而能顺利地把商品迅速推销出去。零售商直接与消费者接触,能为制造厂商提供第一手的消费需求状况的反馈信息。由制造厂商直接把产品卖给零售商,可以减少一道批发环节,但需与众多的零售商打交道,而每笔交易数量和金额较少,交易费用和 risk 就比较大。当然直接与巨型和超级零售商交易,那就不仅能减少批发环节,同时也能节省交易费用和降低 risk。

3. 直接售与消费者

制造厂商配备专职推销员或邮购方式,直接将产品销售给消费者。比如外国对西药和新颖小巧的商品往往采用邮寄方式。他们利用商品目录、报刊广告或者直接邮寄销货资料的方式向消费者提供商品信息,消费者只要将预订单返回,厂商即将货品送到。消费用户的邮寄名册必须先准备,政府机构、商会、电话簿、外销刊物、邮政机构等都可以供给参考。出口厂商如国外有推销基地的,有时也采用雇佣当地推销员逐户上门推销。不仅生产资料商品可以派员直接销售给用户,日用消费品也可以通

过直销员送给千家万户,这种方式近年来也大有发展的趋势。

4. 直接出口的优点

直接出口的优点相对于间接出口而言,主要体现在企业的主动权及控制上。

(1) 企业能够亲自掌握国际市场的动态及发展状况。直接出口使企业更加接近市场,因而可以直接了解消费者的各种需求变动状况。

(2) 直接出口减少了中间环节,从而能够使企业及时掌握国际市场环境的突变情况,并作出迅速合适的反应。

(3) 企业能够掌握营销主动权和施加一些必要的控制。国际营销渠道越短,其对销售及市场的控制权就越集中于企业,从而有利于企业实现其国际经营目标。

(4) 有利于提高企业知名度。在间接出口的情况下,产品使用的往往是中间商的商标或以中间商名义向国际市场销售。直接出口可以避免这些缺点,加强企业自身商标、品牌的市场渗透,在消费者心中建立一定的品牌忠诚度。

(5) 有利于积累跨国经营的经验。许多企业跨国经营实际上是从直接出口开始的。随着经验的丰富,对市场了解程度的加强,以及自身人、财、物等营销资源的增长,企业将更加深入广泛地从事跨国经营活动。

当然,直接出口,无论采取何种具体渠道,一般来说都需要企业有更大的投入,而且需要自己承担各种风险。因此,间接出口与直接出口,很难简单断定哪一种更优越。企业选择哪一种出口方式和具体渠道,将产品销售到国际市场上去,在综合分析比较两者各自优缺点的基础上,还须根据商品的特征以及企业自身的条件加以综合考虑,才能作出正确的决策。

10.2 企业跨国经营的渠道设计与选择

企业采用哪种渠道进入国际市场,是受多种因素制约的。在设计与选择渠道时,要充分认识诸多制约因素,经过综合分析比较研究。最重要的是确定渠道目标,然后在此基础上选择最佳渠道方案。这对于企业成功进入国际市场,实现国际化经营十分重要。

10.2.1 渠道目标

企业跨国经营的渠道战略是企业总体战略的组成部分,其最终目标是与企业总目标一致的,将直接决定企业选择哪种进入国际市场的渠道。

渠道目标本身应包括六个具体细分的目标因素,即费用、资本、控制、市场覆盖面、特征和连续性。

(1)费用。渠道费用包括建立渠道所需要的费用和维持渠道所需要的费用。销售成本一般指商品出厂价和最终零售价间的差额。中介机构成本包括维持渠道正常工作,保持畅通所支付的营运费用、促销费用、储运费用等。显然,如果渠道费用过高,势必会影响企业开拓渠道的成本和效益。一般情况下,在保持货物畅通和费用成本不很大的情况下,企业总是倾向于尽可能节省渠道建设费用和维持费用。

(2)资本。渠道所涉及的资本因素主要是利用某个中间商所需要的资金和现金流转形式。如果企业要在国外市场建立自己内部的销售渠道或建立子公司,往往需要大规模投资,而使用独立的中间环节,可减少现金投资,但又往往需要提供贷款等。

(3)控制。对于不同的渠道,企业的控制程度也不同。一般来说,企业在其跨国经营的渠道运转中卷入越深,对渠道的控制越大。企业对国外市场的控制程度主要取决于渠道安排。随着市场竞争日益激烈,为了更好地掌握自己的命运,许多企业都倾心于建立自己的分销系统或国外生产基地,以保证企业对国外某个市场从生产到销售的最大控制。不过这样会增加企业在渠道管理方面的投资和成本。每个中间商或合作者对控制的敏感程度都是不一样的,一般来说,渠道越长,宽度越宽,企业对商品的生产 and 销售的控制能力越低。

(4)市场覆盖面。市场覆盖面是指企业在国外销售产品的市场区域。扩大市场覆盖面,可以在每个市场取得较高的销售额,赢得满意的市场渗透,但并不意味着市场覆盖面越大越好,而是看这一市场覆盖面是否能给企业带来最大经济效益。评估市场覆盖面应从以下三点着眼:一是这一市场区域能否获得最大可能的销售额;二是能否确保合理的市场占有率;三是能否获得满意的市场渗入。要获得充分的市场覆盖面,要求企业在不同国家或不同时间对渠道结构作相应的调整,目前许多公司并不热衷于广泛的市场区域,而是积极地力求打入人口密集、购买力强的中心区域。虽然竞争可能非常激烈,但在这几个有限的中心区域中集中了该国主要购买力,一旦在这几个市场上占有一定的市场覆盖面,就会给企业带来极大效益。

(5)特点。企业在挑选渠道时,必须考虑到渠道系统的特征要符合产品及目标市场的特点和要求。容易腐烂的食品,笨重的设备,产品价值的大小都需要采取相应的渠道。当然,要使制造厂商和中间商两者的特征彼此完全符合存在一定的困难。此外,企业还应清醒地认识到渠道模式在不断地发生变化,除了对企业自身特点和产品特点充分了解外,更多的是要掌握市场和渠道特点,中间商和合作者的特点,甚至要了解竞争产品的渠道情况。

(6) 连续性。保持渠道的持续稳定运行,使之具有连续性,是企业长期发展的需要。有些企业之所以要独立建立自己能控制的渠道体系,保持渠道连续性就是一个主要理由。对于中间商来说,企业总希望能够与其保持较长时期的良好关系,但许多复杂的因素往往会影响这种关系的持久性。首先,中间商本身的寿命问题。在竞争激烈的国际市场上,一些中小规模的中间商由于实力、精力有限,常常更换其经营品种,甚至破产、倒闭也是常有的事,这样,企业就可能失去该市场上的渠道。其次,大多数中间商一般都不太重视和生产厂商关系的连续性,他们以利润为基础,缺少忠诚度。商品畅销,有利可图时,中间商便会蜂拥而至;一旦产品滞销,利润较低时,他们就会转向其他能提供更优惠条件的生产企业。这就要求企业慎选中间商和合作伙伴,并加以鼓励,使之建立品牌忠诚。同时,对有可能退出渠道系统的中间商或合作者预先作出估计,培养新的潜在替代者以保持渠道的连续性。

在设计渠道目标时,上述六个具体目标要素必须要统筹考虑,平衡协调,使所设计的渠道目标体现出全面性、综合性、经济性、效益性,保证所选渠道达成最佳目标。

10.2.2 影响渠道的主要因素

1. 顾客特征

如果潜在顾客数量大,市场潜量大,则可使用长渠道;市场潜量小,企业可考虑直接使用推销员推销。如果顾客的购买量小,购买次数频率高,就需要长渠道,因为要满足量少而频繁的订货,成本比较高。另外,顾客的购买习惯也影响着渠道的选择。对日用消费品,顾客希望在最方便的零售店随时买到,因此,要用覆盖面广泛的渠道。而对特种制品,不宜广泛使用中间商,因为消费者习惯于选择专门商店,或是规模大、供应品种多而服务好的商店购买。

2. 产品特征

产品在不同生命周期,渠道的选择也应有所不同。如在投入期,由于产品尚处在试销阶段,批量小,几乎无利润,甚至亏损,应以内销为主,适当采用间接出口方式,利用中间商开拓海外市场,从而避免经营风险和渠道费用。产品进入成长期时,制造成本下降,利润上升,广告宣传和促销活动力度加大,同行竞争者开始仿制这种产品,出现了竞争,为了抢占海外市场,企业应积极开拓国际市场,采用直接出口方式或在海外设立制造厂,以加强对渠道控制,完全占有因产品创新优势而产生的利润。到了成熟期,优势逐渐消失,市场竞争日益激烈,销售增长缓慢,这时利用国内出口商间接出口或国外代理商直接出口,可降低销售成本。产品处于衰退期时,由于国际市场需求萎缩或受东道国政府限制,应选择国外政府控制

低的进入渠道。同时,由于市场趋向饱和,产品收益低,应选择占用资源较少的渠道。

此外,下列产品因素也影响渠道的选择。单位价值愈低,一般销售渠道也愈长;反之,价格愈高,销售渠道越短。产品体积庞大、笨重,考虑到运输、储存、费用等条件,渠道越短越好,通常采用散件出口,当地组装的形式。而对那些保鲜要求高,易腐坏的商品,如鲜果、水产等,须迅速送达消费者手中,所以渠道要短。对于定制品,不宜经过中间商,可由生产者直接售给消费者。而标准品因具有一定的品质、规格和式样,分配路线可长可短。

3. 中间商特征

由于不同的中间商在促销、谈判、储存、交际和信用等方面具有的能力不同,企业在选择渠道时应考虑不同类型中间商的优势和劣势。

4. 竞争特性

在选择渠道时要考虑到竞争者所使用的渠道特性。在国际市场上,有些企业采用与竞争者完全相同的渠道,这种情况往往是因为该种渠道是中间商或顾客普遍接受的唯一渠道,这样,成败的关键是如何有效地、高效率地利用这种渠道。还有些企业则希望避开竞争者所使用的渠道,另辟蹊径,开拓竞争优势,这就需要如何扬长避短进行周密分析研究。

5. 企业特性

首先,企业的规模大、声誉好、实力雄厚,容易获得较理想的中间商,建立自己的生产基地和销售网点,自己完全控制渠道。而那些规模及实力弱小的小企业,往往不得不依靠中间商提供服务。其次,企业必须考虑自身的管理能力和经验,缺乏跨国经营经验和技巧的企业,就很难采用直接投资或直接出口的方式,必须考虑选择合适的中间商为其提供各种服务。最后,企业控制渠道的愿望,也会影响渠道的选择,许多企业为控制产品销售渠道,宁愿花费较高的费用,直接销售,控制零售价格,并进行有效的宣传推广。

6. 环境特性

这是指影响选择渠道的外部因素,也即企业的经营环境。如当经济不景气时,生产者总要求以最快、最经济的方法将产品推入市场,这就意味着要利用较短的渠道,取消一些不必要的服务,降低商品价格,提高产品竞争力。再如政府的法律、法规会禁止或限制某些渠道的安排,比如有些国家不允许外国企业在其领土上建立零售商店,不允许搞独家代理等。

总之,企业在进行跨国经营的渠道设计和选择时,应在企业整体跨国经营战略的指导下,从渠道目标出发,同时考虑其他可能影响渠道的各种因素,统筹兼顾,相互配合,平衡协调,全面组成一个高效率、高效益的渠道系统。

10.2.3 渠道选择

1. 渠道长度选择

产品在从生产者流向最终消费者或用户的过程中,每经过一个对产品拥有所有权或负有销售责任的机构,就称一个“层次”,层次越多,渠道就越长,中间商类型就越多;反之,经过层次越少,中间商类型就越少,渠道就越短。通常将层次多的渠道叫做长渠道,层次少的渠道叫做短渠道。例如,一家生产测试设备的公司,发明了一种音波探测器,这种产品在诸如飞机制造业、汽车、铁路、食品罐头、建筑等行业都很有用。企业可以在如下几种类型的中间商里进行选择,使该产品满足用户需求。

(1)企业推销队伍。指派企业自己的代表到各地区向所有潜在顾客推销本产品,或以不同行业为目标,分别发展企业的推销队伍。

(2)制造商代理人。在不同地区或使用该产品的行业里,委托制造商代理人向最终用户出售这种产品。

(3)经销商。寻找愿意经销该产品的经销商,给他们足够的毛利和独家经营权,对他们进行产品知识培训,并给予促销方面的支持。

有时,由于成本或其他困难,企业无法利用它所中意的渠道或传统渠道,而不得不寻找新的渠道。如在美国,风琴一向是在乐器商店出售的,但康恩公司一反惯例,通过百货商店和折扣商店出售风琴,结果大获成功。

2. 渠道宽度选择

渠道宽度是指一个渠道的每个层次中,使用同种类型中间商数量的多少,使用同类中间商数量多的称为宽渠道;反之,称为窄渠道。通常有以下几种宽度不同的渠道策略:

(1)密集型渠道。就是在同一渠道环节层次上,对经销商的数目不加限制,让尽可能多的中间商来销售企业的产品,积极扩大产品销售网络。选择密集型渠道销售的商品通常价格比较低,购买频率较高,如香烟、食品以及日用消费品等适用于这种渠道。这样成千上万个零售网点出售某一种商品,能使品牌得到充分的显露,同时便利消费者购买,有助于提高市场占有率。但密集型渠道缺点在于企业对渠道控制程度低,费用较高。而且各个中间商不愿分担广告等费用,生产企业必须单独负责全面促销的费用。另外也难以利用某些中间商的优势树立产品形象。

(2)选择性渠道。就是在一定的地区内,有选择地使用少数几家中间商或合作者从事产品销售活动。这种渠道适用于各种各样的产品,尤其是当消费者能分辨出不同品牌的优劣时,更为适用。被选中的中间商或合作者数目不多,便于企业与他们之间互相密切配合,建立良好的协作关系,虽然市场渗透力可能会减弱,但可以提高渠道效率,降低费用,因此

当产品在国际市场上占住脚,打开销路后,往往采用选择性渠道更为有利。‘

(3) 专营性渠道。是指在一个特定的市场上只选用一个中间商或合作者,实行独家经销,通常适用于那些高档消费品或生产资料。采用专营性渠道,便于企业在价格、促销、质量和其他服务方面全面加以控制,并可采取有效的措施提高中间商或合作者的积极性。但专营性渠道在抓住一部分消费群体的同时,也往往会使企业失去更多的市场。同时,过窄的渠道适应性也较差,一旦市场发生变化,企业会在短期内完全失去市场。

跨国经营企业在确定了渠道的长短和宽度之后,还要认真选择好中间商、合作者,鼓励、监督和评价渠道成员的工作情况,并采取相应的措施,以便更好、更快地实现企业的渠道目标和跨国经营的总体战略目标。

要点回顾

1. 间接出口是企业产品进入国际市场最初阶段的形式;
2. 大多数企业在间接出口取得一定的经验并获得成功之后,就可以寻求新的进入国际市场渠道,于是就由间接出口转为直接出口,开始了真正意义上的跨国经营活动;
3. 国外中间商的信誉和能力是企业直接出口成功与否的关键;
4. 企业跨国经营的渠道战略是企业总体战略的组成部分,其最终目标是与企业总目标一致的;
5. 所设计出来的渠道目标应体现出全面性、综合性、经济性、效益性,保证所选渠道达成最佳目标。

案例及应用:美国商品市场管理的特点

1. 以法律手段为主协调市场

美国政府在管理商品市场的过程中,利用其强大的立法机构和完善的执法机构,使形形色色的法律涉及美国商品市场的各个领域。例如,美国有完善的《公司法》,规定了市场的进出入规则;有1890年的《谢尔曼法》,禁止垄断,禁止限制贸易,禁止垄断一切州际间和国外商业限制贸易的合同、合并或阴谋;有1914年的《克莱顿法》,禁止价格歧视,连带销售,束缚性合同等等;此后还有《鲁宾逊—帕特曼法》、《米勒—泰丁斯法》、《塞勒—克佛威尔法》、《汽车信息泄露法》等等。为维护公正交易和信贷,美国有《合理包装和标签法》、《消费品定价法》,美国各州都有公平贸易法;为保护消费者利益和安全,有《食品法》、《药品法》、《儿童保护法》、《联邦香烟标签和广告法》等,美国各种商品市场管理机构也是依据一定的法律成立并行使其职能的。

2. 充分发挥市场自身内在的调节功能

美国政府对市场的干预仅限于制定市场规则,为市场主体提供活动

依据和行为准则,解释和强制执行既定的市场“竞赛规则”,调解纠纷,解决矛盾,其根本的目的在于为市场机制的运行创造良好的环境。凡是市场能发挥作用的地方,美国政府一般不插手干预,只有当市场的作用受到阻碍或市场无能为力时,政府才出面加以干涉。这种干涉是为更好地发挥市场自身内在的调节作用。

在最初的美国商品市场管理中,政府完全持自由放任的态度。在19世纪末20世纪初,资本主义自由竞争逐步发展为垄断性竞争,不公平竞争和非法经营现象日益增多。美国政府针对这种情况,于1890年和1914年先后颁发了《谢尔曼法》、《联邦贸易委员会法》和《克莱顿法》,明文禁止各种垄断行为和不公平的竞争行为。第一次世界大战以后,尤其是大危机前后,大量商品积压,许多企业为销售产品滥用各种推销技术和广告,美国政府便于1936年通过《鲁宾逊—帕特曼法》,确认了加利福尼亚州1931年制定的《公平贸易法》;1938年,美国政府通过《惠勒—李法案》,以消除各种不公平的价格竞争和销售技术。第二次世界大战以后,保护消费者利益成为美国商品市场管理的重点,所以,美国政府又先后颁布了《食品、药品、化妆品法》、《全国交通和机动车辆安全法》等等。这些法律、法规的内容与作用,虽然在以上各个时期管理的侧重点不同,但它仍是围绕充分发挥市场机制这个中心的。

第 11 章

跨国经营中的促销战略

关键词

key word

广告(*Advertisement*)
宣传(*Conduct Propaganda*)
媒介(*Intermediary*)
促销(*Merchandise*)
代理机构(*Acting Mechanism*)
推销(*Promote Sales*)
营业推广(*Business Popularize*)
公共关系(*Public Relations*)
公共宣传(*Public Propagate*)
广告策划(*Advertisement Concoct*)

本章概要

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1) 促销战略之一 : 广告宣传 | • 确定推销目标 |
| • 篇首案例 : 广告宣传行为模式 | • 确定推销人员 |
| • 国际市场广告环境分析 | • 推销人员的管理 |
| • 广告预算 | 3) 促销战略之三 : 营业推广 |
| • 选择广告宣传媒介 | • 营业推广的类型和特征 |
| • 选择广告宣传机构和广告促销策略 | • 营业推广决策 |
| 2) 促销战略之二 : 人员推销 | 4) 促销战略之四 : 公共关系 |
| • 人员推销的特征 | • 公共关系活动 |
| | • 公共宣传 |
-

本章目标

在学完本章内容以后,您将能够:

- 1) 知道跨国的广告战略必须着重解决的几个问题;
 - 2) 建立国际推销促销人力资源网络;
 - 3) 运用营业推广,确定目标,选择促销工具,制定方案和实施,评价结果;
 - 4) 树立企业在社会公众中最良好的信誉和完美的形象,以此不断促进产品销售,开拓国际市场。
-

11.1 促销战略之一 : 广告宣传

11.1.1 篇首案例 : 广告宣传行为模式

随着科学技术和生产力的高速发展,新产品也日新月异,国际市场上的竞争日趋激烈。企业要想在国际市场上站稳脚跟,参加国际竞争,不仅要研制出适销对路、品质优良的产品,制定有竞争力的合理价格,提供便利的销售渠道和维修服务,以满足国外消费者的需要,还必须让消费者和用户及时地、充分地了解企业本身和它的产品,从而对企业的产品产生兴趣、好感,最终导致购买行为的发生。这就涉及到跨国经营的促销战略问题。

所谓广告宣传就是企业借助有关媒介(如广播、电视、报刊杂志等)来

表达产品、服务或组织的说明性情况的一种促销方式。广告宣传的基本目标是把某种产品的优点、性能、用途、价格以及购买地点等信息传达给广大目标顾客,引起他们对这种产品的注意,使他们对这种产品发生兴趣,产生购买的欲望,从而促进这种产品的销售、扩大企业的知名度。

广告宣传的原则在不同国家是大同小异的,但由于国际市场环境的复杂与多变,世界各国之间存在着政治、法律、经济和文化等多方面的差异,决定了企业的广告活动难于把握和控制。跨国的广告战略必须着重解决以下几个问题。

11.1.2 国际市场广告环境分析

企业采用广告促销来开拓国际市场,加强和改善企业本身的竞争能力并尽可能避免经营上的风险,必须对国际市场的广告环境进行实事求是的分析,了解各国政府对广告的各种限制以及对广告的态度,以便制定出适应国际市场需要的广告决策。

1. 各国政府对广告的限制

在世界上,各国政府对商业广告订有种种法律和规定,对广告的内容、广告的产品、广告的媒介和支出等都有限制。具体来说,有以下几方面的限制。

(1) 广告内容上的限制。许多国家对于广告的内容和表现方式都有不同程度的限制。例如,在德国等欧洲国家,禁止做与竞争者产品对比的广告。广告主不能说自己的汽车马达比其他厂商生产的马达性能好、噪音小,因为这暗示了其他厂商生产的汽车马达噪音大。同样,如果广告主说他的品牌是最好的,马上就有可能被其竞争者控告。在泰国,禁止所有成药使用广告方式;在丹麦,香烟的广告上必须同时注明对人的毒害程度。荷兰政府则规定糖果类广告只能在 19:55 后播出,并规定播放此类广告时必须有提醒观众刷牙标记。而意大利不准在广告电视上说除臭剂和流汗等平常的字眼,而且一家厂商 1 年只能做 10 次商业电视广告,每次至少间隔 10 天。在科威特,唇膏可以在电视上宣传,但只能播出唇膏的外壳,而不能让女性的香唇出现。

(2) 广告媒介上的限制。对广告媒介的限制包括广告媒介及制作广告设施不足的限制和政府的限制两个方面。

① 媒介及制作广告设施不足的限制。在一些欠发达的国家中,可以选用的广告媒介非常有限。如果一个国家中的文盲率较高的话,印刷媒介的数量势必会很少,而且它也只能触及一小部分的潜在顾客。如印度每千人仅有 16 份报纸,而日本平均每千人却有 526 份。电视有时也由于国家控制而不能作为一种广告媒介,即使可以成为广告媒介,也只是一小部分的潜在顾客买得起电视机。

②政府对广告媒介的限制。各国政府对于广告主能否利用广告媒介以及可利用的程度有不同的规定。许多国家对广告媒介实行限制,如瑞典、挪威、瑞士、丹麦等国没有商业性广播节目,瑞典、印度、南非、丹麦没有商业性电视节目。在法国、意大利和英国,不能在电视上做香烟广告。科威特政府则规定厕所去污粉的广告只能出现在刊物上,但不能出现在电视上。有的国家,广告主要利用路牌且必须事先经过当地政府的批准。

③对广告支出进行征税。世界上绝大多数国家对商业广告支出或有关广告事业实行征税。例如,意大利对报纸广告征税 4%,对广播和电视广告征税 15%,户外广告征 10%~12% 的税。而奥地利则对电视和印刷广告征税 10%,对广播广告征税 10%~20%,对影院广告征税 10%~30%。

2. 不同国民对广告的看法

各国国民由于传统观念、文化背景的不同对广告的看法也是不同的。西班牙人对广告宣传的态度一般还是传统的观念,即好产品不用推销。因此,广告宣传规模越大,反而会被当作推销低劣产品。这与中国传统观念“酒香不怕巷子深”如出一辙。另有一些国家则认为广告是一种经济上的浪费,必须严加限制,以便降低售价,减轻消费者负担。相反,美国、日本、英国和澳大利亚等国家的大众却认为企业的广告宣传规模越大,越说明其经济实力雄厚,产品信誉高。

3. 语言文字的限制

语言文字问题是构成国际广告和沟通的大障碍。在非洲和拉丁美洲的一些文盲率很高的国家,文字沟通受到很大限制,在那里应采用更为直观的广告如广播广告。以色列人通用 50 种语言,希伯来语虽可作日常通行语言,但在广告中仍必须译成当地的土语才有吸引力。

即使是相同的文字,也常在不同的地区而有不同的意义。例如,英语有美式和英式之分。在国外市场上做广告时,必须精通所在国的语言,进行准确翻译,否则将有可能闹出笑话,破坏广告效果。例如,在 60 年代末,中国上海某家日用化学品厂生产的“芳芳”小儿爽身粉,当时在国内非常畅销,可在国际市场上,销路却极差。经过厂家市场调研分析后,发现问题出在产品品名的汉语拼音“FangFang”上面。“Fang”在英语中指毒蛇的“毒牙”,讲英语的民族对这种“毒牙”小儿爽身粉望而生畏,根本不敢问津。

11.1.3 广告预算

广告预算是指决策用于广告促销的资源投入量。由于广告的开支较大,所以必须进行广告预算。人们在长期的广告实践活动中,逐渐总结出下列广告预算的方法:

(1) 追随竞争者法。这是通过调查分析采用和竞争者相近的广告预算的方法。但在国际市场上,由于企业和竞争者之间存在差异,加上竞争同行很多,所以往往以主要竞争对手的广告预算作为参照对象,一般不会低于其广告预算。

(2) 销售额百分比法。这种方法是企业以在某一国家市场上的销售额的一定百分比作为在该国的广告支出数目。这种方法简单易行,且便于对其在各国的销售实行控制和合理分配资金。但一般不能用于新产品的广告促销。

(3) 目标任务法。该方法就是企业事先确定广告目标,即想要达到的销售量或广告效果,然后规划为完成这个目标所要执行的任务,包括如何做广告的计划、媒介和频率的计划等,最后算出要完成这些任务所需的费用。这种方法虽然较为科学,但必须对目标市场有比较深入的了解,以使目标和计划符合当地市场情况。

目前,国际市场广告支出有如下两个特点:一是世界各国的广告开支日益增长;二是世界广告支出的最重要部分用于印刷媒介。广告效果尽管在一定程度上依赖于广告预算的大小,但更取决于广告的质量。广告的质量高低除与广告设计水平有关外,还依赖于广告宣传媒介的选择、广告宣传机构和策略的决策。

11.1.4 选择广告宣传媒介

广告宣传媒介指的是广告信息的载体,或者是传播广告信息的工具和渠道。广告必须借助一定的广告媒介,才能向消费者传达商品信息,起到介绍商品的作用。广告效果的大小,在很大程度上取决于广告媒介的选择是否恰当。企业进行国际广告宣传时,有不同的广告宣传媒介可供选择。

1. 广告媒介

(1) 印刷品媒介。印刷品通常指报纸、杂志和贸易专刊等。在报纸上刊登广告是一种普通而有效的传播方式。国外许多报纸的篇幅多为广告占用。报纸广告的优点是:制作简单灵活,费用低廉,信息传递迅速、反应及时,便于查找,读者广泛稳定,覆盖面广。其局限性表现为:时效短,随着时间消逝,广告失去效用;报纸内容比较庞杂,容易分散读者注意力;限于印刷水平,不易表现实物形象,如果不是彩色印刷,感染力就更差。

杂志与偏重新闻性的报纸不同,它是一种偏重知识性、娱乐性的广告媒介。按其内容可分为一般性杂志和专业性杂志两类。其优点是:阅读和保存期限较长,使广告也有较长的保存期;杂志广告印刷水平较高,版面突出,制作精细,能提供精美的彩色印刷和画片复制,具有较多的表现形式;可以选择指定的地理区域或某一阶层的目标市场。其最大的缺点

是灵活性差,发行范围不广,传播不及时。

(2)视听媒介。视听媒介包括广播、电视和电影。广播是传播声音的工具,它与人们的生活学习有密切联系。采用广播做媒介的优点是:传播迅速、及时,不受交通和路程的限制;灵活性高,制作简单,成本低。其缺点在于没有示范性动作,难以给人留下深刻的印象。

电视则是把视觉形象和听觉形象结合起来的一种宣传工具。因而在发达国家成了最普遍的广告媒介。其优点是:能生动地展示产品性能,可展现操作表演;能重复宣传,可加深观众印象;表现力丰富,手段灵活多样。电视作为广告媒介的最大缺点是制作成本昂贵。

电影作为广告媒介,包括电影院门前的电影广告宣传栏,其性能与作用和路牌相似。另外就是用电影片作广告和电影放映之前的幻灯广告。

(3)户外媒介。户外广告媒介通常有广告牌、广告画、海报、霓虹灯、传单、布告等。它的特点是行人随时随地都可以看到,传播范围较广。一般情况下,户外广告效果与户外广告媒介所处的地理位置有很大的关系。广告媒介应设置在繁华区、交通要道、公园、广场、娱乐和服务中心,以及车站码头等地方。户外广告非常强调醒目的图画和色彩,它在发展中国家和发达国家是同样有效的一种媒介。

(4)直邮广告媒介。样本、商品目录和说明书以及通告函都是介绍产品知识、性能、质量状况和分类编号情况的文字说明书。它们可以直接寄给用户,因而称这类广告为邮寄广告。这几种方式有高度的选择性,能全面准确地提供产品与劳务信息,且费用低,传递迅速,反应及时,效果显著。

(5)广告模特儿。广告模特儿是世界广告业中不可忽视的一个组成部分。现在,不仅职业模特儿的队伍在逐年增大,就连电影明星、体坛健将、声乐演员和舞蹈名家也都跻身于广告模特儿行列。弗罗拉由于是美国有史以来第一个女性副总统候选人,因此倍受世人瞩目。“百事可乐”公司因此花10万美金的酬谢费,请她在电视竞选讲话时,手握一瓶百事可乐饮料,从而大大提高了百事可乐的知名度。

2. 广告媒介的选择

广告的媒介种类繁多,企业不可能、也没必要同时使用所有的广告媒介作广告,而只能根据实际情况,选择能够最有效地达到目的的广告媒介。

广告媒介的选择受下列因素的影响:

(1)通讯设施的水平。无论是报纸、杂志,还是广播、电视,都在某种程度上反映一个市场的通讯设施水平。在选择广告媒介时,要从数量、质量、市场覆盖面及有效性上对它们进行评估与考察,选择能达到目标的最佳媒介。

(2)产品性质和特点。根据不同的产品对象选择不同的广告媒介。

例如,服装鞋帽等日用品,重要的是显示其式样、颜色,所以最好在电视或书刊上用彩色图像或图片做广告,单用文字效果就差。对高技术性能的产品,比较适宜邮寄广告,因为它可以详细地说明产品性能,便于用户作比较。对家电产品采用电视进行操作使用表演,可以增加用户的实感。

(3) 区分国际化媒介和地方性媒介。国际化媒介有诸如《读者文摘》、《商业周刊》、《华尔街日报》、《时代周刊》等期刊,它们向世界各地发行,并深受各国读者欢迎。现代的广告媒介虽有国际化的趋势,但目前世界各地广告媒介中使用最多的依然是地方性媒介。相比而言,地方性媒介存在一定优势:形式多种多样,如广播、电视、报刊、户外、邮寄等,能够使用当地语言,具有高度灵活性。

(4) 目标客体的媒介习惯。不同的媒介能够将广告信息传播到不同的市场和目标客体,因此企业应针对自身的产品选择目标客体熟悉的媒介。如体育用品促销应选择青年或运动爱好者常看的电视节目或书刊作媒介。

(5) 企业的经济实力。不同媒介制作广告的成本高低不一样。企业应根据自身的经济实力和广告预算,选择合适的广告媒介,力争做到用少的支出获得好的广告效果。

11.1.5 选择广告宣传机构和广告促销策略

是选择国际机构,特定的国内或国外机构,还是在不同的国家选择不同的机构进行广告宣传?是采用差异化广告促销策略还是采用全球统一的广告促销策略?这些也是企业采用广告促销战略时必须决策的问题。

1. 广告代理机构的选择

企业进行广告国际促销,大多依赖外部的广告宣传机构。在国际市场上通常有三种选择:

(1) 国际性广告公司及其分支机构。选择这种机构,便于双方观念的交流,意见的沟通及易于指挥控制,因而广为企业所选用。

(2) 直接在国外市场寻找广告代理机构。这种方式虽然利于促销、利于开拓市场,但不易于联络和控制。

(3) 指定本国专门的国外广告机构做广告。这种方法较为简单,联系、控制都非常便利,但要求本国的广告机构实力强大,有广泛的国际业务关系。

在选择广告宣传机构时,企业应从以下几方面来考虑:①市场覆盖面。要看这些广告宣传机构的服务能否覆盖本企业所有的目标市场,看其经营范围的大小。②广告的质量。该机构在国际市场上广告工作的效果及受欢迎程度。③知识和经验。指该机构对本企业营销的商品类别是否具有丰富的知识和经验?是否深入了解本企业的国外目标市场。④联

系与沟通。所选择的广告宣传机构是否能和本企业保持密切灵敏的联系和沟通关系。⑤广告的国际性与地方性。如果企业着重树立其国际形象,则应选择国际性的广告公司。⑥服务项目,如果企业除了需要直接的广告服务外,还需要市场调研、公共关系和其他营销服务时,那就必须考虑代理机构在这些方面提供的服务范围和质量。

2. 广告促销策略的选择

(1) 标准化广告促销策略。它是指在不同的国家实行内容相同、形式统一的标准化广告,即采用相同的广告设想主题和信息,相同的广告方式及尽可能一致的广告媒介。广告的标准化有如下优点:

①统一的产品形象。标准化广告有助于世界各国消费者对本公司产品印象达成一致,有利于提高产品在广大消费者心目中的品牌地位及消费者对品牌的忠诚度,进而扩大产品知名度和影响,增加其销量。如可口可乐公司曾在全世界使用一个牌名,树立一种形象,始终保持一致,获得了很大成功。

②节省费用支出。标准化的广告使得广告代理机构能充分利用其设计人员和技术等方面的优势,使产品迅速打入国际市场,并节省费用,避免多重设计。

③获得一致的广告效果。尽管各国市场特点不尽相同,仍有众多共性存在,且不同市场上的人们对某些产品有相同或相似的需求,因而只需改变特定的广告信息,而不必专门改变广告方式,就能达到特定的效果。如牛仔服装在世界各国几乎都满足了青年人充满活力的时代风格与追求的市场需求,体现了这一目标市场的共同特性。

④媒介的国际化。广告媒介的发展也使广播、电视在不断发展,通过卫星转播的电视已成为真正的国际媒介。统一的广告可通过这些媒介传向世界各地。

企业在采用标准化广告之前,应当重视分析以下因素:

①购买者的流动性与市场国际化的趋势。客观的条件如通讯设备和运输方式是否高度发达,是否能足以促进人们之间的交流往来,是否能促使人们的需求及生产走向国际化的市场。

②产品的属性。比如,旅游产品宜于广告标准化,工业产品一般也有客观标准衡量,也适合于标准化。

③各国政府的法令与规定。某些国家限制一些广告主题和媒介的使用。例如,法国政府不允许许多商品和服务项目在电视上做广告。

④各国市场的差别与相似之处。如有些国家文化差异小,收入与教育水平较接近,购买动机大体一致等。

(2) 差异化广告促销策略。在国际市场上,虽然广告在某种程度上或对有些产品可以标准化,但由于各国的环境因素不同,购买行为也不尽相同,有时存在很大差异。这些差异表现在许多方面,如语言、爱好、偏

向、使用习惯等方面。因此,在更多情况下,企业应因地制宜,采用灵活多变的差异化广告策略进行促销。

差异化的广告能够增加产品的销量,但不利于树立企业统一的品牌形象,而且费用昂贵。因此,当今国际广告方式越来越远离这种方式。

11.2 促销战略之二:人员推销

人员推销是指企业派出推销人员到国外目标市场向现有的客户或潜在的买主介绍产品,洽谈交易,达到直接销售的目的。人员推销的着力点是争取买主对本公司产品的偏爱,建立信心直至采取购买行动。它主要包括确定推销目标,制定具体推销策略,确定销售人员的来源、管理等几个方面。

11.2.1 人员推销的特征

人员推销是现代产品销售中一种重要的促销方式。它与非人员促销方式相比,有以下特征:

(1)方式灵活,易于成交。通过推销人员和顾客的面对面洽谈,可以及时有效地判断出买方的态度,明了买方的需求与欲望,有针对性地采取相应的策略,易于达成交易。

(2)培养买主和卖主的关系。经过多次接触,推销人员有可能和客户由纯粹买卖关系发展成具有相互理解、信任和友谊的关系。这种买卖双方的良好关系,为今后的进一步推销打下坚实基础。

(3)效果好,但费用特别昂贵。人员推销既提供了商品,又提供了各种咨询服务,还交流了信息,用户很满意。但国际人员推销需要支付巨额的推销费用,这样大大提高了单位产品的促销成本。人员推销费用往往是各种促销费用中最昂贵的一种。据美国统计,1982年平均每次推销访问要花153美元;1981年整个美国从事推销工作的人员共640万,企业在人员推销上花费了1500多亿美元,而在广告上只用了610亿美元。

11.2.2 确定推销目标

确定推销人员的目标要以企业的目标市场特点为基础,推销员不仅应知道如何使顾客满意,还应懂得怎样为企业创造利润。具体来讲,推销人员的目标可归纳为以下几个方面:

(1)开发新市场。推销人员要会观察和总结,在保住现有客户和市场

不为竞争者抢占的同时,要善于发现和培养新客户,不断开拓新市场,扩大市场面。

(2)沟通信息,获取情报。不仅要与顾客保持密切联系,还要分析各种数据,收集市场和竞争者及其产品的情报。

(3)推销产品。这是推销人员最基本的目标。

(4)提供全面优良服务。向顾客推销产品后,应认真努力做好各种服务,包括帮助解决资金问题,售后维修服务,备品配件供应及人员培训问题等等。

11.2.3 确定推销人员

企业所需推销人员的来源是多方面的。最佳的候选来源是目标市场所在国的具有销售经验的人员。他们了解当地的商业习惯,有各自的社交圈和关系网,或者与当地政府和工商界存有联系,能够同当地的主要客户和潜在客户保持紧密关系,便于开展推销工作。但为了能够充分理解和领会企业的指令,并在实际操作过程中和企业的目标、要求相一致,以及同企业的高层管理当局进行沟通,又要求这些国外销售人员精通企业所在国的语言。因此,企业除了对国外销售人员语言进行语言和推销技巧的训练外,往往注意发展那些到企业总部所在国学习或生活过的当地人作为推销人员。这既受到东道国政府和国民的欢迎,又减少了推销人员交流沟通的语言障碍,有助于更好地开拓国外市场。

另一个推销人员重要来源是企业所在国国民。他们往往是企业的成员,具备独立在国外目标市场推销工作的资格、条件和良好的素质要求。企业主要靠他们的勤奋工作和努力,将产品推向国际目标市场。

企业所在国移居国外目标市场的移民也可以作为推销人员的第三个来源。这些人员显然懂得两国的文化和语言,只要他们具备任职的条件,企业也应积极利用这种国际推销人员的潜在资源。

11.2.4 推销人员的管理

1. 推销人员的招聘和选拔

企业的推销工作要获得成功,关键问题是要挑选到称职的推销人员。据一项对 500 多家公司的调查表明:27%的推销人员完成了 52%的销售额,可见,选拔和聘用称职推销员对实现企业的国际营销目标关系重大。

(1)确定推销人员招聘条件。企业所要求的合格推销人员应具备以下条件:

①忠于职守,能吃苦耐劳,富于进取的开拓精神。推销员要了解顾客的需求、意愿和心理,善于获得顾客的信任和好感,为顾客提供满意的服

务,为企业开创新的推销机会。国际推销员独自在外工作,需要有强烈的事业心和责任感,对企业和对客户都要高度负责,工作中能吃苦耐劳,不怕任何困难和曲折。

②知识面广,能力强,具有良好的推销技巧。推销人员要做好推销工作,必须具备各方面的知识,包括产品的工艺技术方面知识和用户、市场等经营管理方面知识。推销人员除知识面广外,更要求具备较强能力,包括决策能力、分析能力、判断能力、交际能力、表达能力等等。

推销人员的推销技巧则表现在举止优雅、态度从容、谈吐得体,善于接近和说服顾客,随机应变,灵活处理问题,选择适合不同顾客偏好的推销方式,替顾客着想,恰到好处地宣传产品,打消客户的一切疑虑,善于把握良好的成交机会等。

(2)招聘和选拔。当招聘推销人员的条件确定后,企业就可用各种办法进行招聘。企业常采用公开招考的办法进行选拔。除进行笔试外,更强调面试,以便对被选人员的能力进行全面测试和评估,择优录取。

2. 推销人员的培训

对招聘录用的推销人员,在委派工作之前还须进行必要的培训,因为选拔工作只能确定一个人是否具备推销员的基本素质与条件。培训是提高推销员素质的必要手段,是选拔工作的继续和深化。培训内容包括以下几个方面:

(1)语言和文化培训。企业聘请专家对推销人员进行目标市场所在国的语言和文化强化训练,促使销售人员更多更深地了解该国文化的背景、各地的风土人情习俗,精通东道国的语言,为做好销售工作排除障碍、打下基础。

(2)企业概况及发展。如企业的组织机构设置,各地子公司情况,及经营目标和长远规划等。通过教育增强推销人员对企业的感情,便于在推销工作中宣传本企业业绩,树立企业的良好形象。

(3)企业产品情况。推销人员必须对本企业产品的结构、性能、用途、使用和维修方法有一个全面的了解,以便于向顾客提供咨询和服务。

(4)企业产品的消费者及竞争者的情况。培训计划中必须包括介绍企业产品用户的构成、分布、需求、购买动机、购买习惯以及企业竞争者的政策和可能采用的策略。

(5)推销技巧。主要培训推销人员掌握消费心理学的知识及介绍推销业务的成功经验和失败教训。

11.3 促销战略之三 :营业推广

营业推广也称销售促进,是指企业采用一系列促销措施和手段,刺激中间商和消费者作出更快的和更强烈的反应,以便在目标市场上促使销售额的巨增,最终提高企业产品的市场占有率。

11.3.1 营业推广的类型和特征

1. 营业推广的类型

营业推广有三种类型,不同的推广对象适用不同的促销工具。

(1) 针对消费者的促销工具有:随商品附赠纪念品,价格优待券,发送样品,有奖销售,分期付款,现场试用,示范表演及特别服务等。

(2) 针对中间商的促销工具包括:购买折让,联合广告,免费赠品,商品推广津贴,推销奖金,经销商销售竞赛,免费服务等。

(3) 针对推销人员的促销工具则有:红利,竞赛,奖励等。

2. 营业推广的特点

二战以前,营业推广相对广告和人员推销等主要营销手段来讲,处于次要的地位。然而,近年来这种手段在营销工作中却作出了重要的贡献,也获得了迅速发展。从1960~1976年,美国企业营业推广的支出额每年增加9.4%,而同期的广告支出每年只增加5.4%。美国布郎—威廉森烟草公司为推出超低焦油含量的香烟,一年中广告费用5 000万美元,但营业推广费用却高达1亿美元。究其原因,主要是它能有效刺激需求。具体来讲,营业推广有如下特点:

(1) 强烈的刺激性。包括对消费者、中间商和销售人员的刺激。使消费者产生快速购买需求,中间商和销售人员的工作积极性获得充分调动。

(2) 适用于产品品牌高度差异的市场。营业推广对吸引新主顾和奖励老主顾的作用特别大。但其在产品品牌相似的市场无法得到长期效益,相反,在品牌高度差异的市场,则可能长期地改变市场份额。

(3) 费用昂贵。由于每一种营业推广促销工具,都要在提供商品的同时,附加上一些有实际价值的东西,以诱发消费者的行动,因而其使用受到限制,是一种非经常性的促销活动。

当然,营业推广之所以能获得迅速的发展,还有一些外部因素的作用。如产品品牌数量的增加,通货膨胀使消费者期望获得更多的优惠;中间商的利益要求;广告媒介的庞杂和法律法规的约束;广告效率的降低

等。

11.3.2 营业推广决策

企业在运用营业推广时,必须确定目标,选择促销工具,制定方案和实施,评价结果。

1. 明确营业推广目标

就消费者来讲,营业推广的目标应是鼓励消费者更多地使用产品并促其大批量购买;吸引竞争者品牌的使用者,争取未使用者试用。就中间商来讲,目标应是吸引零售商和经销商们经营新产品;增加存货量;鼓励购买淡季商品;抵消各种竞争性的促销影响;建立中间商的品牌忠诚和获得进入新的零售网点的机会。就推销人员来讲,目标有鼓励他们推销新产品;寻找更多的潜在顾客;刺激他们推销淡季商品。

2. 选择营业推广促销工具

为了实现上述目标,可以利用不同的营业推广促销工具。企业的营业推广包括两个层次,即对中间商和销售人员的第一个层次及他们对消费者的第二个层次。企业应根据其目标、竞争环境及效益成本来选择适合的促销工具。

(1)交易推广。为了争取批发商和零售商的合作,可使用一定的销售促进技术。比如向中间商提供购货折让,以刺激他们更多地经销本企业的产品。此外,还可提供商品折让、广告折让及陈列折让等。对于购买超过一定数量产品的中间商,给予一定的免费赠品也是一种行之有效的促销手段。

(2)推销现金奖励。当经销商和推销人员作出了成绩时,应给予现金作为推销奖励金,既对他们的贡献给予肯定,又激励他们更加努力工作。

(3)样品。直接向消费者免费提供试用品。样品可以采用挨户赠送、邮寄,在闹市分发,或在其他商品中附赠和广告赠送等。

(4)奖励。为了刺激消费者购买某种特定产品而以相当低的费用出售或免费赠送产品作为一种促销工具。奖励分为随附奖励和免费邮寄赠品。随附奖励附在商品内或者附在包装上,如果包装物本身是一个能重新使用的容器,则也可作为一种奖品;免费邮寄赠品是指如果消费者能够出示买过商品的证据,企业或商店就给他免费寄去赠品。

(5)折价券。就是给予顾客一个凭证,他在购买某种商品时可凭此免付一定金额的钱。这是一种刺激成熟品牌商品销路的有效工具,也可以鼓励买主早期试用新品牌。一般认为折价券要提供15%~20%折价才有效。

(6)购售点陈列和当场表演。在商店一角或橱窗、柜台内专门布置

某种商品,大量陈列或当众表演,展示产品的某种性能和特色。比如把手表放在水中显示防水性能等。

(7) 业务会议和贸易展览。西方的行业协会常常在召开年会的同时举办贸易展览。各厂家在会上展出产品,当场操作示范。借此机会招徕新顾客,介绍新产品,增加原有顾客的购买。

以上 1~2 是第一层推广促销工具,3~7 为第二层推广促销工具。

3. 制定营业推广方案

一个完整的营业推广促销方案应解决刺激强度、刺激对象、推广途径、时间安排、期限以及费用预算等问题。

(1) 刺激强度。要想营业推广取得成效,必须具备一定的刺激力量,但超过一定限度可能会是一种浪费,因为其效应呈递减趋势。为此,要专门研究刺激效应与时间和销售额之间的关系,确定最优的刺激规模。

(2) 刺激对象。根据具体的促销目标,选择和确定刺激对象。

(3) 推广的途径。企业要考虑通过何种途径来贯彻营业推广方案。比如样品,是选择挨户赠送、邮寄赠送,还是在购销点散发,必须比较各种途径的普及面和费用,从而选择效果最好的推广途径。

(4) 推广的期限和时间安排。营业推广期限过短,很多潜在顾客可能由于无法及时重新购买而得不到这一好处;期限过长,又会给消费者造成一种变相减价的印象,从而失去指导消费者当期购买的作用。确定了最佳推广期限后,生产部门及其他部门都应配合销售部门,按照销售部门确定的营业推广日程安排协调行动。

(5) 推广促销预算。营业推广促销总预算可以通过两种方式拟定。一种是单项费用法,即由营销人员确定各项营业推广活动并估计其费用。按照这种方法,营业推广费用是用管理费用加上刺激费用,再乘以预期发生交易的单位数量计算而得的。第二种是更为普遍的预算方法,按推广费用占整个促销费的习惯比例来计算,即参照某个国家某行业的推广费用占总促销费用的平均比例计算。当然,这种方法可能会由于市场不同、产品品牌不同、产品生命周期的各个阶段的不同及竞争者的促销支出的影响而产生一定的偏差。

4. 营业推广方案的实施与评估

营业推广方案的实施可由企业总部统一规划指导,各地分公司或中间商具体执行。推广实施时必须明确两个关键的时间:一是从准备方案到正式实施的前置时间,包括规划、设计、改良包装、邮寄资料等活动;二是推广活动的延续时间,应当是推广商品的 90%~95% 销售出去的时间。

为了了解和改进营业推广的成效,必须对推广方式是否恰当,刺激规模是否最佳,实施方案的效果如何等方面给予总结和评估。一般有以下四种方法:

(1) 前后比较法。把推广前后的销售情况进行比较,如果企业推广前的市场份额为 10%,营业推广期间增至 15%,推广结束后稳定在 13%,这表明营业推广有效,吸引了新用户,增长了市场份额。如果推广结束后,前后市场份额仍相差无几,这就说明营业推广的效果不大,仅仅是改变了需求在时间上的分配方式,而总需求没有改变。

(2) 对消费者进行调查。了解有多少人参与了营业推广活动,他们的看法如何,对他们选择产品的作用大小等。

(3) 试验法。在有选择的地区内逐一试验各种营业推广的促销工具,并记录其作用、期限等,以对不同的方案效果进行评估。

(4) 调查那些在推广时购买本企业的产品,而事后又转而购买其他牌号产品的顾客,查明原因,以指导日后的营业推广活动。

11.4 促销战略之四:公共关系

公共关系作为企业重要的促销方式是不言而喻的。一个在目标市场上享有良好信誉和形象的企业,是他的最宝贵的无形财富,是销售量不断增长的源泉。企业就是要积极开展一系列公关活动,加强公关宣传,保持和增进同目标市场国政府、社会各界及消费者的良好关系,树立企业和社会公众中最良好的信誉和完美的形象,以此不断促进产品销售,开拓国际市场。

11.4.1 公共关系活动

1. 公共关系活动的程序

企业进行公共关系活动,一般按以下程序进行:

(1) 调查收集公众意见。特别是摸清本企业在一般公众和特定公众心目中的形象,从中发现问题。

(2) 确定公关目标,拟定公关方案。根据调查分析结果,调整企业的全面政策和各部门的或针对特定公众的方针政策,再进一步确定公关工作的近期和远期目标,并制定公关方案,设计具体活动项目。

(3) 确定公关实施计划。根据方案确定具体实施步骤和要求,包括通过何种形式、何种渠道及何种媒介,把企业的所作所为传播扩散到公众中去。

(4) 通过吸收信息反馈,检验公关活动实施成效,用以调整下一步的活动。

2. 公共关系活动的形式

(1) 社会公益活动。参加社会公益活动是树立企业竭诚为社会服务的形象,促进企业利益社会化,建立广泛公众关系的一个有效途径。社会公益活动包括社会公共活动和各类赞助。社会公共活动是指重大节日纪念、庆典、演出、竞选活动和公众集会。企业积极参与和发起这类活动,有助于形成良好的形象,提高其知名度。各类赞助包括无偿地为社会组织或灾区提供资金或其他物品,赞助社会公益事业和慈善事业。这种赞助将使企业在公众中留下良好印象。

(2) 招待会。凡是由企业主办或出资,邀请外来人员在指定场所聚会,都属于招待会。充分利用这种形式发布信息,获取双向沟通。以利于企业营销活动的开展。通常可利用的招待会有记者招待会、用户恳谈会、宴会和参观访问活动。

(3) 公关广告。采用公共关系广告应明确它和市场促销中所用的广告及一般新闻宣传报道的区别。做到避免商业化痕迹,即不用自吹、自擂、自夸或虚假性的表现手法,力求真实、平等。同时,还应尊重各国的传统和公众的心理,给人以信赖感。

(4) 展览会。公共关系活动中的展览会,重展而不重销。通过展览会形式,把企业希望公众了解的信息传输给公众。

11.4.2 公共宣传

公共宣传是公共关系中非常重要的一环,也是一种高效的重要促销工具。它借助于公众能看到、听到的信息媒体,由其他人撰写宣传报道,向公众宣传介绍企业。

1. 公共宣传的意义

公共宣传可以用来推广各种品牌、产品。企业应根据自身的目标发展规范,在不同的发展阶段采用公共宣传,实现不同的目标。如对于需求衰退的产品,可以利用公共宣传重新激发顾客的兴趣和购买冲动;为了提高企业的知名度也可以借助于公共宣传,建立企业名望和改善企业的形象。

公共宣传对于企业的促销具有重大意义。

(1) 公共宣传具有新闻价值,传播渠道多,范围广。

(2) 公共宣传能刺激推销人员和中间商及时作出反应。例如,新产品投放市场之前,先以新闻报道方式披露,便于推销人员和零售商获取信息,作好规划。

(3) 公共宣传的可信度高,普通大众认为新闻报道比较客观,比广告宣传更加可信。

(4) 公共宣传费用较低。它能以相对低的费用获得与广告和其他促

销手段相一致的效果。因而其使用受到普遍重视。

2. 公共宣传策划

(1) 确定公共宣传目标。企业进行公共宣传的目的和出发点是和其发展规划目标一致的,或是追求提高产品市场占有率,或是开拓新的国际市场,或是扩大企业影响、提高企业知名度,或是树立全球统一的形象等。每次公共宣传活动,都应在总目标指导下确定具体的分目标。如促销新产品时,应将消费者使用新产品将获得的益处作为具体目标,通过宣传媒介传播出去。确定公共宣传活动的具体目标还有利于对其最后结果进行评估。

(2) 选择公共宣传信息和媒介。公共宣传活动目的明确后,就必须考虑传播什么信息以获取公共宣传效果。一般来讲,企业在其形成、发展及日常生产经营活动中都会产生大量有宣传价值的信息,关键在于如何发掘最有效的暗示公共宣传目标的信息。如果这种可供利用的信息不够充分,那就应主动创造一些事件,造成一定的轰动效应,以达到公共宣传目的。

有了信息还必须借助一定的媒介或载体才能将信息传播出去。企业可通过名人、专家学者的口头宣传、动作示范来表达信息。由于名人、专家学者拥有很高的知名度和权威性,他们发布的信息具有很强的说服力,可信度高,易为公众所接受。新闻媒介是第二类信息传播载体。它的种类繁多,而且具有信息传播量大、影响大、范围广,传输渠道固定性好、及时性强等优点。因而新闻媒介成了企业开展公共宣传活动的一种重要信息传输工具。

为了提高公共宣传的有效性,达到宣传的目的。企业应考虑如下几个因素以合理选择新闻媒介。

首先是要考虑信息内容和特征。应根据宣传的主题和最能表达主题的方式,来决定表现手段,决定文字、声音、图像的采用方法,以选取最适合的载体。

其次要考虑公众的文化水平、工作特点和生活习惯,以最能适宜其理解力,最能引起他们的注意,能尽可能符合他们的工作和生活习惯的传播媒介进行宣传活动。

最后还要考虑费用。应比较各种新闻媒介的费用、信息时效和宣传表达效果。

(3) 实施公共宣传。企业在实施公共宣传时,除了选择内容生动、活泼,为人们喜闻乐见的信息及符合公众文化和社会心理的宣传媒介之外,还有两个很重要的问题必须解决。其一,对所选用的媒介主体(如名人、专家学者、新闻媒介主办单位和采编人员)要建立起正常的、良好的双边关系,以便公共宣传的实施能及时顺利进行。其二,要科学地选择公共宣传的时机。因为社会公众对新闻的注意力,不光取决于新闻本身的社会

效果和价值,同时还取决于既定的公众的兴奋点和注意力。例如,日本汽车在进入美国市场初期,宣传汽车省油,对当时未曾经历过石油危机的美国人来讲,始终没有收到很好的效果。其关键就在于没有正确选择公共宣传时机。相反,广东强力啤酒厂,利用在成都召开全国糖酒订货会的时机,派出宣传人员做产品广告,开展免费品尝运动。由于糖酒会期间,街上市民多,观者如潮,遂刺激起新闻界的报道热,极大地提高了强力啤酒和企业 在四川的知名度,起到了很好的宣传效果。

(4)公共宣传实施后的评价。对每一次公共宣传活动的效果进行分析评估是一件困难的事情,因为它往往结合其他促销工具一起使用,以致很难分清是哪种手段的成效。

经验表明,可以利用如下三个指标来定性地衡量公共宣传的效果。

①显露次数。这是一种最简易的衡量公共宣传效果的方法。由于它只计算公共宣传信息出现在媒体上的显露次数,并没有真实地反映出宣传实施之后公众的态度以及企业的目标是否真正实现,因而显露次数的衡量方法并不科学和令人满意。

②宣传对象的知晓程度的变化。这是衡量公共宣传活动效果的一种较好的方法。它通过对比公共宣传实施前后企业的知名度、产品品牌的影响等方面的变化,来反映出公众对企业产品的态度和对企业形象的理解。这种方法可以通过调查作定性分析,也可通过一些数量指标,如知道企业及其产品的人数变化率等来评价。

③销售额或利润的增长。通过计算公共宣传活动实施后企业的销售额或利润的增长来评价宣传效果是否科学的一种方法。但由于销售额或利润的增长还受其他促销手段的影响,因此,如果能单独估算出公共宣传对销售额和利润增长的贡献,那将是最令人满意的评价方法。

要点回顾

1)由于国际市场环境的复杂多变,世界各国之间存在着政治、法律、经济和文化等多方面的差异,决定了国际市场广告活动难于把握和控制;

2)选择国际机构,特定的国内或国外机构,还是在不同的国家选择不同的机构进行广告宣传,是采用差异化广告促销策略还是采用全球统一的广告促销策略,等等,都是跨国经营企业在采用广告促销战略时必须决策的问题;

3)人员推销的着力点是争取买主对本公司产品的偏爱,建立信心直至采取购买行动;

4)营业推广指企业采用一系列促销措施和手段,刺激中间商和消费者作出更快的和更强烈的反应,以便在目标市场上,促使销售额的巨增,最终提高企业产品的国际市场占有率;

5)公共关系作为企业重要的促销方式是不言而喻的,一个在目标市

场上享有良好信誉和形象的企业,是他的最宝贵的无形财富,是销售量不断增长的源泉。

案例及应用:美国的商标广告管理

1. 美国的商标管理

美国于1946年颁布商标法修正案,1947年颁布商标法实施细则。目前实施的是1946年颁布的并经1975年最后修订的商标法。美国商标制度的主要内容有下述几方面。

(1) 商标申请人条件。对国内,无论商标所有人为个人、公司、商号或者社会团体,均可申请商标注册。对外国人,凡在美国有固定住所或者工商企业的,可与本国入同等待遇。至于其他外国人,一般按对等互惠原则办理。不居住于美国的商标申请人,需要委托代理人代为办理。

(2) 商标应具备的条件。美国实行“ A 簿”、“ B 簿”分立制。凡为所有人正当使用,能用以识别本人的商品而不违反国家法律,又不与他人已经注册使用的商标近似的,准予列入“ A 簿”。任何用文字、符号或标志,或者这些事物的组合作为商标,以区别申请人的产品而不违反禁例者,均得予以注册。但在有些情况下则不能在“ A 簿”注册。比如,含有不道德、欺骗或丑恶的事物,或者含有对个人、组织、信仰或国家象征进行诽谤或虚构和使之丧失信誉的事物;含有合众国或某一州、市或某一外国的旗帜、国徽或其他徽章,或它们的仿制品;使用他人的姓名、肖像或签字式样而未取得本人书面同意,或者当合众国某一已故总统的夫人在世时又未征得该人同意而使用该已故总统的姓名、遗像或签字式样者。还有,近似于他人已注册的商标或他人合众国已使用而未放弃的商标或商号名称而可能引起混淆、讹误或欺骗者;属于虚伪、欺骗的对申请人产品和产品地理方面的描述,也不能在“ A 簿”注册。

(3) 商标权取得原则。美国采取注册与使用混合原则,商标权原则上属于最先注册该商标的人。但是,首先使用人可以在5年内提出指挥,请求予以撤销。如法定期限已过,又无人指控,那么商标专用权就无疑地属于最先注册人。

(4) 商标注册手续。凡申请注册的商标,文件齐全、手续完备,符合规定的,即交付审查。审查合格,由专利商标局在商标公告上至少公告一次。如有异议应在公告后的30日内提出,有正当理由的可以要求延长期限。经审查发现问题,通知申请人在6个月予以补正,逾期未办者,即视为放弃原申请。对审查或异议的决定不服时,可以直接向专利商标局提出,对专利商标局的裁定不服时,可以向法院起诉。

(5) 注册商标有效期限。美国注册商标的有效期限为20年,但注册人在注册第六年的一年内,应向专利商标局提出宣誓书,说明该商标仍在使用或者由于特殊情况而未使用,但并无放弃意图。届满时可以续展,续展

期限亦为 20 年。

(6) 商标专用权保护。凡未经商标注册人同意而发生下列行为的,经注册人提出民事诉讼后,应负赔偿责任。第一,在其商品或商业经营上,如销售、经销、批发或广告上使用复制、伪造、抄袭或冒仿一项已注册的商标,可能引起混淆、讹误或欺骗的;第二,复制、伪造、抄袭或冒仿已注册的商标,并在其商品或商业经营上使用复制、伪造、抄袭或冒仿的商标于其标签、符号、印刷、包装、包皮容器或广告上,可能引起混淆、讹误和欺骗的。对侵权行为的处理,要对受害人赔偿利润和损失,并承担全部诉讼费用,对其商品,则禁止销售。

2. 美国的广告管理

美国对广告实行管理,基本上是 3 个方面:一是政府根据国会通过的法律进行管理;二是提倡行业民间组织自行管理;三是鼓励公众实行社会监督。

(1) 政府管理。美国政府管理广告的主要机构是联邦贸易委员会,它是 1914 年由美国国会批准设立的。委员会下设 6 个局,其中欺诈行为局下设食物药品广告处、一般广告处,对全国广告进行管理。该组织机构有权调查一切被控的虚假广告案件,可以发布禁令,取缔或禁止某种有害的广告,并有权修正某些法案。政府有关广告管理的机构还有:邮政部负责查验邮递广告中的欺诈行为;专利局负责检查商标广告;酒精税收部门负责酒的广告;证券交易委员会负责股份和证券广告;农业部的种子公司管理种子广告;国家图书馆管理涉及版权的图书和资料广告。

美国有关广告的法规很多,除了国会通过的全国性法律以外,还有很多州立的法规。美国联邦贸易委员会于 1938 年修订了 1914 年通过的《贸易委托法案》,明文禁止商业中不公平的竞争方法,其中包括在广告中不合理地贬低竞争对手的产品或劳务,登载没有足够事实依据的非权威鉴定过的商品对比,以及不是确实低于同行业价格水平的廉价销售的声明。70 年代的《反垄断法》把大公司凭借同广告媒体的特殊关系,独占版面或节目时间,排斥竞争的中小企业,也列为违法。

(2) 行业自律。世界上广告的自我管理搞得比较好的是英、美两国:英国的自我管理主要体现在消费者的社会监督方面;美国则是运用行业的自我管理。美国的广告行业管理组织也常常颁广告经营管理规则,指导协会会员的行为规范,这种规则在反映行业组织内部达成的非官方的协议方面具有极其重要的作用。