

论跨国“大公司”与“小公司”风险管理战略

熊 志 根

(南京经济学院 国贸系, 江苏 南京 210003)

[作者简介] 熊志根(1948-), 男, 安徽合肥人, 南京经济学院教授, 主要从事国际经济合作与跨国投资理论研究。

[摘 要] 当代跨国“大公司”与“小公司”的风险管理有其不同的特点。我国大型跨国公司在跨国投资中应该着眼于全球整体性的风险防范。我国中小型跨国公司应该发挥其独特的优势, 从我国国情出发, 制定中小型跨国公司风险管理战略。

[关键词] 跨国大公司; 跨国小公司; 风险管理

[中图分类号] F 270.7 [文献标识码] A [文章编号] 1671-8828(2003)01-0071-06

一、当代跨国“大公司”风险管理特点

跨国大公司由于其财力雄厚, 规模庞大, 拥有先进的技术和独特的管理技能, 一般将“公司的多国经营”作为本企业的重要经营方略。因而, 大公司的风险管理往往以全球性战略为导向, 而不是单纯孤立考虑某一特殊国家和特殊市场的风险因素。大公司往往以世界市场为角逐目标, 通过对公司所处的环境, 包括各国、各地区经济、政治和社会状态, 世界范围生产成本和价格等以及自身条件与竞争对手的比较分析, 来制定风险管理战略目标和具体的实施布署。

大公司实施全球风险管理战略, 其优势在于: 首先, 能有效利用全球经营的综合优势, 以增加其应对危机和风险的综合实力, 如以国内生产支持国外附属公司生产、以国外生产弥补国内的损失等。其次, 可以充分利用国内的资源优势(包括劳动力优势), 降低生产成本, 从而降低经营风险。第三, 大公司可以在向国外市场推销新产品的同时, 将在发达工业国市场上已经处于饱和状态的产品, 销往到发展中国家市场, 既保持了产品的相对新颖性, 又延长了产品的生命周期。第四, 大公司有条件利用各国不同的利率和汇率的差别, 在各国子公司之间提前或延迟子公司调拨, 以降低外汇风险, 并获取利益及汇率价差的利益。第五, 大公司有条件集中进行 R & D 投资活动, 并将新技术和新工艺分批、分散地转移到海外子公司, 从而使整个公司延长技术独占时间, 始终保持技术的优势。既有利于核心技术的控制, 又可通过在子公司之间的几次间接转让而获得技术转让的效益。此外, 大公司还可利用世界各国汇率的差异, 选择全球最佳的纳税地点, 可以逃避高税率国家的税收, 从而降低汇率风险。

在肯定大公司风险管理的优势时, 也应充分估计到大公司面临风险的特殊性和复杂性。首先是经营上的风险。大公司往往面临竞争对手的更激烈的挑战, 而东道国或第三国市场上的一些风险因素, 往往对大公司的经营产生恶劣的外部环境影响和严重的损失, 包括经济周期性衰退、汇率波动、通货膨胀、银根紧缩等, 如日元升值曾给日本商社带来了极大的困境。近几年来, IBM 面临外部的激烈竞争, 正经

历着一个发展的低谷时期。其次是政治和主权上的风险,大公司往往容易招致来自东道国或第三国政府的政策干扰,使公司开展跨国经营活动蒙受损失,如投资、贸易、货币、外汇管制等限制,战争或动乱,无理拒绝偿还外债等。第三,社会文化方面的风险。大公司以多国经营为战略导向,社会、文化的突变,如种族冲突、文化摩擦、民族习俗等更直接影响公司所在国的业务经营。

在大公司面临的各类风险中,管理上的风险尤为严峻。国际市场瞬息万变,公司规模大、业务复杂,风险决策稍有失慎,即可能陷入被动而导致危机。当国际市场处于少品种、大批量生产时,规模经济意味着劳动生产率高、生产成本低、产品竞争力强、从而抗风险的能力也较高;而当世界经济进入低速增长或市场规模趋于小型化时,则要求企业富有更大的“弹性”和“灵活性”,生产应该是多品种、小批量;而那些大型跨国公司,其规模大、组织层次多、信息反馈环节长,组织机制缺乏活力的缺点便显露出来。对于庞大的技术系统,往往难以及时进行技术改造,技术更新和及时转产的难度也较大。

为充分发挥大公司风险管理的优势并克服其弊端,当代跨国公司正在探索风险管理组织结构的变革。19 世纪西方许多著名的大公司,如杜邦、通用汽车、通用电气,一般都采用 U 型组织结构(即职能部门型组织结构);但进入 20 世纪后,大公司多面临规模庞大、体制僵化和难以适应市场变化的局面。在这种情况下,通用汽车公司率先进行了内部分权的组织制度创新,采用了新的 M 型组织结构(事业部型组织结构),使其风险管理能力大大增强。20 世纪 60 年代以来,美国出现了大量混合型公司,大都采取 H 型结构(控股公司型组织结构),经营从制造业到旅游、餐饮业等完全不同的行业,具有较强的分散风险的功能。然而,混合型企业往往缺乏战略优势和凝聚力,难以适应竞争,一些大公司又不得不撤出许多行业。日本跨国公司以 M 型结构为主,也局部采取 H 型结构的风险管理模式。如日本综合商社,对国内外贸易业务采取 M 型结构,而对辅助性业务如运输、仓储则采取 H 型结构。西方大公司在由 U 型结构转向 M 型或 H 结构的过程中,积极探索风险管理的新形式,如推行两权分离的代理制,以加强其监督功能;对西方大公司主管采取激励性合同形式,对象范围小、报酬金额大,一般局限于 1%—5% 的高级雇员,报酬金额可达雇员平均收入的几十、几百甚至上千倍,以强化其风险管理的责任目标;在风险管理中,防止其短期行为,如美国某些公司将效益奖金延期 3—5 年,许多公司将部分报酬采取购股权的形式等,以克服大公司风险管理组织结构的局限。

二、当代跨国“小公司”风险管理特点

在国外许多名牌大公司纷纷收缩的同时,数以万计的中小型公司正在海外蓬勃发展。例如,宾州阿美特克公司在意大利生产真空吸尘器,加州的应用材料公司正在日本装配制造电脑芯片机器。这些中小型公司又称为“小巨人公司”,往往在世界各地开设企业、研究实验室和销售据点,尽管销售额通常仅有 2 亿—10 亿美元不等,但这批“小巨人公司”正以其强劲的竞争力崭露头角。这批小巨人公司之所以能够获得成功,是因为他们在风险管理中坚持以下主要原则:

其一,建立“精干”、“灵活”的风险决策机构。小公司在决策管理上能有效地克服大公司的官僚机构的通病。如珀金——埃尔默公司和帕尔公司(前者在科学仪器方面的销售额为 10 亿美元,后者过滤器的销售额为 7 亿美元)在世界各地有雇员 6000 多人,但是总部的工作人员还不到 50 人。法律、税务、外汇、会计业务等往往与风险管理活动融为一体,从而使公司的风险决策机构更加精干和灵活。

小公司的精兵简政,节省了大量的管理费用,又为提高资金的效率创造了前提。面对生存竞争,“小公司”需要把至关重要的经费用于研究与开发工作。例如密尔沃基的西布龙公司总裁肯尼思·扬茨同时管理着 3 项业务——实验室仪器、水净化系统和牙科产品,为了将其产品推向国际市场,在匈牙利、墨西哥和威尔士开设了工厂。但扬茨把他的总部工作人员保持在最小限度。这家营业额 3.82 亿美元的公司总部工作人员在改组中从 155 人减少到 22 人,以便使有限的资金发挥更大的效益。

其二,实行目标专一的风险管理策略。小公司由于规模小、实力单薄,通常无法像大公司那样开展

多元化经营,并且如果离开所长的领域也会遇到危险,因为他们无法在市场上直接较量。因此,目标专一、发挥专长是这类“小巨人公司”风险管理的原则。许多“小巨人公司”经营的企业看起来似乎更像车间而不像工厂。在匹兹堡市外的阿美特克公司的一家生产精密仪器的工厂,技术人员在熟练地组装特制的探测天然气的机器,这种机器每台的售价高达2万美元以上。这种产品产量低、利润高,零件的生产要求极其精密,但市场规模却不小。帕尔公司仅把精力集中在过滤器方面和开拓新市场,如制造用于酿造业和制药业的过滤器、用于喷气式飞机引擎和挖土设备的过滤器。该公司生产的血液过滤器甚至能够滤掉艾滋病毒。在产品开发风险管理上,由于目标专一,故能在与大公司较量中避实就虚,出奇制胜。

其三,采用抢抓机遇、灵活应变的风险管理战术。随着当代科技的迅速发展,数目众多的大企业接连受挫,这说明规模巨大已不再是应对竞争中受打击的缓冲剂了。一些国外经济专家甚至认为,当代“小巨人企业”的发展模式将可能改写整个跨国经营的格局。规模较小的企业,他们的嗅觉灵敏,反应快,能及时抓住机遇,规避风险。

美国实用材料公司是一个成功的例子,早在20世纪70年代后期,该公司总裁莫根意识到必须进军日本,于是抢抓机遇,在日本投资900万美元建立了技术中心,在那里生产出了世界上半的电子集成块。现在,该公司在日本拥有800名雇员,14家销售及维修办事处。由于抓住了机遇,实现后来居上,击败了东京电子公司,成为世界头号芯片制造商。

由于小公司在海外直接投资风险管理中的上述优势,国外许多国家的政府积极支持中小企业开展跨国经营,并提供各种形式的风险保障。如美国政府早在1953年成立了联邦政府小企业局,其主要任务是对小企业的发展计划提供咨询服务,为小企业向银行贷款提供担保等。美国政府还通过立法来促进小企业的发展。向小企业提供开发项目、签订合同,提供经费支持的部门还包括航空与航天管理局、能源局、海军、空军和陆军等政府部门。目前,已有3000多家小企业共6000多个研究项目获得了资助。日本对中小企业的支持由来已久,日本建立了国家和地区的四级行政管理机构,负责全国或区划内中小企业的发展政策、规划、指导和监督。鉴于中小企业由于信用程度和贷款的担保能力较低,一般很难从金融部门筹集出发展资金,日本政府还专门成立了实行优惠贷款的金融机构,如企业金融公库、国民金融公库等,向中小企业发放大量贷款并提供信用保障。上述政策和措施对提高小公司风险管理的能力和实力产生了积极的影响,对小公司积极拓展市场起了推动作用。

三、我国跨国“大公司”风险管理战略

大型跨国公司是我们发展跨国经营的“旗舰”。面向21世纪风云变幻的国际市场,如何从我国大型跨国公司的特点出发,制定其风险管理的战略,是当前亟待深入研究的重要问题。

(一)目标定位与风险防范

我国大型跨国公司资金、技术力量较雄厚,在相关产业发展中具有优势,因而具有较强的抗风险能力,在海外投资的发展目标上,应定位在较高的层次上。我国大型企业集团跨国投资的目标应该是:努力占领全球海外投资的行业制高点,逐步扩大地区性全球战略布局,不断提高我国跨国企业的国际综合竞争能力和风险防范能力。并制定出相应的风险管理战略。

我国大型企业集团在跨国投资中不应仅仅着眼于一个个单独的项目风险管理,而应该着眼于全球整体性的风险防范;不应仅仅着眼于消极被动的风险规避,而应该着眼于未来的市场机遇和海外投资的可持续发展。例如,应注重对跨国经营企业的上、中、下游产品和对产品的开发、生产、销售及售后服务各个相关环节进行系统的风险管理,以防范生产风险和市场风险。在融资主体方面应实施多元化策略,如邀请国际银团、外国银行、大型财务公司以及东道国政府、银行、企业入股等形式以分散融资风险。其中,各类政府贷款、BOT承包工程、出口信贷是国际项目贷款的惯常形式。由于贷款银行得到国家政策性利差补贴,可以提供较资金拆借市场利率更低的优惠贷款,从而降低跨国企业的融资风险。

(二)地区选择与风险防范

东道国的环境直接影响跨国公司投资后的经营状况及其今后的发展。它包括东道国的自然环境、社会文化环境、政治法律环境、经济市场环境等。我国大型跨国公司的投资地区应侧重选择自然资源丰厚、有发展潜力的地区(如可耗尽的矿产及原料,石油的分布及其蕴藏量)。

大型跨国投资在分析东道国政治与法律环境时,应侧重考虑其未来的发展趋势。如该东道国的国家政治体制未来的走势、东道国的民族主义及反政府组织的态势,东道国政策的连续性及其长期倾向如何?外国企业的产品、服务等在东道国会不会引起政治性的保护或排斥?在分析政治风险时,应侧重分析未来国有化征用的可能性。

我国跨国公司在海外的地区选择,除了考虑上述基本因素外,还必须考虑其他一些重要因素,如东道国的基本经济制度、城市化程度、基本设施状况、增长趋势和国际收支等。

总之,我国大型跨国公司在跨国投资地区选择上应着眼于未来的发展,对面临的风险和机遇进行权衡,本着有重点、有步骤、分层次的原则,因地制宜,扬长避短,以较少的成本完成跨国发展的市场进入,努力获得长远的利益和实现其全球性战略目标。

(三)行业选择与风险防范

我国大型跨国公司投资行业的风险选择一般有两条标准:一是应选择与东道国相比具有优势的行业进行跨国投资,即我国企业的跨国投资必须符合国际资本流动的规律,通过自身的产业优势占领国际市场;二是应选择能促进企业内产品结构升级、产品供求关系链长的行业进行投资。

投资行业的多样化在一定程度上分散了项目投资的风险。我国大型企业跨国投资涉及的行业领域极为广泛,主要包括:林业、渔业、石油化工、冶金、轻工、电子、机电、承包工程、房地产、交通运输、建筑工程、金融、保险、医疗卫生、餐饮、旅游咨询服务、工艺美术、服装加工、技术服务等行业。目前主要集中在资源开发和制造加工业领域。据不完全统计,投在资源开发领域大约占我国对外直接投资的一半以上。近年来,我国大型企业的海外投资产业结构和行业结构出现了“交叉进入”或“跨行业进入”的多样化趋势。首先,外贸专业公司的对外投资领域从单纯进出口扩大到海外制造加工业,如中国化工进出口总公司在发展海外贸易分支机构的同时,逐步向生产领域拓展,在美国购买了一家炼油厂、一家化肥厂,在泰国兴办了橡胶厂和鸡醇厂等;其次,工业企业向贸易业及其他行业拓展,如首都钢铁总公司除在海外兴办钢铁企业之外,其经营领域涉及到机械工程设计、航运、海产、服装和综合贸易等多个不同的行业领域;此外,以劳务输出、承包工程为主的各地对外经济技术合作公司,逐步向轻工和机电行业拓展。

(四)技术选择与风险防范

所谓技术风险是指国际企业在限定的时间范围内能否成功地开发出新产品的不确定性。不同的企业具有不同的技术风险,技术风险的防范对大型跨国企业尤为重要。东道国各种自然环境和社会环境的发展变化可能会影响企业的技术创新,甚至彻底改变其必要性、可能性和可行性。因此,我国跨国投资的行业选择应注重对其技术风险进行识别、衡量和分析,为以最低成本实现技术开发创新成功提供有较大安全保障的创新环境。一般而言,当出现下列情况之一时,应否决该项目:当该项技术在东道国完全缺乏市场需求或市场价值时;当我方企业不能逾越同行业竞争对手的专利障碍时;当技术进步的发展使本项目很快失去任何技术优势时;当技术开发创新项目超出企业能力之外或存在较多技术难点时;当技术实力远不能完成该项目而又无法通过横向联合来解决这一问题时;当所选择的技术开发项目有可能遭遇东道国法律禁止或对环境产生直接的、不可回避的影响时。

(五)投资方式选择与风险防范

我国大型跨国公司在海外投资方式的选择上,应充分考虑企业自身的投资能力和风险承受能力,结合投资区域的特点、投资项目的特点以及各种投资方式本身的利弊加以确定。从我国跨国企业的现有实力看,目前尚难以并购发达国家的大中型企业。在世界企业 500 强排名中中国仅跻身 3 家,且没有一家是直接创造物质财富的工业企业。世界排名榜最末一位工业企业销售额比中国首强高出 35 亿美元。

中国 500 家大企业与美国 500 家大企业相比,在资产总额年销售收入可实现利润方面中国 500 强企业分别相当于美国 500 强的 3.6%、4.6%和 6.4%。而发展中国家的企业因资产质量和技术含量有限,大多不是并购目标。因此,跨国购并目前尚不能作为我国跨国公司对外投资的主要方式。从目前我国跨国企业的实际情况出发,股权式合资和非股权式合作应该成为今后相当长一段时期内的进入国际市场的首选方式。尤其是在特定区位和特定行业中,灵活地采用诸如契约、合资、合作、联营等非股权安排,对于进入国际市场后的风险防范是行之有效的投资方式选择。此外,应积极参与一些国外大型跨国公司共同开发研究、互相渗透参股等方式结成国际性战略联盟,或有选择地参加一些可实现优势互补的跨国公司联盟,使我国大型跨国企业能在更高层次上增强风险防范的实力。

四、我国中小型跨国公司风险管理战略

(一) 区位选择战略

正确的区位选择有利于发挥小公司的比较优势,从而有效地增强风险抵御的能力。从我国实际出发,近期内我国跨国“小公司”经营应该以发展中国家尤其以东南亚国家和地区为重点,逐步向发达国家和地区拓展。发展中国家的经济发展水平与我国相近或低于我国,选择这些国家投资有利于我国小公司拥有的实用技术等经济比较优势的发挥。尤其是东南亚国家和地区位于经济最具活跃的亚太经济区,虽然经历金融危机的冲击,但市场潜力很大,仍是世界上经济发展最快的地区之一。同时,东南亚地区与我国相邻,文化风俗习惯相近,又是海外华人的主要聚居地,在此投资有利于减少市场风险。

对我国有实力的中小型跨国公司来说,也应逐步加强对发达国家的投资。应以获取新技术、管理技术和资源为目标,积极地有选择地参加当代跨国公司的战略联盟。在地区分布上,除了巩固在北美、亚洲国家和地区的现有企业外,还应加强对欧洲,尤其是西欧和中欧国家的投资。采取多元化策略,以规避市场风险。

(二) 投资主体战略

投资主体结构是影响海外投资抵御风险能力的重要内在因素。从所有制结构看,当代海外投资大多以私人投资为主体;从规模结构看,发达国家海外投资以大型跨国公司为主体,而发展中国家大多以中小型跨国企业为主体。近几年来,在激烈的国际市场竞争压力下,产生一批综合性的企业集团,这些企业集团正成为我国跨国经营的重要力量。但是这些企业集团就其实力而言,尚难以同发达国家的跨国公司相抗衡,难以成为我国跨国经营的主体。同时,我国跨国集团一般以国有资产为投资主体,但是国有资产都大量流失。因此,当务之急是调整我国海外投资的主体结构,以增强抗风险的能力。

(三) 产业组合战略

单个小公司在海外投资中的抗风险能力是有限的,必须运用产业组合战略,才能充分发挥区位优势,有效地增强抗风险能力。从我国国情出发,近期内应重点发展制造业、资源采掘业、工程承包业和传统技术行业的产业组合。例如,目前,在制造业领域里的产业组合应以小规模生产、劳动密集型产业为基础,随着资本和技术不断积累,逐步由纺织、食品加工等劳动密集型产业向机械、电子等资本和技术密集型产业过渡,以不断提高海外直接投资的竞争优势。在海外开展工程承包,可充分发挥我国中小跨国企业传统技术的优势和劳动力资源丰富的优势。同时,工程承包形式与其他投资形式相比,风险较小,比较适合我国多数中小企业风险承受的能力。我国在工程承包业产业组合中,应注重向多功能方向发展,以承包工程和劳务合作为主,同时从事相关的多种经营活动,如工程项目的咨询、设计、维修等系列服务。

(四) 技术组合战略

我国中小型企业跨国经营应充分发挥现有的技术组合优势。例如,我国企业的主要技术优势在于小规模制造的多功能机器设备等基础工业,或成熟的、标准的实用技术方面。因此,我国中小企业对外直接投资应充分发挥技术结构多元化、传统技术层次较高的优势,将特定行业或特定技术环节上产生的

某些特色技术和专有技术,通过海外投资方式向发展中国家转移。

在实施技术组合战略中,要注意核心技术的控制。一方面,要防止技术过早地扩散和泄露;另一方面要加快引进技术的消化吸收和新技术的研制、新产品的开发。一般而言,我国投资于发展中国家多以小规模生产、劳动密集型技术为特征。其产品生命周期较短暂,多处于成熟期,技术层次较低,容易被他人摹仿和掌握。加之合资经营保密性较差,一旦技术泄露,投资优势丧失,海外经营即告结束。20 世纪 70 年代,不少发展中国家跨国企业往往因此而失败,这类技术扩散的风险应引起高度重视。

(五)所有权组合战略

正确地选择适合投资国特点的所有权组合模式,对风险防范具有重要的意义。近几年来,跨国投资非股权方式发展很快,即跨国公司在东道国公司中不参与股份,也不能凭借股权对东道国企业实施控制和管理,而是通过利用对与股权没有直接联系的技术、管理、营销渠道等技术资源的控制,并从中获得各种利益,这是一种很灵活的投资方式,较容易为跨国公司和东道国双方所接受,尤其对跨国小公司可以大大降低或化解经济、政治、市场、生产、技术开发的风险。具体形式如许可证合同、管理合同、产品分成合同、技术合作合同、销售合同和经济合同等多种形式。

我国中小企业的跨国经营总体上实力不足,抵御风险的能力较弱。因此,在现阶段乃至今后相当长的一段时间内,海外投资所有权结构中,应以合资经营为主,尤其在发展中国家和地区,合资经营方式对于减少政治风险、市场风险、营销风险等有着明显的积极作用。在合资经营应尽量减少资金投入,采用传统技术、管理诀窍、生产工艺、技术手段、配方、商誉、商机等无形资产进行对外直接投资,创办合资、合营企业。从发展趋势看,以知识、技术、信息进行直接投资,将是我国中小企业跨国投资发展的方向。

[参 考 文 献]

- [1] 谢 康.跨国公司与中国[M].上海:立信会计出版社,1997.
- [2] 周健临.现代企业国际化经营[M].上海:财经大学出版社,1997.
- [3] 潘 岳.中国对外投资发展战略[M].北京:经济科学出版社,1998.
- [4] 赵曙明.跨国公司全球化技术开发战略及启示[J].国际经济合作,2000,(1).

(责任编辑 邹惠卿)

Risk-Management Strategy of International *Big Enterprise and Small Enterprise*

XIONG Zhi-gen

(Anhui University Economics School, Anhui 230039, Hefei, China)

Biography: XIONG Zhi-gen (1948-), male, Professor, Anhui University Economics School, majoring in the international economic cooperation and international investment management.

Abstract: Nowadays' risk management of international *big enterprise* and *small enterprise* have different characteristics. Our big international enterprises should put emphasis on the whole global prevention of risk during the international investment activity. Besides, our medium and small international enterprises should make full use of their special advantage and lay down their own risk-management strategy on the basis of our national conditions.

Key words: big enterprise; small enterprise; risk management