

● 经济管理

德国跨国公司的海外经营战略^{*}

刘跃斌, 罗东霞

(武汉大学 商学院, 湖北 武汉 430072)

[作者简介] 刘跃斌(1962-), 男, 湖北武汉人, 武汉大学商学院工商管理系副教授, 经济学博士, 主要从事国际经济学研究; 罗东霞(1973-), 女, 湖北武汉人, 武汉大学商学院工商管理系硕士生, 主要从事企业管理研究。

[摘 要] 德国跨国公司的海外扩张经营战略值得我国企业借鉴。德国海外投资集中化程度较高, 表现在大型企业在机械、电子、汽车和化学领域的巨额投资, 以及服务业海外投资的快速增长。除对欧美发达国家投资外, 德国在拉丁美洲、亚洲和东欧的部分国家也注重长期投资, 并具有技术对流、跨国并购及混合经营等方面的经济战略特色。

[关键词] 德国; 跨国公司; 跨国投资; 经营战略

[中图分类号] F276.7 [文献标识码] A [文章编号] 1008-2999(2001)06-0685-08

1952年以来, 联邦德国(以下简称德国)的对外直接投资得到较快恢复和发展。在 20 世纪 60 年代中期, 德国对外直接投资累计总额排在美国、英国、法国、瑞士和加拿大之后, 居世界第 6 位。进入 20 世纪 90 年代以来, 德国已成为世界上对外直接投资最多的国家之一。德国的对外直接投资存量仅次于美国、英国和日本, 居世界第 4 位。1997 年底, 德国对外直接投资累积已达 3206 亿美元。德国在 1991-1997 年间, 年均对外直接投资额达 244.3 亿美元, 已超过了日本(218.3 亿美元), 仅次于美国和英国, 居世界第三位。德国跨国公司作为德国对外直接投资的主体力量, 也经历了一个从产生到扩大的发展过程。

一、战后德国跨国公司及海外投资发展的三个阶段

1. 产生阶段(1952-1965 年)

1952 年, 德国被允许对外输出资本。德国的各大企业纷纷向国外购买企业, 申请赎回被外国政府没收的子公司财产。它们在 50 年代末开始逐渐赎回或新建了一些国外生产基地。60 年代上半期德国对外直接投资的领域进一步拓宽了。

在此期间, 至少产生 50 多家德国跨国公司。例如: 戴姆勒-奔驰汽车股份公司于 1953 年就在巴西投资建立巴西奔驰公司; 克虏伯公司到 1964 年底在国外已拥有 13 家子公司和参与公司; 巴斯夫公司 1953 年就和皇家荷兰/壳牌公司合资兴建了聚苯乙烯厂; 拜耳公司以生产阿司匹林著称。二战后, 该公司迅速恢复和发展, 并不断加强它在北美的经营, 1954 年同美国的孟山多公司合资组成莫贝化学品公司, 后又于 1962 年开办哈尔曼-顿默尔香料子公司在美国经营。巴斯夫公司在 1958 年还同美国道化学

* 收稿日期: 2001-07-14

公司半合资组成了怀恩多特化学制品公司,后又将美方股份全部买下,使之成为一家海外独资公司。

其他实力较强的德国跨国公司还有:蒂森公司、大众汽车公司、赫希斯特公司、贝特尔斯曼公司、西门子公司、博施公司、蔡司公司、德古萨公司、以及一些跨国金融机构等。

2. 逐步扩大阶段(1966—1979年)

60年代后半期至整个70年代,德国加快了对外直接投资的步伐,不仅跨国公司的数量大幅增加(截止1969年底已有954家德国跨国公司),而且德国跨国公司的国际地位大大提高。1973年德国在资本主义世界最大100家跨国公司中拥有的数量已超过英国,仅次于美国,排名第二位。

1960年,德国尚无一家企业列入世界25家营业额最大的工业康采恩,而在1978年已有西门子公司、大众汽车公司和戴姆勒—奔驰公司跨入此列。据美国《幸福》杂志统计,德国的赫希斯特、拜耳和巴斯夫三大化学公司,1978年已超过战后一直名列世界前茅的美国杜邦公司和英国帝国化学公司,而名列世界化学巨头第一、二、三位。德国的蒂森公司也于1979年超过西方国家各大钢铁公司,跃居当时世界钢铁业第一位。

除工业企业外,德国的大银行也在这一阶段有较大发展。据英国《银行家》月刊1979年6月号材料显示,在西方国家20家最大商业银行排序中,德国的德意志银行、德累斯顿银行和商业银行榜上有名,分别列在第四、八和二十位。德意志银行已在50多个国家和地区建立了80多家分行或分支机构。

至1979年底,德国的上述三大化学公司、大众和奔驰汽车公司、西门子、通用电气和博施三大电气公司、蒂森和曼内斯曼两大钢铁集团,这10家大型跨国公司的国外营业额已增至1283亿马克,1978—1979年它们的国外营业额平均占其全部营业额的比例已达42%以上。例如,大众汽车公司曾在60年代末在美国建立轿车生产基地,推出富有特色的小型轿车“甲壳虫”车(Bug),在美国曾风行一时,销售很旺,促使底特律也推出自己的小型轿车。

3. 迅速发展阶段(1980年至今)

1981年,德国进行对外直接投资的母公司有5155家,共有资产6658亿马克,雇佣人数175.7万人。另据联合国《1995年世界投资报告》有关统计资料,到1993年底德国已有7003家跨国公司。从跨国公司总数来看,德国已超过美国、英国和日本,居世界第一位。联合国1994年根据海外资产排列的100家最大跨国公司中,德国跨国公司共有11家榜上有名,仅次于美国(32家)和日本(18家),与法国(11家)并列第三位。德国的大众汽车公司和戴姆勒—奔驰公司分别排在第六位和第九位,在汽车行业中,排在第三位和第五位。

这一时期,德国跨国公司在全球范围都有大量投资。例如:继宝马公司在美国投资建立轿车生产基地后,奔驰公司也大举向美国投资。拜耳公司1990年在兼并加拿大艾伯塔省诺瓦公司的宝兰山橡胶分部后,成为世界橡胶生产的领先企业。大众汽车公司从美国撤出后,移师阿根廷建厂,并在亚洲和东欧新组建了一批轿车生产基地。1994年,大众汽车公司国外销售290亿美元,占其总销售额(493亿美元)的58.8%。拜耳公司国外销售219亿美元,占其总销售额(268亿美元)的81.7%。

这时期,德国私人商业银行与私人生产企业的交往更加密切,出现了一些以大银行为中心的财团组织。例如,德意志银行财团就是以德意志银行为核心,以西门子、奔驰、博世、曼内斯曼等大公司为其成员的庞大金融寡头。它们之间相互参股,互派董事及管理人员,从而使其垄断势力更加强大。又例如,德累斯顿银行财团是以德累斯顿银行为核心,以克虏伯、通用电气、德古萨和五金股份公司等为其成员。另外,一些没有加入银行财团的私人生产企业也与这些银行联系密切。工业资本和金融资本的进一步融合,为它们在各自经营领域对外扩张奠定了基础。

二、德国跨国公司对外直接投资的主要特点

1. 地区分布特点

战后德国跨国公司对外直接投资的地区分布特点及其变化趋势,与整个德国对外直接投资的地区分布特点及其变化趋势比较相似。即由对欧美发达国家投资占绝对多数到它们所占比例相对下降,而发展中国家吸收德国直接投资的比重则有所上升。

例如,1969年德国 954家跨国公司共有 2916家海外企业,其中分布在西方发达国家的海外企业为 2397家,占海外企业总数的 82.2%;而在发展中国家仅有 519家海外企业,占海外企业总数的 17.8%。在发展中国家中,德国跨国公司设在拉丁美洲的海外企业最多,为 259家,占发展中国家海外企业总数的 49.9%;亚洲其次,有 147家,占 28.3%;非洲有 113家(后来大量撤出),占 21.8%,在东欧几乎为零。进入 20世纪 90年代后,德国跨国公司加强了对亚洲和欧洲发展中国家的直接投资。这里仅以海外企业雇员的地区构成来加以说明。1991年德国海外企业共有雇员人数 237.5万人,其中在发达国家海外企业的雇员人数占总雇员人数的比例为 74.7%,发展中国家占到 25.3%。而在发展中国家里,拉丁美洲占 60%,亚洲占 31%,东欧占 7%,非洲仅占 2%。

2. 行业分布特点

德国在战后很长一段时间,始终是制造业的跨国公司对外直接投资占的比重大。20世纪 90年代以来,制造业比重才有所下降,服务业比重上升较快。例如,1980年德国跨国公司中,制造业对外直接投资占的金额比重为 58.4%,服务行业占 37.4%。制造业中占前三位的是化工、汽车和电子行业。1985年在西方 200家最大跨国公司中,上榜的德国跨国公司的行业分布是:石油、天然气行业 1家,国外生产金额 32.85亿美元,占同行业全球国外产值比例为 1.3%;化工行业 4家,175.08亿美元,占 16.75%;基础金属制造业 6家,141.09亿美元,占 46.18%;机器制造业 4家,49.59亿美元,占 4.17%;汽车制造业 3家,94.03亿美元,占 16.15%。

截止 1995年底,德国对外直接投资中服务业占的比重首次超过 50%,制造业位居第二,占 44%。在 1998年评出的 1997年度世界最大 500家公司中,德国有 42家公司榜上有名。其中,服务业公司有 25家,占德国所有上榜公司数的 59.5%。有著名的联盟保险公司、德意志银行、德累斯顿银行、商业银行、西德意志清算银行、德国电讯、德国邮政、汉莎航空、联邦铁路、慕尼黑再保险、奥托邮购、卡尔斯塔特商业集团等。

3. 伴随技术输出的特点

德国跨国公司在对外直接投资中,显示出较强的技术优势。德国跨国公司转让技术的方式主要有两种:一种是德国母公司直接以其专利或专有技术作为投入资本,通过股本来实现技术转让效益;另一种是德国母公司先向国外子公司或合资公司投入现金,再由国外子公司或合资公司回购德国母公司的技术。后一种方式能较快在东道国注册公司,避免因过多谈判拖延筹建开业时间。德国跨国公司十分重视产品研究和开发方面投入。例如:1974—1978年,西门子公司的研究与开发费用占公司总销售 8%,1979和 1980年则为销售额的 9%,分别为 27亿和 30亿德国马克,科研人员达 3万人。巴斯夫公司 1980年投入的研究经费也高达 9.93亿马克,专业研究人员超过 1万人。1979年底,德国在国外拥有专利与专利使用权就达 2.5万项。

根据联合国《1992年世界投资报告》提供的统计资料,德国跨国公司十分重视技术研究与开发,其研究与开发支出在销售额中所占的比例远远大于德国研究与开发总支出占国内生产总值的比例。从对 19家德国跨国公司的调查表明,1989年德国跨国公司研究与开发支出占其销售额的 6.1%,而德国研究与开发总支出仅占国内生产总值的 2.6%。这 19家德国跨国公司研究与开发的支出为 140.86亿美元,占德国研究与开发总支出(342.34亿美元)的比例就高达 41.1%。仅西门子公司 1990年研究与开发

支出就超过 41 亿美元,拜耳公司也近 17 亿美元。此外,这些德国跨国公司十分重视在国外的研究与开发,国外的研究与开发支出占公司研究与开发总支出的比例一般都达到 1/3。引人注目的一点是,德国跨国公司在海外研究与开发雇佣人数的增长率大大高于其在海外雇佣总人数的增长率。另一份针对 33 家德国跨国公司的调查资料表明,1989 年这些企业研究与开发雇佣总人数的 18% 来自东道国雇员,而在 1970 年这一比例还只有 13% 左右。

在对东道国的技术转让中,德国跨国公司正在成为日益重要的载体。通过直接投资方式转让技术,可以说是许多发展中国家获取最新技术尤其是某些关键技术的惟一途径。德国对外直接投资能有效地培训东道国的工人和技术人员,使他们能较快地进行现代化设备的操作与维护。不仅东道国在技术转让中受益,而且整个世界的技术进步也受到积极影响。例如:始建于 1889 年的德国卡尔·蔡司公司(Carl-Zeiss-Stiftung)以生产光学仪器仪表著称。从 1954 年至今,该公司在国外建立了许多生产和销售分支,转让有关的生产技术。为了协调各国子公司使用蔡司名称和它的商标,有关公司于 1971 年在伦敦订立《和解协议》,该协议规定蔡司公司、Heidenheim 公司与蔡司在德国与美国的子公司共同享有蔡司的名称和商标。

当今新型通讯技术的出现,使经济生活的国际化程度远远超过以往。通过电脑通讯网,各国间的技术差距正在缩小,获取和摹仿新技术的时间也大为缩短。国际性技术研究与开发战略联盟不断涌现,跨国公司与跨国公司之间、跨国公司母公司与其海外子公司之间,进一步地结成厂商网络,它们共享互补性的研究开发力量并分担其创新成本,从而降低了联网公司获得和使用新技术的成本。例如:戴姆勒—奔驰公司下属的德意志航天公司(DASA),在 20 世纪 90 年代不仅与法国的宇航空间公司以及意大利的艾尼亚公司建立欧洲范围的联盟,而且还与美国联合技术公司的普拉特—惠特尼发动机分部建立全球战略联盟,大大增强了企业竞争力。

4. 大型母公司数量较多的特点

德国跨国公司对外直接投资不仅规模较大,而且多半都在两个国家以上(母国除外)有投资项目。例如:在 1969 年,德国 954 个跨国公司,在 2—9 个国家设子公司的有 452 家;在 10—19 个国家设子公司的有 43 家;在 20 个以上国家设子公司的有 11 家。也就是说,以德国母公司为总部,在两个以上国家设子公司的跨国公司共有 506 家,占德国跨国公司总数的 53%,居世界第三位。

又如 1995 年在欧盟范围内,德国公司在欧盟成员国雇员超过 1000 名的母公司有 2449 家,居欧盟第二位,仅次于英国。1995 年,欧盟公布在亚洲的 7 项大型投资项目中,德国就占 4 项,它们是:巴斯夫公司在中国投资的石油化工项目,投资额为 40 亿美元;西门子公司在印度尼西亚投资的电力项目,投资额为 17 亿美元;梅赛德斯—奔驰公司(戴姆勒—奔驰公司的子公司)在中国投资的汽车制造项目,投资额为 10 亿美元;德国与巴基斯坦的电力合资项目,德方投资也达 5.07 亿美元。

德国十分重视通过对外直接投资占领发达国家市场。据联合国统计,1982 年德国在世界各地 13618 家子公司中,在发达国家拥有 11369 家子公司,占 83.7%;在发展中国家有 2249 家,占 16.3%。到 1990 年,德国在世界各地拥有 19352 家子公司,其中发达国家为 16742 家,比 1982 年增加 5373 家,平均每年增长 3%。德国在西欧地区拥有 12525 家子公司,占其在发达国家设立子公司总数的 74.8%;德国在北美拥有 3134 家子公司,占的比重为 18.7%;德国在日本仅有 309 家子公司,占 1.8%。在发展中国家中,德国企业根据各国市场需求变化情况,调整了其海外子公司布局。对市场需求增长较慢的非洲国家,德国企业减少了在那里的子公司。1982 年德国在非洲拥有 373 家子公司,到 1990 年已减至 314 家;德国对市场发育较快的亚洲增设较多子公司,由 1982 年的 480 家,增加到 1990 年的 929 家,增长了 93.5%;而德国在拉美的子公司数因部分国家债务危机而略有减少,由 1982 年的 1168 家下降到 1990 年的 1085 家。到 1996 年底,德国的 7569 家母公司在海外设立的分支机构 11445 个。虽然海外分支机构数有些减少(反映集中投资战略调整),但其母公司总数居世界之首。

5. 网络组织管理的特点

德国跨国公司母公司的董事会是最高决策机构,能处理和协调整个公司的投资、资金筹措、总经理任命等重大问题。其子公司只能在总公司决策范围内行事,从而将分布在世界各地的子公司形成一个新型的、内部统一的经营体系。在这个体系内,存在内部交易、知识资源共享等优势。子公司在一定范围内也具有决策权,从而达到母公司集权与子公司分权的有机结合。

以奔驰公司为例,该公司实际上分为国内生产和国外生产、国内销售和国外销售、国内金融财务公司和国外金融财务公司三大部分。其中,国内外生产部分又可分为主导产品生产和相关或不相关辅助生产两部分。产品涉及轿车、客车、重型卡车、电气与电子产品、飞机发动机、纺织品和房地产建筑等广泛范围。在海外分公司或参与公司的分布上,基本上全球各大洲都有重点投资的国家。其中在欧洲投资的企业最多。以盈利来源来看,公司 1989 年总收入的 39% 来自德国国内,28% 来自欧洲,33% 来自世界其他地区。奔驰公司甚至设立地区控股公司(如:奔驰北美公司)来管理某一地区的其他子公司,形成一个由母公司→地区控股公司→海外子公司的三层体系。这个体系的主要特征是:第一,它们以共同的所有权为纽带而相互联结;第二,它们依赖于共同的资源组合,如货币信用、专利、专有技术和商标等;第三,它们在一个决策体系中进行经营,能通过一个或几个决策中心采取一些对策和共同战略。

自 20 世纪 80 年代以来,在德意志银行等大股东支持下,戴姆勒—奔驰公司分别买下 MTU(飞机发动机与内燃机联合公司)、AEG(通用电器)、MBB 和道尼尔公司的多数股权,创立了德意志宇航公司(DASA),成为欧洲客车公司的股东之一。戴姆勒—奔驰公司还大举向美国市场进军,在纽约证券交易所发行股票,在美国建立轿车生产基地,最近又与美国第三大汽车公司克莱斯勒公司合并,使公司体系扩展到空前的规模。

三、德国跨国公司的主要经营战略

1. 多样化经营战略

随着市场竞争日趋激烈,许多德国跨国公司开始由经营一种或几种商品转向从事多类商品和劳务的生产和销售。德国跨国公司除横向合并(Horizontal merger)、纵向合并(Vertical merger)外,还采取跨行业、跨地区的混合性合并(Conglomerate)方式,即从事互不相干的、多类产品或劳务经营。例如:1991 年戴姆勒—奔驰公司的经营范围包括轿车(占营业总额 40%)、卡车(占营业总额 28%)、电气与电子产品(占营业总额 14%)、航天产品(占营业总额 13%)、软件服务即 Delis 资讯(占营业总额 4%),该公司在 20 个以上国家的上述多种行业里都建立了分公司或合资公司。

又例如:西门子公司是一家以生产发电设备和通讯产品为主的跨国公司。战后,该公司不断拓宽生产领域。1959 年该公司建成第一座核反应堆,1960 年研制成功第一辆高速列车,1972 年该公司与美国阿丽斯—查尔姆斯公司合资生产了大功率汽轮发电机。1988 年,西门子开始集成电路的试制与生产。

1990 年,西门子公司投入 3.5 亿美元与德国计算机厂商 Nixdorf 合资,从而进入了微型计算机生产领域。西门子公司在日本的合资公司 Asahi 化学工业公司生产带有永久磁铁的核磁共振成像系统。1991 年 7 月,西门子公司宣布,将与 IBM 公司共同出资 7 亿美元在法国建立世界上最先进的存储芯片生产厂。这使得西门子公司不仅成为世界最大电气公司之一,也有“电子帝国”的美誉。

2. 技术对流战略

德国跨国公司对外直接投资中,十分重视母公司与子公司之间的技术双向交流,特别是对其他发达国家技术水平较高的拍卖公司实行全资收购,以弥补本公司在这些领域的技术缺陷。例如:拜耳公司 1978 年作出一次惹人注目的收购——买下美国迈尔斯实验室(原属阿卡—塞尔查·弗林斯通与每日一粒维生素制造商),它们共同开发出一种抗生素 Cirpo(是防治多种传染病的惟一口服抗生素),使拜耳公司在药疗诊断业方面达到较高水平。

另一方面,拜耳公司在与美国孟山多公司合资经营中,向新组建的莫贝化学品公司传授了拜耳公司的聚氨酯类制造方法。

拜耳公司全资收购阿克发的照相器材公司后,在胶片、制图、激光和印刷等方面技术水平明显提高。其中,胶片方面的营业额仅次于伊斯曼柯达公司和富士公司,居世界第三位。

3. 跨国并购与增资扩股战略

通过在全球范围扩大投资,来增加公司产品在世界市场的销量,是许多德国跨国公司经常采用的一项战略。

例如,大众汽车公司 1980 年买下西班牙 SEAT 汽车公司的多数股份,1998 年又买下英国的“劳斯莱斯”和意大利的“兰博基尼”,加强了它在欧洲市场的竞争能力。1991 年大众汽车公司投巨资在捷克建立持股比例达 70% 的汽车生产基地,进一步拓宽东欧市场。该公司还计划增加在亚洲和拉美的投资,以提高公司产品在这些地区的市场占有份额。

1998 年 11 月,德国最大的商业银行—德意志银行以 97 亿美元的高价收购了在美国名列第八位的信孚银行,从而在美国金融市场终于有了立足之地。信孚银行作为投资专业银行,弥补了德意志银行在股票、企业兼并、参股筹资方面的弱点,为德意志银行进行全球性金融服务奠定了基础。

在对外直接投资中,德国跨国公司注重对其子公司进行有选择地追加投资。追加投资的方式主要有两种:一种是从母公司或其他子公司那里调拨资金,来加强对大有发展前途的某东道国子公司投资。由于这笔资本来自某东道国境外,因而也被称为汇款投资;另一种是以在某东道国子公司取得的利润对项目本身或其他项目进行再投资,简称利润再投资形式。在经济增长较快的中国和东欧一些国家,大多数德国跨国公司都表示不急于把在那里的子公司分红汇回德国,而是进行当地德方股本扩充,增大当地子公司产量,并逐步在合资公司中形成控股地位。

4. 全球化经营布局战略

在各国企业国际化进程中,当一国有影响的公司率先到国外建立新的子公司时(亦称进攻性投资),其他国内外同行企业会作出反应。这种反应可能有两种:一种是跟随先行企业行动,一种是不跟进,维持原状不动。往往采取跟进战略的企业,能够分享先行企业得到的一切利益。反之,对未跟进的企业来说,就意味着放弃获得新市场、扩大经营范围、生产规模以及取得更多利润的机会。而且,由于先行企业的得手能使其市场权力扩大,有可能把没有跟进的企业挤出寡头企业行列。因此,德国跨国公司十分重视在全球经济增长较快或有增长潜力的国家进行进攻性投资或者跟进投资。许多德国企业家清醒地认识到,必须加紧自身对外扩张,在全球不放弃任何一个可投资经营的场所。

德国大众汽车公司较早在中国上海投资建厂就是一个例证。1985 年,中国的轿车消费水平还很低,但是大众汽车公司看准了中国巨大的潜在市场,有诚意与上海轿车厂组建合资企业。如今,中国轿车消费需求比 20 世纪 80 年代中期有了很大增长,私人有能力购车的人数明显增加。上海大众公司借助上马早的优势,不断提高产量,使中国轿车市场的半壁江山已被其占有。不仅德国大众汽车公司尝到甜头,一些为上海大众提供配件而来中国投资的外国公司也获利不少。

戴姆勒—奔驰公司作为跟进者,在 20 世纪 90 年代也开始从中国的客车投资项目中受益。而其他一些国家的汽车制造厂商,有的才在中国建立合资工厂,有的正在建设,有的后悔当初没有投资。

实行全球化经营战略,还能方便德国跨国公司通过资源共享增加收益。1998 年 5 月,德国的戴姆勒—奔驰公司与美国的克莱斯勒公司合并为戴姆勒—克莱斯勒公司。合并的目的之一,就是推动双方产品在欧美的销售增长速度,利用双方在各自国家的分销渠道,为各自产品进入对方市场提供最快捷的分销渠道。双方产品的互补性较强,戴姆勒以高级轿车驰名,而克莱斯勒则生产普通轿车、面包车和各种类型的吉普车,强强联手,更为合并后的公司增添了实力。

目前,德国最大的 10 多家跨国公司均在 20 个以上国家投资建厂,德国前 10 位的商业银行和保险公司在海外设立的分行或分支机构更多。德国跨国公司在全球范围直接投资中,往往在每个洲选一些国

家作为重点,形成以点带面的全球网络体系。例如:拉美的巴西和墨西哥,亚洲的中国、印度和伊朗,非洲的南非共和国等。

5. 建立国际战略联盟战略

为了进一步壮大自身实力,德国跨国公司还与外国大公司共同建立国际战略联盟(Transnational Strategic Alliances),国际战略联盟是指在两个或两个以上国家或地区中的两个或更多的跨国公司或企业,为实现某一战略目标而建立的一种松散性合伙关系。在这种方式下,不存在母公司和子公司、母国和东道国的关系,而是两个以上不同国家的企业之间按平等伙伴关系进行的合作。因而也不需要过多的投资项目,主要着眼于利用伙伴成员的现有条件,降低成本,开拓市场,增加收益。例如,1997年5月,德国汉莎航空公司同美国联合航空公司等5家公司组建了“明星联盟”,能为乘客提供一次购票,随意转机等所谓“无缝”旅行服务。此后不到一年,英国、美国、加拿大、澳大利亚和香港的航空公司又组建另一国际战略联盟——“一个世界”(ONEWORLD),使国际航空集团的实力较量达到空前激烈的程度。

由此可见,德国跨国公司无论采取兼并方式还是收购方式,追加投资方式,或是组建国际战略联盟方式,目的都是为了壮大实力,使自己不被淘汰掉。尽管壮大实力的决策有时带有很大风险,德国跨国公司至今没有任何回头的迹象。这也许就是经济全球化浪潮中跨国公司的生存之路。

四、几点启示

德国跨国公司的发展,对德国经济运行的积极影响较大,中国在发展经济过程中,应当借鉴德国跨国公司的有益经验,鼓励中国企业到国外直接投资。同时,德国跨国公司的对外直接投资战略也会给东道国经济带来负面影响,对此我们要有所防范。

1. 按照现代企业制度,组建中国的大型跨国经营集团

从我国的实际情况看,不可能要求所有的企业都推行全球战略。现实的选择是以现有数十家、上百家具有一定优势的企业集团为基础,按股份制方式进行重组和构造,进行组织创新,形成股份制企业集团,使其在质的方面和量的方面都提高到能适应国际竞争的程度。这类企业外集国内产业优势、政策优势和区位优势;内聚企业的包括生产、技术、管理和人才优势在内的所有权优势以及内部化优势。惟有这类企业才可能在较短的时间内,积极参与国际国内市场格局的调整,从国内市场走向国际市场,发展成为比较成熟的跨国集团,与外国跨国公司相抗衡。

2. 按照国际惯例管理海外企业

我国跨国公司必须做战略上的调整以适应新的形势,必须按国际企业的管理规范、国际标准体系、市场需求和经销惯例来组织海外子公司的生产经营活动。特别是在中国即将加入世界贸易组织之际,我们面临着加快学习和掌握有关协议和法律的紧迫任务。

3. 培养国际化经营人才

企业管理人员素质不高是一个不可忽视的因素。国际企业之间的竞争本质上是人才的竞争。培养一批熟悉国际惯例和市场环境,又具有在海外从事经营和管理能力的人才,是我国企业国际化的关键。国际化经营的职业人才应通晓国际贸易、国际金融、国际营销、国际企业管理和国际商法等知识,熟知国内生产、管理和销售业务,并能按国际惯例管理海外企业。企业派往海外从事子公司业务的经营和管理人员必须要掌握当地语言,熟悉当地文化习俗和社会环境,有较强的公共技能和适应能力,以及强烈的开拓意识和献身精神。要加强在职人员的培训,使其尽快掌握国际范围内的经营技能。

4. 开拓本区域及全球范围内的对外投资渠道

中国应学习德国重视对其所在区域(欧洲)内投资,以及在此基础上实施全球投资战略的经验。首先,我国在亚太经合组织成员国范围内应加强对外直接投资,并应重视对与我国相邻国家的投资;其次,我国应寻找在重点发达国家直接投资的机会,例如北美洲的美国、欧洲的德国和法国、大洋洲的澳大利

亚等;最后,形成我国的全球对外直接投资格局。

5. 应加快国内反垄断立法,防止少数外资企业控制我国市场

目前我国外资发展较快,已经出现一些外国跨国公司对我国市场的控制现象。一些大型跨国公司在我国组建控股公司,为其操纵我国市场创造了条件。对此,我国政府应加快有关反垄断立法,限制外商对我国市场的过度控制。针对我国不同行业的竞争能力状况,我们应采取适当的保护措施。

6. 维护我国对外开放中的国家利益,努力实现促进民族工业现代化的根本目标

我国所采取的各种形式的对外经济合作,根本目的是促进我国民族工业现代化水平早日达到世界领先地位。我国企业无论是与外商合资经营还是对外直接投资,其利益的根本出发点是维护我国独立的民族工业实力,而不是过多地对外资企业或外国企业技术依赖。我国企业应始终保持独立的技术研究与开发进程,在参与国际经济合作的大潮中,推动国内经济持续快速增长。

[参 考 文 献]

- [1] 申义怀. 西欧对外直接投资 [M]. 北京: 时事出版社, 1994.
- [2] 滕维藻, 陈荫枋. 跨国公司概论 [M]. 北京: 人民出版社, 1991.
- [3] [德] 乌尔里希·罗尔. 德国经济: 管理与市场 [M]. 北京: 中国社会科学出版社, 1995.
- [4] UNCTAD. World Investment Report 1998 [R]. New York: UN Publication, 1998.
- [5] Aribert Peeckel. Grundlagen der Marktwirtschaft und Unternehmensfuehrung [M]. Germany: Haufe Verlag, 1991.

(责任编辑 邹惠卿)

Overseas Corporation Strategy of German TNCs

LIU Yue-bin, LUO Dong-xia

(Wuhan University Business School, Wuhan 430072, Hubei, China)

Biographies LIU Yue-bin (1962-), male, Doctor, Associate professor, Wuhan University Business School, majoring in international economics and Germany FDI; LUO Dong-xia (1973-), female, Graduate, Wuhan University Business School, majoring in management enterprises.

Abstract The overseas corporation strategy of German TNCs deserves to be used by our country. German FDI has high level of centralization, which shows in huge sum of investment of large-sized company in the field of mechanics, electronics, motor vehicle and chemistry, and also shows in the rapid increase of FDI of the service industry. Except for the investment to the developed countries in Europe and the Unites States, Germany also pay attention to long-term investment to the countries in Latin America, Asia and Eastern Europe. The overseas corporation strategy of German TNCs has the characteristic of technology exchanges, cross-national merger & acquisition and mixed operation.

Key words German; TNCs; FDI; corporation strategy