

# 跨国公司战略和世界汽车工业一体化国际生产

张 俭

(武汉大学商学院,湖北 武汉 430072)

**[作者简介]** 张 俭(1964-),女,湖北武汉人,武汉大学商学院世界经济系博士生,主要从事世界经济研究。

**[内容提要]** 跨国公司采用复合一体化战略在世界范围内组织汽车工业一体化国际生产。其体系特征具体表现为:企业的日益国际化、产品的国际化、市场的国际化、生产经营的国际化以及技术的国际化。因此,对于大力发展汽车工业的我国来说,则更应积极参与到世界汽车工业一体化国际生产中去,充分利用世界汽车工业市场上的资金、技术甚至市场营销网络,努力把汽车工业培育成为具有国际竞争力的外向型战略产业。

**[关键词]** 跨国公司;世界汽车;国际生产

**[中图分类号]** F 407.471 **[文献标识码]** A **[文章编号]** 1000-5374(1999)06-0087-06

世界汽车工业发展已经有 100 多年的历史了,在发展的过程中不断的技术进步,不断地进行着组织的更新。由于高新技术在汽车工业全过程、全系统的广泛应用,汽车产品已成为当今高新技术的最大载体,几乎所有的新技术都在汽车工业设计、制造、销售、回收的全过程中得到应用。而且,汽车工业发展的本身也在不断地克服在每一个发展阶段所面临的环境保护、节约能源和安全等重大的技术问题。汽车工业现在已成为当今最大的产业。1998 年,全世界的汽车产量已经超过了 5600 万辆,汽车贸易总额已经占全球进出口贸易总额的 25%。激烈和残酷的市场竞争总是促使着汽车工业组织的不断更新和扩大,跨国公司已经成为汽车工业组织的常态。特别是进入 90 年代以来,世界汽车工业出现了越来越快、越来越大、越来越强的企业兼并和联合的总体趋势。在 1962 年的时候,全世界有实力的汽车厂有 52 家,到了 1980 年还有 30 家,到了 1998 年只剩下 18 家。这 18 家大的跨国公司其产量都在 100 万辆以上,1997 年,其产量占世界产量的 89%<sup>①</sup>。更进一步的是,这些企业正从全球化的角度酝酿和逐步实施汽车工业的一体化国际生产,而他们最终的战略目标

是求强,即更强的开发能力、更强的销售能力和更强的零部件竞争能力。

## 一、全球市场竞争特点和世界汽车工业跨国公司战略

不同的行业由于其竞争特点不同,在国际竞争中也会采取不同的竞争战略。国际竞争按参与者和参与方式的不同可以分为下列四种类型:即全球市场、多国市场、大宗贸易市场和纯国内市场。真正的全球性行业有小汽车、计算机等产业。其特点是跨国公司占主导地位,国际贸易在该行业的生产、销售中占据很大的比重。全球行业的产品通常是技术和资金密集型的,所要求的产品开发费用和固定资产投资规模是巨大的,其规模经济效益非常明显。由于全球行业的产品技术密集性,经验曲线的效应(即随着累计产量的上升,熟能生巧而造成的单位成本下降)也非常明显。由于这种规模经济和经验曲线的效应,跨国公司占有极大的优势,全球行业的结构通常表现为几个跨国公司占统治地位的“寡头”竞争结构。其国际竞争主要采取跨国投资与国际贸易相结合的形式,尤其表现为跨国公司体系与跨国公司体

系之间的整体竞争。其竞争特点为:

1. 企业必须走出国界,在世界范围内组织销售。当今的汽车行业集先进的科学技术于一身,它需要在科研开发生产、经营方面大量投入。因此,它需要规模生产和规模市场。任何一个个别国家的国内市场都无法支撑如此庞大的科研开发经费和固定资产投资,跨国经营是企业生存的必要条件。一个国家如果试图用保护国内市场的方法来单枪匹马地发展自己独立的民族汽车工业,失败的结局是难以避免的。

2. 企业必须在世界范围内组织生产。由于汽车行业的产品技术复杂,需要许多配套行业和相关技术的相应发展,而这些配套行业和相关技术又需要其自身的配套行业和相关技术,一个企业要想领先世界水平,必须以领先世界的相关行业的相关技术为依托。在汽车工业全球一体化的今天,要实现这一点,一个国家的企业就必须加入世界分工体系,否则无法在世界市场上生存。

3. 企业竞争也必须是全方位的,跨国公司之间不但竞争市场,而且争资金、争技术、争战略伙伴。组织各种形式的战略联盟是汽车行业最基本的要求,也是全球竞争最强大的武器之一。

4. 由于汽车行业产品的高科技特性和对国民经济的战略影响,汽车行业在政治上非常敏感,政治首脑往往直接介入关键营销决定,最终决策不但是经济的,也往往是政治的、外交的。在一体化国际生产发展趋势下,组织跨国商品和劳务生产的战略是指对不同活动的国际区位选择和对企业所控制的各类实体所进行的一体化程度选择。按其一体化程度不同,跨国公司国际化生产战略可分为:独立子公司战略、简单一体化战略和复合一体化战略。其战略的总体发展趋势是许多行业的跨国公司都倾向于采用使其职能活动更紧密一体化的策略和结构。世界汽车工业跨国经营总是在力图保护自己现有的竞争优势和开发新的竞争优势过程中发展的,因此,独立子公司战略、简单一体化战略和复合一体化战略分别被大型跨国公司在不同的区域所采用。而复合一体化战略更是被有实力的跨国公司用来在整个价值链上降低成本、提高质量、扩大市场占有率。汽车业跨国公司在零部件的生产和最终产品的组装方面已实现了复合一体化发展战略。丰田汽车公司在四个东南亚国家中有零件和配件的生产网络;福特和通用汽车在欧洲建立了跨国的生产网络,而该网络是建立在原先独立子公司的基础之上的;本田、日产和丰田已在北美建立了工作网络,通过信息技术联系起来,

零部件生产者被纳入母公司生产规划,支持着及时存货制度,并分享研究和开发成果。

## 二、世界汽车工业复合一体化战略下 跨国公司的组织结构及体系特征

跨国公司的战略在变化,它们的组织结构也在变化。其传统的结构是以前独立子公司战略为基础的,通过所有权和提供技术将母公司和附属公司联系在一起。母公司和子公司之间的资源流动和功能联系是有限的,决策主要由子公司的管理人员作出。简单一体化就已经要求有更加复杂的组织形式。与此相比,复合一体化战略的特点是包含了母公司与子公司之间、子公司之间,以及不相关企业之间多方向的连接和信息流通,这种企业内部和企业之间的结构形成了一种网络。在这种结构形式下,资源和信息的流动和汇报渠道既成纵向的也成横向的。若在一定时期内为增加产品附加价值而形成合作伙伴关系(如:研究和开发战略同盟),跨国公司就要与所包括的各家合作企业分享决策权。

### (一)复合战略下跨国公司组织结构的要求

复合一体化战略经常要求复合的组织结构。与独立子公司或简单一体化战略相比,就其性质来讲,复合一体化的行为分散程度更大,因此要求的组织结构复杂程度更高。复合结构是不固定的,必须根据情况的变化不断加以调整,便利信息和资源在公司内部和公司之间流动。

#### 1. 公司内部结构。

复合战略通常要求公司内部结构促进职能专门化,这意味着某一产品的母公司、公司部门通常按照不同的职能组织起来。换言之,价值链上的某一点可以是在母国以外的分支机构,它负责跨国公司在世界范围或一定地区的某一特定行为。如通用汽车和福特汽车,在欧洲都建立了地区性总部,而这些总部都是从以前采取多国国内战略演变而来,以便管理几种类型汽车的复杂的生产网络需要。同时,丰田汽车在新加坡建立丰田汽车管理服务有限公司(职能总部),则是为了协调亚洲几国丰田子公司间的部件交易,它直接向总部报告。

#### 2. 公司间结构:战略性伙伴关系。

复合一体化不仅包括同一所有权下公司之间的跨国交易,也包括无关企业之间的跨国交易。国际战略性伙伴或联盟,主要是不同国家跨国公司总部之间的合作安排,它已经变得越来越普遍。因为跨国公司在保持其重要特定优势的同时,和其他公司联系

起来可以获得新的优势,它可以分散风险并取得协同经济效益。国际战略性伙伴或联盟可以在价值链的各个点上发生,从研究开发到售后服务。在世界汽车工业内,这种战略性伙伴或联盟经常发生。如:雷诺(法国)和 Volvo(瑞典)联合生产汽车;三菱和通用联合进入相互占领的市场等等。

### 3. 网络的出现。

网络结构是跨国公司价值链上的矩阵关系,同时还包括该公司与其它跨国公司在某一点上的水平关系(如战略联盟与合伙)。对于网络在全公司范围的功能来说,决策可以集中作出,如日本,以国内为基础的网络,涉及到母公司、关联企业、分包商、供应商、金融机构、批发和零售公司,子公司或非关联企业生产的零部件必须符合核心公司制定的标准,核心企业协调所有的活动,以保证高度的一致性。这就是丰田和日本其他汽车生产商在亚洲组织生产网络的办法。核心企业负责向网络内其他企业传递先进技术和革新,与此同时,也鼓励非核心企业改进经营并为网络整体贡献新工艺和新产品。

## (二)世界汽车工业一体化国际生产体系特征

国际生产即跨国公司控制下的国际价值增值活动的区位安排,其与日俱增的重要性是国际直接投资迅速增长过程中的一个显著特征。一体化的国际生产体系已经在世界汽车行业内逐渐实施。面对产品需求的增长与集聚,世界经济在贸易和国际直接投资方面日趋的开放性以及竞争压力等诸多因素的影响,这些跨国公司采取了在更为广阔的地域里配置价值增值链的相应措施,试图以此发掘其所有环节上的竞争优势。

目前,世界各国和各汽车生产厂家之间的竞争愈演愈烈,但竞争的主题基本都是“向世界各地提供高品质、低成本和具有竞争能力的汽车”。因此,各大汽车生产厂家从全球着眼,在可能的范围内逐步实施复合一体化发展战略,选择的最佳发展模式是统一底盘、缩短开发周期、全球范围内优化选购零部件、采用模块化生产方式、提高生产效率和扩大生产规模,从而有利于实现一体化的国际生产。其体系特征表现为:

### 1. 企业日益国际化。

跨国公司将生产、经营的触角延伸到世界的每个角落,那些眼睛只盯着国内市场的企业愈加感到进口产品竞争的压力,以及在国际市场竞争中的艰辛。各大汽车制造商都在全力以赴地制定自己全新的发展战略,哪里有市场,就在哪里建立自己的汽车

装配线。他们的意图是将工厂建在用户的家门口,并将那些只在自己的“家里”小打小闹的汽车厂堵在它自己的“家里”。

### 2. 产品国际化。

产品为满足国际市场的需求而逐渐失去其民族性,汽车制造商追求的是国际性、通用性和竞争能力,“某国制造”正在被“某公司制造”所取代。

### 3. 市场的国际化。

将市场延伸到世界各地,根据市场开发产品,根据市场组织生产,市场成为组织经营生产活动的源头和核心。市场在哪儿,就在哪儿生产,奔驰汽车新战略就是“靠近销售点!”。

### 4. 生产经营国际化。

全球优化选择 OEM 件,在销售市场所在地或靠近市场的地方进行最终装配,利用当地资源,降低生产经营成本;在选择生产基地上,一改过去以原材料为主的作法,将工资和税收等劳动成本的核算作为首选因素。

### 5. 技术国际化。

技术互补和技术转让是表现技术国际化的两个方面。技术互补是国际间的一种技术联盟的方式,企业若要保持技术竞争的优势就必须加大研究与开发的力度,但所需费用十分昂贵,有时独家难以应付,因此往往开展技术联盟,实现技术优势互补,共享技术成果。技术转让是指不再将技术保密作为垄断市场的唯一手段,而是让技术直接进入市场进行流动,通过技术转让直接获取利润。目前,世界五大汽车制造商通用汽车公司、福特汽车公司、戴姆勒克莱斯勒汽车公司、丰田汽车公司和雷诺汽车公司签订了一个共同的技术标准,以使它们未来生产的新型汽车能对正在开发之中的一系列通信和娱乐设备兼容。技术标准的统一,也将使其生产成本大幅度降低。

随着跨国公司尤其是汽车行业的跨国公司生产经营的扩大,所谓“无国界经济”“国际化产品”正迅速发展。跨国公司跨越国界、洲界的生产和销售的扩大,有力地推动了全球统一大市场的加速形成。科学技术的进步,特别是信息技术的迅速发展大大地推动了世界经济的全球化进程,一体化国际生产使得跨国公司从内部职能专业化和国际分工程度中获得规模的经济效益,通过寻找符合生产要求的最低成本生产地,通过将低成本生产地与公司生产体系其他部分联系起来,跨国公司可以降低成本,提高经营效率,反过来,汽车行业跨国公司的这种国际生产组织方式又成为其他企业所仿效。

### 三、在世界汽车工业一体化国际生产体系下我国发展汽车工业的政策选择

跨国公司作为一体化执行者的关键作用正在使跨越国境的价值增值活动具备更为紧密的相互关系,一体化国际生产安排对东道国来说也带来了机遇和挑战。就世界汽车工业来说,一方面,规模巨大的汽车制造商之间由于激烈的市场竞争仍在不断的进行兼并和垄断,形成新的组合,促使汽车工业国际化的进一步发展;另一方面,许多发展中国家为了本国经济的发展,也在运用各种政策和措施鼓励发展汽车工业。

国际一体化生产体系的涵盖范围从本质上讲是全球性的,对于特定东道国会到什么程度上成为这一体系的组成部分取决于以下两种因素的作用:一是该东道国的特定区位优势,二是跨国公司在世界范围内实行职能一体化时所拥有的变化着的厂商特定优势。从东道国来说,如何从吸引跨国公司投资以及对发展本国经济的影响中获益,则是东道国必须考虑的政策涵义:

#### (一) 东道国国际竞争优势的建立

一般认为,跨国公司对特定国家的选择主要取决于该国的区位优势以及跨国公司通过跨国交易内部化所能获得的各种优势。而主要的区位优势包括:市场规模与增长、熟练且低工资的工人可得性、自然资源、基础设施、有利的政策环境以及与其它大型市场是否接近等。事实上,这些现在仍然是许多跨国公司直接投资的原因。但一体化国际生产尤其像汽车产业的一体化国际生产已经在以下方面悄然发生了变化:

首先,一国优势潜能的来源既可以是整个公司系统也可以是系统的任何组成部分。国际竞争优势通常被认为是通过跨国的规模经济、范围经济和组织学习得以发展的,那些在世界范围内实行价值增值活动一体化战略的企业可以获得这些优势。其次,随着整个价值增值链多被逐步纳入一体化的国际生产体系,可以配置到东道国的公司活动种类也因此有了明显增加。通常,发达国家最具有参加一体化国际生产的条件,当然,发展中国家尤其是新兴工业化国家也可以通过吸引跨国公司复合一体化战略之组成部分的国际直接投资来与这种正在形成的一体化体系对接。因为发展中国家可以提供不同层次的劳动技能、有利的政策环境、有效的运输体系与通讯网络,而且通常可以提供接近大规模日益增长的市场

机会。对发展中国家而言,应发展像汽车工业这样具有高附加值、产业关联度大、能带动整个国家经济发展的行业。同时,也有许多发展中国家已经被纳入到世界汽车工业一体化国际生产体系中而大大获益。如墨西哥、巴西等国。

#### (二) 我国在世界汽车工业一体化国际生产体系下进一步发展汽车工业的政策选择

世界汽车工业一体化国际生产体系发展的趋势,对许多发展中国家来说潜力是巨大的。因为,它们现在仍处于世界投资流动的边缘地区,而对发展中国家的投资在未来会不断地增长。原则上说,面对这样的一体化进程,所有发展中国家都具有更多的吸引外资的机会,也都必须指定新的战略来实现这个潜在的可能性。

##### 1. 80年代以来我国汽车工业发展的现状。

自80年代改革开放以来是中国汽车工业发展的最好时期,为中国汽车工业的发展奠定了坚实的基础。从1980年到1994年,汽车产量从22万辆增加到135万辆,增长了6倍。是我国汽车工业发展速度最快的时期。1994年汽车工业产业政策颁布之后,尽管汽车产量从数量上看没有像过去十几年大幅度增长,但确是我国汽车工业发展最好的五年。具体表现在以下几个方面:

第一,结构调整初见成效。一是汽车工业组织结构调整,从企业微观来看,越来越增强了企业开发和销售的手段,越来越向哑铃型结构形式发展,中间的生产环节越来越精、越来越专业化。特别是在这几年汽车产品供过于求的形势下,很多企业自觉地加强了开发和销售环节,为市场和用户提供高质量、性能强、价格合适的产品。在供不应求条件下的销售体系已经被在竞争日趋激烈的大市场条件下的新的销售体制所取代。二是从行业整体来看,反映最明显的是生产集中度(用于衡量汽车工业规模效应的指标)。由于投资的倾斜,由于产业政策对大企业有意识的推动,汽车行业的生产集中度有了较大的提高。从1998年分析数字来看,13家1万辆以上的企业和企业集团在总产量中的份额已经超过90%。而1996年,同样这13家或相当于这13家企业集团的产量集中度只有88%。尽管,这一指标与世界汽车工业水平仍然有很大的差距。三是整个行业的产品结构也发生了很大的变化,“七五”时期开始的“缺重少轻、轿车几乎是空白”的格局,经过10年的努力,已经根本改变了。乘用车的比例已经达到60%,重中轻微的比例也越来越适应市场需求,越来越趋于

合理。

第二,从技术结构来看,已经从单一地依靠引进技术来组织生产的状态变为能够在相当一部分品种上通过联合开发或自主开发生产出在市场上有竞争力的产品。然而,我们现在仍不具备自主开发一个完整的、有竞争力的轿车产品的能力,这也仍然是我国汽车工业差距所在。

第三,消费结构发生了最具有深远意义的变化,过去单一靠公款或集团消费的局面已经得到了根本改变。从80年代开始,个人购车占汽车保有量和销售量的比例越来越大,30%以上的保有量是个人的;在每年新车销售量中个人购车比例占40%或以上。在汽车工业进出口方面,1998年,进出口总额超过了20亿美元,各类汽车都有出口,整车出口1.15万辆,同期增长20%左右。进口明显呈下降趋势,进口3.97万辆,同期下降了18%。尽管这一比例与我国整体工业汽车160万辆产量相比,其出口量连百分之一都不到,与全世界汽车产量中25%用于进出口贸易的状况相比,这个数字也仅仅是一个零头,但毕竟是结构方面发生了比较好的变化。正是由于这种结构调整初见成效,因此,通过进一步努力,积极参与世界汽车工业的竞争和一体化国际生产分工体系打下了比较好的基础。

显然,我国汽车工业与过去相比尽管取得了很大的进步,但与世界整体汽车工业发展水平相比还很落后,属于幼稚工业。以上几个方面虽然是我国汽车工业在近几年取得的进步,但也仍然是我国汽车工业与世界先进国家汽车工业的差距所在。尤其是在汽车工业组织的规模经济方面、技术进步和技术创新方面、汽车零部件的技术水平和组织规模方面以及汽车工业参与国际市场竞争和汽车产品出口方面。为此,必须更进一步深入研究我国汽车工业的发展政策。

## 2. 我国汽车工业进一步发展的政策选择。

进一步发展汽车工业仍需要资金、技术,需要市场。对我国汽车工业来说,资金、技术也还都是瓶颈,市场尤其是私人购车市场也仅仅刚刚发育起来。因此,必须利用世界汽车工业的资金、技术,积极参与世界汽车工业一体化的国际生产体系中去。世界汽车工业发展的实践证明,汽车工业是一个国际化产业,日本和南韩在发展汽车工业的过程中始终把汽车工业作为外向型战略产业来发展,从而才有了今天的地位。我国汽车工业通过80年代大量引进技术,在某种意义上相当于韩国汽车工业80年代初的

情况,这是一个转折点。我国汽车工业的战略重点已转向轿车,并选择了合资方式,引进技术,解决资金不足的问题。因此,在继续开放的同时,要研究如何更好的通过合资引进技术,并在全行业推广、消化和吸收的问题。因此,国家在制订汽车工业进一步技术引进的政策选择时必须考虑:

(1) 应加强宏观调控,打破地方、部门界限,由国家主管部门统一规划,统一对外谈判,避免重复。建立健全有关的法规,制订引进技术在汽车工业中的推广、共享的有关政策、法规。通过行政、法律、经济手段,调整产业组织结构,形成经济规模,以利于消化吸收引进技术。

(2) 积极支持有实力的大企业集团通过合资、合作,引进技术。加强对汽车工业的投入,增强行业、企业集团、大企业的科研中心、技术中心的研究开发能力。对关系全行业基础技术、共性技术发展的技术和装备的引进,应有国家专款予以支持。

(3) 把引进技术与外向型发展、产品出口紧密结合起来,在消化吸收引进技术的同时,增强汽车工业的出口创汇能力。并认真研究国际上跨国公司的发展战略、经营战略,研究如何通过合资经营真正掌握技术、并带动全行业的发展,提出相应的政策、措施。

(4) 多方引进技术,在不同阶段,选择不同合资、合作伙伴。今后,除必要的整车制造技术及较多的引进汽车零部件技术外,应多采用联合设计、联合开发、技术咨询等方式。在引进车型完全国产化,着手下一步新产品开发时,尤其应在联合设计、联合开发方面努力,以形成自己的设计开发能力。

根据我国汽车工业今后发展重点及到本世纪末的发展前景,我国汽车工业技术引进的战略重点应放在以下几个方面:

(1) 轿车发展所急需的关键零部件制造技术。已引进的各类车(如载货车、专用车、改装车)国产化所急需的各类关键零部件制造技术。

(2) 影响整个汽车工业发展的关键横向配套件的制造技术、工艺(与相关工业协同解决)。

(3) 提高整个汽车工业制造水平所需要的关键工艺、装备。

(4) 设计、研究、试验、检测技术及装备。

事实上,汽车工业发展至今,已成为国际性的第一大产业。各国要想完全独立的发展汽车工业已不现实也无此必要,重要的是面对世界汽车工业一体化国际生产体系,各国应积极寻找自己的分工优势,

从而形成极具国际竞争力的汽车工业。我国发展汽车工业的优势在于极具广阔发展潜力的汽车市场前景,这也是世界各大汽车跨国公司来我国投资的主要目的。中国理论界 80 年代提出过“用市场换技术”的理论,这也是我国引进外资的初衷,即通过市场的开放而换取外国的先进技术并增加出口能力。但实际上运作过程中出现了不小的偏差,致使目前我国汽车工业虽然建立了独立而完整的工业体系,但总体水平与世界先进水平相差较大。现实地看,我国的汽车工业从战略上来考虑与外资合资、合作的

目的,应把汽车工业纳入到世界汽车工业一体化国际生产体系中,通过培育有竞争力的跨国公司从而带动我国汽车工业整体水平的提高。

注 释:

- ① 国家机械工业局副局长张小虞同志在“98 汽车工业运行回顾和 99 形势发展分析会”上的讲话——《为中国汽车工业的自主自强而奋斗》。

(责任编辑 邹惠卿)

## Strategy of the Transnational Corporation and Integrated International Production in the World Automobile Industry

Zhang Jian

(Wuhan University Business School, Wuhan 430072, China)

**Author:** Zhang Jian (1964-), female, Doctoral candidate, Wuhan university Business School, majoring in world economy.

**Abstract:** Transnational Corporation uses the integrated strategy to organize the integrated international production of automobile industry in the world scope. Its systematic characteristics are expressed as: the enterprises are internationalizing; the products are internationalizing; the market is internationalizing; the production and operation is internationalizing and the technique is internationalizing. So as the country to develop automobile industry in efforts, China should take part in the integrated international production of world automobile industry more actively and utilize the capital, technique and marketing net of world automobile industry market, which strive to cultivate the automobile industry to the extroversive strategical industry with international competitive power.

**Key words:** transnational corporation; the world automobile; international production