

当代西方跨国公司的国际经营联盟战略研究

王 德 祥

当代西方跨国公司普遍采用跨国经营联盟的新战略。这种国际经营联盟新战略具有合作方式上的灵活性、合作内容上的高技术性和合作范围上的广泛性的基本特征。国际经营联盟战略重在联盟,而互补、平等和逐步渐进则是建立、管理和发展跨国联盟的原则基础。

80年代以来,西方 TNC (Transnational Corporations—跨国公司) 的国际经营战略有了新的发展,突出表现为西方 TNC 在国际经营中普遍运用联盟战略,通过缔结经营联盟广泛开展经营合作,推进公司的发展。国际经营联盟,也称为战略联盟,它是西方 TNC 之间或西方 TNC 与发展中国家的企业之间为实现某一战略目标而建立的合伙关系。据联合国贸发会议跨国公司项目《1993年世界投资报告》估计,1980—1989年,各种类型的合作协定已超过 4000 个。这表明,战略联盟也即联盟战略已成为西方 TNC 最为流行的和重要的战略之一。

一 战略联盟兴起的背景

战略联盟在 80年代兴起,与 70年代以来世界经济技术环境变化密切相关。这些变化主要表现在三个方面:

1. 技术革命的加速发展使产品生命周期不断缩短,产品不断向高级化、复杂化方向发展,单个公司的经营资源已不足以保证公司在技术飞速发展的时代继续生存和发展。

科学技术的发展由于其本身的积累和与经济运用相互作用的特性,总是呈加速发展趋势的,而科学技术的每一次发展又有力地推动着产品的更新和发展。据对世界 39项重大技术从发明到应用的时间统计,18世纪末以前,从技术发明到运用一般在 70年以上,19世纪一般为 40—70年;20世纪以来一般在 20年以内。尤其在战后,重大技术从发明到运用的时间一般不超过 9年。以微电子技术为例,1948年晶体管问世,6年后晶体管计算机投入运用;1958年微晶片 (集成电路) 发明,也约 6年集成电路投入运用;70年代初大规模集成电路及计算机研制成功,到 80年代初已更新了四代。

电子技术及产品的发展和运用又推动了其他现代技术的发展和运用,新工业、新技术不断涌现,产品不断走向高级化、综合化和复杂化。假若把电子、数据处理、远程通信、精制化学及药品等称为高技术工业,把汽车、有机化学、有色金属、纺织、造纸等视为中低技术工业,那么很明显,高技术工业发展更为迅速。1975—1980年间,西方高技术工业产品的销售额、劳动生产率和利润率的增长,分别是中低技术工业的1.49倍、2.8倍和2.75倍。

技术的重要性与日俱增。而新技术和新产品的开发则由于其复杂性而日益困难,经常表现为日益扩大的系统工程。仅靠单一公司的内部经营资源来完成从技术开发、生产到全球分配这一全部再生产过程已不现实。

2. 在经济技术发展不平衡规律的作用下,美国、西欧和日本已成三足鼎立之势,国际竞争的结构发生了重大变化。

在资本主义经济发展不平衡规律的作用下,50—60年代,日本和西欧经济较美国经济呈现更快的发展势头。进入70年代,已初步显露出三足鼎立的格局,到80年代,三足格局更加明晰。

从三方跨国公司的地位和势力来看,也有相似的状况。据Lawrence Frnko的分析,1959年—1975年间,在13类主要工业中(航空、化学、汽车、电气、钢铁、食品、金属制品、一般机械、石油、造纸、纺织、制药及商业银行),按其最大12家公司的进出数目看:美国TNC_s在1959年,拥有13类工业最大12家公司的总数目为111家,1976年,减少到68家;西欧TNC_s由39家增为55家;日本则由1家上升为20家。在70和80年代,美国TNC_s处于收缩和缓慢发展状态,已非50和60年代那种大规模扩张状态。70年代初始,1971—1975年,美国公司就卖出1359家海外子公司,几乎是海外子公司的10%^①。而在70年代和80年代初,西欧和日本TNC_s却有了较快的发展,并且迅速向美国渗透。到1983年,西欧对美国的直接投资已超过美国在西欧的直接投资约8亿美元。西欧和日本跨国公司竞争实力的上升还表现在出口贸易的出超和在世界出口的比重上。例如,日本自70年代起将商品大量打进美国市场,1978年对美顺差突破百亿元大关,1983年增加到221亿美元;欧共体也在1984年将对美贸易逆差转为顺差。我们知道,西方各国跨国公司的出口都占本国出口的60%以上。西欧和日本TNC_s的地位和实力在80年代初尽管还与美国TNC_s有差距,但这种差距正在不断缩小。

战后,国际合作能够保持和发展的一个基本条件就是利益交换或者优势互补。西方TNC_s主要是美、日、欧TNC_s相对均衡发展的经济技术优势和竞争加剧,正是它们广泛结盟开展联合竞争的重要原因。

3. 发展中国家在经济增长的基础上,市场日益扩大和开放,发展中国家企业面临国际化发展的挑战。

发展中国家的经济在60年代后期开始加速发展,70年代后仍保持较高的增长速度,新兴工业化国家(地区)经济增长尤为显著。新加坡、香港、韩国、台湾省、巴西、阿根廷、墨西哥等相继进入中等收入水平的经济行列。墨西哥目前人均GDP已达3500美元。

在新兴市场形成过程中,发展中国家普遍加快了市场开放的步伐。以墨西哥为例,墨西哥于1982年债务危机后开始实施市场自由化计划;1986年8月加入关贸总协定(GATT);1987年11月与美国签订关于投资和贸易争端机制的协定;1988年6月起对600家国有企业实施股份化;1991年9月推出促进外国投资的法规;1992年8月签订美、加、墨自由贸易协

定 (NAFTA)。

市场开放引入了竞争机制，改变了市场结构。由于国家对产业和企业的保护减少，进口增长，国内消费者选择范围扩大，卖方市场转为买方市场，随着外资进入，市场竞争不断加强。这就迫使发展中国家企业提高生产技术水平，适应开放的市场环境，转换经营机制，积极参与竞争，巩固国内市场并向国际市场发展。同时，新兴市场吸引着西方 TNC，它们需要当地的市场知识，需要尽快回收技术开发成本，需要当地企业的配合来扩大商标和产品的市场影响，需要同当地企业联合来遏制其他竞争对手。这就在客观上为西方跨国公司突破三边联盟的模式准备了条件。

由此可见，西方 TNC 缔结国际经营联盟、开展跨国合作，是顺应时代潮流的。西方 TNC 战略联盟的特征及其做法都可以上述背景为基础去探索和把握。

二、战略联盟的基本特征

战后至 70 年代末，西方 TNC 普遍重视建立海外独资子公司和合资企业。一般来说，独资公司是西方 TNC 资本、技术、技巧以及包括生产、销售和产品开发权在内的“一揽子资源”的转移形式，是市场内部化的典型作法。合资企业通常是西方 TNC 与发展中国家和地区的企业共同投资所建立的，具有法律规范的股份制经济实体，依股权比例分担风险、分享利润是其基本特征。80 年代后，如前所述，随着国际经营环境的变化，资源外部化作用特别明显，仅仅运用这两类方式显然已不能适应。战略联盟在形式上、内容上和范围广度上都有别于这两类投资经营方式，从而具有全局性战略上的意义。

西方 TNC 的战略联盟具有以下基本特征：

1. 以协商产生的契约或协定为 基础，包括各种灵活多样的 合伙合作形式。

西方 TNC 的联盟并不强调伙伴之间在各个方面的相容性，所重视的是相互之间某些经营资源的共同运用，其相容性是有选择的。根据不同的选择性，可以组成各种不同类型的合作同盟，而不必形成法律束成的经营实体，进行一揽子资源的相互转移。契约性合作更具灵活性和选择性。

共同研制 (Joint R & D) 这是契约性合作联盟最主要的一种方式，它是指契约规范下的共同研究和开发合作，具有充分独立性的两个或多个 TNC，共同开发新技术和共同研制某种新产品，共同提供、共同分享开发所需资源、共担风险、共享研制所产生的利益，但不组成经营实体。依研制开发进展状况，合作时间可长可短；一旦研制完成或冲突障碍，合作即可终止。

技术交换 (Technology exchange) 技术交换指西方 TNC 缔结技术交换协议，通过技术资料共享，互换技术许可证和互相交流其他二手技术而进行的合作。这是一种相互间的技术授权性的联盟。技术交换一般在协议中明确规定相互交换的技术内容和合作期限等事项。例如 80 年代中期 IBM 与日本电讯电话公司商定，IBM 出让计算机技术专利以换取后者的半导体和电子电话交换机的技术专利。又如美国斯贝利通用自动计算机公司和日本三菱公司相互交换计算机技术的 5 年合作协议，前者提供大型机的生产技术，后者提供中、小型计算机的生产技术。

平衡投资 (Equity investment)。平衡投资主要指少数股权参与,通常与某项技术研究合同相联系。特别是指一家大型 TNC 与一家具有高技术开发能力的中、小型公司的合作。大公司向中、小公司以参股形式投入技术开发所需的风险资本,以换取技术开发成果—专利、技术的分享、使用权。这种股权参与不改变合作双方的独立身份和地位。一旦技术研究合同期满,股权即可与专利两清,一方面取得技术,一方收回股权。

供应合同 (或称 Customer-supplier relationships) 供应合同是西方 TNC 之间关于某些产品的购买或提供的合同,包括用作生产投入品的零部件提供和用于销售的产成品的提供,有时也包括与产品提供相关的技术提供。生产性的供应合同在计算机、汽车等竞争激烈的工业中最为常见。比如西方计算机 TNC 与操作系统软件制作 TNC 公司的购买合同,汽车 TNC 与电气 TNC 关于引擎及其他零部件的购买合同。市场销售性的供应合同,如福特汽车公司在日本和其他亚洲国家以自己的牌号出售日本马自达公司生产的汽车,而马自达公司则在美国以自己的牌号销售福特生产和提供的汽车。

单向技术转让 (Unilateral technology flow) 它是指一跨国公司向另一跨国公司单方面给予技术、专利、技巧使用的特许权。不过在具体作法上已大有发展。如,第一,技术接受方可用部分股权交换;第二,技术接受方可提供自己在某些地区的销售系统为转让方所用;第三,技术接受方可以提供其他便利作补偿,如售后服务、贷款等。

西方跨国公司联盟或合作往往是以上述形式为基础、复合运用来展开和发展的,实践上很难确切地划分归类。但是,所有这些合作形式的共同点是:契约性、选择性和灵活性。

2 以技术合作为主要内容,联盟的战略目标指向高技术领域

西方 TNC 的联盟本质上是技术联盟,西方称为战略技术联盟。战略联盟的 5 种形式在不同的程度上反映了联盟的技术合作特性。如果说以往西方 TNC 建立独资、合资企业重在防止技术扩散,冀图以垄断技术优势获取最大利润,那么,联盟则是一种积极的保持技术领先的开放性作法。

当代科技发展有两种形式:一是突破,二是融合,突破是线性的,即以新的科技成果取代现有的科技成果,现代技术的综合性、复杂性已使突破越来越困难。融合是非线性的,是互补和合作,通过不同领域、不同环节的新组合发展出新产品。融合需要 3 个条件:第一是从了解市场开始,以市场主导研究开发,而不是相反;第二是随时掌握本行业科技动向,这需要横跨相当多的科技领域;第三是长期保持跨行业、跨领域和本行业内的沟通与合作。日本企业认为“综合就是创造”,形成了企业集团;80 年代以来西方跨国公司缔结战略联盟也正是为掌握科技制导权。

TNC 技术联盟或融合除了它们三边之间,还特别注意同新兴市场国家的企业联盟。

一、美国公司向墨西哥企业提供技术培训,帮助建立新的生产线,在金融危机后又提供长短期信贷;墨西哥企业则为美国公司提供市场信息。

TNC 的战略联盟是技术性的联盟,战略性的联盟,而且又主要是高技术的联盟。

1980-1989 年,西方 3500 家跨国公司所缔结的 10000 项技术合作协定中,有代表性的为 4192 项。4192 项合作协定中,集中于高技术工业的数量为 3401 项 (81%),其中生物技术工业 847 项,新材料工业 430 项,计算机工业 198 项,工业自动化 (机器人等) 278 项,微电

383项, 软件技术 344项, 通讯技术 366项, 航空工业 228项, 电力工业 141项, 医药仪器 95项; 中、791项 (占 19%), 化学工业 410项, 汽车工业 205项, 食品和饮料工业 42项^②。

3. 以大型 TNCs 为主体, 形成规模巨大的国际合作网络。

。3500家母公司的 10000项合作协议中, 年销售收入超过 10亿美元的大公司有 465家, 它们之间和以它们为主导的合作协定约占协定总数的 80%以上。1984—1986年间, 在信息技术工业方面, 德国 17家公司共参与了 48项协定, 其中仅西门子公司就参与了 24项; 法国 70家公司参与了 210项, GGE和 Bull两公司占了 61项; 英国 27家公司参与了 75项, ICL公司就占 16项; 日本 6家公司参与了 32项, 三菱、NEC就占 16项; 美国 91家公司共参与 157项国际合作协定, 而美国电话电报公司和 IBM 两公司, 就参与了其中的 23项。

，越能寻求和发现缔结战略联盟的机会，越能有效地构建合作网络。

：大公司多样化经营的程度和水平高，具有与其他公司联盟的广泛基础；大公司更能解决共同开发及其他合作所需的资本和其它资源；在国际技术开发联盟占主导的情况下，大公司由于研究和生产地点分布广泛，更能发现合作的机会。

TNCs 广泛结盟，客观上形成了规模庞大的网络。IBM 公司在 1992年就已拥有 400多个战略伙伴。80年代始，它同美国电话电报公司合作，取得了先进的光电技术；同德国西门子公司合作，设计统一的电话系统；它还与罗伯特；与瑞士威力，研究开发密纹唱片；与日本新日铁公司，生产陶瓷电子元件用于改善照相机和磁带录音机等产品的性能；它还与英国的一些公司合作，生产汽车音响，与加拿大企业合作生产文字处理机，与瑞典企业合作生产微波炉等等。

，在许多工业中，在世界范围内，西方 TNCs 从来没有像现在这样建立起如此广泛的合伙合作关系，形成如此纷繁复杂的关系网络。

TNCs 的国内外子公司、

，可以想见当代西方 TNCs 的国际经营活动有多么广泛。

TNCs 战略联盟的形成意味着跨国公司间的竞争已不再是依托一个跨国公司内部资源的竞争，而是依托一个“ ”。

，TNCs 间的竞争有可能加剧也有可能缓和。，它对国内经营的公司，对未参与联盟的跨国公司却产生了重大威胁。

1. 战略联盟的建立。

，跨国战略联盟建立的一般步骤是：

(1) 制定战略。，以明确公司在目前环境和在未来形势下的优势和劣势；研究公司所具有的市场机会；核查公司的经营资源；然后确立公司的长期目标和行动方案

(2) 选择盟友。、，以产生“ ”，研究不同的潜

, 选择战略伙伴。

4种类型: A. 竞争型伙伴。

, 通常是各自拥有的优势资源: 如研究开发能力、
。 , 必须深刻认识各自的差异和优势所在, 以及这些差异和优势与目标的吻合性。 B. 互补型伙伴。

; 二是指产品不同而技术相同或相似的公司间的合作。 , 产品不同但运用的基本技术是相近的, 例如, 超导技术广泛用于消费电子、

。 , 公司间并不存在竞争问题。 , 则将极大地增进各个公司的竞争优势, 产生极大的经济效应。 C. 顾客型伙伴。

(产品的直接使用者和销售者) 结盟的原因在于: 产品销售者能够提供市场信息, 如产品在市场竞争中的状况以及潜在的发展动向; 产品使用者具有对公司产品运用的经验和知识, 他们往往在实践中产生对产品改进和完善的新观点。

。 , 对公司的技术和生产发展是大有裨益的, 这将大大拓宽公司的生产和技术边界。 D. 供应型伙伴。

。 , 一方面节约交易成本, 另一方面可以节约投资, 扩大生产规模和专注于公司主要技术与产品的革新和发展。

, 在合作的前提下已成为公司产品价值链中的一个重要组成部分。

, 供应者也在合作中得到新的发展机会^③。

(3) 谈判签约。 , 合作各方即围绕目标, , 在取得一致意见的基础上, 制订出联盟的细则并签约实施。

2. 战略联盟的管理。

、 , 所体现的是共同管理。

。 , 有一个适当的管理和组织形式可能更好。

, 一般采取如下管理和组织形式: 1) 各加盟方总经理联席会议为总协调机构, 过问合作项目的进展和成效, 根据合作状况修订或更正各方技术资产的投入。

, 解决合作中的矛盾与冲突等。 2) 执行管理小组作为合作项目的具体协调者, 一般也由各方代表共同组成。

。 IBM 公司、

256兆位芯片的合作中, 一个公司的管理人员负责基本投入资源的到位事项; 一个公司的管理人员负责开发分产品的管理; 一个公司的管理人员负责主要开发项目的技术管理。

3) 共同研制和生产的职能小组, 通常由各加盟方的生产技术人员根据其专长和优势组成不同的单项工作小组, 也可由各方人员混合构成一个单项小组。

。 , 某些工作可由各方在各自公司单独完成。

, 经常性的联系和协商工作由各方相关的职能机构进行。 , 也可组成临时的监察小组对合作情况进行检查, 有权提出建议和解决方法, 并向总经理联席会议报告。

3. 战略联盟的发展。

TNC 战略联盟是逐步发展的, 往往是随着初次项目合作的顺利进行, 相互有了进一步的了解之后, 再进行其他项目的合作或扩大合作的领域或运用新的合作方式。

IBM 公司正是先与东芝公司合作开发静态随机记忆芯片，与西门子公司一起研究动态随机记忆芯片之后，才与东芝、
256兆位存储芯片的。
，进一步在生产
。 ，由福特设计外观式样并提供引擎和其他零部件，马自达
则提供基础工程技术，设计出了供应北美市场的最新 Escort 型号的汽车。
，福特提供设备；马自达对工程负主要责任，并
负责培训福特在墨西哥的管理人员和工人；福特的法律部门则在项目谈判中承担主要责任。
《 》 《 》 ，福特和马自达的联盟是最成功的
联盟之一。

，国际经营联盟战略对于提高企业的经济效益和国际竞争力具有重要作用。
346家西方（美、 、 ）跨国公司联盟后经济利益状况的研究，在 1982— 1986
年间，凡是通过联盟吸收技术的公司都取得了较高的收益^①。 ，美国跨国公司在
90年代以来国际竞争力的恢复和增强
，借助战略联盟，有些公司已在美国
经营或向美国和南美市场出口，也有公司正计划与美国伙伴一起在俄罗斯投资。
，墨
西哥公司目前主要考虑在本国市场积极竞争，遏制对手，巩固市场份额^⑤。
，作为在新的经济环境下国际经营的一种有效战略，国际经营联盟战略对发展中国
家企业也是一般适用的。
，尤其是沿海各经济特区的企业应大力应用这一战
略，积极主动地进一步开拓国际经营的新局面。

：

- ① 。 ：《 》，约翰。 1986年版，第 7页。
- ② 。 ：《 》，载《 》 14卷（1993年），第 379
页。
- ③ 。 S° ：《 》：关键的竞争武器》，载《SAM 高级管理杂志》1993年
秋季号，第 12页。
- ④ 。 ：《 》，载《 》 15卷（1994年），
第 301页。
- ⑤ 。 ：《 》，载《 》 1995年冬季号，
第 61页。

（责任编辑 邹惠卿）