

论跨国企业海外投资的成功之道

中国社会科学院世界经济与政治研究所 鲁桐

【内容提要】 跨国经营已经成为中国企业的战略选择。制定合理的跨国经营战略是提高中国企业海外投资成功率的必要条件。要提高中国企业海外投资的成功率，应注意把握跨国经营战略不同特性、恰当地选择目标市场、选择合适的进入方式以及使企业的组织结构与跨国经营战略相匹配这四个关键环节。

【关键词】 跨国公司；海外投资战略

【作者简介】 鲁桐，中国社会科学院世界经济与政治研究所研究员。（北京邮编：100732）

【中图分类号】 F276.7 **【文献标识码】** A **【文章编号】** 1006-9550(2007)03-0072-05

中国加入世界贸易组织意味着改革开放进入了新的发展阶段。一方面，引进外资的行业领域和地区限制进一步放宽，世界级跨国公司纷纷在中国站稳脚跟，把中国本土市场竞争变成了真正意义上的国际竞争；另一方面，中国企业正面临着增长的“瓶颈”，维持企业的增长变得越来越困难。“走出去”成为中国企业的战略选择。然而，中国企业国际化面临的挑战比其他国家企业面临的挑战要大得多，因为历史上还没有任何国家的企业在如此短的时间内，同时面临市场化和国际化的双重压力。因此，制定合理的跨国经营战略是提高中国企业海外投资成功率的必要条件。

一 全球战略、地区战略还是多国本地化战略

无论是制造业还是服务业，每一个产业都正在面对全球一体化、特定产业相关的压力以及本土化的三重压力。这些压力促成企业制定国际化战略，而自由贸易、全球金融市场、通信技术和互联网技术是推动全球一体化的四个因素。

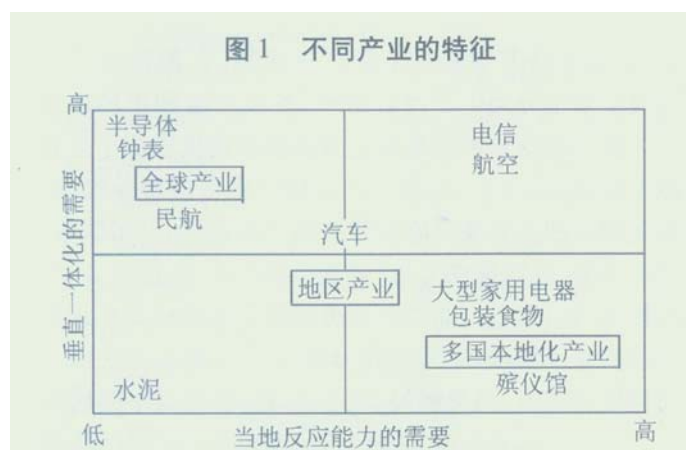
近十年来，各个层次的国际投资和与投资有关的缔约活动都在不断加强，其主要方向是加强投资保护和投资自由化。金融服务和资本市场的全球化使许多企业更加便利地在全球整合其经营活动，也直接促进了外国直接投资和跨国并购的增长。信息技术的发展加快了商务的全球化步伐，网络的蔓延使得地理上分离的公司在网络上近在咫尺，改变以往的商务模式。

不同行业的全球竞争程度受到产业特定压力的影响。与特定产业相关的压力包括：普遍

的客户需求、全球竞争对手、降低成本压力 and 大规模投资的压力。许多产品如电视、电脑、移动电话、快餐及牛仔裤等商品的消费已经变成世界性的消费，具有普遍的客户需求，促使相应的企业积极从事全球经营活动。对于另外一些行业（如电信设备、飞机制造、汽车、计算机芯片等）则要求有较高的投资。一般来说，投资强度越高，企业生产全球统一标准化产品的压力就越大。例如，波音公司花了近 60 亿美元使新型波音 777 飞机进入市场。该公司必须尽力扩大生产规模并在全世界范围内扩大飞机销售数量，进而降低分配到每一架飞机上的开发成本。像这类高投资密度的行业正面临着通过全球化分摊开发成本和生产成本的相同压力。

另外，区位或本土化的特定因素（如贸易壁垒、文化差异、民族主义等）也会对企业国际化战略产生直接的影响。关税壁垒促使企业通过向国外直接投资而不是直接贸易来参与国际竞争。

图 1 根据垂直一体化的需要和当地反应能力的需要把所有产业划分在四个象限和三大类。在上面的两个象限中，全球化压力显著。在左上角的全球产业，地方差异很小，而全球一体化效应明显；处于右下角的多国本地化产业地方差异很大，通过全球化战略带来的好处极少。图 1 显示的另一个重要意义是，当全球化压力不断增强时，意味着越来越多的产业或产品将从下面的位置向上方移动。



资料来源：[加拿大] 包铭心、莫礼训、安德鲁·C.英克本、菲利普·M.罗森茨韦格著，李刚、吴宏译：《国际管理》，北京：中国人民大学出版社，2006 年版，第 138 页。

可见，不同产业所面对的全球化和本土化压力是不同的，企业在制定国际化战略时，需要对企业所面临的产业压力进行全面的评估，确定其产业或产品属于全球产业、地区产业还

是多国本地化产业，从而相应地制定全球战略、地区战略和多国本地化战略。^①

（一）全球战略

具有全球竞争性行业的企业必须基于全球市场来构思和设计它们的产品。该产品强调其国际相似性和标准化，产品可在世界上任何一处制造，条件是生产制造基地能以最低的成本达到统一的质量要求。因此，市场容量是吸引企业当地设厂的重要的区位优势。在全球战略下，公司实现效率最大化的手段是通过在低成本国家生产，利用世界范围的设备制造统一质量的标准产品，开展全球一体化经营。由于实施全球战略的跨国公司在全球范围内协调生产活动和统一定价，因而在各东道国市场具有明显的讨价还价能力。

（二）地区战略

区域经济一体化使越来越多的产业实施区域战略变得有利可图。在区域战略下，公司将经营范围扩展到了整个区域，既扩大了生产规模，又避免了实施全球战略的复杂性。区域战略成为公司未来进入全球竞争的一个跳板。重要的是，实施区域战略的跨国公司一方面能够针对当地市场需求对产品进行适应性的改进，在生产能力上也可享受到规模效率，同时降低了跨国经营的管理成本。总公司和子公司的分工与实施全球战略的公司也有所不同。像通用公司、惠尔普公司是实施地区战略的典型。这类公司的每一个地区市场都是高度同一的，而跨地区市场各不相同。每个地区市场实现最大化的规模经济。独立的地区总部具有高度自主的决策权，其业务往往是独立运作的。地区战略的优势是既实现规模经济效率，又降低了管理的复杂性和成本，从而巩固了企业的全球竞争地位。

（三）多国本地化战略

实施多国本地化战略的公司首先在其母国市场开发产品，然后将产品提供给海外的子公司进行销售或适应性改进。每一个海外子公司主要是吸收母公司的技术，并根据当地市场的需求和偏好进行局部性改进。实施多国本地化战略的关键是复制母公司的技术和工艺。在关税壁垒和非关税壁垒较高的市场条件下，多国本地化战略是跨国企业常用的一种策略。

如果我们把已经“走出去”的中国企业分为三类，即行业领先者、行业跟随者和跨国经营初始者，不同企业“走出去”的战略目标、战略重点和市场进入方式有明显差异（见表 1）。在上述三大战略中，更适合中国企业“走出去”的是多国本地化战略。

二 企业跨国经营目标市场的选择

^① 包铭心、莫礼训、安德鲁·C.英克本、菲利普·M.罗森茨韦格：《国际管理》，第 137 页。

企业跨国经营必然涉及在哪里经营的问题。选择目标市场无非是两种方法。第一种是“跟着机会走”，即根据以往的订单和客户，进一步发展扩大商业机会的途径。这种方法的好处是风险小、决策的复杂程度低、管理能力的跨度小，但这种做法也会使企业处于被动状态，决策失误的后果也可能是灾难性的。

第二种是通过一系列筛选过程最终确定经营目的地。企业在目标市场的选择过程中往往处于两难抉择：一是面对众多细分的市场，需要分析的因素无穷尽；二是企业能够掌握的信息有限，学习和分析能力有限。这就需要企业在这“有限”和“无限”之间寻找一种合理的平衡，以最大限度地降低决策的误差。

表 1 不同规模的中国企业“走出去”的战略目标及战略重点

行业地位	代表企业	战略目标	战略重点	市场进入方式
国内行业领先者	华为、海尔、格兰仕、联想、中远	全球化品牌战略	建立全球生产体系；树立全球品牌	直接投资、兼并与收购、战略联盟
国内行业跟随者	波导、海信、康佳、京东方	国际化战略	以中国为基地向海外市场延伸	战略联盟、兼并与收购、贴牌生产
跨国经营初始者	东艺鞋业、方太、海通、星海	海外战略	提高海外业务比例	间接贸易、直接贸易

采用筛选法的好处是通过系统分析将不同目标市场由粗到细逐步淘汰，避免先入为主的任意性。例如，美国一家肾脏冲洗仪生产公司运用筛选法挑选目标市场的过程是：^②首先是确定哪些国家具有购买肾脏冲洗仪的财力。衡量标准是选取“国民总收入”和“人均国民收入”两个指标。这两个指标是影响肾脏冲洗仪销量的主要因素。如果国民总收入规模小，即使人均国民收入高，说明总购买力和需求量有限。同样，很多人口众多的发展中国家，国民生产总值并不低，但人均国民收入低，对于像肾脏冲洗仪这类的贵重设备，能够用得起的病人数量有限，也会影响该国的市场需求量。综合考虑这两大因素，该公司确定的取舍标准是国民总收入 150 亿美元以上，人均国民收入 500 美元以上。第一步筛选的结果是有 28 个国家入围。其次是确定哪些国家具有操作肾脏仪的技术能力。显然，人均医疗保险水平高、医生数量占总人口的比重大、每千人医院床位数多的市场为目标市场首选。按此标准，美国公司确定列入选择对象的市场应达到每千人医院床位数大于 5，每千人医生人数大于 1，政府医疗保健补助费大于一亿美元。经过第二轮筛选，有 19 个国家入围。最后是进一步确定哪几个国家对肾脏仪需求量最大。与肾脏仪需求直接相关的指标应是肾脏病的发病率和死亡

^② 梁能：《国际商务》，上海：上海人民出版社，1999 年版，第 145-147 页。

率，据此确定两个筛选标准：一是每年肾脏病致死高于千例以上，二是肾脏仪使用率年增长率 40% 以上。经过第三轮筛选，意大利、希腊、西班牙进入公司的视线。然后，公司再对这三个国家的市场进行深入分析，制定相应策略。

从上述案例中，我们看到确定筛选分析的取舍标准是这一方法成功与否的关键所在。企业应根据跨国经营的目的对海外市场的环境要素进行排序。企业跨国经营的动机主要分为四大类：即资源寻求型、市场寻求型、技术寻求型和战略资产寻求型。^③海外市场的环境要素也分为生产要素禀赋、政策环境和市场环境三大类。经营环境因素对企业的影响程度取决于企业跨国经营的目的。如果目的是获得更多的海外资源，市场调研的重点就要放在资源的丰蕴程度、开采成本、管理水平、运输条件等与“要素市场”和“经营环境”直接相关的因素上。如果企业跨国经营的动机是扩大和占领成品市场，市场筛选和分析的重点就应放在对市场规模和潜力、消费偏好、销售渠道、市场竞争结构等的分析上。如果企业跨国经营的动机是为了降低生产成本、提高生产效率或是为获得技术资源和战略性资产，那么目标市场的技术研发能力、创新环境、基础设施、劳工素质等就成为选择目标市场的重要指标。

任何一个目标市场总是各有所长，各有所短。企业在对国外市场进行分析比较时，应当根据企业跨国经营的目的和动机，对决策变量进行排序，从而确定目标市场选择标准。

三 市场进入模式应遵循渐进性原则

企业选定了目标市场之后就面临着以什么样的“市场进入”方式打入该国市场。企业可以选择的市场进入方式可分为贸易式进入、合同式进入和投资式进入，每一种进入方式包含若干子形式。经济文献上讲的市场进入战略一般是指企业初次进入每一市场所采取的战略或方式。从动态的角度看，企业在特定的时期和条件下以某种形式进入海外市场，经过若干年后，企业在当地的经营形态会随着经营环境和企业自身条件的变化而进行调整。

制定海外市场进入战略，主要回答两大问题：一是“在哪里生产，到哪里销售”，即生产和销售活动的布局问题；二是“如何组织，如何管理”，即产销活动的控制问题。^④研究表明，跨国公司制定海外市场进入战略的方法主要有两大类：第一类是经济方法（the economic approach），^⑤第二类是企业战略方法（the business-strategy approach）。^⑥

^③ John H. Dunning, “The Nature of Transnational Corporation and Their Activities”, in UNCTAD, ed., “*Transnational Corporations and World Development*”, London: Routledge, 1996, p.34.

^④ 梁能：《国际商务》，第 188 页。

^⑤ E. Anderson, and H. Gatignon, “Modes of Foreign Entry : A Transaction Cost Analysis and Propositions, ”

所谓市场进入战略的经济方法是根据企业自身的状况和外部经营环境,在不同的经济变量(如控制程度、成本、风险、收益等)中寻求的一种均衡状态。该方法强调对不同进入方式的成本比较,但没有考虑到各种市场进入方式对产品市场“竞争态势”的影响。企业选择进入方式时,还应考虑其他竞争因素。在很多情况下,企业选取某一进入方式,并不是因为其进入成本低,而是由于这种方式能最大限度地增强企业的竞争地位,从而获得垄断利润。因此,成本最低的进入方式未必能够带来最高利润和获得最大竞争优势。

战略行为论从行业结构和进入壁垒的角度出发,主张选择最有利于增强企业在国外市场的竞争地位的进入方式。战略行为方法认为,由于企业经营的内部环境和外部环境受到一系列因素的影响而存在着不确定性,因此,企业在选择市场进入方式时,必须采取经验主义和实用主义。企业在进行海外投资前,应对所有的进入方式进行系统的评价。所比较的内容主要包括赢利贡献、投资风险和其他非赢利目标,然后对所有可能的方式进行比较,并排列出先后顺序。

海外市场进入模式对企业跨国经营成功与否的影响是巨大的。无论采取什么方法,企业对进入模式的选择应遵循渐进性原则,从风险低、资源投入少的方式入手,逐步过渡到其他的经营方式,实现投入产出的最大化的长期目标。中国企业“走出去”应走渐进式的发展道路。这种渐进性主要体现在两方面:一是市场扩张的地理顺序,通常是本地市场→全国市场→海外相邻市场→全球市场;二是企业跨国经营方式的演变,最常见的类型是纯国内经营→通过中间商间接出口→直接出口→设立海外销售分部→建立海外生产基地。海外经营的风险毕竟高于国内经营,企业应以提高跨国经营的成功率为目标,避免盲目性。

四 组织结构应与国际战略恰当匹配

企业一旦确定了国际化发展战略,就面临战略如何执行的问题。在现实经济中,我们看到许多中国企业虽然明确了国际化战略的目标,但国际化发展却层层受阻,其中存在的一个共同问题是没有将组织结构和控制调整到与战略相匹配的状态。

钱德勒(Alfred D.Chandler)对美国大企业的成长进行了深入的研究,他得出的结论是,企业的扩张战略必须有相应的结构变化跟随。钱德勒关于组织结构跟随战略的论断被跨国公

司的成长经历所证实。^⑦

组织结构是有效战略实施过程中的重要组成部分。当组织结构与其他要素结合时,这种结构就能推动企业战略的有效实施。在经营中,形成一个能有效支持公司战略的组织结构是困难的。在多数情况下,企业更倾向于维持结构的现状,保持组织的惯性。

许多跨国公司(如通用汽车公司、国际商用机器公司、飞利浦公司等)都采取地区分部组织结构。实际上,大部分产业不是在全球规模的层面上达到经济效益的最大化,而是在地区层面上实现效率优势。在地区分部结构下,一个突出特点是公司总部给它的地区分部下放了很大权力,地区总裁拥有高度的自主权,可以改变本国的产品战略,使它能适应所在国家或地区的特殊环境。同样,地区总裁也会将部分权力直接下放给具体国家的执行经理。地区(国别)市场对消费需求越大,地区下属的国家经理所获得的自主权就越大。这样做的主要好处是能够获得本地迅速反应的能力,而且使绝大部分经营活动在地区内不断“扩散”,并从一个地区市场“复制”到另一个地区市场。

随着公司向多元化产业和业务的发展,国外产品种类的增加,生产经理的重要性随着公司所提供产品数量的增加而增强。许多大型跨国公司在组织结构上由地区分部结构向全球性产品分部结构转变。据研究,美国杜邦公司是在 20 世纪初第一个主要采用现代部门结构的公司,到 20 世纪 70 年代,《财富》杂志 500 强中有 90% 的公司已采取了产品部门结构。^⑧

全球产品分部结构体现了垂直一体化的生产活动链,这是以全球市场统一配置资源的。在全球产品分部结构下,一些生产活动会被分散进行(如零部件加工和装配)而其他生产活动则集中进行(如研究与开发活动)。全球产品分部结构的灵活性体现在它能够根据劳动力成本、产品质量、经营环境、汇率风险等的变化迅速转移生产地点,特别是当竞争领域是以行业界限来划分时,可以清楚地确定竞争对手和竞争战略。

在全球产品分部结构下,全球性的下属公司的运营并没有太大的自主权,它们只是全球组织中的一个组成部分,谈不上发挥独立的战略作用。在这种情况下,母公司和下属公司之间的协调就变得十分关键。由于全球化是公司战略的核心,下属公司在很大程度上被看做是供货的来源或销售部门。一旦产品进行了最终装配,就由母公司管理整个国际市场的营销。

无论是全球产品分部结构还是地区分部结构都存在各自的优势和劣势。从优势的角度看,全球产品分部结构的好处是获得了更高的全球效率,而地区分部结构的好处在于使公司能够获得更高的当地反应能力和灵活性。全球产品分部结构最大的弱点是,随着时间的推移,

^⑦ [美] 艾尔弗雷德·D.钱德勒著,孟昕译:《战略与结构》,昆明:云南人民出版社,2002 年版。

^⑧ 包铭心、莫礼训、安德鲁·C.英克本、菲利普·M.罗森茨韦格:《国际管理》,第 151 页。

下属公司越来越形成对母公司的依赖，母公司与下属公司的互动缺乏创造力，从而导致公司对市场的反应能力的限制。而地区结构最大的弱点在于，母公司在其自治的子公司施行支配性的战略时产生阻力和困难，从而会失去专业化分工带来的好处，最终将以效率的损失为代价。在不同的地区进行研究与开发、采购、营销和分配活动会加大生产和管理成本，而成本的增加给公司带来的负担有时是难以承受的。

今后，跨国公司全球竞争战略下的组织结构进一步的发展方向是“混合型的跨国组织结构”或是“跨国网络结构”。该结构试图获得地区结构和全球化产品分部结构的优势，其本质上是一个运作网络，多个总部分布在不同国家。下属公司对本地产品有绝对的控制权，对某些全球化产品提供支持，并控制其他部分全球化产品。为了有效地运作，跨国公司强调广泛的水平联系、有效的沟通和最大限度的灵活性，使公司总部及其下属公司均能增强对竞争的反应能力。

可见，地区结构适合于多国家战略，而产品结构适合于全球战略。20 世纪 90 年代以来，随着互联网的广泛应用，网络的功效对商业模式和企业组织的传统形式提出了挑战。公司的商业活动如购买、销售和服务等越来越多地通过电子方式实现。电子商务的发展使得公司可以直接与遥远的公司进行协调，而不需要大量的海外资产。网络大大降低了交易成本，并提供了强大的便利性。为了迎接新技术革命带来的挑战，越来越多的跨国公司（如可口可乐、麦当劳、沃尔玛等）正在试验“跨国网络结构”。在这一结构下，总部更加明显地关注建立和维持世界级的工序，这些工序和运营工序的“技巧”将有偿卖给海外分公司。总部再通过网络联系来监控和控制分公司。监控对保护公司质量上的声誉十分关键。例如，麦当劳通过网络跟踪遍布全球 116 个国家的 24 500 个餐馆的各种烤肉的温度。网络技术使全球性的监控管理成为可能。

进入 21 世纪，许多跨国公司为了适应全球化和技术变革给企业带来的挑战，试图发展一种“无缝组织”。无缝结构建立在打破组织内部障碍的基础上。由于正式的组织结构促成了总部与下属公司、公司与供应商和客户之间的障碍，这些障碍造成了生产低效率，阻碍了学习，使公司对外部环境的反应力降低。发展“无缝组织”就是为了扫除这些障碍，最大限度地为顾客服务并实现价值。总之，公司如何组织其经营活动（研究与开发、生产、营销、服务）通常决定着公司的成败。国际战略和组织结构的恰当匹配能推动企业在全业务的有效合作和控制，而正确地处理企业组织问题是有效执行战略的关键。

综上所述，确定恰当的国际竞争战略，在明确经营目标的条件下选择合适的目标市场，并以相应的进入方式进行跨国经营，最终使公司的组织结构调整到与跨国经营战略最匹配的

状态，构成了企业成功实施国际战略的几个关键环节。中国企业实施“走出去”战略应高度重视上述环节，在实践中不断摸索经验，使更多的中国企业成长为有国际竞争力的跨国公司。

[收稿日期：2006 - 10 - 30]

[修回日期：2007 - 01 - 20]

[责任编辑：谭秀英]