

# 跨国公司的“全球本土化”战略

雷登攀

(武汉大学商学院,湖北 武汉 430072)

**摘要** 在21世纪经济全球化的世界经济形势下,作为经济全球化微观载体和主要推动力的跨国公司纷纷对原有的战略进行调整,各大跨国公司战略调整的一个明显趋势就是实行“全球本地化”战略,即在全球各国推行“本土化”战略,思维全球化,行动本土化;技术开发、获取资源国际化,产品设计、人力资源则实行本土化战略。对跨国公司来讲,技术或零部件方面是全球性的竞争;在配销服务方面,则是本土化的竞争。中国若要在未来日趋激烈的国际经济竞争中占据一席之地,也必须采取“全球本土化”战略及其它措施大力发展我国的跨国公司。

**关键词** 跨国公司 全球化战略 本土化战略 全球本土化战略

中图分类号 F276.7

文献标识码 A

文章编号 1001-7348(2003)07-099-03

## 1 经济全球化趋势下跨国公司资源获取和技术开发的全球化战略

在新的世纪,世界经济全球化、一体化、国际化趋势日渐明显,国际经济竞争日趋激烈,国际经济贸易环境发生重大变化,各大企业尤其是跨国公司进入统一市场,参与国际分工,意味着置身于“全球商战”,将企业生存的空间扩大到了整个世界,客观上要求跨国公司必须以全球化的战略来迎接新的挑战,才能适应世界经济格局的变化与发展。

### 1.1 经营资源国际化

企业全球化的最终目的是有效利用全球分工整合国际资源,提升企业竞争力,企业进行全球化的原因,多是因本国成本过高、劳工缺乏,材料、自然资源要依赖国外;此外,为了接近市场,突破保护主义,节省运输的成本,全球化也是一条必走的道路,总而言之,对企业来说,全球化根本的出发点,就是要有有效利用全球资源,扩张市场,降低成本。企业的经营资源包括两部分,一部分是硬件方面,也就是交通、公共设施等基础设施建设;另一部分是软件方面,包括政府政策、教育、产业结构等,技术劳力及脑力资源也是一种重要的软

件。在企业全球化的过程中,基于这些考虑因素对经营资源的国际性合理选择,是跨国公司国际性经营成功的重要条件。

### 1.2 技术开发国际化

全球性的重要性究竟何在?它所隐含的一层意义就是,企业无论做什么事情,都要有国际化水准。有很多产品、技术是全球化的,有国际统一的标准。在经济环境尚未全球化、自由化之前,企业处于保护的环境下,可以靠很多种手段来争取生存的空间。但自由化之后,任何国际企业都要参与全球性的竞争,企业一定要做到国际水准才具有竞争力。所以,在全球化、自由化的全球趋势中,企业的技术开发是否具备国际经营水准,就非常关键。

跨国公司已越来越重视高新技术的发展,注重信息化管理,强调以高新技术作为主要竞争手段,实行信息网络化的全球经营,提升行业技术水平,增强竞争力。近年来,跨国公司凭借着网络技术的发展,电子商务的频繁利用,使自己的成本大大降低,提高了竞争力。同时,跨国公司更加注重研究开发的投入,现在很多跨国公司都至少将每年利润的10%投入到开发研究中去,以求开发新产品,适应市场需求。

我们可以明显地看到,跨国公司不断提升在华企业的技术水平,通过设立研发中心,发展当地企业的配套协作,提高其在相关产业部门的整体竞争力。高科技领域的跨国公司已在北京、上海等地设立了100多家研发中心,其中仅摩托罗拉公司在电子信息领域就设立了18家研发中心。

## 2 全球化战略思想下跨国公司产品和人力资源的本土化经营

随着经济全球化时代的到来,国际市场竞争的日趋激烈,跨国公司为寻求更好的发展,越来越注重实行本地化经营,塑造当地化概念。而且通过海外公司对所在国的社会经济发展有所贡献,可以赢得所在国政府和公众的好感与支持,提高企业的形象和竞争地位。当地化经营其实就是企业国际化战略的具体实施,也就是用本土化设计生产的产品,打造本土品牌,建立当地营销网络,以扩大当地市场的份额,或在当地市场占据优势地位。国际化的战略,其最终目的就是使企业成为一个真正在每一个地方都有竞争力的,而且辐射到世界各地的跨国公司。企业国际化的过程,可以说就是本土化的过程。而本土化的成功也就意味着在国际化战

作者简介:雷登攀(1976~),武汉大学商学院企业管理专业硕士研究生。

收稿日期:2002-11-29

略推进中消除了最大的障碍。

日产公司就是企业本土化的一个范例,它设在西班牙的伊比利亚汽车公司,生产、销售和财务等部门的主管人员都是当地职工,该公司在当地采购零部件的比例高达80%,日本公司还将自己所拥有的股份主动由90%降至67%,在日资企业的全球采购中,我国企业供货的比例从1993年的35%升至1999年的42%。

按照外经贸部国际贸易经济合作研究院王志乐教授的归纳,当地化有四个方面,即生产制造当地化、研究开发当地化、人力资源当地化和管理运营当地化。

### 2.1 生产制造本土化

当代科学技术日新月异的发展是经济全球化的物质基础。由于技术日益细化,产品的零部件和生产阶段具有越来越明显的可分性,同一种产品可以分布在十几个、几十个国家生产,每个国家都可以发挥其技术或是劳动力成本等方面的优势,使最终产品成为万国牌的“国际性产品”,使得跨国公司可以充分利用东道国当地丰富的自然资源及人力资源,产生明显的技术和成本竞争的优势,生产出更加具有竞争力的产品,并实行当地销售。

产品能否被市场接受,最核心的环节在于设计。因此,跨国公司要在东道国当地占据一定的市场份额,必须在当地市场上最先了解到消费者的需求,然后以本土化设计的方式,生产出最适应当地消费者习惯的产品,开拓当地市场。本田公司在出口汽车时,就改变汽车的设计制造以适合他国国情。比如,仅在泰国国内销售的汽车,因为泰国气候较暖,就不需要暖气装置,也不需要阳光车顶,但出口澳大利亚、新西兰的汽车,就需要解决无开关入口、安全系统、屏障测试等问题。为了防止汽车在坡路上翻车,还要进行变速锁测试。

从1997年开始,海尔就在世界各地寻求可以合作的家电产品设计工作室,由海尔控股,双方以利益共享的合资方式组建设计中心。目前这样的海尔设计中心在全球有18个,广泛分布在美国、英国、法国、日本等国家,同时还配备有几百人的本土的专业设计师。对当地消费者来说,在选择同样性能和价格的商品的时候,“当地制造”这个标签往往是决定他们取舍的微妙因素,这就是本土

品牌的价值。

### 2.2 研究开发本土化

为了在世界各地进行设计与生产,设立工厂,制造真正适合当地市场的“国际产品”,跨国公司纷纷一改以往在本国进行研究开发的战略,直接在东道国设立R&D中心,利用当地的高科技人才研究开发新的产品,根据当地的需求而生产并投放市场。日本近年来很多的跨国公司都在国外设立R&D基地,聘用国外科技人才,与国外的科研机构、高等院校和大公司合作。

日益增多的海外R&D机构的建立是跨国公司研究开发本土化最直接和最主要的形式。根据美国商务部统计,截止1997年底,已有24个国家的375家跨国公司在美国建立了715家R&D机构。同时,美国有86家跨国公司在海外22个国家建立了186家R&D分支机构。另据资料显示,从1986年至1990年,日本企业在海外设立的R&D机构数量增长了87个,雇员增加了121%。1990年日本公司在欧洲的R&D机构仅70家,1995年增至300多家,增长了3倍多;1993年美国设立的R&D分支机构有141家,1995年则增长到251家。目前在日本注册资金10亿日元以上的制造业企业中,拥有海外R&D机构的已达10以上。

世界电子业的巨头之一索尼公司以“全球化和本土化同步发展”为全球化经营的基本出发点,在日本、美洲、欧洲,以及包括我国在内的亚太地区都广泛地开展着开发、制造、销售产品以及为用户提供服务的业务,在信息多媒体及数字技术飞速发展的今天,致力于用领先的数字和网络技术,开发深受消费者喜爱的产品。

### 2.3 人力资源本土化

越来越多的失败案例,令跨国公司认识到,派自己人出去经营公司,这些人会很难融入到当地的环境和文化中去。所以跨国公司已开始采取本土化的措施,充分利用当地的人才,由本地人实行管理,以熟悉当地文化环境和政府政策的优势,以减少经营中的摩擦。建立起一支熟悉当地市场的本土化队伍,是跨国公司国际化棋局中关键的一步。这样同时还可解决人才不足的问题。瑞士ABB公司总部只有100来人,而在全世界160个国家和地区建立的附属机构和企业雇用了20多万的当地人。

当然,人才的本土化是有一定的风险的,这就是怎样能够使他们接受母公司的价值观。如果他们不接受,就会出现较大的分歧。通常的解决方法,一是与国外当地化人才充分地进行沟通,让他们能够接受母公司的价值观;二是对他们施加压力,给他们制定非常明确的目标。

美国海尔公司在南卡州的工厂里,一共有200多名员工,除了总裁和财务主管两个人是从青岛海尔派来的之外,其余员工全部是美国人。海尔分布在全球的13家工厂共有803名这样的海外海尔人。除了工厂和管理人员,海外海尔人还包括一些海外设计人员和经销商。

### 2.4 管理运营本土化

随着跨国经营的纵深推进,跨国公司的当地化经营需要有愈来愈大的弹性。目前日立、东芝、松下、本田、佳能等著名跨国公司推行了“全球四总社制”的组织体制。即除国内保留总公司外,还在北美、西欧、亚洲建立独资的区域统管公司,下设若干生产、销售、金融子公司,技术开发研究所、零部件采购中心等,以达到弱化事业部职能、强化地区决策、协调全球行动之目的。各区域统管公司实行一元化领导和自主经营,统一指挥区域统管公司的技术开发、采购、生产、销售等;在资金筹措和运用上亦可自主决定;国内总公司与各区域统管公司之间以信息网络相联,以便相互采购产品、零部件和交换技术情报等。日本跨国公司推行“全球四总社制”的实践表明,这种组织体制有利于公司对各区域统管公司在生产经营方面实施战略性指导,实现产销最佳配置,并使科研成果尽快转化为生产力。

企业本土化策略的另一个重要环节是营销管理的当地化,用海外经销商的网络销售企业产品。海尔用了4年多的时间建立了本土化的营销网络,共有4万多个营销网点和300多名经理人。这些经理人每年都举行年会,从青岛,到意大利,再到纽约,海尔全球经理人年会已经成了每年经销商交流和总结营销经验的聚会。

## 3 跨国公司的战略调整对我国企业经营的启示

在世界经济全球化的大潮下,一个独立于世界经济主流之外的国家,是很难实现经

济快速发展的,也很难提高其经济竞争力。全球化对我国企业的影响是双向的。一方面,通过全球领域的资源配置和分工给我国的企业带来更大的发展空间和机遇,从而更好地促进我国企业管理的调整和升级,促使我国经济快速发展;通过加快与国际惯例接轨,提高我国企业生产产品的质量。另一方面,全球化将使我国企业更直接地面对激烈的国际竞争,必须最大限度地发挥国内和区域内的规模效益和分工效益,要努力提高竞争力,就必须培养我国的跨国公司,并且实行“全球本土化”战略,到世界跨国公司的家门口比拼技术创新、市场开发的投资能力,才能以最有利的态势与他们竞争。

概括而言,世界跨国公司的战略调整新趋势给中国企业有以下启示:

### 3.1 观念国际化

在经济全球化的进程中,我国的企业,特别是跨国企业的生产经营活动已经从国家的范围走向了全球的范围;从封闭型、半开放型市场,转向开放型市场;从主要利用国内资源,高度自给自足,转向充分利用全球资源;从主要利用国内资金,转向更多利用外资和全球资金,再在家里用中国人的眼光看全球用户的需求是不行的。我们的政府应该建立起一整套相互配合、行之有效的政策法规体系,以政府行为推动经济全球化。我们的企业应该积极参与多边或区域经济合作,培养国际化经营的理念,提高自己产品的质量和标准,适应新的国际贸易和投资规则。

### 3.2 培养我国自己的跨国公司

跨国经营是当今高度社会化、现代化和

国际化经营的必然趋势,是国际产业分工与合作、国际技术和资本流动的需要,代表着现代企业的发展方向。实现跨国经营是中国加入世贸组织、经济对外开放的必然选择。经过20年来的发展开放,中国的经济迅速发展,在世界上的地位变得日趋重要;同时中国的市场经济趋于完善,中国的企业实力也在不断的增强,中国的部分企业完全有能力也有必要发展成为中国的跨国公司。我们应采取学习、合作与竞争相结合的办法来发展自己的企业,跨国公司先进的技术和高质量的经营管理是我们学习的对象,与跨国公司进行友好合作是我们提高技术和缩短技术研究开发时间的有效手段。

根据联合国《2002年世界投资报告》,截至2001年底,中国最大的12家跨国公司,控制着超过300亿美元的国外资产,接近20世纪90年代拉丁美洲的全部资本输出总量,拥有2万名外国员工,国外销售额达到300亿美元。报告认为,这是中国的跨国公司走向国际市场,适应全球化竞争的积极举措,中国跨国公司在世界市场上的地位将不断上升。

### 3.3 推进我国企业的多元化、全球化

经济全球化使世界市场得到了前所未有的开放,各国经济开放度的增加,相互依存相互依赖关系的加深,促成了更深层的经济一体化。在这种新的经济条件下,一个企业要想做大、变强,就必须融入世界多元化潮流,实施国际市场多元化战略,才能与国际同步,为实现中国企业全球化战略打下一个良好的基础。

在国际经济一体化的时代,多元化是适度扩大企业规模的一种很好的方式,但企业

很难统领某一个领域,仍要专注自己的分工,我国的国际企业正处在迅速发展的阶段,更要注意平衡多元与专注的重心,多元仍然要专精,在增强企业国际上的核心竞争力。不同企业应依据自己的特质和专长设计多元化的方略,并努力将这种特质和专长提升为区别于其他企业的鲜明、独特的优势。

### 3.4 注重实行本土化经营战略

经济全球化进程的加快,跨国公司间竞争的加剧,意味着我国的跨国公司也必须向国际企业学习,深入实施“全球本土化”战略。跨国公司的决策者要以公司整体长远利益为考虑对象,在世界范围内有效地配置资源;公司的组织管理结构应趋于网络化,管理职能趋于分散化,打破过去企业内部垂直僵化的条块分工现象,加快企业内部的信息沟通和资源的共享,弱化公司的国籍,使海外子公司“本土化”,及时了解东道国的经济政策,减少经营摩擦,提高经济效益,降低成本,发展自己的企业。

同时应注意产品的开发、设计要符合东道国的国情,满足当地消费者的需求,利用国外经销的国际市场网络,吸收当地具有国际经验的管理和其他专业人才,树立起我国跨国公司在当地的优势地位,进而提升我国跨国公司在国际的上竞争能力。

#### 参考文献

- [美]帕拉哈拉德,伊夫·多茨.跨国公司使命—寻求经营当地化与全球一体化之均衡[M].北京:华夏出版社,2001
- 施振荣.互联网组织:知识经济的经营之道[M].北京:生活·读书·新知三联书店,2000

(责任编辑 焱 焱)

## Transnational Company's strategy of "Global Localization"

**Abstract:** Under the tendency of economic globalization in 21 century, as the micro carrier and main promotin force, transnational companies are justifying their strategies. It's an obvious tendency for transnational companies to take "global localilzation" strategy, that is, take "localiaztion" strategy in the world. In other words, their thought is globalized, while action is localized; their R&D and resource's acquisition is globalized while their products' design and human resource's achievement is localized. To transnational companies, technology and component's competence is globaliaed while marketing and service's competence is localized. If China wants to get better development in the fierce international economic competence in the future, we have to develop our transnational company and our transnational company should also take the "global localization" strategy and other measures.

**Key words:** transnational company; globalization strategy; localization strategy; global localization strategy