

■ 企业管理

跨国公司管理模式探析

魏 明

(重庆工商大学 管理学院, 重庆 400067)

[作者简介] 魏 明(1964-), 男, 湖北汉川人, 重庆工商大学管理学院副教授, 主要从事企业理论与公司治理、战略管理与跨国经营研究。

[摘 要] 企业跨国经营的目标是建立世界范围竞争优势, 该目标的实现取决于跨国管理模式, 即跨国管理的维度、组织、过程和行为所构成的关系模式。跨国公司在国际扩张过程中形成了多国分散联合体、国际协调联合体、全球垂直一体化三种传统跨国管理模式。随着跨国经营环境的变化, 跨国公司管理模式正在变革, 变革的基本方向和原则是: 从单一管理维度向多管理维度的转变; 构建以母一子公司关系为基础的网络化组织; 塑造以知识传递为纽带的管理过程; 重新定义管理者的角色行为。

[关键词] 跨国管理模式; 管理维度; 管理组织; 管理过程; 管理行为

[中图分类号] F276.7 [文献标识码] A [文章编号] 1672-7320(2005)05-0661-07

跨国公司管理问题是目前理论研究的重要课题, 尤其是在我国加入 WTO 的情况下, 研究跨国公司管理更是具有非常重要的现实意义。本文在对传统跨国管理模式分析的基础上阐述跨国公司管理模式变革的基本方向和原则。

一、跨国公司管理的战略目标与管理模式的内涵

联合国在 1984 年对跨国公司(Transnational Corporation, TNC)的定义是: 在多个国家从事经营活动, 并在一个决策体系下具有协调的政策和共同的战略, 各经营实体之间相互影响的企业的统称^[1](第 6 页)。早期跨国公司研究主要是从经济学, 尤其是运用产业经济学和交易费用理论解释跨国公司为什么“存在”的问题, 而对跨国公司的“存在状态”的研究很少^[2](第 2-8 页)。近年来, 随着企业跨国经营环境的变化和跨国公司实践日益丰富, 跨国公司研究中出现了一个重要的倾向: 把跨国公司本身作为研究对象, 并把跨国公司行为作为管理决策的关键变量^[3](第 6 页)。其中一个重要问题就是跨国公司如何在世界范围内建立起竞争优势。Bartlett 认为, 建立世界范围的竞争优势是跨国公司管理的战略目标^[4](第 23-46 页)。

跨国管理目标的实现取决于两个方面: 一是跨国公司是否具备某种核心能力, 以支撑其竞争优势; 二是跨国公司能否确立合理的跨国战略并有效地实施, 使其核心能力转化为现实的竞争优势。这都与跨国公司的管理模式密切相关, 管理模式为跨国公司培育核心能力, 并将核心能力转化为竞争优势提供了基本框架和平台, 是形成核心能力并最终建立世界范围竞争优势的保证。

管理模式是指各种管理关系的概念化、模型化。它涉及到管理方方面面的问题。从总体上看, 跨国公司管理模式是由以下方面构成:

第一,管理维度。管理维度是跨国公司在对跨国经营活动总体认识和定位基础上,确定核心能力和竞争优势的基本价值取向,是形成管理关系和管理模式的轴心。跨国公司管理有三个维度:(1)职能,即以跨国公司在世界范围的 R & D、采购、生产制造、市场营销与分销、人力资源管理、财务管理等价值链活动为主线实施管理活动;(2)产品。跨国公司多为多元化经营的公司,生产和销售多种产品或服务。产品维度就是指以产品为中心实施管理活动;(3)地区或东道国,即以地区或东道国为中心实施管理活动。

第二,管理组织。管理组织是指各种管理要素之间联系方式的总和,是跨国公司在确立了管理维度的基础上,对各种管理活动的有序安排,是在形成核心能力和竞争优势的平台的基础上,构成了跨国公司管理的基本框架。管理组织一般有两种形式:一是建立正式组织结构,通过固定的权责关系使各管理要素之间形成某种稳定的联系;二是利用非正式组织关系来协调和联系各种管理要素。

第三,管理过程。管理过程是指各种管理活动的时间顺序,表现为物品、人员、知识与信息等资源的流动和运转方式,是管理组织动态的表现形式。一般包括:(1)跨国公司与其环境之间的资源交换过程;(2)跨国公司内部资源流动,尤其是跨国流动过程。

第四,管理行为。管理行为是构成管理过程的基本单位,表现为员工个体、群体和组织等一系列的角色模式。

管理模式的 4 个方面是一个统一整体。维度决定了管理模式的基本战略方向,组织构成其空间框架和结构,过程则形成了管理模式的活力与张力,行为是驱动管理模式有效运作的动力。

任何管理模式都是企业当前所面临的管理任务与过去已形成的内在管理偏好的共同作用下形成的^[3](第 6 页)。也就是说,企业跨国管理模式一方面取决于公司在当前环境条件下面临的管理任务和完成任务必须解决的问题,另一方面取决于跨国公司在长期经营管理过程中已经形成的管理传统。换句话说,跨国公司在历史形成的传统是管理模式演变的初始变量。

二、跨国公司传统管理模式比较

企业的管理传统是企业在长期经营管理过程中形成的价值观、规范、经验、文化以及管理模式。它既是企业的最大财富——企业的竞争能力的基本来源,同时又是一种很大的负担——它会阻碍企业的战略能力的创新与组织的变革^[3](第 472 页)。因此,分析和研究跨国公司传统的管理模式,对管理模式的变革具有重要的意义。

作为一种世界经济现象,跨国公司在其历史发展过程中,先后形成了三种典型的传统管理模式。

(一)多国分散联合体模式

欧洲公司大规模国际扩张发生在 20 世纪二三十年代,当时它们所面临的主要问题是各国之间较高的贸易壁垒。高关税和对外国商品的歧视性立法增加了公司产品的出口成本,它们被迫在当地建立生产设施,通过子公司的当地生产、营销、产品改进等,满足当地市场需求。同时,由于当时交通条件和通信条件的限制,极大地削弱了母公司对国外子公司干预的能力,这使得国外子公司在当地的独立性得到加强,形成了分散资产、下放责任、各东道国子公司自主经营管理、母公司财务控制的多国联合体模式。

多国分散联合体模式的主要特征可以概括为以下几点:(1)地区或东道国是主要的管理维度。公司的总体战略是由一系列的东道国国内战略组成的,每一个东道国子公司的战略本质上独立于其它国家子公司。公司跨国经营的核心能力和竞争优势主要来源于东道国子公司的适应能力和灵活性,即东道国子公司能否对东道国的市场需求和政府要求做出及时的响应。(2)公司通过设立地区总部和运用非正式的人际关系协调和影响国外子公司的经营活动。(3)子公司通过在东道国独立开展经营活动获取当地市场知识和信息,并将其保留在子公司。母公司与子公司之间的现金流量和子公司自主开发知识并保留在子公司是其管理过程的主要特征。(4)子公司在当地开拓性经营是该模式有效运行的关键。

因此,子公司的经营行为,尤其是子公司经理的企业家行为是该模式管理行为的主要方面。

(二)国际协调联合体模式

美国公司的大规模国际扩张主要发生在20世纪五六十年代间。第二次世界大战后,美国公司在新技术和管理技能上取得了绝对的优势,美国公司的国际扩张主要就是集中利用这种优势^[5](第190-207页),满足当时欧洲重建和各殖民地独立对新产品、新技术的需要。在这样的条件下,美国公司通过把母公司强大的技术创新能力和先进的管理技能向海外转移,延长新技术新产品的寿命周期,以获取最大利润。美国公司以这种跨国经营方式进行海外扩张,自然形成了母公司通过对关键职能尤其是对R & D的控制以实现对外国经营活动协调的国际协调联合体模式。

与欧洲公司相比,该模式的基本特征是:(1)职能,尤其是关键职能(如R & D、市场营销、工艺流程、设备)为主管理维度。公司的核心能力集中在母公司的创新能力,尤其是技术创新能力上,其跨国经营战略就是不失时机地将母公司的这种能力转移国外,转化为世界范围的竞争优势。(2)通过建立正式的组织结构,组建专门的国际业务部门,依靠职能专家(尤其是技术专家)对国外的经营活动实施控制。母公司同意国外子公司分权,但是保留通过复杂的、正规化的管理体系和职能专家进行整体协调和控制的权力。母公司握住关键职能这一“管理缰绳”,实现对国外“自由的、独立的子公司”的控制,并指引它们的发展方向,是该模式的主要组织特征。(3)母公司向子公司转移知识(包括技术、技能等),同时也允许子公司根据当地情况对转移的知识进行适用性调整,是跨国管理过程的主要方面。(4)母公司的创新行为和将其创新成果向国外子公司的转移是关键的行为变量。

(三)全球垂直一体化模式

20世纪60年代末至70年代,日本公司进行了大规模的海外扩张。这时跨国经营环境发生了重大变化。一方面,由于关贸总协定的签署和实施,使得各发达国家之间的贸易壁垒大幅度下降。交通、通信、运输等技术的进步使得跨国投资和物流成本降低,同时为母公司增强对国外子公司的干预能力提供了可能性。另一方面,战后世界经济的快速发展,跨国公司的对外直接投资大幅度增加,使得各跨国公司在国际市场上的竞争非常激烈,成本和价格成为国际竞争的焦点。在这样的环境条件下,典型的日本公司没有走欧美国家公司的老路,而是在产品的主价值链上培育其核心能力,发展竞争优势。它们集中资源,根据每一产品生产经营活动不同环节特征在全球范围布局生产经营活动,在具有区位优势的国家或地区建立高度密集的生产设施,实行大规模、标准化的生产与经营,形成“全球一盘棋”的垂直一体化的经营体系和管理模式。

从总体看,该模式的基本特征有:(1)产品是跨国经营的主要管理维度。公司的核心能力来源于产品的垂直一体化布局。一方面根据产品价值链活动的特点,在全球范围内,按区位优势布局每一环节,实行大规模的密集生产,最大限度地降低成本;另一方面,通过标准化和严格的质量控制以提高质量。(2)通过设立产品部门集中控制每一产品在全球范围的经营活动,国外子公司只是产品价值链活动上的一个环节,主要任务是执行母公司已确定的战略。(3)按严密计划体系组织并管理大规模的跨国物流是其主要管理过程。(4)产品部门及其经理在全球范围内合理的布局生产经营活动,制定有效的竞争战略是该模式运行的关键。

表1对3种传统跨国管理模式做了简单比较。从表中可以看出,它们各有其优势与缺陷。多国分散联合体模式具有很强的适应能力,能够根据不同国家市场需求和政府要求灵活地经营。但是,该模式重复地在不同国家建立生产设施,致使整个跨国经营成本高,当东道国市场狭小,难以达到生产经营最低有效规模,公司则不得不放弃在该东道国的经营活动。不仅如此,由于各东道国子公司“独立”经营,它们既不愿意把自己的知识与经验传递到其它子公司,也不愿意接受其它子公司的知识与经验,知识在子公司之间转移困难,大多数子公司都患上了“非本地发明症”^[3](第579页),公司总部战略协同程度低。全球垂直一体化模式具有获取全球性效率的能力,能够充分利用不同国家在要素成本上的差异和全球市场的规模经济获得成本的优势,也能够通过标准化生产和集中控制取得质量上的优势。但是,该模式

在多样性与易变性的跨国经营环境中缺乏灵活性,对各东道国环境变化反应迟钝,标准化产品往往不能适应各国的市场偏好和政府规定。而且,该管理模式中,子公司只是母公司实现其全球战略的工具,子公司没有动力去关心东道国环境的变化,管理体系僵化。国际协调联合体模式可以在世界范围内充分运用母公司的创新能力,但是由于世界技术创新格局的变化使得该模式难以有效运行,同时也缺乏规模经济和适应能力。也就是说,传统跨国管理模式在获得某一方面的战略能力的同时,失去了另外一些战略能力,获取战略能力的来源是单一的。

表 1 传统跨国管理模式比较

比较项目		多国分散联合体模式	国际协调联合体模式	全球垂直一体化模式
管理维度及其战略特点	主维度	地区或东道国	职能,尤其是 R &D	产品
	核心能力	子公司适应能力与灵活性	母公司的技术创新能力	成本与质量控制能力
	竞争优势	灵活地响应各东道国市场需求与政府要求	技术与产品先行者优势;延长技术、产品寿命	标准化的产品与经营、成本低、质量高
	资产与能力结构	分散在各东道国,各东道子公司国自给自足	核心能力集中在母公司,其它分散在各东道国	按区位优势原则集中
管理组织及其特征	组织结构形式	全球地区组织结构	国际业务部组织结构	全球产品组织结构
	协调控制方式	非正式的人际关系	正规化的管理体系与预算	严密的计划与集中控制
	集权化程度	分权、子公司自治	关键职能集权、其它分权	权力集中在母公司
	母子公司联系	现金流量	母公司向子公司的知识传递	跨国物品流动
管理过程及其特征	主要过程	子公司把握和利用当地机会	母公司技术创新、子公司调整和灵活运用母公司的优势	母公司的计划控制
	知识创造与转移	各子公司自行开发并保留	母公司开发知识,并向子公司转移	母公司开发知识并保留
管理行为	主要角色行为	子公司经理的企业家行为	职能经理的创新行为	产品经理的战略行为
	主要组织行为	子公司当地的创新与开拓	关键职能部门的控制	产品生产经营的全球布局

资料来源:作者自己整理。

三、跨国管理模式的变革

20 世纪 80 年代末,随着跨国公司的经营环境进一步变化,跨国公司所面临的战略任务也随之改变,跨国管理模式的变革成为全球性的浪潮。许多跨国公司都相继对传统的管理模式加以改革,以适应新的环境和战略任务的变化。尽管有些变革并没有取得预期效果,但这些变革本身却昭示着跨国管理模式变革的基本指导原则和方向。

(一)管理维度的多元化

传统的跨国管理模式的管理维度都是单一的,或者说是以某一维度管理为主的。这是它们只具有单一战略能力的主要原因。随着全球经济一体化力量和经济当地化力量的发展,成本压力和地区调适压力同时对跨国公司形成挑战^[7] (第 441-444 页)。它要求跨国公司一方面必须顺应全球经济一体化力量,最大限度地实现规模经济、范围经济和利用区位优势;另一方面也必须响应不同东道国市场需求和政府要求,对不同东道国环境条件的变化做出快速的反应,提高对不同东道国的适应能力。与此同时,世界竞争力量也发生了重大变化。在传统的成本与价格竞争继续发展的同时,围绕技术创新产生的竞争越来越成为国际竞争的焦点^[3] (第 112, 113 页),并且与全球经济一体化、经济当地化等力量相结合,改变了国际竞争的格局。技术创新及国际扩散从“最发达国家(美国)→次发达国家(西欧、加拿大等)→发展中国家”的传统路径^[5] (第 190-207 页)已经被多元化的路径所取代,即现今不断增长的大量的新技术新

产品可能同时从美国、日本、欧洲国家,甚至一些新兴工业化国家(如印度、巴西等)产生,并向世界其它地方扩散^[3](第112页)。它要求跨国公司能够从不同的环境中学习,并能够将学习成果有效地转移到其它地区。

正是这一环境条件的变化,管理维度的多元化(从单一的维度管理向把地区、职能与产品结合起来的 multidimensional management)就是跨国管理模式变革的基本方向。管理维度多元化的实质就是把产品全球经营的效率性、地区与子公司的灵活性、创新成果的共享性同时作为公司在世界范围建立竞争优势的来源。确立从全球经济角度着眼,从每个东道国的特定环境入手开展跨国经营活动的指导思想,确立成本与收入并重、效率与创新兼顾的管理方针。把培育与发展获取全球性效率的能力、处理和利用不同环境中风险与机会的能力,以及世界范围的学习与创新能力,作为建立世界范围竞争优势的支撑点^[8](第267-269页)。

(二)以母公司—子公司关系为杠杆,构建网络化的管理组织

传统管理模式中一个重要假设是存在某种“正确的”组织形式,适合在某一特定跨国环境中追求某种战略的跨国公司^[2](第323-337页),因此,正式组织结构的设计成为组织管理的主要内容;并以跨国公司整体为对象追求组织结构的对称性^[9](第323-337页)。但是,正如 Bartlett 和 Ghoshal 所说,这种倾向忽视了环境力量的多方位性和由此而产生的战略任务的复杂性^[3](第471页)。正式组织只是一套静态的权责关系和角色行为。而跨国公司必须要在动态的、迅速发展的任务环境中去定义组织结构,这是组织管理的关键。

管理维度的多元化对跨国管理的组织提出较高的要求。它要求跨国公司抛弃“战略决定结构”^[10](第10-19页)的决定论思想,以“环境—战略—结构互动论”来指导组织的变革;以差异化原则(即公司的资源与能力在整个网络中的分布是存在差异的)来取代对称性原则,提高跨国组织管理能力;以母公司——子公司关系为杠杆构造相互依存的网络化组织。具体来说,(1)打破传统层级关系,以母公司—子公司之间的关系为基本组织关系,形成母公司为主节点,子公司为分节点,各节点相互连接、相互依存、相互发生关系的网络。(2)公司的资源、能力和决策分散在整个网络之中,而不是集中在母公司。网络中每一节点对流经它的信息具有处理、加工能力和相应的决策能力^[11](第35-39页)。(3)子公司不再只是公司传送“管道”的最末端,只是核心层制定的战略的实施者,或只是公司战略的适应者或改进者,而是有益于公司的思想、技能、能力、知识的来源,是跨国公司形成某一“特定优势”的重要渠道。

(三)以知识创造和转移为纽带,整合跨国管理过程

管理维度多元化和组织网络化要求跨国公司对其管理过程进行调整。充分利用网络化提供的交流通道,实现多维度管理中的大量的物品、人员、信息与知识的合理流动。其中,最为关键的是把知识的创造和转移作为整合管理过程的纽带,以激活具有庞大规模的跨国公司。

以知识创造和转移为纽带的管理过程包括三个阶段:知识创造与创新、知识识别与整合、知识传播与转移。与传统管理模式所不同的是,每阶段都是在全球范围内进行的。知识创造与创新是发现知识的过程,是公司持续发展的动力。由于技术创新格局的变化,因此,知识创造与创新的关键就是跨国公司必须能够在不同的环境中学习,在世界任何地方创新;知识识别与整合是跨国公司对新创的知识是否具有普遍性进行辨别,并将类似知识整合在一起的过程,即对某一地区或东道国的创新能否适用于其它地区或东道国的经营活动,或需要对该新创知识做什么样的适应性调整才适合其它地区或东道国进行分析、综合的过程;知识传播与转移是指对那些具有普遍性的知识,或者经过适应性调整后的知识向分布在全球的各子公司传递,以实现知识共享的过程,在这一过程中伴随着其它资源(如物品、资金、人员)的跨国跨部门的流动。

这一管理过程要求跨国公司必须建立起健全的学习机制,鼓励各子公司的企业家精神,消除“非本地发明症”;必须建立资源共享机制,构建跨职能部门的信息通道,时刻保持总部职能人员与子公司职能人员之间的信息沟通。

(四)重新定义管理者的角色行为模式

管理维度多元化、管理组织网络化和过程知识化要求对管理者的角色行为重新定义。跨国公司的管理者必须具备感受和阐释外部复杂环境和动态变化的能力,具备发展和整合多重管理维度和战略的能力,以及构造并管理复杂而精细的新式组织的能力。只有处于一些关键岗位的管理人员工作娴熟、博闻广见,公司才能对它面临的新的挑战做出恰如其分的反应。相对来说,重新定义下述关键岗位上的管理人员的角色模式,显得尤为重要。

1. 子公司经理。在新跨国管理模式中,子公司是公司分散化的、专门的资源与能力的载体,它一方面在自身内部进行着资源开发和创新;另一方面在与母公司和其它子公司之间进行着资源交换和知识转移,是公司特定核心能力和竞争优势的重要来源。作为公司在东道国的主要管理者和代表,子公司经理应以企业家角色为其基本定位,把能够敏锐地感受到东道国市场需求和政府要求,并做出迅速反应,抓住机会,开拓创新,通过创新性的经营活动为公司发展提供新的发展机遇作为子公司经理的主要角色模式。

2. 产品部门(业务)经理。新的管理模式中,产品部门负责一种产品或几种相关产品在全球范围的经营,是公司获得全球规模经济、范围经济,充分利用各东道国之间差异,取得成本和质量优势的部门。因此,产品经理(业务经理)应该以战略家为基本定位。把综合各方意见、协调各种不同观点、追踪主要竞争对手、就公司如何参与特定产品的竞争问题制定综合性的战略方案,并在全球范围内有效实施作为业务经理的主要职责。

3. 职能经理。公司职能很多,包括 R & D、供应、生产制造、市场营销等等。新的管理模式要求职能部门及经理改变传统的辅助性的、执行性的角色,从过去的“配角”转变为“主角”,成为全球创新成果识别、传播与转移的主要推动者。

4. 总部管理者及首席执行官(CEO)。总部管理者及 CEO 是公司的最高管理层,处于核心的位置。在传统模式中,由于层级结构使得他们脱离一线的经营,形式化和官僚化倾向明显。在新的管理模式中,他们处于总揽跨国经营活动全局的地位,要求他们能够对不同维度的管理、整个管理组织、各种管理过程和不同的管理行为进行有效的协调与控制,保证公司健康、持续发展。因此,全球领导者是其基本角色定位,即把提供共同价值观、管理理念、战略方向和目标,协调利益矛盾,确保公司持续创新作为基本的职责。

跨国管理模式是一个动态的、持续的变革过程。随着全球经济一体化力量、经济当地化力量和创新与竞争力量的发展与演变,跨国公司的经理们会不断探索新的管理机制,形成新的管理模式。对跨国管理模式的关注与研究对起步很晚的中国企业来说,具有特别重要的意义。因为,欧、美、日等国跨国公司受传统管理模式的制约,在变革中遇到了较大阻力。这为我国企业的跨国经营提供了机会。中国企业可借鉴它们的经验,吸取它们的教训,从一个高起点上设计跨国经营的管理模式。

[参 考 文 献]

- [1] 原毅军. 跨国公司管理[M]. 大连:大连理工大学出版社,1999.
- [2] 葛京,席西明. 多国企业组织结构理论及其演进[J]. 外国经济与管理,2001,(5).
- [3] BARTLETT, C. A. & Sumantra, G. Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management [M]. 大连:东北财经大学出版社, McGraw-Hill 出版公司,1998,(2).
- [4] BARTLETT, C. A. & Sumantra. Beyond the M-form: Toward a Managerial Theory of the Firm [J]. Strategic Management Journal, 1992,(14).
- [5] VERNON, R. International Investment and Trade in the Product Cycle [J]. Quarterly Journal of Economics, 1966,(1).
- [6] LEVITT, T. The Globalization of Markets [J]. Harvard Business Review, 1983,(2).
- [7] [美] 查尔斯·W. L. 希尔. 国际商务:全球市场竞争[M]. 周健临,等译. 北京:中国人民大学出版社,2002.
- [8] 魏明. 企业跨国经营核心竞争力分析[J]. 生产力研究,2003,(4).

- [9] GHOSHAL, Sumantra & NOHRIA, N. Internal Differentiation within Multinational Corporations[J]. Strategic Management Journal, 1989, (10).
- [10] [美] 艾尔弗雷德·D. 钱德勒. 战略与结构—美国工商企业成长的若干篇章[M]. 天则经济研究所, 北京江南天慧经济研究公司译. 昆明: 云南人民出版社, 2002.
- [11] 许 强, 陈 劲. 基于网络结构的母子公司的组织关系[J]. 外国经济与管理, 2001, (3).

(责任编辑 邹惠卿)

Analysis on Management Model of Transnational Corporation

WEI Ming

(Management School, Chongqing University of Technology & Business, Chongqing 400067, China)

Biography: WEI Ming (1964-), male, Associate professor, Chongqing University of Technology & Business, majoring in entrepreneur theory and corporate governance, strategic management and transnational business.

Abstract: The firms' goal of transnational business is of establishing competitive advantage in world. Its accomplishment rests with firm's transnational management model, namely the interrelationship model what is made up of the dimensionalities, the organizations, the processes and the behaviors of transnational management. In the process of their international expansion, transnational corporations gave birth to three traditionally transnational management models: the multinational decentralization federation, the international harmonious federation and the global lengthways integration. With the change of transnational environments, the models of transnational management are also changing, and its trends and its principal included: changing from single-dimensionality of management to its multi-dimensionality, building the organization of management network in the base of the relationship between parent company and subsidiary company, shaping the management process for transmitting knowledge to its link, and redefining managers roll plays.

Key words: the model of transnational management; management dimensionality; management organization; management process; management behavior