

跨国公司全球实践的逻辑变迁 与中国企业国际化*

范黎波 马聪聪

【提要】在“走出去”战略确立的第十一个年头，中国企业国际化经营走到一个新的战略拐点，亟需完成由平地到高地、由高地向高峰的战略思维转换。针对中国企业目前在国际市场面临的系统性质疑，有必要通过回溯跨国公司全球实践的逻辑变迁，对跨国公司全球战略发展的双路线，尤其是共享价值创造新模式进行经验总结，在资源互补、组织可信度、政治贡献和公共关系投资等方面为中国企业下一阶段的全球战略设计提供可行建议。

【关键词】跨国公司 全球价值链 共享价值 企业国际化

【中图分类号】F276.7 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1000-2952(2013)02-0026-06

2001年，中国正式加入世界贸易组织；2002年，党的十六大将“走出去”战略正式纳入中国开放经济发展体系；迄今，“走出去”战略已经历了逾十年的探索、认知和持续定义的过程。过去十年，是中国跨国公司发展的黄金十年，成绩斐然。2012年公布的《财富》500强中，有79家中国企业榜上有名，仅次于美国的132家，位列第二。排名前10位的企业中，4家是美国公司，中国石油、中国石化、国家电网3家中国公司入围。客观地说，中国崛起和中国企业在资源获取、技术转移和品牌资产并购等领域的创新实践，对现行国际经济秩序产生了一定冲击。现在，中国跨国公司来到一个战略拐点，在理论上和实践上都需要做“战略维度和心理维度”的功课。如果不能实现显著改变，国际化进程可能会遭遇更大挫折。

一、问题的产生

回顾上世纪80年代，中国企业作为独立交易主体，最早是通过“贸易中间商”的角色走向国际市场

的。进入1990年代，中国企业开始全面参与国际分工体系，经由嵌入国际产业链，提升了“中国制造”的国际竞争力，但是长期被锁定在跨国公司全球产业链附加值较低的制造环节，需要不断探索实现能力升级和链条升级的路径。

实践证明，加入WTO是中国开放经济发展的重要分水岭，也是中国企业“走出去”战略转变的里程碑事件。人世以来，以企业海外上市和国际并购为主体的“中国资本”开启了中国对外直接投资的新局面，利用外资和对外投资取得同步增长，越来越多的中国企业从“走出去”向“走进去”和“走下去”转型，从“嵌入”价值链到“主导”价值链建构转型，拓宽了中国企业国际竞争力来源的新路径。

* 本文作者感谢国家社会科学基金重大项目“十二五时期我国发展的创新驱动战略研究”（批准号：11&ZD004）和国家社会科学基金项目“我国‘走出去’企业国际人力资源管理政策与实践研究”（项目编号：12BGL063）资助，文责自负。

紧随着中国资本的国际扩张，中国企业进入了一个全新的国际竞争环境。在这个全新的情景下，中国企业的“身份属性”和“体制属性”开始承受巨大的系统性风险，也可以说是“系统性质疑”或“系统性歧视”。一些国家政府和组织甚至认为，在国家资本的支持和激励下，中国企业在全球市场上“占地盘”、“抢饭碗”和“新殖民”，噪音和杂音不绝于耳。理性上和情感上产生这种“偏见”是一个“常态事情”，但我们不能任其蔓延开来。

二、跨国公司全球实践的 逻辑变迁

从历史角度看，19世纪~20世纪中叶的西方企业对外直接投资也曾经激起“东道国愤怒”，至今在一些领域和区域仍在延续。许多西方企业早期国际扩张采取“掠夺”与“占有”的战略取向，“洋货”在东道国市场上大量“倾销”，对“本土产业”和“土货”产生了毁灭性打击并由此实现了财富的国际转移。

现在这种情况已经发生根本性逆转。进入20世纪90年代以来，对产业内国际分工的深入发展进行仔细观察可以发现，现在企业之间的竞争，已经不再仅仅是产品和产品之间的竞争、服务和服务之间的竞争亦或是单个企业商业模式和商业模式之间的竞争，还体现在产业链和产业链之间的竞争。^①在这个过程中，越来越多的跨国公司转型为价值链整合者，而且卓有成效。而更多的后发企业已经被“链条化”，成为“链条中的企业”或“网络中的企业”。^②换言之，全球价值链（global value chain）的治理水平和管理能力已经成为跨国公司竞争优势的新内核。（表1）

以制造商和供应商的交易机制安排为例。为了提高交易效率，主导企业设置了门槛值和目标值，要求供应企业首先需要满足相应的交易规模和能力。在这个基础之上，主导企业和供应企业还达成了“合规要求”，明确规定了一致性的制造工序安排、质量标准，并提出了建议性的劳工标准和环保标准。满足上述要求，供应企业不仅需要增加“交易性专用性资产投资”，而且还需要主导企业在信息和知识方面的支持。与企业自建网络相比，产业链上信息共享和知识转移更为复杂和丰富。通过产业链中的知识流动和传递，供应企业可以有效获取、整合和使用知识。^③从这个意义上说，企业研发不单单是“自主研发”和“技术

扩散”的二元选择，嵌入和构建促进知识流动和传递的产业链，可以帮助企业扩展知识获取渠道，减缓技术封锁不利影响，实现技术进步，进而促进能力升级。

表1 全球价值链内外企业治理模式对比

主导企业管理方式	链条中的企业	非链条中的企业
设置门槛值与目标值	高门槛值：供应企业数量少，供应量比较大	低门槛值：供应企业数量多，供应量比较少
一致的加工工序和质量标准	有严格要求	无严格要求
一致的环保标准和劳工标准	有严格要求	无严格要求
信息共享和知识转移的主导权	高	低
交易关系的长期性和稳定性	有关系交易（中长期契约与战略联盟）	独立交易（短期契约）
治理方式	准层级治理方式	市场治理方式

交易机制最早是从市场交易双方起步的。在“一对一”的交易秩序中，如果市场有效假说成立，市场主体间可以通过自由市场完成交易（斯密“看不见的手”）；当市场缺乏效率（或失效）而导致交易无法完成时，企业（层级组织）通过纵向一体化交易安排而取代无效的市场机制（科斯“企业产生的原因”）。市场治理和层级治理被经济学认为是经典的两种治理模式。在市场有效率的情况下，主体之间交易可以通过自由市场机制独立完成；在市场失效情况下，市场主体可以通过行政组织进行协调和管理，使外部市场交易实现内部化（钱德勒“看得见的手”，组织能力更为根本）。

随着价值链整合程度的提高，出现了“一对多”

① 范黎波、杨震宁：《新国际分工体系下跨国公司的战略演进与转型》，《国外社会科学》2010年第6期。
 ② Bair, J. and G. Gereffi, Local Clusters in Global Chains: The Causes and Consequences of Export Dynamism in Torreon's Blue Jeans Industry, *World Development*, 2001, 29 (11): 1885-1903.
 ③ Humphrey, J. and H. Schmitz, How does Insertion in Global Value Chains Affect Upgrading in Industrial Clusters? *Regional Studies*, 2002, 36 (9): 1017-1027.

的交易秩序。主导企业和供应企业之间的交易关系开始发生本质变化。价值链上，主导企业和供应企业之间的交易机制主要表现为三种具有异质性的准层级治理方式：俘获型、模块型和关系型。在交易机制安排上，三种治理方式分别对应的契约关系为：短期契约、长期契约和战略联盟。短期契约与竞标是同质的；长期契约则表现为一种长期稳定契约关系，确保主导企业可以专注于自己的核心业务经营；战略联盟的本质是长期合作关系，包括双方都作出了可信的承诺或保证，双方定期进行合约再谈判，还包括经由相互抵押和担保而建立的相互依赖关系。（表2）

表2 全球价值链治理类型的决定因素^①

治理类型	交易复杂性	编码交易能力	供应商交易能力	公开协调程度和权力的不对称性
市场型	低	高	高	低
模块型	高	高	高	↑ ↓
关系型	高	低	高	
俘获型	高	高	低	
层级型	高	低	低	高

社会结构的变迁和市场不确定性的增加必然导致企业微观决策的变化——跨国公司在战略逻辑起点上又注入了“共享价值创造（shared value creation）”这个新元素，也可以说是回归人本。它们积极推进“合作战略”、“当地化政策”、“人文导向”，积极塑造“企业公民”形象，更多地关注东道国的环境保护和可持续发展，客观上也推动了产品创新、技术创新及商业模式创新。

新古典经济学派把社会对企业活动的影响视作企业效用最优化的一种先决约束，这种观点的流行将社会问题与商业活动彼此对立。另一方面，公共经济学中关于“外部性”（externality）的研究认为企业产生负面外部效应（如污染物排放）时，政府应当通过征税、罚金或者其他措施对其进行管制。这种观念主导了长期以来的政府政策制定，也使得企业理所当然地将对社会与环境的考虑排除在经营决策之外。^②这样一来，企业和社会自然完成了经济问题和社会问题的分工——政府及非政府组织成为社会问题工作的组织主体，企业的社会责任行为被视为一项为适应外界环境压力而必须做出的经济牺牲。政府与企业都假设彼此目标存在对立，并由此依据成本收益原则做出可令自身效用最大化的行为决策。

但是新的逻辑（共享价值创造）认为除了经济需

求，社会需求也会决定市场的边界和企业的行为。社会问题的出现会对企业所处价值链的经济活动产生外部性成本，企业可以通过开发先进技术和创新商业模式满足潜在的社会需求来开拓产品市场和提升企业生产效率。在这一逻辑下，企业活动的经济性和社会性能够得到兼顾。

值得注意的是，共享价值的理念无关个人价值观或是道德情操问题，也不是对企业已创造出来的价值的单纯再分配；共享价值创造追求的是经济与社会总价值的增加。因此，Porter和Kramer^③将共享价值创造定义为一种能够在增强企业竞争力的同时改善所在社区经济与社会环境的企业战略及营运方式，并认为创造共享价值的商业模式在于聚焦社会进步与经济效益之间的交叉节点并通过投资拓展这一节点来实现公私利益的共创。

表3 共享价值创造的三种方法^④

方法	要义	关键问题	典型案例
重新设计产品与市场	企业发现潜在社会需求，通过重新定义产品满足空白市场以获取差异化优势	不断探索动态变化的社会需求	IBM 富国银行（Wells Fargo） 通用电气（GE）
价值链生产力再定义	企业发现可能对价值链产生经济价值损害的社会问题并从这些问题的解决中获益	理解外部性对于商业问题的影响	雀巢（Nestle） 联合利华（Unilever）
促进地方集群发展	企业建立集群以改善生产力或投资改善集群基本条件缺陷或不足时以创造共享价值	建立公开透明的市场	雀巢（Nestle） Yara

表3总结了Porter和Kramer提出的企业社会价值与经济价值共创的三种方法：重新设计产品与市

① Gereffi, G. and J. Humphrey, et al., The Governance of Global Value Chains, *Review of International Political Economy*, 2005, 12 (1): 78-104.

② Porter, M. E. and M. R. Kramer, The Link between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility, *Harvard Business Review*, 2006, 84 (12): 78-92.

③ Porter, M. and M. R. Kramer, Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 2011, 89 (1/2): 62-77.

④ Porter, M. and M. R. Kramer, Creating Shared Value, *Harvard Business Review*, 2011, 89 (1/2): 62-77.

场，价值链生产力再定义和促进地方集群发展。三种方法分别从发现顾客需求、提升价值链生产力以及集群竞争力等方面为企业如何寻找潜在社会需求并从中获益提供了理论指导和建议。表 4 具体阐述了如何通过价值链的重新设计来创造共享价值，区分了不同关键节点企业的投资重点及驱动机制。

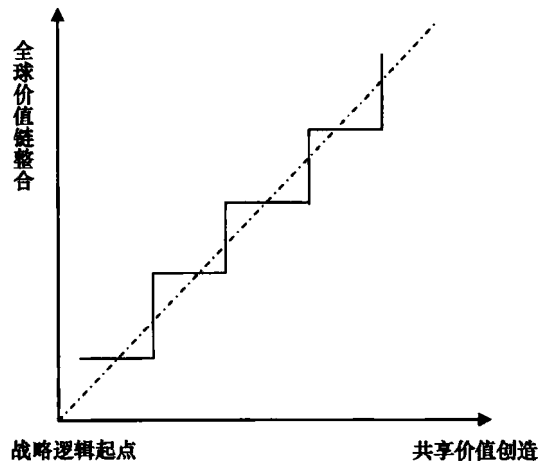
表 4 如何通过价值链的重新设计来创造共享价值

关键节点	要义	组织投资重点	驱动机制	典型案例
能源消耗与物流	积极投资开发先进技术，降低价值链各环节能耗，包括生产过程、运输、建筑物、供应链、分销渠道，以及支持服务	内	技术创新	马莎百货 (Marks & Spencer)
资源使用	更加注重环境保护和资源的利用效率，革新原料利用方式及产品包装，扩大资源回收及重复使用率	内	技术创新	可口可乐 (Coca-Cola)
采购	通过与供应商的互利共生确保原料供应的品质和数量，在改善供应商生产力的同时减轻生产过程的环境压力	外	商业模式创新	雀巢咖啡品牌 Nespresso
分销渠道	分销模式创新有助于发现潜在客户和市场，同时提升资源利用率	内	商业模式创新	印度联合利华 (Hindustan Unilever)
员工生产力	为员工提供合理的薪资、安全与健康保障、培训及升迁机会，能够更大幅度提升员工生产力	内	商业模式创新	—
区位	改变成本为先的生产地选择标准，投资建立与成熟社区的互动关系有益于价值共创	外	兼而有之	沃尔玛 (Wal-Mart) 雀巢 (Nestle)

从上文的分析不难看出，跨国公司共享价值创造模式的驱动力更多地来源于商业模式创新——这种趋势随着大企业技术创新难度的增加变得愈发明显，而即使是通过应用前沿技术来实现价值共创的企业也多数是在扮演“技术整合者”的角色。另一个有趣的现象是，跨国公司的这一模式在发展中国家正显示出越来越强的生命力。^① 一方面，存在制度缺失的发展中国家更加依赖商业企业解决自身在贫困、饥饿、环保和可持续发展等方面的社会问题；另一方面，大企业的能力、经验、社会关系、专业知识和资源能够为欠发达国家这些社会问题的解决提供更多支持，因此共享价值的创造模式使大型跨国公司在新兴市场的竞争中更有优势。

至此，我们已经发现了当今跨国公司全球化战略发展的双路线图——全球价值链治理模式和共享价值创造模式。跨国公司通过全球价值链的治理与整合，实现了能力重构和竞争力提升；与此同时，跨国公司主动参与东道国社会问题的解决，通过创新商业模式实现与本地社区的价值共创。基于原点系统思维 (origin system thinking) 的方法论，图 1 建立了兼顾企业战略经济性与社会性的跨国公司全球战略逻辑。随着企业国际化深度和广度的加大，跨国公司全球价值链治理模式和共享价值创造模式之间的适配程度将对其自身的可持续发展愈发关键。

图 1 跨国公司国际化战略新逻辑



① Anthony, S.D., The New Corporate Garage-Innovation Increasingly Involves Creating Business Models that Tap the Unique Strengths of Big Companies, Harvard Business Review, 2012, 44.

三、新形势下的中国企业 国际化经营对策

客观上说,“中国制造”已经完成了嵌入全球产业链的进程,许多中国企业已经被深度“网络化”和“链条化”,尽管附加价值相对偏低、频频遭遇“反倾销反补贴”诉讼,但尚属能够承受的范围。对中国企业来说,现在首先需要的是一个常态的“心理”,因为西方企业尚习惯于中国企业担当“拉车夫”的角色,如果你成为了“打车族”,肯定会被挖苦为“妄自尊大”。中国企业的转型发展需要一个被理解的过程。

当然,逆转“被动”局面的基本策略除了努力塑造中国企业的正面国际形象外,问题的关键还在于国际化的新战略逻辑和经营行为。中国企业国际化已经完成了由平地到高地的原始积累,在由高地向高峰的攀登中,“全球化、经济一体化进程加速发展”和“中国仍然面对重要的战略机遇期”是未来十年中国企业身处的基本情景。“走出去”的中国企业需要在以下四个领域取得显著改进:即资源互补、组织可信度、政治贡献和公共关系投资。

1. 资源的互补性是合作的基础

无论竞争环境和企业能力对比如何变化,资源的互补性是不同类型企业之间进行分工协作的基础要素。在现行的国际分工体系中,中国企业劳动力资源优势和组织优势一直在资源配置中扮演着重要角色。近年来中国企业不断加大自身研发投入和国际并购力度,以寻求自身在全球价值链分工定位的突破,但在选择新的角色扮演和合作伙伴时仍应牢牢把握资源互补这一基本原则。

在转型发展的新时期,中国企业在产品设计和产业链重构的逻辑起点上,一定要努力体现经济性和社会性两个元素,一定要弱化“体制属性”,加强“文化属性”和“文化自信”,一定要提高中国文化和自由企业家精神在国际资源配置过程中的能力和作用,真正体现资源的互补性和能力的互补性,充分发挥后发企业优势,切忌重走西方企业发展的老路。

2. 提高中国企业的组织可信度和透明度

不同国家之间的制度距离可能随着时间的推移不断接近,但是文化距离通常根深蒂固,短期内难以改变。儒教文化和转型经济特殊情境下中国企业的组织结构和制度安排长期受到欧美国家政府机构和竞争对手的诟病与攻击。以“浑水(Muddy Water)”、“香橼(Citron)”为代表的研究机构对境外上市的中国企业

频繁发布做空报告,公开质疑这些企业在财务指标、公司业务以及关联交易等方面信息披露的真实性,导致其股价大跌,有的甚至被上市交易所停牌、摘牌。最近,华为和中兴也遭到美国国会情报委员会的调查,并在公开报告中被定义为“美国企业不应与之合作”的企业。可以说,中国企业的组织可信度和透明度已经成为限制其国际化发展的重要桎梏。

在国际股票市场上市是外国学者普遍建议的改善措施。但是相对日韩跨国公司,中国企业开始国际化的节点通常较早,投机或创业导向比较严重,不可能具备应对国际投资者的管理经验。因此,引入国外战略投资者、在东道国提高当地雇员比例是目前中国企业比较实际的做法。长远来看,效仿日本企业的经验,推动中国企业海外集群发展,形成集体合力,有助于进一步增强中国企业的文化影响力和国际竞争力。

3. 中国企业对东道国政府应该作出政治贡献

跨国公司和东道国政府之间永远存在福利分配和投资收益分配问题,因此冲突性和合作性是两个基本选项。2012年美国大选期间两党候选人在中国企业在美经营问题上的政见分歧再次印证了企业行为的“政治含义”。努力与当地政府形成合作态势和局面对于新兴的中国跨国公司来说至关重要。

成熟的跨国公司通常会选择与当地政府合作解决某些社会问题,以此建立自身在东道国经营的合法性,包括存在的合法性、经营的合法性和利润的合法性,以最大限度降低国际经营所面临的技术、市场和政治环境的不确定性。但是,在“洋为中用”思路的主导下国内各级政府长期给予外资企业超国民待遇,“走出去”的中国企业感性上并没有对国际经营可能面临的艰难处境产生足够的认识和预警,有的企业管理层甚至错误地将国家之间的睦邻友好关系视作自身在东道国经营的背书。对于政治风险的低估业已对中国企业的国际化经营造成了巨大损失。

新兴的中国跨国公司近年不断加大对外直接投资尤其是跨国并购力度,试图通过对高端技术、品牌或稀缺资源的占有来扭转在世界分工中所处的不利局面,借此建立中国企业主导的全球价值链。但是,这种战略在给中国企业带来快速增长的同时也为其招致了诸多非议。中国企业需要学习欧美跨国公司的共享价值创造模式,在追求经济效益的同时积极谋求为东道国政府作出应有的政治贡献,增强自身国际竞争的“软实力”。

4. 公共关系投资需要指向明确的战略设计

跨国公司、东道国政府和当地民众在企业跨国经

营中都扮演重要角色，公众认知、情绪和意愿不仅直接影响企业的经营绩效，而且可以间接地影响政府的政策取向。因此，企业要主动“下乡”，要使用“专业和非专业语言”与公众良性互动，主动与非政府组织合作，面向公众尤其是BOP群体开展各种形式的公关活动。这些活动需要嵌入企业战略指引和经营行为中，独立于经营活动之外的投资耗费极大且鲜有成效。

从心理层面上讲，东道国的公众和社会组织对外国投资者的经营行为和产品品质的敏感性更强，存在一种本能的抗拒和排斥。如果国外企业的产品有瑕疵或者投资行为不“友好”，招致的“报复行为”较之当地企业会更加严厉。这进一步表明，征服“域外市场”仅仅靠技术实力是不够的，需要企业加大公共关系方面的投资，进行指向明确的战略设计。

雀巢公司通过与联合国开发计划署（UNDP）的

合作得以在上世纪八十年代率先进入中国云南地区推广咖啡种植，并通过与地方政府尤其是基层党组织的合作开展咖农技术培训，在帮助当地农民脱贫的同时为雀巢咖啡找到优质原产地。而与之形成鲜明对比的是，中国企业跨国并购过程中面对工会力量时的束手无策和一再退让——TCL之于法国汤姆逊、上汽集团之于韩国双龙，均为典型案例。在成熟的跨国公司中，此类公共事务的处理由全球总部统一规划、分区域执行，项目建设系统性强且透明度高，值得中国企业借鉴和践行。

本文作者：范黎波是对外经济贸易大学国际商学院教授、博士生导师，博士；马聪聪是对外经济贸易大学国际商学院博士研究生
责任编辑：王姣娜

On the Logical Transition of MNC's Global Strategy and Internationalization of Chinese Enterprises

Fan Libo Ma Congcong

Abstract: After the first decade of the establishment of “going abroad” strategy, the internationalization process of Chinese enterprises goes to a new strategic inflection point and is urgent to change the strategic thinking from the ground to the highland and from highlands to the peak. In response to systemic challenges faced by Chinese enterprises in the international market, this article summarizes the logical evolution of MNCs' global strategy, then finds the dual route of the developments of transnational corporations, especially the shared value creation model. Finally, this article provides some suggestions to Chinese firms on resource complementarities, organization credibility, political contribution and public relation investment for the next phase of the globalization.

Key words: transnational corporations; global value chain; the shared value; internationalization of enterprises

观点选萃

思想政治教育说服机制的含义

张苗苗

中国人民大学马克思主义学院思想政治教育专业2012级博士研究生张苗苗在来稿中指出：

思想政治教育说服机制，是指在思想政治教育说服活动过程中，说服各要素之间的作用关系与运行方式。具体来说，思想政治教育说服机制指在一定的情境下，说服者根据一定的教育目标，通过说明、规劝、开导等方式，使说服对象对所传递的说服信息真信服的工作原理和运行方式。

思想政治教育机制不是各要素的简单相加，不是单指呈现在外的程序、环节、结果，而是一种动态的、复杂的、有规律的工作原理与运行方式。它包含以下三层意思：一是思想政治教育说服系统内部各要素相互联系、相互制约、相互联结、相互作用的关系；二是在思想政治教育说服的过程中，各要素发挥各自功能的作用原理以及实现整体功能的动态运行方式；三是决定机制运行状态、质量与功能的思想政治教育说服各要素的结构。

（周勤勤 摘编）

31