

第一部分

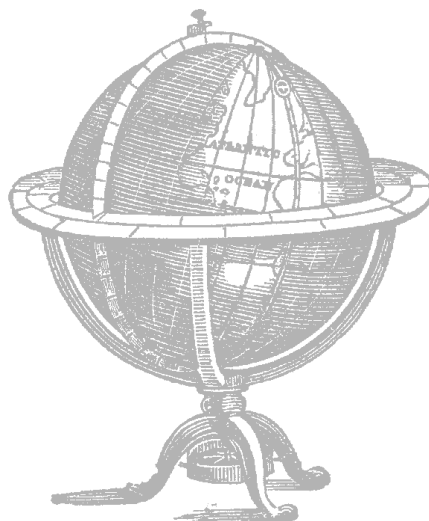
全球一体化

- 全球化经济的兴起



第 1 章

全球化经济的兴起



学 习 目 的

1. 了解全球一体化的含义。
2. 熟悉全球一体化的主要起因。
3. 了解当今全球一体化快速发展的原因。
4. 体会下列因素如何改变着世界经济的状况性质：不断变化的国际贸易格局、外国直接投资流向、各国间经济增长率的差异及新兴跨国公司的崛起。
5. 把握关于全球一体化对稳定就业、收入水平、劳工法与环保法以及国家主权带来冲击等问题讨论中的主要论点。
6. 认识全球一体化正引发着无数的机遇与挑战，而这正是企业经理们所必须勇于面对的。

先行案例

花旗银行——一家正在全球发展的企业

由于花旗银行集团 1996 年的收入达到 215 亿美元，净收入达到 38 亿美元，商业报刊常把这家银行集团描述成美国第二家最大的银行。但是这种描述可能会引起误解。因为它远胜于一般的“美国银行”。据长期担任总裁的约翰·里德 (John Reed) 说，花旗银行集团是一家“全球发展企业”，它收入的一半以上在北美以外地区获得，并在今后几年里此比例还将大幅度提高。里德先生致力于将“花旗银行集团”建成一个全球品牌，将它定位为金融服务领域中的可口可乐或麦当劳。

花旗银行的业务有两大主要支柱，即公司银行业务和个人银行业务。花旗银行的公司银行业务主要为 75 个新兴经济地区和 22 个发达经济地区中的 20 000 家公司提供广泛的金融服务。这种业务，总是定位在国际市场，1996 年花旗银行获得了 71 亿美元的收入，其中一半以上来自世界新兴经济地区。不过，引起许多观察家注意的是花旗银行个人银行业务增长迅速。个人银行业务主要为个人提供基本的金融服务，包括支票帐户、信用卡和个人信贷。1996 年，通过由 1 200 个分支机构组成的全球网络，个人银行业务为 56 个国家的 5 000 万客户提供服务并获得 134 亿美元的收入。据约翰·里德说，这仅是一个开始。

花旗银行个人银行业务战略的基本信条是：各地的人们都有同样的财务需求——这种需求随着人们生活经历和生活水平的提高而扩大。开始时，客户需要最基本的服务——支票帐户、信用卡或许还有上大学的贷款。

随着人们收入的日益增加，他们会要求增加房屋抵押贷款、购车信贷和投资。随着客户财富的进一步积累，证券组合管理和房地产规划成为优先考虑的问题。正如麦当劳给世界各地顾客提供同样的快餐，花旗银行也在采用同样的方法以标准化方式给全球客户提供同样高质量的服务。

花旗银行相信，全球人口统计学、经济及政治因素都会为这种战略提供强有力的论据。在发达国家，正在老龄化的人口需要更多的金融服务。在许多经济迅速增长的发展中国家，花旗银行瞄准了新兴的中产阶级。随着他们财富的增加，对个人银行服务的需求也在增加。这种放眼世界的观点，使得花旗银行在竞争对手尚未醒悟之时，就提前好几年进入了发展中国家。结果，今天花旗银行是亚洲和拉丁美洲最大的信用卡发行者，在亚洲已发行 700 万张，在拉丁美洲发行 900 万张。在政治方面，全世界趋向于更多地取消对金融服务的限制，这就使花旗银行在一些国家里建立了个人银行业务。而仅在十年前，这些国家还不允许外国银行进入它们的市场。在迅速发展的亚洲地区，这样的国家包括印度、印尼、日本、越南和全世界银行最大的潜在目标市场——中国。

花旗银行个人银行策略的关键部分是全球银行业务的标准化。这一点最明显地体现在所谓的样板分行上。这个点子最初是在智利产生，其后在雅典得到改进，实质是要给世界各地的花旗银行国际客户提供同样的标准化服务。从门口的服务员到标有蓝色标志的 ATM 自动取款机，再到金壁辉煌的门，全球的分行布局相同。持有“花旗金卡”的商界精英通过这扇金色的门会见他们的“私人财务经理”。到 1996 年底，在 1 200 个分行中已有 555 个这种样板式分行，并且还将迅速地推广到世界其他地区。

标准化的另一部分，客户是不易注意到的。花旗银行强调各地分行事务部门系统统一，包括支票和存款帐户管理、共同基金投资等。根据花旗银行的经验，对一致性的强调使花旗银行在新市场开办分行更为容易。花旗银行还利用它全球化的优点，将一部分业务集中起来，通过规模经济来削减成本。以花旗银行快速发展的欧洲信用卡业务为例，全部信用卡在美国内华达州制造，在荷兰印刷和邮寄，而在美国南达科他州进行数据处理。在每一个国家里，信用卡的业务只需要营销人员并设置两个业务部门：客户服务和托收。¹

1.1 本章简介

世界经济正在发生极为重大的变化。由于各国互设国际贸易及投资壁垒、地理上的距离、时区及语言差异、各国政府设立法规不同、文化及商业体制各异，造成了各国经济彼此分离。但目前正逐步从这种分离状况走向一个各国相互依赖的全球经济体系。所谓全球一体化，即向更为一体化全球经济发展的趋势已存在多年，但近年来速度大大加快。看起来在下一个千年的前期，全球一体化将继续加速发展。

快速兴起的全球一体化经济给大型和小型企业都带来许多问题。为它们创造种种商业机遇以扩大收入、降低成本、增加利润，而与此同时所产生的挑战和风险也是昨日的商业经理们不曾遇到的。例如，现今经理们日常要决定如何更好地拓展外国市场，是应该从国内生产基地向外国市场出口，还是在外国投资建厂就地生产就地销售，抑或在生产成本低廉的第三国进行生产然后再从那里出口到其他外国市场，或许从那里向本国进口。经理们必须决定如何根据客户的需求设计产品、制订营销策略、开发人力资源、调整商务战略以应付各国在文化、语言、商务惯例及政府法规方面的

差异。此外，经理们还必须做出决策以有效地遏制具有实力的外国竞争对手进入他们本国市场。

花旗银行案例说明了企业如何充分利用这种新的现实环境为自己定位而获益。案例叙述了花旗银行如何在个人银行业务方面树立全球品牌。花旗银行在十年前绝无可能奉行今日之战略。那时，世界多数地方限制外国银行进入本国市场并建立分支机构。而现在许多国家都在修改金融政策，花旗银行趁此时机在许多发达国家和新兴经济地区投资建立分行。

在迅猛发展的全球一体化背景之下，本书旨在解释如何及为何出现了全球一体化，探讨全球一体化对企业及其管理层的巨大冲击和影响。本章作为引论，讨论全球一体化的含意，回顾全球一体化的主要推动者，关注在境外运营企业的形象变化，指出全球一体化批评者所抨击的要害问题，最后探讨全球一体化对跨国企业的经理意味着什么。

1.2 什么是全球一体化

本书所使用的全球一体化一词是指朝着更为一体化和更为相互依存方向发展的世界经济。全球一体化由市场全球一体化和生产全球一体化两个主要部分组成。

1.2.1 市场全球一体化

市场的全球一体化是指在历史上互不相同的工业部门和分隔的各国国内市场正在汇合成一个巨大的全球市场。有人认为，不同国家消费者的口味和偏爱都朝着全球标准趋同，因而有助于创造一个全球市场。²有些典型例子可用来说明这一趋势，如花旗银行信用卡、可口可乐饮料、利维斯(Levi's)牛仔裤、麦当娜和尼尔瓦娜(Nirvana)的音乐、MTV、索尼随身听和麦当劳汉堡包等等。这些产品为全球消费者所共同接受。的确，花旗银行、可口可乐、麦当劳和利维斯这类企业，不仅参与了这一发展，更是这一发展趋势的有力推动者。它们通过在全世界提供统一的标准产品，正在帮助创建全球市场。

一个公司不必非得具备跨国公司的规模才能从市场全球一体化中受益。例如本章所附“管理焦点 1-1”叙述了一个规模不大的英国企业，其年销售额为1 000万英镑(约合1 600万美元)，利用日本人对高脂肪外国食品的喜爱来赢利，建立起英国传统美食炸鱼配土豆条的全球市场。

管理焦点 1-1

炸鱼配土豆条让世界上钩

炸鱼配土豆条在英国是一种四季皆宜的大众食品。哈利·拉姆斯登

(续)

(Harry Ramsden)公司的首家餐馆开在约克郡的吉斯利 (Guiseley),长期以来享有英国优质炸鱼配土豆条“店铺”的盛誉,是为数不多的在全国多处开店的店铺之一。截止到1994年,该公司在全英拥有8家分店,还有4家计划即将开业。其中一家设在爱尔兰的都柏林。在度假小镇布莱克普(Blackpool),英国最热闹的地区,年销售额高达150万英镑(约合230万美元)。但是哈利·拉姆斯登公司的经理们并不以此为满足,他们想使哈利·拉姆斯登公司成为全球企业。

为此目的,1992年该公司在香港地区开设了首家跨国餐厅。用财务经理理查德·泰勒(Richard Taylor)的话来说,“我们用英式快餐作为营销产品,证明非常成功”。的确,在香港经营的两年中,营业额已与布莱克普的店相等。更有意义的是,在香港起初来光顾的客人半数是在香港的英国人,而现在超过80%的顾客是中国本地人。看来,在改变香港中国人口味和偏好方面,哈利·拉姆斯登公司做得相当不错。

被成功所鼓舞而魄力大增,哈利·拉姆斯登公司计划在新加坡和澳大利亚的墨尔本开设更多的分店,但其最大的目标瞄准日本市场。为了试探一下市场,1994年春哈利·拉姆斯登公司在东京代八木(Yoyagi)公园开设了一家临时商店。小店提供500份撒上盐、浇上醋的炸鱼配土豆条以试探日本人是否喜欢这种食品。尽管日本消费者传统上排斥油腻食品,但他们显然爱吃这种快餐。在开张12天里掌勺烹饪的凯蒂·加利特说,“有时日本人一家子先由一个人买一份尝尝味道,然后全家就都买了”。现在该公司正在日本寻求合作伙伴以共同开办合资企业,希望1995年第一批快餐店能够开张。

至于将来,理查德·泰勒说,“我们想使哈利·拉姆斯登成为全球品牌,在短期内最大的回报仍在英国本土。但若等英国市场饱和再转向世界各地将是个错误。我们国际化了,我们可能会栽大跟头,不如现在就摸索经验”。³

尽管花旗银行信用卡、可口可乐、利维斯牛仔裤、麦当劳汉堡包、(或许有一天)还有哈利·拉姆斯登炸鱼配土豆条在全球风行,但各国的民族市场并不因此而消失。在以后各章中将会看到,各国市场在许多行业里,仍然保留了消费者明显不同的口味和偏好。特别对许多消费品来说,要按顾客的不同要求和本地条件来制订销售策略和产品特点。

最大的全球一体化市场并非消费品市场,在消费市场上不同民族在口味和偏好上的差异往往起到抑制市场全球一体化的作用。而在工业产品和原材料,这些满足世界普遍需求的市场上则不同,这包括像铝、石油、小麦这些原料市场,还有像微处理器、存储器和民用喷气客机这类工业产品,以及从美国短期债券到欧洲债券的金融资产,还有日经指数和墨西哥比索的期货市场等才是最大的全球市场。

许多全球市场,无论在消费、工业、原料、金融方面,都有一个重要的特征,即同行业的公司往往在一个接着一个的国家内成为竞争对手。可口可乐和百事可乐的竞争是全球性的,福特与丰田、波音和空中客车、美国履带拖拉机公司(Caterpillar)和小松(Komatsu)、任天堂(Nintende)与世嘉(Seга)之间都展开了同样的竞争。这种竞争具有全球性,若某公司进入当时

其竞争者尚未进入的国家，其竞争者必然迅速尾随而至，唯恐让竞争对手占了上风。⁴用不了多久，这一过程就形成同类公司在全世界范围内的竞争。由于这些公司随身带去的是在其他国家市场中行之有效的良好资产——包括产品、经营策略、营销方针和品牌名称，这一过程便会形成跨国市场的同一性，原来市场的多样性被更大程度的同一性所取代。随着竞争者在全球展开角逐，这些跨国公司作为重要的推动者，将不同的各国市场汇聚成单一的、日益均一化的全球市场。

由于这种发展，在日益增多的行业里，谈论“德国市场”、“美国市场”、“巴西市场”或“日本市场”已无意义，对许多公司而言，只有一个全球市场。

1.2.2 生产全球一体化

生产全球一体化是指许多公司从全球不同地区寻找商品和服务来源的趋势。它们试图从各国在生产要素(如劳动力、能源、土地和资本)的成本和质量差异中得到好处。这些公司希望能够由此降低总的成本构成并(或者)改善产品的质量和功能，使它们更有效地同对手竞争。请看波音公司最新大型喷气式民用客机777。777大型客机由132 500个主要零部件组成，由全世界的545家供应商生产。8家日本供应商制造飞机机身、门和机翼，1家新加坡供应商制造机头起落架的舱门，3家意大利供应商制造机翼阻力板，如此等等。⁵波音公司的外国供应商产品如此之多，其部分原因是，这些供应商在各自的专业领域是世界上最好的(此外，波音公司也购买某些国家的产品以增加从这些国家航空公司赢得重要订单的机会)。公司的全球供货网使最终产品更加出色，这使波音公司比它的全球竞争对手——空中客车——增加了赢得更多飞机订单的机会。

生产活动分散于全球并不局限于像波音公司这样的巨子。许多小得多的公司也采取这种生产方式。请看斯旺眼镜公司(Swan Optical)，这是一家美国本地的眼镜制造商和经销商，其年销售额在2 000万到3 000万美元之间。很难说斯旺公司是一个巨子，但斯旺公司在香港地区和中国内地的工厂中低成本制造眼镜，工厂为斯旺公司和香港合伙人共同拥有，斯旺公司在日本、法国和意大利的眼镜设计公司里拥有少量股份。斯旺公司将制造和设计过程分散到世界各地，在国外寻找有利的技术基地和成本结构而从中获益。在香港地区和内地的投资使斯旺公司降低了成本，而在日本、法国和意大利进行的投资则使公司能生产著名设计师设计的高价眼镜。由于采用将公司的制造和设计业务分散于全球的方式，斯旺公司在全球眼镜市场中建立了竞争优势。这与波音公司将部分业务分散到其他国家的做法是一样的。⁶

第一届克林顿政府的劳动部长罗伯特·里奇(Robert Reich)认为，波音公司和斯旺眼镜公司例子所表明的发展趋势使得在许多工业部门里谈论美国产品、日本产品、德国产品或韩国产品是不确切的。按里奇的说法，将不同的生产业务交给不同的供货商，不断增加外购部分，结果便生产出“全球产品”。⁷

总之，我们正在朝着具有市场、生产、所有权和管理全球化特征的未来之路走下去。现代新型公司是这出戏中的主要角色。它们的经营活动促使全球一体化不断发展。但是这些公司也不过是对变化的经营环境以有效的方式做出反应而已。下一节将关注全球一体化的推动者。

1.3 全球一体化的推动者

两个宏观因素为全球一体化进一步发展奠定了基础。第一个因素是第二次世界大战结束以来降低了限制商品、服务和资本自由流通的各种壁垒。第二个因素是技术的发展，特别是近年来在通信、信息处理和运输技术中出现了显著的进展。

1.3.1 降低贸易和投资壁垒

在20世纪20和30年代，许多国家建立了难以逾越的国际贸易和外国直接投资壁垒。当一个公司将商品或服务出口到另一个国家时就出现了国际贸易。当一个公司在国外的经营活动中投资的时候就出现了外国直接投资。国际贸易的众多壁垒对进口工业制成品采取高关税的形式。这种关税的特定目的，就是在同“外国竞争”中保护本国工业。这样做的结果是各国彼此间不断增加贸易壁垒，实行损人利己的报复性贸易政策。最终，这种做法降低了世界对商品的需求并导致30年代世界经济大萧条。

表1-1 对工业制成品价值的平均关税税率

	1913	1950	1990	2000
法国	21%	18%	5.9%	3.9%
德国	20	26	5.9	3.9
意大利	18	25	5.9	3.9
日本	30	—	5.3	3.9
荷兰	5	11	5.9	3.9
瑞典	20	9	4.4	3.9
英国	—	23	5.9	3.9
美国	44	14	4.8	3.9

2000年的关税税率是基于完全履行乌拉圭协定的。

资料来源：“Who Wants to Be a Giant?” *The Economist: A Survey of the Multinationals*, June 24, 1995, pp3 - 4.

二次世界大战以后吸取了这一教训，西方发达工业国家致力于消除壁垒以使货物、服务和资本在国家间自由流动。⁸ 消除壁垒的目的记录在关税及贸易总协定 (General Agreement on Tariffs and Trade, 缩写为GATT, 以下简称为关贸总协定) 这一条约之中。在关贸总协定框架下，各成员国进行了8轮谈判(现在成员国已超过120个国家)，计划降低壁垒使商品和服务自由流动。最近一轮谈判(众所周知的乌拉圭回合)于1993年12月结束。乌拉圭回合进一步降低了贸易壁垒，首次将关贸总协定从工业制成品扩大覆盖到服务业。加强对专利、商标和版权的保护，建立世界贸易组织(WTO)来监管国际贸易体制。⁹ 表1-1概括了关贸总协定对工业制成品平均关税税率的影响。可以看出，从1950年到乌拉圭协定期间平均关税税率大幅下降，到2000年平均关税税率将接近3.9%。

除了降低贸易壁垒以外，许多国家还不断消除限制外国直接投资的壁垒。例如，仅在1991年，34个国家(有富有穷)对管理外国企业在本国经济投资的法律做了82处修改。除了两处以外，所有这些改动都使法律上的限制更少，因而鼓励了本国企业向外投资和外国企业向内投资。¹⁰在先行案例中回顾了花旗银行的概况，它是这种趋势的受益者。降低外国直接投资壁垒使花旗银行大大加强了在国外建立分行的能力。

这种趋势促进了市场全球一体化和生产全球一体化，不断降低国际贸易壁垒，使企业能够将世界，而不是单个国家，看成是它们的市场，降低贸易和投资壁垒还使得公司能够针对各自不同的生产项目在最佳的地点建立基地，并从该处为世界市场提供服务。这样，一个公司便可以在一个国家设计产品，在另外两个国家生产零部件，还可以在其他的国家进行组装，然后将最终产品输出到全世界各地区去。

有充分证据证明降低贸易壁垒能促进生产全球一体化。根据世界贸易组织的资料，从50年代起世界贸易总额比世界生产总额增长得更快。¹¹在1950年到1994年间世界商品贸易额每年增长稍高于6%，而同时世界生产总额每年增长了约4%，换句话说，1995的世界生产总额是1950年的6倍，与此同时世界贸易总额高达1950年的15倍(6%的增长率意味着平均每12年世界贸易总额增长一倍)。¹²此外，近年来世界贸易超过世界产出的增长趋势明显加速。图1-1给出了1984到1995年的数据，除了1985年以外，世界贸易比世界产出增长要快得多。1995年世界贸易总额激增9.5%，而同时世界生产总额增加了3.5%。

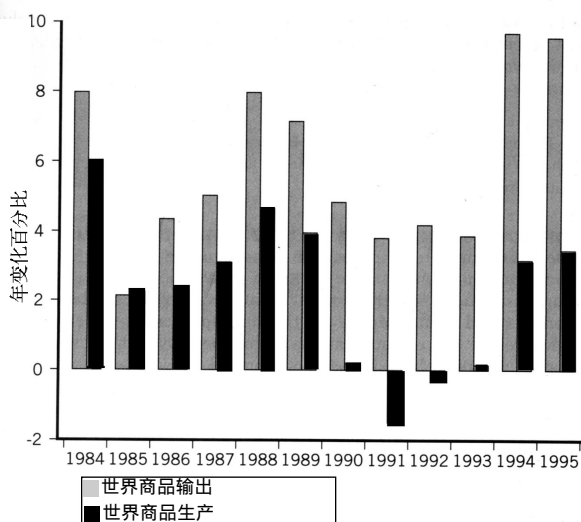


图1-1 1984~1995：世界贸易和产出的增长

资料来源：World Trade Organization, *International Trade Trends and Statistics*, 1996

在图1-1所总结的数据里蕴含了两层意思。第一，像波音在777大型客机上的做法一样，更多的公司正在把他们全部生产过程中的不同零件分散到全球不同地区来降低生产成本和提高产品质量。第二，世界各国的经济更紧密地互相联系在一起。随着贸易的增加，各国在重要的商品和服务领域

彼此变得日益相互依赖。

事实证明，外国直接投资 (FDI) 在全球经济中起着日益重要的作用。大自波音公司，小至斯旺眼镜公司和哈利·拉姆斯登公司都增加了国外投资。在1985到1995年间所有国家的外国直接投资年流动量增加了近6倍，达到了3150亿美元，其增长速度比世界贸易的增长率快了两倍，¹³主要的投资者是美国、日本和西欧的公司，它们的投资对象则在欧洲、亚洲（特别是中国）和美国，日本的汽车公司快速向亚洲、欧洲和美国的汽车装配业进行投资，便是一个明显的例子。

最后，市场和生产的全球一体化以及随之产生的世界贸易，外国直接投资及进口商品的增长，所有这些意味着全世界的企业正觉察到它们的本土市场正处于外国竞争者的攻势之下。事实的确如此。在日本，近几年柯达公司(Kodak)从富士公司(Fuji)抢去了胶片工业的市场份额；在美国，日本汽车公司从通用汽车公司(General Motors)、福特公司(Ford)、克莱斯勒公司(Chrysler)手中抢走了市场份额；在西欧，一度占统治地位的荷兰飞利浦公司(Philips)眼睁睁地看着它在电子产品消费市场的份额被日本的JVC公司，松下电器公司(Matsushita)和索尼公司(Sony)夺去。说到底就是，世界经济进入单一巨大市场的一体化增长，使得大范围内制造和服务业的竞争日益加剧。

话虽如此，认为降低贸易壁垒是理所当然那将是一个误解，正如下一章里所看到的，在美国和其他地方仍然经常听到“防御”外国竞争者的要求。虽然回到20世纪的20和30年代那种“以邻为壑”的贸易政策已不大可能，但工业世界的大多数国家是否支持进一步降低贸易壁垒态度仍不明朗。如果贸易壁垒不能进一步降低，那么至少在目前，市场和生产的全球一体化都可能达到了一个暂时的极限。

1.3.2 科技发展的作用

当降低贸易壁垒使市场全球一体化和生产全球一体化在理论上成为可能的同时，科学技术的变革使它们成为可以看得见的现实。自第二次世界大战结束以来，通信、信息处理以及运输技术有了巨大的进步，其中还包括最近以来因特网和万维网爆炸性的兴起，用世界贸易组织总干事雷那托·鲁洁罗(Renato Ruggiero)的话来说：

电信业产生了全球听众，运输业创造出全球村。从布宜诺斯艾利斯到波士顿再到北京，普通老百姓看着音乐电视，穿着利维斯牛仔褲，听着索尼随身听，这就和他们坐公交车上下班一样。¹⁴

1.3.2.1 微处理器和电信业

或许独一无二的最为重要的创新是微处理器的发展，它使高效能低成本的计算机急剧发展，个人或公司都能用这种计算机处理大量日益增多的信息。此外，微处理器是电信技术许多新进展的基础。在过去的30年里由于卫星、光纤、无线技术、还有现时国际因特网和万维网的发展使全球电

信业发生了革命性的变化。所有这些技术依赖于微处理器，给沿电子高速公路流通的数量巨大的信息进行编码、传送和解码。还有，微处理器的价格持续下降，而它们的功能不断增加（这种现象通常叫做摩尔定律，这一定律预言，每18个月微处理器技术的功能增加一倍而它的生产成本减少一半）。¹⁵目前，全球电信业价格急剧下降，这降低了协调和监控一个全球机构的成本。举个例子，在1973到1993年间从伦敦到纽约的电话费由3分钟13.73美元降至1.78美元。¹⁶最近的预测认为，到2000年长途电话费将从1995年的每分钟20美分降至每分钟5美分。¹⁷

1.3.2.2 因特网与万维网

因特网与万维网（以下简称 WWW）近期的明显增长是科技发展的最新表现。1990年联接因特网的用户尚不足100万，到了1995年中期因特网拥有大约4 000万用户。它联接着各种机构中的40 000多个独立网络和近500万主控计算机。到2000年因特网用户很有可能超过1亿。鉴于1995年全美知名贸易公司中有半数以上在因特网上有网站，它们的销售额超过15亿美元，因而新的商业网址将会以每年100%的速率递增。¹⁸

因特网和WWW有可能发展成为明日全球经济的信息主干线。到2000年看来不仅是音频、数据和实时视频传递如电视会议的传送要通过WWW，而且大批的商业交易也可直接通过WWW完成。这里将包括许多跨国交易。例如，印度的一个个体商想从美国微软公司购置一些软件，为此他可以访问网上的微软公司主页，用信用卡为软件付款，然后，软件借助因特网直接下载到个体商的计算机上，而这一切只不过是几分钟的事情。更普遍的是，在整个市场的范围内，WWW为使分散在全球的购买者和销售商汇聚到一起提供了可能。

为了说明问题，假设在巴西有家工程公司想购买一台推土机。巴西公司的采购经理用WWW的搜索引擎（例如雅虎（Yahoo）——网址是：<http://www.yahoo.com>）能够迅速地识别世界上制造推土机的每一家公司。他可以查明在日本、韩国、德国、瑞典、中国和美国从事这个行业的所有公司。他可以很快地访问这些公司的WWW站点，并下载产品说明和价格。他可能找到两个他中意的产品——一个是由德国公司生产的，另一个是由中国公司生产的。然后利用实时电视会议联线他可以直接和这些公司的销售人员对话。在这些讨论及随后谈判的基础上，所有这一切都是通过电视会议联线和用英语进行的（英语是21世纪有希望被选中的商务语言），他可能决定购买中国公司的推土机，然后可以通过WWW来完成交易、付款以及从中国出口到巴西所需要的文件都在网上传送。

这个例子并非遥不可及的事，所要求的技术已经存在并且许多机构已经在采用。重要的是应当明白WWW可做两件事：它将进一步降低全球通信的费用，并且将促进创建一个真正的全球电子市场，这个市场商品品种齐全，各种服务应有尽有。上例中提到过的软件和推土机便是例子。通过做这些事情，WWW使各种规模的公司都能够更加简便地进入全球市场。

1.3.2.3 运输技术

除了这些发展，二次大战以来在运输技术方面出现了一些较大的创新，从经济的观点来说，最重要的可算是民用喷气客机、超级运输机的发展以及采用集装箱运输。集装箱极大地简化了从一种运输方式到另一种运输方式的转运工作。最重要的是，乘喷气飞机，大大减少了从一地到另一地旅行所需的时间，从而等于缩小了地球（见图1-2）。其结果是乘喷气飞机从纽约到东京比殖民地时代从纽约到费城显得“还要近些”。



图1-2 正在缩小的地球

资料来源：P. Dicken, *Global Shift* (New York: Guilford Press, 1992), p. 104

1.3.2.4 科技发展对生产全球一体化的影响

前面讨论了作为技术创新的结果，信息处理和通信的实际价格在最近20年内大幅下降。使一个公司处理分散在全球的生产系统数据成为可能，这就促进了生产的全球一体化。确实，对于许多国际商务来说世界通信网络是必不可少的。例如，德州仪器公司 (Texas Instruments, TI)，是一家美国电子公司，在大约19个国家里拥有近50家工厂，通过一个卫星通信系统德州仪器公司能在全球的规模上协调其生产计划、成本核算、财务计划、市场营销、客户服务和人员管理。这一系统由300多个遥控的作业输入终端、8000个查询终端和140个大型计算机组成。这一系统使德州仪器公司的经理们能够在全世界范围内在瞬时之间彼此发送大量信息并在公司的不同工厂和业务活动之间实现紧密的协调。¹⁹

另一个类似的例子是一家美国电子公司，惠普 (Hewlett-Packard) 公司，它利用卫星通信和信息处理技术来联系它遍及全世界的工作人员。该公司设有新产品开发小组，小组由处在不同国家的个体业主组成（例如由日本、美国、英国和德国等地的个体人员组成）。这些人员利用电视会议技术每周“开一次会”，他们还每天用电话、电子邮件和传真彼此交流，通信技术使惠普公司能够增强其全球分散作业的整体性并减少开发新产品所需的时间。²⁰

除了通信和信息处理技术以外，民用喷气客机的发展有助于遍及世界的国际商务运营紧密地联结起来。乘喷气飞机，一个美国的经理到达该公司在欧洲或亚洲的经营处所最多只需要花费一天旅程，这就使他可以很好

地监管分散在全球各地的生产系统。

1.3.2.5 科技发展对市场全球一体化的影响

除了对生产的全球一体化，技术创新也促进了市场的全球一体化。正如上面所指出的，廉价的全球通信网络有助于创建一个全球电子市场。此外，乘坐价格不贵的民用喷气客机使人们可以在国家之间频繁往来，这不仅缩短了各国间文化上的距离还带来消费者口味和偏爱的某些趋同。与此同时，全球通信网络和全球媒体正在创建一种世界文化。现在世界许多国家都可以收看美国电视网络，诸如有线新闻电视网（CNN）、音乐电视网（MTV）和家庭影院（HBO）所播放的节目，这样，人们就可以在全球各地观赏好莱坞电影。在任何社会里媒体都是文化的主要传播者。随着全球媒体的发展，必须对朝向某一种类似全球文化的演变有精神准备，这种演变合乎逻辑的结果便是消费品全球市场的兴起，实际上这种迹象已经明显地出现了。如今在东京找一家麦当劳餐厅和在纽约一样容易，在里约热内卢买一个索尼随身听和在柏林一样方便，而在巴黎买利维斯牛仔裤就和在旧金山一样简单。

从另一方面来说，必须谨慎从事，不必过份强调这种发展趋势。正当现代通信和运输技术引发了“全球村”说法的时候，各国间在文化、消费偏爱以及经营方式上仍然保持着十分重要的差异。一个公司如果忽视国家间的差别必将咎由自取。此点本书将反复强调，并在以后的章节中做详细阐述。

1.4 正在变化的世界经济人口分布

在过去30年里，紧随着全球一体化的发展趋势世界经济人口分布发生了相当惊人的变化。一直到60年代为止，4个因袭下来的传统事实道出了世界经济人口分布的本质。第一是美国对世界经济和世界贸易的统治。第二是美国对外国直接投资全局的控制。与此相关，第三个事实是美国大型跨国公司在国际商务舞台上的统治地位。第四个事实是有将近半个地球（中央计划经济）禁止西方国际性企业入内。正如下面将予以说明的，如今，以上4个事实或者已经改变了，或者正在迅速发生变化。

1.4.1 世界产出与世界贸易格局的变化

60年代初，美国仍然是最强有力的世界工业大国。例如，1963年，美国工业品产出占世界的40.3%，到了1995年美国仅占到21.9%（见表1-2）。美国地位的下降并非绝对下降，因为在1963~1995年间美国经济一直以相对强劲的每年2.8%的平均速率增长。所以此种下降只是相对于其他一些增长更快的经济区，特别是相对于日本而言的。从表1-2可以看到，在1963~1995年间日本在世界工业品产量份额已从5.5%增长到8.2%。其他一些国家和地区包括中国、韩国和台湾地区在内也显著增加了它们在世界产出中所占份额。

表1-2 世界产出和贸易变化图表

国家	1963年占世界 产出的份额	1995年占世界 产出的份额	1995年占世界 出口的份额
美国	40.3%	21.9%	12.2%
日本	5.5	8.2	9.4
德国	9.7	4.3	10.1
法国	6.3	3.5	5.6
英国	6.5	3.4	4.9
意大利	3.4	3.2	4.5
加拿大	3.0	2.1	3.9

1963年德国的数据是参照以前西德的数据。

资料来源：Export data from World Trade Organization, *International Trade Trends and Statistics*, 1996. WTO, Geneva. World output data from *CIA Factbook*, 1996(1995 World output figures are estimates).

80年代末美国作为世界上第一出口大国的地位受到威胁。由于日本、德国和一些新兴工业化国家和地区如韩国和台湾地区取得了世界出口贸易的较大份额，过去30年里，美国出口市场的统治地位削弱了。60年代美国一向占世界工业品出口量的20%。表1-2还列出了1995年各国工业品出口量占世界总额的百分比。可以看出，1995年美国在世界工业品出口的份额下滑到12.2%，尽管有所下滑，美国仍然是世界最大的出口国，紧随其后的是德国和日本。考虑到现在正经历经济高速增长的国家像中国、泰国和印尼，美国在世界产出和世界出口中的份额，看来仍然可能进一步相对下降。但就其本身而言，并非坏事。与美国经济状况的绝对衰退不同，美国经济地位的相对下降，反映了世界经济的工业化程度不断地增长。

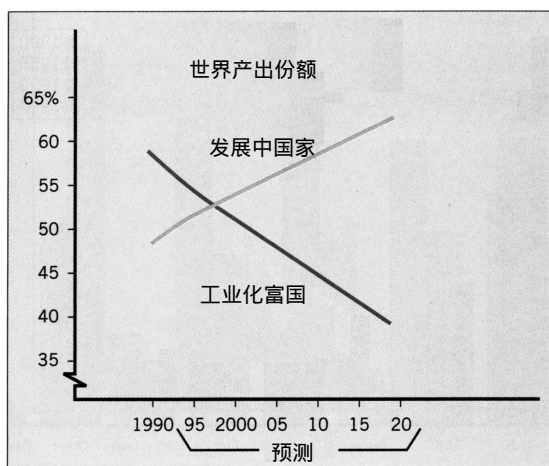


图1-3 全球产出变化的性质

资料来源：World Bank data.

如果展望未来的20年，目前多数的预测表明现在由发展中国家像中国、印度、印尼、泰国和南朝鲜所占世界产值份额将快速增长，而富裕的工业国像英国、日本和美国所占有的份额则将相应下降。例如，世界银行预测，在1994到2003年间全世界发展中国家的经济产出将每年增长4.8%，而富裕的工业国平均年增长率将是2.7%。²¹此外，世界银行认为东南亚的发展中国家正在取得较此更高的增长率。东亚，包括中国和韩国预期在1994至2003年间经济产出的年平均增长率将达到7.6%。而所预测的包括印度在内南亚的同期年平均增长率将是5.3%。

如果这些预期的增长率能够实现并能持续25年，那么我们将能亲眼目睹世界经济地理奇迹般的戏剧性变化。世界银行的预测认为到2020年中国经济产值将高出美国40%。而印度经济将比德国更强大。如果世界银行目前的预测正确，那么当今富裕的工业国和发展中国家在2020年所占世界产出的份额将如图1-3所示。到2020年现在的发展中国家可能会占世界经济活动的60%以上，而现在占有世界经济活动55%以上的富裕国家到2020年可能仅占约38%。²²对于国际性企业来说这种经济地理的变化意味着什么是很清楚的。在世界上发展中国家会有许多发展未来经济的大好机遇，而许多明日最具实力的竞争对手也将可能从这些地区里产生。

1.4.2 外国直接投资的变化概况

60年代，美国公司占了全世界外国直接投资总量的66.3%，反映了美国在全球经济中的统治地位。英国公司居次席，占10.5%，而日本公司远远落后，仅占2%位居第8。美国公司的支配地位如此之大，以至于欧洲出版物描述了美国公司对欧洲构成的经济威胁。²³一些欧洲政府，特别是法国，谈论着如何限制美国公司对他们国家进行的内部投资。

但是，由于限制商品、服务和资本自由流动的壁垒下降及其他国家增加了他们世界产出的份额，非美国公司开始不断增加跨国投资。将生产活动扩散至最佳地点进行和在主要外国市场建立经济实体的想法促使非美国公司进行国外直接投资。例如在70和80年代欧洲和日本公司开始将劳动密集型制造业从他们的本土市场转移到劳动力价格较低的发展中国家。许多日本公司还在北美和欧洲投资以作为对付不利货币流动的保值手段和加强贸易壁垒的防护手段。例如丰田(Toyota)汽车公司，在80年代末和90年代初在美国和英国迅速增加了汽车生产设备的投资。

这些投资是由丰田公司以下观点所推动的：丰田公司认为日趋强劲的日元会抬高出口价格从而将使日本汽车被挤出外国市场。因此不如在最重要的几个外国市场直接进行生产而不从日本出口才是明智之举。丰田公司还试图进行这方面投资以减缓来自美国 and 欧洲的那股日益增加的强大政治压力。这种压力限制日本汽车出口到它们的市场。

图1-4显示这一变化的结果。该图显示出在1980~1994年间世界上提供直接外国投资的六个最主要国家——美国、英国、日本、德国、法国和荷兰——所占世界投资总额百分比的变化情况(外国直接投资总额是指外国投资

的总累计数值)。图1-4还显示了其他发达国家和发展中经济地区的公司所占份额数。如图所示,美国在全部总额数中所占的份额可观地从1980年的44%降至1994年的25%。在此期间,日本、法国、其他发达国家以及全世界的发展中国家所占的份额全都显著地增加了。发展中国家份额的增长反映了这些国家(如韩国)的公司向国外投资的趋势——数额虽小但却在不断增长(见“全球经济聚焦1-1”中有关韩国公司兴起的部分)。

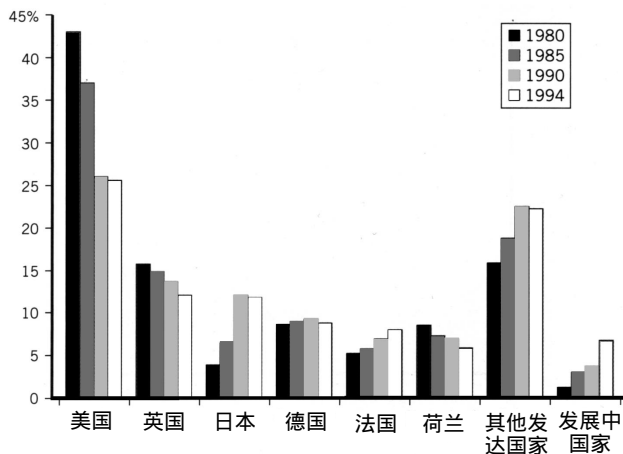


图1-4 1980~1994年间外国直接投资总额份额的百分比

资料来源：United Nations. World Investment Report, 1996.

图1-5展示了另一个重要趋向,即跨国投资日益增加的趋势是流向发展中国家,而不是富裕的工业化国家。图1-5详细描述了外国直接投资的年流入量近几年的变化(外国直接投资流量是指每年跨国投资的金额)。图1-5给

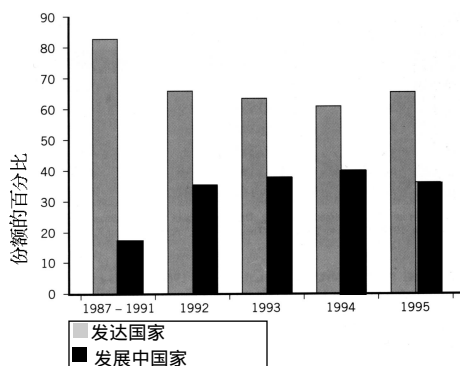


图1-5 进入发达国家和发展中国家的外国直接投资流入量

资料来源：United Nations. World Investment Report, 1996.

人印象最深的是90年代发展中国家外国直接投资流入份额大大增加,而进入发达国家的流入量份额却相应下降。在发展中国家里中国是近年来接受外国直接投资最多的。1995年在投向发展中国家的1000亿美元外国直接投资中,中国获得了380亿美元。1995年接受大量外国直接投资的其他发展中

国家有印尼、马来西亚、菲律宾和泰国，外国直接投资额总计达 140 亿美元。1995 年墨西哥接受了 70 亿美元的外国直接投资。在排列顺序表的另一端最少的 100 个受益国家总计仅占全部外国直接投资流入量的 1%。²⁴ 换句话说，外国对发展中国家的投资集中在相对少数的国家里，近年来这些国家普遍都在经历着快速工业化和经济增长。企业在这类国家投资是使它自己成为开发这些地区的积极参与者。人们预期在今后 25 年里这些地区的经济将会以最快的速度增长。

全球经济聚焦 1-1

韩国新的跨国公司

在过去 25 年里韩国作为一个现代化的产业经济实体兴起，处在它前列的是被称为“财团(Chaebol)”的各种企业集团。三星是“财团”中最大的，1994 年年收入 630 亿美元。它涉足(参与了)广泛的工业部门，包括电子(它是世界上最大的计算机存储器芯片的制造商)、汽车、造船、航空和机器制造。按规模来说紧跟在三星之后的其他三家主要的“财团”是现代、LG(正式叫法是“乐喜金星”)和大宇公司。这几家大型工业集团与 6 家较小的财团一起共占韩国国民生产总值的四分之一左右。

在历史上，韩国的“财团”利用廉价劳动力的有利条件向工业化国家出口多种商品。但近年来，由于韩国的土地和劳动力价格急剧上升，在全球经济中这种“财团”所具有的竞争优势的重要来源已消失殆尽。设在瑞士的管理发展国际研究所最近对国家竞争力作了分析，在 41 个发达及发展中国家里韩国排名第 24，位列泰国和智利之后而居西班牙和墨西哥之前。(位列前三名国家是美国、新加坡和日本)。

人们常拿日本企业和韩国企业做比较。但与日本企业不同的是，许多韩国财团由于产品质量和产品设计相对较差而遭受挫折。正因如此，他们一直无法将他们的出口产品推入高档商品市场并提高销售价格来适应高额的成本。与之相反，为了保持他们的竞争地位，财团解决本土成本增高的办法是向海外扩张，在直接成本较低而雇员能力又较高的国家建立工厂。例如，大宇公司看到，本土库密市的录像机厂月平均工资为 1 300 美元，而在北爱尔兰的安特里姆市同类工厂所付工资仅为 1 200 美元，何况北爱尔兰工厂中每个雇员的产出还要比本土高出 20%， “财团”进行外国投资的另一个原因是获取国外所属机构所具有的质量、设计、工程技术方面的经验、技术情报和已有的市场，而这些正是“财团”所缺乏的。例如，1995 年初，三星公司斥资 3.78 亿美元购得 AST 公司 40% 的股份，这是一家美国最大的个人计算机制造商。类似的还有现代电子仪器公司，这是一家隶属韩国第二大财团的现代集团的子公司。它最近以 1.65 亿美元收购了美国计算机磁盘制造厂麦克斯托尔(Maxtor)公司，并用 3.4 亿美元购进 AT&T 公司的半导体部门。同时，大宇公司购进了东欧、越南和巴西的汽车工厂作为它市场战略的一部分，以此试图成为发展中国家的主要汽车供应商并利用其低成本基地向发达国家出口。

(续)

韩国财团在国外扩展的第三个理由是抚慰外国国家政府，这些政府对韩国向他们经济地区日益增长的出口趋势表示忧虑。这点在西欧特别显著，在那里欧洲委员会 (Europe Commission) 已接连提出几起诉讼，状告韩国公司在欧洲市场倾销——以低于生产成本的价格销售商品——企图夺取市场份额并搞垮欧洲本国的公司。韩国公司为躲开这类指控正努力在欧洲建立生产加工厂。例如，为对付近年来欧洲挖土设备制造商对三星和现代公司的指控，这两家财团在欧洲投资建厂、雇佣当地工人、就地制造该种设备。

在这种压力的推动之下，近年来韩国“财团”在外国直接投资加速增长，1985年韩国的海外企业投资稍高于3亿美元。到1990年数目猛增至150亿美元，而到1994年数字更增长到350亿。从1985年起约50%的海外投资投到亚洲国家，30%投在北美，15%投在欧洲。

看来这种趋势任何时候都不会马上减缓。近年来韩国修改外汇法规以使“财团”更容易抽取资金汇往海外进行投资，这有助于促进制造业移出韩国本土之外。此外，4家大型“财团”都宣布为提高海外生产能力而进行投资的雄心勃勃的计划，三星公司计划在中国和墨西哥建立电子工厂。现代集团计划为海外的汽车、电信和半导体工厂投资40亿美元。大宇公司正在向发展中国家的汽车和电子工厂大量投资，LG公司宣布了在发展中国建立石化和电子工厂的计划。因此看起来韩国的跨国公司极有可能会长期发展下去。²⁵

1.4.3 跨国企业的变化特征

跨国企业是指在两个或更多国家内从事生产活动的公司。从60年代起在有关跨国企业的统计中有两个明显的发展趋势。第一个是非美跨国企业，特别是日本跨国公司呈增长态势。第二是小型跨国公司的成长壮大。

表1-3 最大跨国公司的国家构成图

	1973年 在前260家中	在1994年 在前500家中
美国	126 (48.5%)	151 (30.2%)
日本	9 (3.5%)	149 (29.8%)
英国	49 (18.8%)	33 (6.6%)
法国	19 (7.3%)	40 (8.0%)
德国	21 (8.1%)	44 (8.8%)
瑞士	8 (3.1%)	14 (2.8%)

资料来源：Figures for 1973 from Hood and Young, *The Economics of the Multinational Enterprise* (New York Longman, 1979). Figures for 1994 from "The Global 500", *Fortune*, August 7, 1995, pp.130-31.

表1-4 1994年世界最大25家跨国企业(按国外资产排名)

排名	公 司	本土国	工业部门	资产(10亿美元)		销售额(10亿美元)		雇员数目	
				国外	总额	国外	总额	国外	总额
1	皇家荷兰壳牌石油公司	荷兰/英国	石油精炼	69.4	100.8	45.5	95.2	85 000	117 000
2	埃克森公司	美国	石油精炼	47.4	84.1	87.7	111.2	57 000	91 000
3	国际商用机器公司	美国	计算机	44.1	81.1	37.0	64.1	130 655	256 207
4	通用汽车公司	美国	汽车及配件	36.9	167.4	28.6	133.6	270 000	756 000
5	通用电器公司	美国	电器产品	31.6	251.5	11.2	60.5	59 000	222 000
6	丰田汽车公司	日本	汽车及配件	—	97.6	41.1	94.6	23 824	110 534
7	福特汽车公司	美国	汽车及配件	30.9	198.9	36.0	108.5	180 904	332 700
8	日立电器公司	日本	电子产品	—	86.7	16.5	71.8	—	330 637
9	索尼电器公司	日本	电子产品	—	41.5	26.3	36.3	70 000	130 000
10	三菱公司	日本	商业贸易	—	85.2	65.3	168.4	—	157 900
11	雀巢食品公司	瑞士	食品	24.8	30.6	38.4	39.2	203 100	209 800
12	美孚石油公司	美国	石油精炼	23.1	40.7	42.5	63.5	28 600	61 900
13	日产汽车公司	日本	汽车及配件	—	68.3	24.2	56.5	34 464	143 916
14	松下电器公司	日本	电子产品	22.5	77.2	31.7	64.3	98 639	254 059
15	埃尔夫-阿奎坦公司	法国	石油精炼	22.4	45.5	14.9	35.5	44 603	94 253
16	ABB公司	瑞士	电气设备	21.5	24.9	24.7	28.3	—	206 490
17	飞利浦电器公司	荷兰	电子产品	—	23.8	26.6	30.3	200 000	244 400
18	英国石油公司	英国	石油	19.0	28.1	39.2	52.4	62 600	84 500
19	汉森公司	英国	建筑材料	19.0	37.9	7.6	15.4	53 000	71 000
20	西门子公司	德国	电子产品	—	58.4	13.8	50.0	153 000	403 800
21	联合利华公司	荷兰/英国	食品	18.0	24.7	16.1	40.0	187 000	294 000
22	三井物产公司	日本	商业贸易	—	72.5	49.8	172.9	—	11 528
23	阿尔加泰-阿尔斯托姆公司	法国	电子产品	—	44.2	5.0	26.5	115 500	196 500
24	杜邦公司	美国	化学产品	16.4	37.1	16.8	37.1	36 400	114 000
25	英美烟草工业公司	英国	烟草制品	15.7	50.5	25.3	33.2	175 500	190 308

资料来源: United Nations, World Investment Report, 1996(Geneva: United Nations, 1995)

1.4.3.1 非美跨国公司

在60年代大型美国跨国公司统治全球的商务活动。60年代美国公司的投资占外国直接投资约 2/3，因而可以想得到大多数跨国公司是美国企业。按表1-3所列数据，1973年，世界最大的260家跨国公司中的48.5%是美国公司。跨国公司来源的第二大国是英国，在世界最大的跨国公司中，它占有18.8%。当时，日本仅占世界最大跨国公司数的3.5%。美国跨国公司数量之大反映了二战后30年中美国经济的霸主地位，而众多的英国跨国公司则反映了在20世纪前几十年中英国工业曾经有过的辉煌。

但是，到1994年，情况有了重大变化。这一年，在世界500家最大跨国公司中，美国占30.2%，紧随其后，日本占了29.8%。德国以具有较大差距的8.8%而位列第三。尽管表1-3中的两组数据并不是严格意义上的对比（因为1973年的数据是基于最大的260家公司，而1994年的数据是基于最大的500家），这些数据仍然把变化趋势有效地显示出来。世界经济的全球一体化进程，加之日本崛起为经济超级大国，结果导致了美国公司（在较小程度上还包括英国公司）在全球市场统治地位下降。表1-4依照1994年的国外资产数额顺序列出了25家最大的跨国公司。从而为上面的描述补充了一些细节。25强里有7家美国企业，7家日本企业，5家英国公司或英国与荷兰的合资公司，其余公司则分别属法国、瑞士、德国和荷兰。

展望未来，有充分理由预期世界发展中国家的新兴跨国企业将有所增长。正如所附“全球经济聚焦1-1”一节中清楚展示的那样，韩国公司已经开始向国外投资的强劲趋势。而墨西哥、中国、俄国和巴西的公司可能很快紧追其后。

1.4.3.2 小型跨国公司的兴起

国际性企业的另一个发展趋势是中等规模和小规模跨国公司（小型跨国公司）的发展。当人们想到跨国企业时，他们趋向于想到像埃克森（Exxon）、通用汽车、福特、富士、柯达、松下（Matsushita）、宝洁（Procter & Gamble）、索尼以及联合利华（Unilever）等大型的综合性跨国公司，其营业遍及全球。虽然大多数的国际贸易和投资仍然是由大型公司经营的，但许多中小型企业也日益卷入到国际贸易和投资中去。在本章已经讨论了两个例子——斯旺眼镜和哈利·拉姆斯登食品公司。作为另一个例子，看一下华盛顿州肯特市（Kent）的润滑剂（系列）公司（Lubricating Systems, Inc.）的情况，润滑系列公司生产机械工具用的润滑液，雇佣25个人，销售额为650万美元。很难说它是一个大型综合性跨国公司。但该公司销售额中有200万美元以上是通过向日本、以色列以及阿联酋等一些国家出口而获得的。此外，润滑剂公司现在正准备尝试与一家德国公司联合开办一家合资企业以适应欧洲市场的需求。²⁶再来看一下里克西公司（Lixi, Inc.），这是一家小型美国工业用X射线设备制造厂，1991年里克西公司450万美元年收入的70%来自向日本的出口。²⁷再以位于德国路德维斯堡市G.W.巴斯公司为例。这家可可豆烘焙机的制造商只雇佣65个人却赢得了全球可可豆烘焙机市场份额的70%。²⁸结论是，国际贸易市场不可能让大型企业独占，中小企业也要分一杯羹。

1.5 就全球一体化展开的大辩论: 走向繁荣还是走向贫困

朝着更为一体化和相互依赖的全球经济的转向是件好事吗?许多有影响的经济学家、政治家和企业领导人似乎都这么认为。他们认为降低国际贸易和投资壁垒是一个双重发动机。它将带动全球经济趋向前所未有的繁荣。他们争辩道,日益增长的国际贸易和跨国投资将导致商品和服务价格更低廉。他们相信,在所有选择参加全球贸易体制的国家里,一体化将刺激经济增长,提高消费者的收入,并有助于产生更多的就业机会。

在本书第4、5、6、7各章就有关支持全球一体化的论点进行了详细的论述。在这些章节以可靠翔实的理论根据使人对降低国际贸易和投资壁垒能够刺激经济成长、创造就业机会并提高收入水平确信不疑。此外,在第5到第7章中,大量的第一手实证材料为这一理论所进行的预言提供了有力的支持。但是,尽管这些理论和案例令人心服口服,全球一体化进程的批评者仍大有人在。²⁹若不指出他们焦虑之点,便是本书的失误。这里仅就展开激烈辩论的论题做扼要的回顾。在以后章节中将按下列各点详细加以阐述。

1.5.1 全球一体化、就业与收入

人们常常议论的一个话题是,取消国际贸易壁垒客观上大大减少了在经济发达富裕地区(如美国)制造业的就业机会,而根本谈不上创造更多就业岗位。批评者的锋芒在于,贸易壁垒不断下降后允许公司将加工厂移向海外工资费用低得多的国家。³⁰两位《费城问讯报》记者巴特利特(Bantlett)和斯蒂尔(Steele)(曾因攻击自由贸易而臭名昭著)引证了哈伍德工业公司(Harwood Industries)一例以说明问题。这家美国服装制造商关闭了它在美国的运营而转移到洪都拉斯生产,在美国每小时付给工人9美元,而在洪都拉斯纺织工人每小时只收入48美分。³¹巴特利特和斯蒂尔论证,由于类似这样的转移,在过去25年里美国穷人的工资标准已经大大下降了。

全球一体化的支持者对巴特利特和斯蒂尔之流的回答是:批评者没抓住自由贸易的本质——利大于弊。³²他们论证导致各国生产专业化,使各国能专门从事那些效益最佳的商品和服务,而那些不能产生效益的重要商品则从其他国家进口。当某国接受自由贸易时,总会发生一些混乱。例如,哈伍德工业公司失去了大量的纺织就业机会,但结果整体经济更好了。按照这一观点,当洪都拉斯或中国(它与洪都拉斯不同,是美国纺织品进口的主要来源)能够以低成本生产纺织品的时候,在美国本土生产这些东西就意义不大了。从中国进口纺织品使美国纺织品价格下降,这可使美国消费者将更多的钱花在其他项目上。与此同时,中国从纺织品出口中所获得日益增加的收入提高了这个国家的收入水平,这有助于中国购买更多美国生产的产品,如波音喷气客机、采用英特尔芯片(以该产品为基础)的计算机、微软公司的软件以及摩托罗拉便携式移动电话。这样,全球一体化的支持者就论证了自由贸易会使所有参与自由贸易体系的国家获益。

全球一体化的支持者承认在许多先进经济地区不熟练工人的工资标准近年来有所降低。例如来自经济合作与发展组织的数据表明,自1980年以来美国最下层10%工人的实际工资(考虑到物价上涨因素做了修正)下降了约20%,同时上层10%工人的实际工资增加了约10%。³³在其他许多国家也看到了类似的趋势。但是全球一体化的批评者论证说,不熟练工人工资标准下降是制造业中的低工资就业机会移到海外因而相应地减少了对不熟练工人的需求而造成的。全球一体化的支持者则看得更高更远。他们坚持认为不熟练工人实际工资标准下降,更多是由于经济发达地区科技发展引起的变化,从只要愿意天天上班就能干,转变成雇员得具有相当教育程度并掌握熟练技能才能胜任。他们指出,在许多先进经济地区高技能工人短缺而不熟练工人供应过剩。因此,收入不平衡的加剧是劳动力市场抬高熟练技术工人工资压低不熟练工人工资的结果。如果都同意这种逻辑,解决收入降低问题的方法就不是限制自由贸易和全球一体化,而是增加社会在教育上的投资以解决不熟练工人过剩现象。³⁴

1.5.2 全球一体化、劳工制度以及环境

所关注的第二个问题是,自由贸易鼓励公司将制造业的设施从发达国家转移到较为不发达的国家,而在那些国家缺乏防止肆无忌惮者滥用权力的完善法规以保护劳动者和环境。³⁵批评者争辩道,发达国家的制造商要严格遵守劳动和环保法规必然大大增加生产企业的成本开支,使他们在全球市场上与那些把厂子设在发展中国家的公司面对面竞争时处于劣势,因为在那些国家里不一定必须遵守这些法规。按照这个理论,这些公司要应付成本劣势只好将生产设施转移到那些没有让人难以承受的法规的国家,或那些已有法规而可以不严格遵守的国家。如果情况果真是这样的话,可以料想得到自由贸易必定会导致污染增加和发达国家的公司剥削不发达国家的劳动。³⁶那些反对1994年在加拿大、墨西哥和美国之间建立北美自由贸易协定(NAFTA)的人反复引用了这一论点。他们描绘的幻景是一批美国制造业公司成群结队地移到墨西哥去,为的是可以肆无忌惮地污染环境、雇佣童工并置工作场所的安全和工人健康问题于不顾,只要能谋取更高的利润就行。³⁷

主张自由贸易和经济全球化的人对此臆想提出严肃质疑。他们指出,更强硬的环境法规和更严格的劳工法应该是与经济发展携手并进的。一般而言,只有国家富裕起来,他们才会颁布更严格的环境和劳工法规。由于自由贸易能使发展中国家提高他们的经济增长率并变得更加富裕,而这一点正是与发展中国家能引入更为严格的环境和劳工法规密切相关的。根据这种观点,自由贸易的批评家们可以得出完全相反的结论——自由贸易非但不会导致更多的污染和劳动力剥削,反而会大大减少这些情况!自由贸易的支持者进而指出,可以把自由贸易协定和在不发达国家里执行较严格的环境及劳工法规二者密切地联系在一起。例如,北美自由贸易协定就是在附加协议的谈判成功之后才通过的。附加协议责成墨西哥履行更加严格的环境保护法规。对此,自由贸易的支持者指出,位于墨西哥的工厂现在要比他们没有通过北美自由贸易协定以前更为清洁,更少污染。³⁸

自由贸易的支持者还指出,商业企业并不是如批评者所认定的那样都

是没有道德标准的组织。尽管可能有几个烂苹果，但绝大多数商业企业所配备的经理们向来都是按合乎道德规范的方式行事，不大可能仅仅为了可以向大气排放更多的污染或利用剥削当地劳工而将工厂移到海外。此外，污染、劳动力使用和生产成本之间的关系可能并非如批评者所说的那样。一般来说，训练良好的劳动力才是一支有效率的劳动大军，而生产率比起基本工资标准来，对成本的影响往往起着更大的作用。考虑到这一点，在大多数情况下，如果有哪个贪心的经理梦想将生产移到低工资公司以图“开发利用剥削”当地廉价劳动力，那将纯属是本末倒置。

1.5.3 全球一体化和国家主权的关系

全球一体化的批评者们所关注的最后一点是，在当今相互依赖程度日益增加的全球经济中，经济大权正由国家政府转移到一种凌驾于国家之上的跨国组织，诸如世界贸易组织(WTO)、欧洲共同体以及联合国手中。正如批评者所察觉的，问题是现在有些时候非民选的官僚们把政策强加给各国民主选举所产生的政府，因而削弱了这些国家的主权。批评者断言，这种情况限制了各国把握自己命运的能力。³⁹

对于那些攻击将世界轻率地猛然推向全球化经济的人们来说，世界贸易组织是个活靶子。世界贸易组织创建于1994年，目的是监管由关税及贸易总协定(GATT)所建立起来的世界贸易体制。世界贸易组织负责仲裁约120个关贸总协定签字国之间的贸易争端。世界贸易组织的仲裁小组有权给某个成员国发出裁决通知以使其改变违反关贸总协定法规的贸易政策。如果违约国拒绝执行裁决，世界贸易组织允许其他国家对违约国加以适当的贸易制裁。因此，按著名批评家、美国环保专家和消费者权益倡导者拉尔夫·纳得尔(Ralph Nader)的话说：

在新的体制下，影响亿万人生计的许多决定不再由本地区或有关国家政府自己做出，而是得听命于日内瓦坐在紧闭大门后边的那一群非民选的官僚们(日内瓦是世界贸易组织总部所在地)，即使有某一个世界贸易组织的成员国提出挑战也无济于事。这些官僚们可以决定加利福尼亚人是否可以阻止对最后一块原始森林的破坏或者决定是否可以在他们的食物里禁止使用可能致癌的农药；甚至可以决定欧洲国家是否有权禁止使用有害的食用生化激素等等。而这种情况所损害的恰恰是民主以及民主决策的基础。⁴⁰

与纳得尔煽动性的巧辩相对立，许多经济学家和政治学家强调，超国家组织如世界贸易组织的权力限制在由各国共同认可的授权范围之内，他们认为，像联合国和世界贸易组织这样一些机构应该为成员国的共同利益服务，而不是损害这些利益。此外，超国家组织的支持者指出，实际上这些机构的权力在很大程度上体现在他们敦促成员国遵循既定行动方针的能力上。如果这些机构不能成功地为成员国的共同利益服务，这些国家会撤销对他们的支持，使超国家组织迅速瓦解。按照这种观点，实际权力仍然属于各个国家，而不属于超国家组织。

1.6 全球市场管理

本书多处涉及国际企业管理这一复杂课题。凡是从事国际贸易和投资的公司均可称为国际性企业。为了参与国际商务，一家公司不一定非变成跨国公司而直接向国外的经营机构投资不可。公司必须着手做的只是出口产品或者从其他国家进口商品，随着世界朝向真正的经济全球化转化，更多的大大小的公司正在变成国际性企业。对于国际性企业的经理们来说，向全球经济转变究竟意味着什么？

随着他们的机构越来越多地从事跨国贸易和投资，经理们需要承认管理国际性企业在许多方面与管理纯粹的国内企业有所差异。追根溯源，产生这种差异的原因说来很简单——国与国不同。各国在文化、政治体制、经济体制、法律制度和经济发展水平方面各有差异。不管有关地球村的各种议论如何，也不管市场和生产是否进一步全球一体化，这些差别中有许多是根深蒂固的，并将长期存在下去。

各国间的差别要求国际性企业因国而异地改变其贸易习惯作法。在巴西销售产品与在德国销售产品可能要求采取不同的方法，管理美国工人和管理日本工人可能要求运用不同的技巧，在墨西哥与政府特定阶层保持密切关系可能至关重要，而在英国就无此必要；在加拿大奉行的商务策略在韩国可能行不通；如此等等。国际性企业的经理不仅要对这些差别感觉敏锐，而且他们还必须采取适当的改革和策略来应付这些差别。本书多处致力于解释这些差别的来源以及成功地应付这些差异的方法。所附“管理焦点1-2”一节回顾了宝洁公司(Procter & Gamble)在日本的经验，说明当经理没有考虑国家差别时会发生什么后果。

管理焦点 1-2

宝洁公司(Procter & Gamble)在日本

宝洁公司1972年进入日本市场，这家公司首次在日本引入一次性尿布并很快占领了市场80%的份额。这件事具备了一个成功故事的所有条件。但到了1985年以后宝洁公司在尿布市场的份额下滑到了8%，而公司在洗涤剂和个人保健品市场中建立强势地位时又接二连三地遭受重创。据报导，它在日本的子公司每年亏损4000万美元。关键问题是，宝洁公司把它的营销策略和产品批发方法简单地照搬到日本来而没有考虑到本地文化差异以满足顾客需求。宝洁公司日本子公司的美国经理们在经历了失败之后深深体会到在美国行之有效的作法在日本却未必行得通。当公司在日本推出浴室香皂时，宝洁公司在电视广告上展示了一个日本女人轻松地浸泡在满是肥皂泡沫的豪华浴池里，这时她的丈夫走进来询问有关香皂的事。与此相同的广告在美国和欧洲都收效很好，而日本文化厌恶一个男人进入女人正在洗浴的浴室，那怕那个女人是他的妻子也不行。这次宣传活动是一个惨败。

(续)

利用宝洁公司文化短视的弱点，其竞争者很快就取得了优势。例如，花王公司（Kao）开发了更适合日本消费者口味的系列紧身尿布，从宝洁公司夺走了市场份额。这家公司很快取得市场份额 30% 的回报，而这全部是从宝洁公司直接夺走的。认识到美国人在日本经营缺乏国际性企业知识而导致公司在这个国家的全线溃败，近年来宝洁公司开始在许多外国子公司里聘请当地人出任关键的管理职务。⁴¹

国际性企业与国内企业不同的另一个方面是管理国际性企业更为复杂。除了提到的因国家不同而产生的问题之外，国际性企业的经理要面临国内企业经理从未面对过的一系列其他问题。国际企业必须决定在世界什么地方设置生产机构以使成本最低且附加值最大。此外还必须决定如何最好地协调和监控它分散在全球的生产机构（这绝非一个可以忽视的小问题，本书稍后会讲到）。一家国际性企业还必须决定哪些外国市场可以进入、哪些市场需要避开。此外，这个企业还必须选择恰当的方式进入某一个外国的市场。将产品输出到该国是否是上策？企业是否应当允许当地公司在获得许可的情况下在该国生产其产品？是应当与当地企业搞合资企业以在该国共同生产呢？抑或企业应当建立独资的子公司以适应该国市场的需求？如下文将看到的，选择打入市场的方式十分重要，因为它对企业长期的健康发展有重大影响。

国际性企业与国内企业不同的另一方面是这种企业的经营范围包括了跨国交易。因涉及国际贸易和投资，所以国际性企业须在国际贸易及投资体制的框架内运营。为了成功地做到这点，必须了解管理这一框架的规则。一位国际性企业的经理还必须应付政府对国际贸易和投资的限制。他们必须在由于某个政府的介入而强加的限制中找到开展工作的途径。正如本书所说明的，尽管许多政府名义上保证允许自由贸易，但却用实质性的干预对跨国贸易和投资横加限制。国际性企业的经理必须不断改进策略及政策以应付此类来自各国政府的干预。

此外，跨国交易还需要将企业的本国货币兑换成外国货币，反之亦然。因为货币汇率随时在变化，它随经济条件的改变而变化，国际性企业必须改进应付汇率波动的策略。一家企业若采取错误政策，可能会损失大量金钱，反之，企业如采取正确的策略，则可增加它在国际交易中获得的利润。

总之，管理国际性企业与管理纯粹国内企业之所以有所不同至少有 4 个原因：(1) 国家不同；(2) 国际性企业的经理比国内企业的经理所面对问题的范围更广泛，这些问题本身也更为错综复杂；(3) 国际性企业必须在由于政府介入国际贸易和投资系统而强加的限制中找到开展工作的途径；(4) 国际交易涉及到不同货币的兑换。

本书将在深层次上探讨所有这些问题，当一家公司成为国际性企业时，经理们为了应对所产生的各种挑战所采取的不同策略和政策，本书都将给以密切的关注。第 2 和第 3 章考察各国在经济、法律以及文化体制上彼此有何不同。第 4 到第 7 章着眼于国际性企业进行运作所必须运营的国际贸易和投资环境。第 8 和第 9 章重温一下国际货币体制。这两章集中讲外汇市场的性质和全球货币体制的兴起。第 10 到 13 章详细探讨国际性企业的策略和运营方针。学完本书，应能较好了解国际性企业经理们日常必须解决的问题，

还将熟悉经理们在当今迅速兴起的全球经济中更有效地参与竞争时所采用的一系列策略和运营方针。

关键术语

外国直接投资流量	(flow of foreign direct investment)
外国直接投资	(foreign direct investment)
关税及贸易总协定	(GATT)
全球一体化	(globalization)
市场全球一体化	(globalization of markets)
生产全球一体化	(globalization of production)
国际企业	(international business)
国际贸易	(international trade)
莫尔定律	(Moore's law)
跨国企业	(multinational enterprise)
外国直接投资总额	(stock of foreign direct investment)
世界贸易组织	(WTO)

本章小结

本章排定了本书其余各章的内容，看到了世界经济正朝着进一步全球一体化的方向发展变化，审视了全球化的重要推动者，阐明它们是如何近乎强制性地把各国推向关系更加紧密的一体化全球经济，看到了国际性企业的性质正在如何发生变化以对变化中的全球经济做出反应。我们讨论了由于全球一体化迅猛发展所引发的一些令人关注的问题，我们还评述了快速全球一体化对经理们个人的某些影响。本章所提出的主要论点是：

1. 在过去的20年里亲眼目睹了市场和生产的全球一体化。
2. 市场全球一体化的含意是各国市场正在汇集成一个巨大的市场。但重要的是，不要把这种观点搞得太绝对化。
3. 生产全球一体化的含意是，公司将某项生产作业放在从事该项生产作业的世界上最佳地区进行。因而把产品称作“美国”产品，“日本”产品或“德国”产品越来越没有意义，因为它们正在被一种“全球”产品所取代。
4. 看来，两个因素为全球一体化的趋势奠定了基础：即贸易壁垒降低和通信、信息及运输技术领域内发生的变化。
5. 自二战结束以来，限制商品、服务及资本自由流动的壁垒显著下降。超过其他一切因素，降低壁垒促进了生产全球一体化的趋势并使企业能够将世界视为一个单一市场。
6. 作为生产和市场全球一体化的结果，在最近十年世界贸易比世界产出增长更快，外国直接投资汹涌而来，进口货更深地进入世界上的工业国家，竞争愈演愈烈。
7. 微机的发展以及相应的通信与信息处理技术的发展将企业在全世界范

围的运营连结成一个复杂的信息网络。喷气客机缩短了旅行时间，有助于国际性企业把自己在世界各地的经营活动联结起来。这些变化使企业能紧密协调它们在全世界的经营并将世界看成一个单一市场。

8. 在过去30年里国际商务的性质出现了一系列引人注目的变化。60年代，美国经济在世界占统治地位。在世界经济中，美国公司占了外国直接投资最大部分。美国公司雄踞最大跨国公司排名之首。大约半个世界（社会主义世界的中央计划经济），对西方企业关闭。

9. 90年代中期，美国在世界产出中的份额被砍去了一半，西欧和东南亚经济占了世界产出的重要份额。美国在世界外国直接投资的份额也下降了大约2/3。更有甚者，美国跨国公司现在还要面对着大量日本和欧洲跨国公司的竞争。此外，小型跨国公司的兴起引人注目。

10. 最富戏剧性的环境转变是东欧社会主义政权的瓦解，它为国际企业创造了巨大长远的机会。此外，中国和拉丁美洲向自由市场经济的转化给西方国际性企业创造了机遇(和风险)。

11. 企业家、经济学家和政治家对全球经济兴起的得与失争论十分激烈。争论集中在全球一体化对就业、工资、环境、工作条件和国家主权所产生的影响。

12. 管理国际企业与管理国内企业不同至少有四个原因：(1)国家不同；(2)国际性企业经理比国内企业经理所面对的问题更广泛而且这些问题本身也更为错综复杂；(3)在由于政府介入国际贸易和投资系统而强加的限制之下，国际性企业经理必须找出开展工作的方法；(4)国际交易涉及不同货币的兑换。

思考和讨论

1. 评述最近30年世界经济的变化。这些变化对总部设在以下地区的国际企业分别有什么影响？

- 英国？
- 北美？
- 香港特别行政区？

2. 批判地评价以下论点：“若去大型跨国企业工作，学习国际商务当然好，对将在小公司就职的人来说恐怕没什么实际意义”。

3. 科技发展如何促进市场和生产全球一体化？若没有科技发展，生产和市场全球一体化是否可能？

4. 因特网和万维网何以能给国际商务活动和世界经济全球化带来强有力的冲击？

5. 如果目前这种趋势继续发展下去，到2020年中国可能成为世界最大的经济强国。

讨论这一可能性对以下发展的影响：

- 世界贸易体制
- 世界货币体制
- 当前欧洲和美国设立在全球各地公司的商务战略

6. 评价下列论点：“说到底，学国际商务跟学国内商务区别不大。因此，单独开一门国际商务课程没多大道理”。

网上练习

全球一体化是与因特网平行着快速发展的。本章专门论述的几家公司均在万维网上展示各自在全世界范围的运营情况。例如，在“花旗银行遍布世界”网页上(<http://www.citibank.com/world/>)花旗银行详述如何为国际消费者服务的业务情况，并教给用户如何针对某国客户建立袖珍指南作为全球服务的一部分。(<http://www.citibank.com/global/country.html>)。

宝洁公司的网站综述了源于1837年的公司历史，在1980至1996年被誉为“全球性公司”的宝洁公司详细说明了为全世界超过50亿消费者服务的全球一体化努力的成果，见网页(<http://www.pg.com/docCareers/orientation/legacy/1980.html>)。

在“福特公司遍布世界”网站上(<http://www.ford.com/corporate-info/international/>)，福特汽车公司介绍了它遍及世界的设备制造和车辆销售情况。在“福特联接世界”的网站上(<http://www.ford.com/global/>)用户可以得到从非洲到也门的超过70个国家中福特公司经营的信息。“世界直销运营”网页上(<http://www.ford.com/corporate-info/international/WEInfo.html>)详述了福特公司营销的成果。

“@丰田”网页(http://www.toyota.com/inside_toyota/)提供了在美国与丰田公司各种业务的联系方法，相关网站详述了公司在日本(<http://www.toyota.com/japan/>)，在澳大利亚(<http://www.toyota.com/au/>)，以及在比利时(<http://www.toyota.be/>)的经营情况。

网上漫游

此练习要求学员访问花旗银行网站，描述银行如何向不同国家提供金融、产品和服务项目，为至少两个国家创建满足这些国家客户需求的袖珍指南；叙述花旗银行分别在这两个国家提供的服务。随后跳到宝洁公司的网站上，描述自1980年以来，公司如何与世界贸易及产出的增长相平行发展(图1-1)。宝洁公司如何开拓新产品来扩展它的全球运营？福特公司在全世界有哪些首创业务及合资企业？从“福特联接世界”网站上选取两个国家做比较和对照，看看福特公司在每一个国家中的运营情况，福特公司的出口业务是什么？试与丰田公司相比较并进行对照，讨论福特公司的全球运营状况，叙述丰田公司的全球化业务活动在美国、日本、澳大利亚和比利时有何异同。这些公司的站点如何促进它们的国际商务活动和帮助取得全球化成果？

综述案例

1995年柯达与富士对峙

1889年伊斯曼·柯达公司开始在日本销售照相设备，到20世纪30年代已在日本市场占

统治地位。其后是第二次世界大战及随后对日本的占领。战后时期美国占领当局强力说服大多数美国公司，包括柯达公司在内，给受战争破坏的地方工业以恢复的机会。柯达公司勉强把产品营销业务交给了日本批发商。由于关税壁垒价格提高而失去市场，柯达公司眼睁睁看着在其后的35年里滑到5%的悲惨份额，在此期间富士公司却获得了70%的市场份额。这一时期柯达公司限制了在日本出售技术的许多业务。引用阿尔伯特·西格 (Albert Sieg) 的话来说，他从1984年到90年代早期领导了柯达公司在日本的业务活动。像大多数美国公司一样(在50和60年代)，柯达满足于向日本出售技术来赚钱。柯达这样做了，出售技术给富士照相胶片公司和柯尼卡 (Konica) 公司以及任何一个找上门来的人。这也是柯达判断的明显失误，以为无需担心日本会成为其竞争对手。

这种局面持续到80年代早期，这时富士推出了进攻性的出口运动，直接冲击柯达在北美和欧洲的市场，在那些地方柯达一直在数十年中在彩色胶片方面享有统治地位。富士的猛攻压缩了柯达的利润，抢占了市场份额并强使公司削价。逼得走投无路之时，柯达的高层管理人员才承认他们已面临富士公司日益加强的全球性挑战。柯达此刻决定有效的进攻才是最好的防御手段。1984年柯达公司开始进攻其对手的本土市场。在最近6年里，柯达公司在日本估计花费了5亿美元。与此同时，富士公司花费重金在海外进行促销。在日本本土柯达公司比富士公司多支出三倍的费用。在许多日本的大城市它建立了花费100万美元的巨额霓虹灯广告牌作为标志建筑物。它赞助相扑、柔道、网球比赛，以及甚至1988年汉城奥运会的日本队，完全扭转了富士公司在1984年所取得的成功，那一年富士公司在竞争中取胜，成为洛杉矶奥运会的正式赞助商。

柯达公司认识到，若要在日本有所进展，必须有自己的批发和营销渠道。柯达公司和它的日本批发商长濑三尧(一家专做化学产品的大阪贸易公司)建立了合资企业，而不再单独干。柯达公司还认识到，除非它的想法和做法像日本公司一样，在日本它不会事事顺利。今天除了与柯达设在纽约州罗切斯特总部联系的一个小单位以外，所有在日本的柯达公司雇员都是日本人，清一色的日本老板和日本管理人员。柯达公司在日本的4500个雇员中只有30个外国人。日本化如此彻底，柯达甚至拥有了自己的连锁店式的商联会(彼此交叉持股的供应商团体)。

所有这些活动带来了成功。在1984到1990年间，柯达公司在日本的销售额猛增了6倍，估价13亿美元。在过去6年里柯达公司对业余摄影爱好者的销售份额每年稳定地增长1%。柯达公司占领了这一市场份额的15%，并可能在以后几年里接替柯尼卡公司成为第二位。在东京柯达公司的成功给人更深刻的印象，它现在在业余爱好者市场占有35%的份额。此外，现在柯达公司在医用X光胶片和造型艺术及出版业的摄影供应市场方面占有85%的份额。或许柯达公司在日本进行冲刺的最重要成果是压缩了富士公司在日本的利润，柯达公司使富士公司处于防御地位，强使富士公司从海外收敛回本土，在本土保卫自己。到1990年，一批最优秀的日本富士公司总经理陆续从海外撤回东京。

但所有这些成功显然未能使柯达公司满足。1995年5月，柯达公司和美国贸易局一起申请起诉日本政府和富士公司的“不正当经营行为”，上诉书状告日本政府帮助富士公司在日本建立一块“利润保护区”，一贯拒绝柯达公司接近日本消费胶片及相纸的批发渠道。在日本——不像在美国——胶片制造商不能直接向零售商和照相洗印加工商销售，中间有批发商阻隔。柯达公司声称，富士公司尽力不让柯达公司进入4家批发商行，这几家批发商占了摄影批发市场70%份额。富士公司在两个批发商行里有股权地位，给所有4家批发商行很大的年终回扣和现金作为他们忠实于富士公司的奖励，以及在银行有风险金给他们融资。柯达公司还声称，富士公司用类似的手法控制日本430家照相洗印加工批发业的实验室，它是这些实验室的独家供应商。此外，柯达公司的起诉书声称，日本政府积极地鼓励这些做法。

(续)

遭到指责后富士并没躺下而是积极应战，在称做“重写历史”的 585 页文件中，富士公司直截了当地说明，柯达公司的指责纯粹是五十步笑百步。富士公司声称，柯达公司通过与零售商所搞的专营业务对日本封锁了大部分美国市场，给这些零售商丰厚的公开酬金和回扣。在其余的指责里，富士公司反击的文件声称，柯达公司与全美第 4 位最大的照相业零售商埃克德公司(Ecker Corp.)有专卖安排；柯达公司每年给陆军和空军外汇服务处 270 万美元重金拿下垄断性专销售业务；柯达公司还给热那亚杂货公司 (Genovese Drag Stoves Inc) ——这家总部设在纽约，有 144 有连锁店的公司提供 40 000 美元，若答应只卖柯达产品，还外加折扣。柯达公司应答应说，他们提供物质刺激办法时，“只要零售商愿意，他们尽可以自由出售其他品牌，这种关系完全是自愿的”。

这起贸易纠纷可能要拖上好几年才能解决。有迹象表明，美国政府正采取慢慢来的态度处理柯达一案，却忙于跟日本政府交涉它认为更加紧迫的问题。例如，如何为美国汽车打开日本市场等等。柯达公司进一步激化对富士的商战。于 1995 年 8 月柯达宣布，在与一家日本零售集团达成使用共同品牌协议的情况下，它将以当前零售价一半的价格在日本出售胶片。1995 年 9 月，柯达开始向一家拥有约 800 个销售网点的日本零售商集团，仁宝流通三尧公司(Niho Ryutsu Sangyo Co)出售胶片。胶片盒上印着柯达和日本公司两家的名字，分析家们对富士是否会在本土削价来迎战柯达表示怀疑，因为这样做会大大削弱富士在本土市场的利润。⁴²

讨论题

1. 柯达是怎么“帮助”富士胶片公司成为自己的竞争对手？
2. 什么触发了柯达公司，使它认真对待日本市场？
3. 柯达公司 1984 年之后在日本成功的关键是什么？
4. 从案例提供的论证，柯达指责富士进行不公平贸易行为站得住吗？或者这只是五十步笑百步而已？

学友实例

突然冒出个琳达

3 年前，刚满 22 周岁的琳达·卢娜的生活发生了意想不到的突变。她和未婚夫卖掉了在加利福尼亚的全部财产准备移居到菲律宾去结婚并经营未婚夫开办的国际贸易公司。可到了那儿之后琳达决定解除婚约。一夜之间，她发现自己人生地不熟，身处异国，仅有的少数几个朋友也是经前未婚夫介绍才认识的。虽然琳达出生在菲律宾，但她 10 岁便移民到了美国，解除婚约之时，琳达下定决心，不证明自己有自谋生路的能力之前决不回家，她最担心的是家人对她的失望。

琳达决定让梦想成真。她现在经营的可是她自己一个人而不是俩人共同的公司了。在国际贸易方面琳达有些经验，当初在美国她曾和前未婚夫边念书边经营一个叫做 RITZ 的国际贸易公司。他们向美国出口筐子、篮子之类的菲律宾产品，琳达管文书，而他负责销售

(续)

以及和小贩们打交道。琳达解释说,“R是未婚夫名字的第一个字母,I指国际的,T代表贸易,Z这个字母加进来听起来高级一些”。

通过菲律宾的朋友,琳达会见了移动电话连锁店的一位店主,这位菲律宾店主极有兴趣从美国搞到移动电话。这种商品在美国市场早已饱和并价格低廉。琳达相信她能干好,此后,琳达在这家零售店干了三个月,拜访了提供服务的商家以使自己熟悉商品和这一行业。然后她回到加利福尼亚,开始为菲律宾供应移动电话和传呼机。

现在,25岁的琳达成了RITZ国际贸易公司的总经理,向菲律宾供货已有两年多。与未婚夫友好分手时她保留了RITZ的名字,她解释道,“何必浪费一个完美的名字和公司标志呢?”使用总经理的头衔是因为她亲自经营管理公司大小每件事。琳达相信,“如果你足智多谋、随机应变,没有比开创自己的国际贸易公司更容易的事了。现在有行业商会、小型企业管理局、因特网和图书馆,需要的谋略和经营方式应有尽有。”作为专卖商,琳达从美国找到了最好的供应商。如果订货量不太大,她就亲自包装。在其他情况下,她安排供应商包装,并安排一家货运公司运送商品。

琳达现在发展起一个由加利福尼亚20来个零售商和分销商以及香港特别行政区两个商家所组成的采购网络。这些供货商有几位是她在拉斯维加斯城年度家用电器博览会上初次结识的。她从美国商业部出版的工商行目录以及贸易杂志的名单中找到另外几家供货商。香港的供应商则是朋友推荐的。

需要订货时,琳达按“3P”原则做决定,即产品(Product)、价格(Price)、快捷(Promptness)。供货商必须保证质量且供货充足。他们必须对她的电话做出迅速回答,并给她优惠报价。即便所有这些因素都具备,琳达不冒大批订货的风险,总是先用少量订货来检验一下新供货商的可靠性。

琳达与供货商打交道经验非常丰富,“因为在多数情况下,他们没机会一下子卖出这么大的数量,所以小心谨慎地给我提供优质服务”。琳达说,“但极为重要的是要与供货商本人见面,并建立良好的关系”。

琳达在提到与美国供应商和与香港供应商交往之间的差别时说,美国人一年拜访一次或两次就满意了,通过电话联系也行。香港供应商不仅要你去拜访并请他们出去吃饭,而且还要带上礼物。“只要是名牌,领带、首饰、皮鞋都行”。琳达每年至少拜访一次她在香港的供货商,手里总是提着礼物。

适宜的包装十分重要,包装必须按买主提供的规格,不然可能破损,甚至进不了菲律宾。无论在美国或香港特别行政区,琳达都要在朋友介绍的基础上挑选货运公司。她从货运公司那里得到十分良好的服务,在速度紧迫时这可是至关重要。因为移动电话这种商品寿命周期很短,只有当需求高而供应有限时,菲律宾当地的零售商才卖得上好价钱。顾客订货从下订单到交货之间的周期一般仅为一周。

琳达边上大学边管理RITZ公司,她说:“实际上,当你拥有自己的公司,特别是国际性公司时,你总是随时待命。”她的卧室就是他的办公室,传真机紧挨着床边。

在过去的两年里,琳达估计她收到了6到7次订单,每次在5 000到10 000个单位。到目前为止,数量是稳定的。琳达预期移动电话市场将要加速发展:在菲律宾得到陆地线路困难重重,而人均收入在增加,有钱人十分关心招惹人注意的消费。

统计证实了琳达的观点。根据一份行业分析“在增长、竞争力以及技术方面移动电话通信部门最具活力。在1995年全年用户数目从200 000增加到超过500 000户,并预期在1996年底增至1 000 000户。”需求的增加是由于商业活动的增加和人口的增长,菲律宾是亚洲人口增长率最高的国家。

由于坚持“预付现金”的政策，琳达能以很少的资本启动她的国际性公司。当菲律宾客户寄来订单时，客户需将钱电汇入她的银行。她坚持在家里工作，日常开支很低。她把到菲律宾去出差与到香港去因公访友结合在一起。

只要琳达能继续提供有效而可靠的服务，她并不担心客户越过她直接找美国供应商交易。话虽如此，她仍然小心不让别人知道她的供应商的真实姓名和地址。最近两年她拜访菲律宾客户5次之多以巩固他们之间的良好关系。琳达说：“在菲律宾，个人关系比商务关系更为重要。”

她也不怕她的美国供应商绕过她并直接在菲律宾销售。据琳达说，没有个人关系，难以进入菲律宾市场。“这和美国不一样，菲律宾政府很少给未来的企业家提供帮助，对潜在的购买者也很少提供信息。”

不过在菲律宾和在香港特别行政区经商本身就是一种挑战，特别是你年轻又是女性。琳达介绍说，作为一个女人你必须直接了当而不要轻浮挑逗。她穿着十分保守。她说，她从不提自己的年龄，如果有人问起，她会开玩笑说她早就不数了。幸运的是琳达能用3种菲律宾方言开玩笑。

目前，琳达打算继续转卖手机和传呼机，但她总在寻找新的产品。在毕业以后的长时期里，琳达计划管理她自己的国际贸易或出口管理公司。确实，在展示了独立经营的才能之后，琳达会达到她的目的。

（作者：海伦娜·琴派克，加州州立科技大学）

参考文献

- 1** C. J. Loomis, "Citicorp: John Reed's Second Act," *Fortune*, April 29, 1996, pp. 89-98. K. Klee, "Brand Builders," *Institutional Investor*, March 1997, pp. 89-101.
- 2** T. Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May-June 1983, pp. 92-102.
- 3** P. Abrahams, "Getting Hooked on Fish and Chips in Japan," *Financial Times*, May 17, 1994.
- 4** See: F. T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise* (Boston: Harvard Business School Press, 1973), and R. E. Caves, "Japanese Investment in the U.S.: Lessons for the Economic Analysis of Foreign Investment," *The World Economy* 16 (1993), pp. 279-300.
- 5** I. Metthee, "Playing a Large Part," *Seattle Post-Intelligencer*, April 9, 1994, p. 13.
- 6** C. S. Tranger, "Enter the Mini-Multinational," *Northeast International Business*, March 1989, pp. 13-14.
- 7** R. B. Reich, *The Work of Nations* (New York: Alfred A. Knopf, 1991).
- 8** J. Bhagwati, *Protectionism* (Cambridge, MA: MIT Press, 1989).
- 9** F. Williams, "Trade Round Like This May Never Be Seen Again," *Financial Times*, April 15, 1994, p. 8.
- 10** "Another World," *The Economist*, September 19, 1992, pp. 15-18.
- 11** World Trade Organization, *International Trade Trends and Statistics*, 1996.
- 12** World Trade Organization, "Beyond Borders: Managing a World of Free Trade and Deep Interdependence," press release 55, September 10, 1996.
- 13** United Nations, *World Investment Report 1996* (New York: United Nations, 1996).
- 14** World Trade Organization, "Beyond Borders."
- 15** Moore's Law is named after Intel founder Gordon Moore.
- 16** A. Adonis, "Lines Open for the Global Village," *Financial Times*, September 17, 1994, p. 8.
- 17** A. Cane, "Competition Down the Line," *Financial Times*, January 19, 1995, p. 11.
- 18** P. Taylor, "Revenues of \$10 Billion," *Financial Times*, June 15, 1995, p. 4.
- 19** P. Dicken, *Global Shift* (New York: Guilford Press, 1992).
- 20** Interviews with Hewlett-Packard personnel by the author.
- 21** See "War of the Worlds," *The Economist: A Survey of the Global Economy*, October 1, 1994, pp. 3-4.
- 22** Ibid.
- 23** One of the classics being J. J. Servan-Schreiber, *The American Challenge* (New York: Atheneum Publishers, 1968).
- 24** United Nations Press Release, TAD/1835.
- 25** L. Nakarmi, "A Flying Leap toward the 21st Century," *Business Week*, March 20, 1995, pp. 78-80; J. Burton, "Samsung Drives on towards Globalization," *Financial Times*, October 25, 1994, p. 21; and G. de Jonquieres and J. Burton, "Big Gamble on a European Thrust," *Financial Times*, October 2, 1995, p. 13.
- 26** R. A. Mosbacher, "Opening Up Export Doors for Smaller Firms," *Seattle Times*, July 24, 1991, p. A7.
- 27** "Small Companies Learn How to Sell to the Japanese," *Seattle Times*, March 19, 1992.
- 28** W. J. Holstein, "Why Johann Can Export but Johnny Can't," *Business Week*, November 4, 1991, pp. 64-65.

29 See, for example, Ravi Batra, *The Myth of Free Trade* (New York: Touchstone Books, 1993).

30 James Goldsmith, "The Winners and the Losers," in *The Case Against the Global Economy*, ed. J. Mander and E. Goldsmith (San Francisco: The Sierra Book Club, 1996).

31 D. L. Bartlett and J. B. Steele, "America: Who Stole the Dream," *Philadelphia Inquirer*, September 9, 1996.

32 For example, see Paul Krugman, *Pop Internationalism* (Cambridge, MA: MIT Press, 1996).

33 Organization for Economic Cooperation and Development, "Income Distribution in OECD Countries," OECD Policy Studies, no. 18 (October 1995).

34 See Krugman, *Pop Internationalism*, and D. Belman and T. M. Lee, "International Trade and the Performance of U.S. Labor Markets," in *U.S. Trade Policy and Global Growth*, ed. R. A. Blecker (New York: Economic Policy Institute, 1996).

35 E. Goldsmith, "Global Trade and the

Environment," in: *The Case Against the Global Economy*.

36 Batra, *The Myth of Free Trade*.

37 P. Choate, *Jobs at Risk: Vulnerable U.S. Industries and Jobs under NAFTA* (Washington, DC: Manufacturing Policy Project, 1993).

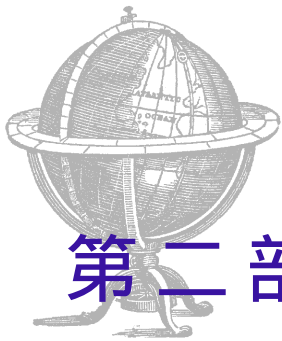
38 Krugman, *Pop Internationalism*.

39 R. Kuttner, "Managed Trade and Economic Sovereignty," in *U.S. Trade Policy and Global Growth*.

40 Ralph Nader and Lori Wallach, "GATT, NAFTA, and the Subversion of the Democratic Process," in *U.S. Trade Policy and Global Growth*, pp. 93-94.

41 "Perestroika in Soapland," *The Economist*, June 10, 1989, pp. 69-71, and C. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston:

42 "Perestroika in Soapland," *The Economist*, June 10, 1989, pp. 69-71, and C. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).



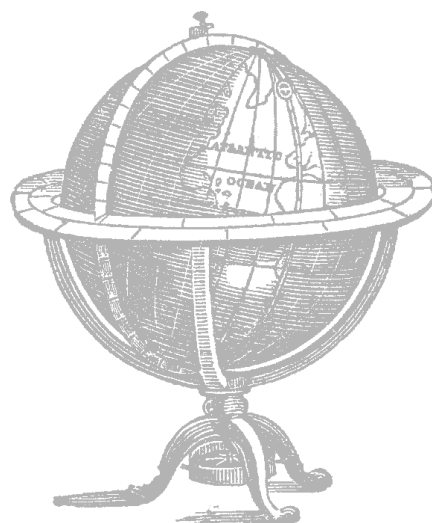
第二部分

国别差异

- 经济体制的国别差异
 - 文化差异
-

第 2 章

经济体制的国别差异



学 习 目 的

1. 了解各国经济体制的差异。
2. 了解各国法律制度的差异。
3. 了解经济、法律制度如何共同决定一个国家的经济发展状况。
4. 熟悉影响各国经济、法律制度变化的主要因素。
5. 领悟一国的经济、法律制度如何影响在该国经营的利润、成本和风险。

先行案例

通用电器公司在匈牙利

在1989年末东欧的动荡岁月里，通用电器公司（简称GE）在匈牙利扩展业务，主要是收购唐斯兰姆公司(Tungsram)51%的股份，价值1.5亿美元。唐斯兰姆公司生产照相设备，被誉为匈牙利工业的一颗宝石。通用电器公司对唐斯兰姆感兴趣基于两个原因：一是匈牙利廉价的劳动力，二是唐斯兰姆公司向西欧出口照相产品的有效销售网络。

通用电器公司立即将几位管理精英派到唐斯兰姆公司，然后便开始等待奇迹发生。直到现在，他们仍在等待！而损失与日俱增，通用电器公司美好的希冀与残酷的现实发生碰撞。此种现实源于浪费、低效、对顾客冷淡，对质量漠然的根深蒂固的文化之中。

美国管理者抱怨匈牙利人懒散、消极；匈牙利人则认为美国人一意孤行。公司的管理体系富有生机依靠的是员工和管理层的有效沟通，而旧的体制却禁止这种交流。事实证明，改变唐斯兰姆公司员工的态度决非易事。美国人需要强有力的销售和营销队伍，必须迎合顾客需求。而匈牙利人，过去一直生活在中央集权计划经济体制之下，认为这些是自然而然的事无需特殊努力，匈牙利人希望得到西方水平的高工资，而美国通用电气公司到匈牙利发展正是看好了当地的低工资。

在回顾此事时，通用电器公司的管理者承认他们低估了扭转唐斯兰姆局面需要花费的时间以及所需付出的昂贵代价。正如唐斯兰姆公司美方总经理查尔斯·皮帕所说：“管理人的工程艺术比搞生产工程技术要难得多得多”。现在通用电器公司已转危为安，达到这一步他们付出的代价是很大的：辞退了唐斯兰姆公司20 000名员工中的半数，其中包括2/3的管理人员。此外，通用电器公司追加了4亿美元的投资购买新厂房和设备，并用来对留下的员工和管理人员进行再培训。¹

2.1 本章简介

如第1章所述，因各国经济和法律制度大不相同，跨国经营比国内经营更为复杂。因各国的经济发展水平不同，文化迥异，国民受教育和技能培训水平差异也很大。这些因素对跨国经营者来说不容忽视，影响着他们在不同国家的利润、成本、风险、经营方式和营销策略。国际性企业的管理者如果对这些差异视而不见，就像一个傻瓜在疯狂失控、肆意狂奔的牛群面前信步，早晚会被撞得头破血流。本章和第3章将帮助读者了解各国在经济、法律和民族文化方面的重大差异。

先行案例阐明了某些由于各国间经济、法律及文化差异而引发的问题。像许多西方公司一样，通用电器公司没有认识到这些问题如何根深蒂固，唐斯兰姆公司在进行市场化的过程中如何处理遇到的困难。虽然通用的管理层认为他们已经使公司大有改观，但达到这一步他们所付出的经济代价远远超出了原来的预计。

本章的重点是各国经济、法律体制的差异。这些体制统称为一个国家的经济体制。一国的经济、法律体制不是互不相干的，而是相互作用、互相影响，并在其相互作用过程中影响该国经济状况。本章还将探讨经济体制差异如何影响跨国经营的利润、成本风险、管理实务和策略。在下一章将学习文化差异对跨国经营的影响。

2.2 经济制度

经济制度可分为三种主要类型——市场经济、指令性经济和混合经济。

2.2.1 市场经济

在完全是市场经济情况下，一个国家所生产的商品和服务的性质和数量，不是由某个个人计划出来的。相反，它是由供求关系所决定并通过价格体系给厂家发出信号。如果产品的需求大于供应，价格就会上涨，这就给厂家发出了增加生产的信号。如果供过于求，价格便会下降，给厂家发出减少生产的信号。在这种经济体制中，消费者是主宰。消费者的购买模式，通过价格机制，给生产者发出信号，决定生产的品种和数量。

按这种方式运作的市场，对供应必须不加限制。只有市场被一家公司垄断时，才会出现对供应的限制。在这种情况下，垄断者可以限制生产让价格上扬，而不是以增加生产作为对需求增加的反应。于是垄断者从出售商品中获得的利润就更大。虽然这对垄断者有利，对消费者却不利，他们必须付更高的价格。此外，也有损于社会利益。因为，按照定义，垄断者没有竞争对手，因此没有动力去探寻降低生产成本的方法。相反，他可以轻而易举地通过提高价格，将成本转嫁到消费者身上。结果是，垄断者的

生产效率越来越低，商品价高质劣，社会利益受损。

垄断的危害根深蒂固，政府在市场经济中的作用是鼓励生产者之间的竞争。为此政府宣告垄断为非法，并且限制向垄断发展的商业活动（美国的反垄断法就具有这一职能）。私有制也是鼓励竞争和高效的。私有制确保企业享有自己创造的利润。这激发了企业积极地寻求更好的方法来满足顾客的需求。或推出新产品，或改善生产工艺，或提供更好的营销手段和售后服务，抑或只是简单地以比竞争对手更有效的手段管理自己的企业。反过来，这种积极性使人们不断地改进产品和生产工艺，人们认为，这对经济增长和发展必然产生巨大的积极影响。²

2.2.2 指令性经济

在完全是指令性经济情况下，一个国家所生产的商品和服务，所生产的数量以及售价，所有这一切都是由政府计划的。与集体主义思想体系相一致，指令性经济的宗旨是使政府按“社会的利益”分配其资源。此外，在完全指令性经济的情况下，所有的企业归国家所有，政府指令企业进行投资的合理性在于这是为了国家整体的最大利益，而不是为了私人个体的利益。

指令性经济的目标是为公众利益而调动经济资源，而实践中似乎恰恰相反。在指令性经济体制下，国有企业监控成本及效益的积极性很小，因为他们没有垮掉的危险。此外，取消私有制意味着取消个人更好地为消费者服务的积极性。因此指令性经济往往缺乏活力和创新精神。指令性经济的特征往往是经济的停滞，而不是持续的增长和繁荣。

2.2.3 混合经济

介于市场经济和指令性经济之间的是混合经济。在混合经济体制下，在某些经济部门存在着私有制和自由市场机制，而其他部门主要是国家所有制和政府计划经济机制。相对来说，在西欧国家中，混合经济较为普遍，虽然正在日益减少。法国、意大利和瑞典都可以归为混合经济一类。在这些国家里，当政府认为在某些部门里私有制不符合社会最大程度的利益时，政府就会干预。例如，英国和瑞典都有普遍的国家保健体系，为全体公民提供全面免费医疗保健（这是通过提高税收来维持的）。在这两个国家里都可以感觉到政府在道义上有义务为公民提供医疗。这就导致了在这两个国家里，私人所有制在医疗保健领域受到严格的限制。

在混合经济体制下，当一些关系国计民生的企业遇到困难时，政府倾向于将其收归国有。法国雷诺汽车公司（Renault）直到最近还是国家所有。当这家公司在经营中遇到严重的金融问题时，政府接管了这家公司。法国政府的理由是，如果雷诺公司垮台，由此引起的大量失业问题是难以应付的。因此政府将公司收归国有以使它免于破产。雷诺公司的竞争对手对此

举毫无高兴之处，因为雷诺公司的成本将由国家补贴。

2.3 法律制度

一个国家的法律制度包括一个国家规范人们行为的法律和法规，法律得以强制执行的程序，以及通过这一程序使受损害者得到补偿。一个国家的法律制度对跨国经营是极为重要的。一个国家的法律规定商业实务运作，限定交易履行的方式，规定交易各方的权利和义务。各国法律环境差别很大。正如我们将看到的，法律制度的差异举足轻重地影响着一国作为投资场所或市场的吸引力。

与一个国家的经济体制类似，一个国家的法律制度也受到占主导地位的政治体制的影响。政府决定公司经营时将遵循的法律——这些法律通常能体现统治阶级的政治思想意识。

各国法律体系的差异是一个重大课题，可以单写一本教科书。本书不想尝试对法律体系的差异做全面描述，而是将集中到三个主要的问题上来阐述法律制度在各国的差异，以及这些差异如何影响国际商务活动。首先，将考虑管理产权的法律，特别是有关专利、版权和商标的法律。其次，考虑产品安全法和产品责任法。最后，考虑各国合同法的差异。

2.3.1 产权

从法律意义上讲，财产这一术语是指个人或企业合法持有的资源，即他们所拥有的资源。产权是指一系列法律上的权利，通过行使这一权利使用资源，以及使用该资源时获得的收入。³各国法律制度在保护产权方面有很大差异。虽然几乎所有的国家在法律典籍中都有保护产权的法律，但在许多国家里，官方并不很好地执行这些法律，产权经常受到损害。损害产权的方法有两种：通过私人行为和通过公共行为。

2.3.1.1 私人行为

私人行为是指来自个人或团体的盗窃、盗版、敲诈勒索之类的行为。虽然所有国家都有小偷，但有些国家不健全的法律制度使刑事案件的水平远远高于其他国家。比如说，最近在新闻中常常报导的俄罗斯，苏联解体之后，法律体系一片混乱，再加上警力薄弱，司法体系不健全，面对国内外企业受到“俄罗斯黑手党”的敲诈只能束手无策。

确实，在俄国，成功企业的老板必须经常给黑手党付“保护费”，否则就得面对暴力报复，包括扔炸弹和暗杀（在1994年就有500多位企业家被暗杀）。⁴

当然，俄国不是唯一有黑手党问题的国家。黑手党在美国也有很长的历史。同样，日本的黑手党，众所周知的“野寇崽(yakuza)”，也是靠收取“保护费”骗钱，在食品和娱乐行业里尤其猖獗。⁵但是这类活动虽然在俄

罗斯气焰嚣张，在日本和美国却影响有限。因为俄罗斯的执法机构，如警察和司法体系都太软弱了。许多其他国家也有类似问题，甚至比现时俄国所经受的规模还要大。例如，1993~1994年期间在索马里，法律和秩序完全崩溃，甚至联合国食品救济护送队向饥荒地区行进途中时，虽然有全副武装护卫仍遭到匪徒的拦劫。

2.3.1.2 公共行为

当公务人员，像政治家或政府官员，向财产持有者诈取收入或资源时，就出现了破坏产权的公共行为。可以通过许多手法来做到这一点，包括征收额外的税款，向财产持有者要求高价的许可证或执照，将资产国有化而不给持有者以补偿(像1979年伊朗革命以后对大量美国公司在伊朗的资产所做所为)，或者向企业索取贿赂作为在某国、某行业或某地区取得经营权的酬谢。例如，费尔南德·马科斯(Ferdinand Marcos在菲律宾执政晚期，以向希望在该国经营的外国企业索要贿赂而闻名)。⁶

另一个例子是1994年2月揭发出来的这种公共行为。英国《星期日泰晤士报》刊登了一篇文章，怀疑英国公司向马来西亚出售的10亿英镑(约合16亿美元)国际设备是在向马来西亚政府官员行贿并由英国海外发展管理局(ODA)同意批准向马来西亚政府支付水电站大坝补助金2.34亿英镑(其经济价值值得怀疑)之后才获得的。这件事含意昭然若揭，即英国官员热切希望英国公司赢得大额国际合同，迫于“腐败的”马来西亚官员的压力而行贿：既向个人行贿也以2.34亿英镑发展补助金的形式向政府行贿。⁷

2.3.2 保护知识产权

知识产权是指像计算机软件、影视剧、音乐作品或新药的化学配方，都是智力活动的产品。可以通过专利、版权和商标对智力产品建立所有权。专利给予新产品或新工艺的发明人以专有的权利来制造、应用或出售此发明。版权是作家、作曲家、剧作家、艺术家以及出版商以他们认为合适的方式出版和处理他们作品在法律上的专享权。商标是一种图形或名称，通常是正式注册的，贸易商或制造商用以指认和区分他们的产品(例如克利斯汀·迪奥(Christian Dior)服装)。

知识产权法的宗旨是奖励新发明、书籍创作、音乐作品创作、服装设计、餐饮连锁店以及其他的创意或发明，因此这种法律对激励创新和创造性工作是非常重要的。它激励人们去探索从事工作的新方法并奖励创造性。例如，考虑一下在制药工业中的创新。专利将授予一种新药的发明人17年生产该种新药的专利权。这就激励着制药公司去从事生产新药所需的昂贵、艰难而费时的基础研究(平均来说，为向市场推出一种新药，在研究与开发(简称R&D)上要花费1亿美元)。要是没有专利提供的保证，不大可能会有公司从事昂贵的基础研究。⁸

各国在保护知识产权方面极不相同。虽然在许多国家的法律典籍中有

严格的知识产权法规，但是，这些法规通常不能有效执行。有的国家甚至在签署了保护知识产权的重要国际协定（如有96个国家参与的巴黎保护工业产权公约）之后，也有这种情况。

2.3.3 产品安全和产品责任

产品安全法规定产品必须符合的某些安全标准。产品责任是指当产品造成人员伤亡或财产损坏时，公司及其管理人员要负责。如果产品不符合安全标准要求，产品责任会非常大。民事的和刑事的产品责任法都有。民法要求补偿和金钱赔偿。刑事责任法导致罚款或判刑。虽然在许多其他西方国家也有广泛的产品责任法。美国比其他任何国家民事及刑事责任法的范围可能都更广，通常在不发达国家里产品责任法适用的范围最小。

在美国，产品责任诉讼和审判的激增使产品责任保险的成本剧增。因此，许多企业经理争辩说，美国产品责任保险的高成本使美国企业在全世界市场上竞争能力下降。布什政府支持这种观点，例如，前副总统丹·奎尔有一次说，美国律师太多，产品责任裁决太广泛。奎尔认为，这就使国外的产品责任保险率低得多，因此给了外国公司竞争优势。奎尔确有道理；美国民事侵权行为花费占国内生产总值（GDP）约2.4%，是任何一个工业化国家的3倍。如此看来法律诉讼的花费确实使美国处于竞争劣势。⁹

且不谈竞争力的问题，各国在产品安全与责任法上的差异对在国外经营的公司提出一个重要的道义问题。特别是，当公司本国的产品安全法比外国更严格时，或者当产品责任法更松时，公司在外国经营时是应该遵守更松的当地标准，还是应该遵守公司本国的标准？虽然合乎道义上的做法无疑是按本国的标准，但有的公司还是利用较松的产品与责任法从事经营来获利，而在其本国是不允许这样做的。

2.3.4 合同法

合同是一个详细说明进行交易的条件以及合同当事人权利与义务的文件。许多交易由某种形式的合同来规范。合同法是管理合同实施的法律。当一方当事人认为另一方违背了合同的条款或实质时，协议当事人通常诉诸于合同法。

各国的合同法很不相同，因此它影响到国际性企业希望采用的合同种类，以确保在产生合同纠纷时，自己的利益能得到保护。合同法的主要差别可以追溯到法律传统的差别。在现今世界上有两种主要的法律传统——普通法系和大陆法系。普通法系在英国已经发展了几百年，它现在存在于大多数前英属殖民地，其中包括美国。普通法是以传统、惯例和风俗习惯为基础的。当法庭解释习惯法的时候，要考虑到这些特点。大陆法是以载入法典的、详加说明的一系列法律为基础。其中包括规范商业交易的法律。80多个国家采用大陆法系，其中包括德国、法国、日本和俄国。因为普通法趋向于做出相对啰嗦的详细说明，所以按普通法起草的合同趋向于详细

说明细枝末节。但按大陆法系起草的合同要简练得多，详细说明较少，因为通常包括在普通法合同中的许多问题，在大陆法系法典中已经包括了。

2.4 经济发展的决定因素

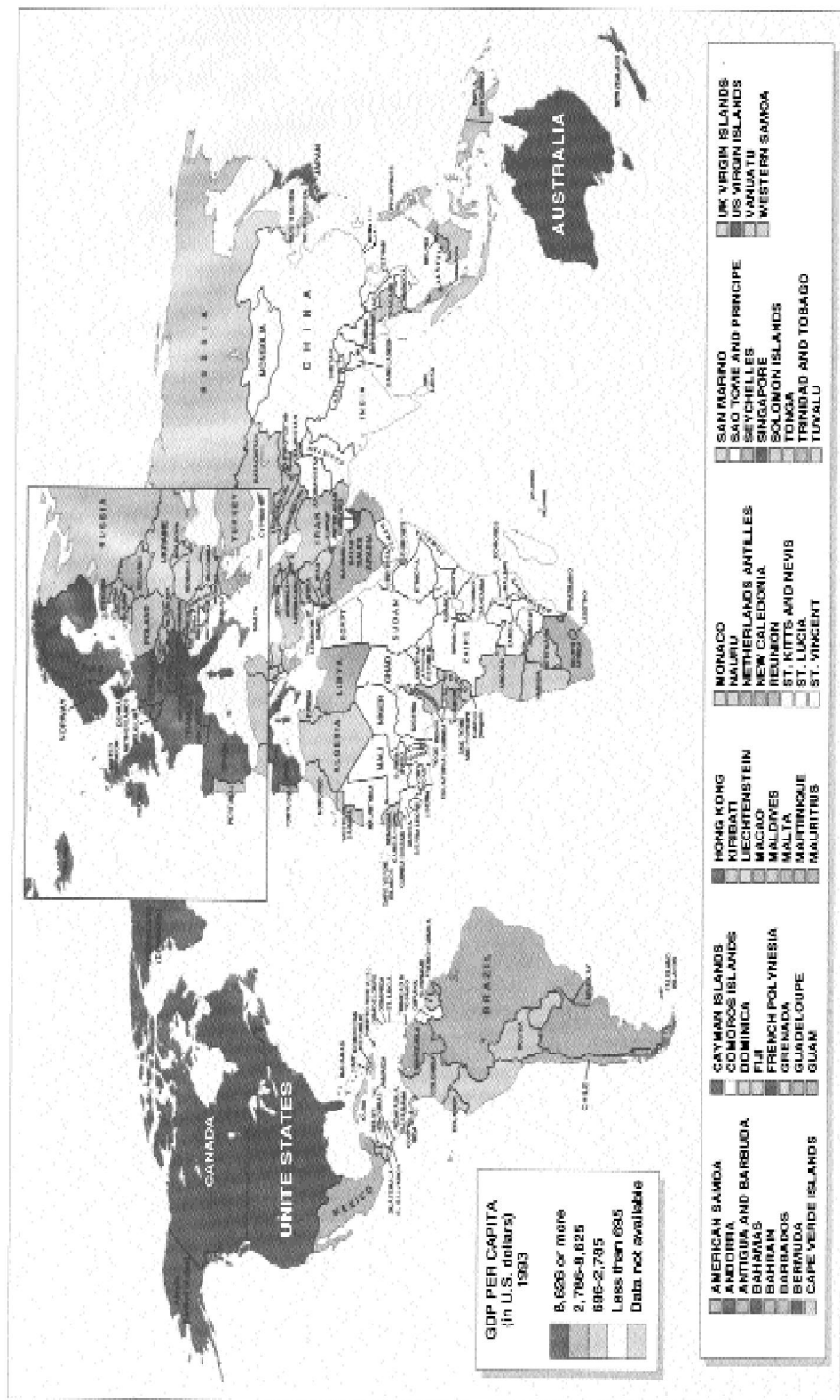
世界各国具有不同的经济、法律体制，这些因素综合起来会对一个国家的经济发展产生深远影响，并将决定该国作为市场和生产场所对国际性公司是否具有吸引力，因此对这些问题应有所了解。首先来看一下各国经济发展水平有何差异，然后再探讨经济体制如何影响经济发展。

2.4.1 经济发展的差异

世界各国的经济发展水平大不相同。一个国家的经济发展水平通常由人均国内生产总值(GDP)来衡量。一般认为国内生产总值是衡量一个国家经济活动的标准，用以测量每年所生产的商品及服务总值。地图 2-1概括了1994年各国的人均国内生产总值。从地图中可以看到，按这一标准衡量，世界上最富有的国家是日本、瑞典、瑞士和美国，而中国、印度等大国则属于最穷国之列。举例来说，在1993年，日本的人均国内生产总值28 217美元，而中国仅是379美元，印度是307美元。苏丹是世界上最穷的国家，人均国内生产总值只有55美元，而最富裕的瑞士，高达36 231美元。¹⁰

但是，由于人均国内生产总值未将各国生活费用的差异考虑在内，因此这一标准也有误导性。例如，尽管在1993年，瑞士的人均国内生产总值(36 231美元)超过了美国(23 119美元)，但瑞士的生活费用较美国高。这就是说，美国人实际上可以消费的商品和服务比瑞士人多。考虑到生活费用的差异，联合国采用购买力平价指数(PPP)这一标准。这一指数考虑了生活费用对人均国内生产总值的修正，它对各国生活水准可做更直接的比较。将购买力平价指数最高的国家定值为100(此处为美国)，其他国家的数值汇总在图2-1中。可见，各国生活水准存在着惊人的差异。图2-1表明，印度商品及服务的人均消费仅有美国的5%。据此得出结论说，尽管印度有将近9亿人口，但并不是众多西方国际性企业消费品的有利市场。但是，这个结论并不准确，虽然印度有大量贫民，但也有相当富裕的中产阶级。

地图2-1和图2-1所给出的数据都只是发展的静态国家。例如，从两个图易知，中国比美国穷得多，但并没有说明中国正在缩小这个差距。为了对此做出评估，必须比较各国的经济增长率。图2-2给出了1985~1993年期间一些国家的国内生产总值增长率。中国和印度这样的国家现在虽然很穷，但其经济却以大大超过西方发达国家的速率增长。因此，只要假以时日，他们可能跻身于发达国家之列，成为国际性企业产品的巨大市场。由于这些国家的巨大潜力，许多国际性企业都跃跃欲试，力求在这些国家的市场上占有一席之地。目前，靠这些国家市场所赚利润可能只占某一家跨国公司总利润的一小部分，但今后所占比重会大幅增加。图2-2还表明，在1985~1993年间，前社会主义国家俄罗斯和匈牙利的经济大幅萎缩。



地图2-1 各国和地区的人均国内生产总值 (GDP), 1994

资料来源: Map data from World Bank, *World Development Report*, 1994.

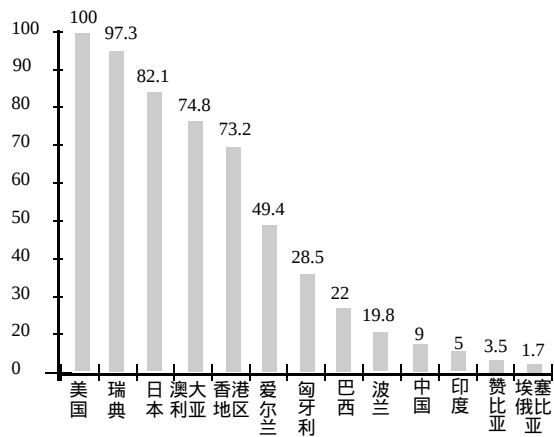


图2-1 所选国家和地区的购买力平价指数 (PPP)

资料来源：United Nations.

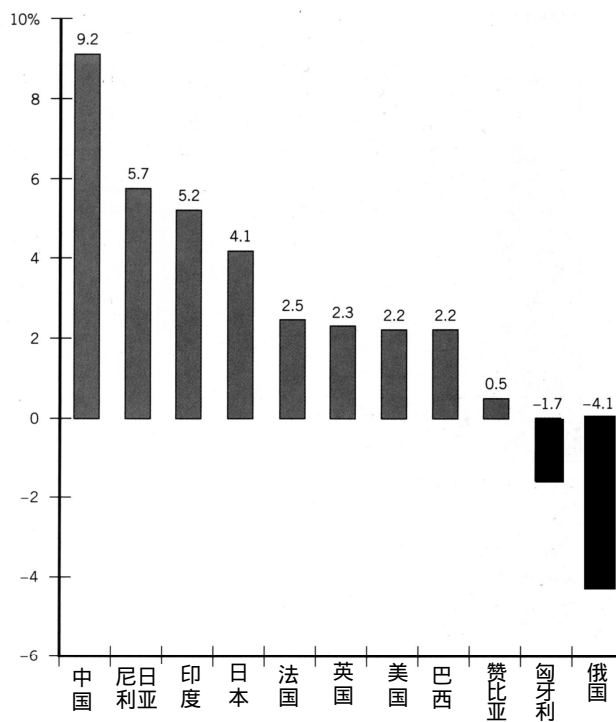


图2-2 所选国家实际国内生产总值(GDP)年平均变化的百分比, 1985 ~ 1993

资料来源：1997 CIA Fact Book.

也可以用另外一些指标来衡量一个国家的经济发展水平以及今后的增

长速度，其中包括识字率、多少国民拥有一名医生、出生婴儿的死亡率、人均寿命、人均卡路里(摄入食物的热量)消费值、每千人拥有的汽车数、教育费用在国内生产总值中所占的百分比数等。为了评估这些因素对一个国家生活质量的影响，联合国推出了人类发展指数(Human Development Index)。该指数以3个指标为依据：人均寿命、识字率、以购买力平价指数计算的人均收入能否满足该国人民的基本生活需要(食品、住房和医疗保健)。人类发展指数划分为从0到100分。分数低于50的是人类发展水平较低的国家(生活质量低下)，分值在50到80的国家具有中等人类发展水平，而分值高于80的国家人类发展水平很高。表2-1总括了所研究国家的分值。表2-1也给出了1996年的人口数字和人口平均年增长率。令人担忧的是，表2-1反映出，按人类发展指数衡量，世界上最贫困的国家不仅人口众多，而且人口增长迅速(例如，如果印度保持1.64%的人口增长率，那么44年后该国人口将增加一倍)。因此在未来的几十年内，这些国家的状况非但不会有所改善反而将继续恶化。如果果真如此，对其他各国影响极为深远，可能包括大面积的饥荒和战争。在这种情况下，第三世界的欠发达程度可能会阻碍世界发达工业国家经济持续增长的进程。

2.4.2 政治经济体制与经济进步

政治经济体制和经济进步之间的关系是什么？长期以来，经济学家和政策制定者们就此进行过激烈的争论。尽管如此，它仍是一个难以给出确定答案的问题。不过，清理学术争议的头绪，对政治经济体制与经济进步之间关系的本质做一些概括还是有可能的。

表2-1 人类发展指数及人口统计

国别	人类发展指数	人口(百万)	年人口增长率的百分数
日本	98	124.3	0.4
美国	98	255.4	0.9
加拿大	98	27.9	1.4
英国	96	57.7	0.3
德国	96	80.5	0.6
匈牙利	89	10.2	-0.6
墨西哥	81	85.0	1.8
马来西亚	79	18.6	2.5
巴西	73	153.8	1.8
泰国	72	58.0	1.7
中国	57	1 166.1	1.5
印尼	52	185.3	1.8
印度	31	883.5	2.1
巴基斯坦	31	119.3	3.1

(续)

国别	人类发展指数	人口(百万)	年人口增长率的百分数
尼日利亚	25	101.9	2.9
孟加拉国	19	112.8	2.2

资料来源：Human Development Index from World Bank, *World Development Report 1996*, Population and population growth data from 1997 CIA *Fact Book*. CIA data are all 1996 estimates.

2.4.2.1 创新是增长的发动机

众所周知，创新是经济长期增长的发动机。¹¹持这种论点的人对创新的定义中不仅包括了新产品，而且还包括新工艺、新组织方法、新管理手段以及新的策略。因此，雷·尤斯玩具公司 (Toys R Us) 建立仓储式玩具商店，然后大做广告和商品打折的策略，可归入创新一类。由此可得出结论，如果一个国家希望经济长期持续增长，该国内部的经营环境必须有助于创新。

2.4.2.2 创新要求市场经济体制

由这个要求必然产生了进一步的问题：在一个国家里，什么样的经营环境有助于创新呢？市场经济体制自身的优点是一个因素。¹²如前所述，与市场经济相关联的经济自由化，与计划经济或混合经济相比，能为创新提供更大的动力。在市场经济中，任何个人产生了某个创意，都可以将其用于经营来赚钱。同样，现有企业通过创新来改善经营也完全自由。只要创新是成功的，企业家个人和所建立的企业都能获得高利润的回报。所以说，市场经济体制为创新提供了巨大的动力。

2.4.2.3 创新要求有效的产权保护

一个有利于创新和经济增长的经营环境要求法律能有效地保护产权。¹³个人和企业都应有机会靠创新获得回报。没有强有力的产权保护，企业及个人就会冒风险：他们靠创新获得的利润可能被犯罪分子或国家剥夺。国家可以通过合法手段剥夺创新所带来的利润，如收取额外的税，也可以通过非法的手段，例如在某一领域中申请营业执照时，国家官员会向企业或个人索取贿赂。据诺贝尔奖获得者、经济学家道格拉斯·诺思 (Douglass North) 称，在历史上许多国家采取过这样的做法。当产权得不到有效保护时，创新和企业活动的动力就减少了——因为由此产生的利润被“偷去了”——于是经济增长率也下降了。

印度政治经济体制的变化

印度在1947年脱离英国获得独立以后，采用议会制民主政治体制。但印度建立的经济体制是混合经济体制，以国有企业和计划经济为主。这种体制严重阻碍了私有经济的发展。私有企业要扩大规模必须先得到政府的许可。在这一体制下，私营公司的日常经营活动，比如说扩大生产或者聘用新经理，都要等上几个月才能得到政府的批准。这种批准被讽刺地称为“许可权(License Raj)”。为得到一种新产品的投资许可，有时要等上几年时间。而且，大多数重工业，如汽车、化工和钢铁行业，只能由国有企业来经营。私有经济成份的健康发展还受生产限额和高进口关税的阻碍，外汇兑换受限制，外商投资有限制，土地使用受严格监控，价格按惯例由政府规定而不是由市场决定。

到90年代早期，已经很清楚，在接近停滞了40年之后，这种经济体制不能够像东南亚国家那样，有效地促进经济进步。尽管印度拥有 9.5亿人口，其1994年的国民生产总值比比利时还小。人均国内生产总值仅为 310 美元，能识字的人还不到一半。只有 600万部电话，只有 14% 的人使用清洁卫生设施。世界银行估计，世界极端贫困人口中约 40% 生活在印度，只有 2.3% 的人，家庭收入超过 2 484 美元。

1991年，因经济发展停滞，总理 P.V.纳拉亚南·饶(Narasimha Rao)领导的政府进行雄心勃勃的经济改革。取消了大量的工业许可证条例。以前对私人企业关闭的某些领域开放了。包括发电、部份石油工业、炼钢、航空运输以及电信业的某些领域，以前印度政府勉强允许外国投资，并任意加以限制，而现在对外国投资持欢迎态度。现在，在印度企业中外国股份在 51% 以下的，不需申请批准；在某些情况下还允许 100% 的外资所有权。现在可以自由进口原材料和许多工业品，所征收的关税从 400% 降到 65%。所得税的最高税率也降低了，而且营业税从 57.5% 降至 46%。

按照某些标准来评判，改革的成效是显著的。从 1992 年以来，经济以接近 4% 的年率增长。出口开始以可观的速度增长(在 1993 ~ 1994 年度达到了 20%)。在 1994 年公司利润升至 102%。运货卡车载着一度被禁止的外国货，像拉夫(Ruffles)土豆片和雀巢脆棒，隆隆地驶过印度坑凹不平的高速公路。在新德里的大街上可以看到 AT&T 公司承接各类通信业务的广告，标志着即将来临的电信业自由化。此外，外国投资从 1991 年的 1.5 亿美元猛增到 1994 年的 7 亿美元，标志着外国公司对印度经济健康发展的认同。

但是，印度距离现时西方的自由市场经济还差得远。改革进程受到了许多官僚和政客的阻拦。现在在印度投资的几个西方公司都有过 70 年代的惨痛经历。当时印度把外国公司的资产国有化，而其条件等于是没收。这种经历是 IBM、可口可乐和美孚石油等公司谨慎投资的一个原因。其他的外国公司在得到专门保证之后才做出在印度大量投资的承诺。例如 AES 公司(美国弗吉尼亚州的一家电力发电公司)，近期与印度政府达成了在印度建设发电站的交易，但这只是在印度政府做出如下保证之后达成的：当电力传送到电力用户而用户违约时，由政府赔款。¹⁴

2.5 对国际商务活动的影响

一个国家的经济和法律制度肯定会影响该国作为市场和 (或者) 投资场所的吸引力。在某国从事经营的利润、成本和风险在一定程度上是该国经济和法律制度的函数。

一个国家作为市场和 (或者) 投资场所的综合吸引力取决于在该国经营可能取得的长期利润与成本及风险之间的平衡。然后, 再考虑决定利润、成本和风险的因素。

2.5.1 利润

在一般意义上, 在一个国家从事经营的长期利润是市场大小, 该市场消费者现有财富 (消费能力) 以及消费者将来可能拥有财富的函数。虽然以消费者的人数为衡量标准时 (例如中国和印度), 某些市场很大, 但低生活水平意味着消费能力有限。因此, 以经济标准衡量时, 该市场相对来说很小。跨国企业应该注意到这种区别。他们还应该注意到一个国家未来的前景。例如, 在 1960 年, 人们认为韩国只是一个穷困的第三世界国家。而到 1988 年, 以国内生产总值为衡量标准, 它在世界经济中排第 18 位。如果这一趋势继续下去, 到 2000 年, 它将是世界经济 10 强之一, 而且将在日本、美国 and 德国之后, 成为世界第 4 大贸易国。在 1960 年认识到韩国的潜力并在该国开始经营的跨国公司, 比那些把韩国作为一个第三世界国家而一笔勾销的公司, 必能获得更多的利润。

跨国企业如果认识到一个国家的经济在今后可能腾飞, 并且早早投资, 就能在建立顾客可信赖的品牌与学习当地商务习惯方面领先一步。如果该国的经济保持了持续的高增长率, 其收益将非常丰厚。后来者可能发现他们缺乏顾客可信赖的品牌和经验, 而这些都是占领市场主要份额所必需的。换句话说, 用商业战略的语言来说, 早期进入有经济潜力国家的公司, 可获得巨大的先入者优势, 而晚进入者, 可能成为迟入者劣势的牺牲品。¹⁵ (先入者优势是早期进入市场的公司所获得的优势, 迟入者劣势是晚进入市场的公司所遭遇的不利条件)。

一个国家的经济体制和产权制度是衡量该国未来经济前景两个很可靠的指示信号。在本章中看到, 在自由市场经济的国家里, 产权受到很好的保护, 比指令性经济国家和 (或者) 不能很好保护产权的国家, 有经济增长更快的趋势。由此得出, 一个国家的经济体制、产权制度和市场大小 (按照人口), 可能成为在某国经营时, 长期潜在利润最合适的指示信号。¹⁶

2.5.2 成本

在一个国家经营的成本是由一系列政治、经济和法律因素所决定。在政治因素方面, 需要向当权者付款以使政府允许其在该国经营时, 在该国从事经营的成本就要增加。

在经济因素方面，一个重要的变数是国家经济的先进程度。因为缺乏基础设施和辅助行业，在相对原始或不发达经济地区从事经营的成本可能更高。在极端的情况下，跨国公司必须为自己提供基础设施和辅助行业，这将显著地提高成本。例如，当麦当劳决定在莫斯科开第一家餐厅的时候，它大为沮丧地发现，为了使提供的饮料和食品与其他地方麦当劳餐厅所提供的相一致，必须从头至尾整个靠自己来供应自己之所需。俄国本地的土豆和肉质量太差，因此为了保证产品质量，麦当劳在俄国着手建立它自己的奶牛场、牛群畜牧场、蔬菜基地和食品加工厂。在经济发达地区的公众市场上可以买到高质量的原料，而在俄国却无法买到，因此经营成本就增加了。

至于法律因素，如果当地法律和法规对产品质量、工作场地安全、环境污染以及其他事宜制定了严格标准（因为遵守这些法规花费昂贵），在该国经营的成本就较高。在美国，损坏赔偿金是不封顶的，因此责任保险金可能很高，所以在像美国这样的国家经营就较为昂贵。此外，在商务管理方面缺乏完善法律的国家里，经营也是昂贵的（如许多前社会主义国家）。如果没有健全的合同法，跨国公司将会发现，解决合同纠纷的办法难以令人满意，因此他们经常要面对违约造成的大量损失。

2.5.3 风险

和成本一样，在一个国家经营的风险由若干政治、经济和法律因素所决定。在政治方面，有政治风险的问题。政治风险可定义如下：政治力量引起一个国家经营环境显著变化的可能性，这种变化会给某个商业企业的利润及其他目标带来负面影响。¹⁷按这种定义，在社会不稳定和秩序混乱的国家里，或者在本质上具有高度社会不稳定可能性的国家里，政治风险较大。社会不稳定性的典型表现是：罢工、游行、恐怖活动、或许还有暴力冲突。在多民族国家，在不同意识形态争夺政治统治地位的国家，在经济管理失控并造成高度通货膨胀及生活水平下降的国家（如90年代早期的俄国），就更可能出现不稳定性。

社会的不稳定性可导致政府和政府政策的突然变化。或者，在某些情况下，导致长期的国内纷争。就其本质而言，这种纷争对经济的影响是负面的，可能影响商业企业的利润目标。例如，1979年伊朗伊斯兰革命的后果是，新的伊朗政府不加赔偿就没收了大批美国公司在伊朗的资产。同样，今日南斯拉夫联邦急剧分解为几个交战国家，包括波斯尼亚、克罗地亚和塞尔维亚，使该地区经济陷入崩溃。随之而来的是，在这些国家投资的有利条件也消失了。

在经济方面，一个国家的政府对经济管理不当引发经济风险。经济风险可定义如下：经济管理不当引起一个国家经营环境显著变化的可能性，这种变化会给某个商业企业的利润及其他目标带来负面影响。当然，经济风险和政治风险并非相互独立。经济管理失误可能造成巨大的政治动乱，引发政治风险。

经济风险是值得作为单独范畴予以强调的，因为在经济管理不当和社会不稳定之间并没有一对一的关系。经济管理不当最明显的信号是一个国家的通货膨胀率。

在法律方面，当一个国家的法律制度不能针对违约提供有效的安全保障或不能保护产权时就引发风险。当法律保护很弱时，如果各公司觉得有利可图时，就极有可能破坏合同和（或者）剽窃知识产权。因此，法律风险可定义

为：贸易伙伴趁机破坏合同或将产权据为己有的可能性。当一个国家的法律风险很高时，跨国企业在该国参加长期合同或与该公司的公司签署合资协议时会犹豫不决。例如，在70年代印度政府通过了一项法律，要求所有的外国投资者都必须与印度公司合营。像IBM和可口可乐这样一些美国企业就关闭了它们在印度的公司。它们认为，印度的法律制度不能有效保护知识产权。因此，IBM和可口可乐公司的印度合伙人很可能把美国公司的知识产权据为己有，而对IBM和可口可乐公司来说，知识产权是它们竞争优势的核心。

2.5.4 综合吸引力

一个国家作为跨国企业潜在市场和 (或者) 投资场所的综合吸引力取决于在该国经营时利润、成本与风险的平衡。在经济先进和政治稳定的民主国家从事经营时成本与风险通常较低，而在较不发达和政治不稳定的国家经营时成本与风险则较高。但计算是错综复杂的，实际上，潜在的长期利益与一个国家现阶段经济发展或政治稳定关系很小。相反，它取决于未来可能的经济增长率。在各种因素中，经济增长好像是自由市场体制和国家经济增长能力的函数(较不发达国家的经济增长能力可能较大)。可以得出结论，在其他条件相同时，在具有自由市场体制、政治稳定的发展中国家，利润、成本和风险之间的平衡可能最有利，而在混合经济或指令性经济、政治不稳定的发展中国家里，这一平衡可能最为不利。

关键术语

大陆法系	(civil law system)
指令性经济	(command economy)
普通法系	(common law system)
版权	(copyrights)
经济风险	(economic risk)
先入者优势	(first-mover advantages)
人类发展指数	(human development index)
创新	(innovation)
知识产权	(intellectual property)
迟入者劣势	(late-mover disadvantages)
法律风险	(legal risk)
市场经济	(market economy)
巴黎保护工业产权公约	(Paris Convention for the Protection of Industrial Property)
专利	(patent)
政治经济体制	(political economy)
政治风险	(political risk)
政治体制	(political system)
私有化	(privatization)
私有的	(privatized)
产权	(property rights)
商标	(trademarks)

本章小结

本章回顾了各国在经济和法律制度方面的差异。指出了在一个国家经营的利润、成本和风险是该国政治、经济、法律制度的函数。详细说明了以下几点：

1. 经济体制有三种广泛存在的形式：市场经济，指令性经济和混合经济。在市场经济的情况下，价格不受监控，私有制占优势。在指令性经济的情况下，价格由中央计划确定，生产资料归国家所有，禁止私有制。混合经济兼有市场经济和指令性经济的成份。

2. 各国法律体制的不同对跨国经营影响很大。各国保护产权的程度有明显的不同，产品安全和产品责任的立法以及合同法的性质也在各国间有明显差异。

3. 一个国家经济进步的速度取决于该国市场经济的运作状况。在市场经济中产权受到保护。

4. 一个国家作为市场和(或者)投资场所是否具有吸引力，取决于在该国经营可能取得的长期利益与所花成本及可能承担的风险之间的比较。

5. 在一个国家经营的利润是市场规模(人口多少)、现有财富(购买力大小)和它未来发展潜力的函数。较早地在一个现在很穷但发展很快的国家投资，公司可以获得先入者优势。将在未来得到相当丰厚的回报。

6. 在以下情况下，在一个国家内从事经营的成本往往较高：在进入市场时该国要求政治报偿；该国基础设施缺乏或者落后；遵循该国法律和规章所需费用很高。

7. 在以下国家中经营风险往往较大：(1)政治不稳定，(2)经济管理不当，(3)法律制度不能对违反合同或财产权益提供有效的安全保障。

思考和讨论

1. “自由市场经济对经济增长的促进作用较大，而指令性经济抑制增长！”此论点正确与否请讨论。

2. 假设一个公司的主管要选择是在俄国或者在捷克共和国投资 1 亿美元。在两国的投资项目都保证会带来同样的长期回报。如果仅从风险大小来考虑，会选择在哪个国家投资？请评估在两个国家经营时会遇到的各种不同风险。赞成在那个国家投资？请说明原因。

综述案例

三一汽车公司在俄罗斯

1992年马克·西明(Mark Thimming)来到莫斯科经营三一汽车公司(Trinity)

(续)

Motors)。这是一家通用汽车公司的经销商，在英国、俄国和美国均有私人投资。在马克·西明办公室的墙上，有一幅大的俄国地图，上面用橙色标出了 40 个主要城市以引人注目。马克·西明希望最终在所有这些城市都得到特许经营权。到目前为止，三一公司在莫斯科、圣彼得堡和乌克兰的基辅市出售北美制造的雪佛兰 (Chevrolets)、邦帝亚克 (Pontiacs) 和凯迪拉克 (Cadillacs) 牌汽车，但经销并非易事。

连续发生的一些问题损害了三一公司为在俄国扩展所做的努力。俄国政府因缺乏现金，试图对所有进口货物征收苛刻的关税来增加财源。对所有的商品实行全面增税，三一公司进口的汽车当然也包括在内。1992 年关税和增值税占到进口汽车价格的 25%，而现在这个数字已接近 166%！结果，在美国一辆零售价为 24 000 美元的雪佛兰汽车，在莫斯科的出售价格高达 58 000 美元。因此，毫不奇怪，三一公司的销售额比 1993 年早期的高峰时期下降了 50%。

俄国的土匪也要收费。马克·西明的一个同伙人，鲍里斯·别列佐夫斯基是俄国的一个主要汽车经销商，他的商标是 VAZ，在最近一起汽车炸弹事件中死里逃生。马克把妻子和小孩留在了美国，外出时总是带着全副武装的保镖。马克·西明的担心有充足的理由，据 1994 年俄罗斯总统叶利钦报告所说，在 1994 年俄国黑手党控制了全部商业和银行活动的 70~80%。起初，黑手党采用征收保护费的方法（他们征收的费用比正式的国家税收要高得多）。但在近年来发现的越来越多的案件中，犯罪团伙组织在企业中开始拥有少量甚至绝大部分股份。

马克·西明担心他在汽车进口业务上最主要的竞争对手是俄罗斯匪帮。他们向政府官员行贿，从西方进口汽车时不付高额关税，而且还逃掉了几乎将三一公司置于死地的高税收。

西明估计，莫斯科全部进口汽车中大约 80% 来自黑市或灰色市场。更糟糕的是，由黑手党进口到俄国的通用公司汽车，不是为当地市场设计的。例如，这种汽车不能使用俄国本地的含铅汽油，或者没有装上俄国粗糙路面所要求的专用减震系统。所以西明担心，购置了这些汽车的顾客，最终可能会按照个人的教训，对通用汽车公司持相当否定的态度。

西明以一种嘲讽的口吻说，他的某些重要客户正是匪帮。高税收和高关税导致汽车零售价格高昂，只有少数犯罪集团中的成功者才买得起三一公司进口车。西明说，这些顾客在要求为他们的汽车提供服务时，“往往露出凶悍面目，用枪支弹药进行恐吓”。为解决这一问题，三一公司尽量为所有的顾客提供良好的服务。西明的服务部经理有一次对一名黑手党成员说：“把我杀了没用，因为除了我没有谁能给你的汽车服务”。

尽管存在以上问题，马克·西明仍很乐观。他仍然能看到俄国长期巨大增长的前景。由于服务和零配件部门的收入足够公司 80% 的开销，三一公司仍然是赢利的。西明认为，到 2000 年经济和法律制度会大大改善，使西方企业在俄国有真正的发展机遇。目前，西明忙于为三一公司在提供优质产品和服务方面树立信誉。销售仍然萧条，每年不到 1 000 辆。这与当初西明以为自己单枪匹马可在莫斯科每年卖出 5 000 多辆汽车的美梦相比，相差甚远。¹⁸

讨论题

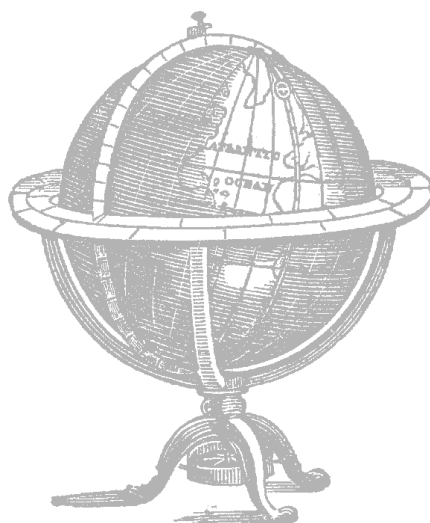
1. 三一公司在莫斯科遭遇问题的性质到底是什么？这些问题的产生是否是由于俄国政治、经济、法律制度不健全所致？采取什么办法才能解决这些问题？
2. 在三一公司所面临的现状得以改善以前，马克·西明应如何处理这些问题？
3. 三一公司尽力在俄国挺过这段时间直至问题得到解决，这是否有实际意义？
4. 需要多长时间，俄国才能像西方国家那样稳定？

参考文献

- 1 J. Perlez, "GE Finds Tough Going in Hungary," *New York Times*, July 25, 1994, pp. C1, C3, and C. R. Whitney, "East Europe's Hard Path to New Day," *New York Times*, September 30, 1994, pp. A1, A4.
- 2 For a detailed but accessible elaboration of this argument, see Friedman and Friedman, *Free to Choose*. Also see P. M. Romer, "The Origins of Endogenous Growth," *Journal of Economic Perspectives* 8, no. 1 (1994), pp. 2-32.
- 3 D. North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* (Cambridge: Cambridge University Press, 1991).
- 4 P. Klebnikov, "Russia's Robber Barons," *Forbes*, November 21, 1994, pp. 74-84, and C. Mellow, "Russia: Making Cash from Chaos," *Fortune*, April 17, 1995, pp. 145-51.
- 5 K. van Wolferen, *The Enigma of Japanese Power* (New York: Vintage Books, 1990), pp. 100-05.
- 6 K. M. Murphy, A. Shleifer, and R. Vishny, "Why Is Rent Seeking so Costly to Growth," *American Economic Review* 83, no. 2, (1993), pp. 409-14.
- 7 Keiran Cooke, "Honeypot of as Much as \$4 Billion down the Drain," *Financial Times*, February 26, 1994, p. 4.
- 8 Douglass North has argued that the correct specification of intellectual property rights is one factor that lowers the costs of doing business and, thereby, stimulates economic growth and development. See North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*.
- 9 "A Survey of the Legal Profession," *The Economist*, July 18, 1992, pp. 1-18.
- 10 *The Economist*, *Pocket World In Figures* (London: Penguin Books, 1995).
- 11 G. M. Grossman and E. Helpman, "Endogenous Innovation in the Theory of Growth," *Journal of Economic Perspectives* 8, no. 1, (1994), pp. 23-44, and Romer, "The Origins of Endogenous Growth," pp. 3-22.
- 12 F. A. Hayek, *The Fatal Conceit: Errors of Socialism* (Chicago: University of Chicago Press, 1989).
- 13 North, *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance*. See also Murphy, Shleifer, and Vishny, "Why Is Rent Seeking so Costly to Growth?"
- 14 S. Moshavi and P. Enderido, "India Shakes off Its Shackles," *Business Week*, January 30, 1995, pp. 48-49; "A Survey of India: The Tiger Steps Out," *The Economist*, January 21, 1995; and J. F. Burns, "India Now Winning U.S. Investment," *New York Times*, February 3, 1995, pp. C1, C5.
- 15 For a discussion of first-mover advantages, see M. Liberman and D. Montgomery, "First Mover Advantages," *Strategic Management Journal* 9 (Summer Special Issue, 1988), pp. 41-58.
- 16 "Of Liberty and Prosperity," *The Economist*, January 13, 1996, pp. 21-23.
- 17 S.H. Robock, "Political Risk: Identification and Assessment," *Columbia Journal of World Business*, July/August 1971, pp. 6-20.
- 18 A. Ignatius, "GM Dealer Hits Rough Road in Russia," *The Wall Street Journal*, June 28, 1994, pp. A1, 15; and M. Goldman, "In Russia the Mafia Seizes the Commanding Heights of the Economy," *Washington Post*, February 12, 1995, p. C2.

第 3 章

文化差异



学 习 目 的

1. 了解社会本质差异源于文化差异。
2. 了解文化这一概念的含义。
3. 认识文化存在差异是由于社会结构、宗教、语言、教育、经济政治哲学体系不同。
4. 了解企业所有地区文化与价值观之间的关系。
5. 理解文化并非不变，而是随着时间而变化。
6. 理解当代社会文化的许多变化是由经济成就、科技发展和全球一体化所推动。
7. 了解文化差异对国际商业管理工作的影响。

先行案例

欧洲迪斯尼乐园：法兰西位于何处

直至1992年，迪斯尼公司在开办主题公园这方面一直是非常成功的。1955年，公司在美国加利福尼亚州阿纳海姆市开办了第一家主题公园：迪斯尼乐园。乐园的主题曲“这是一个小世界”：“兜售一种美妙无比的美国幻境，让游人既能放心欣赏各种异国文化，又容易产生那种生活在大家庭之中的热乎乎的感情。黑暗的隧道与颠簸起伏的过山车能吓唬住小孩子，公园里决不会出现现实世界的各种阴险恐怖。人们熟悉的迪斯尼动画片和连环画中的各种角色分散在园内各处随时引导游人，带领他们去观看米老鼠表演或是去听鱼美人的歌声。”¹

阿纳海姆迪斯尼乐园旗开得胜，马到成功。70年代在佛罗里达州再奏凯歌。1983年，迪斯尼公司成功开办了东京迪斯尼乐园，证明日本人真是非常喜欢他们的米老鼠。使日本人快乐之后，迪斯尼公司的主管们把注意力转向巴黎，这个自誉为欧洲高雅文化及高风格、高品味之都的城市。许多人问：“他们为什么选中巴黎？”当迪斯尼公司想要再建一个主题公园的消息第一次透露时，全世界超过200个地区的行政官员低声下气地恳求并用现金引诱迪斯尼公司将乐园建在自己的家乡以创造魔术般的奇迹。而最后选中巴黎是从人口统计学及财政补贴方面考虑的。大约1 700万欧洲人居住在离巴黎不到两小时汽车旅程的地方。还有3亿1千万人用不到两小时或更短的时间就可飞到巴黎。此外，法国政府渴望把迪斯尼公司吸引到巴黎来，给公司提供超过10亿美元的各种奖励，法国政府期望这个项目能给法国创造30 000个就业机会。

迪斯尼公司方面缺乏文化教养，每每失礼出丑，从一开始就给这个项目定了调。1986年底，迪斯尼公司深陷于和法国政府的谈判之中。谈判比预期要长得多，激怒了以乔·夏皮罗

(Joe Shapiro)为首的迪斯尼公司谈判代表。法国谈判首席代表让-勒内·白纳德 (Jean-Rene Bernard) 说, 美国的夏皮罗先生居然失去耐性, 冲向房门, 以完全法国人的方式, 用脚不断踢门并大喊: “让我砸点什么东西!” 此时, 法国代表真是大吃一惊。

还有来自法国知识分子的无情中伤, 他们攻击移植迪斯尼梦幻世界到巴黎是对法国文化的侮辱。一位知名学者把它叫做“文化上的切尔诺贝利 (Chernobyl) 核灾难”。文化部长宣布将抵制开幕式, 声称欧洲迪斯尼乐园是美国的陈旧货色和为消费社会所不受欢迎的象征。1992年夏, 没受到干扰, 迪斯尼公司按计划开办了价值50亿美元的主题公园。欧洲迪斯尼乐园开张不久, 法国农民就将拖拉机开到乐园门口并将它封锁。全世界电视都转播了这一抗议行动。但这一抗议行动不是针对迪斯尼乐园本身, 而是针对美国政府的, 原因是美国政府要求法国削减农业补贴。尽管如此, 这一事件使全世界都关注着迪斯尼乐园与巴黎之间这桩没有爱情的婚姻。

之后发生的是经营上的失误。迪斯尼公司的政策是, 在乐园内不提供酒精饮料, 但法国人的习惯与此相反, 他们中餐要喝一杯酒, 这件事引起了法国人的恼怒。迪斯尼公司认为星期一游客是最少而星期五最多并按这种想法安排人手, 但实际情况与此相反。另一个出人意料的不愉快事件是旅馆早餐一片混乱。迪斯尼公司的一位经理回忆说, “有人告诉我们欧洲人不吃早餐, 因此我们压缩了餐厅的面积”。他接着说: “你猜怎么着? 每个人都来吃早餐。我们在旅馆只有350个座位的餐厅里招待2 500个吃早餐的人。队伍排得让人害怕, 而且他们不仅想要吃小面包和咖啡, 他们还想吃咸肉和鸡蛋。”午餐时间也成问题。每个人都想在12:30吃午餐, 人群拥挤不堪。服务员笑着使愤怒的顾客平静下来, 请他们“做些修改”, 告诉他们可以在上午11点到下午2点之间吃午饭。

还有重要的职工问题。迪斯尼公司试图采用在美国和日本行之有效的团队工作模式, 但这种模式在法国却遇到了麻烦。欧洲迪斯尼乐园开业后的前9周内, 大约有1 000名雇员(雇员总数的10%)辞职不干, 其中有一个22岁的医学院学生, 来自附近小镇, 要求周末工作。在两天的“洗脑”(他把迪斯尼公司的培训叫“洗脑”)之后, 接着又和上级就他用午餐的时间发生了争论, 一气之下离开了。另一名前雇员指出: “我认为, 他们不了解欧洲人是什么样的……我们会提问题, 也不打算亦步亦趋。”

但是, 最大的问题是欧洲人游园的时间并不像迪斯尼公司期望的那样长。虽然每年有将近100万游客入园游览与迪斯尼公司的计划相去不远, 但大多数游客只在乐园里玩一、两天。大多数欧洲人认为主题公园是只供游览一天的场所, 而不是长期度假的地方。这对迪斯尼公司是巨大的打击。公司投资数十亿美元在乐园附近建造了豪华旅馆, 但一日游的顾客不需要旅馆, 因而在大多数时间里, 旅馆半空着。更糟的是, 法国游客低于预期数目, 在1994年只有40%的游客是法国人。一位为难的经理指出, 许多游客是住在欧洲美国人, 或者, 更为奇怪的是, 在欧洲度假的日本人。结果, 到1994年底, 欧洲迪斯尼乐园累积亏损额已达20亿美元。²

3.1 本章简介

国际性商务与国内商务不同, 因为各国互不相同。在第2章中看到, 各

国经济和法律体制的差异影响在不同国家中从事经营的收益、成本和风险。在本章将探讨国家之间以及一国内部的文化差异如何影响国际企业的业务。

本章围绕两个主题展开。一个主题是管理一家成功的国际性企业要求具备跨文化的知识。关于跨文化的知识指对以下问题的了解：一国内部及国家之间的文化如何不同，这一差异如何影响企业的经营。在全球通信、高速运输和全球市场的时代，当“全球村”的纪元看来已经临近时，人们恰恰容易忘记实际上文化有何不同。深刻的文化差异仍然保留。不能过份强调跨文化知识的重要性，但没有这种知识，经理们可能做出错误决策而坐失良机。

“先行案例”说明，缺乏跨文化知识如何增加了企业风险。迪斯尼公司是世界上主题公园最成功的经营者之一，但它的欧洲迪斯尼乐园至今还没有赢利。虽然不能将这一失败全部归因于迪斯尼公司一部分美国经理缺乏跨文化知识，但这一点也起了作用。乔·夏皮罗因谈判过程太慢而感到挫折，用脚去踢法国旅馆昂贵的房门（而这正是迪斯尼公司和法国政府官员进行谈判的房间）。这时，这种缺乏跨文化知识的情况就已经显露了端倪。这一不得体的举止作为迪斯尼公司管理者“牛仔作风”的实例，被法国传媒广为报道。

迪斯尼公司低估了将巴黎和迪斯尼并置一起所产生的负面效应。迪斯尼公司选择地点时侧重在人口和财政方面。一位观察家说，“我认为迪斯尼公司的管理者只考虑将欧洲迪斯尼乐园设在人口众多的欧洲中部地区”。迪斯尼公司的管理者没有看到，米老鼠和巴黎塞纳河左岸地区的知识分子不能和谐相处，而法国很看重本国知识分子。人们把欧洲迪斯尼乐园看做是“文化上的切尔诺贝利核灾难”，这一观点不仅引起了法国知识分子，而且引起了法国中产阶级许多人（迪斯尼公司昂贵旅馆想要吸引的客户）的共鸣。回顾以往，巴黎并不是设立这种主题公园的最佳地点，设立迪斯尼乐园就是向法国有影响的知识分子宣战。迪斯尼公司的经理们公开声称某些批评是“少数精英的胡言乱语”也帮不了他们的忙。美国的文化精英可能好打发，而法国更重视本国文化精英并将这种反驳看做是对其国民品质的攻击。

迪斯尼公司经理们的另一个错误就是基于简单的特性描述就对欧洲人的文化习惯妄加猜测，例如以为欧洲人不吃早餐。此外，过去雇佣的是干净利落、重视工作的美国和日本员工，而现在懒散又不听话的欧洲雇员使迪斯尼公司始料未及。迪斯尼公司的经理们也没有估计到欧洲人对渡假及欧洲主题公园的不同态度。迪斯尼公司认为欧洲人会像美国人和日本人一样渡假，他们会在主题公园呆上几天而感到很快乐。但欧洲中产阶级渡假时只想“远离周围的一切”而到海滩或山区去，而欧洲迪斯尼缺乏这种吸引力。

本章的第2个主题是，文化与在一个国家或地区经营成本之间的关系。可以说，某些国家（或地区）的文化支持资本主义生产方式并降低在该处的经营成本。文化因素有助于这些国家的公司在世界经济中获得竞争优势。例如，一些观察家认为，文化因素有助于降低在日本的经营成本。³这可能有助于某些日本企业在世界经济中获得竞争优势。但同样是论及文化因素，有时也能提高经营成本。例如，时至今日，在英国的各公司中管理人员和工人之间难以合作，因为在历史上，英国文化强调阶级冲突。这种冲突反

映在频繁的劳资纠纷上。因而，和那些历史上阶级冲突并不突出的国家如瑞典、挪威、德国和日本相比，在英国的经营成本就较高。

在本章开始时讨论文化到底是什么，之后将注意力集中在社会结构、宗教、语言及教育上的差异如何影响一个国家的文化。这种差异的影响将在全章中处处强调并在篇尾的章节中予以总结。

3.2 文化是什么

学者们从未对文化的简单定义达成共识。19世纪70年代人类学家爱德华·泰勒(Edward Tylor)将文化定义为：包括知识、信仰、艺术、道德、习俗及作为社会成员的人所获得的其他能力，所有这一切的综合整体。⁴自此以后，学者们提出过几百个其他定义。跨文化差异与管理专家吉特·霍夫施泰德(Geert Hofstede)将文化定义为：一个群体的成员与另一群体成员相区分的共同思维方式……在此意义上，文化包括价值观体系。价值观是文化的基石。⁵社会学家兹威·内门卫斯(Zvi Namenvirth)和罗伯特·韦伯(Robert Weber)认为，文化是一种观念体系，这些观念构成生活方式。⁶

按霍夫施泰德和内门卫斯与韦伯两种观点，将文化定义如下：一群人共享的价值观体系及准则，以及由它们一起所构成的生活方式。关于价值观，指人群相信什么是真、善、美的抽象观念。换句话说，价值观就是事物应该如何的共识。⁷关于准则，指社会规则和指导方针，它们规定了在特定环境下如何举止适度。采用社会这个术语，来指称分享一系列共同价值观念及准则的人群。

3.2.1 价值观和准则

价值观是文化形成的基石。价值观提供一种背景环境，使社会准则在其中得以建立和证实其合理性。价值观包括对各种概念的社会态度，这些概念有：个人自由、民主、真理、正义、诚实、忠诚、社会责任、集体责任、妇女作用、爱情、性、婚姻等等。价值观不是抽象的概念，它们带有浓重的感情色彩。人们争论、战斗，甚至为“自由”这样的价值观念而献身。价值观也常常反映在社会的政治经济体制上。正如在第2章里所看到的，自由市场的资本主义是强调个人自由的价值观体系在哲学上的反映。

准则是管理人们相互行为的社会规则。准则可进一步分为两个范畴：社会习俗和道德。社会习俗是日常生活中的惯例。通常，社会习俗与道德无关。社会习俗是与社会惯例有关的事情，像在特定的场合下穿什么样的服装得体、礼貌，就餐时正确使用餐具，邻里和睦相处等等。虽然社会习俗确定人们的行为举止，但违背社会习俗一般也无伤大雅。可能将违背习俗的人看成是怪人或病态，但通常不会把他们看成是想害人的人或坏人。在许多国家里人们谅解外国人违反社会习俗的行为。

不同国家对待时间的态度是社会习俗一个极好的例子。在美国，人们极具时间意识。对生意上的约会美国人往往早到几分钟。某个家庭邀请去

吃晚饭时，准时到达或稍晚几分钟才算是有礼貌。但在其他国家，时间的概念可以完全不同。对生意上的约会迟到一小会并不算是违约，早到反倒可能被看做没有礼貌。受邀吃饭时也是一样，准时去赴晚餐约会是非常失礼的。例如，在英国，有人对你说，“请晚上7点来吃晚饭”，他(或她)的意思是，“请在晚上7:30到8点之间来吃晚饭”。如果客人正7点准时赶到，可能看到主人因尚未准备就绪而慌乱不堪。同样的，当一个阿根廷人说，“请在晚8点以后随便什么时间来吃晚饭时”，他(或她)的意思是，请不要在晚上准8点来。——那是太早了！

道德是社会职能和社会生活的中心准则。道德比社会习俗重要得多。违背道德可以带来严重后果。道德包括对盗窃、通奸、乱伦、互相残杀等行为的谴责。在许多社会里将某些道德准绳制订成法律。因此，所有发达社会都有惩治盗窃、乱伦和互相残杀的法律。但是，正如文化常常大不相同一样，道德标准也常常各异。例如，在美国，饮酒是普遍接受的事，而在沙特阿拉伯，将饮酒看做是严重违反社会道德并将处以监禁（正如一些在沙特阿拉伯工作的西方人士所看到的）。

3.2.2 文化、社会和民族国家

将社会定义为分享共同价值观及准则的人群时，就是说，这是由共同文化联系在一起的一群人。但社会和国家之间并不严格是一对一的关系。民族国家是政治产物。它可以包括单一文化或几种不同文化。例如，在海湾战争期间，西方人士普遍认为，伊拉克是一个单一民族的阿拉伯国家。但战后的骚乱表明，伊拉克内部有几个不同的社会，每一个社会有自己的文化。在北部是库尔德人，他们不认为自己是阿拉伯人，他们有不同不同的历史和传统。有两个阿拉伯社会：南方的什叶派和逊尼派。逊尼派居住在国家的中部地区，统治着伊拉克（什叶派和逊尼派是指伊斯兰两个不同的派别）。此外，在南部的逊尼派里有另一个叫做“沼泽地阿拉伯人”的不同社会，有50万人，他们居住在底格里斯河和幼发拉底河交汇处，其生活方式可追溯到5 000年前。⁸

使情况更为复杂的是，还可以谈论不同层次的文化。完全可以谈论“美国社会”和“美国文化”，但同时必须承认美国内部有好几个社会，每个社会都有自己的文化。一个人可以谈论非裔美国文化、卡真(Cajun)文化、华裔美国文化、西班牙裔文化、印第安文化、爱尔兰裔美国文化和南方文化。

问题是文化与国家的关系常常并不明确。不能总是说一个国家只有单一种类的文化。即使能够这么说，也应该承认，一个国家的文化由诸多亚文化交织而成，而这许多亚文化可能完全不同。

3.2.3 文化的决定因素

一种文化的价值观和准则不会形成于无源之处。它是社会中若干因素逐渐演化的产物。这些因素包括主要的经济哲学体系、社会结构和占主导

地位的宗教、语言和教育(见图3-1)。第2章中详细讨论了经济哲学体系。这种哲学体系对社会的价值观体系有明显的影响。例如,前苏联和美国对自由、正义和个人成就的价值观明显不同,完全因为每个社会所依据的政治和经济哲学体系不同。下面将讨论社会结构、宗教、语言和教育的影响。要记住,因果关系是双向的。在社会结构和宗教诸因素显著影响社会价值观与准则的同时,社会的价值观和准则也能影响社会结构和宗教。

3.3 社会结构

一个社会的社会结构是指基本的社会组织。虽然社会结构有许多不同方面,但在解释文化差异时有两个主要方面更为突出。第一个方面是,相对于群体而言,个人作为社会组织基本单元被重视的程度。西方社会倾向于强调个人第一,而在许多其他社会里更多的考虑群体。第二个方面是社会分化为阶级或等级的程度。有些社会的特点是高度的社会等级制度和等级之间较低的流动性(例如印度),而另一些社会的特点是较低程度的社会等级制度和等级之间较高的流动性(例如美国)。

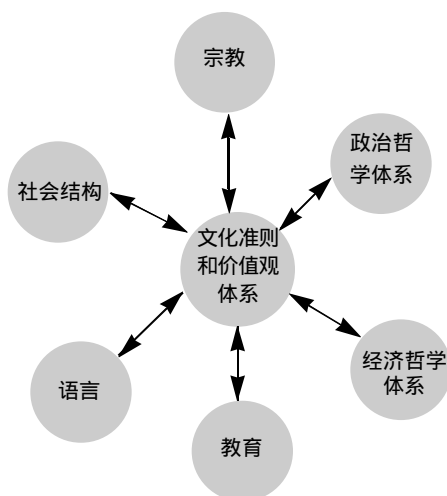


图3-1 文化的决定因素

3.3.1 个人与群体

群体是指两个或更多个人的联合体,这些人有共同的认同感,并在一系列相互熟悉的共同行为准则基础之上互相作用。⁹人类社会生活是群体生活。个人包括在家庭、工作群体、社会群体、娱乐群体等等之中。虽然,所有社会都有群体,但社会视群体在多大程度上作为社会组织的主要方式而不同。¹⁰在某些社会里把个人的物质和成就看得比群体成员更为重要,而在另一些社会里则与此相反。

3.3.1.1 个人

在第2章讨论了作为政治哲学体系的个人主义。但是，个人主义比抽象的政治哲学体系有更多的含意。在许多西方社会，个人是社会组织的主要基石。这不仅反映在社会的政治和经济组织上，而且反映在人们看待自我的方法及在社会及商业环境中的相互交往上。例如，在许多西方社会的价值体系中强调个人成就。一个人的社会地位不是他为谁工作的函数，而是看他在自己所选工作环境中的个人表现。

许多西方社会强调个人表现兼有利弊。例如，在美国强调个人表现体现在崇尚“不受约束的个人主义”和奋发进取精神上。这件事的好处就是在美国和其他西方社会中高度的奋发进取精神。在美国，富有进取心的个人不断地创造出新产品和经营的新方法（例如：个人电脑、复印机、计算机软件、生物技术、超级市场、打折零售商店）。可以说美国经济的动力在很大程度上归功于个人主义哲学体系。

另一方面，个人主义哲学也表现在公司之间管理人员的频繁流动上，而这种情况并不总是一件好事。在公司间流动对那些想建立出色履历的经理们可能有利，但对美国公司不一定有利，对参加的公司缺乏忠诚和投入，出现更好的工作机会时就倾向于跳槽，虽能导致管理人员具有良好的普通技能，但却缺乏深入的知识、经验以及只有在同一公司工作多年才能建立起的人际联系。只有参加公司才有的经验、知识和个人联系可能都是有益之物，因为它可增进管理人员的工作效率。管理人员可利用过去的经验、知识和关系网解决现在的问题。如果管理人员缺乏这些，美国公司将受到损害。

强调个人主义可能导致难以在一个机构内建立团队来完成集体任务。如果个人总是基于个人表现而相互竞争，他们将很难合作。最近美国麻省理工学院研究了美国的竞争力并得出结论，未能在公司内部（例如，在职能部门之间，在管理人员和劳工之间）及公司之间（例如，在公司和供货商之间）进行合作，正在损害世界经济中美国公司的利益。有了美国价值观体系中对个人主义的强调，对此也就不足为奇了。¹¹ 强调个人主义，在有助于建立充满活力积极进取经济的同时，也会因其在管理人员流动及合作方面的负面影响而提高经营成本。

高层管理人员的流动也有一个好的方面，跳槽使经理们得以尝试从事经营的不同方式。比较和参照不同经营方法的能力对美国经理有益，能帮助他们确定如何将一个公司发展出的优良方法和技术运用到另一家公司去。

3.3.1.2 群体

与西方强调个人主义相反，在许多其他社会里群体是社会组织的主要单位。例如，在日本，个人的社会地位既由他个人表现来决定，也由他（或她）所在群体的地位来决定。¹² 在传统的日本社会里，群体是个人所属的家庭或村落。今天，群体经常是指个人参加的工作团体或事业机构。

在一份现今日本社会的典型研究报告里，中根（Nakane）提到这一点如何体现在日常生活之中：

当一个日本人面对外人(另一个人)并介绍自己在社会上的某种身份时,他倾向于将机构放在职务的前面。他不说,“我是排字工人”或“我是档案管理员”,而会说,“我是B出版集团的”或“我属于S公司”。¹³

中根注意到,个人所属群体的首要地位常常发展成很深的感情依恋,其中群体的认同感成为一个人生活中最重要的方面。日本文化的中心价值观就是作为群体成员的重要性。这可能对经营有利。强烈的群体认同感造成了互相帮助和集体行动的压力。正如中根所强调的日本例子,如果个人价值与群体成就紧密地联系在一起,就会成为群体每个成员为共同利益一起工作的强大动力。换句话说,麻省理工学院的研究指出,在许多美国公司中不能合作,而在日本公司中可能就不是问题。有人说,日本企业在全球经济中的竞争优势,部分地是由于他们能在公司内部个人之间和公司之间密切合作。这体现在日本组织内部广泛推广自我管理工作小组上,日本公司内部不同职能部门紧密合作上(例如:在制造、营销、研究与发展等部门),以及公司及其供货商在诸如设计、质量控制和减少库存等问题的合作上。¹⁴在所有这些情况下,合作是由改善个人所属群体工作的需要来推动的。

在日本这样的文化中,群体认同感的价值是第一位的,因此可以想到管理人员和工人不愿从一个公司换到另一公司去。这是日本的情况,在某些经济部门里受某一特定公司终身雇佣,是常规的做法(估计20~40%的日本雇员拥有正式或非正式的终身雇佣保障)。终身雇佣制的一个结果是,管理人员和工人积累了知识、经验和经营的人际关系网。所有这些都有助于管理人员更有效地工作并与他人合作。

但是,群体第一并不总是有利无弊。正如美国社会的特点是充满活力和奋发进取精神,体现的是个人主义价值观占主要地位。而有人说,日本社会的特点是缺乏活力和进取精神。虽然这种情况长期发展下去将会如何并不清楚,但由于文化的原因,美国可能继续在迅速开发新产品和从事经营的新方法上领先日本。

3.3.2 社会阶层

所有社会都在等级制度基础之上分成若干社会范畴或社会阶层。确定社会阶层的典型方法是依据家庭背景、职业和收入。个人一出生即处于一个特定的阶层。他们成为其父母所属社会范畴中的一个成员。出生于社会等级上层的人将比出生于下层的人有更好的生存机会。他们可能受更好的教育,有更好的保健,有更高的生活标准和更多的工作机会。虽然所有的社会在一定程度上都分为阶层,但在两个感兴趣的有关方面,各社会彼此不同,第一是在有关社会各阶层间流动的程度,各社会彼此不同。第二是在商业场合如何对待个人所属社会阶层的重要性上,各社会彼此不同。

3.3.2.1 社会等级流动性

社会等级流动性这一术语是指一个人从其所出生的阶层转移到其他阶

层去的可能程度。各社会的社会等级流动性差异很大。最严格的等级制度是种姓制度。种姓制度是一种封闭的等级制度。在此种制度下一个人的社会地位由出身决定，并且终生难以改变（即社会等级流动性十分有限）。通常一种种姓从事一种专门的职业。一种种姓的成员可能是鞋匠，另一种姓的成员可能是屠夫等等。这些职业深深植根于相应种姓之中，并通过家庭世代相传。虽然在20世纪，种姓制度社会的数目迅速减少，但是一个主要的种姓制度国家仍然保留了种姓社会，这就是印度。印度有4个主要种姓和几千个分枝。在1949年，印度独立两年以后，虽然正式废除了种姓制度，但在印度农村种姓制度势力仍然很大，职业机遇和婚姻选择仍与种姓制度有相当关系。

阶级制度是一种较为宽松的社会等级制度，在此制度下社会等级流动是可能的。阶级制度是一种开放的等级制度，一个人可以通过自己的成就和(或者)运气来改变由出身所决定的社会地位。出生于社会下层的可通过努力而进入上层，而出身高贵者也可能沦落。

许多社会都有阶级制度，但各阶级社会的社会等级流动性各不相同。例如，英国阶级社会的社会等级流动性较低。¹⁵ 英国社会分为3个主要的阶级：上等阶级，由来自具有财富、威望、部分世袭权力家庭的成员组成；中产阶级，其成员包括专业人员、管理人员及职员；工人阶级，其成员靠体力劳动生活。中产阶级进一步分成两部分：中上阶层，其成员包括上层管理人员和受人尊敬的专业人员（例如律师、会计师、医生）；中下阶层，其成员包括职员（例如银行出纳员）和威望较低的专业人员（例如中、小学教师）。

英国阶级制度的特点是，不同阶级成员的生活机遇大不相同。上等和中上阶级典型的做法是将子女送到精选的私立学校而不和下层阶级的子女混在一起，在学校里他们学习各种言谈举止，使人一看他们就是来自上流社会。这些学校通常与最有名望的大学（如牛津、剑桥）有密切联系。直至今日，牛津大学和剑桥大学为这些私立学校的毕业生预留一些名额。在名牌大学就读，给这些上等和中上等阶级的子女后代以极好的机会，得以在上等和中上等阶级成员所经营的公司、银行、经纪公司和法律事务所中获得令人钦羡的工作。

与此完全不同，英国工人阶级和中下等级的子女通常进入公立学校。他们大部分在16岁离开中学，那些继续深造的人难以进入名牌大学。即使进入名牌大学，他们的言谈举止将说明他们来自社会下层。除非他们做出改变，否则获得一份最佳工作极为困难。

这些做法的结果是，英国的阶级制度趋向于代代相传，社会等级流动性有限。尽管移到上层社会是可能的，但通常在一代人的时间内难以完成。当一个出身于工人阶级的人挣的钱与中上等阶级成员相当时，由于其言谈举止及出身的关系仍不会被中上等阶级接受。但他可以将他（或她）的子女送进“对路的学校”，从而使他（或她）的子女为上层社会所接受。

美国的阶级制度就不像英国那么极端，社会等级流动性大得多。美国也有上等、中等和工人阶级。但美国的阶级地位主要是由个人的经济成就来决定，而不是靠出身和教育。因此一个人可通过经济成就，在他（或她）活着的时候，顺利地由工人阶级上升到上等阶级。确实，美国社会尊崇出身寒微的成功人士，而英国社会却把他们看成暴发户而从不按其经济地位予以接纳。

3.3.2.2 意义

从商业角度来看，社会的等级制度意义重大，它对商业机构的经营有影响。在美国社会里，高度的社会等级流动性和极端强调个人主义限制了阶级出身对商业经营的影响。在日本也是如此，大部分日本人将自己归为中产阶级。但在英国这样的国家，相对缺乏阶级流动性和阶级间的明显差异导致阶级意识的出现。阶级意识是指一个人根据出身来认识自己的地位并发展与其他阶级成员的关系。这种阶级意识通过中、上等阶级的经理和工人阶级雇员之间传统的对抗而在英国社会里表现出来。在许多英国公司里，相互的敌意和缺乏尊重使管理人员和工人之间难以合作。历史上，英国工业饱受罢工之苦，许多罢工由政治鼓动并说成是处于劣势的工人阶级与占优势的中、上等阶级之间的“阶级战争”。此外，英国政治在遵循阶级路线的程度方面，比美国要大得多。工党代表工人阶级的利益，而保守党代表中、上等阶级的利益。

管理人员和工人之间的敌对关系导致缺乏合作和大量劳资纠纷并因而提高了英国的生产成本，相对于美国和日本这类国家（阶级冲突较少的国家）就是如此。这使英国公司在全球经济中难以建立竞争优势。英国并不是唯一的由阶级差别导致劳资纠纷和缺乏合作的社会。意大利、西班牙、希腊和澳大利亚有同样的问题。近年来，这些国家的劳资纠纷比英国还多。

3.4 宗教

宗教可定义为：在教义的范围內，共享信仰与仪式的体制。¹⁶宗教与社会的关系微妙、复杂而深远。世界上的宗教有几千种，但最重要的有 5 种：基督教、伊斯兰教、印度教、佛教和儒教（见图 3-2）。论述每一种宗教，首先集中在宗教对国际商务活动的影响上。或许最重要的影响集中在不同宗教对工作态度、敬业精神的形成以及一个社会的宗教道德对该国经营成本影响的程度等方面。

3.4.1 基督教

基督教是世界上传播最广的宗教。大约有 10 亿人，即世界人口的 20% 是基督教徒。绝大多数基督教徒生活在欧美两洲。在非洲，基督教徒的数目增长也很快。基督教源自犹太教。和犹太教一样，它是一神教（只信奉一个上帝）。11 世纪的教会分裂导致两个主要基督教机构的建立：罗马天主教和东正教。一半以上的基督教徒信奉罗马天主教，大多数在南欧和拉丁美洲。东正教影响较小，但仍然在几个国家内有重要影响（例如希腊和俄罗斯）。16 世纪的宗教改革使罗马天主教进一步分裂，结果建立了新教。新教的非国教性质促使在其保护伞下众多教派的兴起（浸礼教派、卫理公会教派、加尔文教派）。

基督教对经济的影响：新教教徒的职业道德

某些社会学家认为，在基督教的两个主要分枝天主教和新教中间，新教对经济的影响更为重要。1904年，德国社会学家马克斯·韦伯（Max Weber）将新教道德与“资本主义精神”联系起来，并因而成名。¹⁷ 韦伯注意到资本主义兴起于西欧。他指出，在西欧：

商界领袖、资本家、高级技工、以至现代企业中受过高等技术和经济学培训的人员、全都是新教教徒。¹⁸

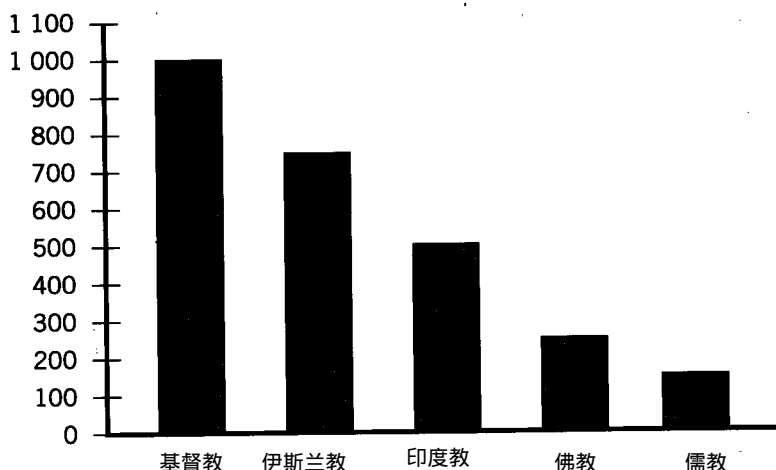


图3-2 世界主要宗教(百万信徒)

资料来源：The Economist. Book of Vital World Statistics. Random House, 1990.

按韦伯的说法，新教和现代资本主义的兴起有关系。他说，新教的道德观强调努力工作和创造财富的重要性（为了上帝的荣耀）和节俭（节制世俗享乐）。这正是促进资本主义发展所需要的那种价值观。新教徒工作刻苦并且按部就班地积累财富。他们的禁欲主义信仰，使他们不是将财富消耗在纵情的世俗享乐之中，而用于扩张资本主义企业的再投资。这样，刻苦工作和资本积累（用于金融投资和扩展企业）相结合，为西欧及美国的资本主义发展铺平了道路。韦伯说，天主教对来世而非今世得救的承诺，不能在天主教徒中发展出类似的职业道德观念。

新教可能还以其他方式促进资本主义的发展。在历史上天主教长期以来的特征是：对宗教和社会生活进行等级统治。从天主教脱离出来，新教给个人更多的发展自己与上帝关系的自由。宗教仪式形式的自由权利是早期新教并非国教性质的核心。接着，强调个人宗教自由为随之而来的强调个人经济与政治自由以及作为经济哲学的个人主义发展铺平了道路。正如第2章中所说，这种哲学形成了充满创业精神的、自由市场资本主义的基石。

3.4.2 伊斯兰教

伊斯兰教是世界上占第2位的主要宗教，有信徒7亿5千万人。公元610年，先知穆罕默德开始传播伊斯兰教。伊斯兰教的信徒称做穆斯林。伊斯兰在超过35个国家人口中占大多数，居住在从非洲西北海岸，经过中东，直至远东的中国及马来西亚连绵延伸的土地上。

伊斯兰教来源于犹太教和基督教（伊斯兰教将耶稣看做是上帝的一个先知，而基督教认为耶稣是上帝的儿子）。和基督教及犹太教相同，伊斯兰教也是一神教。伊斯兰教的核心教义是：只有一个全能的上帝，再没有其他的神。伊斯兰教的其他主要信条是：(1)光大门楣与尊敬父母，(2)尊重他人权益，(3)慷慨大度而不挥霍，(4)除非有正常理由不可杀人，(5)不通奸，(6)与他人公平交易，(7)保持心灵纯洁，(8)保护孤儿财产，(9)为人谦虚朴实。¹⁹ 这些信条与犹太教及基督教的许多主要信条明显相似。

伊斯兰教统治穆斯林整个一生涉及生活的所有方面。作为上帝在尘世中的使者，穆斯林在社会和经济活动中，受宗教信条（人际关系的行为准则）的约束。在生活的所有方面宗教是至高无上的。穆斯林生活在一个由伊斯兰价值观和道德准则所构成的社会结构之中。穆斯林国家日常生活中的宗教仪式可能是使西方游客最为震惊的事。其中，穆斯林宗教仪式要求每天做5次祈祷（当参加商业会议的穆斯林要做日常祈祷时，常使会议暂时停止），要求妇女按特定方式着装并从属于男人，禁止吃猪肉及饮酒。

3.4.2.1 伊斯兰原教旨主义

在过去20年中人们目击了伊斯兰原教旨主义的汹涌浪潮。²⁰ 虽然原教旨主义兴起的原因很多，但部分原因是传统的伊斯兰社会对社会压力所做的反应。这种社会压力是由现代化进程、西方思想（如自由民主、实利主义、妇女平等权利）的影响以及西方对性、婚姻及饮酒的态度等等所造成。许多穆斯林国家的现代化伴随着城市少数富人与城乡大多数贫民之间日益加剧的分化。对大多数穷人来说，现代化没有提供实际的经济进步，但却威胁着他们传统的价值观念体系。珍视传统的穆斯林感到了西方外来价值观的侵入危及到他本身，伊斯兰原教旨主义就成了他们文化的精神支柱。

原教旨主义者要求严格遵守传统的伊斯兰教和宗教仪式。结果，确认伊斯兰价值观的象征性事物的使用显著增加。妇女们再一次穿起拖地的长袖女服并包起头发，大学里增加了宗教课程，宗教小册子的出版也增加了，在公众场所可听到更多的宗教演讲。²¹ 此外，某些原教旨主义者团体仇视西方的情绪日益增长。不管对还是不对，他们把一切社会弊端都归罪于西方影响。许多原教旨主义者采取行动来反对西方政府、文化标志、工商企业以至个人。

在一些穆斯林国家里原教旨主义者取得了政权。他们力图运用这一权力将伊斯兰法（载入古兰经的法律——古兰经是伊斯兰教的圣经）定为国家的法律。原教旨主义者在伊朗获得了最大的成功。自1949年起原教旨主义者的政党掌握了伊朗政权，他们在许多其他国家（阿尔及利亚、埃及、巴基斯

坦和沙特阿拉伯)也有日益增加的显著影响。在以下的“全球经济聚焦 3-1”中描述了伊斯兰原教旨主义在沙特阿拉伯的兴起。

全球经济聚焦 3-1

沙特阿拉伯的伊斯兰持不同政见者

沙漠王国沙特阿拉伯是一个新的国家。这个国家有 100 万人口，管理松散，居住着众多的贝都因部落。1935 年，阿卜杜勒·阿齐兹（Abdel-Aziz）国王通过征服和相互通婚统一了这个国家。他的后裔——沙特王室——仍然统治着这个只有很少民主机构的君主国。大多数沙特人是逊尼派，少数什叶派住在东海岸。长期以来，人们认为沙特阿拉伯是西方的紧密盟国。冷嘲热讽的人可能会说，西方政府千方百计讨好沙特阿拉伯，是因为这个国家拥有世界石油储量的 1/4 以上——西方需要石油来维护其工业机器的运行。在 70 年代和 80 年代早期，高价石油使沙特阿拉伯成为世界上最富有的国家之一（按人均国内生产总值计算）。石油财富使沙特阿拉伯狂热地建设主要的基础设施，把国家整个装点成一个现代国家。然而，在现代国家的表面底下，保留着传统的部落族群的价值观。

现在，狂热的花费已成过去。支持沙特阿拉伯财政开支的石油高价在 1985 年大幅下跌至今未能恢复。此外，在海湾战争中，沙特阿拉伯虽然是胜方，但战争的财政支出耗光了国家的财富。结果，自 1991 年以来，政府开支急剧下降，在 1994 年，沙特政府宣布将开支削减 20%。

由于石油收入和政府开支缩减，沙特开始遭受失业和社会骚乱的困扰。这使伊斯兰原教旨主义者怀疑沙特王室统治的合法性。对目前沙特困境的嘲弄是，沙特王室总认为自己是伊斯兰传统价值观的捍卫者。皇室家族的合法性，部分地是基于乌理玛委员会（一个有影响的伊斯兰学者团体）的支持。此外，沙特阿拉伯的法律一直是建立在伊斯兰教信条基础之上。然而，乌理玛委员会中持不同政见的成员联合了持强硬路线的伊斯兰激进分子（包括传教士、教授、大学生及城市贫民的一个集团）抨击统治家族。这些激进分子趋向于排外，反对西方，反对什叶派并极力抨击皇室家族。他们持不同政见不仅是基于经济问题，而且还感到，沙特王室由于财富已腐败堕落并垄断了国家政权。在海湾战争中政府允许 50 万西方军队驻扎在沙特境内，在激进份子中造成难以消除的仇恨。沙特阿拉伯是战胜方的事实，对于原教旨主义者来说，远不能掩盖必须依靠外部力量和一个西方大国来捍卫沙特主权的“耻辱”。

激进的传教士在布道时谴责犹太教、基督教徒，反对伊斯兰教的阴谋并批判西方价值观和生活方式。1994 年 9 月，政府要求塞克·萨曼·阿乌达（最著名的激进传教士之一）在限制言论自由的一个命令上签字。但他拒绝签字并将命令公开出版，他因而被捕，他的数百追随者在布赖达市（激进份子的堡垒）上街游行抗议时也被政府逮捕。骚扰、逮捕以及有时拷问原教旨主义反对派可能是代价高昂的错误。正如阿尔及利亚和埃及政府最近所指出的那样，原教旨主义者能从镇压中汲取力量。²²

3.4.2.2 伊斯兰教对经济的影响

古兰经中记载了一些明确的经济方面的信条。²³ 伊斯兰教的许多经济信条赞同自由企业。古兰经支持自由企业，同意通过贸易和商业获取合法利润(穆罕默德曾一度经商)。虽然伊斯兰教认为，真主(上帝)创造并拥有万物，人们的一切财产都是上帝的恩赐，但伊斯兰教极为保护私有产权。按伊斯兰教的看法，持有产权的人只是受托代理人，他有从此财产中受益的资格，但不是西方意义上的所有者。伊斯兰教告诫持有财产的人运用财产时要正当、节俭和符合社会利益。这反应了伊斯兰教对社会公正的关心。伊斯兰教谴责靠剥削他人获利的人。按伊斯兰教的世界观，每个人都是群体的一部分，群体中富有和成功的人有责任帮助处于困难的人。简而言之，在穆斯林国家，只要是用正当手法获利，而不是靠剥削他人为自己谋利，赢利就会一切顺利。如果能用赚来的利润从事慈善事业帮助穷人，那办事就会更加顺利。此外，伊斯兰教强调，履行合同义务、遵守诺言和不说谎话的重要性。

一般来说，撇开原教旨主义者的攻击言论不谈，只要国际性企业的运作方式符合伊斯兰教的伦理，伊斯兰国家可以接受这些企业。伊斯兰国家不欢迎那些通过剥削他人、欺骗或违背合约而赚取不正当利润的企业。此外，在原教旨主义兴起的伊斯兰教国家，对西方企业的敌对情绪日益增加。

受到特别注意的一条伊斯兰教经济信条是禁止付给或收取利息，伊斯兰教认为这是高利盘剥。虔诚的穆斯林将收取利息看做是严重的罪恶。伊斯兰教警告高利贷者停止玩弄高利贷这一巫术，否则会收到地狱之火煎熬的痛苦，而付给和收取利息的人将受到同样的惩罚。这并不只是神学问题，在有些伊斯兰国家，这也成为法律问题。例如，在 1992 年，巴基斯坦联邦伊斯兰教的宗教法庭(该国最高伊斯兰立法机构)宣称，利息不符合伊斯兰教因而是非法的，并要求政府相应地修改所有金融方面的法律。²⁴

从表面上看，严格遵守这条伊斯兰法将毁灭一个国家的金融和银行系统，提高经营成本、吓跑跨国公司和国际投资者。为了避开关于利息的禁忌，伊斯兰银行试行一种利润分享制来取代贷款利率。当伊斯兰银行贷款给企业时，不是向企业收取贷款利息，而是分享投资所获得的利润。同样，当企业(或个人)在伊斯兰银行存款时，银行将存款看做是直接投资，可用来作为银行活动的资本。因此，储户分享向银行投资的收益(相对于付给利息而言)。某些穆斯林说，这种体制比西方银行体制效率更高，因为它对长期储蓄和长期投资都有鼓励作用。但是，尚无有力证据支持这种观点，许多人认为，伊斯兰银行系统比传统的西方银行系统效率低。

3.4.3 印度教

印度教约有 5 亿教徒，其中大部分生活在印度次大陆。4 000 多年以前印度教发源于印度的印度河流域，是世界上历史最悠久的宗教。和基督教及伊斯兰教不同，印度教不是由某一个人所创立，也没有像圣经或古兰经那种正式认可的神圣典籍。印度教徒认为社会中存在一种叫做德(达磨)的精神力量，它要求人们接受某些义务。印度教相信轮回转世，死后会进入另一

个肉身而再生。印度教徒也相信因果报应，即每个人灵魂的精神净化。一个人生活中的作为影响他(或她)的因果报应。一个人一生的道德状况决定他(或她)在来生将面临的各種局面。印度教徒相信，通过在每一次新的生命中修炼灵魂，一个人最终能达到涅槃，这是一种精神完美的状况，不必再去轮回转世了。许多印度教徒认为，达到涅槃的方法是严格遵守物质上及肉体上自我克制的禁欲生活方式，将生命献给精神上的，而不是物质上的追求。

印度教对经济的影响

马克斯·韦伯(以阐述基督新教经典伦理而著名)说，不管印度教有什么精神上的优点，在印度教中包含的苦行禁欲信条，使印度教不能像基督新教那样鼓励企业活动。²⁵按韦伯的说法，传统的印度教价值观强调，不以物质成果，而是以精神成果来评价每一个人。印度教徒认为，追求物质利益将使自己难以达到涅槃。韦伯认为，由于印度教徒强调苦行禁欲的生活方式，因此，和虔诚的基督新教徒相比，虔诚的印度教徒较少参与企业活动。

著名的印度民族主义者和精神领袖圣雄甘地无疑是印度教苦行主义的体现。有人说，甘地提倡印度教苦行主义及依靠自我的价值观对独立后印度经济的发展起了负面影响。²⁶另一方面，必须小心谨慎，不必过份相信韦伯的话。今天在印度有几百万勤奋工作的企业人员，他们是经济快速增长的中坚主力。

印度教还支持印度的种姓制度。对印度教徒来说在个人一生中种姓不可改动。印度教徒可通过精神净化及轮回转世来改变种姓。如果印度教徒能在今生中取得精神成果，就可在来世转入较高的种姓。因此，种姓制度限制了各方面有才能的个人从事对社会负责及有影响职位的机会，这种宗教信仰的经济结果是负面的。例如，在一个商业机构中，最有才能的某些个人发现，通往机构较高职位的路已经被他们低种姓出身堵住。同样，个人在公司中能提升到更高职位也更多是由于他的种姓出身，而不是由于他的能力。

3.4.4 佛教

公元前六百年，印度王子悉达多·乔达摩在印度创立佛教。他放弃了财富去追求苦行者生活方式和精神完美境界。悉达多达到了涅槃，但他决定留在尘世来教导他的弟子，使他们也能达到精神大彻大悟的状态。悉达多被称为佛陀(意为“醒悟者”)。目前，佛教有2.5亿信徒，其中大部分在中亚和东南亚、中国、韩国和日本，按佛教的教义，人生充满苦难。苦难无处不在，它来源于人们享乐的欲望。系统地修习八正道(即：正见、正思维、正语、正业、正命、正精进、正念、正定)能抑制欲念，和印度教不同，佛教不支持种姓制度，佛教也不提倡印度教所鼓励的极端的禁欲行为。然而，和印度教徒一样，佛教徒强调来世的精神成果胜于今世之事。

因为佛教徒和印度教徒一样强调来世精神成果胜于今世之事，因此在

佛教中找不到深植于基督教之中对创造财富的强调。因此，在佛教徒的社会中找不到强调奋发进取行为的那种文化，而这种奋发进取行为存在于西方基督新教社会之中。另一方面，和印度教不同，佛教不支持种姓制度和极端的禁欲行为，因而，佛教徒社会比起印度教的社会为企业家的活动提供了更为肥沃的土壤。

3.4.5 儒教

孔夫子，或称孔子，在公元前 500 年创立了儒家学说。儒家学说教导人们通过修身获得自我超凡脱俗的重要性。儒家学说由完整的伦理准则所建立，并用这些准则指导与他人的关系。高尚道德与伦理品格的追求和对他人的忠诚是儒家学说的核心。和其他宗教不同，儒教不涉及超自然的力量，也不论及来世的概念。因此许多人说，儒教不是一种宗教，而只是一种伦理学体系。但是，许多儒教的信徒把它看做是一种宗教。

3.4.5.1 儒教对经济的影响

有人认为，虽然儒教与基督新教性质完全不同，但儒教具有与基督新教同样意义深远的经济内涵。²⁷ 持此观点学者的基本论点是，在日本、韩国和中国台湾地区，在文化上受儒家伦理学的影响，力求降低经营成本可用来解释这些国家和地区经济上的成功。在这一点上，作为儒教伦理体系核心的三种价值观最为重要，即：忠诚、相互的责任、与他人打交道时要诚实。

按儒家思想，认为对上忠诚是神圣的职责，为精神上超凡脱俗所必须尽到的绝对责任。在以儒教文化为基础的现代组织中，忠诚是联结雇员和领导的纽带，而在像英国那种阶级意识社会中发生的管理人员和劳工冲突，就较少发生了。当一种文化的价值观重视忠诚美德时，管理人员和工人之间比较容易合作。

但是，有一点必须明确，在儒教文化中，对上级的忠诚，例如工人对管理人员的忠诚，并不是盲从。相互责任这一概念也起了作用。儒教伦理强调上级应对下属的忠诚赐予奖励。如果这种“赐予”不能到位，那就不必忠诚了。在日本的组织中，这种儒教伦理体现在终身雇佣制上。日本公司的雇员对组织的领导人十分忠诚，而领导人“赐予”他们终生雇佣制作为回报。这种终身雇佣制使公司间人员很少流动，这使管理人员和工人多年积累的知识、经验以及人际商务联系网能有效地帮助他们工作，并从而改善公司的经济工作。

儒教伦理的第 3 个重要概念是诚实。儒教学者强调指出，虽然不诚实的行为也许可以给行骗者带来短期利益，但从长期来说不诚实的人得不偿失。重视诚实有重大经济意义。在社会上如各公司能互相信任严守合同，经营成本就可降低，不需高薪聘请律师以解决合同纠纷。此外，在儒教社会中，与缺乏诚实的社会相比，人们向合作企业投入重要资源时会更少犹豫。当公司遵循儒教伦理时，他们可以信任相互之间不会违背合同条款。因此在像日本这样的社会中，为取得公司间合作所需付出的代价很低（相对于像美国这种缺乏诚实的社会而言）。

例如，有人说，在日本，信任和相互的责任感促进了汽车公司和零部件供应商之间的紧密联系。这种紧密联系使汽车公司及其供应商在各种问题上全盘合作，包括：减少库存、质量控制和设计。因此，有人说日本汽车公司的竞争优势可以部分地归功于这些因素。²⁸

3.5 语言

国家差异中一个明显的方面就是语言。关于语言，指交往的口头和非口头手段，语言是文化的一个决定性特点。

3.5.1 口头语言

语言的功能远比作为人们彼此交流的工具要多。语言的性质构成了解世界的方法。一个社会的语言，比其他东西更能支配对世界上某些事物特征的注意力。这一现象的经典例子是，在英语中“雪”只有一个词，而在因纽特人(爱斯基摩人)的语言里，没有“雪”的统一术语。可是因为雪的各种不同形式对伊努伊特人的生活太重要了，所以他们有 24 个单词来描述不同类型的雪(例如：粉末雪、正在下的雪、湿雪、正在堆积的雪)。²⁹

由于语言形成人们认识世界的方法，所以语言对确定文化类型有帮助。在语言多于一种的国家里，你可以发现，文化也比一种要多。例如，在加拿大，有讲英语的文化和讲法语的文化。两种文化族群之间关系十分紧张，讲法语的少数民族中很大一部分人要求加拿大从“讲英语族群的统治之下”独立。在许多其他国家也能看到这种现象。例如，比利时分成讲佛兰芒语和讲法语的，两个族群之间存在着紧张关系。在西班牙讲巴斯克语的少数民族有自己不同的文化，几十年来倡导着从讲西班牙语的多数族群中独立出来的运动。在地中海塞浦路斯岛，岛上讲希腊语和讲土耳其语的居民在 70 年代发生了公开冲突，现在全岛分成了两部分。但语言的差异并不一定造成文化的差异，语言不同的压力也可以向这个方向发展(例如，在瑞典讲 4 种语言的人和睦相处)。

表3-1 母语

语言	世界居民中以此 作为第一语言的(%)	语言	世界居民中以此 作为第一语言的(%)
汉语	20.0	日语	2.0
英语	6.0	阿拉伯语	2.0
印地语	4.5	法语	1.5
俄语	4.5	德语	1.5
西班牙语	3.0	其他	54.0
葡萄牙语	2.0		

资料来源：The Economist Atlas(The Economist Books, 1991), London, p.116.

以汉语作为“母语”的人最多，其次是英语和印地语(在印度讲印地语)，见表3-1。但世界上最广泛使用的口头语言是英语，其次是法语、西班牙语和汉语(许多人讲英语是作为第二语言)。英语日益成为国际商业语言。当一个日本的和一个德国的企业家一起做生意时，几乎可以肯定，他们将用英语交流。但是，在广泛使用英语的同时，学习地方语言仍然有很大优点。大多数人更喜欢用自己的语种交谈，会说本地语言能帮助建立友好关系，这种关系对经商可能非常重要。

国际性企业不懂当地语言时，由于翻译不当会造成大错。阳光公司(Sunbeam Corporation)进入德国市场时，给它的一种喷雾式烫发器取了个“米斯特(薄雾)棒”的名字。大做花费昂贵的广告之后才发现，在德语中“米斯特”的意思是“粪便”。波多黎各的分销商对通用汽车公司新推出的雪弗兰·诺瓦牌汽车缺乏热情，令该公司困惑不解。如果将“诺瓦”准确译成西班牙语，意思是“新星”。但是，“诺瓦”的口头发音和西班牙语中的“开不动”很相似。通用汽车公司随后将汽车改名为加勒比。³⁰

3.5.2 肢体语言(非语言交际)

非口头语言是指不使用语言的交流。可用非语言方式彼此进行所有的交流。例如，在大多数文化里，抬一抬眼眉表示认可，微笑表示高兴。许多非语言表达方式与文化密切相关。错误理解另一种文化非语言表达方式可能导致交往失败。例如，在美国用拇指和食指做一个圈是友好的手段，而在希腊和土耳其这是下流的性挑逗。同样，大多数美国人和欧洲人用“大拇指向上”这种手势表示“一切都好”，而在希腊这是一种淫猥的手势。

非语言交流的另一个问题是个人空间，这是指在和另一个人交谈时，两人之间认为“舒服”的距离，在美国，商务讨论时双方惯常的距离是5到8英尺，而在拉丁美洲通常相距3到5英尺。因而，许多北美人在交谈时无意识地感觉到拉丁美洲的人“侵犯了自己的个人空间”，人们看到他们在不断离开谈话对象往后退，而拉丁美洲的人可能认为美国人向后退是表示不屑一顾的清高。结果，由于文化的不同，两个企业家之间令人遗憾地没能建立起应有的友好关系。

3.6 教育

正规教育在社会中起关键的作用。正规教育是一种个人学习语言、概念以及数理技能的手段，而这些知识和技能是现代社会中必不可少的。在年轻人进入社会时所应遵守的价值观和行为准则方面，正规教育补充家庭教育之不足。人们的价值观和行为准则是由于受到直接的和间接的教育而得到的。中学通常教授一个社会中社会和政治性质的基本情况。中学还关注公民基本义务。中学并不直接教授文化中的行为准则。尊敬他人、服从

师长、诚实、整洁、守时等等所有这一切都“隐藏在”中学的全部课程之中。采用评分制也是为了教育儿童认识个人成就和竞争的价值观。³¹

从一家国际性企业的远景来看，教育在决定国家竞争优势方面起重要作用。³²可以得到大批有技能及受过教育的人力资源是一个国家经济成功的主要决定因素。例如，在分析自1945年以来日本在竞争中获得成功的时候，迈克尔·波特(Michael Porter)指出，在战后，日本除了一批有技能和受过教育的人力资源之外，几乎什么也没有剩下：

由于重视(近于尊崇)教育的长期传统，日本拥有一大批识字的、受过教育的、技能日益增加的人力资源……日本得益于一大批训练有素的工程师。日本按人口比例计算的大学毕业生数目远较美国为多……第一流的日本初等及中等教育体系建立于高标准之上并强调数学和科学。初等及中等教育是高度竞争性的……日本教育给全日本学生进一步深造和培训提供了严格的教育，一个日本高中毕业生的数学知识相当于大多数美国学院的毕业生。³³

波特的观点是，日本优良的教育体系是日本战后经济成功的一个重要因素。良好的教育体系不仅是国家竞争优势的决定因素，而且是国际性企业选择所在地区的重要指导因素。比如说，在一个教育体系很差并因而没有一批技术工人的国家里，建设一个要求有高级技工的生产工厂是毫无意义的。

一个国家的一般教育水平是一个很好的指标，可以用以指示在该国可以销售那类产品以及促销宣传材料的类型。例如，巴基斯坦 73.8%的人口不识字，就不是流行书籍的良好市场。在一个 3/4居民为文盲的国家里，促销宣传材料中用文字说明大众市场的产品也不会在该国产生什么影响。在这种环境中，采用形象化的促销宣传材料要好得多。

3.7 文化和工作场所

对于一家在不同国家运营的国际性企业来说，社会文化对工作场所的价值观有何影响是一个值得考虑的问题。这个问题所指出的是，在改变管理方法和实际业务时，要把由不同文化所决定的、与工作有关的价值观考虑进去。例如，美国和法国文化不同，不同的文化使与工作有关的价值观不同，对于在这两个国家都经营的跨国公司来说，考虑到这些差异来改变经营方法和实际业务是有意义的。在“先行案例”中说明了这个问题。欧洲迪斯尼公司问题成堆的一个原因是，迪斯尼公司企图把美国的工作方式强加给法国雇员。结果是雇员抵制，人员大批流动，那些反对迪斯尼公司“进行洗脑”(如一位前公司雇员所言)的雇员纷纷离去。

3.7.1 霍夫施泰德(Hofstede)模式

文化与工作处所有何关联方面最著名的研究工作是吉特·霍夫施泰德完成的。³⁴从1967到1973年，作为一个心理学家为IBM公司所做工作的一部

分，霍夫施泰德从超过 10 万人那里收集了有关雇员一些看法和价值观的数据。他用这些数据比较了 40 个国家的文化类别。霍夫施泰德将不同文化归纳为 4 种类别指标：能力差距、个人主义与集体主义、不确定性可避免程度、男权主义与女权主义。

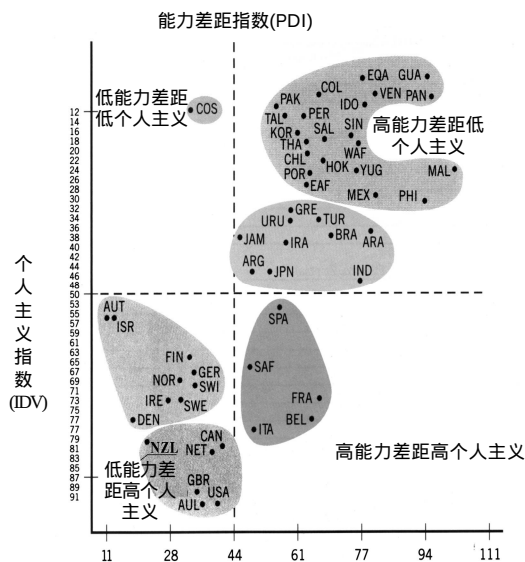
霍夫施泰德的能力差距类别指标是指一个社会如何对待人们在体力和智力上的不平等。按霍夫施泰德的意见，如果在一个国家里，让人们在体力和智力上的不平等发展成在权力和财富上的不平等，就把这类国家的文化归为高能力差距文化。而将那些尽可能降低这种不平等的社会归为低能力差距文化。

个人主义与集体主义类别指标是关注个人及其同胞的关系。在个人主义的社会中，个人之间的联系是松散的，高度看重个人成就和个人自由。在强调集体主义的社会里，个人之间的联系是紧密的，在这种社会里，人生下来就生活在大家庭一样的集体里，并认为每个人都重视集体的利益。

霍夫施泰德的不确定性可避免程度类别标准用来测量不同社会文化对其成员接受混乱局面和容忍不确定性的程度。高不确定性可避免程度类别社会高度重视其成员的工作保障、就业多样性、退休福利等等。他们对法规和规则有强烈的需求，期望管理者发出明确的指示并严密控制下属的主动精神。低不确定性可避免程度类别文化的特点是易于去冒风险和在情绪上对变革较少反抗。

霍夫施泰德的男权主义与女权主义类别标准关注性别和工作作风之间的关系。在男权主义的文化中，严格区分性别的作用并具有决定文化理念的传统“男权主义价值观”，如成就感、权威性等。在女权主义文化中，性别作用的区分较不严格，从事同种工作的男人和女人之间没有什么区别。

霍夫施泰德对 4 种类别标准，每种都制定了指标分数，从 0 到 100。高个人主义、高能力差距、高不确定性可避免程度和高男权主义是高分。他将某个国家所有雇员的分数平均并画成一系列图表来表示每个国家的分数。图 3-3 和图 3-4 表示其中的两张图表（表 3-2 给出了图 3-3 和图 3-4 中关键词所代



资料来源：G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies* 14 (Fall 1983), pp. 75-89.

表的国家和地区)。

表3-2 霍夫施泰德图形中关键词所代表的国家和地区

ARA	阿拉伯国家(埃及、黎巴嫩、利比亚、科威特、伊拉克、沙特阿拉伯、阿拉伯联合酋长国)	JAM	牙买加
		JRN	日本
		KOP	韩国
		MAL	马来西亚
ARG	阿根廷	MEX	墨西哥
AUL	澳大利亚	NET	荷兰
AUT	奥地利	NOR	挪威
BEL	比利时	NZL	新西兰
BRA	巴西	PAK	巴基斯坦
CAN	加拿大	PAN	巴拿马
CHL	智利	PER	秘鲁
COL	哥伦比亚	PHI	菲律宾
COS	哥斯达黎加	POR	葡萄牙
DEN	丹麦	SAF	南非
EAF	东非(肯尼亚、埃塞俄比亚、赞比亚)	SAL	萨尔瓦多
EOA	厄瓜多尔	SIN	新加坡
FIN	芬兰	SPA	西班牙
FRA	法国	SWE	瑞典
GBR	英国	SWI	瑞士
GER	德国	TAI	台湾地区
GRE	希腊	THA	泰国
GUA	危地马拉	TUR	土耳其
HOK	香港地区	URU	乌拉圭
IDO	印度尼西亚	USA	美国
IND	印度	VEN	委内瑞拉
		WAF	西非(尼日利亚、加纳、塞拉利昂)
IRA	伊朗	YUG	南斯拉夫
IRE	爱尔兰		
ISR	以色列		
ITA	意大利		

资料来源：G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories," *Journal of International Business Studies* 14 (Fall 1983) pp.75-89

图3-4画出了不确定性可避免程度指标相对于男权主义指标。有一些国家较为突出。日本是高不确定性可避免程度及高男权主义类别的主要代表。这些特点符合日本标准的陈规老套,日本是一个男人统治的国家,而不确定性可避免程度表现在终身雇佣制之中。作为低不确定性可避免程度及低男权主义(高度强调“女权主义的”价值观)的国家,瑞典和丹麦较为突出。

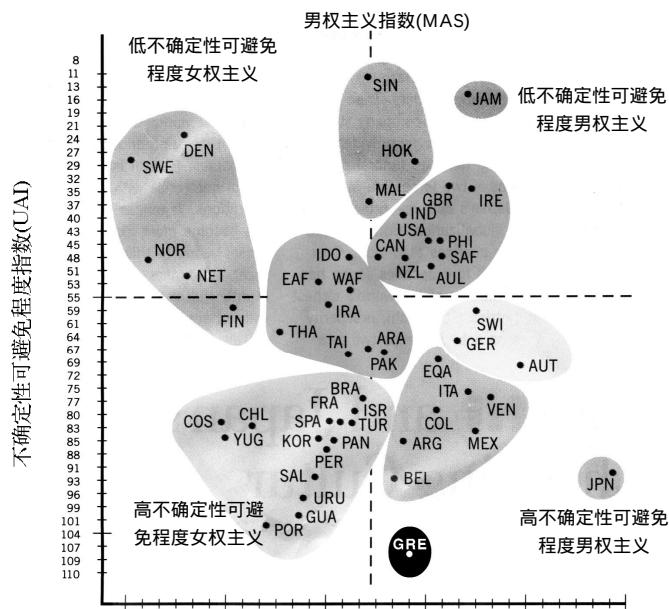


图3-4 不确定性可避免程度与男权主义

资料来源：G. Hofstede, "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories." *Journal of International Business Studies* 14 (Fall 1983), pp. 75-89.

霍夫施泰德的研究结果令人颇感兴趣，它介绍了解文化差异的一般方法。许多霍夫施泰德研究的结果与一些有关文化差异的西方标准固有看法一致。例如，研究结果指出，美国人（他们信奉上下级之间仅应有低权力差异）比日本人更注重个人主义和平均主义，而日本人却又比墨西哥人更多一点个人主义和平均主义。许多人对这种结论感到自然合理。同样，许多人会同意，与北欧的丹麦、芬兰、挪威和瑞典相比，拉丁语国家（如意大利、哥伦比亚和墨西哥）属大男子主义文化，他们强调男权主义的价值观。

但是，在对待霍夫施泰德的研究成果必须谨慎。尽管名气很大，但在

许多方面还有不少欠缺。³⁵ 首先，霍夫施泰德假定，文化与国家之间是一一对一的关系，但许多国家有多种文化。霍夫施泰德的研究没有抓住这种划分方式的差别。其次，这一研究可能受到文化的局限。研究人员全由欧洲人和美国人组成。他们根据自己的文化偏见和所关心的方面来向 IBM 公司雇员出问题，然后对答案进行分析。因此，霍夫施泰德的研究结果证实了西方的陈旧的偏见，毫不足怪，因为这本是西方人从事的研究。

再次，霍夫施泰德的研究对象，不仅只是在计算机工业单一行业里的工作人员，而且只是在 IBM 公司这一家公司里的人员。同时，IBM 公司以自己强有力的公司文化及雇员筛选程序而闻名。因此，很可能 IBM 公司雇员的价值观在许多方面不同于雇员自己祖国的文化价值观。此外，霍夫施泰德的研究对象不包括某些社会阶级（如不熟练的体力劳动工人）。最后一点要小心的是，现在看来霍夫施泰德的工作是过时了。文化不是静止不动，虽然很缓慢，但随时间发展而变化。在 60 年代和 70 年代有充分依据的特点，今天就可能不那么合理了。

虽然不应该全盘接受霍夫施泰德的研究结果，但也不应对它等闲视之。当经理们试图琢磨出文化差异及不同文化对管理工作有何影响时，霍夫施泰德的研究成果代表了一种合理的新起点。与此同时，经理们应用这些研究结果时要谨慎，因为这些结果并不十分精确。

3.8 文化变革

虽然价值观体系的变化缓慢而又给社会带来痛苦，但文化随时间在发展。例如，60 年代美国对妇女作用、爱情、性和婚姻的价值观有重大改变。这个时期的许多社会骚乱反映了这种变化。同样，今天，许多前社会主义国家（例如俄罗斯），从强调集体主义的价值观转向强调个人主义的价值观，正在经受重大的变革。而社会骚乱是这一进程不可避免的结果。

有人说，现时日本出现的主要文化变化，是转向更多地强调个人主义。³⁶ 人们将典型的日本职员和工薪阶层的人描绘成对老板和组织（他是该集体中的一个成员）极其忠诚，以至于宁可放弃夜晚、周末和假日为组织工作。但是，新一代的职员看来不是用这种模子做出来的了。人们说，新一代日本人比传统的日本为人更直接了当。他的行为更像西方人，就是说更像外国人，他不是为公司而活着。如果给他提供更好的工作，他就会跳槽。他对加班并不热心，特别是当他和一个女孩有约会的时候。空闲时间他有自己的计划，恐怕是不会去和老板一起喝酒或打高尔夫球。³⁷

管理焦点 3-1

日立公司与变化中的日本文化

1911 年，浪平小田村（Namihei Odaira）创办日立公司，他用公司所处城镇给公司命名。到 1965 年，日立公司成为日本工业的巨子之一，其销售额超过日本国内生产总值的 1%。在许多方面，日立公司都是日本

(续)

公司的典型代表。公司向新员工传授小田村所尊崇的“和”，即协调一致的思想。经理和工人们穿着统一的制服，勤奋守时，彼此互相信任有如兄弟，决策的特点也是日本公司典型的意见一致模式，经理在决策之前充分与下属商讨。日立公司实行终身雇佣制。

据日立公司的资深员工说，协调一致及和睦相处的精神只可归因于贫穷。过去，许多雇员及其家属都住在公司宿舍里，因为住在别处他们负担不起。年轻雇员两人住一个房间，大家在公司自助食堂里一起进餐。因为公共设施很少，大家都在公司浴室洗澡。每天晚上，雇员们在公司同一个酒吧里见到的是同一个公司的同事，他们的老婆在公司开设的商店里购物，公司甚至提供结婚礼堂和殡仪馆。

今天，两种力量正在冲击着日本的文化：繁荣和全球一体化。这两种力量也改变着日立公司。在过去 40 年里日本已成为全世界最富有的国家之一。就日立公司而言，繁荣意味着谁也不用再两人合住公司宿舍的一个房间了。从 60 年代起，雇员移到“篱笆外边”，就是说搬出公司宿舍。繁荣带来更多的娱乐和休闲选择。公司浴室给私人浴池让了路。选择法国餐厅或印度饭馆是个人的爱好。业余爱好更为多样化，有汽车、餐饮、盆栽园艺、乐队。而以前，就只有在公司酒吧里喝酒。雇员们把更多的时间用在自己的家庭上，个人的家庭取代了公司的大家庭而成为社会生活的支柱。像日立这样的公司，通常是为雇员生活提供全面服务。现在，休闲是个人主义的选择机会，而不再是公司和谐融洽的联系纽带。

和许多其他日本公司一样，日立公司现在是一个在全世界经营的全球企业。近年来，日本社会也变得更加国际化。在这种新环境下，高层管理人员断言，单一文化的公司将难以生存。1991 年，日立公司成立了对经理人员进行别种文化教育的部门。该部门在教学中极力贬低过去的意见协调一致及共同协商做出决策的工作方法。日立公司越来越多地向海外派遣管理人员从事长期工作，并开始向日本引进外国管理人员。国外经验鼓励资深经理们探寻在日本更强有力的领导方式（改变原有的协商一致决策模式），日立公司的高层管理人员也极力推动这种趋势的发展。³⁸

在“管理焦点”一节中，大致回顾了日立公司中日本文化的变化情况。

在“管理焦点”中回顾了日立公司的例子，指出了导致文化变化的两种力量：经济成就和全球一体化。有几项研究工作表明，这两种力量都可能是社会变化的重要因素。³⁹例如，事实证明，经济进步伴随着价值观由集体主义向个人主义的演变。⁴⁰因此，随着日本变得越来越富有，以集体主义为重点的文化日趋没落而更多的个人主义随之而至。如果说日立公司的例子带来某些启发的话，文化变化的一个原因可能是，在较富有的社会里，对建立在集体之上的物质支持机构的需求较少，不管这个集体是大家庭或是伙伴式的公司。结果，集体主义的重要性降低了，表现个人主义的机会增加了。

随着人们变得更加富有，社会文化也随之改变，因为经济进步影响许多其他因素，而这些因素对文化造成冲击。例如，城市化进程及教育质量及受教育机会的改善都是经济进步的结果，并且这两个因素都会导致传统价值观的没落，而传统的价值观总是和贫穷的农村社会联系在一起。

可以说，二次大战以来，运输及通信技术的进展、商品及服务贸易的迅猛增长以及全球性公司的兴起创造了文化融合的条件。⁴¹麦当劳在中国、利维斯(牛仔裤)在印度、索尼随身听在南非以及随处可见的音乐电视有助于培育一种普遍存在的新生文化。可以说，减少文化多样性的条件已经具备。同时，一定不要忽视重要的反潮流倾向，如一些穆斯林国家转向伊斯兰原教旨主义的变化，加拿大魁北克省的分裂主义运动，或是俄罗斯持续的民族紧张关系及分裂主义运动。这些反潮流倾向在很多方面是此处讨论的文化融合所造成压力之反应。在一个日益趋向同一化及物质化的世界上，某些社会正试图再次强调自己文化的根基和独特性。

3.9 对国际商务活动的影响

国际商务与国内商务不同，因为国家与社会各异。在本章中已经看到社会可以如何不同。社会不同是因为文化不同。文化不同是由于社会结构、宗教、语言、教育、经济哲学体系及政治哲学体系的差异。从这些差异中对国际商务可得出两条重要的启示：第一点是需要增加跨文化知识，不仅需要会评估现有的文化差异，而且要能评估这些文化差异对国际商业业务的影响。第二点启示是要重点研究文化与在一个国家内的经营成本及国家竞争优势之间的联系。在本节中，将对这些问题详加阐述。

3.9.1 跨文化意识与知识

首次跨出国门的公司所面临的一个巨大危险是不了解当地情况。不了解当地文化及风俗习惯的国际性企业很难成功。在不同文化的环境中从事经营要求能适应该文化的价值观体系和行为准则。这种适应包括跨国公司在海外运营中的所有方面：交易谈判、评估、销售人员的工资奖励制度、组织结构、产品名称、劳资关系、产品的促销方式等等，所有这些问题对文化差异极为敏感。正如本章开始所读到的欧洲迪斯尼乐园案例，在一种文化中可行的事，在另一种文化中未必可行。

为了尽力消除信息不灵的危险，国际性企业应该考虑雇佣当地居民来帮助自己在当地环境中从事经营。国际性企业还必须确保所雇佣的所在国家管理人员是见多识广的没有民族偏见的人物，能充分了解文化差异如何影响国际性公司的业务。培养这种超越民族偏见的管理干部方法之一是定期轮换在海外的管理人员，使他们接触各种不同的文化。日立公司在从一家日本国内公司转向全球公司的奋斗过程中，就是采取这种做法（详见“管理焦点3-1”一节）。

国际性企业还必须时刻警惕种族中心主义行为的危险。种族中心主义认为本民族文化优于一切的信仰。与种族中心主义相伴而来的就是对其他国家文化的轻视或蔑视。不幸的是，种族中心主义过于泛滥，许多美国人对此深感不安，许多法国人、日本人、英国人等也对此深有同感。种族中心主义虽然丑恶，但它是生活中的现实，国际性企业对此必须长期保持警惕。

3.9.2 文化与竞争优势

在本章中经常出现的一个论题就是文化与国家竞争优势之间的关系。简而言之，一国的价值观体系与行为准则影响在该国从事经营的成本。而在该国从事经营的成本又影响到企业基于这种文化在全球市场中建立竞争优势的能力。例如，社会结构和宗教是如何影响人们对管理人员与劳工之间的合作，对工作，对给付利息的态度。可以说，英国社会中管理人员和劳工之间的阶级冲突导致劳资纠纷，提高了在这种文化环境中经营的成本。这一因素相对而言对英国公司不利，比如说，对日本公司来说，群体的认同感使管理人员和劳工之间的冲突减少到最少。同样，印度教苦行禁欲向往“来世”的伦理观念，可能不会像基督新教和儒教伦理那样支持资本主义。上文也提到，伊斯兰法律中有关利息给付的条款可能限制一个国家的银行系统，使处于伊斯兰国家的企业处于竞争劣势。

在文化如何影响竞争优势方面，日本有一个令人感兴趣的例子。可以说，现代日本的文化降低了在该国从事经营的成本，这是相对于大多数西方国家而言。强调群体联合、忠诚、相互责任、诚实和教育，所有这一切提高了日本公司的竞争力。强调群体联合与忠诚极大地鼓励了个人对所效力公司的认同感。接着，这种强调培育了刻苦工作，以及管理人员和工人之间“为公司利益”而合作的道德观念。同样，相互责任和诚实的概念有助于培育公司及其供应商之间的信任气氛。这就促使他们建立长期关系，共同致力于减少库存、质量控制和联合设计等工作，所有这一切增强了组织的竞争力。在西方，通常缺乏这种水平的合作，公司及其供应商之间的合作关系常常是短期的，只是为了参加竞标。此外，存在大批高级技工，特别是工程师，无疑有助于日本企业发展低成本的新工艺以提高其生产率。⁴²因此，文化因素可以解释许多日本企业在全世界市场中的竞争优势。确实，在二十世纪后半叶日本作为经济超级大国的兴起部分地归功于造成如此经济成就的日本文化。

对于国际商务来说，文化与竞争优势相联系的重要性基于两个原因。首先，这种联系可以说明，哪些国家可能成为最有力的竞争对手。举例来说，美国企业将会看到太平洋沿岸各国发展势头强劲、成本低廉的竞争对手。在那些国家里，自由市场经济，儒家思想、注重群体的社会结构以及世界上各种先进的教育体系全部结合在一起(例如韩国、日本及日益发展的中国等)。

其次，对于选择建厂及经商所在国家来说，文化与竞争优势的联系有重要意义。考虑一个假想的情况：一个公司要在A和B两个国家中做出选择，在那个国家里建厂。两国都有劳动成本低和易于打进国际市场的优点，其规模(指人口)和经济发展程度也相类似。A国的教育体系不发达，上等和下等阶级之间有明显的社会等级，占统治地位的宗教强调轮回转世，全国有三个主要语言族群。而B国教育体系发达，没有社会等级制度，族群认同性是该国文化所强调的价值观，占统治地位的宗教倡导刻苦工作的价值观，该国只有一个语言族群，将选择何国(A国或B国)为投资场所呢？

当然是B国。B国的文化支持资本主义生产方式和社会和谐，而A国文化并非如此。预期会发生的管理层与劳工、不同语言族群之间的冲突将导致社会混乱和劳资纠纷并因而提高经营成本。缺乏良好教育体系，宗教宣扬通过禁欲苦行来获取来世幸福，所有这些都会成为企业达到目标的障碍。

当一家国际性企业试图决定向哪个国家 (A国或B国)推出自己的产品时,可采用同样的比较方法。B国将再一次成为合乎逻辑的选择,因为B国的文化因素支持长期发展,B国是一个可达到更高经济增长水平的国家。作为比较,A国的文化可能使经济停滞不前。

关键术语

种姓制度	(caste system)
阶级意识	(class consciousness)
阶级制度	(class system)
文化	(culture)
种族中心主义行为	(ethnocentric behavior)
社会习俗	(folkways)
族群	(group)
道德	(mores)
准则	(norms)
宗教	(religion)
社会等级流动性	(social mobility)
社会阶层	(social strata)
社会	(society)
价值观	(values)

本章小结

以上探讨了社会文化的性质及其对商业实务的影响。本章得出以下结论:

- 1.文化是一个综合的整体,它包括知识、信仰、艺术、道德、法律、习俗以及作为社会的成员所获得的其他技能。
- 2.价值观和准则是文化的中心组成部分。价值观是有关真、善、美社会行为的抽象理念。准则是在特定场合下规定得体行为的社会规则。
- 3.价值观和准则受政治经济哲学思想、社会结构、宗教、语言和教育的影响。
- 4.社会结构是指基本的社会组织。有两种尺度可用以区分社会结构的差别:个人族群尺度和等级尺度。
- 5.在某些社会中,个人是社会组织的基石,强调个人成就高于一切,在另一些社会里,群体是社会组织的基石,强调群体成员身份和群体成就高于一切。
- 6.所有社会分成不同的阶级,在阶级意识较强的社会中,社会等级流动性较小而社会等级很严格。
- 7.宗教可定义为,共享与神界有关的信仰与仪式之体系。世界上的主要宗教有:基督教、伊斯兰教、印度教、佛教和儒教。不同宗教的价值观体系对企业活动有不同的影响。

8. 语言是文化的决定性特点之一。语言有口头的和非口头的两种类别。一个国家的口头语言多于一种时，趋向于具有多于一种的文化。

9. 正规教育是个人学习技能及社会公认的价值观与行为准则之手段。教育在决定国家竞争优势方面起重大作用。

10. 吉特·霍夫施泰德研究了文化与所在国价值观之间的相互关系。霍夫施泰德将不同文化分为四个方面：上下级之间权利高低的差距；对不确定因素的避免程度；国民个人主义或集体主义精神的主导程度；社会中男权主义或女权主义的势力大小。

11. 文化并非静止不动，它随时间的推移而变化。经济进步和全球一体化是文化演变的主要推动力量。

12. 首次跨出国门的公司所面临的一个主要危险是不了解当地情况。为了增进跨文化意识与知识，跨国公司需要雇佣所在国居民，建立一支超越民族偏见的管理干部队伍，防止民族中心主义行为所带来的危险。

13. 一个国家的价值观体系及行为准则可影响在该国经营的成本。

思考和讨论

1. 略述为何一个国家的文化影响在该国经营商务的成本，并举例说明。
2. 在伊斯兰国家的商务活动与在美国的商务活动有何不同？
3. 一个国家主要宗教的差异对其国际商务的意义是什么？
4. 选择两个文化相异的国家，比较其文化并指出文化差异如何影响：
(1)在每个国家经营商务的成本，(2)商务活动。

网上练习

正如在本章中所学到的，了解文化与所在国之间的关系，对于在今日全球商务活动中取得成功至关重要。本章指出，吉特·霍夫施泰德对员工态度和价值观的研究工作是管理人员了解雇员差异及其背景的极好起点。

霍夫施泰德的研究工作引自“航空员工研究项目”网站 ([http:// www . psy .utexas.edu/psy/helmreich/ongoing.htm](http://www.psy.utexas.edu/psy/helmreich/ongoing.htm))的“航空及航天研究”文件。该项目由美国联邦航空署和美国国家航天与航空局提供资金，研究影响飞行机组人员履行任务的因素。国家航天与航空局曾资助过一些项目，研究宇航员及飞行员所属国家及组织的文化、性格及履行任务以及个人和团队表现的测量方法。联邦航空署资助过一些项目，研究如何评估飞行机组人员表现中的文化问题，培训计划中的个人因素，飞行控制中的个人因素，以及对驾驶舱自动化的态度 (<http://www.psy.utexas.edu/psy/helmreich/autocult.htm>)。

联邦航空署还资助过一个项目，评估国家及组织文化如何影响机组人员资源管理培训 (<http://www.psy.utexas.edu/psy/helmreich/icaonz96.htm>)。研究人员的结论是，不同文化有不同的文化重点，培训必须配合不同的组织和国家文化才能有效。联邦航空署资助的另一项研究工作是命令控制的

文化，分析文化的异同导致对机长和领导者的态度、交往、责任心和侧重点的差别(<http://www.psy.utexas.edu/psy/helmreich/osuashd.htm>)。第3项研究的结论是，飞行员所属国家的文化影响他对待命令控制中心里自动化效果、工作量、对自动化偏好的态度(<http://www.psy.utexas.edu/psy/helmreich/osupjrh.htm>)。

网上漫游

阅读联邦航空署和国家航天与航空局的研究报告，并讨论如何引用霍夫施泰德的研究工作。不同文化背景的飞行员在对待命令控制中心自动化条例的态度有何不同？专业化的机组人力资源管理培训如何防止人为的错误？不同文化背景的飞行员如何评价指挥结构、信息共享和组织文化？

综述案例

ABB公司中的文化差异

ABB(Asea Brown Boveri)公司是一家典型的全球性企业。ABB公司由两家公司(一家瑞士的和一家瑞典的)合并而成，其全球年收入超过 35 亿美元，雇佣 25 万名员工，在 140 个国家开展业务。公司总裁珀西·巴尼维克(Percy Barnevik)指出，ABB公司是一家没有地理中心、没有国家私利的公司：

我们是一家瑞士公司吗？我们的总部在苏黎世，但只有 100 个专职人员在总部工作……我们是一家瑞典公司吗？我是公司的总裁，在瑞典出生和受教育。但我们的总部不在瑞典，董事会 8 名成员中只有两个是瑞典人。或许我们是一家美国公司。我们做财务报告时使用美元结算，并且英语是 ABB 公司的公务语言。所有高层会议用英语进行……我认为 ABB 公司不符合上面任何一种说法，而是所有这几种说法的总和。我们不是无家可归，而是一家有众多国籍的公司。

在这家多国公司内，巴尼维克强调建设一支多文化的全球管理干部队伍的优点。特点是，巴尼维克认为，这样的管理人员团队能提高管理决策的质量。

如果你有 50 个业务领域，每个领域的团队里有 5 名管理人员，那就总共有来自世界各地的 250 个人。这些人定期在不同地点会晤，他们从本国的视角提出处理棘手问题的意见，并开始了解在别的地方如何处理这些问题。在每周一次的执行委员会上我总能感受到这一点。当我们这些德国人、瑞士人、美国人和瑞典人坐在一起的时候，我们许多人在不同的地方生活、工作和出差，每个人的见解都深刻而卓越。

巴尼维克还强调承认文化差异的必要性，不要被文化差异吓倒，而要在不同文化环境中工作。巴尼维克再一次明确地提出以下论点：

我们做了一些调查(在 ABB 公司内)……我们发现在认知上的不同令人很感兴趣。例如，瑞典人可能认为瑞士人不够坦诚豁达，没有自己的看法。这是一种文化现象。瑞士文化回避不同意见。一个瑞士人会说：“让我们以后再讨论这个问题，让我和同事们商量一下。”

(续)

瑞典人宁肯直接面对问题。我们怎么改变几百年的培养和教育？我们不能，我们也不尝试这样做。但我们的确需要加深(对文化差异的)理解。

因此，巴尼维克的论点是，一批文化各异的经理是力量的源泉。按巴尼维克的意见，经理们不应试图消除这些差异并建立统一的管理文化。相反，他们应该力求理解这些文化差异，重视来自不同文化背景人们的观点并努力迎合这种文化。⁴³

讨论题：

1. 怎样能使ABB公司多样文化的管理团队成为竞争力量的源泉？
2. 在巴尼维克想使多种文化的管理团队成为竞争力量源泉的道路上存在哪些障碍？
3. 如何理解巴尼维克的观点：承认文化差异，不被这种差异吓倒而要在这种环境中工作。在ABB这样一个有多种文化的全球性公司中将如何工作？
4. ABB公司怎样提高其管理人员干部队伍的跨文化知识？

学友实例

朋友助微力 企业结硕果

戈登·克雷格(Gordon Craig)在他26岁即将修完国际商务本科学位时，建立了自己的国际性企业。他创建了“世界居民全套设备全球公司(TA Global)”，开始在全世界经销商品。据戈登说，“世界居民全套设备”的意思是“地球居民的供应部”，这就是他理想中的公司。国外的顾客雇佣戈登寻找所需的物美价廉的商品。戈登主要在零配件市场向日本、香港特别行政区和菲律宾分销汽车零配件和音响设备。但他现在正在洽谈有关喷气飞机推进装置及新的项目。

戈登生于中国香港，父亲是美国人，母亲是中国人。他从小就追求国际化的生活方式。他在澳大利亚长大并于10年前移居美国，他已在三大洲生活过。因此，戈登在所继承的东、西方传统之间可自由游弋。

如果没有来自朋友的些许帮助，戈登将无法开展业务。与某些初涉国际性商业的企业家不同，戈登并不依赖家族关系。他所依靠的是一个遍及全世界日益扩大的朋友网络。

不论在何时何地(旅行、实习、组织活动或大学里)结识新朋友时，戈登都要交换名片。他将这些名片仔细归档以备将来之用。他的名片集是其未来客户、分销商及供货商的潜在来源，并已成为其商业活动最重要资产之一，张张名片均很珍贵。每张名片不仅联系着一项商业活动，而且还联系着一位朋友。戈登认为，建立这种友谊关系并尊重所会见的每一个人是非常重要的。

当戈登的名片通过朋友的朋友之手转送时，他的联系就扩大了。戈登对通过这种关系建立的联系更有信心。在由于此种联系而签订协议之前，戈登会向他的朋友询问未来客户的简单情况。

戈登的业务主要集中在高性能汽车装置方面，从碳纤维离合器到涡轮机配件都有。他对高性能汽车的渊博知识和迷恋可追溯到高中时代。他已经整理出有关产品信息和业务联系的三大本完善的活页资料。通常总可以在自己所喜欢的产品找到适合出口的商品。而销

售自己了解并信任的产品总是比较容易的。

上大学的时候，戈登在一家出口汽车零部件的公司实习过。他在“专用设备营销协会”(简称SEMA)实习过，这是一个汽车行业售后市场的贸易联合会。在这些实习工作中，戈登丰富了自己的产品知识并结交了一些朋友，其中有的人可以向他供应所需要的商品。

由于戈登与亚洲文化有亲缘关系，他特别关注远东的顾客。他说：“我了解亚洲的思维和交往方式。我能做一个亚洲人”。此外，戈登讲一口流利的广州话。这种感情上的共鸣是在外国文化的环境中成功进行商业运营的关键。

戈登正在和三个还没有见过面的日本人合作。最初的联系是通过卡尔·波里世界贸易商组织(Cal Poly World Traders)的一个成员建立的，戈登也是这个大学生组织的成员。最初联系之后将戈登介绍给了一个朋友，而这个朋友又把戈登介绍给另一个朋友。

在菲律宾和戈登做生意的两家公司是另外两个朋友介绍的。去年夏天，戈登在中国进行教学考察以后，于返程途中在菲律宾结识了这两位朋友。为了节约开支，戈登和大学里朋友的朋友住在一起。

在参加这次夏季中国教学考察期间，戈登建立了在香港地区的业务联系。作为教学考察计划的一部分，戈登向一组中国人讲授美国的习俗、礼仪及旅游情况。幸运的是，分给戈登的一组人都是些高层经济官员。戈登的语言水平和乐于助人的精神给他们留下了深刻的印象。

戈登的启动资本不到500美元，继续运营的资本也很少。他在家中办公，最大一项开支是电话费(每月约160美元)。外国公司用传真将订单发给戈登，并将款项电汇给他。然后他才购买商品并空运发出。戈登没有库存并只有收到货款以后才发货。他的利润在20-30%之间。

戈登每天用3到4个小时业务时间打电话或用计算机接收及发送电子邮件。他的大多数业务是通过电话或电子邮件进行的，这两种方式都不受年龄和公司规模的影响。戈登讲话时声音柔和而又吐字清晰，他了解打电话时要有良好技巧的重要性。他说：“当用电话做生意的时候，我感到很舒服。我颇为自信但总是彬彬有礼和脚踏实地。”他还学过如何在电子邮件交往中表现得合适得体。他发现亚洲客户在进行商业往来之前坚持要建立个人关系。

目前，戈登每月发送的商品价值在1500到2000美元之间。假如他能把全部时间用在企业上的话，他计划在年内将营业额扩大10倍。考虑到未来的发展，他知道他需要更多的资本和更多的业务联系。例如，尽管高性能汽车零部件的市场很少而风险很大，戈登仍然保持着和中国的业务联系。

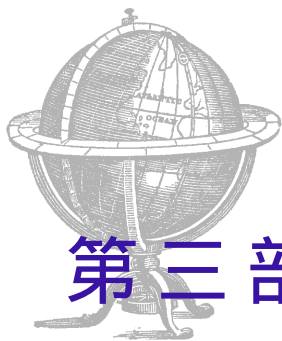
戈登正在巴西和埃及考察和寻找新的机会。和过去一样，他在日益扩大的朋友圈子里散发自己的名片。

(作者：海伦娜·琴派克，加州州立科技大学)

参考文献

- 1 R. J. Barnet and J. Cavanagh. *Global Dreams*, (New York: Touchstone Books, 1994) p. 33.
- 2 (i) P. Gumble and R. Turner. "Mouse trap: fans like Euro Disney but its parent's goofs weigh the park down," *Wall Street Journal*, March 10, 1994, p. A1. (ii) R. J. Barnet and J. Cavanagh. *Global Dreams*, (New York: Touchstone Books, 1994) pp. 33-34. (iii) J. Huey. "Eisner Explains Everything," *Fortune*, April 17, 1995, pp. 45-68. (iv) R. Anthony. "Euro: Disney: The First 100 Days," Harvard Business School Case # 9-693-013.
- 3 See R. Dore. *Taking Japan Seriously*, (Stanford, CA: Stanford University Press, 1987).
- 4 E. B. Tylor. *Primitive Culture*, (London: Murray, 1871).
- 5 G. Hofstede. *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Values*, (Beverly Hills, CA: Sage, 1984) p. 21.
- 6 J. Z. Namenwirth and R. B. Weber. *Dynamics of Culture*, (Boston: Allen & Unwin, 1987) p. 8.
- 7 R. Mead. *International Management: Cross Cultural Dimensions*. (Oxford: Blackwell Business, 1994) p. 7.
- 8 *The Economist*. Iraq: Down but not out. April 8, 1995, pp. 21-23.
- 9 M. Thompson, R. Ellis, and A. Wildavsky. *Cultural Theory*, (Boulder, CO: Westview Press, 1990).
- 10 M. Douglas. Cultural bias. *In the Active Voice*, (London: Routledge, 1982) pp. 183-254.
- 11 M. L. Dertouzos, R. K. Lester, and R. M. Solow. 1989. *Made in America*, (Cambridge, MA: MIT Press).
- 12 C. Nakane. 1970. *Japanese Society*, (Berkeley: University of California Press).
- 13 C. Nakane. 1970. *Japanese Society*, (Berkeley: University of California Press).
- 14 For details see: M. Aoki. 1988. *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*, (Cambridge: Cambridge University Press). M. L. Dertouzos, R. K. Lester and R. M. Solow. 1989. *Made in America*. (Cambridge, MA: MIT Press).
- 15 For an excellent historical treatment of the evolution of the English class system see E. P. Thompson. *The Making of the English Working Class*, (London: Vintage Books, 1966). See also R. Miliband. *The State in Capitalist Society*, (New York: Basic Books, 1969), especially chapter 2.
- 16 N. Goodman. 1991. *An Introduction to Sociology*, (New York: Harper Collins).
- 17 M. Weber. 1958 (original 1904-1905). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, (New York: Scribner's Sons). For an excellent review of Weber's work see A. Giddens, 1971. *Capitalism and Modern Social Theory*, (Cambridge: Cambridge University Press).
- 18 M. Weber. 1958 (original 1904-1905). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*, (New York: Scribner's Sons) p. 35.
- 19 See (i) S. M. Abbasi, K. W. Hollman, and J. H. Murrey, 1990. Islamic Economics: Foundations and Practices. *International Journal of Social Economics*, 16(5): 5-17. (ii) R. H. Dekmejian, *Islam in Revolution: Fundamentalism in the Arab World*, (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1995).
- 20 R. H. Dekmejian. *Islam in Revolution: Fundamentalism in the Arab World*, (Syracuse, NY: Syracuse University Press, 1995).
- 21 M. K. Nydell. *Understanding Arabs*, (Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1987).
- 22 *The Economist*, The cracks in the kingdom. March 18, 1995 pp. 21-25.

- 23** The material in this section is based largely upon S. M. Abbasi, K. W. Hollman and J. H. Murrey. 1990. Islamic Economics: Foundations and Practices. *International Journal of Social Economics*, 16(5): pp. 5-17.
- 24** *The Economist*, Islam's interest. January 18, 1992 33-34.
- 25** For details of Weber's work and views see A. Giddens. 1971. *Capitalism and Modern Social Theory*, (Cambridge: Cambridge University Press).
- 26** See for example the views expressed in *The Economist*, A Survey of India: The Tiger steps out. January 21, 1995.
- 27** See (i) R. Dore. *Taking Japan Seriously*, (Stanford, CA: Stanford University Press, 1987). (ii) C. W. L. Hill. 1995. Transaction cost economizing as a source of comparative advantage: The case of Japan. *Organization Science*, 6, in press.
- 28** See (i) M. Aoki. 1988. *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*, (Cambridge University Press: Cambridge). (ii) J. P. Womack, D. T. Jones, and D. Roos. 1990. *The machine that changed the world*, (New York: Rawson Associates).
- 29** This hypothesis dates back to two anthropologists, Edward Sapir and Benjamin Lee Whorf. See (i) E. Sapir. 1929. The status of linguistics as a science. *Language*, 5: 207-214. (ii) B. L. Whorf. 1956. *Language, Thought, and Reality*, (Cambridge, MA: MIT Press).
- 30** D. A. Ricks. *Big Business Blunders: Mistakes in Multinational Marketing*, (Homewood, IL: Dow Jones Irwin, 1983).
- 31** N. Goodman. 1991. *An Introduction to Sociology*, (New York: Harper Collins).
- 32** M. E. Porter. 1990. *The competitive advantage of nations*, (New York: Free Press).
- 33** M. E. Porter. 1990. *The competitive advantage of nations*, (New York: Free Press) pp. 395-397.
- 34** G. Hofstede. The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, Fall, 1983, pp. 75-89.
- 35** For more a detailed critique see R. Mead. *International Management: Cross-Cultural Dimensions*, (Oxford: Blackwell, 1994) pp. 73-75.
- 36** R. Mead, *International Management: Cross-Cultural Dimensions*, (Oxford: Blackwell, 1994), chapter 17.
- 37** *The Economist*, Free, young, and Japanese. December 21, 1991.
- 38** *The Economist*, The long march from harmony. In: A survey of Japan, July 9, 1994, pp. 6-10.
- 39** J. Z. Namerwirth and R. P. Weber, *Dynamics of Culture*, (Boston: Allen & Unwin, 1987).
- 40** G. Hofstede, National cultures in four dimensions. *International Studies of Management and Organization*, 13(1), pp. 46-74.
- 41** R. J. Barnet and J. Cavanagh, *Global Dreams: Imperial Corporations and the New World Order*, (New York: Touchstone, 1994).
- 42** See: M. Aoki. 1988. *Information, incentives, and bargaining in the Japanese economy*, (Cambridge: Cambridge University Press). M. L. Dertouzos, R. K. Lester, and R. M. Solow. 1989. *Made in America*. (Cambridge, MA: MIT Press). M. E. Porter, 1990. *The competitive advantage of nations*, (New York: Free Press), pp. 395-397.
- 43** W. Taylor, "The Logic of Global Business: An Interview with ABB's Percy Barnevik," *Harvard Business Review*, March-April 1991, pp. 91-105.



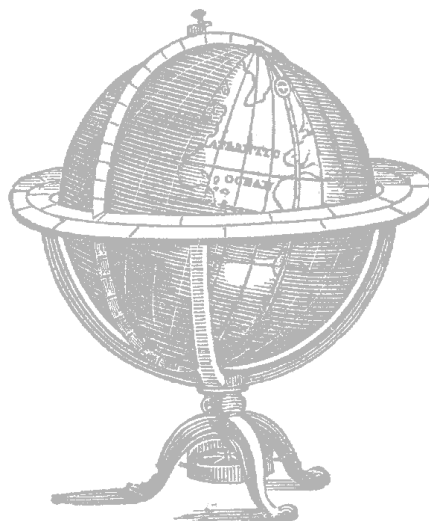
第三部分

国际贸易和投资

- 国际贸易理论
 - 全球贸易体系
 - 外国直接投资(FDI)
 - 区域经济一体化
-

第 4 章

国际贸易理论



学 习 目 的

1. 了解为什么国与国之间要开展贸易。
2. 熟悉国家之间进行贸易的有关理论。
3. 了解为什么许多经济学家认为，国家间不受限制的（自由的）贸易对参与自由贸易体系的所有国家的经济发展都有利。
4. 熟悉认为政府可以在提高本国某些行业的国家竞争优势方面发挥积极作用的经济学家的论点。
5. 认识国际贸易理论对商务活动的意义。

先行案例

贸易的好处：加纳和韩国

1970年，加纳与韩国的生活水平大致相同；当年加纳的人均国内生产总值为 250美元，韩国为260美元。到了1992年，情况发生了极大的变化。韩国的人均国内生产总值达6 790美元，而加纳仅为450美元，这反映出两国完全不同的经济增长率。1968年到1988年间，加纳的年均国内生产总值增长率为1.5%，而1980到1992年间仅为0.1%。相反，1968年到1992年间韩国的年均国内生产总值增长率高达9%。

为什么加纳和韩国之间会有这样大的差别呢？对这个问题没有一个简单的答案，但是两国对于国际贸易的态度可以部分地说明其中的原因。世界银行的一项研究表明，韩国政府特别支持贸易，而加纳政府却不鼓励本国的生产商参与国际贸易。

加纳于1957年获得独立，它是英国在西非的殖民地中最早获得独立的国家。该国的第一任总统克瓦米·恩克鲁玛（Kwame Nkrumah）提出了泛非洲社会主义理论，这一理论对非洲大陆的其他地区产生了很大的影响。对加纳而言，这一理论意味着对很多进口产品征收高关税，实行进口替代政策以促进本国在某些制成品方面的自给自足，并且采取阻止本国企业进行出口贸易的政策。结果，加纳这一当年非洲最繁荣的国家之一现在竟变成了世界上最贫穷的国家之一，这无疑是一场灾难。

以加纳政府对可可贸易的态度为例来看一看加纳抵制贸易的政策如何摧毁了该国的经济。加纳拥有适宜的气候、肥沃的土壤和便利的海运航线，这一切都决定了它在可可生产方面具有绝对优势。简单地说，它是世界上最适于种植可可的地方。1957年时，加纳是世界上最大的可可生产国和出口国。此后，新独立的国家政府创设了一个由国家控制的可可推销委员会，它有权确定可可的价格，并且被指定为加纳生产的所有可可的唯一购买者。该委员会压低可可的国内收购价格，又以市场价格将收购的可可在世界市场上出售。这样，

它可能以每磅 25 美分的价格从种植者手中购得可可，再以每磅 50 美分在世界市场上出售。事实上，该委员会付给种植者的价格远低于可可在世界市场上的实际价值，这样一来就等于对可可的出口征了税，而国内收购价与出口价格之间的差额都进入了国库，这笔钱被用于政府的国有化和工业化政策。

1963 年到 1979 年间，可可推销委员会付给加纳可可种植者的价格增长了六个系数，而加纳的消费品价格增长了 22 个系数，邻近国家的可可价格增长了 36 个系数！按实际价格计算，可可推销委员付给加纳种植者的价格每年都在减少，而世界市场价格却在大幅度上升。在这种情况下，加纳的农民们放弃了种植可可，转而生产一些能在国内市场销售出去的基本粮食作物。这样，在七年的时间里，加纳的可可生产和出口锐减了三分之一以上。与此同时，加纳政府依靠国有企业建立国家工业基础的努力宣告失败。结果，加纳出口收入的减少使本国经济陷入衰退，外汇储备下降，这严重地限制了该国购买必要进口产品的能力。

加纳采取的是内向型贸易政策，这使该国的资源转向其没有优势的基本农作物种植和制造业领域，而不再种植可可这一该国在世界经济中享有绝对优势的经济作物。这种资源的低效使用损害了加纳的经济，也抑制了该国的经济发展。

反之，再来看看韩国政府所采取的贸易政策。世界银行把韩国贸易政策的特点归纳为“极为外向型”。与加纳不同，韩国政府强调对制成品的进口设置低障碍（对农产品则不同），并采取刺激措施鼓励韩国公司进行出口。从 50 年代后期开始，韩国政府逐渐将进口关税的平均水平从进口产品价格的 60% 降低到 80 年代中期的 20% 以下，并将大多数非农产品的进口关税降为零。此外，受配额限制的进口产品的数目也从 50 年代后期的 90% 以上减少到 80 年代初的零。同时，韩国政府给出口商的补贴也从 50 年代后期的占销售价格的 80% 逐渐下降到 1965 年的不到 20%，到 1984 年则不给补贴。除在农业部门（农业部门的游说集团强烈要求对农产品施行进口限制）以外，韩国的贸易政策逐渐向自由贸易方向发展。

韩国的外向型贸易政策取得了成功，该国经济也发生了巨大的转变。最初，韩国的资源从农业方面转向劳动密集型的制造业，特别是纺织、服装和制鞋业。韩国拥有充足、廉价的而又受过良好教育的劳动力，这使它能在劳动密集型的制造业领域里建立“比较优势”的基础。近来，随着劳动力成本的提高，韩国经济已开始向资本密集型的制造业领域发展，特别是汽车、航空、家用电器和先进材料等领域。这一切都给韩国带来了巨大的变化。50 年代后期，韩国 77% 的劳动力都就业于农业部门，今天，这个比例已降至 20% 以下。同时，制造业在国内生产总值中所占的比例从不到 10% 增长到 30% 以上，该国国内生产总值的年均增长率超过 9%。¹

4.1 本章简介

前面的“先行案例”充分说明了国际贸易能给一个国家带来的好处。在相当长的时间里，加纳政府的经济政策是不鼓励本国与其他国家开展贸易，其结果是本国的资源从生产效率较高的领域（种植可可）转向了生产效率较低的领域（基础农业）。韩国政府的经济政策则是鼓励对外贸易，结果韩国的资源从该国在世界经济中不享有比较优势的领域（农业）转向生产效率更高的领域（劳动密集型制造业）。加纳和韩国政府对国际贸易态度

的不同直接导致了加纳经济的衰落和韩国经济的兴起。

本章将以加纳和韩国的发展经历为基础论述两个方面的内容，一是介绍一些解释为什么国际贸易对一个国家有利的经济理论；二是阐述世界经济中的国际贸易模式，主要是国家间产品进出口的模式。有关国家间外国直接投资的模式将在第6章中加以讨论。

4.2 贸易理论概述

本章首先讨论的是重商主义理论。这一理论盛行于 16、17 世纪，它提倡各国在鼓励出口的同时限制进口。尽管重商主义是一种古老且备受怀疑的理论思想，但是在当代很多国家的政治论坛和经济政策领域仍然能看到它的影子。

接下来将讨论亚当·斯密的绝对优势理论。这一理论是在 1776 年提出的，它是第一个解释为什么无限制的自由贸易对一个国家有利的理论。自由贸易是指一个国家的政府不用配额或关税来影响国民能从它国购买什么或者向它国卖什么。斯密认为，一个国家进口和出口什么应该由市场机制这只无形的手而不是政府的政策来决定。这就意味着对贸易采取放任自流的态度符合一个国家的最大利益。还将讨论在斯密的理论基础上发展出来的另外两种理论，一种是由 19 世纪的英国经济学家大卫·李嘉图提出的比较优势理论，它是当代自由贸易的思想基础。20 世纪时，瑞典的两位经济学家艾里·赫克歇尔（Eli Heckscher）和伯泰·俄林（Bertil Ohlin）将李嘉图的理论加以完善，他们提出的理论被称作赫克歇尔-俄林理论。

4.2.1 发展贸易有利于国民经济

斯密、李嘉图和赫克歇尔-俄林理论的最大优点在于它们都明确指出了国际贸易的具体好处。人们凭着常识也可以认识到一定程度的国际贸易是有利的。比如，没有人会提出冰岛人应该自己种橙子——他们可以用本国生产成本较低的产品（鱼类）来交换他们不能生产的产品（橙子）并从中获益。这样，通过国际贸易，冰岛人除了吃鱼类食品外还可品尝到鲜橙。

但是，斯密、李嘉图和赫克歇尔-俄林的理论并非仅停留在这种常识性的认识上，它们还解释了为什么对于一个国家来讲，将本国能够生产的产品纳入国际贸易也是有益的。在一般人看来这是很难理解的。比如，很多美国人认为美国的消费者应该尽可能购买美国公司生产的产品，从而避免外国产品带来的竞争使美国人丧失就业机会。在其他国家也可看到这种民族主义情绪。但是，斯密、李嘉图和赫克歇尔-俄林理论认为，如果一个国家的国民从它国购买某些本国能够生产的产品，这对该国的经济是有利的，因为国际贸易可以使一个国家专门制造和出口那些本国的生产效率最高的产品，而进口那些在别国生产效率相对较高的产品。因此，美国应该专门生产和出口商用飞机，因为美国拥有丰富的高效生产商用飞机所需的资源，诸如熟练的劳动力和尖端的专业技术。反之，美国应从印度进口纺织品，

因为高效生产纺织品需要相对廉价的劳动力，而美国恰恰没有丰富的廉价劳动力。

这种经济观点对于一个国家某些行业的人来讲往往是难以接受的。由于大量纺织品进口会对美国的纺织品公司及其员工产生威胁，所以他们一直努力说服美国政府采用配额和关税手段来限制纺织品的进口。尽管这种进口限制对某些集团，比如美国的纺织企业及其员工有利，但是斯密、李嘉图和赫克歇尔-俄林的理论学说认为，这种保护主义行为对美国的整体经济而言是有害的。

4.2.2 国际贸易的模式

斯密、李嘉图和赫克歇尔-俄林理论也有助于解释世界经济中的国际贸易模式。这种模式中的某些现象是不难理解的。气候和自然资源因素可以解释为什么加纳出口可可，巴西出口咖啡，沙特阿拉伯出口石油。但是，所看到的国际贸易模式中的大多数现象却不那么容易解释。比如，为什么日本出口汽车、家用电器和机床？为什么瑞士出口化学产品、钟表和珠宝？大卫·李嘉图的比较优势学说从劳动生产率的国际差异角度对此作了解释。更为复杂的赫克歇尔-俄林理论则强调不同国家所具有的生产要素（比如，土地、劳动力和资本）的数量与生产某种产品所需的生产要素的数量之间的相互作用。这种解释方法是基于这样一种假设：即不同的国家拥有不同的生产要素禀赋。然而，对这一理论的多次验证表明：它并不像当初想象的那样能对现实世界中的贸易模式作出令人信服的解释。

由于赫克歇尔-俄林理论未能成功地解释国际贸易模式，随后便产生了许多新的理论，较早的一个是瑞蒙·弗农（Raymond Vernon）提出的产品寿命周期理论。根据这一理论，大多数新产品在其生命周期的最初阶段都是由其开发国生产和出口的。但是，随着一种新产品在国际范围内被广泛接受，其他国家也开始生产此种产品，最终这一产品的开发国将成为该产品的进口国。

80年代，又有一些经济学家提出了所谓的新贸易理论，其中的代表人物是麻省理工学院的保罗·克鲁格曼（Paul Krugman）。这一理论强调指出，在某些情况下，各国之所以专门生产和出口某些产品并不是因为要素禀赋的不同，而是因为在某些行业，世界市场只能支持数量有限的公司的存在（商用飞机行业即是如此）。在这些行业里，首先进入市场的公司会建立起一种后来者难以动摇的竞争优势。因此，国家间的贸易模式在一定程度上归因于某个公司的公司获取这种先发优势（最先进入市场的优势）的能力。美国在商用飞机出口方面独占鳌头是因为波音等美国公司是这一市场的先行者。即使有些国家与美国拥有同样有利的要素禀赋，但在波音公司建立起了自己的竞争优势后，这些国家的公司也很难与之抗衡。

在与新贸易理论有关的一项研究中，哈佛商学院的迈克尔·波特提出了自己的理论，并解释了为什么某些国家能在某些行业中取得国际性成功。其理论称之为国家竞争优势理论。与新贸易理论学家一样，迈克尔·波特指出除了要素禀赋以外，国家要素，包括国内需求和国内竞争等对解释一个国家为什么会在某些产品的生产和出口方面享有优势也是十分重要的。

4.2.3 贸易理论和政府的政策

在详细讨论上述各种理论之前必须指出，尽管这些理论都认为国际贸易对一个国家有利，但在给政府提供什么样的政策建议方面它们之间却有很大的不同。重商主义主张政府要采取增加出口和限制进口的政策；斯密、李嘉图和赫克歇尔-俄林理论则认为无限制的自由贸易是最为合理的。其基本观点是，进口限制和出口刺激（比如补贴）最终都是事与愿违的，结果只能导致资源的浪费。新贸易理论和波特的国家竞争优势理论认为，政府为支持某些出口导向型工业的发展而采取有限的和有选择的干预措施是正确的，这种干预性政策被称作战略性贸易政策。将在第5章讨论对这种论点以及对无限制自由贸易理论的正反两方面的论据。

4.3 重商主义

这是于16世纪中期产生于英国的最早的国际贸易理论，称之为重商主义理论，其基本主张是，黄金和白银是国家财富的支柱，也是商业蓬勃发展的基础。当时，黄金和白银是国家间进行贸易的货币，一个国家可以从产品出口中赚得黄金和白银。同样，它从其他国家进口产品会导致该国的黄金和白银流向国外。重商主义的主要原则是，一个国家保持贸易顺差，即出口多于进口是最有利的。要做到这一点，一个国家应积累黄金和白银，从而增加国家财富和国家声誉。英国重商主义作家汤姆斯·蒙（Thomas Mun）在1630年时曾写道：

增加国家财富的通常作法是进行对外贸易，但是我们必须遵循这样一个原则：每年我们向陌生人销售的产品价值一定要高于我们所消费的来自他们的产品的价值。²

根据这一原则，重商主义理论提倡政府对贸易进行干预以实现贸易顺差。重商主义者认为，扩大贸易额本身并没有什么好处。相反，他们主张政府的政策应是尽可能地扩大出口和减少进口。为此，进口应受到关税和配额的限制，而出口应得到补贴。

1752年，古典经济学家大卫·休默（David Hume）指出了重商主义学说中的内在矛盾。根据休默的观点，如果英国对法国有贸易顺差（英国对法国的出口大于它从法国的进口），则黄金和白银会从法国流向英国，这会增加英国国内的货币供应，从而引发通货膨胀。但是，在法国，黄金和白银的流出会产生相反的结果，法国的货币供应出现紧缩，国内价格下降。英法两国相对价格的变化会促使法国人少买英国的产品（因为英国的产品变得更贵），而英国人则多买法国的产品（因为法国产品更便宜）。结果，英国的贸易状况将恶化，而法国的贸易状况有所改善，直至英国的贸易顺差彻底消失。因此，休默认为，没有哪一个国家能像重商主义者所设想的那样一直保持贸易顺差并以此积累黄金和白银。

重商主义理论的不足之处在于把贸易看作是一种得失所系的事情（此

处得失所系的事情是指一个国家有所得必然导致另一国家有所失)。后来, 亚当·斯密和大卫·李嘉图指出了这种看法的短视性并阐明贸易是一种各有所得的事情, 所有国家都能从贸易中获益, 只是所获益处大小不一。在讨论斯密的观点之前, 需要认识到, 重商主义学说绝没有被完全遗弃。³ 比如, 芬兰财政部的一位官员嘉尔·海吉斯特姆 (Jarl Hagelstam) 就注意到, 在大多数贸易谈判中:

各个谈判国, 包括工业化国家和发展中国家所采用的方法都是要求在本国享有最大比较优势的领域里进行贸易自由化, 而抵制在它们的比较优势较小的领域里实行贸易自由化, 它们担心在这些领域里国内生产会被进口所取代。⁴

海吉斯特姆将谈判国采取的这种策略归因于很多国家政界人士所持的新重商主义观点。这种观点将政治实力与经济实力等同起来, 又将经济实力与贸易顺差等同起来。这样, 很多国家的贸易策略都是在促进出口的同时限制进口。正如在“全球经济聚焦 4-1”部分中描述的, 很多美国政界人士都认为日本就是一个新重商主义国家, 因为日本政府表面上支持自由贸易, 但它同时又试图对本国的某些经济部门进行保护, 使其免受生产效率更高的外国竞争对手的冲击。

全球经济聚焦 4-1

日本是一个新重商主义国家吗？

在国际舞台上, 日本一直是一个自由贸易协定的坚定支持者。但是, 美国政府却一再指责说, 日本人所采用的是一种无所顾忌的新重商主义做法。美国人说日本总是乐于签署要求外国向日本公司的产品开放市场的国际协议, 而同时日本又总是对外国产品封闭本国市场。美国政府官员指出, 美日之间的巨额贸易不平衡即是证明。1995年, 美国对日本的贸易逆差达600亿美元 (这意味着当年美国从日本进口的产品价值比其出口到日本的产品价值多出600亿美元)。

美国政府的指责最近从一个看似不可能的渠道——三位日本经济学家处获得了声援。在1994年公布的一份研究报告中, 这三位经济学家以食品、化妆品和化工产品为例, 说明日本政府如何通过各种进口限制措施, 包括对出口到日本的某些产品实行配额限制来保护本国工业免受生产效率更高的外国公司的竞争。据三位经济学家分析, 如果在这些领域里没有进口障碍, 进口产品的数量将会翻一倍多, 而日本国内的产品价格也会大幅度下降。

这份研究报告显示, 在1989年, 价格的下跌可能使日本的消费者平均节省大约890美元, 但同时日本在某些产品方面的产量可能下降20%以上, 这些产品包括小麦、油菜籽、烟叶、罐装水果和蔬菜及化妆品。贸易自由化还可能使日本丧失18万以上个就业机会。因此, 日本政府防止生产效率更高的外国竞争对手对本国的这些产品领域造成冲击似乎是为了避免本国就业机会的减少, 尽管普通的日本消费者要以支付更高的

(续)

价格为此付出代价。日本政府对食品工业进行保护也许是因为由此获益的日本农民是该国一支强大的政治力量。

美国政府宣称，日本采取新重商主义作法的另一个领域是汽车和汽车零部件的进口。日本的汽车及零部件大量出口到美国和欧洲，但从历史上讲，它的汽车和零部件的进口只分别占其总量的3%和2%，而其他发达国家汽车和零部件的进口比例则分别为22~78%和16~60%。美国的贸易谈判代表说，日本政府要求对进口的汽车产品进行严格的安全检查以限制进口，而这些检查明显是为了提高外国厂家在日本的销售成本。比如，美国商业部称，只有日本要求对某种休闲车外加前刷防护器的安全检查，而要做这种检查就必须对每部车进行一次费用达3 000美元的全面重检。

日本政府否认美国对它的这些指责。它声称，美国汽车公司之所以没有在日本取得成功，其主要原因是它们没能生产出适合日本市场的汽车。日本政府指出，在日本市场上销售的30%的汽车的发动机都小于2 000cc，但没有哪一家美国公司在日本销售属于这一范围的汽车。它还指出，进口汽车和零部件在日本市场的占有率正在上升。比如，1990到1994年间，进口汽车在日本市场的占有率从5.1%增长到8.1%。⁵

4.4 绝对优势

1776年，在其划时代的著作《国富论》(*The Wealth of Nations*)中，亚当·斯密对重商主义把贸易看作是得失所系的事情进行了批判。斯密认为，各国生产同一产品的效率各不相同。比如，在当时，英国的纺织品生产商拥有先进的制造工艺，所以他们生产纺织品的效率是世界上最高的。法国的气候和土壤很适宜葡萄种植和葡萄酒的酿造，法国人在这方面又具有丰富的经验，所以法国拥有全球效率最高的葡萄酒酿造业。英国在纺织品生产方面具有绝对优势，而法国在葡萄酒生产方面具有绝对优势。因此，当一个国家生产某种产品的效率高于其他任何国家同一产品的生产效率时，这个国家在这一产品的生产上就享有绝对优势。

按照斯密的观点，各国应专门生产其享有绝对优势的产品，然后通过贸易用这些产品换回其他国家生产的产品。这就意味着在当时，英国应专门生产纺织品，而法国就专门生产葡萄酒。英国可以向法国出售纺织品换回葡萄酒，从而满足它对葡萄酒的全部需要；同样，法国可通过向英国出售葡萄酒换回纺织品来获得它所需要的全部纺织品。因此，斯密的基本论点是，一个国家绝不要自己生产它能以更低的价格从其他国家购买来的产品。此外，斯密还认为，两个国家若都专门生产其享有绝对优势的产品，则两国都可以从贸易中获益。

再看一看加纳和韩国之间若开展贸易会有什么结果。任何产品（产出）的生产都需要土地、劳动力和资本等资源（投入）。假设加纳和韩国都拥有200个单位的资源，这些资源可用来生产大米或可可。设想在加纳每生产1吨可可需要10个单位的资源，生产1吨大米需要20个单位的资源。这样，加

纳可以生产 20 吨可可而不生产大米，或者生产 10 吨大米而不生产可可，或者将这两种极端的情况结合起来，既生产大米也生产可可。图 4-1 中的 GG' 线代表的是加纳生产两种产品的各种不同数量组合，称作加纳的生产可能性边缘（PPF）线。同样，设想在韩国每生产 1 吨可可需要 40 个单位的资源，生产 1 吨大米需要 10 个单位的资源。这样，韩国可以生产 5 吨可可而不生产大米，或者生产 20 吨大米而不生产可可，或者将两种极端的情况结合起来。图 4-1 中的 KK' 线代表的是韩国生产两种产品的不同数量组合，这条线即是韩国的生产可能性边缘（PPF）线。很显然，加纳在可可生产上享有绝对优势（韩国生产 1 吨可可所需的资源比加纳的多）。同样，韩国在大米生产上享有绝对优势。

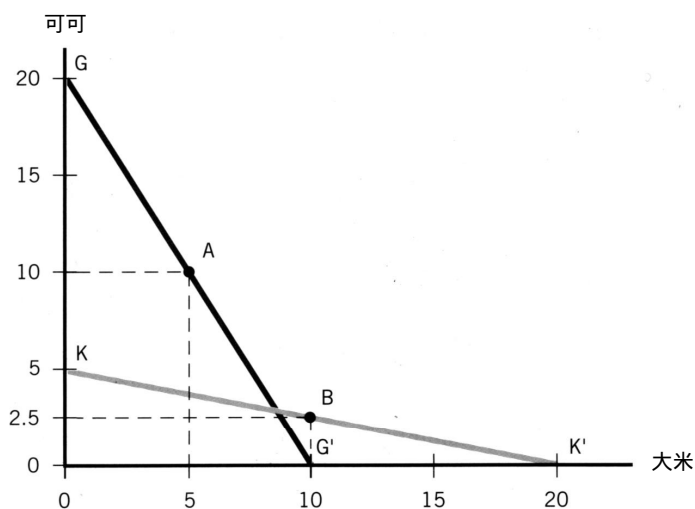


图4-1 绝对优势理论

现在，假设这两个国家都不与别国开展贸易。它们各自都用一半的资源生产大米，另一半资源生产可可，同时两国都必须消费它们所生产的产品。加纳能够生产 10 吨可可和 5 吨大米（图 4-1 中的点 A），韩国能够生产 10 吨大米和 2.5 吨可可（点 B）。如果没有贸易，两国的总产量是 12.5 吨可可（加纳的 10 吨加上韩国的 2.5 吨）和 15 吨大米（加纳的 5 吨加上韩国的 10 吨）。如果两国都专门生产其享有绝对优势的产品并通过贸易从对方获得本国所缺的产品，则加纳可生产 20 吨可可，韩国可生产 20 吨大米。可可的产量可从 12.5 吨增加到 20 吨，大米的产量可从 15 吨增加到 20 吨。这样，专业化生产所带来的产量增加量分别是 7.5 吨可可和 5 吨大米。表 4-1 对这些数字做了总结。

通过贸易，用 1 吨可可换 1 吨大米，则两国都可以消费更多的可可和大米。设想加纳和韩国在一对一的基础上用可可换大米，也就是说 1 吨可可的价格和 1 吨大米的价格相同。如果加纳决定向韩国出口 6 吨可可并从韩国进口 6 吨大米，那么开展贸易之后加纳的最终消费量将是 14 吨可可和 6 吨大米，这比专业化生产和进行贸易之前多了 4 吨可可和 1 吨大米。同样，开展贸易之后韩国的最终消费量将为 6 吨可可和 14 吨大米，这比专业化生产和进行贸

易前多了3.5吨可可和4吨大米。因此，专业化生产和贸易的结果是可可和大米的产出量都有所增加，两国的消费者都可消费更多的产品。由此可以看到，贸易是一种各有所得的事情，它能为从事贸易的所有各方带来净收益。

表4-1 绝对优势和贸易的好处

生产1吨可可和1吨大米所需的资源量		
	可可	大米
加纳	10	20
韩国	40	10

在无贸易时的产量和消费量		
	可可	大米
加纳	10.0	5.0
韩国	2.5	10.0
总产量	12.5	15.0

专业化生产后的产量		
	可可	大米
加纳	20.0	0.0
韩国	0.0	20.0
总产量	20.0	20.0

加纳用6吨可可从韩国换回6吨大米后的消费量		
	可可	大米
加纳	14.0	6.0
韩国	6.0	14.0

专业化生产和开展贸易之后消费量的增加		
	可可	大米
加纳	4.0	1.0
韩国	3.5	4.0

4.5 比较优势

大卫·李嘉图将亚当·斯密的理论向前推进了一步，他探讨了当一个国家在所有产品的生产方面都享有绝对优势时会怎么样。⁶ 斯密的绝对优势理论认为这样的国家不会从国际贸易中获益，而李嘉图在他 1871 年所写的《政治经济原理》(Principles of Political Economy) 一书中说实际情况并非如此。根据李嘉图的比较优势理论，一个国家应专门从事其生产效率最高的产品生产，而从其他国家购买其生产效率并非最高的产品，即使这意味着它自身生产所购产品的效率比出口国的要高。⁷ 这似乎有悖常识，但其中的逻辑可从一个简单的例子中看出来。

还是以解释亚当·斯密的绝对优势理论所使用的加纳和韩国的情况为例。这一次假设加纳在可可和大米方面的生产效率都比韩国高；也就是说，加纳在这两种产品的生产上都享有绝对优势。在加纳，生产 1 吨可可需用 10 个单位的资源，生产 1 吨大米需用 $13\frac{1}{3}$ 个单位的资源。这样，加纳用其拥有的 200 个单位的资源可以生产 20 吨可可而不生产大米，或者 15 吨大米而不生产可可，或者按照其 PPF 线（图 4-2 中的 GG' 线）上的任何一点的产品数量组合来生产。在韩国，生产 1 吨可可需用 40 个单位的资源，生产 1 吨大米需用 20 个单位的资源。这样，韩国可以生产 5 吨可可而不生产大米，或者 10 吨大米而不生产可可，或者按照其 PPF 线（图 4-2 中的 KK' 线）上的任何一点的产品数量组合来生产。再假设，在没有贸易的情况下，两个国家各自用其一半的资源生产可可，另一半生产大米。这样，加纳将生产 10 吨可可和 7.5 吨大米（图 4-2 中的点 A），而韩国将生产 2.5 吨可可和 5 吨大米（图 4-2 中的点 B）。

既然加纳在两种产品的生产上都享有绝对优势，它为什么还要与韩国进行贸易呢？尽管加纳生产可可和大米都有绝对优势，但它只在可可生产上享有比较优势：它的可可产量可以是韩国的四倍，而其大米产量只是韩国的 1.5 倍。比较而言，加纳生产可可的效率比生产大米的效率更高。

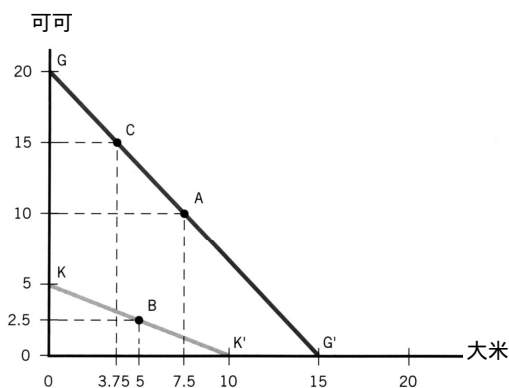


图4-2 比较优势理论

在没有贸易的情况下，两国可可的总产量为 12.5 吨（加纳的 10 吨加上韩国的 2.5 吨），大米的总产量为 12.5 吨（加纳的 7.5 吨加上韩国的 5 吨）。如果不开展贸易，两国就只能消费它们各自生产的产品。而通过贸易，两国的

大米和可可的总产量将有所增加，两国的消费者对两种产品的消费量也会增加。

4.5.1 贸易的好处

假设，加纳利用其可可生产上的比较优势将可可产量从 10 吨提高到 15 吨，这将用去 150 个单位的资源，它用剩余的 50 个单位资源生产 3.75 吨大米（图 4-2 中的点 C）。同时，韩国专门生产大米，其产量为 10 吨。这样，可可和大米的总产量都增加了。在专业化生产之前，两种产品的总产量均为 12.5 吨，而现在则为 15 吨可可和 13.75 吨大米（加纳的 3.75 吨加上韩国的 10 吨）。表 4-2 对这种产量的增加做了总结。

表 4-2 比较优势及贸易的好处

生产 1 吨可可和 1 吨大米所需的资源		
	可可	大米
加纳	10	13.33
韩国	40	20
无贸易时的产量和消费量		
	可可	大米
加纳	10.0	7.5
韩国	2.5	5.0
总产量	12.5	12.5
专业化生产后的产量		
	可可	大米
加纳	15.0	3.75
韩国	0.0	10.0
总产量	15.0	13.75
加纳用 4 吨可可向韩国换 4 吨大米后的消费量		
	可可	大米
加纳	11.0	7.75
韩国	4.0	6.0
专业化生产和贸易后消费量的增加		
	可可	大米
加纳	1.0	0.25
韩国	1.5	1.0

专业化生产不仅提高了产量，两个国家也都从贸易中获得了好处。如果加纳和韩国在一对一的基础上用可可换大米，并且两国都选择用 4 吨出口产品换 4 吨进口产品，则两国都可以比专业化生产之前消费更多的可可和大米（见表 4-2）。这样，如果加纳用 4 吨可可从韩国换回 4 吨大米，它还剩 11

吨可可，比贸易前多了1吨。此外，它用4吨可可从韩国换回了4吨大米，加上本国生产的3.75吨大米，它一共有7.75吨大米，比贸易前多出0.25吨。同样，韩国向加纳出口4吨大米后，它还有6吨大米，比贸易前多。此外，它换回了4吨可可，比贸易前多了1.5吨。这样，由于专业化生产和进行贸易，两国的可可和大米的消费量都增加了。

从这一例子中，可以归纳出比较优势理论的基本观点，即无限制的自由贸易条件下的潜在世界产量大于限制性贸易条件下的产量。此外，李嘉图的理论还表明，如果对贸易不进行限制，所有国家的消费者都可以增加消费，即使那些在任何产品的生产方面都没有绝对优势的国家也是如此。比较优势理论比绝对优势理论更进一步说明了贸易是一种对各方都有利的事情。因此，这一理论为鼓励自由贸易提供了根本依据。的确，李嘉图的比较优势理论论据充分有力，时至今日，自由贸易的提倡者们还经常把它当作是维护自己主张的理论武器。

4.5.2 先决条件和假设

有些人对从这样一个简单的模型中得出有关自由贸易的大胆结论提出反对意见。他们认为，简单模型中有很多不现实的内在假设，包括：

1. 假设的是一个只有两个国家和两种产品的世界，而在现实世界中有很多国家和很多种产品。
2. 假设在国家之间不存在运输费用。
3. 假设不同国家的资源价格没有差别。
4. 假设在一个国家内部，资源可以从一种产品的生产自由地转向另一种产品的生产，而实际上资源在国际间是不可能完全自由转移的，虽然有些资源在一定程度上可以自由移动，资本就是如此，劳动力在一定程度上也是如此。
5. 假设规模收益是不变的：即加纳或韩国的专业化生产对于生产1吨可可或1吨大米所需的资源数量没有影响，而实际上专业化生产的收益既可能减少，也可能增加。当一个国家专门生产某种产品时，生产一个单位这种产品所需的资源量可能减少，也可能增加。
6. 假设每一个国家都有数量固定的资源，自由贸易不会影响一个国家利用资源的效率。这种静态假设没有考虑一个国家资源数量的动态变化以及自由贸易带来的该国资源利用率的变化。
7. 假设贸易对一个国家内部的收入分配没有影响。

由于有这样多的假设，人们自然会对自由贸易对各国都有利这一结论是否适合于现实世界产生疑问。毕竟在现实世界中有很多国家，很多种产品，产品运输有运输成本，汇率经常波动，资源可以在国家间流动，专业化生产的收益是变化的，而整个世界本身也是动态变化的。尽管在本书中无法将比较优势理论进行全面详细的扩充，但经济学家已经证明，从简单模型中得出的基本结论可以推及到由生产很多不同产品的很多国家组成的世界。⁸此外，研究数据也表明，从李嘉图模型中得出的“各国都将出口其生产效率最高的产品”这一基本观点是正确的。⁹但是，持“新贸易理论”观点的一些经济学家认为，无限制的自由贸易的主张虽有道理，可一旦失

去了所有的前提假设，这种主张的说明力就有些欠缺了。¹⁰本章和下一章将回过头来讨论这一问题。

4.5.3 贸易和经济增长

在简单的比较优势理论模型中有这样一个假设，即贸易不会改变一个国家的资源总量，也不会改变其使用资源的效率。这种静态的假设没有考虑贸易可能带来的动态变化。而实际上，可以很明显地看到，一个国家对贸易开放有可能为其带来动态利益。¹¹这些动态利益可分为两种。首先，自由贸易可以增加一个国家的资源总量，因为可供利用的国外劳动力和资本增多了。目前在东欧国家就是如此，很多西方公司正在东欧的前社会主义国家进行大量投资。

其次，自由贸易也可以提高一个国家利用资源的效率。这种效率的提高可能源于多种因素。比如，贸易为国内公司提供了更大的产品销售市场，这样，这些公司就可以获得规模经济效益。贸易还可以使国内公司获得国外的先进技术，反过来，这些先进技术又可以提高国内的劳动生产率或土地生产率。（所谓的绿色革命就给发展中国家的农业生产带来了这种影响。）此外，将本国经济对外国竞争者开放也可以刺激国内生产商寻求各种方法来提高生产效率。目前，这种现象正在以前受国家保护的东欧市场上发生。在东欧国家，很多过去由国家垄断的行业都在提高生产效率，以便在竞争激烈的世界市场上求得生存。

一个国家在资源总量和资源利用率方面获得的动态利益将使一个国家的PPF线向外移动，这可从图4-3中看出来。一个国家从自由贸易中获得的动态利益使其可能的生产边缘线从 PPF_1 移到了 PPF_2 。PPF线的这种外移说明该国两种产品的产量比在进行自由贸易前都要多。这一理论表明，实行自由贸易不仅能给一个国家带来前面所讨论的那种静态利益，也可带来动态利益，而这些动态利益可以刺激该国的经济增长。果真如此的话，自由贸易主张的论据就更为有力。世界银行也已收集到各种资料，证明自由贸易对经济增长确实有这些好的影响。¹²

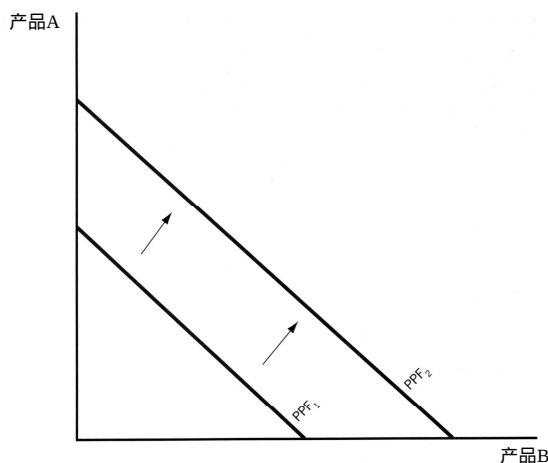


图4-3 自由贸易对PPF的影响

4.6 赫克歇尔-俄林理论

李嘉图的理论强调比较优势源于各国生产率的不同。他特别强调劳动生产率，并认为国家间劳动生产率的差异是比较优势概念的基础。瑞典经济学家艾里·赫克歇尔（Eli Heckscher于1919年）和伯泰·俄林（Bertil Ohlin于1933年）对比较优势提出了与李嘉图理论不同的解释。他们认为，比较优势源于国家间要素禀赋的不同。¹³ 要素禀赋是指一个国家自然拥有的土地、劳动力和资本的数量。不同国家有不同的要素禀赋，而要素禀赋的不同又可以解释要素成本的差异。一个国家某一种要素的拥有量越丰富，其成本就越低。赫克歇尔-俄林理论预测，各国将出口本国丰富资源的有关产品，而进口本国匮乏的那些产品。这样，赫克歇尔-俄林理论为解释世界经济中的国际贸易模式做了尝试。与李嘉图的理论一样，赫克歇尔-俄林理论也认为自由贸易是有利的。但与前者不同的是，赫克歇尔-俄林理论认为，国际贸易的模式是由要素禀赋的差异而非生产率的差异决定的。

赫克歇尔-俄林理论也有其一般性。比如，美国一直是一个农产品出口大国，这在一定程度上反映了美国拥有异常丰富的大片可耕地这一特点。相反，韩国大量出口劳动密集型制造业产品，比如纺织品和鞋类，这反映了韩国低成本劳动力比较丰富。而美国缺乏低成本劳动力，所以它是劳动密集型产品的主要进口国。需要注意的是，相对要素禀赋而非绝对要素禀赋才是最重要的。一个国家土地和劳动力的绝对数量可能比另一个国家的大，但它在其中一种要素上拥有相对丰富的禀赋。

里昂惕夫（Leontief）悖论

赫克歇尔-俄林理论是国际经济学中最具影响力的理论思想之一。相对于李嘉图的理论而言，很多经济学家更倾向于接受赫克歇尔-俄林理论，因为它所做的简单假设较少，同时它也一直与实践所检验。但是，自1953年里昂惕夫（1973年诺贝尔经济学奖得主）发表了一份著名的研究报告后，很多实践检验对赫克歇尔-俄林理论的正确性提出了疑问。¹⁴ 里昂惕夫指出，与其他国家相比，美国的资本拥有量相对丰富，按照赫克歇尔-俄林理论，美国应该是资本密集型产品的出口国和劳动密集型产品的进口国。然而，他却惊讶地发现，美国出口产品比进口产品的资本密集程度要低。由于这一结果与理论预测不同，所以它被称作里昂惕夫悖论。

为什么会存在里昂惕夫悖论呢？没有人能给出一个肯定的答复。一种可能的解释是，美国在生产新产品或用创新技术生产产品方面具有特殊的优势。这类产品比那些技术已日臻成熟且适合于大规模生产的产品的资本密集程度可能要低。这样，美国就会出口那些需大量使用技术劳动力和创新技术的产品，而进口需要大量资本投入的制造业产品。这一点已被近来的一些经验研究所证实。¹⁵ 但是，最近，在相当多的国家通过数据资料对赫克歇尔-俄林理论进行验证时发现，确实存在里昂惕夫悖论。¹⁶

这一情况使经济学家们陷入了一种进退两难的境地。他们偏向赫克歇尔-俄林理论，但这一理论对现实世界中的国际贸易模式的预测性较差。另

一方面，他们认为李嘉图的比较优势理论限制性过强，但实际上这一理论却能更为准确地预测国际贸易模式。对于这种进退两难境地的最好的解决办法也许是回到李嘉图的观点上来，即贸易模式主要是由国家间生产率的差异决定的。这样，就可以说，美国之所以出口商用飞机和进口汽车并不是因为其要素禀赋特别适合于商用飞机的生产而不适合汽车生产，而是因为美国生产飞机的效率比生产汽车的效率高。

4.7 产品生命周期理论

60年代中期，弗农最先提出了产品生命周期理论。¹⁷ 弗农的理论是基于这样一个观察结果，即在 20 世纪的大多数时间里，相当大的一部分世界新产品都是由美国公司开发出来并首先在美国市场销售的（例如，大规模生产的汽车、电视、立得照相机、复印机、个人电脑和半导体芯片等）。对于这种现象的解释，弗农认为，美国市场的巨大财富和规模使美国公司有一种强大的动力来开发新的消费品。此外，美国的劳动力成本较高，这也促使美国公司着力开发节约成本的创新技术和工艺。

一种新产品由美国公司开发并最先在美国市场销售并不一定意味着这一产品只能在美国当地生产，它可以在成本较低的外国生产，然后再出口到美国。但是，弗农认为，大多数新产品最初都是在美国生产的。显然，考虑到在新产品刚推出的时候总是有很多内在的不确定性和各种风险，所以那些开发出新产品的先驱公司认为，生产地最好靠近销售市场和公司的决策中心。此外，对新产品的需求往往是基于非价格因素，因此，公司可以对新产品定较高的价格，这样一来就不需要到其他国家寻找低成本的生产点。

弗农进一步解释说，在一个典型的新产品生命周期之初，当美国市场的需求开始快速增长时，在其他发达国家，对这种新产品的需求仅限于高收入阶层。由于初期需求有限，并不值得这些国家的公司自己生产该产品，只需从美国进口就可以了。

然而，随着时间的推移，其他发达国家（比如，英国、法国、德国和日本）对新产品的需求开始增长。这时，外国的生产厂家就要开始为本国市场生产这种新产品。另外，美国公司也可能在需求增长的发达国家建立生产基地。结果，其他发达国家的生产开始对美国新产品的出口潜力产生限制。

随着美国和其他发达国家的市场日益成熟，产品变得更为标准化，其价格也成为最主要的竞争武器。此时，成本开始在竞争过程中发挥更重要的作用。竞争的一个结果便是，劳动力成本比美国低的发达国家（比如，意大利）的生产商可能开始向美国出口最初由美国公司开发出的新产品。

如果成本压力越来越大，则整个过程还并非到此为止。当发展中国家（比如，韩国和泰国）获得了高于发达国家的生产优势时，上述过程将会再一次重演。这样，全球新产品的生产地点最初是从美国转向其他发达国家，然后又从这些国家转向发展中国家。

这种世界贸易模式的变化趋势的结果是，随着生产越来越集中在低成

本的外国，美国就从一个产品出口国转变为进口国。图 4-4解释了这种动态变化，此图显示了在美国、其他发达国家和发展中国家产品生产和消费的增长。

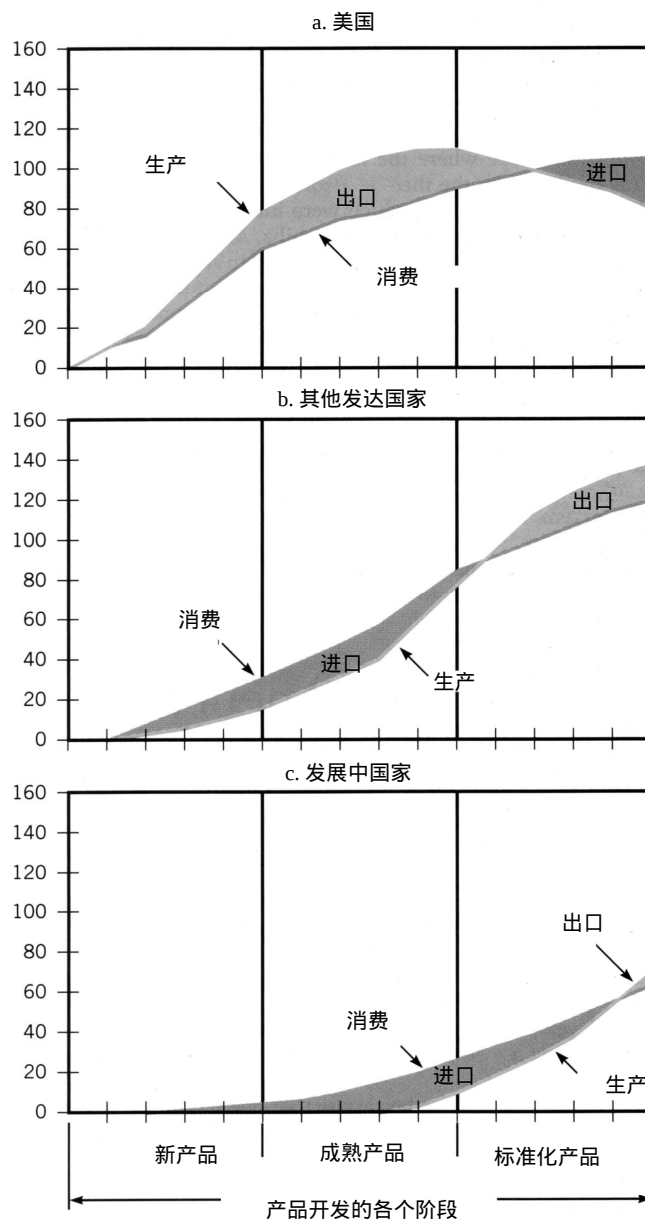


图4-4 产品生命周期理论

对产品生命周期理论的评价

产品生命周期理论能否很好地解释国际贸易模式呢？从历史角度讲，

它的解释是很准确的。以复印机为例。复印机是 60年代初由美国施乐公司开发的，最初是卖给美国的用户。后来，施乐公司将复印机从美国向外出口，主要是出口到日本和西欧的一些发达国家。随着这些国家需求的增长，施乐公司开始通过合资的形式在日本（富士-施乐）和英国（兰克-施乐）建立了生产基地。另外，施乐公司对复印机生产工艺的专利权一到期，外国竞争对手就开始打入复印机市场，比如，日本的佳能、意大利的好利获得公司（Olivetti）。这样一来，美国的复印机出口量下降，美国的用户开始从成本更低的外国渠道，特别是从日本购买复印机。近来，日本公司发现，本国复印机的生产成本太高了，于是它们将生产转移到新加坡和泰国等发展中国家。结果，最初是美国、现在是其他几个发达国家（比如日本和英国）都从复印机出口国转变为进口国。这种复印机产品的国际贸易模式的演变与产品生命周期理论的预测相一致。显然，产品生命周期理论确实可以解释成熟工业从美国向低成本生产地点的转移过程。

但是，产品生命周期理论并不是完美无缺的。弗农认为大多数新产品都是由美国开发出来的，而在亚洲或欧洲人看来，这种观点似乎有些民族优越感的成份。尽管在美国占据世界经济主导地位的时期（1945~1947），大多数新产品确实是在美国首先开发出来的，但总还有一些例外。最近一些年来，这种例外越来越多见。现在，很多新产品都是由日本先开发出来的（比如，高清晰度电视和数字录音磁带）。更重要的是，随着世界经济全球化和一体化的加强，越来越多的新产品是在美国、日本和发达的西欧国家同时开发的（比如，笔记本电脑、光盘和电子照相机）。与此同时，产品的生产日趋全球分散化，一种新产品的某些部件可能是在要素成本和劳动技能综合起来最有利的地方生产的。

以笔记本电脑为例。这种电脑是由日本东芝公司同时在几个主要国家市场上推出的。尽管东芝笔记本电脑的很多部件都是在日本生产的（比如，显示屏和存储芯片），但其他一些部件是在新加坡和台湾地区生产的，还有一些（比如，硬盘驱动器和微处理器）则是在美国生产的。所有的部件都运到新加坡进行最后的组装，成品再从新加坡运往世界主要市场（美国、西欧和日本）。与这种新产品有关的贸易模式与弗农模型预测的不同，也更为复杂。要想用产品生命周期理论解释这种贸易模式是很困难的。比较优势理论则可能更好地解释为什么某些部件要在某些地方生产，为什么最终产品要在新加坡组装。简而言之，弗农理论对于解释美国在世界经济中占主导地位的那一短暂时期的国际贸易模式可能是有用的，但对于当今世界的贸易模式，其所能做的解释是有限的。

4.8 新贸易理论

新贸易理论产生于 70年代，当时，一些经济学家对专业化生产的收益递减的假设提出了疑问。¹⁸ 他们认为，在很多行业，由于存在大的规模经济效益，专业化生产的收益是递增的。专业化生产促使产量增加，实现规模经济效益的能力也随之提高。所以，生产的单位成本会下降。规模经济效益的产生主要是因为固定成本（比如，开发新产品的成本）被分摊到了更

大的产量上。以商用喷气式飞机为例。开发一种新的商用喷气式飞机的固定成本是巨大的。比如，波音公司 777 型飞机的开发费用约 50 亿美元，它必须至少卖出 350 架 777 型飞机才能回收开发费并实现收支相抵。因此，由于开发新型喷气式飞机的固定成本很高，这一行业的规模经济效益相当大。

新贸易理论学家进一步解释说，由于存在大的规模经济，在许多行业里，世界需求只能支持少数几家公司赢利，商用喷气式飞机行业就是如此。据估计，世界需求只能支持三家大的喷气式飞机制造商赢利。比如，在 1995 到 2005 年的 10 年时间里，世界市场对与波音 777 相似的 300 座商用飞机的总需求量大抵仅为 1 500 架。如果假设飞机制造公司至少需要卖出 500 架飞机才能获得可接受的投资回报（考虑到收支相抵点为 300 架，这一数字是合理的），可以看到，世界市场最多只能支持三家公司赢利！

新贸易理论学家还认为，存在大规模经济意味着世界需求只能支持少数几家公司赢利的行业里，有些国家之所以能出口某些产品，只是因为本国有一家公司很早就打入了这些行业。这一观点的基本概念就是先发优势，这些优势指的是能最终促使一个公司成为某个行业的先行者的经济和战略优势。¹⁹ 因为市场的先行者能够获得规模经济，所以他们能封锁住世界市场，阻止后来者进入。换句话说，先行者获得规模经济的能力对于后来者进入市场形成了一种障碍。比如，在商用喷气式飞机行业里，波音公司和空中客车公司已经建立起自己的地位并且获得了规模经济，这就有效地阻碍了新公司的进入。

这一理论有着深刻的含义，它表明一个国家在某种产品的出口方面处于领先地位可能仅仅是因为它幸运地拥有一个或更多个公司较早地生产了这种产品。这种解释与赫克歇尔-俄林理论的解释不同，后者认为，当一个国家拥有相当丰富的生产某种产品所需的要素时，它才会在这种产品的出口中占据主导地位。新贸易理论学家认为，美国之所以在商用喷气式飞机的出口中处于领先地位并不是因为它在制造飞机所需要素的自然禀赋方面优于其他国家，而是因为这一行业的两个先行者——波音公司和麦道公司是美国公司。但是，应该看到，新贸易理论与比较优势理论并无分歧，因为规模经济可以提高资源的利用效率，进而提高生产率，所以新贸易理论实际上是确定了比较优势的一个重要来源。

新贸易理论对于解释贸易模式有多大用途呢？现在回答可能为时过早。这是一个新的理论，与之相关的经验性工作还很少。但是，哈佛商学院商业历史学家奥尔弗来德·钱德（Alfred Chandler）最近所做的一项研究表明，先发优势是解释某些国家的公司在某些行业中占据主导地位的一个重要因素，这与新贸易理论相一致。²⁰ 的确，在很多行业里，公司的数量是很有限的，商用飞机、化工、重型建筑设备、重型卡车、轮胎、家用电子和喷气发动机等行业就是如此。

新贸易理论为政府干预和战略性贸易政策提供了论据，这大概正是人们对这一理论最有争议的地方。²¹ 新贸易理论学家强调，运气、企业家精神和创新意识对于公司获得先发优势起着重要的作用。按照这一观点，尽管像英国的德哈维兰公司（DeHavilland）和霍克-西德力集团（Hawker Siddely）或者荷兰的福克（Fokker）等公司都有可能成为商用喷气式飞机制造业的先行者，但最终却是美国的波音公司成功地最早进入了这一行业，

这是因为波音公司既有运气，又具创新意识。而波音公司的好运气又得益于德哈维兰公司自毁前程的举动——事实上，早在波音公司推出第一架 707 喷气式飞机前两年德哈维兰公司就推出了“彗星”(Comet) 喷气机，只是因为当时发现这种飞机有多种严重的技术问题而将生产计划搁置起来。如果德哈维兰没有犯一些严重的技术错误，今天世界商用喷气飞机的主要出口国可能就是英国了！

波音公司的创新体现在它独立开发了生产商用喷气飞机所需的技术诀窍。然而，一些新贸易理论学家指出，波音公司的研究与开发费用主要是由美国政府支付的；事实上，波音 707 是一个政府出资的军事项目的副产品。在此隐含着政府干预的原理。其他国家的政府是否可能像美国政府对波音公司那样通过补贴方法增加本国公司成为新兴行业先行者的机会呢？如果可能（新贸易理论表明这确是有可能的），就找到了干预性贸易政策的理论依据，而这种政策与前面所讨论的自由贸易理论是相背的。将在第 5 章讨论新贸易理论对政府的贸易政策的影响。

4.9 国家竞争优势：波特(Porter)的金刚石

1990 年，哈佛商学院的迈克尔·波特发表了一项研究成果，此项研究旨在确定为什么有些国家能够在国际竞争中取得成功而其他国家却失败了。²²波特和他的研究小组考察了十个国家的 100 个行业，并出版了一本名为《国家竞争优势》(*The Competitive Advantage of Nations*)的书，对此项研究的结果做了详尽说明。这本书似乎注定会对国际贸易理论做出重要贡献。和新贸易理论学家一样，波特的研究也是出于这样一种想法，即现有的国际贸易理论只能对国际贸易模式做部分解释。对波特而言，最基本的任务是要解释为什么一个国家能在某一个行业取得国际性成功？为什么日本的汽车工业有如此强大的实力？为什么瑞士在精密仪器和药品的生产和出口方面有上佳表现？为什么德国和美国的化学工业居世界领先地位？这些问题用赫克歇尔-俄林理论是很难回答的，而比较优势理论也只能做出部分解释。比较优势理论学家可能会说，瑞士在精密仪器和药品的生产和出口方面表现出众是因为它在这些行业的资源利用效率很高。尽管这可能是真的，但是还不能解释为什么瑞士在这些行业的生产效率比英国、德国或西班牙的高。波特想要着力解释的正是这些问题。

波特的论点是，一个国家的内部竞争环境是由四大因素形成的，它们可以促进或阻碍竞争优势的创建（见图 4-5）。这些因素是：

- 要素禀赋——一个国家在生产要素方面所处的地位，这些要素包括参与某个行业的竞争所必需的熟练劳动力或基础设施等。
- 需求状况——国内市场对该行业的产品或服务的需求特点。
- 相关产业和辅助产业——国内是否有具备国际竞争力的供货行业和相关产业。
- 公司的策略、结构和竞争——有关公司的创立、组织和管理的规定以及国内的竞争状况。

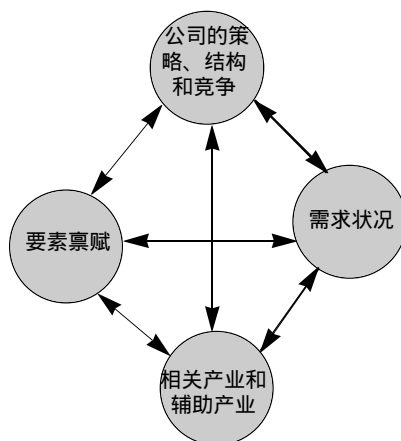


图4-5 国家竞争优势的决定因素：波特的金刚石

资料来源：Adapted from M. E. Porter, "The Competitive Advantage of Nations," *Harvard Business Review*. March-April 1990, p.77.

波特说，这四个决定因素构成了一个金刚石。他认为公司最有可能在金刚石条件最为有利的行业或行业部门中取得成功。他还认为，金刚石是一个相互补充和相互强化的系统，一个因素的影响力取决于其他因素的状况。比如，波特认为，如果国内的竞争不足以使公司对有利的需求状况做出反应，那么这些有利的需求状况也不可能带来竞争优势。

波特认为，有两个附加变量可以对国家的金刚石系统产生重大影响，这就是偶然性和政府。大的革新等偶然性事件会造成某些中断，而这些中断可以使产业结构摆脱原有的束缚或得以重建，并为一个国家的公司提供超过别国公司的机会。政府通过采用不同的政策可以改善或损害国家优势。比如，政府的规定可能改变国家的需求状况，反垄断政策可能影响某个行业的竞争激烈程度，政府对教育的投资则可以改变要素禀赋。

4.9.1 要素禀赋

从前面的讨论中已经看到，要素禀赋是赫克歇尔-俄林理论的核心。尽管波特没有提出更新的见解，但他对生产要素的特点做了更详细的分析。他认识到各种要素之间存在着等级关系，并区别了基础要素（比如，自然资源、气候、地理位置和人口等）和高级要素（比如，通信设施、掌握高技术的熟练劳动力、科研设施和技术诀窍等）。他认为，高级要素对竞争优势是最为重要的，而且与基础要素不同（基础要素是自然赋予的），高级要素是个人、公司和政府投资的结果。因此，政府对基础教育和高等教育的投资可以提高国民的整体技能和知识水平，鼓励高等院校进行先进技术的研究与开发，从而提高国家的高级要素的水平。

高级要素与基础要素之间的关系是很复杂的。基础要素可以提供最初优势，而这种优势则通过对高级要素的投资得以加强和扩展。相反，一个

国家在基础要素方面的劣势可以给它带来压力，促使其在高级要素上进行投资。在这方面最典型的例子是日本。日本缺乏可耕地和矿藏，但是通过大量投资，它却创建了巨大的高级要素禀赋。波特还特别注意到，日本所拥有的相当大数量的工程技术人员（这反映出日本人均工程专业毕业生的数量高于其他任何国家）对其在很多制造业领域里的成功起着至关重要的作用。

4.9.2 需求状况

波特特别强调国内需求在提高竞争优势的水平方面所发挥的作用。公司往往对与它们最接近的顾客的需求最为敏感。因此，国内需求的特点对于国内产品特征的形成和促进创新及质量提高尤为重要。波特认为，如果一个国家的消费者精明而挑剔，则这个国家的公司能够获得竞争优势。精明而挑剔的消费者可给国内公司带来压力，迫使它们满足更高的产品质量标准并生产出创新产品。波特认为，日本的照相机购买者十分精通产品知识，这对日本照相机工业提高产品质量和推出创新机型起到了刺激作用。在移动电话领域里也有类似的例子。斯堪的纳维亚国家的消费者对这个领域的产品要求较高，也富有经验，这便推动了芬兰的诺基亚公司和瑞典的爱立信公司早在其他发达国家对移动电话的需求还未启动之前就对移动式电话技术做了大量投资。结果，诺基亚和爱立信与摩托罗拉一道成为当今全球移动电话设备行业的主导者。在“管理焦点 4-1”部分对诺基亚公司的实例做详细讨论。

4.9.3 相关产业和辅助产业

一个国家在某一行业中的竞争优势的第三大决定因素是，这个国家是否有具备国际竞争力的供货行业和相关产业。相关产业或辅助产业对高级生产要素的投入所产生的效益可以波及到另一个行业，从而帮助该行业在国际市场上确立竞争地位。瑞典在钢铁制成品（比如，滚珠轴承和切割工具）方面的优势得益于瑞典特种钢行业的强大实力。80年代中期以前，美国半导体工业的领先地位为美国在个人电脑和其他技术先进的电子产品方面的成功提供了基础。同样，瑞士在制药业方面的成功也是与其过去染料工业的国际性成功密切相关的。

这种联带过程的一个结果是，一个国家内部的成功行业往往是由很多相关行业组成的一个行业“群”。波特在研究中发现这是一种普遍现象。德国的纺织和服装行业就是这样一个行业群，它包括高质量的棉花业、羊毛业、合成纤维业、纺织机针制造业和一系列纺织机械制造业。

4.9.4 公司的策略、结构和竞争

波特模型中的国家优势的第四大决定因素是在一个国家里，公司的策

略和结构以及竞争情况。在此，波特提出了两个重要观点：一是不同的国家有不同的“管理观念”，这些观念对它们建立国家竞争优势可能有帮助，也可能没有帮助。比如，波特注意到，在德国和日本公司，工程技术人员在上层管理队伍中占主导地位，他将这归因于这两国的公司特别重视改进生产工艺和产品设计。相反，波特注意到，在很多美国公司里，有财力的人往往在上层管理队伍中占主导地位，他将这种现象与美国公司不注意改进生产工艺和产品设计（特别是在七、八十年代）联系在一起。他还认为，财力优先意识致使美国公司过于强调短期收益的最大化。在波特看来，这种管理观念上的差异导致美国在那些以工程技术为基础的产业里（比如，汽车工业）多少失去了它的竞争力，而在这些产业里，生产工艺和产品设计都是至关重要的。

波特的第二个观点是，在某个行业里，国内竞争的激烈程度与国家竞争优势的创立和保持是密切相关的。激烈的国内竞争会促使公司想方设法提高生产效率，而这反过来又能增强它们的国际竞争力。国内竞争能创造压力，使公司着力创新，提高产品质量，降低成本，并为提高高级要素的档次而进行大量的投资。所有这一切都有助于创建世界级的竞争者。波特以日本为例做了如下说明：

国内竞争的作用在日本比在任何其他国家都更为明显。在日本，竞争的激烈程度无异于战争，很多公司都没有赢利。日本公司的目标是争夺市场份额，所以它们都投入一场赶超他人的持久战。市场份额常有显著的变化，而竞争过程也成为商业新闻报道的重点。特别设计的名次排序可以衡量哪些公司最受大学毕业生的青睐。在日本，新产品和新工艺的开发速度是惊人的。²³

从芬兰诺基亚公司跃居世界移动电话设备市场的领导地位的实例中，也可以看到激烈的国内竞争所起到的刺激作用。有关详情，请见本章“管理焦点4-1”部分。

管理焦点 4-1

芬兰诺基亚公司的崛起

移动电话设备工业是90年代发展最为迅速的行业之一。到1994年底，全球共有移动电话用户五千多万个，而1990年还不到10万个。目前在全球移动设备市场（比如，移动电话、基站设备、数码开关等）上占主导地位的有三家公司：摩托罗拉、诺基亚和爱立信。其中，诺基亚的迅速崛起也许是最令人惊讶的。诺基亚的根基在芬兰，而当人们谈起具有领先技术优势的公司时，往往想不到芬兰。80年代时，诺基亚还只是芬兰的一个实力不强的跨行业公司，其涉足的领域包括轮胎制造、造纸、消费电器和通信设备。今天，它是一个专注于通信设备生产的公司，其在全球的规模仅次于摩托罗拉。该公司的资产总额达100亿美元，其销售额和收入正以每年30%以上的速度增长。这样一家过去的跨行业公司是

(续)

如何跃居全球移动设备市场的主导地位的呢？答案在于芬兰及其北欧邻国的历史、地理和政治经济。

诺基亚的崛起开始于1981年，当时，北欧国家决定创立世界上第一个国际移动电话网络，它们也有充分的理由成为这一领域的开拓者。由于北欧各国人口稀少，冬季异常寒冷，要铺设传统的有线电话网费用太高。而正是这样一些特点使得通信在当地备受重视。在北极圈严寒的冬季里驾车行驶的人和居住在偏远的北部地区的人一旦遇到意外情况就需要用电话来求助。因此，瑞典、挪威和芬兰就成为世界上最早认真考虑移动通信的国家。比如，它们发现，要把传统的有线电话服务接通到北部的偏远地区，每个用户需花800美元，而采用无线移动电话设备每人只需花500美元。因此，到1994年，斯堪的纳维亚国家中已有12%的人拥有移动电话，而在美国这一比例还不到6%。

诺基亚长期以来一直都是通信设备的供应商，它自然可以充分利用北欧国家的这种优势。但是，芬兰国内的一些因素也对诺基亚公司创建自己的竞争优势起到了促进作用。与所有其他的发达国家不同，芬兰对电话行业从来就没有过国家垄断。相反，在该国，电话服务一直由50个自治的地方电话公司提供，这些公司的董事会通过公民表决的方法来确定价格（这当然意味着低价格）。这些独立的成本意识很强的电话服务供应商，使诺基亚公司在本国感受到强大的竞争压力而不敢掉以轻心。芬兰人有着特有的实用思想，它们愿意从成本最低的供货商处购买电话服务，不论它是诺基亚、爱立信、摩托罗拉还是其他供货商。这种情况与直到80年代末90年代初还盛行于大多数发达国家的情况截然不同。当时，在那些国家，国内的电话服务垄断商往往只从当地市场的一个主要供货商处购买设备，或者是自己生产设备。而诺基亚面对本国激烈的竞争压力，在努力保持其在移动通信技术方面的领先优势的同时又竭尽所能降低生产成本。

芬兰国内的这些因素给诺基亚公司带来的影响是显而易见的。尽管摩托罗拉目前仍然是移动设备领域的“老大”，但原来并不起眼的芬兰诺基亚公司正在紧追其后。目前，在数码移动技术这一未来的潮流领域中占领先地位的是诺基亚，而不是摩托罗拉公司，而诺基亚之所以能在这一领域中处于领先地位是因为斯堪的纳维亚国家比世界其他地区早五年便开始转向数码技术。此外，面对成本意识很强的芬兰消费者的压力，诺基亚公司十分注重降低成本，它的成本结构是目前世界上移动电话设备制造商中最低的，这就使它能获得比摩托罗拉更高的利润率。1994年，诺基亚的经营利润率为17.7%，而摩托罗拉的为14.4%。²⁴

4.9.5 对波特理论的评价

总的来讲，波特的论点是一个国家在某个行业中取得国际性成功的可

能性的大小取决于以下要素的共同作用：要素禀赋、国内需求状况、相关产业和辅助产业以及国内竞争等。他认为，只有这四个因素并存（尽管有时也有例外）才能对一个国家在国际竞争中的表现产生积极影响。波特还认为，政府可以对金刚石的四个组成要素施加正面或负面的影响。政府补贴、政府对资本市场的政策和教育政策等可以影响要素禀赋；政府可以通过制定国家产品标准或影响消费者需求的规定来塑造国家需求；政府的政策可以通过各种规定来影响相关产业和辅助产业，还可通过资本市场规则、税收政策和反垄断法等影响公司之间的竞争。

如果波特的理论是正确的，就可以用他的模型来预测现实世界中的国际贸易模式。各国应该出口金刚石的四个组成部分对其都有利的行业的产品，而进口四个组成部分对之都不利的行业的产品。那么，波特的论点究竟对不对呢？目前还不知道。他的理论是很新的，还没有相关的经验证明。当然，他的理论中有很多内容是正确的，但是，新贸易理论、比较优势理论和赫克歇尔-俄林理论也有正确之处。事实上，所讨论的每一种理论都对国际贸易模式做了一定的说明，而这些理论在很多方面都是相互补充的。

4.10 对国际商务活动的影响

本章所讨论的内容对国际商务活动至少有三方面的影响：即对地点选择的影响、对先行者的影响和对政府政策的影响。

4.10.1 对地点选择的影响

本章所讨论的内容对国际商务活动的一个影响在于国际贸易理论与公司生产活动地点的选择之间存在联系。上文讨论的所有理论都有一个基本观点，即不同的国家在不同的生产活动方面拥有各自特殊的优势。因此，从赚取利润的角度讲，一个公司应根据国际贸易理论，将其各种生产活动分散到效率最高的地方去。如果在法国从事设计工作的效率最高，就应该选择在法国进行设计活动；如果新加坡的基础元件生产效率最高，就应该在那里生产元件；如果最后的组装工作在中国做效率最高，就应该在中国进行组装。最终结果便是形成了一个生产活动全球网络。公司根据各地的比较优势和要素禀赋等情况，将不同的生产活动分散到世界不同的地方进行。如果哪一个公司不这样做，它将处于竞争劣势。

以笔记本电脑的生产为例，这种产品的生产过程有四个主要阶段：（1）基础研究和设计开发，（2）标准电子元件的生产（比如，内存芯片），（3）高级元件的生产（比如，彩色显示屏和微处理器），（4）最后的组装。基础研究与开发和设计工作需要有一批具有良好的微电子专业背景的高技能和受过高等教育的人员。日本和美国在微电子研究与开发和设计方面具有比较优势，所以，大多数笔记本电脑的生产厂商都选择在两国之一或者这两个国家进行其研究与开发工作（苹果、IBM、摩托罗拉、德州仪器（Texas Instruments）、东芝和索尼等公司在美国和日本都有它们的研究与开发部门）。

标准电子元件的生产是资本密集型生产，它需要半熟练劳动力，且成本压力很大。目前，这种生产活动的最佳地点是新加坡、台湾地区、马来西亚和韩国。这些国家和地区有大量比较熟练的、低成本劳动力。因此，很多笔记本电脑生产商都选择在这些地方生产内存芯片等标准元件。

微处理器和显示屏等高级元件的生产是资本密集型生产，需要高技术劳动力，成本压力不如标准电子元件生产的成本压力大。由于在这个生产过程中成本压力不很大，所以，这些元件的生产可以——事实上也正是——在劳动力成本高但其技术熟练程度也很高的国家进行（主要是日本和美国）。

最后，组装是一个相对劳动密集型的过程，只需要低技能的劳动力，成本压力很大。所以，最后的组装可以在像墨西哥这样有着丰富的低成本、低技能的劳动力的国家来进行。

这种生产活动分散的最终结果是，当看到一台由美国生产的笔记本电脑时，可能会发现它是在加利福尼亚设计，其基础元件是在台湾地区和新加坡制作，高级元件是在日本和美国生产，最后的组装是在墨西哥进行的，而最终的成品被销往美国或世界其他地方。美国的生产厂家将生产活动分散到全球不同的地方，实际上是在利用各种国际贸易理论所提到的国家间生产率和要素禀赋的差异。

4.10.2 对先行者的影响

新贸易理论认为，公司建立和发展先发优势是十分重要的。根据新贸易理论，如果一个公司能在某一种新产品的生产上建立先发优势，它就很有可能在这种产品的全球贸易中占据主导地位。这在那些全球市场只能支持数量有限的几家公司赢利的行业最为明显，比如，航天工业；但对于集中性并不那么强的行业，比如移动电话设备行业，先发优势似乎也很重要（参阅有关诺基亚公司的“管理焦点 4-1”）。因此，每个公司都应该认识到，投入大量资金来努力创建先发优势是值得的，即使这意味着在新产品或新企业开始赢利之前会有几年的亏损。尽管本书不能详尽阐述关于建立先发优势的诸多策略，但确有大量这方面的文章和书籍。²⁵ 人们普遍认为，在最近一些年里，日本公司似乎比欧洲或美国公司更致力于大量投资建立先发优势，并且愿意承受必要的损失，在笔记本电脑液晶显示（LCD）屏的生产上就是如此。90年代，当东芝和NEC等公司大量投资开发此项技术时，很多大的欧洲和美国公司却撤出了这一市场。结果，尽管LCD技术最早是在美国发明的，但今天，日本公司却在全球LCD显示屏的贸易中占据了领先地位。

4.10.3 对政府政策的影响

国际贸易理论对国际性企业有着重要影响，因为这些企业在国际贸易舞台上扮演着主要角色。商业公司出口产品，同时也进口其他国家的产品。由于它们在国际贸易中发挥着至关重要的作用，所以，它们可以、而且确实对政府的贸易政策有相当大的影响力。通过向政府进行游说，商业公司能够帮助促进自由贸易或者推行贸易管制。国际贸易理论给国际性企业传递了这样

一个信息，即总体上讲，自由贸易是符合本国的最佳利益的，尽管它可能不符合某个公司的最佳利益。很多公司都认识到了这一点并且向政府游说，推动政府开放市场。

比如，1991年，当美国政府宣布它准备对进口的日本液晶显示（LCD）屏征收关税时，美国的IBM和苹果电脑公司竭力反对。它们指出：（1）日本是LCD显示屏成本最低的进货渠道，（2）它们自己生产的笔记本电脑都使用日本的显示屏，（3）对日本的LCD显示屏征收关税将增加成本，进而增加IBM和苹果公司生产的笔记本电脑的成本，这样会使它们失去在世界市场上的竞争力。换句话说，这项旨在保护美国公司的关税并不能实现预期结果。面对压力，美国政府最后改变了在这件事情上的立场。

但是，公司并不总是为自由贸易而游说。比如，在美国，汽车、机床、纺织和钢材等行业的公司直接给政府施加压力，要求出口国对这些行业的产品进行“自愿”出口限制。于是，美国政府要求外国公司接受“自愿”出口限制协议，否则就要受到来自美国的更为严厉和正式的贸易壁垒的限制。正如国际贸易理论所预测的，很多此类协议的结果都是事与愿违的。1985年达成的对机床出口的自愿限制协议就是其中一例。由于这一协议的执行减少了来自生产效率更高的国外供货商的竞争，美国的机床价格比自由贸易情况下的价格高出很多。因为机床普遍使用于制造业，所以，美国制造业的总体成本增加，其在国际市场上的竞争力也有所丧失。此外，由于进口障碍使美国的机床工业免受国际竞争的压力，所以它也没有提高生产效率的动力。结果，它在国际市场上的很多出口份额都丧失给了效率更高的外国竞争对手。现在，美国机床业的规模比1985年时小了很多。任何一个了解国际贸易理论的人对于上述事件所造成的结果都不会感到奇怪。²⁶

波特的国家竞争优势理论也有重要的政策意义。波特的理论表明，一个公司为提高高级生产要素而进行大量投资是符合其最佳利益的，比如，投资于员工培训，增加研究与开发费用等等。商业企业游说政府采取对国家“金刚石”的每一个组成部分都有利的政策，这也是符合企业的最佳利益的。因此，在波特看来，企业应该敦促政府加大对教育、基础设施和基础研究的投资（因为这有助于增强高级要素），并采取能促进国内市场竞争的政策（因为波特的研究发现，这可以增强本国公司在国际市场上的竞争力）。

关键术语

绝对优势	(absolute advantage)
比较优势	(comparative advantage)
先发优势	(first-mover advantages)
自由贸易	(free trade)
重商主义	(mercantilism)
各有所得的事情	(positive-sum game)
得失所系的事情	(zero-sum game)

本章小结

本章介绍了几种贸易理论，这些理论都解释了为什么开展国际贸易对一个国家是有利的；此外，本章也概述了现实世界中的国际贸易模式。可见，斯密、李嘉图和赫克歇尔-俄林理论都强烈主张无限制的自由贸易。相反，重商主义和新贸易理论（后者在较少的程度上）可以说是支持政府干预，通过补贴促进出口，通过关税和配额限制进口。

本章的第二个要点是解释国际贸易模式。已经看到，除了重商主义理论对此未作任何涉及外，不同的理论对于这一问题都提出了不同的、但在很大程度上又是相互补充的解释。尽管没有哪一个理论可以完全解释国际贸易模式，但将比较优势理论、赫克歇尔-俄林理论、产品生命周期理论、新贸易理论和波特的国家竞争优势理论融合在一起却可以说明哪些因素是重要的。比较优势理论认为，生产率的差异是重要的；赫克歇尔-俄林理论说明要素禀赋是重要的；产品生命周期理论说明一种产品的最初开发地点是十分重要的；新贸易理论认为专业化生产的收益增加和先发优势是重要；而波特的理论则说明所有这些因素可能都很重要，因为它们对国家金刚石结构的四个组成部分都有影响。

本章重点阐述了下列几点内容：

1. 重商主义者认为，保持外贸顺差是符合一个国家的最佳利益的。在他们看来，贸易是一种得失所系的事情，一个国家的获益必然造成另一个国家的损失。
2. 绝对优势理论认为，各国生产同一产品的效率各不相同。所以，它主张一个国家应专门生产其享有绝对优势的产品而进口其他国家享有绝对优势的产品。
3. 比较优势理论认为，一个国家应该专门从事其生产效率最高的产品的生产而从其他国家购买其生产效率并非最高的产品，即使这意味着它自身生产所购产品的效率比出口国的更高。
4. 比较优势理论表明，无限制的自由贸易可以增加全世界的产量；也就是说，贸易是一种各有所得的事情。
5. 比较优势理论还表明，一个国家开展自由贸易可以刺激本国的经济增长，而这反过来又可以使本国从贸易中获得更多的利益。
6. 赫克歇尔-俄林理论认为，国际贸易的模式是由要素禀赋的差异决定的。该理论预测，各国将出口那些需大量使用当地充足的生产要素的产品而进口需大量使用当地缺乏的生产要素的产品。
7. 产品生命周期理论认为，贸易模式受新产品的开发地点和最初销售地点的影响。在全球一体化的趋势日益加强的世界经济中，产品生命周期理论似乎不像1945年到1975年期间那样有预见性。
8. 新贸易理论认为，在那些较大规模经济的存在意味着世界市场只能支持少数公司赢利的行业里，一个国家可能会因其有一个公司是该行业中的先行者而在某些产品的出口中占据主导地位。

9. 有些新贸易理论学家提出了战略性贸易政策的思想。他们认为，通过采取补贴措施，政府可能增加国内公司成为新兴行业的先行者的机会。

10. 波特的国家竞争优势理论表明，贸易模式受一个国家的四种要素的影响：(1) 要素禀赋，(2) 国内需求状况，(3) 相关产业和辅助行业，(4) 公司策略、结构和竞争情况。

11. 国际贸易理论对一个商业公司来讲是很重要的，这主要是因为这些理论可以帮助公司决定在哪些地方从事其各种生产活动。

12. 从事国际贸易的公司能够对政府的贸易政策施加影响。通过对政府部门的游说，它们可以帮助推动自由贸易或限制贸易。

思考和讨论

1. “重商主义是一种破灭的理论，在现实世界中已无一席之地。”请对此进行讨论。

2. 在“全球经济聚焦 4-1”部分中提到，有些人认为日本是一个新重商主义国家，你同意这种说法吗？是否可以找出一些例子说明自己国家对外国竞争者也有新重商主义的做法？

3. 运用比较优势理论阐述自由贸易的合理性。

4. 运用新贸易理论和波特的国家竞争优势理论阐述政府的政策有助于创建本国在某个领域的国家竞争优势。建议政府应采取哪些政策？这些政策是否与基本的自由贸易哲学思想有冲突？

5. 假设自己是美国一家设计和生产大众服装产品的纺织品公司的首席执行官，公司从事的是一种劳动密集型生产，并不要求员工有很高的技能。目前，公司的设计部门在巴黎和纽约，生产部门在北卡罗来纳州。请运用国际贸易理论说明这种业务活动的地点选择是否是最佳的？

6. “对低成本的外国竞争者加以限制的政策对一个国家实现更高的经济增长是没有帮助的。”请针对这一说法进行讨论。

网上练习

很多研究人员都对赫克歇尔-俄林理论对国际贸易模式的解释的正确性做过检验，其中最早的一位是威斯里·里昂惕夫。很多互联网的网页都提到了他，比如，诺贝尔奖互联网档案和诺贝尔经济学奖获得者网页 (<http://nobelprizes.com/nobel/economics/1973a.html>)。他在纽约大学的 Robert F. Wagner 公共服务研究生院创建了经济分析研究所，这一研究所被称为“投入-产出经济学及其在经济发展和环境恶化问题中的实际应用的主要理论研究中心” (<http://www.nyu.edu/wagner/>)。

里昂惕夫关于自动化在社会中的作用的理论在万维网上都有公布。比如，在网上可以看到他写的题为“*Technological Advancement, Employment and the Distribution of Income between Labor and Capital*”(技术进步、就业及收入在劳动力和资本之间的分配)的文章的摘要 (<http://www.smau.it>)。

/nobel/nobel94/aleoin94.htm) 和另外两篇论述他的理论的文章。“*The Declining Middle*”一文讨论了里昂惕夫提出的美国自动化程度的提高导致了工资水平的下降和购买力的下降的观点。为了缓解这一局面，里昂惕夫认为应该缩短工作时间并由政府来补充收入 (<http://www.theatlantic.com/atlantic/election/connection/ecbig/declkutt.htm>)。“*Computers are Bad for your Health*”(电脑有害健康)一文提到了里昂惕夫的一个理论观点，即自动化将取代工厂里的工人，就如同当年自动化取代了农业中使用的马一样 (<http://www.winmag.com/library/1995/1295/12opins.htm#A21>)。

网上漫游

在诺贝尔奖网站上阅读里昂惕夫的传记及他所编著的书。除了里昂惕夫悖论外，他还提出了哪些经济理论？找到纽约大学的网址，看看经济分析学院探索哪些经济理论。在里昂惕夫的“*Technological Advancement*”(技术进步)一文中，他是如何提议政府要调整本国经济以保持本国在国际贸易中的竞争力的？本章中所讨论的哪一个(哪些)经济学家的比较优势理论与里昂惕夫的理论相似？在“*The Declining Middle*”和“*Computers are Bad*”(电脑有害健康)两篇文章中，作者是如何应用和扩展里昂惕夫的理论的？

综述案例

意大利的瓷砖工业

到90年代早期，意大利公司一直在世界屋顶和地面瓷砖的生产和出口中占据领先地位，其产量是世界总产量的30%，而出口则占世界总出口量的60%。意大利瓷砖工业的这种突出地位源于该国生产的瓷砖工艺高超，富有美感。意大利的瓷砖生产集中在北部小城萨索罗(Sassuolo)周围的爱尼里亚-罗马涅大区(Emilia-Romagna)。在萨索罗地区有几百家瓷砖生产公司和釉料、瓷漆、瓷砖设备等辅助行业的公司。因此，在萨索罗，瓷砖行业及辅助行业的公司是世界上密集程度最高的。

萨索罗的瓷砖工业源于陶瓦业，后者可追溯到13世纪。二战后，意大利市场对瓷砖的需求迅速增长，这是因为战后重建带来了建筑业的繁荣。意大利瓷砖工业迅速发展的一个原因要归于意大利的地中海气候(陶瓷地砖需在温暖的天气里慢慢晾干)。此外，意大利也有一种用天然石料而不用地毯或木料铺地的传统。由于有这样的传统，意大利人均瓷砖的消费量一直居世界第一。1987年，该国的人均消费量是3.33平方米，其后是西班牙，2.55平方米，再后是瑞士，1.81平方米。

由于需求旺盛，50年代到60年代期间，萨索罗地区瓷砖公司的数量急剧增多；到1962年时已有102家。除了需求量大以外，在当地建立瓷砖企业的成本低也是一个原因。在萨索罗地区，瓷砖制造商必须为争取到零售渠道而展开激烈的竞争。零售商需要质量高、成本低而又漂亮的瓷砖。因此，各公司必须不断地在技术、设计和分销渠道方面彼此竞争。往往在几周之内就会出现一些创新，而这些创新又很快被竞争对手所模仿。所以，一个公

(续)

司若想在技术、生产效率或者设计方面处于领先地位就必须不断地改进生产工艺，推出新产品，从而把竞争对手甩在后面。

随着瓷砖工业在萨索罗地区的发展，当地瓷砖公司的一些技术人员开始离开原公司而开办自己的加工设备制造企业。瓷砖制造所使用的设备包括烧砖用的窑炉、成砖用的压床和磨光机。到80年代中期，在萨索罗地区已有120多家为瓷砖制造企业生产加工设备的公司。这些设备生产商为争夺瓷砖制造企业的生意而激烈竞争。为了赢得生意，它们竭力提高设备质量，降低生产成本。设备生产商之间的这种激烈竞争产生了很多重要的工艺创新，从而大大节约了瓷砖生产的能源和人力成本。特别是窑炉技术的进步使萨索罗地区不仅在瓷砖行业、同时也在辅助设备行业都处于领先地位。

到70年代，意大利的瓷砖工业已日渐成熟。二战之后出现的国内需求的旺盛期渐渐过去了，意大利的瓷砖公司开始出现生产能力过剩的现象。于是它们转而开拓国际市场，特别是北美市场。在国际市场上，萨索罗的公司发现它们比其最直接的竞争对手——主要是西班牙和德国的公司具有更强的竞争优势。这种优势源于它们的高生产率、低成本、优良设计和意大利这个国家在流行式样方面的声誉。结果，到90年代初，意大利公司在世界市场上所占的份额几乎是其最有力的竞争对手，即西班牙公司所占份额的两倍。²⁷

讨论题

1. 比较优势理论可以在多大程度上解释意大利瓷砖生产公司在世界市场上所取得的领先地位？
2. 赫克歇尔-俄林理论可以在多大程度上解释意大利瓷砖生产公司在世界市场上所取得的领先地位？
3. 运用迈克尔·波特的金刚石理论分析意大利瓷砖行业在世界上的突出地位。这一分析对公司如何在世界经济中获得竞争优势有了哪些了解？
4. 上述的三种理论，即比较优势理论、赫克歇尔-俄林理论和波特理论中哪一个能最好地解释意大利瓷砖工业在全球市场上的优势？为什么？

学友实例

结果一切都好

19岁的罗德里哥·克鲁兹是厄瓜多尔的一名职业篮球运动员，他梦想着能获得美国一所大学的篮球奖学金和大学学历。尽管罗德里哥出生在美国，但他是在厄瓜多尔长大的。25岁时，他的梦想部分地实现了。他即将获得位于波莫纳（Pomona）的加利福尼亚州立理工大学的学士学位，但他的学费不是来自篮球而是玫瑰。他现在不是在“投篮”，而是在进口玫瑰。罗德里哥目前是位于伯班克（Burbank）的一家名为“金色玫瑰”的批发公司的合伙人，该公司专门从厄瓜多尔进口玫瑰。

“由于厄瓜多尔的气候、地面高度和日照时间等十分适合种植玫瑰，所以那里种出的玫瑰是世界上最漂亮的，”罗德里哥说。“我们是厄瓜多尔的玫瑰农场（Rosas）在加利福尼亚的独家批发商，因其种出了世界上最好的玫瑰，这一农场曾获得由法国“梅兰屋”（Mehllan House）颁发的著名的“金玫瑰奖”。每天被运到美国用来装点白宫的正是这些获奖玫瑰。”

(续)

厄瓜多尔的全球玫瑰出口量从1994年的9 200吨增长到1996年21 945 吨。厄瓜多尔玫瑰的最大市场是美国，1995年其对美出口量是9 955吨，为其第二大市场，即荷兰或俄罗斯的出口量的9倍。

罗德里哥是在1993年的情人节时开始接触玫瑰生意的。那时，他的女友、现在的妻子莫尼卡提出卖玫瑰比收到别人送的玫瑰更划算。当时，莫尼卡的父亲是厄瓜多尔玫瑰农场的场主，于是她让父亲给她运来100箱玫瑰并把它们卖给了洛杉矶的花店。她请罗德里哥和自己的弟弟杰米·姆罗兹帮助送货。

尽管莫尼卡没有销售或营销方面的经验，但她很快就把100箱玫瑰卖了出去。由于情人节期间是玫瑰销售的旺季，加上她所卖的玫瑰质量好，价格合理，这一次销售使莫尼卡尝到了甜头，于是她决定每周都从厄瓜多尔购进玫瑰。到后来，这三个人花了几千美元成立了自己的公司，他们的最大开支是运费和租金。

公司成立五个月后，罗德里哥和莫尼卡结了婚，罗德里哥开始一边在一家快餐店做全职工，一边在新公司里打工。现在，他全职在自己的公司工作，负责玫瑰进口、定价和会计核算。他的妻弟负责发货、营销和履行订单。两个人还轮流负责接电话。莫尼卡在照顾两个孩子的同时帮助公司做战略规划和后勤工作。尽管玫瑰花惹人喜爱，但做玫瑰生意却不容易。总有很多无法控制的因素。玫瑰在厄瓜多尔被剪摘下来运到“金色玫瑰”的仓库一般需要六天。由于玫瑰花很容易枯萎，所以必须在运到后两三天内卖出去。而从厄瓜多尔到洛杉矶没有直达航班，所有的玫瑰都要先运到迈阿密，而且还必须通过美国农业部的检查。据罗德里哥讲，“一旦检查发现有任何虫害或病疫的迹象，你便只有三种选择：把玫瑰运回厄瓜多尔；对玫瑰做烟熏处理，这样一来玫瑰就无法再卖了；还有就是交由美国农业部将玫瑰销毁。不管你做哪一种选择，所有的费用都要由你来承担。”

雇佣一个能干的中间商是很重要的。现在，“金色玫瑰”的运货量已达1 250美元，也就是50箱，这就需要有一个中间商。“有时，中间商赚得比我还多，但是考虑到运输路途遥远，各种中间环节处理不好可能会使我们亏掉整批货，所以，让他们多赚也是必要的。”罗德里哥解释说。

玫瑰销售行业的竞争是很激烈的。罗德里哥估计，在洛杉矶有100多家鲜花批发商，其中有60家都是从厄瓜多尔进口。在竞争的压力下，卖主要想保持或赢得市场份额就必须给零售商大量的折扣。

罗德里哥意识到，没有他的全力投入，公司就不可能繁荣发展。于是，两年前，他开始全职在公司工作。罗德里哥经常在周末也工作，有时甚至不分白天黑夜。在情人节这样的销售旺季，他一般都要连续工作两个星期。但是，即使这么忙，他还坚持每学期在夜校选修三门课。

公司的成功还依赖员工的尽心尽力。除了罗德里哥的妻弟以外，公司还有四名全职雇员，罗德里哥对待他们像对待自家人一样。他很信任他们，在确定送货路线方面给他们最大的自主权。他还鼓励他们学习公司的商业运作。这样，雇员们对公司十分忠心，也愿意加班加点地工作。罗德里哥认为，他在管理方面的技能要归功于在快餐店工作时积累的经验，他19岁时就成为这家快餐店最年轻的经理助理，而他目前的雇员大部分都是他在快餐店的下属工作人员。

罗德里哥从没正式写过公司业务计划，但他一直严格遵循以质量、知识和服务为基础的商业策略。罗德里哥专门销售高质量的玫瑰。“我们卖的玫瑰是最漂亮、保鲜时间最长的玫瑰，”他强调说。罗德里哥的要价也很高，他宁愿把过期的库存都毁掉也不肯降价。他把玫瑰批发给花店，而从不把花卖给经常降价的花市。现在，罗德里哥已成为一名玫瑰专家，

(续)

他很擅于培养客户。和竞争对手不同，他免费送货，如果顾客对玫瑰的质量或新鲜度不满意，他还给全额退款。

目前，罗德里哥向南加州的三家最大的花商批发玫瑰，他的大多数新主顾都是通过别人介绍来的。他现在还打算开第二个仓库。

正如罗德里哥的名片上所显示的，他正在质优价高的玫瑰市场上与其他销售商展开竞争。罗德里哥如同他所代表的厄瓜多尔玫瑰一样，已经成为竞争中的佼佼者。

(作者：海伦娜·琴派克，加州州立科技大学)

参考文献

- 1 "Poor Man's Burden: A Survey of the Third World," *The Economist*, September 23, 1989, and World Bank, *World Development Report, 1994* (Oxford: Oxford University Press, 1994).
- 2 H. W. Spiegel, *The Growth of Economic Thought* (Durham, NC: Duke University Press, 1991.)
- 3 G. de Jonquieres, "Mercantilists Are Treading on Thin Ice," *Financial Times*, July 3, 1994, p. 16.
- 4 Jarl Hagelstam, "Mercantilism Still Influences Practical Trade Policy at the End of the Twentieth Century," *Journal of World Trade*, 1991, pp. 95-105.
- 5 Y. Sazanami, S. Urata, and H. Kawai, *Measuring the Costs of Protection in Japan* (Washington, DC: Institute for International Economics, 1994); M. Nakamoto, "All Action and No Talk," *Financial Times*, March 17, 1995, p. 5; and N. Dunne, "U.S. Threatens WTO Complaint against Japan," *Financial Times*, March 29, 1995, p. 6.
- 6 S. Hollander, *The Economics of David Ricardo* (Buffalo, NY: The University of Toronto Press, 1979).
- 7 D. Ricardo, *The Principles of Political Economy and Taxation* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1967) (first published in 1817).
- 8 For example, R. Dornbusch, S. Fischer, and P. Samuelson, "Comparative Advantage: Trade and Payments in a Ricardian Model with a Continuum of Goods," *American Economic Review* 67 (December 1977), pp. 823-39.
- 9 B. Balassa, "An Empirical Demonstration of Classic Comparative Cost Theory," *Review of Economics and Statistics*, 1963, pp. 231-38.
- 10 See P. R. Krugman, "Is Free Trade Passé?" *Journal of Economic Perspectives* 1 (Fall 1987), pp. 131-44.
- 11 P. Samuelson, "The Gains from International Trade Once Again," *Economic Journal* 72 (1962), pp. 820-829.
- 12 For a summary, see "The gains from trade," *The Economist*, September 23, 1989, pp. 25-26.
- 13 B. Ohlin, *Interregional and International Trade* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1933). For a summary see R. W. Jones and J. P. Neary, "The Positive Theory of International Trade," in *Handbook of International Economics*, ed. R. W. Jones and P. B. Kenen, (Amsterdam: North Holland, 1984.)
- 14 W. Leontief, "Domestic Production and Foreign Trade: The American Capital Position Re-Examined," *Proceedings of the American Philosophical Society* 97 (1953), pp. 331-49.
- 15 R. M. Stern and K. Maskus, "Determinants of the Structure of U.S. Foreign Trade," *Journal of International Economics* 11 (1981), pp. 207-44.
- 16 See H. P. Bowen, E. E. Leamer, and L. Sveikayskas, "Multicountry, Multifactor Tests of the Factor Abundance Theory," *American Economic Review* 77 (1987), pp. 791-809.
- 17 R. Vernon, "International Investments and International Trade in the Product Life Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, May 1966, pp. 190-207, and R. Vernon and L. T. Wells, *The Economic Environment of International Business*, 4th ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1986).
- 18 For a good summary of this literature, see E. Helpman and P. Krugman, *Market Structure and Foreign Trade: Increasing Returns, Imperfect Competition, and the International Economy* (Cambridge, MA: MIT Press, 1985). Also see P. Krugman, "Does the New Trade Theory Require a New Trade Policy?" *World Economy* 15, no. 4, (1992), pp. 423-41.
- 19 M. B. Lieberman and D. B. Montgomery, "First-Mover Advantages," *Strategic Management Journal* 9 (Special issue, Summer 1988), pp. 41-58.
- 20 A. D. Chandler, *Scale and Scope* (New York: Free Press, 1990).
- 21 Krugman, "Does the New Trade Theory Require a New Trade Policy?"
- 22 M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990). For a good review of this book, see R. M. Grant, "Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment," *Strategic Management Journal* 12 (1991), pp. 535-48.

pp. 535-48.

23 Porter, *Competitive Advantage of Nations*, p. 121.

24 "Lessons from the Frozen North", *The Economist*, October 8, 1994, pp. 76-77, and G. Edmondson, "Grabbing Markets from the Giants," *Business Week, Special Issue: 21st Century Capitalism*, 1995, p. 156.

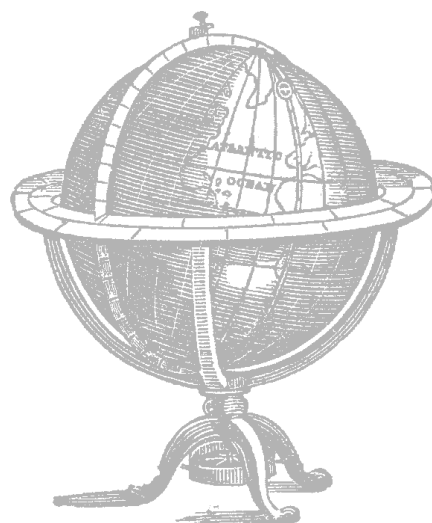
25 Lieberman and Montgomery, "First-Mover Advantages."

Machine Tools," *Journal of Commerce*, October 30, 1991, p. 8, and "Manufacturing Trouble", *The Economist*, October 12, 1991, p. 71.

27 This case is based on a case prepared by M. J. Enright and P. Tenti, "The Italian Ceramic Tile Industry," which is reported in Porter, *The Competitive Advantage of Nations*.

第 5 章

全球贸易体系



学 习 目 的

1. 熟悉政府用于限制进口和促进出口的各种政策手段。
2. 了解为什么有些政府对国际贸易进行干预以限制进口、促进出口。
3. 理解为什么有人主张政府对国际贸易的干预是不可能达到预期结果的，它并不能带来政府干预的提倡者所说的诸多好处。
4. 熟悉“关税和贸易总协定”和“世界贸易组织”所体现的全球贸易体系的演变、目的、现状和未来发展趋势。
5. 了解政府对国际贸易的干预以及当前的全球贸易体系对国际商务活动的意义。

先行案例

剖析一场贸易纠纷

美国和日本的双边贸易关系对世界贸易有着重要的影响，但是在很多人看来这种关系是不均衡的，因为1995年日本对美国的出口额比其从对方的进口额多出600亿美元。这种不平衡的贸易关系致使两国之间在1995年出现了贸易纠纷。这场纠纷源于两国在1993年开始的一系列谈判，这些谈判的主题是日美之间的贸易不平衡及日本应采取的对外国产品和服务开放市场的措施。克林顿政府认为，日本设置的各种管理贸易障碍使外国公司难以在日本的汽车、建筑、通信、保险和医疗设备行业里进行有效的竞争。

在长达几个月的时间里，美国方面一直推动日本政府同意对外国进口商品确定量化目标，就像1991年日美之间就扩大外国公司进入日本半导体市场的渠道所达成的协议一样。当时的协议中设定了一个期望值，即通过改善市场准入渠道，外国公司可望在1992年底以前获得日本半导体市场的20%的份额。美国方面认为20%这一数字是一个目标而不是期望值。后来，20%的数字真的达到了，美国人就认为量化目标是可行的。而在日本人看来，这实在可怕，因为他们从没把20%看作是一个目标。日本方面反对量化目标的想法，并给出了一个他们认为很合理的原因，即日本是一个自由市场经济，而在自由市场经济中，政府无权告诉消费者或公司他们应该购买多少外国产品。当时在任的细川护熙政府是一个脆弱的多党联合政府，国内势力给细川本人施加了强大的压力，让其在量化目标问题上抵制美国的要求，这使谈判形势变得更为复杂。日本拒绝在量化目标问题上做出让步，于是在1994年2月11日，有关市场准入的谈判宣告破裂。

美国对此迅速做出了反应。2月5日，美国政府宣布，由于日本对国内的移动电话市场

(续)

实行保护，美国将对其进行正式的贸易制裁。美国宣称，如果日本不开放移动电话市场，它就在30天内列出一份将受到贸易制裁的日本公司的名单。美国之所以选择移动电话市场入手是因为日本在这一市场上设置的管理贸易壁垒阻碍了美国的移动电话公司——摩托罗拉公司在日本赢得市场份额。1989年，日本曾同意将国内的大部分移动电话市场对摩托罗拉开放。当时，日本的移动电话服务公司——IDO正使用日本电报电话公司(NTT)开发的技术在人口稠密的东京-名古屋地带建立移动电话系统。在日本政府的压力下，IDO同意用摩托罗拉的技术再另建一套系统。然而，IDO没有足够的资金来建两套系统，所以它集中修建使用NTT技术的那套系统。到1994年1月时，它已建了400个与NTT技术相匹配的系统基站，而摩托罗拉系统的基站只有110个。这就意味着在94%的地区可以使用NTT电话，而只有61%的地区能使用摩托罗拉的电话。由于存在这种比例上的差异，出现31万个用户选择NTT电话，而只有1万个用户选择摩托罗拉电话这种现象也就不足为怪了。美国政府称，这种现象导致的摩托罗拉的销售缺口违背了日本在1989年所做的市场准入的承诺。

很多观察人士认为，美国政府的真正意图是尽可能使日本人对华盛顿的下一步举动感到捉摸不透和焦虑不安。美国政府相信，这种未来举动的不确定性会使日元升值，抬高日本出口产品的价格，从而给困难缠身的日本出口公司造成更大的损失，这些公司目前已陷入二战以来最深的衰退中。美国政府希望它这样做能使日本人回到谈判桌上来，在量化目标问题上做出让步。

三月初，美国恢复了在1990年就终止使用了的“超级301”贸易条款，从而给日本施加更大的压力。“超级301”是美国贸易法中的一个条款，它允许个人或政府对“采取不公平、不合理或歧视性做法的外国贸易商”进行报复。尽管很少有人相信美国会真的对日本实施超级301条款，但人们普遍认为，这一条款的恢复是美国迫使日本回到谈判桌上来并做出让步的另一个步骤。

虽然日本人并不愿意在量化目标问题上做出让步，但为了避免爆发贸易战，他们还是做了妥协。从这个意义上讲，可以说美国的策略达到了预期目的。1994年3月13日，日本政府宣布已经促成摩托罗拉和IDO之间达成协议，扩大前者进入日本市场的渠道。协议要求IDO在1995年秋季以前完成对159个摩托罗拉系统基站的投资。IDO还同意将NTT使用的一部分无线电频率分配给摩托罗拉。此外，日本政府同意对IDO实现上述目标的进展情况进行监督，并为IDO提供低息贷款以帮助它加速投资。¹

5.1 本章简介

第4章对斯密、李嘉图和赫克歇尔-俄林的古典贸易理论做了回顾，从中可以看到，在一个没有贸易壁垒的世界里，贸易模式是由不同国家的不同生产要素的相对生产率决定的。各国将专门生产其生产效率最高的产品而进口其生产效率较低的产品。第4章还阐述了自由贸易的理论基础。自由贸易指的是政府对国民能从它国购买什么或者向它国出售什么不做限制的一种状况。从第4章中看到，斯密、李嘉图和赫克歇尔-俄林都认为自由贸易能给贸易国带来静态经济效益（因为自由贸易可以增加国内消费量，并使资源得到更有效的利用）和动态经济效益（因为自由贸易能刺激经济增长和

财富的创造)。

本章将考察国际贸易的政治现实。很多国家表面上都承诺要进行自由贸易，但实际上它们采取的是一种新重商主义做法，一方面尽可能阻止外来竞争，保护本国市场，同时又努力为本国的出口产品打开进入外国市场的渠道。本章的“先行案例”就提示了这样一种政治现实。这一案例描述了美日之间的贸易不平衡如何导致了两国之间长期的贸易纠纷。在这场纠纷中，美国方面宣称，日本政府对外国公司进入日本市场进行限制，而日本公司却能从美国的低贸易壁垒中获益。日本政府对此予以否认。相反，日本人称美国方面提出的不合理要求是一个实行自由贸易制度的国家政府所不能接受的。显然，双方都指责对方采取了新重商主义做法。也许它们各自都有一些道理，所以这场贸易纠纷才如此难以解决。但是，尽管日本政府否认美国的指责，迫于美方的压力，它还是在 1994 年放松了对美国摩托罗拉公司在日本移动电话设备市场上的竞争限制。

本章将探讨政府干预国际贸易的政治和经济原因。政府的干预往往是为了限制国外的产品和服务进入本国市场，同时采取促进出口的政策。它们进行干预的动机通常是保护国内生产商和就业机会免受外来竞争的冲击，同时扩大国内产品在外国的市场。下文首先描述政府干预国际贸易所使用的各种政策手段，接下来详细讨论政府进行干预的各种政治和经济动机。在第三部分，将阐述面对支持政府对国际贸易进行干预的诸多理由，自由贸易理论如何仍能站得住脚。

接下来将考察现代全球贸易体系，这一体系是在多边协定和机构，特别是“关税及贸易总协定”(GATT)及其后续组织“世界贸易组织”(WTO)的基础上建立起来的。GATT 成立于 1947 年 10 月 31 日，其目的是降低 23 个成员国之间的贸易壁垒。在 1947 到 1994 年间，GATT 共进行了八轮贸易谈判，每一轮都在降低跨国贸易的壁垒方面取得一些进展。1995 年 1 月 1 日，WTO 取代了 GATT。目前，WTO 有 126 个成员国，它有权执行全球贸易规则。因此，WTO 在正在进行的全球经济改革中发挥着核心作用。

5.2 贸易政策的手段

本部分将讨论六种主要的贸易政策手段：关税、补贴、进口配额、自愿出口限制、当地成份要求和行政管理政策。关税是最古老、也是最简单的贸易政策手段。60 年代以来，关税壁垒逐渐降低，随之而来的便是补贴、配额和自愿出口限制等非关税壁垒的兴起。

5.2.1 关税

关税是对进口产品征收的税，它是最古老的一种贸易政策手段。关税有两种形式。从量税是指对每一个单位的进口产品征收固定数额的税（比如，每一桶石油收税 3 美元）。从价税是指按进口产品价值的一定比例来征税。比如，在 80 年代后期，美国政府对进口的轻型卡车（小货车、四轮货

车、小型厢式运货车)按其价值征收25%的税。

征收关税的结果是提高了进口产品相对于国内产品的价格。因此,美国对进口的轻型卡车征收25%的关税提高了从欧洲和日本进口的轻型卡车相对于美国制造的卡车价格。征收这种关税的结果是保护了美国汽车制造商的市场份额(尽管嘲讽者可能会说,事实上,这种关税的结果只是使欧洲和日本汽车公司加速在美国本土生产轻型卡车)。虽然征收这种关税的主要目的是保护国内生产商和员工免受外来竞争的冲击,但这一关税的实行也增加了政府的收入。比如,在征收所得税以前,美国政府的大部分收入都是来自关税。

在关税问题上,有一点是十分重要的,即谁是关税的受害者?谁是获益者?政府是获益者,因为关税增加了政府的收入。国内生产商是获益者,因为关税增加了进口产品的成本,从而在一定程度上使他们免受外国竞争者的冲击。消费者是受害者,因为他们不得不为某些进口产品支付更高的价格。至于政府和国内生产商所获得的好处是否超过消费者的损失要取决于多种因素,包括关税的数额、进口产品对国内消费者的重要性、在受保护行业中得到保护的就业人数等等。

尽管在本书中无法对上述每一个问题都做详细讨论,但从进一步的分析中可以得出两个结论。²第一,关税肯定是对国内生产商有利而对消费者不利的。尽管关税能保护生产商少受外来竞争的打击,但关税对供货量的限制也提高了国内价格。正如第4章中所看到的,日本经济学家最近做的一项研究表明,日本对进口食品、化妆品和化工产品的限制致使每个日本消费者平均每年多花了890美元。³几乎所有对关税问题的研究都证明,进口关税提高了产品价格,从而增大了国内消费者的开支。⁴有关这一结论的另一个例子,请看下面的“全球经济聚焦 5-1”,它探讨了进口关税给美国消费者带来的损失。

全球经济聚焦 5-1

美国贸易保护主义的代价

美国喜欢把自己标榜为实行自由贸易的国家。在与其贸易伙伴,比如中国、欧盟和日本进行谈判时,经常可以听到美国的谈判代表说美国经济是一个关税限制很少的开放型经济。然而,尽管与很多其他的工业化国家相比,美国的进口关税水平确实较低,但还是存在关税限制。最近的一项研究表明,80年代,这些关税每年花去了美国消费者320亿美元。

这项研究是由国际经济研究所的加里·赫夫包尔(Gary Hufbauer)和金·埃里奥特(Kim Elliott)做的。他们考察了进口关税对美国21个行业的经济活动的影响,这21个行业的年销售额达10多亿美元,它们也是在美国受保护程度最高的,其中包括服装、瓷砖、箱包和糖业。对这些行业的进口产品征收关税意在保护美国公司和雇员免受低成本的外国竞争者的冲击。美国政府认为,如果没有这种保护,这些行业的很多美国公司就会倒闭,从而造成大量失业。所以,关税被看作是对美国经济有积极影响

的，更不用说对美国财政部也大有好处，因为它可以从中获得相关收入。

然而，该项研究发现，尽管这些进口关税挽救了受保护行业中的 20 万个就业机会，它们同时也抬高了产品价格，美国的消费者每年为此付出了 320 亿美元。即使把美国财政部从关税中获得的收入考虑在内，这种保护主义做法每年给全国带来的总费用也高达 102 亿美元。换句话说，每挽救一个就业机会，美国就要付出 5 万美元。

另外，这两位经济学家还认为，这些数字低估了美国为此付出的真正代价。他们认为，关税降低了进口产品相对于美国产品的竞争力，因此，美国国内的生产商不必与低成本的外国公司相竞争，这就使他们得以提高产品价格。由于竞争的削弱，受保护行业的国内公司没有动力来提高生产效率，这样便阻碍了经济的进步。此外，研究报告的作者还认为，如果不征收关税，每年余出的 320 亿美元自然会花在其他产品和服务上，而这些产品和服务领域的发展将会创造更多的就业机会，从而抵销受保护行业 20 万个就业机会的丧失。⁵

第二点需要强调的是，关税降低了全球经济整体效率，这是因为保护性的关税鼓励国内公司在本国生产产品，而从理论上讲，这些产品在国外的生产效率可能会更高。这样就导致了资源的低效利用。比如，韩国对进口大米的关税限制意味着韩国大米种植者的土地没有得到充分有效的利用。合理的作法是，韩国从低成本的外国生产商处购买大米，而把目前用来种植大米的土地改做它用，比如，种一些其他国家的生产效率不如韩国高的粮食作物，或者供建筑民宅或工业之用。

5.2.2 补贴

补贴是政府对国内公司的一种资金支付。补贴有多种形式，包括现金给付、低息贷款、税收减免和政府在国内公司的参股等。补贴可以降低国内生产商的成本，从而给他们提供两个方面的帮助，一是帮助他们与低成本的外国厂商相竞争，二是帮助他们赢得出口市场。

各国的官方数字显示，80 年代，大多数工业化国家的政府补贴高达国家工业总产值的 2% ~ 3.5%。(这些数字不包括对农业和公共服务业的补贴。)美国的平均补贴率为 0.5%；日本为 1%；在欧洲，这一比例从英国和西德的 2% 到瑞典和爱尔兰的 6 ~ 7% 不等。⁶但是，这些数字显然低估了真正的补贴额，因为它们只计算了现金给付部分，而忽略了其他形式的补贴（比如，政府参股或低息贷款）。欧盟委员会对欧盟内部的补贴情况做了详细研究。研究发现，1990 年欧盟国家对制造业的补贴最低的是英国，为总附加值的 2%，最高的是希腊，为 14.6%。在欧盟四个最大的国家中，意大利的补贴率最高，为英国的三倍，德国的两倍，法国的 1.5 倍。⁷

补贴的主要获益者是国内生产商，因为补贴可以增强他们的国际竞争力。战略性贸易政策（在第 4 章中曾讲到，这种政策是从新贸易理论发展而来的）的提倡者倾向于采用补贴的方法帮助国内公司在那些规模经济很重

要而世界市场的规模又不足以支持多个公司赢利的行业（比如，航空、半导体）里获得领先地位。他们认为，补贴可以帮助一个公司在新兴行业里获得先发优势（就像所谓的美国政府给波音公司提供大量的研究与开发经费补贴，从而帮助其获得先发优势）。果真如此，当一家国内公司借助先发优势而成为全球性的大公司时，它所创造的就业和税收收入将会使国内经济获得更大的好处。

但另一方面，补贴总要有资金来源。政府通常是通过向个人征税来支付补贴。因此，补贴给国家带来的好处是否大于国家成本还是一个颇有争议的问题。此外，在现实中，很多补贴并没有成功地增强国内生产商的国际竞争力，它没有促进效率的提高，而是保护了低效企业。

5.2.3 进口配额和自愿出口限制

进口配额是对进口产品数量的一种直接限制，这种限制往往是通过向个人或公司签发进口许可证来实行。比如，美国对奶酪进口施行配额制，只有某些贸易公司被获准进口奶酪，每年每一家公司有权进口最多不超过一定磅数的奶酪。在某些情况下，销售权被直接赋予出口国政府。美国的糖类和纺织品进口就是如此。

进口配额的一种变形是自愿出口限制（VER）。自愿出口限制往往是在进口国政府的请求下，出口国对其出口施行配额。最典型的一个例子是1981年，日本汽车生产商限制其对美国的汽车出口。在美国政府的直接压力下，他们自愿将每年对美的出口量限制在168万辆。1984年，双方修改了协议，允许日本生产商每年对美出口185万辆汽车。1985年，此协议失效，但日本政府表示愿意继续将其每年对美汽车的出口限制在185万辆。⁸

外国生产商之所以同意进行自愿出口限制是因为他们担心，如果不同意，进口国随之会采取破坏性更大的惩罚性关税或进口配额。同意进行自愿出口限制被看作是平息进口国的贸易保护主义压力，从而在不利情况下寻找最佳出路的一种办法。

同关税和补贴一样，进口配额和自愿出口限制也可以限制进口竞争，从而使国内生产商获益。进口配额或自愿出口限制总是会提高进口产品的国内价格。配额或自愿出口限制降低了进口产品在国内市场的占有率，抬高了进口产品的价格。比如，就汽车工业而言，自愿出口限制提高了美国从日本进口的汽车的价格。结果，据美国联邦贸易委员会的一项研究，在1981年到1985年间，汽车工业的自愿出口限制每年都使美国消费者多花了大约10亿美元，而这10亿美元都以高价格的形式进入了日本生产商的腰包。⁹

1994年的“关贸总协定”和新的“世贸组织”的规则都包括这样的条款，即在1995年1月1日世贸组织成立后的四年时间内，成员国要消除自愿出口限制一类的所谓“灰色领域措施”。这一目标最终能否实现，还要拭目以待。但自1994年以来，的确没有哪一个国家宣布采取新的自愿出口限制。

5.2.4 本地成份要求

本地成份要求是指一个进口产品的某些成份必须是在进口国当地生产

的。这种要求可以是实物上的（比如，某种产品 75% 的成份必须是在当地生产的），也可以是价值上的（比如，这种产品的 75% 的价值必须是由当地生产的）。本地成份要求被发展中国家广泛采用，目的是将它们的生产基础从单纯地组装其他国家生产的部件转变为由本国自己生产组装件。最近，有几个发达国家也提出了本地成份问题。比如，美国的国内势力要求丰田和本田等日本公司在美国生产的汽车中的 75% 的组装件要是在美国生产的。在这种压力下，丰田公司和本田公司宣布它们将购买更多的美国产部件。

对于国内的组装件生产商而言，本地成份要求和进口配额一样都通过限制外来竞争给他们提供了保护。两者的经济效果也是一样的：国内的生产商获益，但是对竞争的限制提高了进口部件的价格。反过来，进口部件的高价格又被转嫁给以高价购买最终产品的消费者身上。因此，与前述的所有贸易政策手段一样，本地成份要求只能给生产商而不是消费者带来好处。

5.2.5 管理政策

除了正式的贸易政策手段以外，政府有时还采用一系列非正式政策或者行政管理政策来限制进口和刺激出口。管理政策指的是为加大外国产品进入本国市场的难度而采取的政策。有人认为日本人最擅于使用这种贸易壁垒政策。最近几年里，日本的正式和非正式关税壁垒一直处于世界最低水平。然而，批评家们指出，日本对进口产品设置的非正式管理壁垒足以弥补前者的不足。

这方面的一个例子是荷兰的郁金香花蕾出口。荷兰的郁金香花蕾几乎出口到世界上每一个国家，但日本除外，因为日本的海关人员在检查时坚持把每个花蕾都从中间纵向剖开，而即使是以精细灵巧著称的日本人也无法将剖开的花蕾恢复原状！另外一个例子涉及的是美国快件速递公司——“联邦速递”（Federal Express）。该公司一直难以将其全球速递业务扩展到日本，主要是因为日本的海关检查人员坚持要打开大部分速递邮包以确认是否有淫秽物品，这样一来，一个“速递”包裹的邮递时间可能被延误好几天。

如果认为日本是唯一一个采取这种贸易政策的国家那就错了。法国曾要求所有进口的录像机都要从一个偏远而又人手不足的小海关入境，这种拖延做法阻碍了日本录像机进入法国，直到后来两国之间达成了自愿出口限制协定。¹⁰ 与其他所有的贸易政策手段一样，行政管理手段也是对生产商有利而对消费者有害，因为消费者被剥夺了购买质量更优的外国产品的权利。

5.3 支持政府干预的理由

已经讨论了政府可以使用的各种贸易政策手段，现在该来仔细看一下为什么政府要干预国际贸易。总的来讲，政府干预有两种理由：政治上的和经济上的。政治理由是政府应该为保护国内某些集团（通常是生产商）

的利益而对贸易进行干预，但这种干预往往是以牺牲其他集团（通常是消费者）的利益为代价的。经济理由是政府应该通过干预来增强国家的整体财富（这对生产商和消费者都有利）。

5.3.1 支持政府干预的政治理由

支持政府对国际贸易进行干预的政治理由涉及很多方面，包括保护就业机会，保护对国家安全有重要意义的行业，对不公平的外来竞争进行报复等。但这些政治理由并不总是建立在严谨的经济推理基础上的，所以较容易被经济学家驳倒。

5.3.1.1 保护就业机会和重要行业

支持政府干预国际贸易的最普遍的政治理由是保护就业机会和重要行业免受外国竞争的冲击。正是出于这种考虑，80年代，美国要求其贸易伙伴自愿限制对美的汽车、机床和钢铁产品的出口以保护美国的这些行业。同样，日本对大米进口施行配额限制也是为了保护该国农业部门的就业机会；而欧盟建立共同农业政策（CAP）也是出于同样的目的。共同农业政策旨在通过限制进口和保障农产品价格来保护在欧洲拥有强大政治势力的农民的就业。但是，共同农业政策带来的高价格增大了欧洲消费者的开支。大多数通过政府干预来保护就业机会和重要行业的做法都有这样的结果。正如本章开始所看到的，汽车行业里的自愿出口限制的唯一结果是提高了日本汽车在美国市场的价格，而美国消费者每年要为此付出10亿美元。

除了损害消费者以外，贸易控制有时也会损害它原本要保护的生产商。比如，有人认为，80年代美国采取的一项旨在保护机床行业的自愿出口限制措施的最终结果恰是事与愿违的。这一自愿出口限制措施虽然限制了日本和台湾地区对美国的机床出口，但它同时也把美国制造商购买的机床的价格抬高到世界市场当时的价格水平以上，这反过来又增加了美国制造业的总体成本，进而降低了它们的国际竞争力。

5.3.1.2 国家安全

各国政府有时会强调说，对某些行业进行保护是必要的，因为它们事关国家安全。与国防有关的行业往往会受到这种关注（比如，航空、先进电子、半导体等行业）。尽管这一理由不像以前那样被普遍采用，但偶尔仍有人提出这种观点。比如，那些赞成对美国的半导体行业进行保护的人认为，目前，半导体是国防产品中的重要组成部分，主要依赖外国进口是很危险的。1986年，正是这种观点说服了美国政府对塞马特克公司（Sematech）提供支持，该公司是由美国14家半导体公司组成的一个大的联合企业，占美国半导体行业总收入的90%。塞马特克公司的任务是进行制造技术的联合研究，然后将这些技术分配给其成员公司。美国政府每年给

该公司提供1亿美元的补贴。

5.3.1.3 报复

有些人主张，政府应该在贸易政策中把威胁性的干预作为开放国外市场、迫使贸易伙伴“遵守游戏规则”的一种谈判手段。连续几届美国政府都采用了这种“强硬”方法。本章的“先行案例”说明了美国政府最近如何通过威胁对日本进口实行贸易制裁，包括施行惩罚性关税来迫使日本市场对美国的移动电话设备开放。

如果政府这种出于政治动机的威胁性干预做法真能奏效，它就可以推动自由贸易并为本国带来经济利益。然而，这是一种危险的策略；被强迫的一方也许不会退缩，相反，它有可能对惩罚性关税采取提高本国贸易壁垒的回应做法。如果一国政府不做让步，最终的结果将是有关国家的关税壁垒普遍提高，这将给各方都带来经济损失。

5.3.2 支持政府干预的经济理由

随着新贸易理论和战略性贸易政策的发展（见第4章），支持政府干预的经济理由在最近几年里似乎经历了一种“复兴”。直到80年代初，大多数经济学家还都认为政府干预毫无好处，他们都提倡自由贸易政策。而随着战略性贸易政策的发展，这种观点发生了一些变化，但在下一部分中可以看到，仍然有一些经济学家强烈主张自由贸易。

5.3.2.1 保护幼稚工业

保护幼稚工业是到目前为止最古老的支持政府干预国际贸易的经济理由，它最早是由亚历山大·汉密尔顿在1792年提出的。按照这一观点，很多发展中国家在制造业中都有潜在的比较优势，但是它们新发展起来的制造行业最初无法与发达国家稳定成熟的同行相抗衡。为了帮助制造业站稳脚跟，发展中国家的政府应该给这些新兴行业以暂时的支持（采用关税、进口配额和补贴等方法），直到它们发展壮大，有实力参与国际竞争。

在过去50年里，这一观点颇受发展中国家政府的欢迎。在发展中国家的压力下，“关贸总协定”认可保护幼稚工业是贸易保护主义的一个合法理由。新的世贸组织的规则也允许最不发达的国家在某些情况下采用数量进口限制和出口补贴来促进本国幼稚工业的发展。

然而，很多经济学家对这种观点持怀疑态度，他们提出了两点理由。第一，如果对国内工业的保护不能使该工业提高效率，那么这种保护没有任何好处。很多实例都证明，保护的结果似乎只是促进了低效工业的发展，而这些工业几乎没有希望培养起国际竞争力。比如，在关税壁垒和配额限制的保护下，巴西曾建立起了世界第十大汽车工业。但是，当80年代后期这种壁垒一经拆除，外国的汽车进口激增，巴西不得不面对这样一种现实：

经过30年的保护，它的汽车工业是世界上效率最低的之一。¹¹

第二，保护幼稚工业的观点是以这样一种假设为基础的：即公司无法通过在国内或国际资本市场上借货资金来进行有效的长期投资，因此，需要政府对这种长期投资给予补贴。但是，过去20年里全球资本市场的发展表明，这一假设已不像过去那样站得住脚了（参阅第9章）。今天，如果一个发展中国家确实在某一制造行业里具有潜在的比较优势，该公司的公司就应该能够从资本市场上筹得长期投资资金。此外，有了融资保障，具有潜在比较优势的国家的公司就较愿意为了获得长期效益接受必要的初期损失，而不要求政府保护。台湾地区和韩国的很多纺织、半导体、机床、钢铁和造船行业的公司就是这样做的。因此，在全球资本市场运作有效的情况下，唯一需要政府保护的公司是那些根本不值得保护的公司。

5.3.2.2 战略性贸易政策

战略性贸易政策的观点是由新贸易理论学者提出的。¹²在第4章讨论新贸易理论时曾提及过这种观点。新贸易理论认为，在较大的规模经济的存在意味着世界市场只能支持少数几家公司赢利的行业里，一个国家可能会因为它的公司能够获得先发优势而在该行业的某些产品的出口中处于主导地位。波音公司在商用飞机行业里的领导地位就要归于这种因素。

战略性贸易政策的观点有两个组成部分。首先，如果政府能保证本国公司而不是外国公司获得先发优势，它对本国公司的支持就有可能帮助提高整个国家的收入。因此，根据战略性贸易政策的观点，政府应该采用补贴的方法对具有发展前途的新兴行业里的企业给予支持。这种观点的倡导者指出，五六十年代，美国政府提供给波音公司的大量研究与开发经费的补贴可能帮助了喷气式载客飞机这一当时新兴市场上的竞争向有利于波音公司的方向倾斜。（波音707喷气客机是从一种军用飞机发展而来的。）有人提出，日本在（用于笔记本电脑的）液晶显示屏的生产方面的主导优势也与类似的政府支持有关。尽管这种显示屏最早是在美国发明的，但是在70年代后期和80年代初，日本政府对本国大的电子公司在该行业的研究给予支持，结果，日本公司而不是美国公司最终在这一市场上获得了先发优势。

战略性贸易政策观点的第二个组成部分是，如果政府对某一行业的干预能帮助国内公司克服已获得先发优势的外国公司设置的市场进入障碍，那它就应该进行干预。这种帮助国内公司赶超领先者的观点正是欧洲国家对波音公司的主要竞争对手——空中客车公司提供支持的出发点所在。空中客车公司成立于1966年，它是由分别来自英国、法国、德国和西班牙的四家公司组成的联合企业。当它在70年代中期开始生产商用飞机时，其世界市场的占有率还不到5%。到了1990年，这一比率已增长到30%以上，而且它也开始对波音公司的主导地位产生威胁。空中客车是如何取得这样的佳绩的？据美国政府称，这主要源于英国、法国、德国和西班牙政府给该公司提供的135亿美元的补贴。¹³如果没有这一补贴，空中客车公司绝不可能成功地打入国际市场。另外一个例子是，尽管美国公司在半导体行业中享有先发优势，但是由于日本政府的干预，日本公司却在这一行业中处于领先地位。在这一例子中，日本政府并不是给国内制造商提供成本补贴，

而是采取战略性贸易政策，既确保日本公司能从国外获得必要的生产技术和产品诀窍，又保护国内市场。

显然，如果这些观点是正确的，它们就为政府对国际贸易进行干预提供了逻辑依据。特别是政府应该把在未来的经济发展中将发挥关键作用的技术作为支持的目标，并通过补贴手段支持以实现这些技术的商业化为目标的开发工作。政府应该提供出口补贴，直到国内公司在世界市场上建立起先发优势。如果政府能帮助国内公司克服外国竞争者所享有的先发优势，并使它们成为世界市场上强有力的竞争者（如前面所举的空中客车和日本半导体行业的例子），政府的干预也有一定的合理性。在这种情况下，需要将国内市场的保护和以促进出口为目的的补贴结合起来。

5.4 新的自由贸易观点

从上面的讨论中可以看出，新贸易理论学者所提倡的战略性贸易政策的观点说明政府对国际贸易的干预有经济上的合理性，这对亚当·斯密和大卫·李嘉图等古典贸易理论学家所倡导的无限制的自由贸易的理论提出了挑战。面对这种挑战，一些经济学家，包括麻省理工学院的保罗·克鲁格曼等为新贸易政策的发展做出过贡献的人都指出，尽管战略性贸易政策从理论上讲是合理的，但在实践中可能行不通。他们对战略性贸易政策的这种看法形成了新的自由贸易观点。¹⁴

5.4.1 报复和贸易战

克鲁格曼认为，以帮助国内公司确立在世界市场上的领导地位为目标的战略性贸易政策是以牺牲别国利益为代价来提高本国收入的以邻为壑的政策。采取这种政策的国家可能会招致别国的报复。很多情况下，在对国际贸易进行干预的两个或多个国家政府之间产生的贸易战给有关国家带来的损害颇深，而如果政府最初就采取不干涉的态度，结果则会好一些。比如，面对欧洲四国政府给空中客车的补贴，如果美国政府增加其对波音公司的补贴，其结果可能是双方的补贴相互抵销，而欧洲和美国的纳税人则要支持一场代价昂贵而又毫无意义的贸易战，欧洲四国和美国也会损失财富。

克鲁格曼认为，战略性贸易政策有导致贸易战的危险，这也许是对的。但问题是当你的竞争对手得到了政府补贴时你将做何反应；换句话说，波音公司和美国如何对待空中客车得到的补贴？按照克鲁格曼的观点，它们不应该采取报复性行动，而是首先确立“游戏规则”以最大限度地减少使用扭曲贸易的补贴做法，而这正是“关贸总协定”所要努力做到的。

5.4.2 国内政治

政府对贸易的干预并不总是符合国家的利益，它们这样做可能是受到

政治势力强大的重要的利益集团的影响。欧盟对共同农业政策的支持就是一个例子，这种支持源于法国和德国农民政治力量的影响。共同农业政策只能使生产效率低下的农民和依赖农民选票的政客获益。因此，在克鲁格曼看来，不采取战略性贸易政策的另一个理由是，这种政策几乎肯定会被国家经济中的特殊利益集团所利用。克鲁格曼认为，在美国：

让商业部在制定行业政策时忽视特殊利益集团的政治力量是不现实的；确立综合性的自由贸易政策，而只在面对极端压力时给予例外对待，这在理论上来讲可能不是最佳政策，但它可能是美国所能制定的最好政策。¹⁵

5.5 全球贸易体系的发展

从本章及前一章中可以看到，无限制的自由贸易有强有力的经济理由。尽管很多政府已经认识到这些理由的价值，但它们不愿意单方面降低贸易壁垒，因为它们担心其他国家不会跟着这样做。以法国和意大利为例，从原则上讲，意大利政府也许倾向于降低贸易壁垒，但由于担心法国不那样做，它也就不愿意采取实际行动。相反，意大利人还担心法国人会利用意大利的低贸易壁垒将它们的产品打入意大利市场，而同时又继续通过高壁垒将意大利的产品拒之门外。法国政府可能也有同样的考虑。实际上这一问题的本质是法意两国政府缺乏相互间的信任。它们都认为降低贸易壁垒能使两国获益，但又由于担心对方不那样做而不情愿单方面降低壁垒。¹⁶

如何打破这一僵局呢？一种做法是，两国通过谈判确立一套关于双边贸易和降低贸易壁垒的规定。但是谁来负责对两国政府进行监督以确保它们没有欺骗行为呢？一旦一方有了欺骗行为，谁又负责对它进行制裁？两国政府可以指定一个独立机构充当裁判，它负责监督两国间的贸易，确保各方都没有欺骗行为，如果一方违背规则，它将对其进行制裁。

二战之后发展起来的一个国际贸易框架恰恰具有上述的独立机构的特点。在其创立后的前 50 年时间里，这一框架一直被称作“关税及贸易总协定”(GATT)，1995 年后改名为“世界贸易组织”(WTO)。在此将讨论“关贸总协定”和“世贸组织”的演变和运作，但首先要简单回顾一下“关贸总协定”之前的世界贸易历史，因为它构成了关贸总协定成立的背景。

5.5.1 从斯密到大萧条

如第 4 章所述，自由贸易的理论源于十八世纪后期亚当·斯密和大卫·李嘉图的研究工作。自由贸易作为一项政府政策最早是在 1846 年由英国正式采用的，当时英国的议会废除了“玉米法”。根据这一法律，英国对从国外进口的玉米征收高关税以提高政府的收入并保护英国的玉米种植者。自 19 世纪 20 年代大卫·李嘉图成为议员以后，在英国的议会每年都有主张自由贸易的提议。但只是在英国的一次大规模农业欠收加上爱尔兰出现迫在

眉睫的饥荒危险之后，英国议会才展开了一场长时间的辩论。面对国民的深重灾难，议会勉强改变了长期以来的态度，终于同意取消对农业的保护。

在以后的80年里，英国作为世界上最主要的一个贸易强国，一直在推动贸易自由化，但其他国家英国政府的主张置若罔闻。它的单边自由贸易做法没有得到贸易伙伴的回应。英国之所以能够在那么长的时间里一直保持自由贸易政策是因为作为世界上最大的出口国，一旦出现贸易战，它的损失比任何国家都要大。

但是，到了30年代，英国为刺激自由贸易所做的努力被大萧条的泡沫所淹没。大萧条的根源在于1918年第一次世界大战结束后，世界经济没能得到持续的恢复。1929年，随着美国股市的暴跌和随后出现的对美国银行体系的冲击，事情变得越来越糟。1930年，美国国会通过了斯姆特-郝利(Smoot-Hawley)法案，这使全球的经济问题更为复杂化。斯姆特-郝利法案旨在保护国内工业以避免出现大规模的失业，同时引导消费需求从外国产品转向国内产品，为此美国对进口产品设置了很高的关税壁垒。在美国，几乎每一个行业都从“专为其制定的”关税壁垒中获益非浅。斯姆特-郝利法案的实施引发了全球提高关税的热潮，在这一过程中的一个奇怪现象是美国在当时出现了国际收支顺差，而它也成为世界上最大的债权国。这一法案给其他国家造成了失业，于是它们提高了本国的关税壁垒以对美国进行报复。美国的出口因而锐减，世界经济陷入更深的萧条中。¹⁷

5.5.2 1947~1979：关贸总协定、贸易自由化和经济增长

斯姆特-郝利关税法案所引致的以邻为壑的贸易政策给全球经济带来了巨大的损害，这对二战之后的世界经济制度和思想观念产生了深刻的影响。美国不仅成为战争中的胜利者，同时在战后，它也确立起自己在水世界经济中的主导地位。经过了大萧条造成的灾难后，美国国会改变了观点，开始强烈支持自由贸易。因此，在美国的领导下，“关税及贸易总协定”在1947年宣告成立。当时，GATT有23个成员国，主要是发达的工业化国家。

GATT是一个多边贸易协定，其目的是通过消除关税、补贴、进口配额等限制性措施来实现贸易自由化。1947~1984年间，GATT的成员国从23个增加到120个。GATT并不指望一次性解除所有的贸易限制，事实上这也是不可能的。相反，关税削减是通过八个回合的谈判逐渐实现的。最后一轮谈判，即乌拉圭回合谈判开始于1986年，于1993年12月结束。在这些回合的谈判中，所有成员国谈定彼此降低关税，并承诺不再把本国的进口关税提高到确定的水平以上。GATT的规则由一个相互监督的机制来执行。如果一个国家认为其贸易伙伴违背了GATT的某一项规则，它可以要求设在日内瓦的GATT的管理机构进行调查。如果GATT的调查人员发现确有其事，它就会要求成员国给违规国施加压力，迫使其改变政策。一般情况下，这种压力足以使违规国改变立场，如不改变，从理论上讲，它将被逐出GATT。

总的来讲，GATT在初期阶段是很成功的。比如，在1947年的日内瓦回合到1973~1979年的东京回合谈判当中的33年时间里，美国的平均关税降低了几近92%（见图5-1）。按照李嘉图最初提出的理论观点，在GATT主持下进行的面向自由贸易的行动应该能刺激经济增长，而事实也确是如此。

1953年到1963年间，世界贸易每年增长了 6.1%，世界的收入每年增长了 4.3%。1963年到1973年间，世界经济有了更可喜的发展；世界贸易每年增长了8.9%，世界的收入年均增长了5.1%。¹⁸

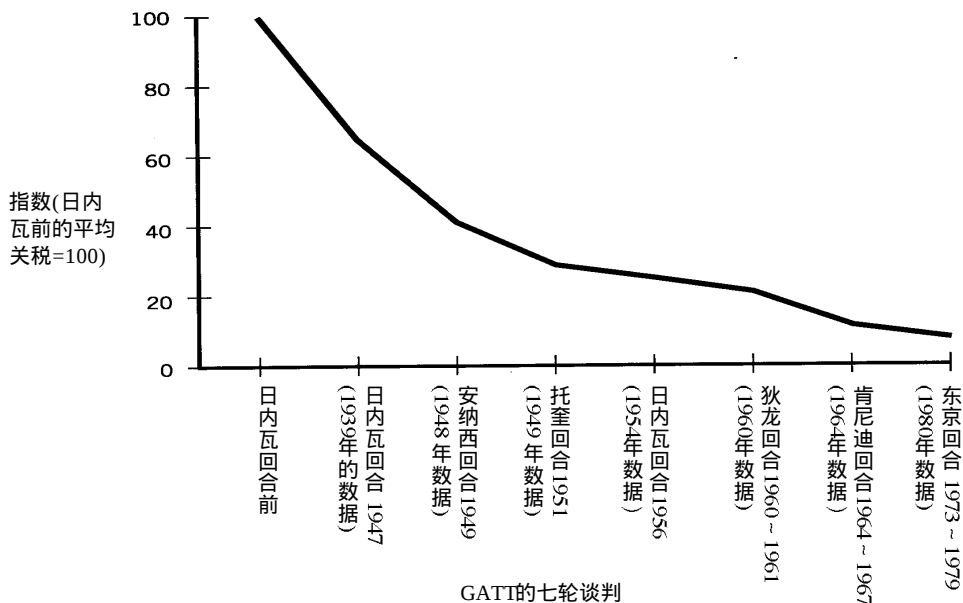


图5-1 美国关税平均降低水平，1947 ~ 1979

资料来源：Indexes are calculated from percentage reductions in average weighted tariff rates given in Finger, 1979 (Table 1, p. 425), World Bank, 1987 (Table 8.1, p. 136), and World Bank, *World Development Report*, (New York: Oxford University Press, 1994). Weighted average U.S. tariff rate after Tokyo Round was 4.6 percent (World Bank, 1987).

5.5.3 1980~1993：令人不安的发展趋势

80年代和90年代初，随着贸易保护主义在全球的兴起，由 GATT 建立起来的世界贸易体系遭到了破坏。保护主义在 80年代的兴起有三个主要原因。第一，日本的经济成功对世界贸易体系造成了危害。GATT 创立时日本正处于战争废墟中，但是，到 80年代初，它已经成为世界第二大经济和最大的出口国。日本在汽车和半导体等行业的成功本身也许就足以危害世界贸易体系。西方国家普遍认为，尽管日本的关税和补贴水平比较低，但是，管理贸易壁垒却使日本市场对进口产品和外国投资保持封闭，这就使事情变得更糟。

第二，美国这一世界最大的经济持续有贸易逆差，这进一步危害了世界贸易体系。虽然美国的贸易逆差在 1987年达到了最高点 1 700亿美元，但截止到 1992年，其每年的逆差值仍徘徊在 800亿美元左右。1992年美国对日本（它被看作是违背了“游戏规则”）的贸易逆差就达 450亿美元。从政治

角度讲，这一事实使得事态更为严峻。美国的巨额贸易逆差迫使汽车、机床、半导体、钢铁和纺织品等行业进行痛苦的结构调整，美国国内生产商在这些行业的市场份额逐渐被外国竞争者抢走，由此引发的失业率的上升使保护主义势力在美国国会重新抬头。

贸易保护主义日渐加剧的第三个原因是很多国家想方设法避开 GATT 的规则。双边自愿出口限制就避开了 GATT 的规则，因为进口国和出口国都不向位于日内瓦的 GATT 机构投诉，而接不到投诉，GATT 也无能为力。出口国同意自愿出口限制是为了避免破坏性更大的惩罚性关税。在这方面最典型的一个例子是美日之间的自愿出口限制协定。根据这一协定，日本生产商承诺自愿限制对美的汽车出口以缓解两国之间日益加剧的紧张局势。世界银行的研究表明，1981 年，全球工业化国家 13% 的进口都受到自愿出口限制等非关税壁垒的阻碍。到 1986 年，这一比例上升至 16%，其中上升最快的是美国，1981 ~ 1986 年间，其受到非关税壁垒（主要是自愿出口限制）影响的进口值增长了 13%。¹⁹

5.5.4 乌拉圭回合谈判和世界贸易组织

在保护主义压力日益增大的背景下，GATT 成员国在 1986 年开始了第八轮削减关税的谈判，即乌拉圭回合谈判（因谈判在乌拉圭举行而得名）。这是 GATT 历史上最为艰难的一轮谈判，主要是因为这轮谈判在很多方面都有着雄心勃勃的目标。在谈判之前，GATT 的原则一直只适用于制成品和初级产品贸易。在乌拉圭回合中，成员国试图将 GATT 原则扩展到服务贸易领域。它们还考虑起草有关知识产权保护、降低农业补贴、抑制自愿出口限制等非关税壁垒的上涨和加强 GATT 的监督和执法机制等方面的原则。

乌拉圭回合谈判持续了七年之久。人们曾经一度以为这轮谈判不可能达成协议，因而担心世界经济将陷入又一场贸易战。阻碍协议达成的一个主要原因是美国和欧盟之间长期以来在农业补贴方面的纠纷。美国国会赋予美国总统比尔·克林顿的“快轨谈判授权”的最终到期日是 1993 年 12 月 16 日，这就意味着必须在此日期前达成协议，因为这个权限一旦到期，任何协议都必须经美国国会而不仅仅是美国总统批准，而得到国会的批准要困难得多。在这一权限终止前第 11 个小时，各方终于在农业补贴问题上做出了妥协，从而挽救了整个谈判，并于 1993 年 12 月 15 日达成了一项协议。根据这一妥协，农业补贴将被大幅度削减，但减幅比美国所要求的低一些。1994 年 4 月 15 日，GATT 的成员国在摩洛哥的马拉喀什召开的一次会议上正式签署了这一协议，协议于 1995 年 7 月 1 日生效。

表 5-1 详细列出了乌拉圭回合协议的最重要的内容。这一协议有下列结果：

- 工业产品的关税将降低三分之一以上。
- 农业补贴将大幅度降低。
- GATT 的公平贸易和市场准入原则将扩展到服务贸易的很多领域。
- GATT 原则的适用范围将被扩展，以提高对专利权、版权和商标权（均为知识产权）的保护。
- 对纺织品贸易的壁垒将在 10 年内大幅度降低。

- GATT的原则将变得更清楚明了、更强有力。
- 将创建世界贸易组织来实施 GATT 的协议。

表5-1 乌拉圭回合协议的主要特点

到1993年	1993年协议	主要影响
工业产品关税		
前几轮 GATT 谈判的支柱。工业化国家的工业产品的平均关税从40年代后期的40%下降到5%	富裕国家将把工业产品的关税降低三分之一以上。40%的制成品的关税将被废除	工业产品可以更容易地进入世界市场。消费者支付的价格降低
农业		
美国和欧共体的农业补贴很高，市场保护严重，导致过度生产和倾销	将在六年时间里削减对农产品的补贴和贸易壁垒。补贴将减少20%。所有的进口障碍将转换为关税，且降低36%	效率高的农产品生产商可以有更好的进入市场的机会。消费者支付的价格降低。农产品补贴将受到抑制
服务业		
GATT原则不涵盖服务业。很多国家对本国的服务业进行保护以防止国际竞争	GATT的公平贸易原则被扩展到很多服务领域。在金融服务和通信领域未能达成协议。将继续进行特别会谈	服务贸易将有所增加，有可能在服务贸易领域实现进一步的自由化
知识产权		
有关专利权、版权和商标权的保护标准差别很大。国家法律执行不严成为贸易摩擦的源头	就专利权、版权和商标权达成广泛的协议。建立了知识产权保护的国际标准和有效执行这些标准的协议	对知识产权的保护得到加强，侵权行为将减少，这会使知识产权的所有人（比如，电脑软件公司、艺术家）获益。将增加技术转让
纺织品		
富裕国家采用多种纤维协定（MFA）下的双边配额限制纺织品和服装的进口	MFA配额将在10年时间里逐渐消除。在第十年末，正常的 GATT 原则将适用于纺织品贸易	纺织品贸易的增加将使发展中国家获益。全球的纺织品消费价格将下降

(续)

到1993年	1993年协议	主要影响
	GATT原则	
尽管有更多的国家加入了GATT这一世界贸易大家庭，而且贸易模式也发生了变化，但GATT原则与1947年起草时没有变化	很多GATT原则被修改或更新，包括海关定价准则和进口许可准则、关税同盟和自由贸易区，以及处理违反GATT规则行为的原则	加大了贸易政策的透明度、安全性和可预见性
	世贸组织	
GATT最初是被当作一个国际贸易组织的一部分而创立的。但该国际贸易组织并没有正式成立，GATT被暂时采用	GATT成为一个包括产品、服务和知识产权且具有一种解决纠纷的程序的永久性世界贸易机构。世贸组织负责实施乌拉圭回合谈判的结果	更有力地倡导和监督国际贸易体系

资料来源：“The GATT Deal”，a special report contained in the *Financial Times*, December 16, 1993, pp.4-7.

5.5.4.1 服务和知识产权

从长远来讲，GATT的原则扩展到服务和知识产权领域是具有特殊意义的。在1995年以前，GATT原则只适用于制成品和初级产品。1994年，世界贸易总额为51 900亿美元，其中服务贸易总额为11 000亿美元。²⁰将GATT原则扩展到这一重要的贸易领域不仅会大大增加服务在世界贸易中的比重，同时也会增加世界贸易总额。此外，将GATT原则扩展到知识产权领域会使高科技公司在发展中国家做生意变得更加容易。从传统上讲，这些国家对知识产权保护法的执行往往不严（见第2章）。而今，高科技公司可以运用GATT机制迫使这些国家禁止侵权行为。

5.5.4.2 世界贸易组织

GATT原则的澄清和加强以及世贸组织的创立表明GATT原则将得到更有效的监督和执行，这将促进世界贸易和全面的经济增长。WTO是一个综合性组织，它包括GATT及关于服务和知识产权的两个新机构。WTO将承担起对贸易纠纷进行仲裁和监督成员国的贸易政策的责任。在解决纠纷时，如果成员国的意见一致，则WTO的运作方式和现在的GATT是一样的，但是

成员国不再能阻止接受仲裁报告。有关成员国之间贸易纠纷的仲裁报告将被WTO自动采纳，除非所有的成员国一致反对。如果仲裁小组发现某个成员国违反了GATT原则，该国可以向一个常设的受理上诉的机构提出上诉，但是这一机构的裁决是有约束力的，如果违规国没能按照仲裁小组的建议采取行动，其贸易伙伴有权获得赔偿，或者在没有其他办法的情况下，对其进行（相应的）贸易制裁。而这一过程中的每一步都有严格的时间限制。因此，WTO具有GATT从没有过的一些运作工具，这就是强制实施的有效手段。²¹

5.5.4.3 乌拉圭回合谈判的意义

表5-1对GATT协议的总体意义做了说明。对整个世界来讲，有GATT协议总比无协议要好。如果没有达成协议，世界经济极有可能陷入危险的贸易战，从而引发全球的经济衰退。而GATT协议的达成使目前的世界贸易体系显得更为安全，世界经济也很有可能发展得更快。但是，对有关GATT协议总体影响的估计却没有那么乐观。1993年中期（在协议最终达成之前）进行的三项研究估计，按1992年的美元价值计算，到2002年，该协议将使世界总收入增加2130亿到2740美元，即增加0.75%到1%。²²其他人认为，这些数字低估了该协议的潜在效益，因为它们没有把服务贸易的自由化、更强有力的贸易原则和商业信心的增强所能带来的积极影响考虑进去。他们称如果将这些因素考虑在内，由于该协议的签订，到2002年时全球经济总产值将比无协议时高出八个百分点。²³至于哪一个数字更接近事实，无法下结论，但最好记住，GATT协议的成功达成所能避免的消极结果，即爆发全球贸易战的危险。一旦出现贸易战，全球的经济增长就要减速，而消费者所承担的价格也会上升。

至于GATT协议对个别公司的影响则是两方面的，显然既有赢家也有输家。在美国，最大的两个赢家是履带拖拉机公司和迪尔公司（Deere & Co.），它们都是重型建筑设备制造商。GATT协议取消了建筑设备和发动机的进口关税，而这正是两公司的主要产品。履带拖拉机公司估计，该协议将使其100亿美元的年销售额再增加1.25亿美元，同时能使公司增加800个就业机会，而在其供货商方面也可增加1600个工作。其他的赢家包括全球的很多小出口商，他们很高兴地看到，在GATT协议中，进口许可证规定被简化，海关申报手续也更简单。而在过去，诸多繁杂的规定和手续增加了出口成本，也阻碍了很多小公司从事出口业务。

然而，该协议并不能令所有人都满意。制药公司对于在未来几年时间里取消药品关税这一点感到高兴，但要花十年的时间才能引入药品专利保护，这一点却令它们深感失望（在很多国家，由于专利保护不够，当地公司随意侵权生产跨国制药公司研制出来的药品）。对协议感到失望的还有金融服务公司，特别是大银行。它们原本希望GATT协议能消除阻碍它们跨国推销金融服务的很多障碍，但是在谈判中对这一点没能达成协议。所以，即使GATT原则被扩展到服务领域，金融服务还是被排除在外。失望的还有好莱坞的影视行业。好莱坞本指望运用GATT原则来打破欧洲对于在电视中可以播放的美国电影的数量所做的限制，但是由于法国政府的反对，协议

的这一部分内容在最后时刻的谈判中被放弃了。²⁴

5.5.4.4 WTO：早期经验

WTO前18个月的运作表明其监督和执行机制产生了良好效果。²⁵ 截止到1996年7月31日，共有51项贸易纠纷案被提交到WTO做仲裁，而在几乎半个世纪的时间里，GATT受理的案件不过196个。各国都愿意使用WTO，这一事实本身就说明它们对该组织解决纠纷的程序有信心。

这些纠纷涉及最多的是美国、欧盟、日本和加拿大这四个主要贸易国，其中有的国家作为投诉方或被告方卷入了43个案件。但是，由于WTO解决纠纷的程序更为有效，很多发展中国家也开始更多地运用这些程序。到1996年7月，发展中国家共提出了21项申诉，其中六项针对美国，六项针对欧盟。

贸易大国的支持对于WTO的早期成功是至关重要的。最初人们担心，美国会在合适的时候继续依赖单边措施或拒绝接受WTO的裁决，从而损害WTO体系。1995年，当美国拒绝将其与日本在汽车和汽车零部件方面的纠纷提交WTO时，这种担心更加强烈（这一纠纷最后是通过双边协议解决的）。但是，从此以后，美国成了运用WTO次数最多的国家，它一共向其提出了18项申诉，内容包括韩国食品检验程序和土耳其对外国公司征税问题等。

事实证明，美国也愿意接受对其不利的WTO的裁决。WTO曾通过裁决要求美国取消其对进口石油采取的歧视性反污染规定，美国同意执行裁决。在与印度关于纺织品进口配额的一项纠纷中，还没等WTO仲裁小组开始调查工作，美国就撤销了配额限制。1988年，为对欧盟禁止从美国进口经过荷尔蒙处理的肉类食品进行报复，美国开始对欧盟食品和饮料出口征收惩罚性关税。1996年，它主动取消了这种关税，从而避免了WTO仲裁小组对此立案调查（现在，美国针对欧盟的禁止做法向WTO提出了申诉）。

WTO鼓励在全面调查结束前解决纠纷，在这方面它是很成功的。到1996年6月，有9个案件被正式撤回，其他一些案件也在WTO正式裁决前得到了解决。但是，尽管WTO在运作之初取得了成功，其解决纠纷程序最终的有效性有多大仍然是个疑问。当WTO不得不对一个政治敏感性很强的案件，特别是涉及到美国的这类案件进行仲裁时，它将面临真正的考验，因为美国国会中呼声极高的少数派认为WTO侵犯了美国的国家主权。

5.5.5 WTO的未来：尚待解决的问题

虽然1994年签署了GATT协议，但很多国际贸易问题仍有待解决。在农业、金融服务、广播娱乐和通信等领域仍存在大量的贸易壁垒，尽管这些壁垒最终总要被减少。进一步实现农业贸易自由化的谈判定于1999年开始，新一轮服务贸易谈判将于2000年进行。留待WTO去解决的问题还有很多，其中三个最重要的领域是环境保护、工人的权利和外国直接投资。²⁶

WTO未来需要关注的一个重点是环境政策和贸易政策之间的互动性以及如何在采用贸易保护主义做法的条件下促进可持续发展和生态平衡。

WTO必须设法解决环保主义者提出的问题，即国际贸易的扩大鼓励了公司在那些它们可较为自由地污染环境和造成环境恶化的地区进行生产活动。²⁷

除了环境问题以外，WTO还需关注另一个现象，即自由贸易使公司纷纷把生产活动转向工人的权利得不到保障的低劳动力成本国家。美国曾一再要求对有关工人权利的通行的国际标准进行讨论，但未能成功，主要因为贫穷国家对此坚决反对，它们担心这是富国进行贸易保护主义的又一借口。

外国直接投资是WTO主持的未来谈判的另一个重要方面（外国直接投资是指一个国家的公司在另一个国家的生产设施方面的投资）。GATT下的贸易规则从未扩展到外国投资领域。在当今世界经济中，生产的全球化趋势日益明显，对外国投资设置壁垒似乎已是过时之举。1994年，全球贸易中有三分之一是在跨国公司的不同子公司之间进行的。²⁸ 比如，汽车公司通常是在一个国家生产发动机，另一个国家生产车轴，在第三国进行汽车组装。这一例子所体现的生产全球化表明，外国直接投资和国际贸易是密切相连的，公司往往在不同的国家建立子公司，然后在子公司之间开展国际贸易。尽管外国直接投资与贸易之间有这样的联系，对外国直接投资的障碍仍然普遍存在（将在下一章详细讨论这一问题）。目前，很多国家对外国公司在本国经济中的投资进行限制（比如，有本地成份要求、当地所有权规定，甚至有的国家禁止外国直接投资）。将WTO规则扩展到外国直接投资领域，消除这些限制是WTO下一步应该采取的合理的步骤，但要做到这一点并非易事。很多发展中国家反对这样的协议，它们一方面想吸引外国直接投资，另一方面又想对外国公司的投资条件进行控制。如果在WTO主持下达成了协议，它们的控制能力就会减弱，因此，它们反对这样的协议。²⁹

5.6 对国际商务活动的影响

所有这一切对国际商务活动又有什么影响呢？为什么国际性公司的管理者应该重视自由贸易和保护主义的观点和论据？对此有两个答案：第一个答案与贸易壁垒对公司策略的影响有关；另一个答案与商业公司在推进自由贸易/贸易壁垒方面的作用有关。

5.6.1 贸易壁垒与公司策略

要了解贸易壁垒对一个公司的策略有什么影响，先回顾第4章所讲过的内容。在那一章里，运用国际贸易理论讨论了为什么一个公司应该将其不同的生产活动分散到效率最高的全球不同的地方去。因此，一个公司可能最好在一个国家进行产品的工程设计，在另一个国家生产部件，在第三个国家进行最后的组装，然后把成品出口到世界各地。

显然，贸易壁垒限制了公司分散生产的能力。首先，关税壁垒提高了向一个国家出口产品的成本（或者说提高了在国家之间出口半成品的成本），这是最明显的。关税壁垒的存在使外国公司相对于本地公司来讲处于竞争劣势。于是，外国公司选择在该国进行生产活动，这样它可以与当地公司

处于同等的竞争地位，而且这对它来讲也更为经济。第二，自愿出口限制制约了一个公司向迫使它接受该限制的国家提供产品和服务的能力。同样，该公司也可以在这个国家建立生产基地，尽管生产成本会高一些。80年代，日本在美国的汽车生产能力的迅速扩大正是基于这样的考虑。在此之前，美日之间达成了一项自愿出口限制协定，限制日本对美国的汽车出口。有关详情，请看本章的“管理焦点 5-1”，它描述了丰田公司如何在美国和欧洲的贸易保护主义威胁的压力下决定在这两个地区开设汽车生产厂。第三，为了满足本地成份要求，一个公司也许要在某一市场上从事更多的生产活动。从公司角度讲，这样做的生产成本可能比将生产活动进行优化分散时的成本要高。第四，即使没有贸易壁垒，一个公司也可能愿意将某些生产活动移至某一国家，以减少未来可能在该国出现的贸易壁垒。

管理焦点 5-1

丰田公司如何面对欧洲和美国日渐兴起的贸易保护主义压力

从很多方面讲，丰田公司是自我成功的受害者。60年代以前，丰田公司在人们的心目中不过是日本的一家不起眼的汽车制造公司。1950年，它只生产了11 700辆车；1970年，其产量为160万辆；而到了1990年，其产量已增加到412万辆。此时，丰田已成为世界第三大汽车公司和最大的汽车出口商。丰田的迅速崛起归因于其世界级的制造和设计能力，这不仅使丰田成为世界上生产能力最强的公司，也是能不断生产出质量最高、设计最佳的汽车的公司。

在大多数时间里，丰田出口的汽车都是在日本的工厂生产的。但是，到了80年代初，来自美国和欧洲的政治压力和本地成份要求迫使丰田不情愿地重新考虑其出口策略。1981年，丰田已同意对美国实行“自愿”出口限制。结果，1981~1984年间，丰田的出口处于停滞状态。在这种情况下，80年代初，丰田公司开始认真考虑在海外建立生产基地。

丰田最早的海外生产企业是1983年2月与通用汽车公司以50/50的出资比例建立的合资公司，名为新联合汽车制造公司（New United Motor Manufacturing Inc.）（NUMMI）。该公司位于加利福尼亚的弗里蒙特，于1984年12月开始为通用公司生产雪弗莱诺娃（Nova）汽车，其最大生产能力为每年25万辆。

这一合资企业的建立使丰田有机会考察一下它是否可以使用美国的工人和供货商在美国本土生产高质量汽车，同时也使它积累了与美国的业界工会（联合汽车工会 United Auto Workers Union）打交道的经验，并掌握了规避“自愿”出口限制的方法。到1986年秋，NUMMI工厂已在全力生产。初期的种种迹象表明，该工厂的生产率和产品质量可以达到与丰田在日本高冈（Takaoka）地区的工厂相近的水平。

受NUMMI工厂成功经验的鼓舞，1985年12月，丰田公司宣布将在肯

(续)

塔基州的乔治敦建立一家汽车制造厂。该工厂于 1988 年 5 月开工，每年可生产 20 万辆丰田佳美型车。这家工厂的运作十分成功，到 1990 年初，其年产量已达 22 万辆。随后，丰田在 1990 年 12 月宣布将在乔治敦建立年产量为 20 万辆的第二家工厂。目前，这两家工厂加上 NUMMI 工厂使丰田在北美的汽车年总产量达 66 万辆。

除了在北美地区的生产以外，丰田公司还在欧洲建立了生产基地，此举也是针对欧洲保护主义压力日益增大而采取的。同时，丰田也指望这样做能使它充分利用 1992 年欧盟（EU）成员国之间将降低贸易壁垒给它带来的机会。1989 年，丰田宣布将在英国建立一家汽车制造厂，其年产量到 1997 年将达到 20 万辆。丰田的这一举动显然暗示着 1992 年以后，该厂的大部分产品将出口到欧盟的其他地区，为此，法国总理将英国描述成“日本的一艘航空母舰，它停泊在欧洲海岸，随时准备发起进攻。”由于担心欧盟会限制它们在欧洲市场的发展，丰田与其他日本汽车制造商一道同意，至少在 2000 年以前，将它们在欧洲汽车市场的占有率控制在 1% 以下。

尽管丰田致力于扩大其在美国和欧洲的生产，可事情进展并不是一帆风顺的。最大的问题是如何能在海外建立一个与日本国内的供货网络同样可靠的货源网。比如，在 1990 召开的丰田公司北美地区供货商大会上，丰田的高级管理人员通报说，75 家北美供货商生产的零部件的残次率是 147 家日本供货商提供的零部件的残次率的 100 倍。另外，他们还指出，北美和欧洲供货商生产的零部件往往比在日本生产的零部件贵得多。

由于这些问题，最初丰田在欧洲和美国的生厂使用的很多零件都是从日本进口的，但因此而产生的美国从日本进口的汽车零部件数量的总体增长又加剧了两国之间的贸易紧张局势。这一类进口的增加成为美日贸易谈判的一个主要症结。为缓解这一局面，丰田公司正努力增加其在北美和欧洲生产的汽车的当地成份。该公司计划，到 1996 年 1 月，在欧洲和北美组装的丰田汽车的价值中有 70% 是在当地生产的，而 1990 年时这一比例仅为 40%。为此，丰田公司在欧洲和美国开始了一场供货商教育运动，旨在使当地供货商熟悉日本的生产方法。³⁰

上述一切都可能把公司的生产成本提高到无贸易壁垒时的水平以上。但是，如果一个国家对从所有外国公司进口的产品都设置贸易壁垒，那么壁垒所带来的高成本并不一定使某一个外国公司处于明显的竞争劣势。可是，如果贸易壁垒是针对某一国家的出口产品的，则该公司的公司相对于其他国家的公司来讲就要处于竞争劣势（自愿出口限制就是有针对性的壁垒）。为对付这种有针对性的贸易壁垒，公司所能采取的一个策略是将生产活动移至设置壁垒的国家；另一个策略是将生产移至其出口产品不受贸易壁垒限制的国家。

5.6.2 对政府政策的影响

如第 4 章所述，商业公司在国际贸易中发挥着重要作用。因此，它们能够、而且确实对政府的贸易政策有强大的影响力。它们的影响可能促使政府鼓励保护主义，也可能促使政府支持 WTO，推动所有国家开放市场，实

行自由贸易。此外，政府的国际贸易政策对商业公司也可产生直接的影响。

按照战略性贸易政策的观点，政府以关税、配额和补贴等形式进行的干预可以帮助公司在世界经济中确立竞争优势。但是，总的来讲，本章所阐述的观点表明政府的干预政策有下列三点不利之处：

1. 干预可能是事与愿违的，因为它往往是保护低效工业而不是帮助公司增强国际竞争力。
2. 干预是危险的，因为它可能招致报复，从而引发贸易战。
3. 政府的干预往往难以很好地执行，因为干预政策常会被特殊利益集团为己所用。

这些不利是否意味着企业界应干脆鼓励政府采取放任不管的自由贸易政策呢？

大多数经济学家可能认为能给国际性企业带来最佳利益的是自由贸易政策而非放任不管的政策。换句话说，鼓励政府采取各种措施，比如加强WTO来推进更大程度的贸易自由化是符合企业的长期利益的。总体上讲，推动政府努力将被保护的国内市场向进口产品和外国直接投资开放给商业企业带来的好处远远大于鼓励政府按照战略性贸易政策所建议的那样对国内的某些产业进行保护所能带来的好处。

这一结论可以从第1章中最先讨论的一种现象得到进一步的证实，即在过去20年里，世界经济一体化和生产的全球化日益加强。在现今所处的世界中，所有国家的很多公司越来越依赖全球分散的生产体系来建立自己的竞争优势，而这种体系是自由贸易的结果。自由贸易给从事全球化生产的公司带来了巨大的利益，同时也使消费者从由此产生的低价格中获益。由于贸易保护主义有招致报复的危险，所以，那些游说政府采取保护主义做法的公司必须认识到它们这样做实际上使自己失去了通过建立全球分散的生产体系获得竞争优势的机会；而且一旦其他国家政府采取报复性措施，它们在海外的活动和销售都会受到影响。这对在国外拥有相当大的经济利益的美国公司来讲是十分危险的，毕竟美国仍然是世界上第一大出口国。

关键术语

从价税	(ad valorem tariffs)
管理贸易政策	(administrative trade policies)
进口配额	(import quota)
本地成份要求	(local content requirement)
从量税	(specific tariffs)
补贴	(subsidy)
关税	(tariff)
自愿出口限制	(voluntary export restraint)

本章小结

本章的重点是描述现实中的国际贸易与第4章中讨论的无限制的自由贸易的理论设想有何不同。为此，在本章讨论了贸易政策的各种手段和支持

政府对国际贸易进行干预的政治和经济理由，从战略性贸易政策的角度重新审视了自由贸易的观点，并回顾了世界贸易体系的演变。所得出的主要结论是：尽管自由贸易政策从理论上讲并不总是最佳政策（从新贸易理论学者的观点看），但在现实中，它可能是一国政府所能采取的最好政策。特别是，如果像WTO这样的国际机构的作用能得到加强，则企业和消费者的长远利益可以得到最好的满足。鉴于各国独立采取的保护主义有可能升级为全面的贸易战，所以对商业企业而言，鼓励政府（通过WTO）将被保护的国内市场向进口产品和外国直接投资开放给它们带来的好处远大于让政府对本国市场进行保护所能带来的益处。

本章重点讨论了如下几点内容：

1. 关税的结果是提高了进口产品的成本，从关税中获益的是政府（收入增加）和（受到保护的）生产商，受害的是消费者，因为他们要为进口产品支付更高的价格。
2. 补贴可以降低成本，从而帮助国内生产商与低成本的外国生产商展开竞争并赢得出口市场。但是，用于补贴的资金必须由纳税人来支付。此外，补贴往往被特殊利益集团用来保护低效工业。
3. 进口配额是进口国对进口产品的数量的直接限制。自愿出口限制是出口国对贸易所施行的一种配额。进口配额和自愿出口限制都能减少进口竞争，从而保护国内生产商，但它们会抬高产品价格，因而使消费者受害。
4. 本地成份要求是要求一个产品的某些部分必须是在进口国生产的。本地成份要求对进口国的零部件生产商有利，但它会提高进口零部件的价格，因而使消费者受害。
5. 管理贸易政策是一种非正式的政策手段或行政规定，它可用来限制进口和刺激出口。这种政策对生产商有利而对消费者有害，因为后者被剥夺了获得比国内产品更好的外国产品的渠道。
6. 支持政府对国际贸易进行干预有两种理由：政治上的和经济上的。政治理由认为政府应该通过干预来保护某些集团的利益，而这种保护往往是以牺牲其他集团的利益为代价的。经济理由认为政府的干预可以增加全国的总体财富。
7. 支持政府干预的最常见的政治理由是保护就业。但是，这样做会损害消费者，而且常常是事与愿违。
8. 有时一个国家的政府会提出，为了保护国家安全，对某些行业进行保护是很重要的。
9. 有人认为，政府应该采用威胁性的贸易政策以迫使它国开放市场。但这种政策是很危险的，一旦失败，有可能导致贸易壁垒的全面提高。
10. 主张政府干预的保护幼稚工业的理由是为使制造业在国内站稳脚跟，政府应该对新兴工业提供暂时的支持。但在实际当中，政府保护的往往是低效工业。
11. 战略性贸易政策认为，政府通过补贴可以帮助国内公司在那些规模经济十分重要的全球工业领域中赢得先发优势。政府补贴也可帮助国内公

司克服进入这些领域的障碍。

12. 战略性贸易政策存在两方面的问题：(1) 这种政策很有可能招致报复，从而造成两败俱伤的局势；(2) 战略性贸易政策可能会被特殊利益集团滥用。

13. 1930年推出的斯姆特-赫利法案给美国的进口产品设置了一道严密的关税壁垒，其他国家也采取类似的关税政策进行报复，最终使全球经济进一步陷入大萧条中。

14. GATT是二战后自由贸易的产物，它成功地降低了制成品和初级产品的关税。在GATT主持下采取的扩大自由贸易的措施似乎对经济增长起到了促进作用。

15. 乌拉圭回合谈判的完成及世界贸易组织的建立通过将 GATT原则扩展到服务领域、增强对知识产权的保护、减少农业补贴和增强对各种机制的监督和执行而使世界贸易体系得到了加强。

16. 贸易障碍削弱了公司将其各种生产活动在全球进行优化分配的能力，应付贸易障碍的一种方法是在受保护的国家开展更多的生产活动。

17. 政府将被保护的国内市场向进口产品和外国直接投资开放给商业企业带来的好处远大于政府对本国市场进行保护所能带来的好处。

思考和讨论

1. 美国在与日本的贸易谈判中采取强硬方法是否是正确的（见“先行案例”）？这种方法有什么危险？

2. 政府的贸易政策应以谁的利益为重——生产商（企业及其员工）还是消费者？

3. 考虑新贸易政策和战略性贸易政策的论据，企业应该敦促政府采取什么样的贸易政策？

4. 你是在泰国的一家生产个人电脑的美国公司的雇员，公司的产品销往美国和其他国家。你公司在泰国生产个人电脑是因为当地的劳动力成本较低且工人的技术能力较强，其他类似的可选地点还有马来西亚和香港特别行政区。美国政府决定对从泰国进口的电脑征收 100% 的惩罚性关税以报复泰国对美国的出口产品设置的管理贸易障碍。你认为贵公司对此应做何反应？此案例使你对有针对性的贸易障碍有了什么认识？

网上练习

本章探讨了全球贸易体系，重点是“关税及贸易总协定”和“世界贸易组织”的发展。有关这些组织的信息可以在英特网的官方和非官方网站上查到。比如，在世贸组织的网站上（<http://www.wto.org/>）可以看到关于该组织的目标、基本原则、主要职能、结构、秘书处和预算等方面的详细介绍，此外还有关于WTO和国际贸易的其他信息。WTO的网站还提供了有关乌拉圭回合谈判、WTO的创建协议的前言以及多边贸易协定等的链接。

“国际贸易法”的网页 (http://itl.irv.uit.no/trade_law/nav/freetrade.html) 提供了有关各种条约的链接, 并对 WTO 和 GATT 给予特殊关注。

对世贸组织感兴趣的研究人员和理论学者可以访问 WTO 的主页 (<http://www.eleves.ens.fr:8080/home/boyd/wto.html>) 参加讨论, 并可阅读来自世界各地的大量文章。

网上漫游

进入正式的 WTO 网站, 了解该组织的历史和组织结构。该站点上讨论了哪些贸易问题? 网上是如何分析环境政策和贸易政策的? 跳到“国际贸易法”网页, 顺着链接查找各种 WTO 指南和概要。这些站点是如何讨论有关工人权利的国际标准的? 最后, 进入 WTO 的主页, 阅读论坛网页上登载的问题。那里正在讨论来自哪个国家的问题。接下来阅读登出的文章, 这些文章分析的是什么主题? 这些主题与发展中国家有什么关系? 它们是如何预测 21 世纪的全球贸易的?

综述案例

马来西亚和英国之间的一场贸易纠纷

1994 年 2 月中期的英国报纸《星期日泰晤士报》刊登了一篇文章, 声称英国公司向马来西亚销售了价值 10 亿英镑的国防设备, 而这笔交易是在英方给了马来西亚政府官员大笔贿赂且英国海外开发署 (ODA) 同意给马来西亚政府 2.34 亿英镑的援助款用于建设一个经济价值并不确定的水电大坝 (据《星期日泰晤士报》称) 之后才得以达成的。显然, 英国政府官员为了使本国公司获得大笔国防设备合同, 屈从了来自“腐败的”马来西亚官员索要贿赂的压力——这种贿赂既有给个人的, 也有以 2.34 亿英镑的开发援助款形式体现出来的。³¹

接下来发生的事情令所有人都感到大吃一惊: 马来西亚政府立即宣布禁止进口所有的英国产品和服务并要求英国政府道歉。从形式上讲, 这一禁令只适用于马来西亚政府从英国采购的产品和服务, 私营部门还可以自由进口。但是对马来西亚有出口业务的英国公司担心, 该国的私营部门也会跟随政府采取不进口英国产品和服务的行动。如果这样, 英国对马来西亚 40 亿英镑的出口业务和在当地的建筑活动就要受到影响, 同时它从马来西亚这一世界上发展最快的经济之一 (自 1989 年以来, 马来西亚的年均经济增长率为 8%) 中所能获得的潜在利益也会受到损害。在宣布禁令时, 马来西亚总理马哈蒂尔称, 英国媒体把马来西亚人描述成腐败者是因为“他们不是英国人, 也不是白人”... 并说“我们认为外国媒体必须了解这样一个事实, 即发展中国家, 包括由属于棕色人种的穆斯林人领导的国家有能力成功地管理好本国的事务。”³²

对此, 英国政府表示它没有权力告诉英国报界该登什么, 不该登什么, 而马哈蒂尔总理回应说, “由于英国报界随意撒谎, (马来西亚将不再与英国) 签订任何合同”。同时, 英国政府也受到了来自议会成员的指责, 他们怀疑政府为了帮助英国公司获得马来西亚的订

单而采取了不正当的行为并批准了 ODA 给马来西亚的水电大坝援助款。³⁷

讨论题

1. 这一案例可对政府与国际贸易之间的关系有什么认识？
2. 若你是英国一家公司的首席执行官，由于这场纠纷，你公司可能会失去在马来西亚的一笔利润可观的合同。你应该采取什么行动呢？
3. 英国政府对马来西亚的行动应做何反应？

学友实例

从手上戴的戒指到汽车上的配件

当一些商人考虑向中美洲市场出口产品时，他们看到的往往是该地区高失业率、政局不稳和人均收入低等不利因素，而墨西哥人雅尼拉·古蒂莱丝看到的只是机会。雅尼拉在尼加拉瓜有一些亲戚，一年来她一直向尼加拉瓜出口儿童戴的小戒指、旧汽车和汽车零件。雅尼拉一边在自己开的中美洲进出口公司工作，一边忙着拿国际贸易的学士学位，同时她还要带一个孩子。

要想在欠发达国家的市场上赚钱，最首要的一点是找到需求。雅尼拉最初卖的是新颖小物品，因为她当时以 7 千美元的低价购得了 7 万只戒指。这些戒指主要是给儿童戴的，价格相当便宜。但尽管雅尼拉把戒指做了精心包装，又积极做了促销宣传，且她的戒指售价也不贵，可还是有几千只戒指没卖出去。

后来，雅尼拉的一个在尼加拉瓜的亲戚让她运一辆旧汽车去供家里用，她便从此开始做起了汽车出口生意。她熟悉了如何在拍卖会上以低价购买旧汽车并将它们出口到尼加拉瓜去。现在，她每个月都要运出三辆车。尼加拉瓜对旧汽车的需求相对较小，而当地的规章制度、单证要求和收费等却很复杂。虽然她可以高出其成本一倍的价格把车卖出去，但在此之前她要花几个月的时间周转于各个部门办手续，而车也只能暂时放在停车场里。这样一来，停车费和货物周转不畅大大降低了利润。“在计算利润时，要把库存成本和时间因素考虑进去。”雅尼拉说。

此后，她又把业务范围扩大到汽车零件，因为这方面的需求更大，而进口管制也更松一些。尼加拉瓜人即使自己的车用旧了也不愿意换新车，他们也喜欢买旧零件，因为新零件太贵。雅尼拉了解到即便在美国，从拍卖行买到的旧车再卖出去时也往往用一些旧零件来进行修补翻新。

雅尼拉决意成为一个独立的商人，但她也认识到她的成功取决于与经验更丰富的同行结成网络、相互学习。为了找到价格最低的货源，她开始为一个商人做佣金代理，此人专门购买清仓销售的产品，包括玩具和办公设备。他在拍卖会上购买产品，然后再将它们转卖出去。受此启发，雅尼拉在一次拍卖中用从亲戚那里借来的钱买了儿童戒指，准备出口到尼加拉瓜或墨西哥。

为了寻找旧汽车的货源，她也去了拍卖会。因为没有必要的证明材料，她只好找到一

(续)

个注册经纪人，此人每为她买到一辆车，雅尼拉就付给他 100美元。她与经纪人一同参加拍卖会，学习买旧车的技巧，最后她获得了自己的参买许可证。

因为她父亲在墨西哥是从事运输业务的，所以雅尼拉对汽车的刹车、车轴和汽化器等零件有些了解。但是，她却没有必要的关系拿到货源。于是她找到了一个在报废汽车收集站工作的机修工，此人每为她买到一个零件，雅尼拉付给他零件购价的10%。最后，她建立起了忠实于自己的报废汽车收集站网络。现在，她对中间人的依赖越来越少。

雅尼拉建立了自己的企业以便将资本投入降到最低点。只有收到了现汇或信用证之后她才会发货。她在尼加拉瓜雇了一些拿佣金的销售人员，对自己的业务她很少做广告宣传。

雅尼拉雇一个运输代理负责货物的运输，如有必要，也将自己的货物与他人的合并运输。因为业务量已扩大，她现在用集装箱运货，有时也将空余的箱位卖给有意往尼加拉瓜运送小批货物的商人。

在尼加拉瓜，她雇了一些亲戚把运到的货物卖给当地汽车零件商店，她还在当地报纸做广告，但广告篇幅很小，只有 6英寸×6英寸大，主要是强调产品的低价格。她注重广告风格与广告式样相搭配，以突出广告的特色。

在对汽车零件定价时，她采用成本加成法，即在成本上加 40%的利润。她的价格比竞争对手的低得多，为了保持低价位，她只经营用过四年以上的零件，因为较新的零件的关税更高一些。

在日常业务中雅尼拉不得不应付很多挑战，有时她接受了订单却不能按期履行；有时即使按时发了货，也会有运输延迟的现象。她必须仔细准确地完成所有必要的手续以尽可能减少重新配货的风险。此外，对远在尼加拉瓜的销售员进行监督和激励也并非易事。

为了公司的发展，雅尼拉一直在寻找适合向新兴国家出口的其他产品，关键是要找到受收入水平低但期望值很高的消费者青睐的产品。这种产品在当地市场应是紧俏货而她又能以较低的价格买到。也许美国人用过的旧个人电脑恰是她要找的产品。

(作者：海伦娜·琴派克，加州州立科技大学)

参考文献

- 1 Thomas Friedman, "U.S. Hoping to Use Fears of Trade War to Pressure Japan," *New York Times*, February 16, 1994, pp. C1, C4; Michiyo Nakamoto, "Japan Trapped by Chip Import Deal," *Financial Times*, March 23, 1994, p. 4; and Emiko Terazono, "Japan Trade Package Yields to U.S. Demands on Imports," *Financial Times*, April 30, 1994, pp. 1, 4.
- 2 For a detailed welfare analysis of the effect of a tariff, see P. R. Krugman and M. Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy* (New York: Harper Collins, 1994), chap. 9.
- 3 Y. Sazanami, S. Urata, and H. Kawai, *Measuring the Costs of Protection in Japan* (Washington, DC: Institute for International Economics, 1994).
- 4 See J. Bhagwati, *Protectionism* (Cambridge, MA: MIT Press, 1988), and "Costs of Protection," *Journal of Commerce*, September 25, 1991, p. 8A.
- 5 C. Hufbauer and K. A. Elliott, *Measuring the Costs of Protectionism in the United States* (Washington, DC: Institute for International Economics, 1993), and S. Nasar, "The High Costs of Protectionism," *New York Times*, November 12, 1993, pp. C1, C2.
- 6 "From the Sublime to the Subsidy," *The Economist*, February 24, 1990, p. 71.
- 7 "Aid Addicts," *The Economist*, August 8, 1992, p. 61.
- 8 R.W.Crandall, *Regulating the Automobile* (Washington, DC: Brookings Institute, 1986).
- 9 Krugman and Obstfeld, *International Economics*.
- 10 Bhagwati, *Protectionism*, and "Japan to Curb VCR Exports," *New York Times*, November 21, 1983, p. D5.
- 11 "Brazil's Auto Industry Struggles to Boost Global Competitiveness," *Journal of Commerce*, October 10, 1991, p. 6A.
- 12 For reviews see J. A. Brander, "Rationales for Strategic Trade and Industrial Policy," in *Strategic Trade Policy and the New International Economics*, ed. P. R. Krugman (Cambridge, MA: MIT Press, 1986); P. R. Krugman, "Is Free Trade Passé?" *Journal of Economic Perspectives* 1 (1987), pp. 131-44; and P. R. Krugman, "Does the New Trade Theory Require a New Trade Policy?" *World Economy* 15, no. 4 (1992), pp. 423-41.
- 13 "Airbus and Boeing: The Jumbo War," *The Economist*, June 15, 1991, p. 65-66.
- 14 For details, see Krugman, "Is Free Trade Passé?" and Brander, "Rationales for Strategic Trade and Industrial Policy."
- 15 Krugman, "Is Free Trade Passé?"
- 16 This dilemma is a variant of the famous prisoner's dilemma, which has become a classic metaphor for the difficulty of achieving cooperation between self-interested and mutually suspicious entities. For a good general introduction, see A. Dixit and B. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life* (New York: W.W. Norton & Co., 1991).
- 17 Note that the Smoot-Hawley Act did not cause the Great Depression. However, the beggar-thy-neighbor trade policies that it ushered in made things worse. See Bhagwati, *Protectionism*.
- 18 Bhagwati, *Protectionism*.
- 19 World Bank, *World Development Report* (New York: Oxford University Press, 1987).
- 20 World Trade Organization, *International Trade Trends and Statistics* (Geneva: WTO, 1995).
- 21 Frances Williams, "WTO—New Name Heralds New Powers," *Financial Times*, December 16, 1993, p. 5, and Frances Williams, "Gatt's Successor to Be Given Real Clout," *Financial Times*, April 4, 1994, p. 6.
- 22 The studies are OECD and the World Bank, *Trade Liberalization: The Global Economic Implications* (Paris and Washington, 1993); OECD, *Assessing the Effects of the Uruguay Round* (Paris, 1993); and GATT Secretariat, *Background Paper: The Uruguay Round* (Geneva, 1993).
- 23 Martin Wolf, "Doing Good Despite Themselves," *Financial Times*, December 16, 1993, p. 15.
- 24 Brent Bowers, "For Small Firms, Big Gains Are Seen in the Fine Print," *The Wall Street Journal*, December 16, 1993, p. A12.

and "U.S. Business Likes Trade Pact as a Whole: But Not Some Parts," *The Wall Street Journal*, December 16, 1993, pp. A3, A13.

25 World Trade Organization, *Focus*, August–September 1996.

26 "A Disquieting New Agenda for Trade," *The Economist*, July 16, 1994, pp. 55–56, and Frances Williams, "Trade Round Like This May Never Be Seen Again," *Financial Times*, December 16, 1993, p. 7.

27 Edward Goldsmith, "Global Trade and the Environment," in *The Case Against the Global Economy*. ed. J. Mander and E. Goldsmith (San Francisco: Sierra Book Club, 1996).

28 United Nations, *World Investment Report* (New York: United Nations, 1995).

29 "All Free Traders Now?" *The Economist*, December 7, 1996.

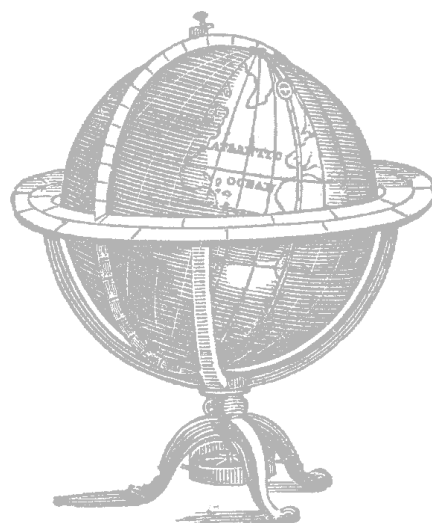
30 C. W. L. Hill, "The Toyota Corporation in 1994," in *Strategic Management: An Integrated Approach*, ed. C. W. L. Hill and G. R. Jones (Boston: Houghton Mifflin, 1995).

31 Keiran Cooke, "Honeypot of As Much As 4 Billion Sterling Down the Drain," *Financial Times*, February 26, 1994, p. 4.

32 Keiran Cooke, "Arrogance of the West Riles a Maverick," *Financial Times*, February 26, 1994, p. 4, and Robert Peston, "Malaysia PM Says Die Is Cast over UK Ban," *Financial Times*, March 17, 1994, p. 1.

第 6 章

外国直接投资(FDI)



学 习 目 的

1. 熟悉外国直接投资在世界经济中日益兴盛的基本原因。
2. 了解为什么公司选择把直接投资作为进入外国市场的策略而不愿意采取其他方法，比如，直接出口或给外国企业生产本公司产品的许可权。
3. 理解为什么同一行业的公司往往同时进行直接投资。
4. 了解为什么某些地方对外国直接投资很有吸引力。
5. 理解政治观念如何影响政府对外国直接投资的政策。
6. 熟悉外国直接投资对来源国和接受国的好处和不利。
7. 掌握政府用来限制和鼓励外国直接投资的各种政策手段。

先行案例

伊莱克斯在亚洲和东欧进行投资

瑞典的伊莱克斯是世界上最大的家用电器（洗衣机、洗碗机、电冰箱、吸尘器等）生产商之一，其1994年的销售额超过135亿美元。由于瑞典的国内市场比较小，所以伊莱克斯要想发展就必须开发国外市场。到1994年，该公司的销售额有85%以上是来自国外市场，其中大多数是在西欧和北美。1994年，伊莱克斯在西欧家用电器市场的占有率达25%。

伊莱克斯在90年代初期进行的一次公司计划审议中得出结论：西欧和北美对家用电器的需求已经成熟。公司在这些地区的未来发展只能来源于替代需求和人口增长所带来的需求，所以销售额的年增长率不可能超过2~3%。伊莱克斯的首席执行官里夫·约翰森（Leif Johansson）认为公司过于依赖这些成熟的市场，要想保持公司现在的增长率，必须积极打入新兴的亚洲和东欧市场。公司估计，在未来10年甚至更长的时间里，这些地区对家用电器的需求会以每年20%的速度增长。于是，在1994年，约翰森为伊莱克斯制定了雄心勃勃的发展目标：公司要将其在这些新兴市场的销售额翻一番，即从1994年的13.5亿美元，或者说其总销售额的10%扩大到1997年的27亿美元。他还制定了另一个目标：到2000年，伊莱克斯要成为东南亚地区最大的三个家用电器供货商之一。

除了这些地区明显的发展潜力以外，伊莱克斯做此决定的另一个原因是其主要的全球竞争对手——美国的通用电器公司和惠而普公司以及德国的西门子公司最近都宣布了类似的计划。伊莱克斯认为它必须尽快行动，否则它将失去在这些新兴市场上赚大钱的机会。

确定发展目标后，伊莱克斯要考虑的就是如何实现这些宏伟目标。成本因素加上进口壁垒使公司把在北美和欧洲的工厂生产的产品直接出口到新兴市场不合算。于是，它在不同地区和国家采取了不同的方法。买进现有的公司、新建工厂、建立合资企业和加强营销等都是可选方法。伊莱克斯称它准备每年花两亿美元以扩大公司在新兴市场的业务。

1991年，伊莱克斯购买了匈牙利最大的家用电器生产企业里海尔（Lehel），由此迈出了打入东欧的第一步。伊莱克斯已决定在俄罗斯、波兰和捷克共和国建立自己的公司。而要在亚洲取得发展，需要公司在更大程度上适应当地的条件。比如，印度和中国关于外国所有权的规定迫使伊莱克斯必须采用与当地公司进行合资的形式。在中国这一世界上发展最快的市场，该公司已建立了压缩机、吸尘器和水净化设备合资生产企业，并决定在1997年之前在该国再建五家生产厂。在东南亚市场，伊莱克斯的重点是推销公司在中国生产的产品而不是在当地生产。¹

6.1 本章简介

本章讨论的是外国直接投资（FDI）这一现象。外国直接投资是指一个公司在外国直接投资建立新的设施以生产或营销某一产品。1991年，伊莱克斯购买匈牙利的Lehel公司就是FDI的一个例子，该公司在中国投资建立合资企业生产产品以及在俄罗斯、波兰和捷克共和国投资于生产设施也都是直接投资（具体细节请看“先行案例”）。美国商业部对FDI做了一个更精确的定义：FDI是指一个美国公民、组织或附属集团在一个外国商业实体中占有10%或以上的股权。一旦一个公司从事FDI，它就成为一家跨国企业（跨国一词在此指一个国家以上）。

本章开始先看一看外国直接投资在世界经济中的重要性；然后讨论有关外国直接投资的各种理论；接下来考察政府对外国直接投资的政策。与前一章一样，最后有一部分专门讨论本章所讲内容对国际商务活动有什么意义。

6.2 世界经济中的外国直接投资

在讨论外国直接投资时，首先要区别外国直接投资的流量和存量。外国直接投资的流量指的是在一段时间内（通常是一年）所做的FDI的总量；外国直接投资的存量指的是在某一时间点外国企业拥有的资产的累计总值。也会谈及外国直接投资的流出和外国直接投资的流入，前者指FDI从一个国家流出，后者指FDI流入一个国家。

在过去20年里，外国直接投资有几个特点。第一，FDI的总量增长迅速。第二，各个FDI来源国的重要性有所变化，特别是美国作为FDI的来源国其相对重要性有所下降，而其他一些国家，主要是日本在FDI的总流出量中所占比例大幅度上升。第三，FDI的流动方向发生了显著变化，似乎有越来越

多的FDI流向亚洲和东欧的发展中国家。美国已成为最大的 FDI接受国。最后，中小企业所做的FDI明显增加。

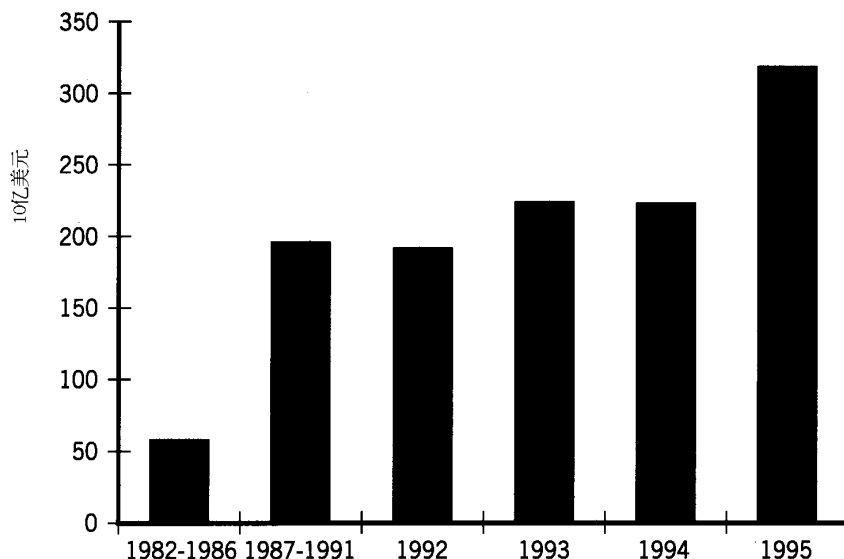


图6-1 FDI的流出量,1982 ~ 1995 (10亿美元)

资料来源：World Trade Organization, *Trade and Foreign Direct Investment* (Geneva: WTO Secretariat, October 9, 1996), issued as Press Release No. 57, and United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report, 1996*(New York and Geneva: United Nations, 1996).

6.2.1 外国直接投资的增长

在过去20年里，世界经济中的FDI的流最和存量都有显著的增长。年均FDI流出量从1975年的250亿美元增长到1995年的3150亿美元（见图6-1）。² 80年代，FDI的流量不仅加速增长，其增长速度也大于世界贸易的增长速度。1984到1995年间，所有国家的FDI的总流量增长了700%，而世界贸易只增长了82%，世界总产量增长了24%（见图6-2）。³

FDI的增长速度快于世界贸易和世界产量的增长速度有几个原因。首先，尽管在过去30年里，贸易壁垒总的来讲有所下降，但企业仍然害怕贸易保护主义压力。公司管理者们认为FDI是规避未来贸易壁垒的一种方法。因此，80年代和90年代初，日本汽车公司在美国所做的大部分FDI都是为了减少日本对美的汽车出口，从而缓解两国之间的贸易紧张局势。

其次，近期FDI的增长大多数是源于很多发展中国家出现的政治和经济形势的巨变。第2章讨论的在这些国家发生的向民主政治和自由市场经济的转变鼓励了FDI。亚洲、东欧和拉丁美洲的许多国家经济发展迅速，它们放

松了对经济的管制，采取了向外国投资者开放的私有化政策，并解除了对FDI的很多限制，这些都增强了它们对外国投资者的吸引力。在“先行案例”中看到，伊莱克斯公司对东欧和亚洲的投资就是顺应了这种趋势。比如，该公司购买匈牙利的里海尔就是匈牙利采取的准许外国投资者购买该国国有企业的一项私有化方案的结果。

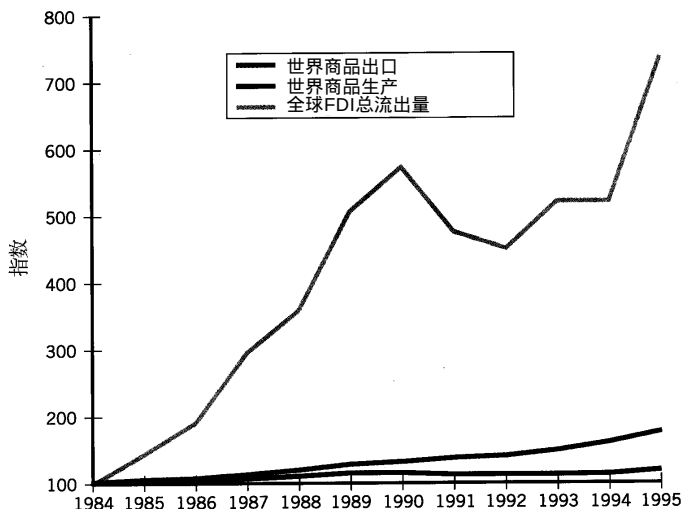


图6-2 FDI的增长、世界贸易和世界产量（指数 = 100，1984年）

资料来源：World Trade Organization, *Trade and Foreign Direct Investment* (Geneva: WTO Secretariat, October 9, 1996), issued as Press Release No. 57, and United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report, 1996* (New York and Geneva: United Nations, 1996).

最先在第1章讨论的世界经济全球化的现象也对 FDI产生了积极影响。像伊莱克斯这样的公司现在都把整个世界看作是它们的市场，并且积极开展FDI以保证在世界的每一个地区都有它们的发展。为了实现更大的成本效益，很多公司都在创建一个全球生产网，它们在比较了各地的相对要素成本的基础上，将各种零件的生产分散到位于不同国家的工厂，然后在主要市场上进行成品组装。创建全球生产网就需要做 FDI。

6.2.2 外国直接投资来源的变化

不仅FDI的流量加速增长，其构成也一直在变化。在二战后的大多数时间里，美国是FDI的最大来源国。70年代后期，美国在世界 FDI的总流出量中占大约50%，而处于第二位的英国只占 18%。因此，到1980年，世界最大的382家跨国公司中有 178家是美国的，40家是英国的。⁴然而，到了1990年，美国在世界 FDI总流出量中所占比例已下跌到 10.3%，位居第二，而日本上升到了第一位。尽管最近这一比例有所回升，在 1995年达到30%，预

计从长期来看，美国在世界 FDI 的总流出量中所占比例还会下降。⁵这反映出已有越来越多的国家加入了世界发达国家的行列并正成为 FDI 的主要来源国。虽然美国在世界 FDI 总流出量中所占比例已有所下降，但它现在又一次成为了 FDI 的最大来源国，只是其所占份额不像六、七十年代那么大了。

在过去 20 年里，日本在世界 FDI 总流出量中所占比例增长最快，从 70 年代的 6% 上升到 1990 年的 21%，尽管这一比例在 1995 年下降到了 10%。日本在世界 FDI 总存量中所占比例也相应地从 1960 年的 0.7% 增长到 1994 年的 11.7%，而同期美国公司所占比例则从 49.2% 下降到 25.7%。日本在世界 FDI 总流出量中所占比例的增长是该国经济迅速发展的一个结果。然而，当 90 年代初日本陷入严重的经济衰退时，其 FDI 从 1990 年的 480 亿美元下降至 1994 年的 179 亿美元，但很多观察家预计，在日本摆脱了经济危机之后，其 FDI 仍会大量增加。⁶FDI 的其他主要来源国包括德国、法国和英国。在这些国家中，英国在 FDI 存量中所占比例已经下降，而法国和德国的有所增加。⁷

6.2.3 FDI 的接受国

表 6-1 列出了 1985 年到 1995 年间世界 FDI 的主要接受国和地区。从表中可以看出，FDI 的流入高度集中在少数几个东道国，特别是美国、英国、法国和中国。在排名前 20 位的 FDI 接受国中，这几个国家在 FDI 总流入量中所占比例为 58%。（东道国是指接受外国直接投资的国家，母国是 FDI 的来源国。）

表 6-1 以 1985 ~ 1995 年间累积流入量为基础计算的 FDI 的主要东道国

排名	国家和地区	FDI (10 亿美元)	人均 FDI (美元)	人均 FDI 排名
1	美国	\$477.5	\$1 820	13
2	英国	199.6	3 410	7
3	法国	138.0	2 380	10
4	中国	130.2	110	20
5	西班牙	90.9	2 320	11
6	比利时-卢森堡	72.4	6 900	2
7	荷兰	68.1	4 410	3
8	澳大利亚	62.6	3 470	6
9	加拿大	60.9	2 060	12
10	墨西哥	44.1	470	17
11	新加坡	40.8	13 650	1
12	瑞典	37.7	4 270	4
13	意大利	36.3	630	16
14	马来西亚	30.7	1 520	14

(续)

排名	国家和地区	FDI(10亿美元)	人均FDI(美元)	人均FDI排名
15	德国	25.9	320	18
16	瑞士	25.2	3 580	5
17	阿根廷	23.5	680	15
18	巴西	20.3	130	19
19	香港地区	17.9	2 890	9
20	丹麦	15.7	3 000	8

资料来源：United Nations Conference on Trade and Development and the United Nations.

从绝对美元数额看，美国是这一时期最大的 FDI 接受国。普遍的看法是在这期间流入美国的大部分 FDI 都是来自日本公司。⁸但事实上，这一时期在美国的最主要投资国是英国、法国、德国和荷兰。⁹尽管日本对美国的 FDI 有过大幅度的增加，但在 1989 年达到高峰后便一直下降。

1985 年到 1995 年间大量 FDI 流入美国有几个原因。作为世界上最大和最富裕的消费市场，美国显然对外国投资者具有吸引力。另外，1994 年北美自由贸易协定（NAFTA）扩展到墨西哥，这也促使外国公司更多地向美国投资，因为它们渴望在扩大的市场上获得更多的利益（有关 NAFTA，请见第 7 章）。还有一点，在此期间，外汇市场上的美元价值急剧下跌，同时日元和德国马克币值上升（关于对这种现象的解释，请看第 8、9 章），这使日本和德国公司购买美国资产相对较便宜。¹⁰这似乎也是外国公司在美国的一些直接投资继续增加的一个原因。

英国是一个受欢迎的 FDI 的东道国，因为很多美国和日本公司把英国看作是进入欧盟市场的一个很好的生产基地。比如，最近几年里日本人在英国大量投资建设汽车生产工厂，其产品除了在英国销售外，他们也打算从英国向西欧的其他地区出口。本章的“管理焦点 6-1”描述了自 1984 年以来日本的日产公司在英国的投资活动。英国对 FDI 的吸引力有几方面的因素，包括对外国投资者较有利的税收制度、较低的劳动力成本和受过良好培训且生产力日渐提高的劳动力。法国吸引 FDI 的原因与英国的相似。

管理焦点 6-1

日产公司在英国的投资

日产汽车公司是日本第二大汽车生产商，它于 1984 年开始在英国进行投资。最初投资是出于害怕保护主义势力的兴起会使公司难以通过直接出口打入欧洲市场。日产的计划是在欧共体（现在的欧洲联盟）内的某一个国家进行投资，然后再从那个国家向欧洲市场出口。考察了几

(续)

个地点后，公司决定在英国东北部的桑德兰建立一个生产厂。之所以决定在这个地方建厂而不是在西班牙或比利时的其他可选地点，一部分原因是桑德兰的财税政策比较优惠，包括英国政府提供的减免税刺激措施。此外，工资水平低和雇员的生产率高也使英国，特别是桑德兰成为颇具吸引力的投资地点。在很多其他欧洲国家的政府看来，英国政府给日产公司的优惠太多了，以至于法国总统将英国描述成“一艘停泊在欧洲海岸的日本航空母舰。”

当日产公司宣布了投资计划后，英国的很多评论家认为这一工厂不过是组装从日本进口的零配件的“组装厂”。但实践证明他们的判断是错误的。1984年，公司宣布建厂时，计划到1990年实现整车价值有60%的当地（欧盟）成份。在1986年9月举行的工厂正式揭幕仪式上，日产公司总裁宣布要加速实现生产计划，准备到1988年就使当地成份达到60%。这一目标最终按期实现了，此后当地成份已升至汽车价值的80%。桑德兰工厂目前有197家欧洲供货商，其中三分之二在英国，其余的是位于德国、法国和西班牙的配件供应商。有30家供货商位于桑德兰工厂附近地区。

日产公司所建的这家工厂在出口和就业两方面给英国经济带来了可观的利益。到1994年，该公司在桑德兰的工厂每年生产25万辆车，其中80%出口到其他国家，主要是德国、意大利、法国和西班牙。另外，该工厂的产品还出口到其他30多个国家，其中包括日本。桑德兰工厂是目前英国最大的汽车出口厂。出口带动了工厂的发展，而工厂的雇员人数也随之增加。1986年工厂刚开工时只有470名工人，到1994年已增加到4250人。工厂的发展也为辅助行业创造了新的就业机会，在附近的配件供应厂就增加了3000多个工作。日产公司估计，1994年桑德兰工厂所创造的总的永久就业机会有8029个。¹¹

中国也是四大FDI东道国之一。对中国的投资大部分都发生在过去几年，仅1994和1995两年流入中国的FDI就达600多亿美元。外资的大量流入证明中国对外国投资者具有相当大的吸引力，这是因为目前中国正迅速从中央计划体制向市场经济体制过渡，该国有12亿人口，且在过去10年里其经济增长率几乎是世界上最高的。对中国的主要投资者是美国、日本和欧洲公司，它们都希望在中国保持现有的经济增长的条件下从那里巨大的潜在市场上赚取可观的利润。

中国在发展中国家中可算异军突起，但最近几年，其他一些发展中国家也引起了外国投资者的兴趣，其中包括墨西哥，该国在1994年加入北美自由贸易协定以后外国企业对其的直接投资急剧增加；还有充满活力的城市国家新加坡，其人均直接投资是全球最高的；另外还有经济迅速增长的东南亚国家马来西亚和两个最大的拉美国家巴西和阿根廷。1995年，外国公司在发展中国家的总投资为1000亿美元，比1994年增长了15%。可以预测，将来发展中国家在世界FDI流入量中所占比例会继续增长。“全球经济聚焦6-1”中描述的越南就是一个典型例子，很多国家都和越南一样，虽然目前接受到的FDI并不多，但是如果它们继续现在的经济和政治改革，它们也会开始吸引大量的外资。

外国公司在越南幼稚汽车工业中的直接投资

1975年4月，越南开始对外国投资者实行了门户封闭政策。但今天，国门又打开了。虽然现在的越南仍然是共产党执政，但最近几年里，它采取了经济自由化政策，这一政策在很多方面与另一个共产党执政的国家——中国所采取的政策很相似。越南进行了以市场为基础的改革，取消了对很多领域的价格控制，放松了对外国直接投资的限制，据说它还将把某些国有企业私有化。

然而，越南要想达到其他经济快速增长的发展中国家的水平还有很长的路要走。它的人均 GDP 只有 210 美元，是世界上最底的国家之一，而由于战争的破坏和保护不善，该国的大多数基础设施都处于瘫痪状态。但是，越南有 7 000 多万人口，在 90 年代上半期，它的经济增长率超过了 8%，而且它处在东南亚的战略要地，这些因素预示越南将有光明的发展前景，而这是外国投资者所不能忽视的。

因此，流向越南的 FDI 数额迅速增长，特别是在汽车工业。到 1995 年初，福特、克莱斯勒、奔驰、丰田、铃木和日本与印度尼西亚的一些公司组成的名为 VINDACO 的联合企业都已向越南政府申请在当地建立生产厂。它们总的计划投资额达 6 亿美元，对于越南这样一个贫穷国家来讲，这可是一笔不小的数字。

德国奔驰公司的计划投资是较有代表性的。它想在越南的北部和南部分别建一个生产厂，总投资 7 000 万美元。这两家工厂都将在 2000 年开工，主要生产卡车、公共汽车和一些轿车。越南对奔驰等公司的吸引力体现在两个方面。首先，在未来十年里，越南的年经济增长速度可望达到 8 ~ 10%，因此，外国投资者和越南政府都相信，到 2000 年，越南的国民收入会达到较高水平，而在当地（首先在胡志明市，随后在北部地区）生产和销售汽车也将变得合理而可行。奔驰公司估计，到 2005 年越南对商用车辆的年需求量将达到 11 000 辆。

外国公司在越南进行投资的第二个原因是它们希望将在当地生产的汽车出口到别的国家，特别是东南亚联盟（ASEAN）的成员国。东盟是一个亚洲贸易集团，越南于 1994 年 7 月加入东盟。由于将来东盟成员国之间的贸易壁垒有可能降低，加上越南的劳动力成本较低，它自然就会成为该地区的一个主要出口基地。

但是，在越南投资也有很多问题。越南政府要求在汽车领域的外国投资者保证，在它们建厂后的 6 ~ 10 年里，汽车用的零部件应有 30% 是在当地生产的。这种本地成份要求令许多外国投资者感到不安，因为在越南这样一个连自行车工业都因技术过时而难以生存的国家里生产汽车零件是相当困难的。外国投资者正努力劝说它们的一些零部件供应商跟它们一起到越南去。如果它们能劝说成功，流向越南的 FDI 还会进一步猛增。¹²

6.2.4 中小公司所做的FDI

过去一提到FDI，人们联想到的几乎都是有上亿美元资产的大型跨国公司。至今大多数人仍把两者当做同义词。但实际上，随着世界市场全球化的发展，中小公司的FDI也在迅速增长。这些公司积极进行对外直接投资是因为它们需要靠近已经到国外发展的大客户。尽管没有关于小型跨国公司 FDI 的具体数据，但一些例子可对目前这些公司的对外直接投资情况有所了解。

先来看看总部在芝加哥的莫莱克司公司 (Molex)，该公司1994年的全球销售额为7.5亿美元。莫莱克司公司生产2 500多种连接器，主要用于汽车上的线路联接或电脑和录音机上的线路板电路联接。70年代，公司的客户开始进行海外投资以利用国外的廉价劳动力，莫莱克司公司别无选择，也只能随之向海外发展。当时公司的年销售额不足2 000万美元，要想保持发展，它只能跟随客户走。今天，它在全球20多个国家有46家工厂，雇佣大约6 000名外国工人。

另一个例子是美国的洛克泰特公司 (Loctite)，该公司生产工业用粘合剂，1994年全球总销售额为4.5亿美元。早在50代成立之初，洛克泰特公司就积极拓展海外市场。目前，该公司在80多个国家都有业务，并在爱尔兰、巴西和日本设有工厂（它在日本工业粘合剂市场上占据主要地位）。在全球3 000余名员工中，有三分之二是北美以外的雇员。

再举一个更小公司的例子，它是位于华盛顿州肯特市的润滑系统公司 (Lubricating System, Inc.)。1991年时，这家生产机床润滑油的公司共有员工25名，年销售额650万美元，远称不上是一家大公司。但公司总销售额中有200万美元是来自出口，其出口市场包括日本、以色列和阿联酋。目前，该公司正与一家德国公司建立合资企业为欧洲市场生产润滑油。¹³

尽管大公司在FDI中仍占最大比例，中小公司在海外投资获利的机会还是有的。

6.3 外国直接投资的理论

本部分将讨论几种关于外国直接投资的理论。这些理论从三个相互补充的角度探讨了外国直接投资这一现象。一组理论解释的是为什么即使有直接出口和许可这两种方式，商业公司还是更愿意把直接投资作为进入外国市场的途径。另一组理论试图解释为什么同一行业的公司往往在同一时间进行外国直接投资，为什么某些地点比其他地点更能吸引外国直接投资。这些理论也对外国直接投资的流动模式做了解释。第三组理论观点被称作兼收并蓄理论，它试图将前两种理论观点综合起来以便对外国直接投资做出全面的解释（“兼收并蓄”一词的意思是挑出其他理论中最好的方面并把它们融合为一种独立的理论）。

6.3.1 为什么要做外国直接投资

为什么在可以通过直接出口和许可这两种方式打入国外市场的情况下，

公司还要费尽周折通过直接投资在国外建立生产厂呢？出口是指在本国生产产品然后将其运往接受国销售。许可是指给外国企业（受许可人）生产和销售本公司产品的权利，为此公司对售出的每一单位的产品收取许可权使用费。为什么像伊莱克斯这样的公司选择在匈牙利直接投资建厂生产供当地市场销售的家用电器，而不是将在瑞典的工厂生产的家用电器出口到匈牙利或者通过许可的方式让匈牙利的某家公司生产伊莱克斯的产品？

这是一个十分重要的问题，因为粗略地看一下，便可发现，与出口和许可相比，外国直接投资可能费用更高，风险更大。FDI的费用高是因为一个公司必须要在外国建立生产设施或者购买一家外国企业；其风险大是因为在一个“游戏规则”和文化背景与本国相差很大的国家做生意会遇到很多问题。一家公司第一次到国外做FDI时，由于对当地情况缺乏了解，它比本地公司更有可能犯下严重的错误。而如果单纯做出口，就不必承担与FDI有关费用，与出口相关的风险也可通过使用当地销售代理而得以减少。同样，当一个公司给外国企业生产许可权时，它也不必承担与FDI相关的风险，因为这些风险都已转移给受许可人。既然如此，为什么还有那么多公司倾向于选择FDI而不是出口和许可做法呢？对这一问题的进一步研究可以看出，其答案在于出口和许可在开拓外国市场方面有一些局限性。

6.3.1.1 出口的局限性

出口策略的成功往往受到运输成本和贸易壁垒的制约。当把运输成本加到生产成本上去时，长距离运输某些货物就无利可赚了。那些价值与重量比很低且可以在任何地点生产的产品就是如此（比如，水泥、软饮料等）。对这类产品而言，出口就不如FDI或许可有吸引力。但对价值与重量比很高的产品来讲（比如，电子元件、个人电脑、医疗设备、电脑软件等），运输成本一般只是总的到货成本中的很小一部分，因此，对外国公司来讲，出口、许可和FDI三种方式的吸引力没有太大差别。

大多数的外国直接投资都是针对进口关税或配额等实际存在或进口国威胁将要采取的贸易壁垒而进行的。一国政府对进口产品征收关税可能导致外国公司对该国出口的成本高于FDI和许可的成本，用配额方法限制进口也会有同样的结果。在这种情况下，FDI和许可做法对外国公司来讲就更有吸引力。比如，80年代，日本汽车公司之所以纷纷到美国进行FDI，一部分原因是美国的国会对日本施加保护主义压力，同时也对从日本进口的汽车实行配额限制。对日本汽车公司来讲，这些因素降低了出口的利润率而增加了对外直接投资的利润潜力。一个公司选择FDI而不选择直接出口并不一定是有实际存在的贸易壁垒，有时，进口国只是发出设置贸易壁垒的“威胁”就足以使公司做出进行FDI的决定。

6.3.1.2 许可的局限性

有一种经济理论叫国际化理论，它重点解释了为什么公司往往更倾向于采用FDI而不是许可作为进入外国市场的策略。¹⁴根据这一理论，许可作

为开发利用外国市场的策略有三点不足。第一，许可方式有可能使一个公司的宝贵技术诀窍被潜在的外国竞争对手得到。比如，60年代，美国无线电公司（RCA）将其先进的彩电技术特许给了很多日本公司，包括松下和索尼公司。当时，美国无线电公司认为许可生产可以使公司不用承担与FDI相关的成本和风险就可利用其技术诀窍在日本市场上获得可观收益。但是，松下和索尼公司很快吸收了美国无线电公司的技术并运用这些技术打入美国市场与美国无线电公司展开竞争。结果，现在美国无线电公司在国内市场上所占的份额很小，倒是松下和索尼公司占去了大部分市场。

第二个问题是许可不能使公司严格控制在国外的生产、营销和经营策略，而这种控制对于实现公司利润最大化来讲是很必要的。在许可制下，对生产、营销和经营策略的控制权都转给了受许可人，公司只是收取许可使用费。但是，出于战略和业务运营两方面原因，公司需要对这些方面加以控制。公司需要控制外国企业的经营策略是因为它希望国外的子公司能采取得力的产品定价和营销措施以控制某一外国竞争者。目前柯达公司在日本采用的正是这样的策略。柯达的日本子公司发起的竞争攻势使其主要对手富士公司忙着防守其在日本的竞争地位，同时它也不得不撤销了原来采取的在美国市场向柯达发起猛攻的策略。但是与一个公司的全资子公司不同，受许可人不大可能接受许可人的这种要求，因为这种策略意味着受许可人可赚的利润很少，或者不得不承受一定的亏损。

公司想要对外国企业的业务运营加以控制，是因为它希望能利用国家间的要素成本的差异在某一国家只生产其最终产品的某一部分，而从生产成本更低的别的国家进口其他部分。同样，受许可人也不大可能接受这样的安排，因为这会限制它的自主权。因此，当一个公司想要对外国企业进行严格控制时，采用FDI的形式比许可更好。

许可的第三个问题是，如果一个公司的竞争优势不是以产品为基础，而是建立在与产品生产有关的管理、营销和制造能力上，则这些能力不适于以许可的形式进行转移。外国受许可人也许能够根据许可协定生产公司的产品，但它却不易学到并掌握公司在管理和营销等方面的经验和做法，它的运作效率也往往不如公司本身的效率高。这样一来，受许可人就不能帮助公司充分挖掘和利用外国市场的利润潜力。

以丰田公司为例。据信，该公司在全球汽车工业中的竞争优势来自于它对汽车的设计、工程、制造和销售整个过程的良好管理能力，也就是说，它的竞争优势在于其管理和组织能力。丰田公司最早开发了一种被称作高效生产的新的生产过程，这使它能以低于竞争对手的成本生产高质量的汽车。¹⁵虽然丰田公司可以通过许可的方式将某些产品的生产权转移出去，但其真正的竞争优势来自于它的管理和生产过程方面的能力。这些能力和技巧是很难用语言明确表达的，也无法用简单的许可协议来界定。它们与整个公司的组织结构有关，而且是经过许多年才发展完善起来的。它们并不是体现在某一个人身上，而是广泛分布在公司的方方面面。换句话说，丰田公司的技能体现在它的组织文化上，而文化是无法以许可的形式进行转移的。因此，如果丰田公司将生产丰田汽车的权利许可给某一个外国企业，受许可人的生产效率不可能达到丰田公司的水平，这样，受许可人充分开发产品市场潜力的能力就会受到限制。由此可以理解为什么丰田公司更倾向于在国外市场进行直接投资，而不采用许可的做法。

6.3.1.3 外国直接投资的优势

从上面的讨论可以看出，当运输成本或贸易壁垒使得出口无吸引力时，公司往往会选择做FDI；而当公司希望对其技术诀窍或者业务运作和商业策略进行控制时，或者公司的能力不适于用许可方式转移时，它也会选择做FDI。

6.3.2 外国直接投资的模式

同一行业的公司往往同时进行外国直接投资，而且它们的投资方向也往往一致。这一部分要讨论的两种理论意在解释外国直接投资的流动模式。

6.3.2.1 跟随竞争者

关于外国直接投资模式的一种理论是基于这样的观点，即公司往往跟随国内竞争者去海外投资。这一理论最初是由尼克保克尔（F. T. Knickerbocker）提出的，并在解释寡头垄断行业的对外直接投资过程中得到了进一步发展。¹⁶寡头垄断行业是指由少数大公司组成的行业（如果在一个行业中，四家公司控制了80%的国内市场，这一行业就是寡头垄断行业）。这种行业的一个重要竞争特点是大寡头之间的相互依存：一个公司的行动会对其主要竞争对手产生直接影响，从而迫使它们很快采取类似的行动。因此，如果寡头垄断行业中的一家公司降价，它就可能抢夺走其竞争者的市场份额，这些竞争对手也就被迫降价以保持它们的市场份额。

寡头垄断行业中的这种跟随行为可以有很多形式。一个公司提价，其他公司也会随之提价；一个公司扩大生产，其对手也会采取同样的行动，否则它们在将来的竞争中就要处于劣势。根据这一规律，尼克保克尔提出公司的对外直接投资行为也有同样的特点。假设在美国的一个寡头垄断行业中有三家大公司，A、B和C。A公司在法国投资建立了一家子公司，B和C公司认为如果A公司的投资取得了成功，就会危及它们两公司在法国的出口业务，并且使A公司获得先发优势。另外，A公司也有可能在美国发现某些能提高其竞争力的要素并把它们带回美国。考虑到这些，B公司和C公司决定跟随A公司去法国投资建厂。

事实证明，这种跟随行为确实会引发FDI。对美国企业的几项研究表明，处于寡头垄断行业的公司往往会模仿彼此的FDI行为。¹⁷这种现象在日本公司中也存在。¹⁸比如，本田公司在美国和欧洲直接投资设厂后，丰田和日产公司也随之到美国和欧洲进行FDI。同样，在“先行案例”中看到，伊莱克斯公司向东欧和亚洲的发展，一部分原因是其全球竞争对手惠而浦（Whirlpool）和GE公司已经采取了类似的行动。

6.3.2.2 产品寿命周期

第4章讨论的瑞蒙·弗农的产品生命周期理论也解释了 FDI 的模式。弗农认为,在国外投资设厂为当地消费市场或其他出口市场生产某一产品的往往是母国市场上发明这种产品的公司。因此,施乐公司最初在美国市场上推出了复印机,也是施乐公司最早在日本(富士-施乐)和英国(兰克-施乐)建立了复印机生产厂为当地市场服务。

弗农认为,公司往往是在它们最先发明或推出的产品的生命周期的某一阶段进行 FDI。当其他发达国家对该产品的需求达到一定程度时,公司就会在这些国家投资建厂(施乐公司就是如此)。当产品的标准化和市场饱和造成了价格竞争和成本压力后,它们就会将生产转移到发展中国家,因为那里的劳动力成本更低,所以在这些国家的投资被看作是降低成本的最佳途径。

弗农的理论有一定的道理。当国外某个市场的需求足以支持当地生产时,公司确实会到那个市场进行投资;而当成本压力越来越大时,公司也确实会去低成本的国家进行投资。¹⁹但是,弗农的理论却没有解释为什么在这些时候公司进行 FDI 更有利可图,而从本国市场直接出口或者给外国企业生产许可给公司带来的利润却没那么大。某个国外市场的需求足以支持当地生产并不一定意味着在当地投资生产是赚取利润的最佳选择,也许在母国生产,然后向那个市场出口利润更大(在某一个地点生产,然后向全球市场销售,这样可以实现规模经济)。同样,给外国企业生产并在当地销售本公司产品的许可权可能利润也更大。产品生命周期理论忽视了后两种选择,而只是简单地认为,一旦某个国外市场的需求足以支持当地生产时,公司就会进行 FDI。这一理论没能说明在什么时候去国外投资是有利可图的,因而它对 FDI 模式的解释的全面性及其对商业企业的实用性就减弱了很多。

6.3.3 兼收并蓄理论

兼收并蓄理论是由英国经济学家约翰·邓宁(John Dunning)提出的。²⁰邓宁认为,除了上面讨论的各种因素外,地点优势对于解释外国直接投资的原理和方向也是十分重要的。邓宁所说的地点优势指的是通过利用国外某一地点的资源禀赋或有利条件所获得的优势以及公司认为值得与自己的独特条件(比如公司的技术、管理和营销能力)结合在一起的优势。邓宁同意国际化理论的观点,即公司很难将其独特的能力和技术诀窍通过许可的形式进行转移。因此,他认为要将某一地点的有利条件或资源禀赋与公司自己独有的能力结合起来往往需要在这一地点直接投资建立生产设施。

邓宁理论中最明显的一个例子就是自然资源这类要素,比如石油或其他矿藏,它们往往富藏在某些地点。邓宁提出,要想开发利用这些资源,公司必须进行 FDI。显然,这一观点可以解释世界很多大的石油公司所做的 FDI,它们不得不在产油地进行投资以便将它们的技术和管理能力与石油这一价值很高的地点资源结合起来。另一个明显的例子是人力资源,比如低成本、高技能的劳动力。各个国家的劳动力成本和技能水平差别很大。因为劳动力还不具有国际流动性,所以邓宁认为,一个公司应该在那些当地劳动力的成本和技能最适合某种生产过程的国家投资设厂。比如,伊莱克斯公司目前在中国建厂的一个原因是中国有丰富的低成本但受过良好教育

且技能水平较高的劳动力。除了别的因素以外，仅这一点就使中国成为当地市场和其他出口市场生产家用电器的良好地点。

但是，邓宁理论所涉及的并不局限于矿藏和劳动力等基础资源，也包括高级要素资源。以电脑和半导体工业的世界中心硅谷为例，世界上很多大的电脑和半导体公司，比如苹果公司，SGI公司（Silicon Graphics）和英特尔公司等都集中在加州的硅谷。因此，世界上电脑和半导体领域的最先进的研究与开发活动都发生在这里。邓宁认为，硅谷正在创造与电脑和半导体的设计和生产有关的知识，而这些知识是世界任何其他地方都无法提供的。虽然随着知识的商业化，在硅谷产生的知识会传播到世界各地，但是就创造与电脑和半导体行业有关的知识而言，硅谷是最有优势的。用邓宁的话说，这就意味着硅谷在产生与电脑和半导体工业有关的知识方面具有地点优势。从一定程度上讲，这种优势源于人才在硅谷的高度集中，另一方面也源于在硅谷，各公司之间有一种非正式的联系，这种联系使它们能够从彼此的创造知识的活动中受益。经济学家把这种知识的传播称作外在化。有一种理论认为，公司可以通过把自己的活动地点安排在知识的发源地附近而从外在化中获益。²¹

有鉴于此，国外的电脑和半导体公司应该在硅谷投资建立研究或生产设施，以便从那里产生的相关知识中获益。知识的外在化可以使位于硅谷的公司比位于别处的公司更早地了解 and 利用新知识，从而使它们在世界市场上获得一种竞争优势。正是因为它们想从硅谷地区的知识外在化中获益，欧洲、日本、韩国和台湾地区的电脑和半导体公司正在硅谷地区进行投资。²²因此，邓宁的理论似乎对前面讨论的各种理论是一种有用的补充，因为它解释了其他理论没有解释到的地点因素对 FDI 方向的影响。

6.4 政治观念和外国直接投资

熟知了有关 FDI 的理论后，以下重点讨论政府对 FDI 的政策。政府的政策往往受政治观念的驱动。从历史上讲，政府对 FDI 有两种基本态度，一是敌视所有 FDI 的激进态度，另一个是自由市场经济学所主张的不干涉态度。在这两种极端态度之间是一种可称作实用的民族主义的态度。

6.4.1 激进观点

持激进观点的理论学家认为，跨国企业（MNE）是帝国主义统治的一种手段。他们把 MNE 看作是资本主义-帝国主义母国为给自己谋求最大利益而对东道国进行剥削的一种工具。他们认为，MNE 从东道国获取最大利润带回母国，却没有给东道国任何有价值的东西。比如，关键技术由 MNE 牢牢控制，MNE 在国外的子公司中的重要工作也都由母国的人而不是东道国的人来承担。因此，根据激进观点，发达资本主义国家的 MNE 所做的 FDI 使不发达国家越来越落后，而且在投资、就业和技术方面严重依赖发达的资本主义国家。所以，一个国家应该限制外国公司来本国做 FDI，因为它们

绝不会促进本国的经济发展，而只会统治本国经济。²³

从1945年直至80年代，激进观点在世界经济中很具影响力。1989～1991年东欧巨变以前，东欧国家和其他地区的社会主义国家都反对任何FDI。激进观点也得到了许多非洲国家的拥护。很多非洲国家独立后采取的第一个行动就是将外国企业国有化。在那些政治意识更倾向于民族主义而非社会主义的国家里，激进观点也很盛行，在伊朗和印度就是如此。这两个国家都采取了强硬政策限制FDI，并对很多外国公司实行了国有化。伊朗政府是一个伊斯兰政府，所以它的情形很有意思。尽管该国政府拒绝接受马克思主义理论，但它却基本拥护了MNE所做的FDI是帝国主义统治手段这一激进观点。

然而，到了80年代末，激进观点在世界几乎每一个地方都开始衰退，这其中有三个主要原因：

1. 东欧的巨变；
2. 总的来讲，拥护激进观点的国家经济状况很差；
3. 拥护资本主义思想而不是激进思想的一些发展中国家和地区经济表现很好（比如，新加坡、香港特别行政区、韩国和台湾地区）。

6.4.2 自由市场观点

自由市场观点可追溯到亚当·斯密和大卫·李嘉图的古典经济学和国际贸易理论（见第4章）。自由市场观点认为，国际化的生产应该按照比较优势理论在各国间进行分散。也就是说，各个国家应该专门从事其生产效率最高的产品和服务的生产。这一观点认为，MNE是将产品和服务的生产在全球效率最高的地点进行分散的一种途径。这样看来，MNE所做的FDI是增加世界经济整体效率的一种方式。

主张自由市场观点的国家基本上是一些发达和发展中国家和地区，包括美国、英国、智利、瑞士、新加坡、香港特别行政区、荷兰和丹麦，东欧很多国家也开始拥护这种观点，特别是波兰、捷克共和国和匈牙利，它们都在积极寻求外国资本和投资。但实际上没有哪一个国家采取的是纯粹意义上的自由市场观点（就像没有哪一个国家采取的是纯粹意义上的激进观点一样）。英国和美国这样的国家对FDI是最为开放的，但这两国政府对FDI也进行干预。英国对FDI的干预体现在如果外国公司对英国公司的购买被看作是“有违国家的安全利益”或者有可能“降低竞争程度”，则英国有权利阻止这种购买。（事实上这种权利极少使用。）美国对FDI的控制更有限，基本上是非正式的。出于政治原因，美国有时会限制本国公司在某些国家进行FDI（比如，古巴和伊朗）。此外，对FDI的流入也有一定的限制。美国禁止外国人购买任何美国航空公司的25%的股份或者在美国的电视广播网中控股。从1989年开始，政府有权以保护“国家安全”为理由对外国投资进行审查。

6.4.3 实用的民族主义观点

很多国家对FDI采取的既不是激进政策，也不是自由市场政策，而是一种可以称作是实用的民族主义政策。实用的民族主义观点认为，FDI即有好处也有不利。FDI可以带来资本、技术、技能和就业机会，因而对东道国是有利的；但这些好处也伴随着一些不利。外国投资的利润都流向了国外，外国拥有的生产厂总要从母国进口很多零部件，这对东道国的国际收支有不利影响。

基于这种认识，持实用的民族主义观点的国家采取的是尽可能扩大民族利益、减少不利影响的政策。根据这种观点，只有当FDI的好处大于不利时，政府才批准FDI。日本是一个典型的采取实用的民族主义观点的国家，它的政策可能是采取这种观点的国家中对FDI限制最强的。日本认为，管理能力很强的外国公司（特别是美国公司）直接打入日本市场对日本本国的工业和技术的发展是不利的。²⁴ 这一观点促使日本驳回了很多外国公司对日投资的申请。但是，这一政策总有例外。如果那些拥有重要技术的外国公司保证它们即不会将自己的技术许可给日本公司，也不与日本企业进行合资生产，它们就会获准在日本进行FDI。IBM和德州仪器公司就是采用这种谈判立场在日本建立了独资子公司。从日本政府的角度讲，这种情况下的FDI的好处——这些公司可能给日本经济注入刺激力——大于可见的风险。

实用的民族主义的另一个方面是采用这种政策的国家往往对那些符合本国利益的FDI给予鼓励，其措施包括以减免税的形式给外国的MNE提供补贴。正如在“管理焦点6-1”中看到的，英国政府的减免税政策是促使日产公司在英国而不是西班牙或比利时投资建厂的一个因素。欧盟国家似乎都在用给予外国公司减免税的优惠和补贴方法争夺美国和日本的FDI。英国在吸引日本对该国汽车工业的投资方面是最成功的。除了日产公司以外，丰田和本田在英国也设有生产厂。这三家日本公司都把英国当作它们向欧洲其他地方出口的基地，这对英国的就业和国际收支显然是有好处的。

6.4.4 政治观念的变化

最近几年里，世界各国政府对FDI的观念强烈地转向自由市场观点。尽管没有哪一个国家采取的是纯粹的自由市场政策，但确实有越来越多的国家倾向于采用这种政策，并且放松了它们的外资政策。这其中包括很多东欧的前社会主义国家和非洲的许多社会主义国家和直到最近还在对FDI采取实用的民族主义政策的国家（比如，日本、韩国、意大利、西班牙和大多数拉美国家）。这种转变的一个结果是世界范围内的FDI总量激增；另一个结果是流向最近放松了FDI政策的国家，比如，中国、印度和越南的FDI数额有明显增加。

6.5 FDI对一个国家的好处和不利

在FDI问题上，很多国家政府采取的都可算是实用的民族主义政策。而它们的政策都是在考虑了FDI的好处和不利的的基础上制定的。在此首先从东

道国的角度，然后再从母国的角度讨论 FDI 的好处和不利。下一部分看一看政府用来管理 FDI 的政策手段。

6.5.1 对东道国的影响：好处

流入本国的 FDI 对东道国有三大好处：资源转移效应、增加就业效应和国际收支效应。

6.5.1.1 资源转移效应

外国直接投资可以提供其他途径无法提供的资本、技术和管理资源，从而对东道国的经济做出积极贡献。MNE（通过 FDI）提供的这些资源可以促进东道国的经济增长。下面的“全球经济聚焦 6-2”就描述了委内瑞拉政府如何鼓励外国公司对其石油工业进行 FDI 以从资源-转移效应中获益。

就资本而言，很多跨国企业因其规模大、财力雄厚，可以获得东道国公司无法获得的资金来源。这些资金可能来自跨国公司内部，或者因其在世界市场上的声望，大的跨国企业比东道国公司更容易从资本市场上借到资金。这正是委内瑞拉政府决定吸引外国石油公司与国有的委内瑞拉石油公司 PDVSA 合资开发该国石油工业的一个因素。

至于技术，通过第 2 章的学习，大家可能还记得，技术是刺激一个国家经济发展和工业化的催化剂。²⁵ 技术有两种重要的表现形式。它可以纳入某一生产过程中（比如，发现、开采和精炼石油的技术）或者纳入某一产品中（比如，个人电脑）。但是，很多国家缺乏开发新产品和生产技术的研究与开发资源和技能，世界上不发达国家尤其如此。这些国家必须依赖先进的发达国家来获得刺激经济增长所需要的大多数技术，而 FDI 可以提供这些技术。因此，正如“全球经济聚焦 6-2”中看到的，缺乏发现、开采和精炼石油的相关技术诀窍是委内瑞拉政府决定吸引外国石油公司来本国投资的一个原因。

全球经济聚焦 6-2

委内瑞拉石油工业中的外国直接投资

1993 年，委内瑞拉宣布准备在未来 10 年里向其石油工业投资 485 亿美元。委内瑞拉的国有石油公司（Petroleos de Venezuela SA 简称 PDVSA）的总裁格斯特维奥·儒森（Gustavo Roosen）称该计划是自 1976 年委内瑞拉对所有私营石油公司实行国有化以来首次表示有意在该国的石油和天然气行业吸引外国投资。PDVSA 是世界最大的石油公司之一，1992 年底，其原油储量达 633 亿桶，是中东以外储量最大的公司。该公司投资计划的一个重点是进一步开发生产潜力，以期到 2002 年实现每天产油 400 万桶，而现在的生产能力为每天 110 万桶。

(续)

在485亿美元的计划投资中，PDVSA准备投入291亿美元，或者说总投资的60%；私营公司，主要是外国投资者将提供剩余的194亿美元。很多世界知名的大集团公司，包括荷兰皇家壳牌石油公司（Royal Dutch/Shell）、埃克森、大陆石油公司（Conoco）、三菱公司和托塔尔公司（Total）等都在计划与PDVSA开展合资项目。PDVSA寻求外国投资有三个原因。首先，它自己没有足够的资金做这样庞大的投资。其次，该公司认识到它缺乏世界很多大的石油公司所拥有的技术资源和技能，特别是在石油勘探、油田开发和石油精炼方面。PDVSA认为，若想及时有效地开发委内瑞拉的很多油田，它必须借助外国公司的资源。第三，PDVSA希望通过与外国石油公司进行合资来学习石油工业中的现代管理技术，并运用所学的知识来提高本公司的生产效率。

PDVSA的第一个FDI协议是1992年与英国石油（BP）公司签订的。BP同意在1995年前投资6 000万美元开发一个边沿地区的油田，为此它可获得对该油田20年的开采权。PDVSA还利用BP的一项研究在委内瑞拉的东部地区找到了有可能发现大量原油的一些地带，并正在寻找外国合作伙伴共同开发这些地区。如果确能发现可带来商业利益的大量石油，PDVSA将与其合作伙伴分享未来的石油产量。另外，PDVSA正与大陆石油公司和托塔尔等外国投资者共同投资兴建最先进的炼油厂，这些炼油厂可将重原油转化成可供出口的轻质高附加值原油。最后，PDVSA、壳牌公司、埃克森公司和三菱公司已共同建立了一个5 600万美元的合资企业，生产供出口的液化天然气。²⁶

通过FDI提供的外国管理技能也会给东道国带来很大的好处。在外国MNE的子公司工作的本国人员经过培训，掌握了一定的管理、财务和技术技能后，离开外国公司帮助创立本国公司，这样一来他们掌握的各种技能就会得以扩大和传播，MNE对东道国的好处就会产生外延效应。同样，如果外国MNE的先进管理技术能刺激本地供货商、分销商和竞争者改进它们自己的管理技术，这也会给东道国带来好处。

如果外国公司的子公司中大多数管理和高技术工作都由母国人员承担，则FDI给东道国带来的好处就减少了很多。在这种情况下，东道国的人员接受不到MNE的培训，上述的外延效应也相应受到限制。因此，本国人员在管理和高技术工作岗位中所占比例就可能成为MNE与潜在的东道国政府之间进行谈判的一个焦点。最近几年里，很多MNE迫于东道国在这一问题上的压力，同意在其国外的子公司留出相当多的管理和高技术职位给当地人员。

6.5.1.2 增加就业效应

FDI所能产生的有利的就业效应指的是FDI可以为东道国带来其他形式所无法创造的就业机会。正如“管理焦点6-1”部分中看到的，日产公司在英国投资给英国带来了直接和间接的就业效应。直接效应是指外国的MNE直接雇佣东道国人员；间接效应体现在由于外国投资，当地供货商创造出

新的工作，而且由于 MNE 的雇员增加了在本国经济中的消费，这也会相应地创造一些就业。通常情况下，间接效应与直接效应一样大。比如，就日产公司的例子而言，该公司在英国的投资直接创造了 4 250 个就业机会，并且在辅助行业中至少创造了 4 000 个工作。

一些批评人士认为，FDI 创造的“新工作”并非都体现为就业的净增加。以日本汽车公司在美国的 FDI 为例，很多人认为，日本公司的投资抢夺了美国汽车公司的市场份额，因而美国公司所丧失的工作超过了日本公司的投资所创造的工作。由于这种替代效应，FDI 所创造的新工作的净数量并不像 MNE 最初宣称的那么大。因此，就业的净增加成为 MNE 与东道国政府之间谈判的一个焦点也就不足为怪了。

6.5.1.3 国际收支效应

FDI 对东道国的国际收支效应是大多数东道国政府考虑的一个重要的政策问题。国际收支帐目记录的是一个国家对外支付情况及来自国外的收入情况。一国政府往往对国际收支中的往来项目的逆差感到担心。往来项目记录的是产品和服务的进出口。政府通常愿意看到往来项目有顺差而不是逆差。要填补往来项目的长期逆差，唯一的方法就是将资产卖给外国人（有关解释，请看克鲁格曼和奥伯斯特菲尔德 (Obstfeld) 的著作）。²⁷ 比如，八、九十年代美国高居不下的往来项目逆差就是通过不断向外国人出售资产（股票、债券、房地产和公司）来弥补的。因为政府不愿意看到本国资产流入外国人手，所以它们倾向于保持往来项目顺差。FDI 可以两种方式帮助实现这一目标。

第一，如果 FDI 能替代产品或服务的进口，它就可以改善东道国的国际收支往来项目状况。例如，日本汽车公司在美国和英国的大多数 FDI 都可被看作是替代了从日本的直接进口。因此，美国的国际收支往来项目多少会有些改善，因为很多日本公司卖往美国市场的汽车都是在当地生产而不是在日本生产的，这样就减少了通过向外国人出售本国资产来弥补往来项目逆差的需要，美国也因此会有所获益。

第二，当 MNE 利用国外的子公司向其他国家出口产品和服务时，也会对东道国的国际收支产生好处。如“管理焦点 6-1”中所述，日产公司在英国的投资给英国带来的一个好处就是日产将其在桑德兰工厂生产的 80% 的汽车用于出口，这对英国的国际收支往来项目有积极的影响。

6.5.2 对东道国的影响：不利

流入的 FDI 对东道国主要有三方面的不利：FDI 对东道国国内的竞争可能产生不利影响；对国际收支的不利影响和可能造成的国家主权的丧失。

6.5.2.1 对竞争的不利影响

东道国政府有时会担心，由于在它们国家开展业务的外国 MNE 的子公

司往往从属于大的国际性企业，所以它们的经济实力大于本地公司。这样，外国MNE可能会利用其在别处获得的资金对其在东道国产生的成本进行补贴，这会挤跨本地公司，从而造成外国公司对东道国市场的垄断。一旦垄断了市场，外国MNE就会将价格提高到自由竞争时的市场价格水平以上，这将对东道国的经济造成损害。在那些本国的大型公司较少的国家里（一般是不发达国家），这种担心往往很强烈，而在最发达的工业化国家，这种担心的程度相对较轻。

有关FDI对东道国竞争环境的不利影响的另一方面与第5章中讨论的保护幼稚工业的理论有关。一个国家的政府为了使本国的某一行业顺利发展到能在世界市场参与竞争的程度，往往会对该行业的进口产品进行限制。以此类推，政府对FDI也应限制。如在某一行业中拥有潜在竞争优势的国家准许FDI流向这一行业，那么本国公司可能永远都没有发展的机会。

上述观点往往被低效率的本国公司用作说服政府对外国MNE的直接投资进行限制的游说工具。在这种情况下，尽管东道国政府表面上可能会说它对流入本国的FDI所做的限制旨在保护国内竞争，而实际上这些限制性措施所要保护的是效率低下但政治势力很强的本国公司。

6.5.2.2 对国际收支的不利影响

FDI对东道国的国际收支的不利影响有两个方面。首先，FDI最初带来的资本流入必然会伴随着后期出现的资本流出，因为外国的子公司总要把它们在东道国获得的收入汇回母公司。这种资本流出在国际收支的资本项目中记入借方（资本项目记录的是与资产买卖有关的交易）。资本的净流出会导致一个国家的货币在外汇市场上贬值。因为政府通常不愿意看到这种情况发生（第8章将解释具体原因），所以，为了避免此类资本外流可能带来的本币贬值的风险，一些国家的政府对外国子公司可以汇回母国的资金数额进行限制。

第二个不利影响是，当外国子公司从国外大量进口生产投入品时，将造成东道国的国际收支往来项目中借方数额的增加。比如，有些人之所以对日本在美国建立汽车生产厂持批评意见是因为在他们看来，这些工厂从日本进口了大量的零部件，这样一来，此类FDI对美国国际收支往来项目的有利影响可能就不如最初想象的那么大。面对这种批评，日本的汽车公司承诺将从在美国的制造商处（但并不一定是美国人拥有的制造企业）购买所需的70%的零部件。就日产公司在英国的投资而言，为了满足英国对本地成份的要求，日产公司承诺将当地成份的比例提高到60%，后来又将其提高到80%以上。

6.5.2.3 对国家主权的影响

很多国家政府害怕伴随着FDI的流入，本国的经济独立性会有所丧失。它们担心，影响东道国经济的很多重要决策将由并不真正关心东道国经济发展的外国母公司来做，而东道国政府又无法控制它们。20年前，一些欧洲国家就曾表示过这种担忧，它们害怕美国的MNE会对它们的国家主权造

成威胁。具有讽刺意味的是，现在，美国反倒对来自欧洲和日本的 FDI 产生了这样的担忧。

美国的主要担心是，如果外国人拥有了美国的资产，它们就可能对美国进行“经济敲诈”。20年前，当法国政府官员对美国在法国的直接投资提出同样的抱怨时，很多美国政客认为法国人的观点实属愚蠢。而今，当美国处在当年法国的境地时，他们再也不会觉得法国人当年的不满是可笑之举了。

但是，大多数经济学家认为，这样的担心是毫无根据、也毫无道理的。政治学家罗伯特·里奇（Robert Reich）最近提出，这种担心是旧的思维方式的产物，因为它们没有考虑到世界各国在全球经济中的相互依存性。²⁸在当今天世界，各个发达国家的公司都在彼此的市场上进行投资，一个国家对另一个国家进行“经济敲诈”而不伤及自身是根本不可能的。

6.5.3 对母国的影响：好处

尽管人们最重视的是 FDI 对东道国的好处和不利，但 FDI 对母国（来源国）的好处和不利也应得到关注。美国公司在国外市场的投资对美国经济是有利还是不利？日产公司在英国的投资对日本是有利还是不利？有些人认为，FDI 并不总是符合母国利益的，因此需要对其进行限制；另一些人则认为，FDI 对母国的好处远大于不利，对其限制将违反国家利益。要了解人们的观点为何有这么大的差异，需要先来看一看 FDI 对母国（来源国）的好处和不利。²⁹

FDI 对母国的好处有几个方面。首先，外国收入的汇回将给母国的国际收支的资本项目带来好处。因此，日产公司在英国投资对日本的一个好处体现为日产在英国的收入汇回了日本。如果外国子公司能在当地创造对母国的资本设备、中间产品和零配件等的需求，FDI 也会给母国的国际收支的往来项目带来好处。

第二，流出的 FDI 对母国的就业也会有积极影响。与对国际收支的影响一样，如果外国子公司能在当地创造对母国的资本设备、中间产品和零配件等的需求，FDI 就会相应地给母国创造就业机会。因此，日产公司在英国投资建立汽车生产厂对日本的国际收支状况和就业都有好处，因为日产在英国的汽车生产厂的一些零件是直接来自日本进口的。

第三，当母国的 MNE 从国外市场学到宝贵的技能并将它们带回国内时，对母国的经济自然会有好处，这是一种反向的资源-转移效应。通过在国外市场开展业务，MNE 可以学到一些先进的管理技术和生产技术，这些技术资源可以转移到母国，对母国的经济增长率会产生有利影响。³⁰比如，美国通用汽车和福特汽车公司投资于日本的汽车公司（通用公司拥有五十铃的部分股份，福特拥有马自达的部分股份）的一个目的就是学习日本公司优秀的管理技术和生产工序。如果通用和福特能成功地将它们所学到的技能转移到美国的生产中，它们在日本的投资对美国的经济就是一种净收益。

6.5.4 对母国的影响：不利

FDI 对母国的这些好处也相应伴随着对母国的不利。母国对流出的 FDI

最担心的就是其对国际收支和就业的不利影响。如果对外投资的目的是在一个低成本的地点进行生产然后将产品返销到母国，那么母国的贸易状况（往来项目）就会恶化。比如，当美国的一家纺织公司关闭了其在南卡罗来纳州附近的工厂把生产移至中美洲时（事实上，很多美国纺织公司已经这样做了），美国的纺织品进口将增加，其贸易状况也会恶化。如果 FDI 替代了直接出口，这对母国的国际收支往来项目也将产生不利影响。因此，鉴于丰田公司在美国建立加工厂的目的是替代从日本的直接出口，日本的往来项目状况将因此而恶化。

至于 FDI 对就业的影响，母国最为担心的是 FDI 替代了国内生产，从而减少了国内的就业机会，日产在英国的投资就是如此。这种投资最明显的一个结果是减少了母国的就业机会。如果母国的劳动力市场已经处于供不应求的状况，失业率极低，则这种担心不会很大。但是，如果母国的失业率很高，人们对于伴随着 FDI 所产生的“就业机会的出口”就会表现出极大的担忧。例如，美国工会领导人对美国、墨西哥和加拿大之间签订的自由贸易协定持反对态度，其中一个理由就是美国将因此失去上万个就业机会，因为美国公司将纷纷去墨西哥进行投资以利用当地廉价的劳动力，然后再把产品卖回美国。³¹

6.5.5 国际贸易理论和海外生产

应该运用曾学过的国际贸易理论（第 4 章）来评估 FDI 对母国的好处和不利。国际贸易理论指出，母国对“海外生产”的不利经济影响的担忧可能是错误的。海外生产指的是为服务于母国市场而进行的 FDI。这样的 FDI 可以让出母国的一些资源使其能集中用于母国拥有比较优势的生产活动中，这事实上会促进母国的经济发展（和就业）。而且，如果 FDI 能使某些产品的价格下跌，母国的消费者也会获益。

如果一个国家以 FDI 会对就业产生不利影响为理由限制本国公司进行 FDI，而外国的公司却在从低成本生产地点的投资中获利，这个国家的公司无疑将失去很多市场份额。在这种情况下，FDI 对国内经济的长期不利影响可能远远大于海外生产对国际收支和就业的相对较小的不利影响。

6.6 政府的政策手段和 FDI

上文已从母国和东道国两个角度分析了 FDI 的好处和不利，现在需要讨论政府用以对 MNE 的 FDI 进行管理和控制的政策手段。母国和东道国都有一系列可供利用的政策手段，下文依次对它们进行分析。

6.6.1 母国的政策

母国通过采取不同的政策来鼓励或限制本国公司对外进行 FDI。先来看

看鼓励对外FDI的政策，这些政策包括国外风险保险、资本支持、税收刺激和政治压力。接下来将讨论限制对外FDI的政策。

6.6.1.1 鼓励对外FDI

很多投资者的母国都有政府支持的保险计划，为各种主要的对外投资风险提供保险。这些保险的范围包括东道国没收财产（国有化）风险、战争损失和不能将利润汇回母国的风险。这种计划有助于鼓励公司去政局不稳的国家进行投资。³² 此外，一些发达国家还有专门的基金或银行给想去发展中国家投资的公司提供政府贷款。为了进一步鼓励本国公司进行FDI，很多国家已取消了对国外收入的双重征税（即东道国和母都对MNE在东道国的收入征税）。最重要的是，一些投资者的母国（特别是美国）运用它们的政治影响力劝说东道国放松对进入本国的FDI的限制。比如，在美国的直接施压下，80年代初，日本放松了对流入的FDI的正式限制。现在，面对来自美国的进一步压力，日本也在逐渐放松对流入的FDI的非正式壁垒。在这一过程中的一个受益者是美国的Toys R Us公司，经过该公司和美国政府官员长达五年的大力游说，它终于在1991年12月获准在日本开了第一家零售店。

6.6.1.2 限制对外FDI

事实上，所有投资者的母国、包括美国都时常对外流的FDI进行控制。最常用的一个政策是出于对国际收支状况的担忧而对资本外流进行限制。比如，从60年早期到1979年，英国实行外汇管制政策，对一个公司能带出国的资本数额加以限制。尽管这一政策的主要目的是改善英国的国际收支，但其第二个重要目的是使英国公司更难进行FDI。

此外，很多国家有时也用税收政策来鼓励本国公司在国内投资。这类政策的目的是鼓励公司为国内市场而不是其他国家创造就业。英国也曾经使用过这类政策。按照英国的公司税制度，对英国公司的国外收入的税率高于国内收入的税率，这种制度可刺激英国公司在国内投资。

最后，出于政治原因，有些国家禁止本国公司到某些国家投资。这种限制可能是正式的，也可能是非正式的。比如，美国有正式的法令禁止美国公司去古巴、利比亚和伊朗等国投资，美国认为这些国家的政治观念和行为与美国的利益相背。同样，80年代，美国政府也以非正式的形式给本国公司施加压力，阻止它们去南非投资，其目的是迫使南非修改种族歧视法。90年代，南非政府终于修改了这种法律，因此，美国的政策可以说是取得了成功。

6.6.2 东道国政策

东道国也采取不同的政策鼓励或限制FDI的进入。本章前一部分曾提到，过去，这些政策的形式和范围往往是由政治观念决定的。在20世纪的最后

10年，很多国家对FDI的态度正很快地从激进观点转向自由市场与实用的民族主义相结合的观点。

6.6.2.1 鼓励FDI流入

很多政府鼓励外国公司来本国投资已是一种越来越普遍的现象。它们的鼓励措施有很多形式，但最常见的是税收优惠、低息贷款、财政拨款或补贴。这些刺激措施旨在使本国从FDI的资源-转移效应和增加就业效应中获益，也是为了与其他的潜在东道国争夺FDI。比如，从“先行案例”中可以看出，英国和西班牙争相采用刺激措施来吸引日产公司在它们本国进行投资。最后，英国在这场竞争中获胜，它提供给日产的大量税收优惠对于日产的最终决定起了不小的作用。这种为吸引FDI而进行的竞争不仅存在于国家之间，也存在于同一国家的不同地区之间。例如，在美国，各州政府就会为吸引FDI进行竞争。据估计，为了说服丰田公司将其在美国的汽车生产厂建在肯塔基州而不是别的地方，该州政府给丰田公司提供了价值1.12亿美元的一揽子刺激方案，其中包括税收减免、政府对基础设施进行新的投资和低息贷款。³³

6.6.2.2 限制FDI流入

东道国可采用很多控制手段限制FDI流入，但最常用的有两种：所有权限制和经营要求。所有权限制有多种形式，在有些国家，外国公司不得进入某些商业领域。比如，在瑞典，外资不得进入烟草和采矿业；在巴西、芬兰和摩洛哥，外国公司不得从事某些自然资源的开采活动。在其他行业允许外国投资者拥有一定的所有权，但政府往往要求本国公司在外国子公司中占有相当大的股份。比如，在美国，外国投资者在航空公司中所占的股份不得超过25%甚至更低。

对所有权的限制有两方面理由。第一，东道国往往是以保护国家安全或国内竞争为理由禁止外国公司进入某些领域。特别是在不发达国家，人们似乎认为，如果不通过进口关税和对FDI的控制来限制外国公司的竞争，国内公司就不可能发展。这实际上是第5章所讨论的保护幼稚工业观点的一种变形。

第二，对所有权的限制似乎是建立在这样一种认识上，即本国的公司所有者能帮助最大限度地实现FDI对东道国的资源-转移效应和增加就业效应。基于这种认识，80年代以前，日本政府禁止大多数FDI，但却愿意批准日本公司和外国MNE建立合资企业，条件是这些MNE拥有特别宝贵的技术。日本政府显然认为这样做可以帮助加速MNE的技术在日本整个经济中的传播。

经营要求也有几种形式。这种要求旨对外国MNE在东道国的子公司的经营行为进行控制。最常见的经营要求有本地成份要求、出口比例要求、技术转让要求和本地人员参与公司高层管理等要求。与对所有权的限制一样，经营要求的理由也是为了帮助最大限度地扩大FDI对东道国的好处，尽

可能减少不利。事实上，为了实现它们的目标，几乎所有的国家都有某种形式的经营要求。但是，经营要求在不发达国家比在发达国家更为普遍。比如，有一项调查发现，美国 MNE 在不发达国家的子公司中有 30% 受经营要求的限制，而在发达国家中只有 6% 受到这种限制。³⁴

6.7 对国际商务活动的影响

本章所讨论的内容对国际商务活动有几方面的影响。先来看一下有关 FDI 的理论对国际商务活动的影响，然后再讨论政府的政策对国际商务活动的影响。

6.7.1 有关 FDI 的理论

有关 FDI 的理论对国际商务活动的影响是显而易见的。首先，约翰·邓宁提出的地点优势理论可以解释 FDI 的方向，但它却不能解释为什么公司更倾向于采用 FDI 而非直接出口或许可方式，而那些重点讨论直接出口和许可做法的局限性的理论也许能对此做出具有说服力的解释，因为它们指出了在不同情况下，外国直接投资、直接出口和许可这三种形式的相对盈利能力有何不同。这些理论表明，在运输成本很小、贸易壁垒很少的情况下，出口比许可和外国直接投资更可取；随着运输成本和 / 或贸易壁垒的增加，出口就越来越不划算，这时公司可选择许可或 FDI 做法。按照这些理论，由于 FDI 比许可的费用更高、风险更大，所以在其他条件都相同的情况下，许可比 FDI 更有利。但是，其他条件很少有完全相同的时候。尽管许可是可行的，但如果存在下列一个或多个条件，许可就不是一种很有吸引力的选择了：

- 公司拥有许可合同无法充分保护的宝贵技术；
- 公司需要对外国实体进行严格控制以便最大限度地扩大在那个国家的市场份额和收入；
- 公司的技能和能力不适于用许可的形式进行转移。

图6-3用决策树的形式表示了这些条件。

对有些公司来讲，许可不是一种可取的做法。这些公司往往集中在三类行业中：

1. 高科技产业，在这一产业里对公司专门技术的保护是至关重要的，而许可做法则会给公司带来极大危害。
2. 全球寡头垄断行业，在这些行业中，竞争者的相互依赖性要求跨国公司对其国外的企业保持严密控制，这样母公司和子公司才有能力联手对其全球竞争者发起攻击（如同柯达对富士公司采取的行动）。
3. 那些强大的成本压力要求跨国公司对其国外企业进行严格控制的行业（只有在这种严格控制下，跨国公司才能将其生产活动分散到要素成本对生产最有利的地点去，从而把成本降至最低）。

尽管现有的经验证据很有限，但大多数证据似乎都支持上述的推测。³⁵

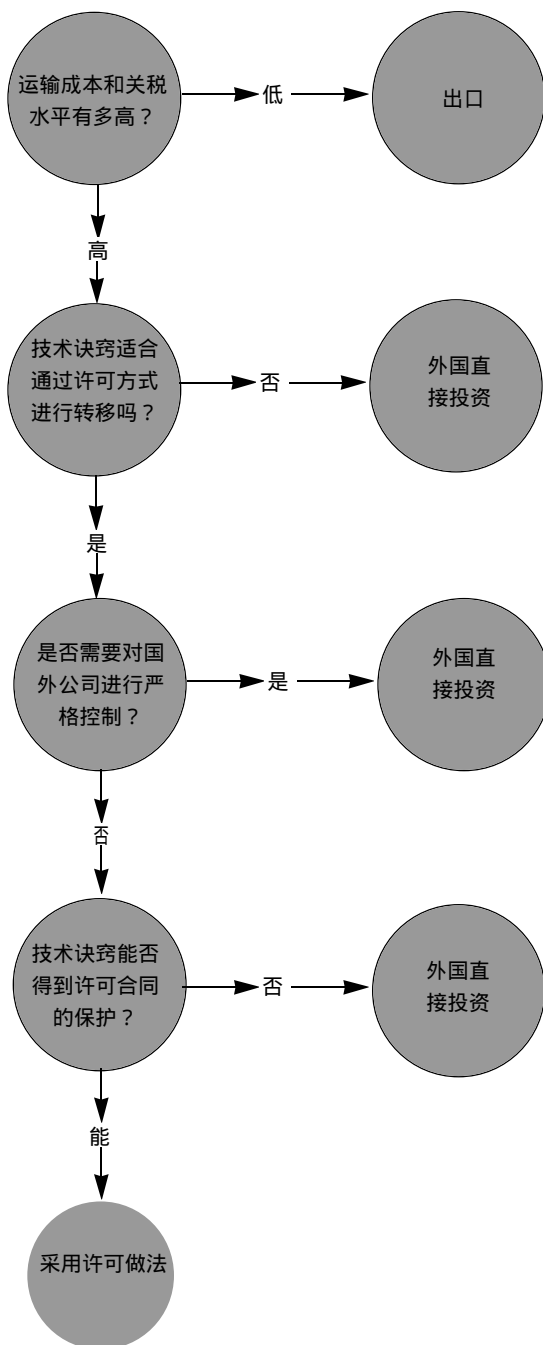


图6-3 决策框架

适于选择许可做法的公司所属行业的条件与上述条件正好相反。也就是说，在组织性不强、技术水平不高的行业里，许可的做法往往更为普遍（也更能盈利），在这些行业的生产活动不适合在全球分散。这方面的一个最佳例子是快餐业。麦当劳公司采用特许权的策略扩大了它在全球的业务。实际上，特许权就是服务行业中的生产许可权，但前者的时间期限往往比后者要长一些。在特许权做法下，特许授予人将其商标名称的使用权许可给外

国的某家公司，为此获得该公司所赚利润的一定比例。特许合同规定了特许被授予人使用授予人的商标名称必须履行的条件。因此，麦当劳公司允许外国公司使用其商标，条件是它们餐馆的管理和运营方式要与麦当劳在世界其他地方的餐馆完全一样。麦当劳采用这种策略是有道理的，因为：

- 和很多服务类型一样，快餐是无法出口的。
- 特许做法降低了与开辟国外市场有关的费用和风险。
- 与技术诀窍不同，商标名称较容易用合同的形式予以保护。
- 麦当劳没有强烈的必要对特许被授予人进行严格控制。
- 麦当劳在管理和运作快餐店方面所拥有的技术适合于在文字合同中做具体说明（比如，合同对如何管理和运作麦当劳的快餐店有详细规定）。

最后，应该看到，产品生命周期理论和尼克保克尔的 FDI 理论从商业角度讲用处并不是很大，它们对现象描述的多、分析的少。它们对 FDI 的发展历史做了很好的描述，但却没能找出影响 FDI、许可和出口的相对盈利性的各种因素。事实上，这两种理论都没有把许可看作是 FDI 以外的另一种可选做法。

6.7.2 政府政策

东道国政府对 FDI 的态度是公司选择在哪个国家从事生产活动以及到何处进行外国直接投资的决策过程中的一个重要因素。在其他条件都相同的情况下，公司自然愿意去政府对 FDI 持欢迎态度并予以鼓励的国家而不是对 FDI 进行限制的国家进行投资。

但是，问题往往并不这么简单。尽管在最近几年里，很多国家政府对 FDI 的态度已逐渐转向自由市场观点，但许多国家对 FDI 仍采取实用主义的作法。在这种情况下，考虑进行 FDI 的公司通常必须与东道国政府谈判具体的投资条件。这种谈判往往围绕两个问题来进行。如果东道国政府想努力吸引 FDI，谈判的核心问题可能是东道国政府愿意给 MNE 提供什么样的优惠，以及 MNE 得到这些优惠后应承担什么责任和义务。如果东道国政府对于 FDI 的好处没有把握并有可能限制外国公司进入本国，则谈判的核心问题可能是外国公司为了在东道国进行投资愿意做出什么让步。

从很大程度上讲，谈判的结果取决于双方的谈判地位或者说讨价还价的能力。每一方的谈判地位又取决于下面三个因素：

- 一方如何看待另一方所能提供的资源的重要性。
- 每一方可以获得多少与所谈判的方案有可比性的其他可选方案。
- 每一方的时间计划。

从跨国公司的角度讲，如果东道国政府十分看重该公司可以提供的资源，公司可获得的其他可比选择很多并且准备花很长的时间进行谈判，则它的谈判地位就很强。反之它的谈判地位就较弱。³⁶

关键术语

国际收支帐户

(balance-of-payment accounts)

资本项目	(capital account)
往来项目	(current account)
兼收并蓄理论	(eclectic paradigm)
出口	(exporting)
外在性	(externalities)
外国直接投资流动	(flow of foreign direct investment)
外国直接投资	(foreign direct investment)
母国	(home country)
东道国	(host country)
外国直接投资的流入	(inflows of foreign direct investment)
国际化理论	(internationalization theory)
许可	(licensing)
地点优势	(location-specific advantages)
跨国企业	(multinational enterprise)
寡头垄断行业	(oligopoly)
外国直接投资的流出	(outflows of foreign direct investment)
外国直接投资的存量	(stock of foreign direct investment)

本章小结

本章的重点是讨论有关国家间外国直接投资模式的理论并考察政府对本国公司在外国进行投资的决策所产生的影响。本章主要讲述了下列几方面内容：

1. 任何关于FDI的理论都必须阐述为什么公司在可以选择出口和许可作法的情况下却要选择到国外购买或建立生产企业。

2. 高运输成本和/或进口关税有助于解释为什么很多公司更倾向于采用FDI或许可而不是出口。

3. 在下列情况下，公司往往选择FDI而不是许可：（1）公司拥有许可合同不能有效保护的宝贵技术诀窍；（2）公司需要对外国实体进行严格控制以便最大限度地增加在那个国家的市场份额和收入；（3）公司所拥有的技巧和能力不适合通过许可的形式进行转移。

4. 尼克保克尔的理论认为，很多FDI可用寡头垄断行业中相互竞争的公司之间的模仿行为来解释。

5. 弗农的理论认为，公司往往在它们最先发明或推出的产品的寿命周期的某一个阶段进行FDI。但他的理论却没有解释对于扩大海外市场而言，FDI是否比出口或许可更有效。

6. 邓宁认为，地点优势对于解释FDI的性质和方向是十分重要的。在他看来，公司进行FDI是为了利用某些地点特有的资源禀赋或有利条件。

7. 政治观念是一国政府对FDI的政策的一个重要决定因素。从极端角度讲，政府对FDI的态度有两种，一是完全敌视FDI的激进观点，另一个是不干预主义观点，或者说自由市场观点。在这两者之间是实用的民族主义观点。

8. FDI对东道国的好处源于资源-转移效应、增加就业效应和国际收支

效应。

9. FDI对东道国的不利包括它对国内竞争和国际收支的不利影响以及国家主权的丧失。

10. FDI对母国（来源国）的好处包括国外收入的汇回带来的国际收支情况的改善、国外子公司创造的对母国出口产品的需求所带来的积极的就业效应以及反向的资源-转移效应。当国外的子公司学到宝贵的技能并将它们转移回母国时就会产生反向的资源-转移效应。

11. FDI对母国的不利包括最初的资本流出和 FDI的出口替代效应给国际收支带来的不利影响，当 FDI将母国的就业机会出口到国外时也会对母国造成不利。

12. 母国可以采取鼓励或限制 FDI的政策。东道国可通过提供优惠政策来吸引 FDI，也可通过所有权限制和要求外国的 MNE满足特定的经营要求来限制 FDI。

思考和讨论

1. 最近几年里，日本对美国的 FDI的增长速度远远快于美国对日本的 FDI的增长速度。为什么会出现这种现象？这一趋势有什么含义？

2. 比较下面各种理论对 FDI的解释：国际化理论，弗农的产品生命周期理论和尼克保克尔的 FDI理论。哪一种理论能最好地解释 FDI的历史发展模式？为什么？

3. 假如你是一家美国大企业的国际部经理，你公司刚刚开发出一种革命性的个人电脑，该电脑与 IBM和苹果电脑有完全相同的功能，但生产成本只是后两者的一半。你公司的首席执行官让你提交一份关于如何开辟西欧市场的建议书。你有几种选择，（1）从美国出口；（2）许可一家欧洲公司在欧洲生产和销售你公司的产品；（3）在欧洲建立一家独资子公司。仔细评价每一种选择的长短处，然后向你的首席执行官提出行动建议。

4. 解释东道国政府的政治观念如何影响该政府与外国 MNE之间的谈判进程。

5. 有人说：“当国内需要投资来创造就业时，公司不应去国外投资！”请对此进行讨论。

网上练习

互联网具有联系全球的特点，这鼓励了人们在世界各地的网站上讨论外国直接投资问题并获得相关信息。位于巴黎的“经济合作与发展组织”是在“欧洲经济合作组织”的基础上发展起来的，它成立的目的是帮助欧洲国家从二战的毁灭性影响中恢复过来。从该组织的网站上（<http://www.oecd.org/>）可以了解该组织的起源、外国直接投资的趋势和数据（<http://cs1-hq.oecd.org/daf/cmism/statist.htm>）以及国别情况分析（<http://www.oecd.org/daf/cmism/fdirev.htm>）。

位于印度孟买的“印度经济监督中心”(Center for Monitoring Indian Economy) (<http://www.indianconsulate-sf.org/fdic.htm>) 和美国商业部下属的经济分析署(Bureau of Economic Analysis, BEA) (<http://www.bea.doc.gov/bea/fdius-d.htm>) 都公布在美国的主要外国直接投资的情况以及它们在美国的分公司的财务和业务数据。日本政府的通产省的网页 (<http://www.jef.or.jp/news/inv/measures.html>) 描述日本政府正采取哪些措施来促进外国直接投资, 并提供一些柱状图和图表详细说明在日本的外国直接投资情况 (<http://www.jef.or.jp/news/jp/index.html>)。IPAnet的网站提供有关全球投资机会的数据库、名录和详细资料 (<http://www.ipanet.net/guide.htm>)。

网上漫游

“经济合作与发展组织”是如何促进成员国和非成员国的经济发展的? 它的网站提供的内容揭示出外国直接投资有哪些发展趋势? 在外国直接投资国别分析部分中找出一个国家, 分析它的投资趋势。根据“印度经济监督中心”和BEA的资料, 哪些国家正在增加它们的外国直接投资? 利用日本政府网站上的内容描述日本政府如何鼓励外国对日本的直接投资的。这一网站描述的投资趋势是怎样的? 说明IPAnet网站提供的数据库如何能帮助投资者了解外国直接投资的好处与不利。哪一个网站支持尼克保克尔、弗农或邓宁的理论?

综述案例

大陆石油公司(Conoco)在俄罗斯的投资

自从社会主义在俄罗斯崩溃和当地经济向市场经济转变以来, 俄罗斯政府的高级官员一直都在鼓励外国公司去俄罗斯投资。他们这样做的理由是显而易见的: 由于长期受忽视和管理不善, 俄罗斯的基础设施已是支离破碎, 因此, 它迫切需要外国资源来帮助重建和更新这些基础设施。俄罗斯的石油和天然气工业就是一个例子。俄罗斯拥有世界上最大的石油和天然气储量, 但它却越来越难以将这些资源开采出来并出口到国际市场。对于出口收入和外汇都很短缺的国家来讲, 这是一个很严重的问题。1990到1994年间, 俄罗斯的石油和天然气产量下降了40%, 这其中的主要原因包括输油管 洩漏、油井老化、缺乏新的钻井设备以及前苏联的各个国家在石油和天然气基础设施的所有权问题上存在分歧。据世界银行估计, 俄罗斯每年需要花400~500亿美元来维持现在的石油和天然气产量(这个产量是比较低的)。而要想把产量恢复到80年代的水平, 每年需要投入800~1 000亿美元, 这笔钱俄罗斯是无论如何也负担不起的。

大陆石油公司是杜邦公司的一个子公司, 也是在俄罗斯的石油和天然气行业进行投资的一家外国公司。1991年, 大陆石油公司参与了第一个美-俄合资项目, 双方共同开发一个新油田。该油田位于北极圈以北的阿尔汉格尔斯克(Arkhangel'sk)地区, 在莫斯科东北1 000英里处。大陆石油公司的俄方合作伙伴是俄罗斯的一家名为阿尔汉格尔斯克地质所

(续)

(Arkhangelskgeologia)的地质勘探企业，两者合资建立的公司取名为“极光”。大陆石油公司的动机是利用这一合资企业作一尝试，看看它是否能成功地在俄罗斯开展业务。

令大陆石油公司感到惊讶的是，俄罗斯工人的技术水平很高。同时它也发现，俄罗斯的物质基础设施大多比它想象的要好。但另一方面，它也遇到了严重的后勤、效率和管理问题。大陆石油公司的管理层相信，只要给予适当的培训和管理手段，俄罗斯的管理者们很快就会改进他们的工作。

到目前为止，大陆石油公司遇到的最主要的问题是俄罗斯对外国投资的政治和法律环境不是很好。尽管当前俄罗斯的法律允许西方合资公司出口石油，但实际上政府的办事机构在发放出口许可证方面的条条框框限制了这些公司出口石油的能力。大陆石油公司并不总是能得到出口许可证，有时为了获得石油出口权，它不得不支付很高的费用。另一个问题是俄罗斯没有确定的税法，不同的政府部门发明了多个税种，而这些税种的目的似乎是交叉的。按照大陆石油公司的计算，如果它要缴纳所有这些税，税额将超过投资所产生的总收入额。更糟糕的是，由于国内有人对俄罗斯的改革进程越来越感到失望，他们呼吁对新近实行了私有化的资产重新国有化并限制外国公司在重要行业中的直接投资，包括石油和天然气行业。虽然俄罗斯政府竭力低调处理这些呼吁，但毫无疑问，它们确实已吓走了一些外国投资者。³⁷

讨论题

1. 大陆石油公司的投资对俄罗斯经济有什么好处？
2. 大陆石油公司在俄罗斯投资必须承担哪些风险？
3. 大陆石油公司是否有什么方法在不降低对俄投资的情况下减少这些风险？

参考文献

- 1 C. Brown-Humes, "Electrolux Plugs into Households All over Asia," *Financial Times*, April 27, 1995, p. 15.
- 2 World Trade Organization, *Trade and Foreign Direct Investment* (Geneva: WTO Secretariat, October 9, 1996), issued as Press Release No. 57.
- 3 The data are taken from World Trade Organization, *Trade and Foreign Direct Investment*, and United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report, 1996* (New York and Geneva: United Nations, 1996).
- 4 M. Kidron and R. Segal, *The New State of the World Atlas* (New York: Simon & Schuster, 1987).
- 5 United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report, 1996*.
- 6 E. S. Browning, "British Firms' Outlays in U.S. Top Japanese," *The Wall Street Journal*, October 28, 1994, p. 2.
- 7 United Nations Conference on Trade and Development, *World Investment Report, 1994*.
- 8 For an example of this viewpoint, see M. Tolchin and S. Tolchin, *Buying into America* (New York: Times Books, 1988).
- 9 "Foreign Investment in the U.S.," *New York Times*, July 17, 1990, p. D2.
- 10 R. E. Caves, "Japanese Investment in the U.S.: Lessons for the Economic Analysis of Foreign Investment," *The World Economy* 16 (1993), pp. 279-300.
- 11 United Nations, *World Investment Report, 1994*, pp. 196-97; Nissan Motor Manufacturing Company (United Kingdom) Ltd.; and "A Survey of the Car Industry," *The Economist*, October 17, 1992, pp. 13-15.
- 12 "Crowded Road Leads to Vietnam Car Market," *Financial Times*, October 21, 1994, p. 5.
- 13 A. Barret, "It's a Small (Business) World," *Business Week*, April 17, 1995, pp. 96-101; R. A. Mosbacher, "Opening Export Doors for Smaller Firms," *Seattle Times*, July 24, 1991, p. A7; and R. A. King, "You Don't Have to Be a Giant to Score Big Overseas," *Business Week*, April 13, 1987, pp. 62-63.
- 14 For example, see S. H. Hymer, *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment* (Cambridge, MA: MIT Press, 1976); A. M. Rugman, *Inside the Multinationals: The Economics of Internal Markets* (New York: Columbia University Press, 1981); D. J. Teece, "Multinational Enterprise, Internal Governance, and Industrial Organization," *American Economic Review* 75 (May 1983), pp. 233-38; and C. W. L. Hill and W. C. Kim, "Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model," *Strategic Management Journal* (special issue) 9 (1988), pp. 93-104.
- 15 J. P. Womack, D. T. Jones, and D. Roos, *The Machine that Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990).
- 16 The argument is most often associated with F. T. Knickerbocker, *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise* (Boston: Harvard Business School Press, 1973).
- 17 R. E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1982).
- 18 R. E. Caves, "Japanese Investment in the U.S.: Lessons for the Economic Analysis of Foreign Investment," *The World Economy* 16 (1993), pp. 279-300.
- 19 For the use of Vernon's theory to explain Japanese direct investment in the United States and Europe, see S. Thomsen, "Japanese Direct Investment in the European Community," *The World Economy* 16 (1993), pp. 301-15.
- 20 J. H. Dunning, *Explaining International Production* (London: Unwin Hyman, 1988).
- 21 P. Krugman, "Increasing Returns and Economic Geography," *Journal of Political Economy* 99, no. 3 (1991), pp. 483-99.
- 22 J. H. Dunning and R. Narula, "Transpacific Foreign Direct Investment and the Investment Development Path," *South Carolina Essays in International Business* no. 10 (May 1995).
- 23 For elaboration, see S. Hood and S. Young, *The Economics of the Multinational Enterprise* (London: Longman, 1979), and

P. M. Sweezy and H. Magdoff, "The Dynamics of U.S. Capitalism," *New York: Monthly Review Press*, 1972.

24 M. Itoh and K. Kiyono, "Foreign Trade and Direct Investment," in *Industrial Policy of Japan*, ed. R. Komiya, M. Okuno, and K. Suzumura (Tokyo: Academic Press, 1988).

25 P. M. Romer, "The Origins of Endogenous Growth," *Journal of Economic Perspectives* 8 no. 1 (1994), pp. 3-22.

26 J. Mann, "A Little Help from Their Friends," *Financial Times*, November 10, 1993, p. 28, and "Venezuela: A Survey," *The Economist*, October 14, 1994.

27 P. R. Krugman and M. Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy* (New York: Harper Collins, 1994), chap. 9. Also see P. Krugman, *The Age of Diminished Expectations* (Cambridge, MA: MIT Press, 1990).

28 Robert B. Reich, *The Work of Nations: Preparing Ourselves for the 21st Century* (New York: Alfred A. Knopf, 1991).

29 For a recent review, see John H. Dunning, "Re-evaluating the Benefits of Foreign Direct Investment," *Transnational Corporations*, 3 no. 1 (February 1994), pp. 23-51.

30 This idea has recently been articulated, although not quite in this form, by C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

31 P. Magnusson, "The Mexico Pact:

Worth the Price?" *Business Week*, May 27, 1991, pp. 32-35.

32 C. Johnston, "Political Risk Insurance," in *Assessing Corporate Political Risk*, ed. D. M. Raddock (Totowa, NJ: Rowan & Littlefield, 1986).

33 Martin Tolchin and Susan Tolchin, *Buying into America: How Foreign Money Is Changing the Face of Our Nation* (New York: Times Books, 1988).

34 J. Behrman and R. E. Grosse, *International Business and Government: Issues and Institutions* (Columbia, SC: University of South Carolina Press, 1990).

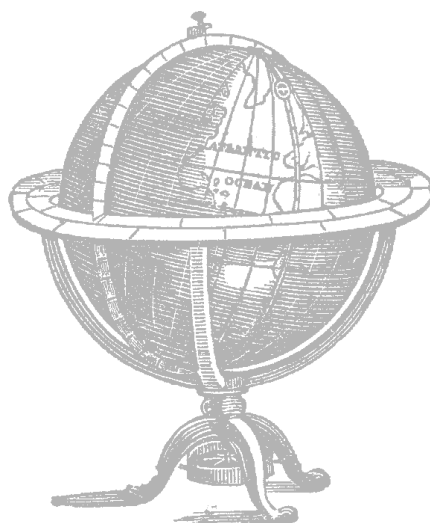
35 See Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*.

36 For a good general introduction to negotiation strategy, see M. H. Bazerman, *Negotiating Rationally* (New York: Free Press, 1995), A. Dixit and B. Nalebuff, *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics, and Everyday Life* (New York: W. W. Norton, 1991), and H. Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982).

37 C. S. Nicandros, "The Russian Investment Dilemma," *Harvard Business Review*, May-June 1994, p. 40; T. Carrington, "World Bank President Says Economists Were Too Optimistic on Soviet Block," *The Wall Street Journal*, October 14, 1994, p. 13; and R. Holman, "Russia to Lift Oil Restrictions," *The Wall Street Journal*, December 6, 1994, p. 24A.

第 7 章

区域经济一体化



学 习 目 的

1. 了解国家间可能形成的不同层次的经济一体化。
2. 理解支持区域经济一体化的经济和政治理由。
3. 理解反对区域经济一体化的经济和政治理由。
4. 熟悉世界上最重要的区域经济协议的历史、现状和未来发展前景，包括欧洲联盟、北美自由贸易协定、拉美南方共同市场（MERCOSUR）和亚洲及太平洋地区经济合作组织。
5. 了解区域经济一体化协议对商务活动的意义。

先行案例

来自新欧洲的故事

1993年1月1日，欧盟12个成员国实施了单一欧洲法案（1996年1月1日，欧盟，即EU的成员国从12个扩大到15个）。根据这一法案，欧盟成员国之间的边境控制将被取消，从而大大减少了申办各种贸易手续所耽误的时间和履行各国的贸易规定所需要的各项资源。这项法案是该贸易集团长达35年发展历史的必然结果，该集团已逐渐降低了成员国之间的贸易壁垒以实现产品、服务和生产要素在国家间的自由流动。随着欧洲单一法案的实施，欧盟成了拥有3.4亿消费者的一个统一市场。

统一市场的创立对某些人有着深远的影响。拿法国人贝尔纳·高乃依（Bernard Cornille）来说，他居住在法国北部的港口城市加来，距英吉利海峡对岸的英国多佛港只有20英里。高乃依先生是法国一家点钞机生产商的代理。1993年1月1日以前，他靠卖这种设备可以挣得不错的收入，日子过得很宽裕，并且雇了三个助手。但是，在单一欧洲法案实施后的几个月里，他发现来自西班牙和意大利的更便宜的类似产品大量涌入市场，因而对他销售的产品的需求大幅度下降，他的收入也随之减少。迫于无奈，高乃依不得不解雇了助手并寻找其他收入来源。他发现很多英国人纷纷乘渡船涌向加来港购买烟酒，因为在法国，烟酒的价格是英国价格的一半，而且现在英国人想买多少带回国都不受限制。于是高乃依把他办公室后面的车库变成一个酒窖，并在渡口分发有关他的“渡口葡萄酒店”（Cash & Carry Wine Store）的宣传材料。现在极少有人问津他的机器展室，倒是葡萄酒生意每周都能给他带来2 000多美元的收入，这比他以前的收入水平高多了。

白瑞·考特 (Barry Cotter) 的生活也因单一欧洲法案的实施而有所好转。这位挺着啤酒肚的英国司机根本不懂任何外语, 却还经常嘲笑欧洲其他地方的人。但是, 尽管他有偏狭的地方主义观念, 对单一欧洲法案所带来的“新欧洲”他倒是赞不绝口。考特的生活来源是靠给德国一家卡车公司开车运货, 主要是在西班牙和意大利之间运化学品。1993年以前, 考特穿越西班牙和法国的边境需要填70份表格, 这要用几个小时、甚至几天时间; 而现在, 他可以直接穿过边境, 连站岗的边检人员可能都不会看他一眼。以前穿越欧洲各国所需办理的各种手续没有了, 他运货所需的驾驶时间也大大缩短。1993年前穿越欧洲大陆需要五天时间, 而现在只需三天。“干我们这一行的, 时间就是金钱,” 他说, “现在, 我两者都有, 且比以前得多。”

但并不是每一个人的日子都像贝尔纳·高乃依和白瑞·考特那样好过。对很多欧洲公司来说, 语言、文化障碍和关税壁垒仍然是严重的问题。以主要生产厨具的荷兰埃塔格公司 (Atag Holdings NV) 为例。埃塔格原以为统一市场能给它带来很大好处, 但现在它却发现生意比以前难做了。埃塔格的工厂离德国边境只有一英里, 十分靠近欧盟的人口集中地。该公司以为只要生产两种主要的产品系列并将标准的“欧洲产品”卖给“欧洲消费者”, 它就可以满足“土豆”地带和“通心粉”地带的消费者的需求。所谓“土豆”地带和“通心粉”地带是营销话, 分别指代南欧和北欧地区。可埃塔格很快便发现, “欧洲消费者”是根本不存在的。各国消费者在需求偏好方面的差异比埃塔格最初想象的大得多。拿陶瓷炉灶盘为例。埃塔格原计划在欧盟市场只卖两种灶盘, 但后来却发现要满足整个市场的需求它要卖11种。比利时人用大锅做饭, 他们需要超大号的火眼; 德国人喜欢椭圆型的锅, 自然就要求有椭圆型的火眼与之相配; 法国人需要小号炉子, 用小火炖肉汤; 德国人喜欢将调节钮设计在上边的炉盘, 而法国人更习惯调节钮在前边的炉灶。大多数德国人和法国人喜欢黑白色, 而英国人要求多种不同的颜色, 包括桃红、鸽子蓝和薄荷绿。尽管有这些问题, 埃塔格厨具的国外销量在其总销售额中所占比例从1985年的4%增加到了1994年的25%。现在, 该公司对于由文化和传统千差万别的不同国家组成的欧洲统一市场能给它带来的好处也有了更切实际的评估。埃塔格相信, 能使公司在欧洲市场上保持竞争力的是它的繁多的产品设计和良好的产品质量, 而不是虚幻的所谓专为“欧洲消费者”生产的“欧洲产品”。¹

7.1 本章简介

最近几年里, 全球经济中一个显著的趋势是区域经济一体化的加速发展。所谓区域经济一体化指的是在某一地理区域内的某些国家为实现彼此之间产品、服务和生产要素的自由流动而达成的降低、直至最终取消关税和非关税壁垒的协议。据世界贸易组织统计, 1990~1996年间, 区域贸易协议的数量从38个增加到80个 (见图7-1)。²根据国际贸易理论、特别是比较优势理论的预测 (见第4章), 自由贸易区将会给所有成员国带来相当大的好处。正如第5章中看到, “关税及贸易总协定” (GATT) 及其后继组织, “世界贸易组织” (WTO) 也在努力降低贸易壁垒。但是, 因其有120多个成

员国，所以WTO是站在全球角度而非区域角度考虑问题。各国签订区域贸易协议是希望能比在WTO主持下更快地降低贸易壁垒。

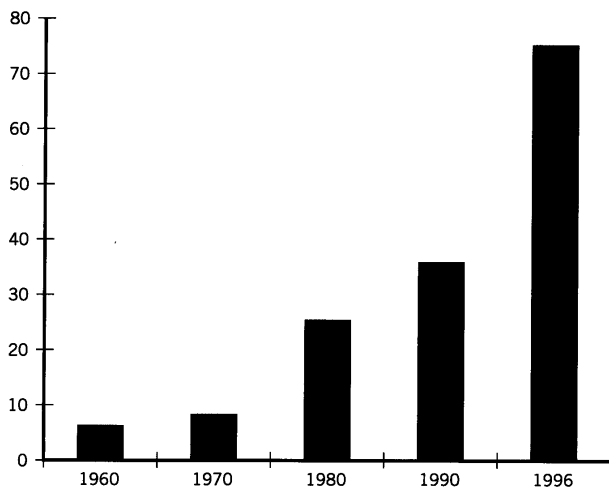


图7-1 区域一体化协议的数量

资料来源：World Trade Organization, Annual Report, (Geneva 1996)

任何地方的区域经济一体化都不如欧洲地区的成功。正如“先行案例”中所述，1993年1月1日，欧盟正式成为一个拥有3.4亿消费者的统一大市场。但欧盟并不打算到此为止。欧盟的成员国计划在2002年以前建立单一货币——欧元；它们也在朝着形成更紧密的政治联盟的方向发展；同时也在讨论吸纳15个东欧国家，从而将成员国从15个增加到30个。世界其他地方也有类似的区域一体化行动。加拿大、墨西哥和美国最近实施了北美自由贸易协定（NAFTA），承诺要在三国之间最终取消所有壁垒，以实现产品和服务的自由流动。1991年，阿根廷、巴西、巴拉圭和乌拉圭同意降低彼此之间的贸易壁垒。这一名为拉美南方共同市场的自由贸易区被人们看作是创建南美自由贸易区（SAFTA）的第一步。包括北美自由贸易协定的成员国和日本、中国在内的十八个环太平洋地区的国家一直在探讨在亚太经合（APEC）论坛主持下成立泛太平洋自由贸易区的可能性。在中美洲、南美的安第斯地区、南亚和非洲的部分地区也可以看到区域经济一体化的一些积极举动。

正如“先行案例”所展示的，向区域经济一体化的转变也会伴随着一些混乱和经济困难。贝尔纳·高乃依就发现，在欧洲统一市场成立后，他的传统工作受到了来自意大利和西班牙的大量进口产品的威胁。他的收入下降了，他不得不辞退工人。但同时，区域经济一体化也能创造新的机会。对于高乃依先生就是如此，他利用统一市场创造的机会建立了新的葡萄酒销售业务。但即便如此，高乃依先生的获益是以其他人的损失为代价的。在这一例子中，受损的是英国的葡萄酒商人，由于英国消费者更多地从法国直接购买葡萄酒，他们的生意变得萧条起来。

虽然在区域经济一体化的过程中有人获益，也有人受害，但正如比较

优势理论（见第4章）所预测的，从总体上讲，像欧盟实行的这种区域自由贸易协定应该会带来很大的净收益。但是那些因自由贸易协定而受损的人却不接受这种观点。因此，很多区域协定引起了自身利益受到威胁的人的强烈反对。另外，也有人担心，照此下去，在未来的世界里，几个区域性贸易集团将展开激烈的竞争。在那种情况下，集团内部将实行自由贸易，而每一个集团都采用高关税来保护内部市场。那些赞同无限制的自由贸易的人就十分担心，欧盟和 NAFTA 会变成用高关税壁垒将外国生产商拒之门外的“经济堡垒”。果真如此，各集团之间贸易量的下降将远远抵销集团内部自由贸易带来的好处。

结合这一背景，本章将把重点放在以下几方面：

1. 探讨围绕区域经济一体化产生的各种经济和政治观点，特别关注一体化在经济和政治方面的好处和不利。
2. 回顾世界上主要区域一体化的进程。
3. 讨论区域经济一体化对国际商务活动的意义。

在进入这些重点内容之前，需要先从理论上看看区域经济一体化可能有哪些层次。

7.2 经济一体化的层次

从理论上讲，经济一体化可能有几个层次（见图 7-2）。最低的是自由贸易区，依次向上是关税同盟、共同市场、经济联盟，最后是全面的政治联盟。

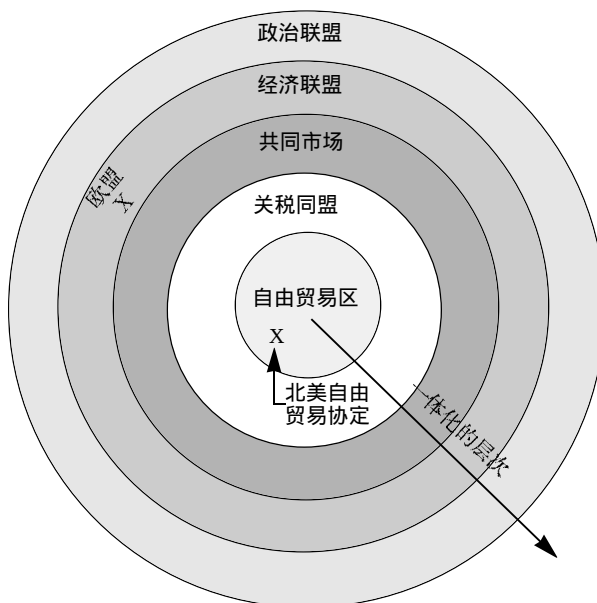


图7-2 经济一体化的层次

7.2.1 自由贸易区

在自由贸易区内，成员国之间的产品和服务贸易的壁垒被完全消除。在理论上最为理想的自由贸易区里，成员国之间不准许设置对贸易产生扭曲作用的歧视性关税、配额、补贴或管理障碍。但是，每一个国家可以确定其对非成员国的贸易政策。这样，成员国之间对来自非成员国的产品的关税或其他壁垒就会有很大的差异。

世界上存在时间最久的自由贸易区是欧洲自由贸易区（EFTA）。该贸易区成立于1960年1月，目前有三个成员国，即挪威、冰岛和瑞士，而1995年时有六个成员国（1996年1月1日，EFTA的三个成员国，奥地利、芬兰和瑞典加入了欧盟）。EFTA是由那些最初不想加入欧洲共同体（欧盟的前身）的西欧国家建立的。其原有的成员国包括奥地利、英国、丹麦、芬兰和瑞典，现在它们都已是欧盟的成员国。EFTA强调的是工业产品的自由贸易，而不涉及农业，所以每一个成员可以决定自己的农业补贴水平。成员国也可以自由决定对来自EFTA以外的产品的关税及贸易政策。其他自由贸易区包括北美自由贸易区。

7.2.2 关税同盟

较之自由贸易区，关税同盟向全面的经济和政治联盟又迈进了一步。关税同盟消除了成员国之间的贸易壁垒并且采取共同的对外贸易政策。共同的对外贸易政策要求有一个强有力的管理机制来监督与非成员国之间的贸易关系。加入关税同盟的大多数国家都希望能实现更大程度上的经济一体化。欧盟便是从关税同盟起步的，现在已经超越了这一阶段。目前世界上的其他关税同盟包括安第斯条约（这是在玻利维亚、哥伦比亚、厄瓜多尔和秘鲁之间签署的）。安第斯条约试图在成员国之间建立自由贸易，对来自外部的产品征收统一的5~20%的关税。³

7.2.3 共同市场

与关税同盟一样，在理论上最理想的共同市场里，成员国之间没有贸易壁垒，它们实行共同的对外贸易政策。但与关税同盟不同，在共同市场内部，生产要素在成员国之间也是可以自由流动的。因此，劳动力和资本可以自由流动，因为，在成员国之间，对于人员的流入和流出以及资本的跨国界移动没有任何限制。所以，在共同市场里，成员国之间联合的密切程度远大于关税同盟。欧盟现在就是一个共同市场，但它的目标是实现全面的经济同盟。虽然有几个区域性集团也期望能建立共同市场，但到目前为止，除欧盟以外，世界其他地区还没有建立起成功的共同市场。建立共同市场需要成员国在财政、货币和就业政策方面达到很高程度的协调与合作，而要实现这种层次的合作是很困难的。

7.2.4 经济联盟

经济联盟的建立所需要的协调与合作的程度比共同市场的要求更高。与共同市场一样，经济联盟也包含产品和生产要素在成员国之间的自由流动以及采取共同的对外贸易政策。与共同市场不同的是，经济联盟还要求有共同的货币、成员国在税率方面的协调和共同的货币和财政政策。这种高度的融合要求有一个强有力的协调机制，而且每一个成员国都要为这个机制牺牲一定的国家主权。现在，世界上还没有一个真正的经济联盟，但欧盟的目标是在本世纪末把自己建成一个经济联盟。

7.2.5 政治联盟

经济联盟的发展提出了这样一个问题：如何能建立一个对成员国的所有公民都负责任的强有力的协调机构？答案是通过政治联盟来实现。欧盟已经走上了迈向政治联盟的道路。自 70 年代后期以来，欧洲议会就一直是由成员国的公民直接选举的。现在，欧洲议会在欧盟中发挥着越来越重要的作用。另外，部长理事会（欧盟的控制和决策机构）是由各成员国的政府部长组成的。加拿大和美国可以被看作是更高程度上的政治联盟的例子，这两个国家都是由独立的各个州组成的。最终，欧盟也许会朝着与此相类似的联邦结构发展。

7.3 支持区域一体化的理由

支持区域一体化的理由既有经济上的也有政治上的，这些理由在一个国家内部往往不会被所有集团接受。也正因为如此，人们对为实现经济一体化所做的种种努力一直有很多争议和阻挠。在这一部分，先看一看支持一体化的经济和政治理由和一体化的两大主要障碍，在下一部分将讨论反对一体化的理由。

7.3.1 支持一体化的经济理由

支持区域一体化的经济理由是显而易见的。在第 4 章中已经了解到，有关国际贸易的经济理论预测，无限制的自由贸易可以使各国专门从事其生产效率最高的产品和服务的生产。这种生产的专业化会使世界的总产量高于有贸易限制时的产量。在那一章也看到，一个国家实行自由贸易能刺激该国的经济增长，而这反过来又能使该国从贸易中获得更大利益。另外，在第 6 章中也看到，外国直接投资（FDI）能将技术、营销和管理方面的诀窍转移给东道国。鉴于知识在刺激经济发展过程中发挥着核心作用，所以一个国家通过对 FDI 实行开放政策可以获得先进的知识，这也会刺激本国的经济增长。总之，经济理论表明，自由贸易和投资可给各有关方带来好处。

因此，理论上最理想的情况应该是国家间在产品、服务和生产要素的

流动方面没有任何壁垒。但从第 5 章和第 6 章中看到，政府也有对国际贸易和 FDI 进行干预的理由，所以无限制的自由贸易和 FDI 只是一种理想而已。尽管 WTO 等国际机构一直在推动整个世界向自由贸易方向发展，但目前所取得的成功仍然有限。一个问题是，在有很多国家和多种政治观念的世界里，要让所有国家都认可一套共同的规则是很困难的。

在这种情况下，区域经济一体化可被看作是从成员国之间贸易和投资的自由流动中获得最大利益的一种尝试，这种利益在像 WTO 这样的国际协定下是无法实现的。毫无疑问，在数量有限的几个邻国之间建立自由贸易和投资体系比在全球建立这种体系要容易得多。需要协调的问题的多少与成员国的数量有直接的关系，也就是说，成员国越多，有分歧的问题也越多，达成协议也就越困难。

7.3.2 支持一体化的政治理由

支持区域经济一体化的政治理由也是很明显的。将相邻国家的经济联系在一起，增强它们之间的相互依存性，这可以促进邻国之间的政治合作。同时，国家间出现暴力冲突的可能性也相应减少。另外，通过将彼此的经济融合起来，成员国可以提高它们在世界舞台上的政治实力。

正是基于这些考虑，欧洲六国（比利时、法国、西德、意大利、卢森堡和荷兰）于 1957 年创立了欧共体（EC，它是 EU 的前身）。本世纪前半叶，欧洲经历了两次毁灭性的战争，这两次战争都是由于某些国家的野心而造成的。建立一个统一的欧洲被看作是防止在欧洲再一次爆发战争的一种方法。很多欧洲人也认为，二战后欧洲国家在世界市场和国际政治舞台上不再拥有以往的实力。欧共体的创立者当初创立这一组织时也正是考虑到需要建立一个统一的欧洲以与美国和当时的苏联相抗衡。⁴

7.3.3 一体化的障碍

尽管支持区域经济一体化的理由很具说服力，但实际做起来却并不容易，这其中有两大大原因。第一，虽然经济一体化对大多数人有利，但它也有不利之处。一个国家从整体上讲可能会从区域性自由贸易协定中获得相当大的利益，但国内的某些集团可能会受损。建立自由贸易体系需要做出很多痛苦的调整。比如，由于 1994 年签署了 NAFTA，加拿大和美国一些雇佣低成本、低技术劳动力的行业（比如纺织业）里的公司都把生产转移到墨西哥，因此，这些行业里的加拿大和美国的一些工人就会失业。这一协定给加拿大和美国经济带来的整体上的净利益并不能使那些因此协定受损的人满意。这些人极力反对 NAFTA，并将继续反对扩大该协定。

一体化进程的第二个障碍源于对丧失国家主权的担心。比如，墨西哥为了保持对本国石油利益的控制与美国和加拿大达成了协议，按照此协议，墨西哥的石油工业不属于 NAFTA 规定的开放外国投资的范畴。从更广义上讲，由于经济一体化要求成员国在一定程度上放弃在货币政策、财政政策（比如，税收政策）和贸易政策等重要领域的控制权，所以成员国对于国家主权的丧失必然有些担心，这始终是欧盟发展进程中的一个绊脚石。为了

实现全面的经济联盟，欧盟一直在努力使各成员国就实行由欧盟中央银行控制的共同货币一事达成一致意见。虽然大多数成员国原则上同意实行共同货币，但英国和丹麦持反对意见。两国进行的民意调查表明，很多人反对共同货币是因为共同货币的实行要求政府将对本国货币政策的控制权交给欧盟，而在他们眼里，欧盟是一个由外国人操纵的官僚机构。因此，两国获权不加入在2002年建立欧洲单一货币的协定。⁵

7.4 反对区域一体化的理由

虽然在过去几年里，世界上的总体趋势朝着有利于区域经济一体化的方向发展，但一些经济学家担心，区域一体化的好处被夸大了，而一体化的不利却没有得到充分认识。⁶ 他们指出，区域一体化对成员国的好处是由贸易创造而不是贸易转移的程度来决定的。贸易创造指的是在自由贸易区内，高成本的国内生产商被低成本的生产商所替代。贸易转移指的是低成本的外部供应商被自由贸易区内的高成本的供应商所替代。只有当自由贸易协定所创造的贸易大于转移的贸易时，它才会对整个世界贸易有利。

假设美国和墨西哥建立了自由贸易区，取消了彼此之间的全部贸易壁垒，但对来自世界其他地方的产品征收关税。那么，这一贸易区的建立是好事还是坏事呢？以纺织品贸易为例。如果在签署自由贸易协定以前，美国生产自己所需要的全部纺织品，但成本比墨西哥的高，而在自由贸易区建立后，纺织品的生产转向了低成本的墨西哥，美国开始从墨西哥进口纺织品。根据比较优势理论，这种生产的转移在自由贸易区内创造了贸易，而该地区与世界其他地方的贸易不会减少。显然这一变化是好事。但是，如果美国以前是从韩国进口纺织品，而韩国的生产成本比墨西哥或美国的要低，这样一来，该自由贸易区的建立将贸易转离了低成本来源，这显然是件坏事。

从理论上讲，WTO的规则应该确保任何自由贸易协定都不应导致贸易转移。这些规则应规定，只有在成员国对区外产品设定的关税不比以前的高或更具限制性时，自由贸易区才可以成立。但是，正如在第5章看到的，在最近一些年里，不受GATT或WTO限制的非贸易壁垒越来越多。因此，人们担心，区域贸易集团将会利用非关税壁垒保护内部市场，限制来自外部的竞争。在这种情况下，贸易转移效应会超过贸易创造效应。那些对此种可能性表示担心的经济学家认为，防止这种现象出现的唯一方法是扩大WTO的控制范围和权力，使之囊括非关税壁垒。但是，现在还看不出WTO有这种发展迹象，所以，区域经济一体化仍有造成贸易转移的危险。

7.5 欧洲的区域经济一体化

欧洲目前有两个贸易集团：欧洲联盟和欧洲自由贸易区。从成员国的数量（欧盟有15个成员国，EFTA有3个成员国）和其在世界经济中的经济和政治影响力来讲，欧盟都比欧洲自由贸易区重要得多。现在，很多人认为，欧盟是可与美国和日本相提并论的一股新兴的经济和政治超级势力。

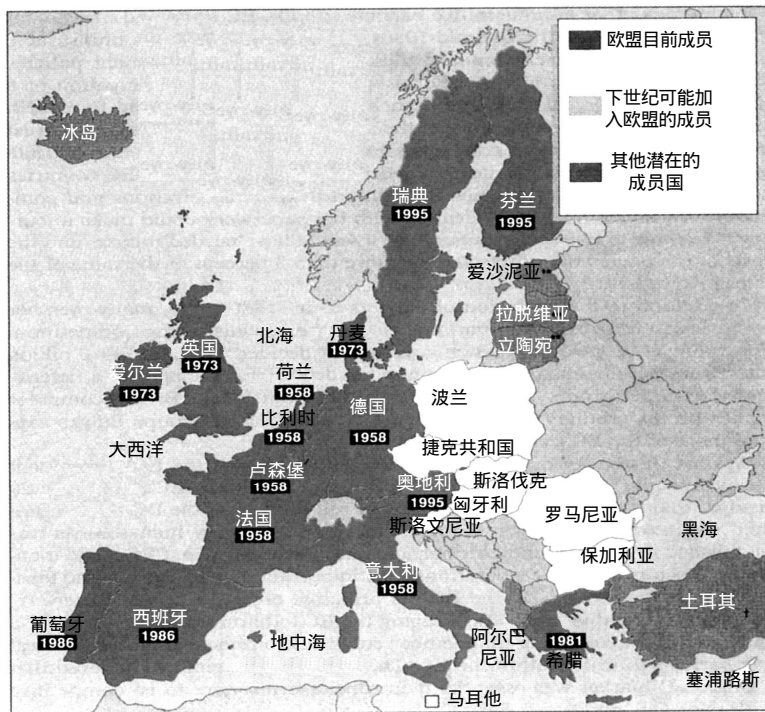
因此把讨论的重点放在欧盟。⁷

7.5.1 欧盟的演进

欧盟是两个政治因素的产物：一个是两次世界大战对西欧的破坏和人们对永久和平的渴望；二是欧洲国家希望保持它们在世界政治和经济舞台上的重要地位。此外，很多欧洲人都清楚地知道，国家间形成密切的经济联盟对各国都有潜在的经济利益。

欧盟最早的前身——欧洲煤钢共同体是由比利时、法国、西德、意大利、卢森堡和荷兰于1951年创立的，其目的是取消集团内部对煤、钢、铁和废金属贸易的壁垒。随着1957年《罗马条约》的签署，欧共体（EC）正式成立。1994年，《马斯特里赫特条约》（后面对此条约会做详细讨论）被正式批准后，欧共体更名为欧洲联盟。《罗马条约》为共同市场的建立奠定了基础，它决定取消内部贸易壁垒，创立共同的对外关税，并要求成员国消除彼此之间生产要素自由流动的障碍。为了促进产品、服务和生产要素的自由流动，该条约规定，成员国在法律方面进行必要的协调。此外，《罗马条约》还决定，EC要建立共同的农业和运输政策。

1973年，英国、爱尔兰和丹麦加入欧共体，这是欧共体的第一次扩充。1981年，希腊加入，1986年，西班牙和葡萄牙加入，1996年，奥地利、芬兰和瑞典加入（见地图7-1），这样，欧共体的成员国已有15个（1990年，东西德统一后，东德成为EC的一部分）。欧盟有3.5亿人口，其区内生产总值大于美国的GDP，这使它成为一种潜在的全球超级势力。



地图7-1 欧盟：目前的成员和申请国

7.5.2 单一欧洲法案

80年代，欧洲发生了两次革命。第一次是社会主义在东欧的迅速瓦解；第二次革命更为平静一些，但它对欧洲乃至整个世界的影响与第一次革命一样深远，这就是1987年欧共体成员国签署了单一欧洲法案。根据这一法案，EC国家在1992年12月31日前将建立一个统一大市场。

7.5.2.1 单一欧洲法案建立的动因

单一欧洲法案的诞生是源于EC成员国对于EC没有实现其最初的承诺而感到灰心失望。80年代初，人们已清楚地认识到，EC远远未能实现消除成员国间贸易和投资壁垒，以及协调商业领域中的技术和法律标准的目标。1982年底，欧洲委员会发现，它手中竟然有770个EC内部贸易保护主义案件需要调查。另外，关于从汽车到温度计的多种产品的通用技术标准的EC规则一直未能通过。

对很多公司来讲，EC的最主要问题是成员国的技术、法律、管理和税收标准不统一。各国之间的“游戏规则”差别很大，这阻碍了真正的统一内部市场的创立。以欧洲的汽车工业为例。80年代中期，欧洲没有一个像美国汽车市场那样的统一汽车市场，欧洲的市场被分割成12个国家市场，这种现象的形成主要有四个原因：

- 各国的技术标准不同，因此，在欧洲市场销售的汽车必须符合不同的国家标准（比如，英国标准要求的汽车前灯和侧灯的金属网围的形式与意大利的标准差别很大；法国对汽车挡风玻璃的标准与德国的也很不同）。
- 不同的税收制度使得各国在产品价格方面有差异，而在统一市场上就不会这样。
- 一项准许汽车公司通过独家经销网络销售汽车的协定使汽车公司及其经销商得以按照不同国家的标准和要求调整它们的汽车型号和价格。
- 每个国家都违反《罗马条约》第三款的规定对汽车进口采取了各自不同的贸易政策（比如，比利时对日本进口汽车不做限制，而在英国，日本汽车的市场份额被限定在11%，在法国和意大利为2%以下）。这种作法导致汽车价格在各国间有很大差别。比如，1989年时，同一型号的汽车在英国和德国的平均价格分别比比利时的价格高出31%和11%。⁸

到80年代中期，EC内部的贸易和投资的各种管理障碍已十分明显。比如，法国的建筑物如果不按法国的标准铺瓦盖就得不到保险。政府采购政策往往偏向本国公司。各国的银行规定禁止创立统一的EC银行业。法国坚持拒绝取消外汇管制，这既限制了法国公司对其他EC国家的投资，也限制了在法国的EC其他国家的公司将利润汇回母国。穿越EC国家边境的卡车司机不得不携带35份进出口申报文件和过境表格。单单应付这些纸头工作就足以使一次运货所花的时间比实际需要的时间多出3到5倍，而这些纸头工作的费用通常会占去产品销售价格的3%以上。⁹

除了大量的EC内部贸易壁垒以外，很多成员国对本国公司都给予补贴，

这样做扭曲了竞争。例如，1990年，法国政府决定给国有计算机生产商保勒集团（Bull）和国防及电子产品集团汤普逊公司（Thompson）提供60亿法郎的补贴。这引起了英国计算机生产商ICL公司的不满，因为这一补贴会促使保勒集团在EC计算机市场上占据更多的份额。¹⁰

在这一背景下，80年代初，EC国家的很多著名商界人士发起了一场声势浩大的运动，呼吁终止EC经济的分割局面。1983年，荷兰飞利浦公司首席执行官维思·戴克尔（Wisse Dekker）等实业家领导成立了欧洲实业家圆桌会议组织，会议的参加者均为EC国家在产品制造和技术方面拥有强大实力的大公司的董事长、首席执行官和总经理。该组织的主要目标是通过鼓励EC协调“游戏规则”和成员国取消对EC内部贸易的管理壁垒来促成统一市场的建立。圆桌会议的成员认为，要使欧洲公司具备与美国和亚洲对手相抗衡的能力，首要的是建立一个统一的EC市场。

面对来自圆桌会议组织的激励和刺激，EC成立了一个由EC委员会主席、法国前财政部长雅克·德洛尔斯（Jacques Delors）领导的专门委员会，该委员会于1985年提出了一份报告，建议在1992年12月31日以前消除形成统一市场的所有障碍。两年后，EC成功地说服了所有成员国接受报告中的提议。1987年，每个成员国的议会独立批准了欧洲单一法案，这一法案也于当年成为一项欧洲法令。

7.5.2.2 欧洲单一法案的目标

欧洲单一法案的目标是在1992年12月31日以前建立欧洲统一市场，法案提议采取的措施包括：¹¹

1. 边境控制——取消EC国家之间的所有边境控制，从而消除办理各种过境手续带来的时间延误和资源的浪费。

2. 相互承认标准——实行“相互承认标准”的原则，即如果一个EC国家制定的标准满足健康和安全等基本要求，这些标准在另一个国家就应该被接受。要协调不同EC国家的产品标准是一项艰巨的工作。德国有20 000多条标准，法国有8 000条，英国有12 000条。

3. 公共采购——公共采购对非本国供货商开放，这样可以使最低成本的供货商进入国家经济中，从而直接降低成本；同时也可迫使国内供货商增强自身的竞争力，从而间接地降低成本。

4. 金融服务——消除在零售银行业和保险业中的竞争障碍，这可以降低EC范围内的金融服务的成本，包括借贷成本。

5. 外汇管制——在1992年以前消除所有成员国之间的外汇交易限制。

6. 货物运输——在1992年以前取消对国内航行权（即外国卡车司机到另一成员国的边境地带提货送货的权利）的限制，这可以使EC内部的运输费用降低10~12%。

7. 供方效应——上述所有行动都将降低在EC内部做生意的成本，但是，统一市场计划还可能带来供方效应。比如，市场的扩大可以给EC公司提供更多的获取规模经济的机会。另外，内部贸易和投资壁垒的消除会使竞争更加激烈，这有助于提高EC公司的效率。

为了表明单一欧洲法案的重要性，欧共体还决定，一旦法案生效，欧

共体即更名为欧洲联盟。

7.5.2.3 影响

单一欧洲法案的影响是巨大而深远的。如果 EC 能成功地建立起统一市场，其成员国可望从贸易和投资的自由流动中获得可观的利益，这些利益比国际贸易理论所预测的各国专门从事其效率最高的产品和服务的生产所能带来的利益大得多。欧洲单一法案带来的业务成本的降低将使 EC 公司获益，同样，为 3.6 亿消费者提供产品和服务所蕴含的潜在的规模经济也会使 EC 公司获益。

但另一方面，单一欧洲法案的实行也会使很多 EU 公司面临更强烈的竞争压力。法国和意大利等国长期以来一直采用管理贸易壁垒和补贴的方法保护国内市场免受外来竞争，而这些壁垒的消除必然会加剧竞争，有些公司可能会因此而破产。但最终，EC 的消费者和公司都会从中获益。消费者将会从竞争更为激烈的市场所带来的低价格中获益；而如果强大的竞争压力能促使 EC 公司提高生产效率，从而使它们能在国际市场上与美国和亚洲对手直接抗衡，则激烈的竞争也会最终使 EC 公司受益。

然而，向统一市场的过渡并不像很多人希望的那么快。单一欧洲法案成为欧洲法律 5 年后，因为成员国要求部长理事会给它们更多的时间，所以法案在某些行业的实行出现了很多延误。比如，保险业获准在 1994 年 7 月以前不纳入单一法案的范围内，即使现在，该行业向统一市场过渡的步伐仍很慢（见“全球经济聚焦 7-1”）。对投资服务的壁垒直到 1996 年 1 月才被消除，而在 1998 年以前，欧盟不强制执行基础电话服务的自由化（对于希腊等穷国，这一期限可延长到 2003 年，在此之前，这些国家可以保护本国的电话公司，防止它们被英国的 BT 公司或美国的 AT&T 公司挤跨）。¹²另外，在“先行案例”中可以看到，很多国家发现，它们实现统一市场的梦想因国家间文化和语言障碍而受挫，尽管现在的分割程度不像以前存在贸易壁垒时那么大，这些障碍仍会将很多国家的市场分割开。即便如此，人们对欧盟的长远前景依然看好。虽然欧盟在短期内会经受一些挫折，但在下一个世纪初，欧盟统一市场的运作会得到进一步完善。

7.5.3 马斯特里赫特条约及其影响

1991 年 12 月，欧共体 12 个成员国代表聚集在荷兰的马斯特里赫特，商讨 EC 下一步将要采取的行动。此次会议的结果令欧洲和世界其他地区深感惊讶。欧共体国家就共同货币问题进行了长达几个月的争吵，特别是英国坚决反对建立共同货币。尽管很多经济学家认为，密切的经济联盟需要有共同货币来巩固，但他们也预见到对此问题的谈判会出现僵局。然而，在马斯特里赫特会议上，成员国签署了一项条约，这一条约不仅使它们接受共同货币，也为彼此之间更密切的政治合作和创建欧洲超级国家扫清了道路。

欧洲统一保险市场的创立

1994年初，同样一份10年期寿险保单在葡萄牙的保费价格相当于法国的三倍，而同样一份对有经验的司机的汽车保单在爱尔兰的保费价格是意大利的两倍、英国的四倍。然而，1994年7月，欧盟通过的关于放松保险市场跨国境交易限制的新规则正式生效，这些价格差异也开始消失了。这些规则是按照1993年1月1日正式成为欧洲法令的单一欧洲法案中的指导原则来实施的。这些规则在单一法案生效18个月后才开始执行，这是因为很多成员国要求给它们多一点时间来进行必要的调整，以适应即将实行的放松管制。只有5个欧盟成员国在1994年7月实施了新规则，剩余10个到1995年1月才实施。

这些新规则有两方面的作用。首先，它准许保险公司在母国规定的基础上，即所谓的“单一许可”的基础上在欧盟的任何地方销售保险，从而使真正意义上的跨国境交易成为可能。第二，欧盟的保险公司可以自行确定所有保单的价格。在定价方面它们再不需要征得地方官员的批准，这就有效地消除了各国对保险行业的保护主义。

尽管法国和比利时等国家早在1994年7月以前就放松了对本国保险行业的管制，但其他很多国家却没有。在那些放松管制步伐很慢的国家里，新的欧盟规则必然会引发激烈的竞争。随着新规则的实施，原有的卡特尔式的市场垄断局面将被打破。过去，在很多国家里，大公司，比如德国的联盟保险公司（Allianz）和意大利的通用保险公司（Generali）一直都在本国市场上占据主导地位，而新规则必将降低保险产品的价格，从而使消费者获益。

但是，尽管新规则为竞争注入了活力，国家间在价格方面的差异仍会存在一段时间，这是由几个原因造成的。第一，在欧盟各国，索赔的发生率各不相同。比如，提供汽车保险的公司在定价时就必须考虑各国交通安全状况的差异和法庭对事故受害者裁决的赔偿水平的不同。第二，保险公司提供的服务水平和顾客期望得到的服务水平在国家间也有差异，这些差异也将导致价格的不同。比如，比利时的消费者就希望保险经纪人能随时到家里来理赔，而这样做必然增加成本，进而提高价格。第三，各成员国在税收制度方面的差异会阻碍统一市场的发展。比如，各国规定的寿险保单的有利税率各不相同，除非各国的税收制度能协调一致（要做到这一点还需相当长的时间），否则税率的差异就会导致价格的差异。最后，文化因素也会阻碍跨国境交易。欧洲大陆的大多数保险公司都是通过当地的独家代理网络来推销家庭、人寿和汽车保险，这些代理人 与顾客之间有着长期而忠诚的关系，很多顾客并不会仅仅出于价格考虑而更换保险商。

尽管如此，新规则的确为保险公司进入彼此的国家市场创造了机会。但是，鉴于现存的保险产品分销方式，要真正实现这一目标需要保险公司在本国以外的欧盟其他国家建立业务机构，而不只是从事跨国境交易。特别是对零售渠道的控制对于成功的进入别国市场是至关重要的。因此，

(续)

在最近几年里，欧洲保险业中出现的兼并和收购的数量以每年 20% 的速度增长。比如，法国最大的保险公司，巴黎联合保险公司（Union des Assurances de Paris）就以 39 亿美元的价格收购了德国的克洛尼亚保险股份有限公司（Colonia）。¹³

欧洲货币联盟

与单一欧洲法案的许多规定一样，单一货币也会大大降低在 EU 做生意的成本。汇率成本和风险的下降可以使 EU 公司获益。¹⁴ 先来考虑汇率成本。按照 EU 的计算，欧洲公司每年需将 8 万亿一国货币兑换成另一国货币，这当中的换汇成本达 120 亿美元。单一货币不仅会避免这些成本，还会从其他方面帮助 EU 公司，因为会计、经费管理等方面所需要的资源都会减少。至于风险，单一货币将降低汇率波动带来的风险。各种货币之间的相对价值总是不断变动的，在第 8 章将看到，这种波动会给国际交易带来风险。例如，如果一家英国公司在希腊建一个工厂，而建厂后，希腊的货币相对于英镑贬值了，则该公司在希腊的资产的价值也会下跌。单一货币则可以消除这些风险，这样能降低资本的成本，利率也会下降，投资和产量都会上升。

单一货币的不足之处是成员国政府将失去对货币政策的控制权。因此，确保对 EU 货币政策的有效管理是至关重要的。马斯特里赫特条约规定，要成立一个类似于美国的联邦储备局的独立的 EU 中央银行，并授权它管理欧盟的货币政策，以确保价格的稳定性。英国和丹麦对于这种安排的有效性 & 由此带来的国家主权的丧失表示担心。因此，两国获得其他成员国的同意，如果它们愿意，它们可以不加入欧洲货币联盟。

马约于 1994 年 1 月 1 日生效，但有人对条约中规定的建立更紧密的经济和政治同盟的计划能否如期实现仍表示怀疑。按照现在的协定，货币联盟将于 1999 年 1 月 1 日成立，届时该联盟的 13 个参与国的货币将不可撤回地彼此联系在一起，在 2002 年，欧盟将启动单一货币——欧元。为了在 1999 年前建成货币联盟，成员国必须降低通货膨胀率，保持汇率稳定，将公共负债限制在国内生产总值的 60% 以下。目前还没有哪一个国家能达到这些标准，持怀疑态度的人对于是否有国家能在马斯特里赫特条约规定的时间内达到这些标准表示怀疑，如果它们不能如期达标，货币联盟在 1999 年就不能实现。¹⁵

7.5.4 欧盟的扩充

欧盟现在必须应付的另一个重大问题是扩充问题。1994 年 3 月，经过激烈的争吵，成员国终于同意接纳奥地利、芬兰、瑞典和挪威。反对欧盟扩充的主要是英国，它担心欧盟的扩充将削弱英国在欧盟的最高决策机构——部长理事会中的表决权限，从而减少英国阻止欧盟朝其不愿看到的方向发展的可能性。但面对来自欧盟其他成员国的反对，英国最终放弃了它的主张，同意扩充。1994 年，上述四个国家举行了民意投票表决，奥地利、芬兰和瑞典三国表决加入欧盟，但挪威表决的结果是不赞成加入。这样，

1996年1月1日，欧盟的成员国从12个增加到15个。接下来，欧盟还需要处理匈牙利、波兰、捷克共和国、马耳他、塞浦路斯和土耳其加入欧盟的申请。¹⁶

7.5.5 欧盟堡垒

美国和亚洲国家担心，在某个时候，欧盟会对来自外部的进口产品设置新的壁垒。它们害怕欧盟的一些经济实力较弱的成员国因为不能限制来自其他成员国的竞争而要求欧盟对来自外部的竞争加以限制，从而抵销它们在欧盟内部的损失。

鉴于单一欧洲法案的基本思想是自由市场经济，所以从理论上讲，欧盟是不会增加对外来竞争的限制的。1988年10月，欧洲委员会讨论了对外贸易政策问题并发表了1992年以后EC的贸易政策意向说明书。¹⁷委员会强调，对外贸易的蓬勃发展是符合EC的利益的。它指出，EC国家对非成员国的出口占世界总出口的20%，而美国和日本所占的比例分别为15%和9%。这些对外出口占欧共体GDP的9%，而在美国和日本，这一比例分别为6.7%和9.7%。总之，鉴于欧盟对对外贸易的严重依赖，采取保护主义是有背其根本利益的。欧洲委员会还承诺要遵守WTO的国际贸易规则。至于属于WTO管理范畴以外的贸易形式，欧盟表示它将推动相互给予市场准入。欧盟声明说，在某些情况下，它可能会用对进口产品保护内部市场的做法取代单个国家的贸易壁垒，但它同时也保证总的保护水平不会升高。

尽管欧盟做出了这样的承诺，但并不能保证它不会采取贸易保护主义；而且确有迹象表明，欧盟在农业和汽车这两个行业里已经采用了保护主义做法。在农业领域里，欧盟继续实行共同农业政策，这一政策限制了很多食品的进口。在汽车方面，欧盟与日本达成了协议，限制日本在欧盟汽车市场上的占有率。那些对日本汽车施行配额限制的国家同意，在1993~1998年间逐渐取消这些配额。同时，日本汽车生产商也承诺自愿限制对欧盟的出口以使它们本世纪末在欧盟市场的占有率不超过17%。到本世纪末，所有的限制都将被取消。虽然在欧盟有这些保护主义的实例，但它们并不普遍，总的来讲欧盟国家对日本和美国等第三方还是采取了开放的贸易政策。在最近公布的一份报告中，WTO阐明，到目前为止，欧盟等区域性贸易集团的发展并没有像有些人担心的那样阻碍了全球自由贸易的发展，相反，它们对自由贸易可能还起到了促进作用。¹⁸

7.6 美洲的区域经济一体化

世界其他地区进行的区域经济一体化在大胆程度和对世界经济的潜在影响方面都无法与欧盟相比。但有迹象表明，各地区在区域经济一体化方面正在做更多的尝试，特别是在美洲地区。其中最重要的是北美自由贸易协定（NAFTA）。此外，在美洲还有其他一些贸易集团处于酝酿当中（见地图7-2），其中最重要的是安第斯集团和拉美南方共同市场。



地图7-2 南美洲的经济一体化

7.6.1 北美自由贸易协定

1988年，美国和加拿大政府达成了一个自由贸易协定，该协定于 1989年1月1日正式生效。协定的目标是在 1998年以前取消两国双边贸易的所有关税。1991年，美国、加拿大和墨西哥举行会谈，讨论建立北美自由贸易协定（NAFTA）。会谈于1992年8月结束，三方原则上达成了协定。

要想真正建立起自由贸易区，每个国家都要正式批准该协定。加拿大和墨西哥在1993年秋批准了NAFTA，只剩下美国还没有表示是否接受该协定。克林顿政府已经承诺接受NAFTA，美国参议院也很有可能通过这一协定，但协定面临美国众议院的坚决反对。众议院对NAFTA的表决定于1993年11月17日进行。在表决前的几个小时，人们对于表决的最终结果还很难预料。最后时刻，在克林顿总统的极力说服下，该协定终于在众议院中得以通过。

1994年1月，NAFTA正式生效。¹⁹它包括下面主要内容：

- 在10年时间里，取消墨西哥、加拿大和美国之间99%的货物贸易的关税。
- 消除对跨境服务的大多数壁垒。比如，到 2000年，美国和加拿大的金融机构可以不受限制地进入墨西哥市场。
- 保护知识产权。

- 取消对三国之间直接投资的大多数限制，但墨西哥的能源和铁路运输业、美国的航空和无线电通信业和加拿大的文化业可享受特殊待遇（保护）。
- 每个国家可以实行自己的环境标准，条件是这些标准有科学依据。为吸引投资而降低标准被认为是不合适的。
- 成立两个委员会，当环境标准或涉及健康、安全、最低工资或童工待遇的立法没有得到有效执行时，这两个委员会有权对违法者予以罚款或取消对他们的贸易优惠。

7.6.1.1 支持NAFTA的理由

关于NAFTA会带来什么影响存在不同的意见。赞成者认为，NAFTA为在本地区创造一个更大的更有效的生产基地提供了机会。NAFTA的一个短期效应可能是很多美国和加拿大公司把一些生产活动移至墨西哥以利用当地较低的劳动成本。1991年，墨西哥的平均小时劳动力成本为2.32美元，而美国和加拿大的分别为14.31美元和14.71美元。转移到墨西哥的生产活动最有可能是劳动密集型的低技术的制造业生产活动，在这方面墨西哥具有比较优势（比如，纺织业）。这种生产活动的转移会给很多方带来好处。对墨西哥的好处在于它得到了所需要的投资和就业，对美国 and 加拿大而言，随着墨西哥人收入的增加，他们将进口更多的美国和加拿大产品，从而增加对这两个国家产品的需求，也可以弥补将生产转至墨西哥的那些行业里的就业机会的丧失。美国和加拿大的消费者将从在墨西哥生产的产品的低成本和低价格中获益。另外，将生产移至墨西哥的美国和加拿大公司的国际竞争力也会增强，这使它们能够更好地与亚洲和欧洲的对手相竞争。

7.6.1.2 反对NAFTA的理由

反对NAFTA的人声称，该协定的实施将使美国和加拿大的很多就业机会转移到墨西哥，因为这两国的很多公司都会涌向墨西哥以利用当地的低劳动力成本和限制较松的环保和劳动法。最激烈的反对者罗斯·佩罗称，NAFTA实施后，美国将有590万个就业机会流向墨西哥。但大多数经济学家认为，这些数字不过是耸人听闻而已。他们指出，只有墨西哥对美国的贸易存在3000亿美元的顺差时，美国才有可能损失这么多的就业机会，而3000亿美元相当于墨西哥现在的国内生产总值。换句话说，那种现象是根本不可能发生的。

对于NAFTA的影响究竟有多大，不同方面的估计各不相同。一种估计是NAFTA可能为美国创造17万个净就业机会（因为墨西哥对美国产品和服务的需求会增加）并使美国和墨西哥的国内生产总值每年增长150亿美元。另一种估计是NAFTA会使美国丧失49万个净就业机会。把这些数字加以合理地折算，预计在未来10年里美国将增加1800万个就业机会。大多数经济学家反复强调，从广义上讲，NAFTA对加拿大和美国的影响是比较小的。事实也只能如此，因为毕竟墨西哥的经济只是美国经济的5%，真正能从NAFTA中获得经济利益的国家应该是墨西哥。贸易壁垒的拆除将使墨西哥

的公司不得不面对来自高效的美国和加拿大公司的竞争，这些公司在资本实力、获得高素质人才和高技能劳动力的渠道及技术能力方面都比普通的墨西哥公司有优势。因此，从短期来讲，墨西哥必须进行痛苦的经济结构调整并承受较高的失业。但是依照经济理论的预测，从长远来讲，当墨西哥公司经过自我调整，适应了更为激烈的市场竞争后，它们的效率会有极大的提高，而墨西哥的整体经济会获得巨大利益。果真如此，墨西哥的长期经济增长将会加速，墨西哥也将成为美国和加拿大公司的一个主要市场。²⁰

环保主义者也对 NAFTA 的建立表示担忧。他们指出，格兰德河中的淤泥和弥漫墨西哥城上空的烟雾表明墨西哥的环境问题很严重，他们还警告说墨西哥很可能会使北美大陆的清洁空气标准和有毒废弃物的排放标准有所降低。他们声称，格兰德河下游现在已经是美国污染最严重的河流，倒入帕索、德克萨斯直至墨西哥湾河段的化学废弃物仍在增加。

在墨西哥，有一些担心丧失国家主权的人一直在反对 NAFTA。墨西哥的批评家认为，它们的整个国家都将被美国公司所控制，因为美国公司并不能真正为墨西哥的经济做出贡献。相反，它们只会把墨西哥当作是一个低成本的生产基地，而把高工资、高技能的工作留在边境以北地区。

7.6.1.3 初期经验

NAFTA 在生效后的第一年取得了不错的效果。与 1993 年同期相比，1994 年前九个月，美国与加拿大和墨西哥的贸易的增长速度是其与非 NAFTA 国家的两倍。美国对墨西哥的出口增长了 22%，而墨西哥对美国的出口增长了 23%。反对 NAFTA 的人曾警告说，NAFTA 的实施将给美国的汽车工业带来灾难，但是 1994 年前九个月，美国对墨西哥的汽车出口几乎增长了 500%。美国财政部估计，对墨西哥出口的增长为美国保住了大约 13 万个工作，只有 13 000 人向旨在帮助因就业机会转向墨西哥而失业的美国工人的一项援助计划提出申请，这表明 NAFTA 给美国造成的失业是很少的。²¹

然而，NAFTA 实施初期的良好效果因 1994 年 12 月墨西哥爆发的金融危机而受到破坏。1993 和 1994 年，墨西哥与世界其他地区的贸易逆差迅速扩大，而墨西哥的通货膨胀率也加速上升，这给墨西哥货币比索增加了压力。外汇市场上的交易商判断，比索对美元的价值将大幅下跌，于是他们大量卖出比索，买进美元。结果，1994 年 12 月，墨西哥政府被迫将比索对美元贬值 35%，这事实上使墨西哥从美国的进口成本增加了 35%。比索贬值后，墨西哥股市迅速暴跌，墨西哥整个国家突然出人意料地陷入了一场严重的经济危机。此后不久，墨西哥政府推出了一项紧缩计划，旨在重建对墨西哥金融机构的信心并控制通货膨胀。这项计划得到了美国政府 200 亿美元的贷款担保。²²

这场金融动荡的一个结果是加拿大和美国对墨西哥的出口急剧下降。很多公司也减少或推迟了在墨西哥扩大业务的计划。比如，美国的零售公司沃尔玛（Wal-Mart）就暂停了在墨西哥再开 24 家商店的计划（有关沃尔玛在 NAFTA 建立之后的经营情况，请见“管理焦点 7-1”）。可以预料，NAFTA 的反对派立即抓住墨西哥金融危机一事得意地宣称，他们一开始就

没说错。但事实上，正如庆祝 NAFTA的成功还为时过早，宣称 NAFTA的突然灭亡也还为时尚早。

管理焦点 7-1

沃尔玛公司在墨西哥的扩展计划受到繁文褥节的困扰

美国最大的零售连锁店之一沃尔玛公司把 NAFTA在1994年1月1日的实施看作是向墨西哥扩展业务的一个机会。就在五年前，墨西哥政府还严格限制外国公司对该国市场的直接投资。而现在，沃尔玛的管理者们认为，墨西哥市场已为外国投资开了绿灯。于是，该公司在墨西哥推出了一项宏伟的扩展计划，准备在 1994年开4 个沃尔玛商店和10个仓储式商店——山姆俱乐部，以后还准备开更多的商店。

1994年夏天，墨西哥政府监察人员意外地造访沃尔玛在墨西哥城新开的一家超市，才使沃尔玛真正看清了墨西哥的现实。显然，它以前所认为的“绿灯”实际上被诸多的繁文褥节重重笼罩着。监察人员声称超市里的几千种商品的标签不妥或者没有西班牙文说明，因此命令该店停业72小时进行整顿。这次与在他们看来是嫉妒心过重的监察人员的小冲突令沃尔玛的经理们大为恼火。在这占地 20万英尺的超市里共有 8万多种商品，每一种都必须有西班牙文标签，说明产地、内容和使用方法，对有些产品甚至还要说明进口许可号。监察人员称有 11 700种商品没有这样的标签。沃尔玛的经理指出，监察人员所说的产品中有很多——大约40%以上——都是从当地的一个墨西哥批发商那儿购买的。但监察人员坚持说，不管怎样，零售商需对标签负责。沃尔玛的经理们认为，这种繁文褥节是政府官员有意提高沃尔玛在墨西哥的经营成本，从而阻挠其在墨西哥的扩展计划。

更糟糕的是，1994年12月突然爆发的墨西哥金融危机使沃尔玛的扩展计划严重受挫。比索对美元贬值了 35%以上，这使沃尔玛在墨西哥的资产的美元价值和收入大幅下跌。同时，随着比索贬值而来的墨西哥商业的衰退和消费者信心的下降导致在墨西哥的沃尔玛商店的销售额大幅下滑。于是，公司暂时终止了 1995年在墨西哥新开24家商店的计划。尽管沃尔玛在墨西哥遇到了各种官僚作风问题和货币问题，从长远考虑，它仍坚持留在墨西哥，对墨西哥经济的长期潜力和 NAFTA能给它带来的好处它也仍持乐观态度。²³

1996年后半期，自由贸易区对三国的经济影响开始真正显现出来。有确凿的证据表明，至少到那时为止，赞成派和反对派的观点都被夸大了。在美国政府各个部门的出资下，加州大学洛杉矶分校的研究人员做了一项最为全面的研究。²⁴他们的研究结果很具有启发性。首先，他们得出结论说，

墨西哥与美国之间的贸易增长早在 NAFTA 实施十年前就开始变化了，当时墨西哥政府单方面地实行贸易体制自由化以满足 GATT 标准的要求。NAFTA 的实施对于已经存在的双边贸易趋势没有产生什么影响。研究发现，在 NAFTA 实施后的前两年半时间里，取消关税的那些行业的双边贸易的增长只比没有取消关税的行业的贸易增长略快一点。比如，1993 年到 1996 年，在取消关税的行业里，美国对墨西哥的出口每年增长了 5.83%，而没有取消关税的行业的出口增长了 5.35%。总之，研究报告的作者认为，到目前为止，NAFTA 对美国 and 墨西哥之间的贸易水平的影响是极小的。

至于普遍引起争议的 NAFTA 对美国就业的影响问题，此项研究表明，影响是积极的，但程度很小。尽管 NAFTA 为美国创造了 31 158 个新的就业机会，但从墨西哥进口的增加使美国丧失了 28 168 个工作。这样，在 NAFTA 生效后的前两年里，美国的净就业增加数为 3 000 个左右。

但是，研究报告的作者指出，1995 年初爆发的墨西哥经济危机对 1995 ~ 1996 年的双边贸易流量和就业产生了很大的影响。有鉴于此，要想对 NAFTA 给贸易流量和就业带来的真正影响下结论还为时过早，这种结论需要十年甚至更长的时间才能得出。但在目前阶段可以说，虽然 NAFTA 的倡导者们所描绘的创造就业的乐观前景并未出现，NAFTA 的反对者所宣称的将在美国和加拿大出现的普遍失业的极端悲观的预测结果也没有出现。

7.6.1.4 扩充

NAFTA 目前面临的一个重大问题是扩充问题。美国国会批准了 NAFTA 后，一些拉丁美洲国家表示希望最终能加入自由贸易区。现在，加拿大和美国政府对大多数国家的这种愿望都持观望态度。使 NAFTA 在本国得到批准已是一件颇费周折的政治大事，所以，加拿大和美国政府都不愿再重复繁琐的审批程序。尽管如此，加拿大、墨西哥和美国政府已于 1995 年 5 月开始讨论是否可能吸纳智利加入 NAFTA。

7.6.2 安第斯集团

1969 年，玻利维亚、智利、厄瓜多尔、哥伦比亚和秘鲁签署了卡塔加纳协定，从此建立了安第斯集团。安第斯条约在很大程度上是以 EC 为样板的，但它在实现设定的目标方面远没有 EC 成功。1969 年开始的一体化行动的内容包括一项削减内部关税计划、统一对外关税、运输政策、共同工业政策和对最小成员——玻利维亚和厄瓜多尔的特殊待遇。

80 年代中期，安第斯条约彻底失败了，因为它所确定的目标无一实现。成员国间没能开展无关税的自由贸易，没有共同的对外关税，也没有经济政策的相互协调。成员国间的合作受到政治和经济问题的困扰。安第斯条约的成员国不得不应付低速经济增长、超高通胀率、高失业率、政局不稳和沉重的债务负担等问题，这些问题使得它们很难进行预想的合作。另外，在这一时期，在很多安第斯国家盛行的仍然是激进的 / 社会主义的政治观念，这种观念敌视自由市场经济原则，而安第斯条约恰恰是建立在这种原则之

上的，所以安第斯一体化也就不可能取得预想的进展。

80年代后期，情况发生了变化。经过连续几年经济萧条后，拉丁美洲国家的政府开始采取自由市场经济政策。1990年，安第斯集团现在的五个成员国——玻利维亚、厄瓜多尔、秘鲁、哥伦比亚和委内瑞拉的政府首脑在加拉帕戈斯岛举行会议，会后发表了《加拉帕戈斯宣言》，由此重新启动安第斯集团计划。宣言中确定的目标包括在1992年前建立一个自由贸易区、1994年前成立关税同盟、1995年前形成共同市场。

虽然现在共同市场还没有形成，但有一些证据表明前景还是较为乐观的。目前，在安第斯国家里占统率地位的政治思想意识至少是与支持共同市场的自由市场原则相一致的。另外，《加拉帕戈斯宣言》发表后，五个成员国都削减了内部关税。1994年中期，实行共同对外关税的关税同盟正式建立，比预定的晚了六个月。但从另一方面讲，成员国之间存在的较大差异使得政策协调和更密切的一体化仍难实现。比如，委内瑞拉的人均GDP是玻利维亚的四倍，厄瓜多尔规模很小的生产加工业很难与玻利维亚和委内瑞拉的相竞争。这些差异造成了成员国之间的分歧，也意味着要实现真正的共同市场需要各方做出痛苦的调整，尽管共同市场对各方的净利益大于需要投入的成本。²⁵

7.6.3 拉美南方共同市场（MERCOSUR）

拉美南方共同市场源于1988年巴西和阿根廷之间签署的一项自由贸易条约。据称，80年代后期，根据该条约所进行的关税和配额的适度削减使两国之间的贸易增长了80%。²⁶鉴于这种成功，1990年3月，巴拉圭和乌拉圭也加入了该条约。拉美南方共同市场的目标是在1994年底以前建立一个自由贸易区，此后不久再建立一个共同市场。拉美南方共同市场四个成员国的总人口为2亿。有这样大的市场规模，拉美南方共同市场将会对四个国家的经济增长产生巨大的影响。

在1991~1994年的过渡时期，拉美南方共同市场的成员国大幅度地削减了彼此之间的贸易关税。如今，在拉美南方共同市场内部，大多数产品的贸易都是免税的，但较少一些产品例外，包括汽车和食糖。拉美南方共同市场的目标是到2000年将大多数产品的内部关税降为零，届时，汽车和食糖也将被纳入条约中。1995年12月，拉美南方共同市场的成员国就一项五年计划达成协议，依照此协议，它们将进一步完善自由贸易区并朝着建立一个类似于欧盟的关税同盟的方向发展。拉美南方共同市场也在考虑扩充问题。1996年，拉美南方共同市场与智利和玻利维亚达成了自由贸易协定，并已开始与安第斯集团讨论建立南美自由贸易区的可能性。

拉美南方共同市场对其成员国的经济增长似乎做出了积极的贡献。拉美南方共同市场四个核心成员国之间的贸易从1990年的40亿美元增长到1995年的145亿美元。另外，1990~1995年间，四个成员国的GDP总值以年均3.5%的速度增长，这比它们80年代的增长率要高得多。

但是，也有人对拉美南方共同市场持批评态度，其中包括一些著名的经济界人士，比如，世界银行的高级经济学家亚历山大·叶慈（Alexander Yeats），他曾写过一篇言辞尖刻的批评拉美南方共同市场的文章，这篇文章

于1996年10月被“透露”给报界。²⁷叶慈认为，拉美南方共同市场的贸易转移效应远大于贸易创造效应。他指出，在拉美南方共同市场的内部贸易中，增长最快的产品是轿车、公共汽车、农业设备和在四个成员国中生产效率相对较低的其他资本密集型产品。拉美南方共同市场对从外国进口的机动车辆实行高达70%的从价税，这就使它有效地阻碍了外来竞争，而其成员国正大量投资建厂，生产成本昂贵、只能在彼此之间销售的产品。在叶慈看来，这样做的结果是，该集团的共同对外贸易壁垒降低后，拉美南方共同市场的成员国将无力参与国际竞争。同时，资金被从生产效率更高的企业中抽走转而投向效率较低的行业。而且从短期来讲，由于拉美南方共同市场的对外贸易壁垒将生产效率更高的制造企业拒之门外，这些企业将承受很大的损失。

叶慈的文章见诸报端在世界银行引起了轩然大波，因为世行通常是不公布批评成员国的报告的（拉美南方共同市场国家都是世界银行的成员国）。叶慈的批评文章中最主要的攻击对象是巴西，所以这篇文章也引起了巴西的强烈不满。但是，拉美南方共同市场的一位高级外交官委婉地承认，叶慈文章中的某些观点也有合理之处，并指出，拉美南方共同市场的对外贸易壁垒将会逐渐降低，从而迫使其成员国参与世界竞争。²⁸现在，拉美南方共同市场对很多外来产品的平均关税为14%，比该集团创立前低很多，而且美洲国家也有计划在2005年前建立包括整个西半球的美洲自由贸易区（包括拉美南方共同市场、NAFTA和其他美洲国家）。如果这一计划付诸实践，拉美南方共同市场将别无选择，只能进一步降低对外关税。

7.6.4 其他拉美贸易协定

中美洲国家正在努力重新启动它们的贸易协定。60年代初，哥斯达黎加、萨尔瓦多、圭地马拉、洪都拉斯和尼加拉瓜曾试图建立一个中美洲共同市场。然而，1969年，洪都拉斯和厄瓜多尔两国足球队在比赛中发生骚乱，致使两国之间爆发战争，上述努力也宣告失败。现在，这五个国家正努力恢复它们过去的贸易协定，但到1995年为止还没有取得任何实质性进展。

按照原订计划，在加勒比委员会（该委员会简称CARICOM，成立于1973年）的主持下，加勒比地区的英语国家应于1991年建立一个关税同盟。但是，这一计划屡次失败，始终未能在该地区实现经济一体化。1984年，CARICOM的成员国正式承诺要建立经济和货币同盟，但到目前为止还没有什么进展。1991年10月，CARICOM成员国政府没能实现建立共同对外关税的设想，这已是它们连续第三次失败了。

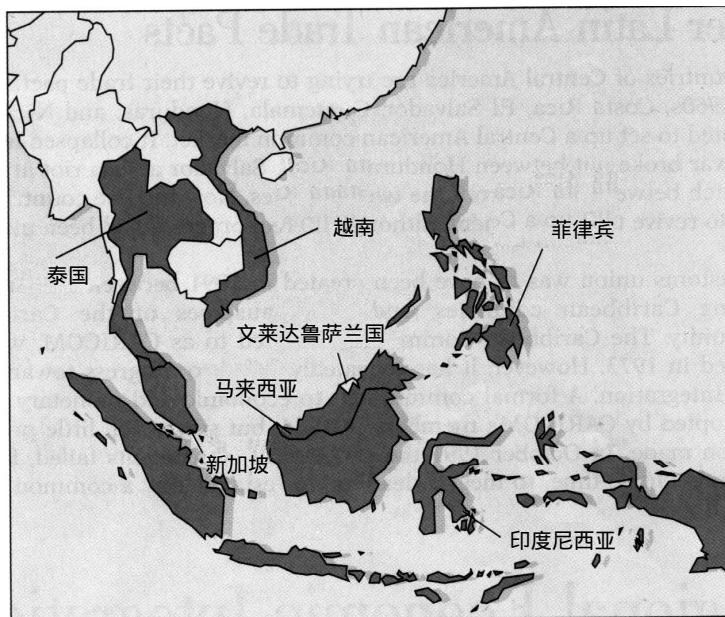
7.7 其他地区的区域经济一体化

到目前为止，西欧和美洲以外的地区还没有对建立区域经济一体化做过重大尝试。尽管在亚洲和非洲有一些区域性贸易集团，但大多数都是名存实亡。然而，在过去几年里，区域经济一体化的步伐有所加快，特别是

在亚洲。现今，欧洲和美洲以外地区最重要的区域性集团也许要数东南亚国家联盟（ASEAN）。此外，亚太经合（APEC）论坛也有可能成为一个潜在的自由贸易区。

7.7.1 东南亚国家联盟

ASEAN成立于1967年，目前的成员国有文莱、印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、新加坡、泰国和最近加入的越南（见地图 7-3）。ASEAN国家的特点是自然资源丰富（城市国家新加坡除外）、内部贸易较大，并且都重视自由市场经济政策（越南除外）。新加坡和泰国是东南亚地区经济发展最为成功的两个国家，现在，马来西亚和印尼的发展速度也很快。ASEAN七个成员国的总人口为4.2亿，因此，它极有潜力发展成为一个充满活力的自由贸易区。



地图7-3 ASEAN成员国

ASEAN的根本目标是促进成员国之间的自由贸易，在工业政策方面实现一定程度的合作。但是，目前所取得的成功还很有限。比如，尽管ASEAN成员国在削减关税方面取得了一些进展，但根据ASEAN的特殊贸易安排削减了关税的产品只占ASEAN内部贸易的5%。ASEAN计划在2003年前将大部分内部贸易的关税降为零。另外，ASEAN也在考虑扩充，准备吸收柬埔寨、老挝和缅甸为成员国。如果ASEAN能在这两方面取得显著进展，到下个世纪初，它很有可能成为世界上最具活力的自由贸易区之一。

7.7.2 亚太经合组织

亚太经合组织（APEC）是在澳大利亚的倡议下于1990年成立的。

APEC目前有18个成员国，包括美国、日本和中国等经济大国（见地图7-4）。这18个成员国的GDP总额占世界总值的50%左右，其贸易额占世界总贸易的46%，同时它们也在世界经济的发展中占有重要地位。APEC的目的是在太平洋国家经济蓬勃发展、地区内的相互依存程度日益增强的情况下，加强国家间的多边经济合作。美国对APEC持支持态度，因为它看来，加入和支持APEC是一种明智的策略，这样可以防止亚洲国家把美国排除在外而创建亚洲地区的贸易集团。



地图7-4 亚太经济合作

1993年11月，APEC成员国的政府首脑第一次在西雅图举行了为期两天的会议，这次会议大大提高了世人对APEC的兴趣。会议前，人们就APEC未来的作用争论不休。一派观点认为APEC最终应形成一个自由贸易区，这会使环太平洋地区从一个简单的地理概念发展成为世界最大的自由贸易区。另一派观点认为APEC不过是鼓噪声势，给有关国家的领导人更多的上镜机会而已。事实是在那次会议上，成员国只是就加强合作以实现更大程度上的经济一体化和降低贸易壁垒做了一些含糊不清的承诺。但是，成员国并没有排除将来进行更密切的经济合作的可能性。²⁹

1994年11月，APEC成员国首脑在印度尼西亚的雅加达再一次聚会。这一次他们同意采取更具体的步骤。会后发表的联合声明正式规定，APEC的工业化国家和发展中国家成员国将分别在2010年和2020年前取消它们的贸易和投资壁垒。1995和1996年举行的成员国首脑会议制定了取消贸易和投资壁垒的详细行动计划，但并未要求成员国采取实际的行动，因此APEC的可行性还有待观察。³⁰尽管很少有观察家认为，APEC在实现建立跨太平洋自由贸易区这一宏伟目标方面会有很快的进展，但是如果这一目标最终得以实现，APEC将成为世界最大的自由贸易区。因此，APEC的发展值得人们给予密切关注。

7.8 区域经济一体化对国际商务活动的影响

目前，区域经济一体化的发展在欧洲和北美最为显著。尽管将来一些

拉丁美洲贸易集团和 APEC 的经济重要性可能会更大，但现在，欧洲和北美洲的一体化对商务活动有着最为深远和直接的影响。因此，这一部分重点讨论 EU 和 NAFTA 对国际商务活动的影响。当然所得出的结论也适用于世界任何其他地区的统一市场。

7.8.1 机会

统一市场的创立可以提供相当多的机会，因为原本受保护的市场放开了对外来竞争的限制。比如，1992 年前，欧洲保护程度最高的是法国和意大利市场，而今，这些市场在出口和直接投资方面对外来竞争的开放程度比以前大多了。但是，所谓的“欧洲堡垒”的说法意味着非欧盟公司要想充分利用这些机会，最好的作法是在欧盟国家建立子公司。很多美国的大公司在欧洲早有子公司。那些还未采取类似行动的公司现在该行动起来了，否则它们有可能被非贸易壁垒挡在欧盟市场之外。事实上，很多非欧盟公司预见到欧盟可能会创立一个统一市场，所以它们早已迅速增加了在欧盟的直接投资。例如，1983~1988 年间，世界上大约 30% 的 FDI 都是流向欧盟成员国的。到 1991 年，这一比例已上升为 50%，尽管在 90 年代中期，这一比例又下降至 30%。³¹

另外，在欧盟统一市场上做生意的成本总会比在 15 个国家市场上的低；同样，在 NAFTA 范围内的业务成本也比在三个国家市场上的低，这说明统一市场可以给商业公司带来更多的机会。产品的跨国界自由流动、产品标准的相互协调以及税收制度的简化都可以使欧盟和 NAFTA 的公司能够将生产活动集中在成本要素和技能组合最佳的地点来进行，从而实现成本效益。一个公司可以在认真挑选的某一个地点生产产品并向整个欧盟或北美市场提供该产品，而无需在欧盟 15 个成员国的每个国家或 NAFTA 的 3 个成员国的每个国家从事该产品的生产。

比如，为了迎接 1992 年后欧盟带来的挑战，美国的 3M 公司一直在巩固其在欧洲的生产和分销基地以充分发掘规模经济效益。现在，英国的一家工厂为整个欧盟市场生产 3M 的印刷产品，而德国的一家工厂生产该公司的某种控制材料。事实上，3M 公司是在认真比较了欧盟内部各个可选地点的生产成本后才选定了上述两个集中生产地的。3M 的最终目标是屏弃国家差别，而在一个“欧盟总部”对每一个产品类别的研究与开发、制造、分销和营销进行指导。³²同样，1992 年前欧洲最大的公司之一联合利华也进行了生产合理化，以获取规模经济效益。联合利华在一家工厂集中生产销往整个欧盟市场的洗碗液，在另一家工厂集中生产香皂，其他产品的生产也是如此。³³

但是，即使拆除了贸易和投资壁垒，各国间在文化和竞争方法方面的差异对公司来讲仍是一大障碍，它们将生产活动集中在某些关键地点并为一个由多个国家组成的统一市场生产标准产品以实现规模经济效益的能力也会受到一定的限制。因此，正如在“先行案例”中看到的，荷兰的厨具生产商埃塔格公司原以为向整个欧盟市场的消费者提供两种搪瓷炉盖就可以实现规模经济效益，结果却发现不同国家的消费者有不同的需求。为满足这些需求，埃塔格不得不生产 11 种而不是两种炉灶盘。同样，对欧洲保险市场的介绍（见“全球经济聚焦 7-1”）说明拆除贸易和投资壁垒本身还

不足以创立一个真正的统一市场。文化、历史和法律等因素可能会阻碍统一市场的建立。要应付这些问题，保险公司必须根据欧盟各国的不同情况制定定价原则和销售方法。

7.8.2 威胁

欧盟和北美统一市场的建立给商业企业带来了机遇，同时也给它们带来了威胁。首先，在这两个贸易集团内部的商业环境将更具竞争性。国家间贸易和投资壁垒的降低会使整个欧盟和北美地区的价格竞争更加激烈。比如，1992年以前，大众公司生产的一辆都市高尔夫型汽车在英国的售价比在丹麦的高55%，在爱尔兰的售价比在希腊的高29%。³⁴在统一市场上这种价格差异将会消失，这对在欧盟和NAFTA做生意的任何公司来讲都是一种威胁。为了在竞争激烈的统一市场环境下求得生存，商业公司必须利用统一市场所带来的机会，实现合理化生产，降低成本。否则它们将在竞争中处于不利地位。

统一市场的建立可能使欧盟和北美公司的竞争力得到长期改善，这对非欧盟和非北美的公司也是一种威胁。特别是在欧盟，很多公司由于生产成本较高，它们在国际市场上与北美和亚洲公司相竞争的能力还很有限。欧盟统一市场的创立以及由此带来的竞争的加剧将促使很多欧洲公司认真采取合理化的生产措施来降低成本，这会使很多欧盟公司发展成为具有全球竞争力的公司。因此，非欧盟的公司应该意识到它们需要降低自己的生产成本以为与实力更强的欧洲公司相竞争做好准备。

统一市场的创立给非欧盟和非北美公司带来的最后一个威胁在前面已有所涉及，即一旦所谓的“欧洲堡垒”或“北美堡垒”现象真的出现，这些公司将被挡在统一市场之外。正如本章前半部分曾提到，尽管作为欧盟成立的思想基础的自由贸易理论反对在欧洲创建任何“堡垒”，但有迹象表明，欧盟可能会提高对某些领域（比如汽车）的进口和投资的壁垒。因此，非欧盟公司最好尽快建立它们自己的欧盟生产基地。这种现象在NAFTA也可能发生，但可能性不如在欧盟那么大。

关键术语

区域经济一体化	(regional economic integration)
贸易创造	(trade creation)
贸易转移	(trade diversion)

本章小结

本章有三个重点，一是讨论围绕区域经济一体化所产生的经济和政治方面的争论；二是回顾欧洲、美洲和世界其他地区的区域经济一体化的进程；第三是讨论区域经济一体化对国际商务活动的影响。在本章中主要介绍了下列重点内容：

1. 从理论上讲, 区域经济一体化可以有几个层次, 按由低到高的顺序分别为自由贸易区、关税同盟、共同市场、经济联盟和全面的政治联盟。

2. 在自由贸易区中, 成员国间的贸易壁垒被拆除, 但每一个国家有权决定自己对区外国家的贸易政策。在关税同盟中, 内部贸易壁垒被取消, 成员国采取共同的对外贸易政策。共同市场与关税同盟相似, 但在共同市场中生产要素也可以在成员国间自由流动。经济联盟的一体化程度比前三者更高, 包括建立共同货币和协调各国的税率。政治联盟是实现更密切的经济联盟的各种努力的最终结果。

3. 区域经济一体化的目的是为了从贸易和投资在邻近国家间的自由流动中获得经济利益。

4. 一体化的实现和维持并非易事。尽管一体化能给大多数人带来好处, 但也会对少数人产生不利。对国家主权的担心往往会减缓甚至阻止一体化的进程。

5. 如果在自由贸易区中贸易转移效应大于贸易创造效应, 则区域一体化并不能增强经济增长。

6. 单一欧洲法案旨在通过消除欧盟国家间的贸易和投资壁垒来创建一个真正意义上的统一市场。

7. 马斯特里赫特条约旨在通过建立共同货币使欧盟更进一步朝着经济联盟的方向发展。共同货币的实行可以降低换汇成本和与汇率波动有关的风险, 从而给成员国带来经济利益。

8. 尽管到目前为止, 世界其他地区的经济一体化从潜在的经济和政治影响来讲都不如欧盟成功, 但各种尝试仍在进行。其中最突出的是北美的 NAFTA, 拉丁美洲的安第斯条约和拉美南方共同市场, 东南亚的 ASEAN 和亚太地区的 APEC。

9. 欧盟和北美统一市场的创立意味着过去受到保护的很多市场更加开放, 这给统一市场内外的公司都带来了许多投资和出口机会。

10. 产品的跨国界自由流动、产品标准的协调和税收制度的简化使欧盟和北美公司可以将生产活动集中在要素成本和技能组合最佳的欧盟和北美国家, 从而大大降低成本。

11. 国家间贸易和投资壁垒的拆除可能会加剧欧盟和北美地区的价格竞争。

思考和讨论

1. NAFTA 可能给美国经济带来净利益。请针对这句话进行讨论。

2. 支持区域经济一体化的理由是什么? 既然有这些理由, 为什么世界经济中没能出现更多的一体化?

3. 欧盟统一市场的创立对欧盟内部的竞争可能产生什么影响? 为什么?

4. 面对欧洲统一市场的建立, 一家只向西欧出口产品的美国公司应采取什么行动?

5. 面对欧洲统一市场的建立, 一家在欧盟几个国家都有自给自足的生产工厂的公司应采取什么行动? 它要想通过实现生产成本最小化来应付统一市场的建立会遇到哪些限制?

网上练习

随着全球经济的发展，讨论区域经济一体化的网站也越来越多。有关本章“先行案例”中讨论的欧盟的信息可以在很多网站上查到，这些信息包括条约的内容(<http://europa.eu.int/en/record/mt/top.html>; <http://www.ph.kcl.ac.uk/local/maas/contents.html>)，成员国共同面临的各种问题(<http://europa.eu.int/en/comm/dg22/euryen.html>)，欧盟的立法程序(<http://cwis.kub.nl/~dbi/instruct/eue/legislat.htm>)等，浏览者可由此了解欧盟协定的方方面面。此外，也可以从网上看到欧洲议会(<http://dylee.keel.econ.ship.edu/intntl/INTFIN/epsheets.htm>)和条约评论人员(<http://www.eusceptic.org/welcome.html>)的观点和受协定影响的欧盟公民的见解。

有关安第斯条约和拉美南方共同市场的网站也很多。“贸易协定概述”网页(http://americas.fiu.edu/trade_agreements/andean.htm)对安第斯条约做了总结并讨论相关的重要问题，同时也登出了有关人士对美国对该条约的影响发表的评论(http://pele.nando.net/newsroom/ntn/world/030996/world6_1989.html)。关于拉美南方共同市场，也可从 InterAm 数据库网站上查到该条约及附件，此外，从这一网址也可链接到讨论相关协定和条约的有效性以及税收框架的补充材料。在网站上还可看到有关协定的历史背景、贸易政策和国际司法规定(<http://www.americasnet.com/mauritz/mercotur/english/>)以及对拉丁美洲为实现经济一体化所做的各种努力的相关讨论 (<http://www.area-development.com/NOV9610.HTM>)。

网上漫游

欧盟的马斯特里赫特条约中的哪些具体条款促进了经济一体化？对讨论欧盟立法程序的垃圾倾倒案例做一总结。欧洲议会对欧盟持什么观点？它提出了哪些反对欧盟的理由，特别是关于共同货币和马斯特里赫特条约第二部分内容的？在有关安第斯条约的网页上正在讨论哪些涉及出口商，服务和制造/生产方面的重点问题？美国的行动为何受到批评？拉美南方共同市场附件如何解决纠纷和工作组问题？拉美南方共同市场如何为解决国家间的合同纠纷提供指导？拉丁美洲国家在实现经济一体化方面做了哪些努力？

综述案例

马丁的纺织品

对约翰·马丁来讲，1992年8月12日是个不祥的日子，就在那一天，加拿大、墨西哥和美国原则上宣布达成北美自由贸易协定（NAFTA）。根据这一协定，三国之间的所有关税将在未来10到15年内取消，大多数关税将在5年内被大幅度削减。令约翰最感不安的是，

协定规定三国之间的所有纺织品贸易关税将在 10 年内取消。同时加拿大和墨西哥每年也可以向美国销售一定数量用外国材料制成的服装和纺织品，而且在协定生效的前五年，这一销售配额可能会略微增多。“天呐！”约翰想，“我现在该考虑把工厂移到墨西哥去。”

约翰是位于纽约的马丁纺织品公司的首席执行官。该公司由约翰的曾祖父于 1910 年创立，已由马丁家族经营了四代。公司在纽约的三家工厂有员工 1 500 人，生产棉制服装，主要是内衣。所有从事生产活动的员工都是工会成员，长期以来公司的劳资关系一直很好，在公司里从未发生过一起劳资纠纷。约翰和他的父亲、祖父和曾祖父一样，始终把工人看作是“马丁家庭”的一部分。约翰以自己能叫出很多员工的名字并且了解一些长期雇员的家庭情况而深感自豪。

在过去 10 年里，公司经历了来自海外和国内的日趋激烈的竞争。80 年代中期是最艰难的一段时间。当时在外汇市场上美元异常坚挺，这使很多亚洲生产商能以较低的价格打入美国市场。从那以后，尽管美元相对于很多主要货币有所贬值，但亚洲生产商并未因美元贬值而提高价格。在服装制造业这种低技能、劳动密集型产业里，成本在很大程度上是由工资和生产率决定的。面对激烈的成本竞争，约翰的很多在美国东北部的竞争对手都纷纷将生产移至南部，先是移向南卡罗来纳和密西西比等州，在那里可以雇到很多非工会工人，他们的工资比北部工会工人的工资低得多；然后，它们又南移至墨西哥，在那里，纺织工人的小时工资还不到 2 美元，而在约翰的纽约工厂的小时工资为 12.5 美元，美国南部无工会组织的纺织厂的工人小时工资为 8 ~ 10 美元。

过去 3 年对马丁纺织品公司来讲是最为艰难的。公司每年都有小额亏损，约翰知道不能再这样下去了。一些大客户尽管十分赞赏马丁公司产品的质量，但是也警告说，他的产品价格太高了，他们可能无法再继续与他做生意。他的长期往来银行也告诉他必须降低劳动力成本。约翰表示同意，但他知道要降低成本，唯一的方法就是将生产南移——移向墨西哥。他一直都不情愿这样做，但现在已别无选择。他担心在五年时间里，美国市场将被在墨西哥生产的来自亚洲、美国和墨西哥的进口产品所充斥。看来马丁纺织品公司唯一的生存之路就是关闭在纽约的工厂，将生产移向墨西哥，而只将销售队伍留在美国。

约翰真是不明白，解雇那些一直都勤奋工作而又诚实本分的人对国家有什么好处呢？政客们说这对贸易有好处，对经济有好处，对三个国家都有好处。约翰可不这么看。这对为马丁公司工作了 30 年的玛丽·摩根有什么好处呢？她已经 54 岁了，像她这样年纪的人怎么才能找到别的工作呢？他对自己的员工负有什么道德义务呢？他又怎样回报多年来员工对马丁家族付出的忠心呢？将工厂移向墨西哥是一种很好的回报方式吗？他该怎样把南移的消息告诉那些为他工作了一、二十年的员工呢？墨西哥工人又怎么样呢？他们是否能像现在的员工这样忠心耿耿，并达到他们的生产效率呢？他从已经在墨西哥建厂的其他美国纺织公司处得知，那里的工人生产率低，工艺水平也低，工人的流失率高，缺勤率也高。真是这样吗？果真如此，他该如何应付那种局面？约翰始终认为，马丁纺织品公司的成功一部分要归因于公司里的家庭式气氛，这种气氛鼓励员工对公司忠诚，尽可能提高生产率并时刻重视产品质量；这种气氛是经过马丁家族四代人的努力才培养起来的。他怎么才能将这种气氛移植到连语言都不能与他相通的墨西哥工人中去呢？

讨论题

1. 将生产移向墨西哥对马丁公司有哪些经济成本和效益？
2. 将生产移向墨西哥对马丁公司有哪些社会成本和效益？
3. 将生产移向墨西哥的经济和社会成本及效益是截然分开的吗？
4. 哪一种行动似乎是最符合道德的？
5. 如果你是约翰·马丁，你会怎么做？

参考文献

- 1 T. Horwitz, "Europe's Borders Fade," *The Wall Street Journal*, May 18, 1993, pp. A1, A12; "A Singular Market," *The Economist*, The European Union: A Survey, October 22, 1994, pp. 10-16; "Something Dodgy in Europe's Single Market," *The Economist*, May 21, 1994, pp. 69-70.
- 2 See World Trade Organization, *Regionalism and the World Trading System* (Geneva: World Trade Organization, 1995), and "All Free Traders Now?" *The Economist*, December 7, 1996.
- 3 The Andean Pact has been through a number of changes since its inception. The latest version was established in 1991. See "Free-Trade Free for All," *The Economist*, January 4, 1991, p. 63.
- 4 D. Swann, *The Economics of the Common Market*, 6th ed. (London: Penguin Books, 1990).
- 5 "And What Alice Found There," *The Economist*, December 14, 1996, pp. 23-25.
- 6 See J. Bhagwati, "Regionalism and Multilateralism: An Overview," Columbia University Discussion Paper 603, Department of Economics, Columbia University, New York; Augusto de la Torre and Margaret Kelly, "Regional Trade Arrangements," Occasional Paper 93 (Washington, DC: International Monetary Fund, March 1992), and J. Bhagwati, "The High Cost of Free Trade Areas," *Financial Times*, May, 1995, p. 13.
- 7 Sources for the material in this section: N. Colchester and D. Buchan, *Europower: The Essential Guide to Europe's Economic Transformation in 1992* (London: The Economist Books, 1990), and Swann, *The Economics of the Common Market*.
- 8 Colchester and Buchan, *Europower*.
- 9 Nan Stone, "The Globalization of Europe: An Interview with Wisse Dekker," *Harvard Business Review*, May-June 1989, pp. 90-95.
- 10 "The Aid Plague: Business in Europe, A Survey," *The Economist*, June 8, 1991, pp. 12-18.
- 11 "One Europe, One Economy," *The Economist*, November 30, 1991, pp. 53-54, and "Market Failure: A Survey of Business in Europe," *The Economist*, June 8, 1991, pp. 6-10.
- 12 "A Singular Market. In The European Union: A Survey," *The Economist*.
- 13 R. Lapper, "Hard Work to Be Free and Single," *Financial Times*, July 1, 1994, p. 19, and "A Singular Market," *The Economist*.
- 14 "One Europe, One Economy," *The Economist*.
- 15 "And What Alice Found There," *The Economist*.
- 16 "From the Arctic to the Mediterranean," *The Economist*, March 5, 1994, pp. 52, 57; Lionel Barber, "More Does Not Mean Merrier," *Financial Times*, March 14, 1994, p. 13; and L. Barber, "Hopes of Wider Union Turn to Fear of No Union," *Financial Times*, December 9, 1994, p. 2.
- 17 "What Are They Building? Survey of Europe's Internal Market," *The Economist*, July 8, 1989, pp. 5-7, and Colchester and Buchan, *Europower*.
- 18 World Trade Organization, *Regionalism and the World Trading System*.
- 19 "What Is NAFTA?" *Financial Times*, November 17, 1993, p. 6, and Susan Garland, "Sweet Victory," *Business Week*, November 29, 1993, pp. 30-31.
- 20 "NAFTA: The Showdown," *The Economist*, November 13, 1993, pp. 23-36.
- 21 "Happy Ever NAFTA?" *The Economist*, December 10, 1994, pp. 23-24, and Douglas Harbrecht, "What Has NAFTA Wrought? Plenty of Trade?" *Business Week*, November 21, 1994, pp. 48-49.
- 22 P. B. Carroll and C. Torres, "Mexico Unveils Program of Harsh Fiscal Medicine," *The Wall Street Journal*, March 3, 1995, pp. A1, A6.
- 23 G. Smith, "NAFTA: A Green Light for Red Tape," *Business Week*, July 25, 1994, p. 48, and A. DePalma, "Big Companies in Mexico among the Peso's Worst Victims," *New York Times*, January 30, 1995, p. D4.
- 24 Raúl Hinojosa Ojeda, Curt Dowds, Robert McCleery, Sherman Robinson, David Runsten, Craig Wolff, Goetz Wolff, "NAFTA—How Has it Done? North American Integration Three Years after NAFTA," *North American Integration and Develop-*

ment Center at UCLA, December 1996.

25 "NAFTA Is Not Alone," *The Economist*, June 18, 1994, pp. 47-48; Sweeney, "First Latin American Customs Union Looms over Venezuela," *Journal of Commerce*, September 26, 1991, p. 5A; and "The Business of the American Hemisphere," *The Economist*, August 24, 1991, pp. 37-38.

26 "Business of the American Hemisphere," *The Economist*.

27 See Michael Philips, "South American Trade Pact under Fire," *The Wall Street Journal*, October 23, 1996, p. A2, and Alexander J. Yeats, *Does Mercosur's Trade Performance Justify Concerns about the Global Welfare-Reducing Effects of Free Trade Arrangements? Yes!* (Washington, DC: World Bank, 1996).

28 Mary Anastasia O'Grady, "Brazil Wants World Bank Critic of MERCOSUR

Silenced." *The Wall Street Journal*, November 22, 1996, p. A15.

29 "Aimless in Seattle," *The Economist*, November 13, 1993, pp. 35-36.

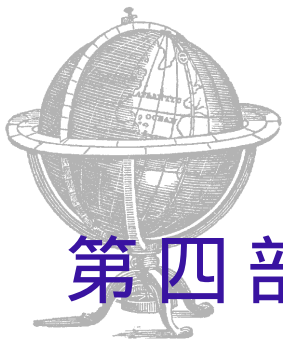
30 Guy de Jonquieres, "Different Aims, Common Cause," *Financial Times*, November 18, 1995, p. 14.

31 United Nations, *World Investment Report*, 1995 (Geneva: United Nations, 1995).

32 P. Davis, "A European Campaign: Local Companies Rush for a Share of EC Market while Barriers Are Down," *Minneapolis-St. Paul City Business*, January 8, 1990, p. 1.

33 "The Business of Europe," *The Economist*, December 7, 1991, pp. 63-64.

34 E. G. Friberg, "1992: Moves Europeans Are Making," *Harvard Business Review*, May-June 1989, pp. 85-89.



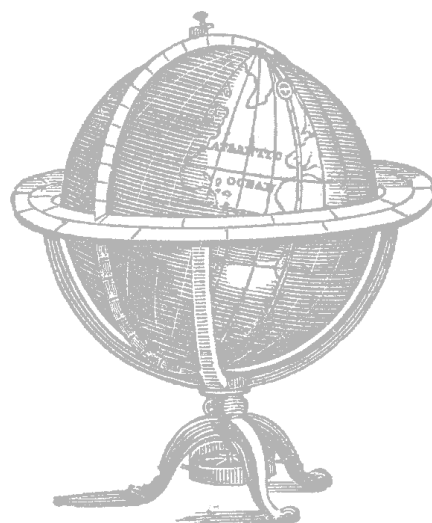
第四部分

国际货币体系

- 外汇市场
 - 世界货币体系
-

第 8 章

外汇市场



学 习 目 的

1. 了解外汇市场的作用。
2. 理解即期汇率与远期汇率的区别。
3. 理解汇率是如何确定的。
4. 认识外汇市场在减少外汇风险中的作用。
5. 了解预测汇率各种方法的优点。
6. 理解为什么有些货币不能自由兑换成其他货币。
7. 认识如何利用反向贸易解决那些由于货币之间无法自由兑换而引出的问题。

先行案例

日本航空公司

日本航空公司是世界上最大的航空公司之一，同时它也是著名民用客机生产商波音公司最大的忠实客户，每年都需要筹集8亿美元从波音公司购买客机。波音公司生产的飞机是以美元计价的，价格范围从3 500万美元的波音737到高达1.6亿美元的波音747-400型豪华客机。日航一般提前2至6年订购其所需飞机并预付10%的订金，其余部分在飞机交货后一次付清。

定货与交货付款之间的时间差给日航造成了很大的麻烦。日航公司的大部分收入都是日元而不是美元，所以在支付货款时必须先把日元兑换成美元。在定货与交货期间，日元对美元的汇率可能发生变化，因此当所购飞机用日元计算价格时，成本会一下提高或降低许多。例如，一架1985年订购的747型飞机计划在1990年交货，1985年美元对日元的汇率是1比240，这架价值1亿美元的飞机当时值240亿日元，但是到1990年付款时汇率可能发生变化。一种可能是汇率降到1美元兑换300日元，这时飞机价格升至300亿日元，上涨率为25%；另一种可能（当然对日航有利）是汇率上升到1美元兑换200日元，此时，这架飞机的价格下降了16.7%，为200亿日元。

日航在1985年订购这架飞机时不可能准确知道1990年美元对日元的汇率是多少，然而它可以同外汇交易商签定一个在1990年购买美元的合同，合同中美元的价格是以交易商对1990

(续)

年汇率所做的估计为基础计算的，这样的合同被叫做远期外汇合同。这种做法可以使日航知道在1990年收到飞机时所要付的款额。因此，如果人们预测日元在1985年至1990年间会升值，外汇交易商就会把远期合同中1990年的汇率定为1美元兑换185日元。按此汇率计算，这架飞机在1990年的价格是185亿日元，比按1985年汇率计算的价格降低了23%。

1985年日航的确面临这样的问题。日航同一些外汇交易商签定了—个在未来10年里购买36亿美元的远期外汇合同，按照该合同，日航在今后10年里将以1美元兑换185日元的汇率购买美元。当时日元币值偏低，这个合同看上去确实有利于日本航空公司。可是到1994年，该合同的大部分执行完时，这项交易已经明显变得无利可图了。日元的一再升值完全出乎人们的预料，1992年的汇率是1比120，可是到1994年竟然升到1比99。不幸的是，日航未占到一点日元升值的便宜，反而一直受所签定合同的制约，以1比185昂贵的汇率不断购买美元。如果按当时汇率计算，日航1994年为每架购买的飞机多付了86%的货款。1994年10月，日航公开承认这次远期外汇交易给本财政年度造成了4.5亿美元（即450亿日元）的损失，而外汇交易商估计这个远期外汇合同从1988年以后使日航公司累计损失高达1 550亿日元（即15亿美元）¹

8.1 本章简介

本章有三个重点：第一，解释外汇市场是如何运转的；第二，分析决定汇率的各种因素，讨论在何种程度上可以准确预测汇率的走势；第三，探讨汇率走势和外汇市场同国际商务活动的密切联系。下一章将解释国际货币体系的基本结构，这一结构也就是外汇市场运转的环境。将看到国际货币体系结构的改变对外汇市场的发展会有深远影响。

外汇市场是把一个国家的货币兑换成另一国家货币的场所，汇率是指一种货币兑换成另一种货币时所用的汇价。在“先行案例”中可知日本航空公司如何利用外汇市场把日元兑换成美元。没有外汇市场，国际间大规模的贸易与投资是无法进行的，公司间只能依靠易货贸易的方式进行贸易活动。外汇市场是一种润滑剂，可以使世界各国的公司使用不同的货币从事商务活动。

在前几章里，已经提到过国际贸易与投资是有风险的，正如“先行案例”表明的：一些风险的存在是由于远期汇率无法准确预测，货币间的汇率不断变化造成的。外汇市场的作用之一就是降低由汇率变化引起的风险，这种风险就是通常所说的外汇风险。当然外汇市场绝不可能把这一风险降为零，日航在外汇交易中损失15亿美元是一个比较特殊的案例，但由于汇率变化而造成损失在国际商务活动中绝非罕见。一种货币币值的起伏可以使有利可图的贸易和投资一下子变得徒劳无利，当然反过来也是一样。“先行案例”是有关贸易的例子，投资方面的例子也举不胜举。例如，1976年到1987年间，墨西哥比索从22比索兑换1美元降到1 500兑换1美元，结果一个美国公司在墨西哥投资1亿比索的年收益从1976年的455万美元降到1987

年的6.6万美元。

除了改变贸易与投资的利润外，币值的波动还可以为公司创造或失去许多出口机会，同样也可以改变进口货物在价格上的吸引力。比如，1984年美元对其他国家货币的比价居高不下，当时1美元可以兑换1英镑或250日元，而1995年年初1美元只能兑换0.55英镑或85日元。里根总统在1984年竞选连任时以美元坚挺而自豪，但是许多美国公司并不以此为荣，像以出口为主的履带拖拉机公司(Caterpillar Tractor)，由于美元的比值过高，其产品在国外市场上失去了竞争力。1980年美元对英镑的汇率是1比0.63，一台价值10万美元的推土机售价为6.3万英镑，但是到了1984年1美元可兑换0.99英镑时，这台推土机的价格变为9.9万英镑，四年内价格上升了60%。美元升值使履带拖拉机公司推土机的价格在国际市场上远远高于外国竞争对手产品的价格（如日本小松公司），同时也使进口到美国境内的小松公司推土机的价格降低了，从而扩大了日本产品在美国市场的份额。

外汇市场的正常运转是大规模国际贸易与投资必不可少的先决条件，但是外汇市场中汇率的变化又给国际商务带来了巨大风险。当然，外汇市场本身的一些功能（如“先行案例”中提到的远期外汇合同）可以帮助国际性企业减少某些风险，但绝不是一道抵御所有风险的安全屏障。

本章将进一步探讨这些问题，首先看一看外汇市场的功能与形式，其中包括区分即期外汇与远期外汇的不同作用；然后将分析决定汇率的一些因素；还要讨论当一个国家的货币不能兑换成其他国家的货币时对外贸易将如何进行；最后分析一下外汇市场对国际商务活动的影响。

8.2 外汇市场的功能

外汇市场有两个功能，一个是把一个国家的货币兑换成另外一个国家的货币，另一个是提供防范外汇风险的措施。所谓外汇风险，是指由于无法准确预测汇率波动而造成的不利后果。将逐一讨论这两个功能。²

8.2.1 货币兑换

任何一个国家都使用一种货币来标定商品及服务的价格。美国使用的货币是美元，英国、法国、德国、日本的货币分别是英镑、法郎、德国马克及日元。一般来讲，在一个国家内，人们必须使用本国货币，一个美国游客不能在苏格兰爱丁堡的商店里用美元购买苏格兰威士忌，因为美元不是苏格兰国内流通的法定货币，这个游客必须使用英镑。在英国他可以去银行把美元换成英镑，然后再去买威士忌。

当一个游客把一种货币兑换成另一种货币时，他实际上已经参与了外汇市场的交易活动。汇率是市场把一种货币转换成为另一种货币时所依据的比价。比如，1美元兑换85日元的兑换率说明了1美元相当于85日元的价值。汇率可以对比不同国家商品与服务的相对价格。回到刚才提到的美国游客购买威士忌一例，在爱丁堡的美国游客看到一瓶威士忌的价格为25英镑，他知道同样的一瓶酒在美国的售价是40美元，在爱丁堡买酒便宜吗？

假设，当前美元同英镑的汇率是 1 比 0.5，这位细心的美国人拿出计算器，算出这瓶酒在苏格兰的价格是 50 美元，他吃惊地发现苏格兰产的威士忌在美国比在苏格兰便宜（事实的确如此，在英国酒类商品的税非常高）。

旅游者在外汇市场上的活动是微不足道的，进行国际贸易与投资的公司才是主要的参与者。国际性企业在四个方面可以利用外汇市场：

第一，企业收到的出口商品货款、在国外投资的收益、外国公司支付的生产和经营许可费可能都是外国货币，该公司如果需要使用这些资金，必须先在外汇市场上将它们兑换成本国货币。比如，苏格兰制酒商向美国出口的威士忌是以美元结算的，但是美元无法在英国市场上流通，所以必须把美元换成英镑。

第二，当国际性企业必须用外国货币支付外国某一公司提供的产品或服务时，可利用外汇市场兑换所需要的外汇。例如，麦克经营一家叫 NST 的公司，该公司为学校提供旅游服务。每年，麦克的公司为数千名英国学生和教师在法国安排假日活动，法国接待方要求 NST 支付法国法郎，所以麦克必须把大量的英镑兑换成法郎。

第三，国际性企业将多余的现金在国外的货币市场上进行短期投资。假如，一家美国公司想把 1 000 万美元作三个月的短期投资，此时，美国的最高利率是 8%，而在法国的货币市场上最高利率可达 12%。该公司可将 1 000 万美元兑换成法郎，然后存入法国银行。应该注意到，投资回报率并不只取决于法郎的利率，它同这段时期法郎同美元汇率的变化也有直接的联系。

第四，货币投机活动也要通过外汇市场来进行。货币投机是指将一种货币暂时兑换成另一种货币以便在汇率变化时获得利润。在刚才提到的美国公司进行短期投资一例中，如果该公司认为同法郎相比美元币值偏高，也就是该公司估计美元对法郎将会贬值。假设，当前汇率为 1 美元兑换 6 法郎，那么该公司可将 1 000 万美元兑换成 6 000 万法郎。三个月后，当美元贬值到 1 美元兑换 5 法郎时，6 000 万法郎可兑换 1 200 万美元，该公司在三个月里靠货币投机赚到 200 万美元的利润。

世界上最著名的货币投机商是乔治·索罗斯（George Soros），他领导的投机性投资集团——量子基金会（Quantum Group）控制着大约 120 亿美元的资产。索罗斯赚了许多钱，本章的“管理焦点 8-1”将描述索罗斯的投机活动。然而，公司应该了解货币投机的风险性，任何一个公司都不可能准确地预测汇率会发生什么变化，一个投机商可能赚到很大利润，但是一旦预测失误，会损失惨重。1991 年，英国食品饮料公司——莱恩斯联合公司（Allied-Lyons）的财务主管克利弗·哈奇（Clifford Hatch）预计英镑对美元的汇率会攀升，于是他将公司大量资金投入货币市场。在此之前的 3 年里哈奇通过货币投机为莱恩斯联合公司赚了 2500 万美元。然而这次他预测失败。与他估计的完全相反，英镑对美元急剧贬值。1991 年 2 月，1 英镑可兑换 2 美元，可是到了 4 月，1 英镑只能兑换 1.75 美元，莱恩斯联合公司一下损失了 2.69 亿美元，超过了 1991 年全公司生产食品饮料所得到的全部收入。³

8.2.2 防范外汇风险

外汇市场的第二个功能是防范由于汇率的不可预测性而引起的不利后

果（外汇风险）。在解释外汇市场如何能起到这一作用之前，必须先了解即期汇率与远期汇率的区别。

管理焦点 8-1

乔治·索罗斯——操纵货币市场的人

出生于匈牙利，今年65岁的金融家乔治·索罗斯是量子集团的主要合伙人。量子集团控制的各种对冲基金总值高达120亿美元。对冲基金是指用来购买金融资产（如股票、债券及货币）并将其卖空的投资资金。当一个投资商估计某种金融资产的价值会下跌并可从中牟利时，就会做空头卖出。实际上，这是一种投机赌博行为。空头卖出的另外一种常见形式是，一个投资者从其他经纪人处借到股票，然后将其卖空，当然最终他要将筹借的股票全部归还给经纪人。他希望在这段时间内股票价值下跌，这样他在重新购买归还经纪人的股票时所用的资金会大大低于他卖空时得到的收入。假设，一个投机商借到100股IBM的股票，并以每股150美元的价格售出，总收入为1.5万美元。1年以后，他必须要归还经纪人借给他的100股IBM的股票，在这1年里IBM的股票下跌到每股50美元，此时他只需花5000美元就可重新购得100股所需要的股票，购入与售出的差价是1万美元，也就是他所赚得的利润。卖空活动最开始是一种降低风险的途径，但现在已成为一种投机获利的方法。

索罗斯的量子基金会经常卖空他们认为会贬值的货币。如果索罗斯认为英镑对美元会贬值，他就会从货币商手中筹借100亿英镑并立即兑换成美元，然后期待着英镑对美元贬值，这样他在偿还货币商的100亿英镑时所需要的美元会大大低于他最初卖出英镑时收到的美元。

从70年代开始，索罗斯从这种投机赌博中赚到了丰厚的利润。在他投机活动的生涯中，最得意的胜利是1992年9月他对英镑发动的攻击。当时英镑对马克的汇率是1比2.80，但他相信英镑对德国马克一定会贬值。英国政府一直遵守同欧盟签订的金融协议，力争把汇率保持在1比2.77这一水平上，但是索罗斯对此表示怀疑。他筹借到数百亿英镑（用量子基金会120亿美元的资产作抵押）并立即兑换成马克。由于他抛售的英镑数额极大，致使英镑对马克迅速贬值。其他货币商深知索罗斯在货币市场上卖空手段的厉害，紧随其后，卖空英镑，买入马克。这种“彩车效应”使英镑蒙受巨大压力。根据英国政府的要求，英国中央银行于9月16日用掉价值大约200亿英镑的外汇储备，力图使英镑升值（出售马克，购入英镑），但是毫无效果，英镑继续贬值。到9月17日，英国政府放弃一切努力，让英镑贬值（汇率跌到1比2.00）。索罗斯在四个星期里赚到了10亿美元。

像所有投机商一样，索罗斯也经常失败。1994年2月他估计日元对美元会贬值，立即卖空日元。然而，日元顶住了索罗斯的冲击，不断攀升。此次量子基金会赔了6亿美元。1987年几次错误的估计使量子基金

(续)

会损失了 8 亿美元。虽然不断失手，量子基金会从 1970 年以来平均每年的盈利率高达 40%，同时索罗斯也成为操纵货币市场的新闻人物。量子基金会的成功不仅仅在于索罗斯投机时投入大量的资金，很大程度上也在于其他投机商紧随其后所产生的“彩车效应”。⁴

8.2.2.1 即期汇率

当交易双方同意立即兑换货币时，此交易被称作即期兑换，这种货币交易所参照的汇率被称为即期汇率。即期汇率是在某一天外汇交易商把某一货币兑换成另外一种货币时所参照的汇率。前面提到的美国游客去爱丁堡的银行将美元兑换成英镑时所参照的汇率就是当日的即期汇率。

即期汇率在外汇交易中广为运用，但并不是最具有吸引力的。汇率时常变化，一种货币的币值是由该货币的供求量同与之相关的其他货币的供求量之间的相互作用而决定的。例如，如果市场对美元的需求量增大，但是供应量不足，而对法郎的需求量较小，供应量却很大，那么美元对法郎的即期汇率会发生变化，美元对法郎可能升值（也就是法郎贬值）。例如，外汇市场开盘时，美元对法郎的汇率为 1 比 5，由于美元的需求量增高，法郎的需求量降低，到收盘时，汇率可能变成 1 美元兑换 5.3 法郎，结果美元升值，法郎贬值。

8.2.2.2 远期汇率

即期汇率由于受到相关货币间供求量的影响，经常发生变化，这给国际商务活动造成了许多困难，“先行案例”就是一个典型的例子。下面一起看看另外一个例子。一家美国公司从日本进口笔记本电脑，按合同规定，必须在收到货物后 30 天内用日元同日本供货商结算。此时美元对日元的汇率是 1 比 120，每台电脑的进口价格是 20 万日元，折合为 1 667 美元（ $1\,667 = 200\,000 / 120$ ）。这种电脑在美国市场上的售价是 2 000 美元，每出售一台，可盈利 233 美元（ $2\,000 - 1\,667$ ）。该公司只有等到全部电脑销售完毕才有钱同供货商结算。如果在以后的三十天里，美元对日元贬值（比如贬值到 1 比 95），但是该公司依然要以每台 20 万日元的价格付给日本公司，如果按新汇率计算，每台电脑的售价则为 2 105 美元，远远高于该公司的计划销售价格。美元对日元的贬值使本来可以盈利的交易变成了一笔亏本的买卖。

为了避免这类风险，这家美国公司可以进行远期外汇交易。远期外汇指的是交易双方同意在未来某一特定日期进行外汇兑换交易，交易所依据的汇率被称为远期汇率。几种最主要货币的远期兑换率是未来 30 天、90 天和 180 天的报盘价（表 8-1 是一张外汇牌价表），有时也会有未来数年远期汇率的报盘。在“先行案例”中，日本航空公司签订的就是一份 10 年的远期外汇合同。回到现在的例子中，假设 30 天美元对日元的远期汇率是 1 比 110，这家美国公司与一个外汇经销商签订了一份 30 天的远期外汇合同，从而确保了每

台电脑的进口价格不会超过 1 818 美元(1 818=200 000/110), 以及每台电脑 182 美元的利润, 公司也不必再为汇率变化所造成的亏损而担心了。

在这个例子里, 即期汇率(1 比 120)与 30 天的远期汇率(1 比 110)完全不同, 这样的差异是正常的, 它反映了外汇市场对未来汇率走向的预测。在例子中, 1 美元现在可以比 30 天后兑换到更多的日元, 这表明外汇交易商预测, 在今后的 30 天里美元对日元会贬值。这种现象称作美元在 30 天远期外汇市场上会贴水, 当然, 如果远期汇率是 1 比 130, 那么 1 美元现在比将来某一天兑换到的日元要少, 称此为美元在 30 天远期外汇市场上会升水, 这同样反映出外汇经销商们估计美元在 30 天内会升值。

表8-1 外汇牌价

外汇交易				
汇率				
1996年1月25日星期四				
下面纽约外汇市场上的卖出价为东部时间下午3点的报盘, 是银行之间 100 万美元以上交易的汇率。数据来源于道·琼斯以及其他公司。小笔交易的汇率低于此报价。				
国家	单位外币折合美元		1 美元兑换	
	星期四	星期三	星期四	星期三
阿根廷(比索)	1.0007	1.0007	.9993	.9993
澳大利亚(元)	.7358	.7360	1.3591	1.3587
英国(镑)	1.5080	1.5190	.6631	.6619
30 天远期	1.5070	1.5100	.6636	.6623
90 天远期	1.5051	1.5081	.6644	.6631
180 天远期	1.5023	1.5054	.6656	.6643
加拿大(元)	.7250	.7292	1.3793	1.3713
30 天远期	.7250	.7291	1.3793	1.3715
90 天远期	.7248	.7289	1.3797	1.3719
180 天远期	.7245	.7274	1.3803	1.3749
厄瓜多尔(苏克雷)				
浮动汇率	.0003410	.0003410	2932.50	2932.50
乌拉圭(新比索)				
金融汇率	.1387	.1387	7.2100	7.2100
委内瑞拉(博利瓦)				
布雷迪汇率	.002762	.002762	362.00	362.00
特别提款权	1.4580	1.4557	.6859	.6870
欧洲货币单位	1.2389	1.2389	...	...
特别提款权根据美国、德国、英国、法国和日本货币的汇率而定。				
资料来源: 国际货币基金组织。				
欧洲货币单位根据欧共体国家货币而定。				

资料来源: The Wall Street Journal, April 16, 1997

8.3 外汇市场的性质

到目前为止，所讲解的外汇市场只是一个抽象的概念，现在看看外汇市场的性质。外汇市场并不是一个坐落在闹市中的商场，它是一个由银行、经纪人和外汇经销商通过电子通信系统组成的国际网络。如果公司需要兑换外币，它们一般会通过自己的银行而不是亲自进入外汇市场进行交易。近些年来，外汇市场迅速扩大，反映出跨国界贸易与投资量的不断增加（见第1章）。1986年3月，全世界日平均外汇交易额是2 000亿美元，1989年4月增长到6 500亿美元，1994年日成交额超过10 000亿美元，到了1995年，日交易额已高达12 000亿美元。⁵

世界上最重要的外汇交易中心在伦敦、纽约和东京。1995年4月，30%的国际外汇交易是通过伦敦外汇市场进行的，高于纽约和东京两地交易额的总和。伦敦、新加坡、香港特别行政区是最重要的国际外汇交易中心，其本币的交易量不到交易额的20%。与此相反，在纽约、东京等地外汇市场上，本币交易额占交易量的80%以上。⁶

伦敦在外汇市场上的主导地位与其历史和地理位置密切相关。作为世界上第一个最重要的工业及贸易国家的首都，它在上个世纪末就已成为世界上最大的国际金融中心，这一位置一直没有改变。今天，伦敦的地理位置进一步加强了其金融中心的地位，它位于东京和纽约的中间，成为连接纽约和东京外汇市场的重要纽带。由于时差的关系，东京外汇市场收盘时，伦敦的交易中心已经开始营业；当纽约外汇市场开盘时，伦敦的市场还未关门打烊。

外汇市场有两个特点特别值得一提，第一是外汇市场从不休息。东京、伦敦和纽约三地的外汇市场在一天里只有3个小时同时关门停业，而就在这3个小时里，其他一些小型外汇交易中心仍在营业（像美国的旧金山和澳大利亚悉尼的外汇市场）。

第二个特点是，遍及世界各地的各类外汇市场由直拨电话、传真、计算机网络有机地联系在一起，形成了一个全球大市场。金融中心的整体化使各个中心的外汇报价差异很小。例如，如果下午3点，伦敦外汇市场美元同法郎汇率的报盘是1比5，此时纽约（当地时间上午9点）的外汇牌价应该是一样的。如果纽约的汇率是1比5.5，那么外汇交易会通过套汇获取利润。套汇是以低价购买一种货币，然后再以高价卖出的过程。如果两地外汇市场汇率出现上述差异，一个交易商则会在纽约外汇市场用10万美元购买55万法郎，然后立即在伦敦市场上出售，可以兑换到11万美元，获利1万美元。如果所有的交易商们都想利用这样的机会赚钱，那么纽约外汇市场上法郎的市场需求量的增加会使法郎对美元升值。但是在伦敦，过剩的法郎又会使法郎对美元贬值，这样两地汇率的差异很快就会消失。由于外汇交易商们一直盯着计算机屏幕，寻找套汇的机会，即使出现这样的机会，汇率差额也会很小，并且很快就会消失。

除了以上提到的两个特点外，外汇市场还有另外一个特点：美元在外汇市场上起着举足轻重的作用。一笔外汇交易可以在任何两种货币之间进行，然而大多数的交易都与美元有关，即使两种非美元货币进行交易时，也往往离不开美元。比如，一个交易商要出售荷兰盾，购进意大利里拉，

他通常先把荷兰盾换成美元，再用美元购买里拉。当然这看上去有些繁琐，可是这种方法比找到一个想买荷兰盾又想出手里拉的人方便多了。美元在外汇市场上的作用是美国经济在世界经济上的重要地位所决定的，大量的国际商务活动都使用美元，因此可以很容易找到用美元兑换荷兰盾或里拉的人，但是直接用荷兰盾换里拉的交易是比较少见的。

由于美元在外汇交易中的重要作用，人们把它称为周转货币。除了美元以外，德国马克、日元、英镑也是非常重要的周转货币，这也反映了这些国家在世界经济中的重要地位。英镑曾经是仅次于美元的周转货币，但是近些年来，它的重要性有所减弱。

8.4 决定汇率的因素

汇率基本上是由一种货币的市场供求量与相关货币的供求量之间的关系决定的。如果美元的需求量高于市场供应量，同时德国马克的供应量却大于需求量，美元对马克的汇率则会发生变化，美元对马克升值（另外一种说法是德国马克对美元贬值）。外汇市场上相关货币之间供求量的差异可以决定两种货币的汇率，但是这仅仅解释了一种表面现象，并未说明究竟什么因素决定了一种货币的供求量。这种解释既没有显示什么时候美元的市场需求量大于供应量，德国马克的供应量超过了需求量，也没有显示在什么情况下美元的需求量增大，在什么情况下它的需求量减小。在本节中，将了解一些有关这些问题的经济学理论，从而进一步理解汇率是如何确定的。

如果了解了决定汇率的各种因素，就可以更准确地预测汇率变化的趋势。由于外汇市场上远期汇率的变化在很大程度上影响出口机会、国际贸易和投资的利润以及进口商品价格的竞争性，远期汇率的走向成为任何一个国际性企业做决策时不可忽视的一个因素。但是，由于决定汇率的各种因素错综复杂，目前还没有一种简单、全面的解释与分析方法。即使那些每日研究这一问题的经济学家们也是各持己见，但是大多数的理论家都认为，以下三种因素影响着一个国家的货币在外汇市场上远期汇率的变化：该国的通货膨胀率、利率以及市场心理。⁷

8.4.1 价格与汇率

为了理解价格与汇率变化的关系，首先需要讨论同物同价这一经济理论，然后再讨论购买力平价理论（Purchasing Power Parity Theory or PPP Theory），PPP理论将两种货币之间汇率的变化同这两个国家价格水平的变化联系在一起。

8.4.1.1 同物同价法则

同物同价法则是指如果不考虑运输成本和贸易壁垒（比如关税）等因

素，在存在竞争的市场内，以同一种货币定价的同一种商品在不同国家的售价应该相同。⁸例如，如果美元和法郎之间的汇率是 1 比 5，那么一件在纽约售价 50 美元的上衣在巴黎的价格应该是 250 法郎。为了进一步理解这一法则，假设，如果这件上衣在巴黎的售价是 300 法郎（折合 60 美元），这种价格差异则会鼓励某公司从纽约购进这种上衣，再到巴黎出售（又一个套汇获利的例子）。开始，该公司每出售一件上衣可以获利 10 美元（此时不考虑运费以及贸易保护等因素），但是在纽约，扩大了的市场需求使这种上衣的价格上升，而在巴黎，过剩的市场供应却会使价格下降，直到两地价格持平为止。此时，纽约的售价会变成 55 美元，而巴黎的售价为 275 法郎（假设汇率保持不变）。

8.4.1.2 购买力平价

如果同物同价法则适用于所有的商品和服务，则可以通过任意一种商品在两个国家的价格计算出 PPP 汇率。如果市场是高效市场（高效市场是指商品和服务可以自由流动，没有任何障碍的市场），把在两个国家用两种货币对同一产品标定的价格做一比较，就可以确定出实际汇率或 PPP 汇率的值。

一种比较接近实际的理论认为：在相对高效市场（指在国际贸易和投资领域存在少量壁垒的市场）中，一个国家几种商品价格的总和应该同其他国家同种商品价格的总和相等。可以用一些符号和公式表达 PPP 理论： P_s 是几种商品的美元价格总和， P_{DM} 是同种商品的德国马克价格的总和，PPP 理论推断美元对德国马克的汇率应该等于：

$$\text{美元对马克的汇率} = P_s / P_{DM}$$

因此，如果这几种商品在美国的总售价是 200 美元，在德国是 600 马克，根据 PPP 理论，美元对马克的汇率应该是 $\$200/\text{DM}600$ ，也就是 0.33 美元兑换 1 马克，或者 1 美元兑换 3 马克。

PPP 理论也对价格发生变化后的结果进行了说明。如果两个国家内同类商品的价格发生变化，汇率也将随之改变。例如，美国的通货膨胀率是 0，但是在德国，物价在一年里上涨了 20%。年初，几种商品在美国的价格是 200 美元，在德国是 600 马克，按照 PPP 理论计算，美元对马克的汇率应该是 0.33 美元兑换 1 马克。到年底，这几种商品在美国的价格仍是 200 美元，可是在德国，它们的价格却涨到了 720 马克。根据 PPP 理论，美元对马克的汇率应该随之发生变化，为 0.27 美元兑换 1 马克，也就是 1 美元兑换 3.6 马克。德国市场物价上升造成德国马克对美元的贬值，1 美元在年底可以兑换到更多的马克。

8.4.1.3 货币供应及价格上涨

PPP 理论认为，相对价格的变化会导致汇率的变化。从理论上讲，如果一个国家的物价疯狂上涨，而另一个国家的通货膨胀率比较低，那么前一个国家的货币对另一个国家的货币一定会贬值。所以预测不同国家的通货膨胀率有助于估计汇率的走势。通货膨胀率可以通过一个国家的货币供应

量的增长率来预测。⁹

通货膨胀率是一种金融现象。当货币流通量高于市场可以提供的所有商品和服务所需要的货币量时，会出现通货膨胀。假如，政府给每一个公民1万美元，那么会出现什么情况呢？许多人会疯狂地冲向市场，花掉这笔意外的收入。他们会去买平时买不起的东西，像汽车、家俱、名牌服装。这样，市场的总需求会急剧增加。此时，汽车商、百货商店和其他供货商们对这样的变化会做出什么反应呢？他们当然会像任何一个有经营头脑的商人一样提高价格，结果是价格上升。

政府增加货币发行量等于给人民提高了收入。货币发行量的增加可以使银行更容易从政府那里借到钱，银行的钱多了以后，私人或企业从银行贷款也变得容易了。信贷的增加又刺激了市场需求的增加，但是如果商品供应量的增长速度没有货币发行量的增长速度快，就会引发通货膨胀。世界上许多国家的通货膨胀都是由此产生的。

一个国家的货币发行量、通货膨胀率和汇率的变化是相互联系的，当货币发行量的增加大于商品供应量的增加时，物价会上涨。PPP理论指出，如果一个国家的通货膨胀率高，那么该国的货币会贬值。玻利维亚曾经发生过这样的通货膨胀，本章的“全球经济聚焦 8-1”将对此进行详细说明。

全球经济聚焦 8-1

玻利维亚的货币发行量的 增长、通货膨胀率和汇率

80年代中期，玻利维亚受到了恶性通货膨胀的困扰，价格暴涨，已达到无法控制的程度，货币币值急剧下跌。表 8-2 记录了玻利维亚高通货膨胀期间货币发行量、通货膨胀率以及其货币比索对美元汇率的一些数据。表中汇率实际是黑市汇率，因为玻利维亚政府在此期间禁止本国货币与其他货币的自由兑换。此表清楚地表示了货币供应量的增长、通货膨胀率以及汇率下跌之间的相互联系，这正好符合 PPP 理论和经济学家所预测的结果。1984年4月至1985年7月间，玻利维亚的货币供应量增加了17 443%，物价上涨了22 908%，比索对美元的汇率下跌了24 662%。1985年10月玻利维亚政府实施了一套严格的稳定经济政策，发行新货币，严格控制货币发行量。到1987年通货膨胀率下降到16%。¹⁰

还可以从另一个角度分析汇率的变化。一个国家货币发行量的增加会造成外汇市场上这种货币的供求关系发生变化。如果美国的货币发行量比商品供应量的增长速度快，而另一些国家的货币发行量与商品供应量的增长速度持平，那么美元的流通量会大于那几个国家货币的流通量。由于美元在外汇市场上的供应量增长过快，美元对其他几个国家的

货币会呈贬值趋势。

那么，什么能够决定一个国家的货币发行量与商品供应量呢？当然是政府的经济政策。政府一般对货币发行量有相当大的控制权，它可以指示中央银行印制纸币来扩大货币发行量，以满足公共支出（如修建铁路、公务员工资、国防军备所需的资金）。当然，一个政府也可以通过税收来增加政府收入，但是任何公民都不愿意多付税，执政者也不愿意挨骂受指责，所以自然而然地选择印制纸币。虽然众所周知，钞票不会从天而降，无限度地扩大货币发行量会导致通货膨胀，但是谁都无法阻止各国政府无节制地发行货币。鉴于这种情况，如果一家公司要预测一个国家货币币值在外汇市场上的走向，首先应该仔细研究该国政府的金融政策。如果该国政府严格控制货币发行量，这个国家的通货膨胀率可能会比较低（即使通货膨胀率目前处在高位上），其货币在外汇市场上不会贬值。但是，如果该政府根本不打算控制货币发行量，这个国家未来的通货膨胀率可能会比较高，必然导致其货币贬值。回顾历史，阿根廷、玻利维亚、巴西等许多拉丁美洲国家的政府实施的是比较宽松的金融政策；近来，越来越多的迹象表明，前东欧社会主义国家可能要犯同样的错误。

表8-2 1984年4月至1985年10月间玻利维亚宏观经济数据

月份	货币供应量 (10亿比索)	与1982年相比 的物价水平 (平均值=1)	汇率 (1美元兑换)
1984			
4月	270	21.1	3 576
5月	330	31.1	3 512
6月	440	32.3	3 342
7月	559	34.0	3 570
8月	718	39.1	7 038
9月	889	53.7	13 685
10月	1 194	85.5	15 205
11月	1 495	112.4	18 469
12月	3 296	180.9	24 515
1985			
1月	4 630	305.3	73 016
2月	6 455	863.3	141 101
3月	9 089	1 078.6	128 137
4月	12 885	1 205.7	167 428
5月	21 309	1 635.7	272 375
6月	27 778	2 919.1	481 756
7月	47 341	4 854.6	885 476

(续)

月份	货币供应量 (10亿比索)	与1982年相比 的物价水平 (平均值=1)	汇率 (1美元兑换)
8月	74 306	8 081.0	1 182 300
9月	103 272	12 647.6	1 087 440
10月	132 550	12 411.8	1 120 210

资料来源：Juan-Antino Morales “ Inflation Stabilization: in Bolivia ” ,in *Inflation Stabilization: The Experience of Israel, Argentina, Brazil, Bolivia and Mexico*,ed.Michael Bruno et al.(Cambridge, MA: MIT Press,1988)

8.4.1.4 实践对PPP理论的检验

PPP理论认为，两国之间相对价格的变化会引起汇率的变化。一个国家的物价飞涨一定会导致其货币的贬值。这种说法看上去很有道理，但是事实上是否正确呢？当然很多例子已经说明了物价上涨同这个国家货币汇率变化之间的关系（比如“全球经济聚焦 8-1”中提到的玻利维亚一例），图8-1进一步显示出两者之间的联系。图 8-1表明了1973年至1993年间一个国家通货膨胀率同美国通货膨胀率之比与同时期该国货币币值同美元币值的变化之间的关系。从图中可以看到，当一个国家的通货膨胀率高于美国的通货膨胀率时（如意大利、英国），该国货币对美元贬值。例如，意大利在这20年中通货膨胀率是美国同期的160%，而意大利里拉的币值与美元相比下降了150%，这正好符合PPP理论。同样，德国的通货膨胀率只是美国的55%，而德国马克对美元的汇率在此期间上升了55%。

对PPP理论大范围的实际测试还不能证实它可以准确地预测汇率的走向。¹¹当然，PPP理论能够对汇率远期的变化进行比较准确的预测（如图 8-1所示，20年期间汇率的变化），但它对近期汇率的变化却无法做出准确的判断。对5年以及5年以内汇率变化的预测，PPP理论不是一个很好的晴雨表。此外，PPP理论更适用于预测那些通货膨胀率特别高、资本市场不健全国家的汇率变化（如哥伦比亚、玻利维亚、墨西哥及俄罗斯），而预测那些通货膨胀率较低的发达的工业国家货币之间短期汇率的变化时，PPP理论很难派上用场。

一些因素决定了PPP理论不可能更准确地预测汇率的变化。一个因素是：PPP理论不考虑运输成本和贸易壁垒，事实上这些都是造成同种商品在不同国家里价格差异的主要原因。正如在第5章及第6章所见，政府不断干预国际贸易与投资，这不符合PPP理论设定的高效市场这一条件，因此削弱了相对价格变化与汇率变化之间的联系。另一个因素是：政府为了影响本国货币的币值，不断干预外汇市场（在第9章将讨论政府为什么以及怎样干预外汇市场），这进一步削弱了价格变化与汇率变化之间的联系。

使PPP理论无法准确地预测短期汇率变化最重要的因素是：外汇交易商的心理活动对他们自己购买外汇的决策和对汇率走向的预测产生十分重要

的影响，下文将讨论这一问题。

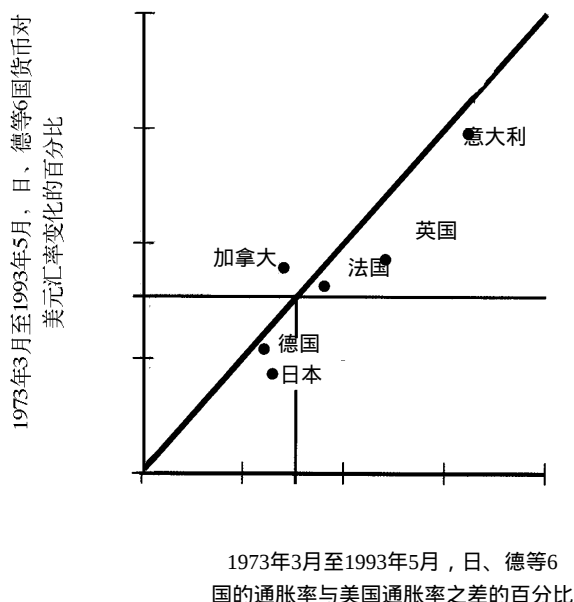


图8-1 1973 ~ 1993年间汇率走向与通货膨胀率差异之间的关系

资料来源：OECD, *Main Economic Indicators*.

8.4.2 利率与汇率

经济学理论认为，利率反映了人们对未来通货膨胀率的估计。如果一个国家的通货膨胀率上升，该国的利率也会走高，因为投资者希望对贬值的投资有所补偿。经济学家艾尔文·费希尔（Irvin Fisher）最先把它们之间的关系理论化，因此人们把这种关系称为费希尔效应（Fisher Effect）。费希尔效应是指，一个国家的名义利率（ i ）等于其实际利率（ r ）与投资者对投资期间通货膨胀率（ I ）所做估计的和：

$$i = r + I$$

例如，一个国家的实际利率是5%，年度通货膨胀率预计为10%，那么名义利率将达到15%。所以费希尔效应的确揭示了通货膨胀率与利率之间的密切关系。¹²

下面讨论费希尔效应是如何适用于一个由许多国家组成并且资本流动不受限制的大环境中的。如果投资者可以自由地在各个国家中转移资本，那么这些国家的利率应该大体相同，因为如果利率出现差异，套汇活动会很快使差异消失。例如，如果德国的实际利率是10%，而美国的只是6%，投资者会把在美国借到的钱拿到德国去投资，以获取利润。这样，在美国货币市场上，美元需求量的增加使实际利率不断上升，而在德国，大量外

来货币的涌入又会使实际利率下降，结果，两国间利率的差异不断缩小，直到相等为止（在现实中，利率的差异会存在，因为政府限制资本流动，投资者无法自由地在各国间转移他们的资本）。

根据费希尔效应理论，如果世界各国实际利率相同，那么各国之间利率的差异反映出人们对各国通货膨胀率高低不同的估计。如果人们认为美国的通货膨胀率高于德国，美国的名义利率也会高于德国的名义利率。

从PPP理论中易知通货膨胀率与汇率之间有一种联系（至少从理论上），现在又知道利率反映出人们对通货膨胀率的估计，那么利率与汇率之间也一定会有一种联系，这种联系被人们称为国际费希尔效应（International Fisher Effect or IFE）。国际费希尔效应说明的是，任何两个国家的货币之间即期汇率的变化量同两国名义利率之差相等，利率高的国家的货币会贬值，利率低的国家的货币会升值，可用以下公式来表示：

$$(S_1 - S_2) / S_2 \times 100 = i_s - i_{DM}$$

i_s 和 i_{DM} 分别代表美国与德国的名义利率， S_1 和 S_2 是某一特定时间段开始与结束时的即期汇率。

假定美国的名义利率高于德国的，这表明人们认为美国的通货膨胀率高于德国的通货膨胀率，那么美元的币值将会跌落，跌幅等于两国未来利率之差。假设美国的利率是 10%，德国的是 6%，可以预测美元对德国马克可能会贬值 4%。

利率差额能帮助预测一种货币币值的走向吗？答案很复杂。同 PPP 理论一样，在比较长的时期里利率差额同即期汇率之间存在一种联系，但是在短时期内很难看到它们之间相互影响的规律，所以在预测近期即期汇率的变化时，国际费希尔效应不是一个理想的工具。¹³

8.4.3 投资心理与“马戏团彩车”效应

实践经验告诉我们，PPP理论和国际费希尔效应都不能很好地预测短期内汇率的变化，其原因在于投资者的心理活动对短期汇率变化有一定的影响。越来越多的证据表明，各种各样的心理因素严重地影响了货币买卖方对未来汇率的估计，¹⁴这些估测往往又会成为一定会实现的预言。在本章“管理焦点8-1”中讨论了一个与此有关的案例。索罗斯在 1992年9月开始卖空英镑时，许多外汇商由于了解索罗斯以前的业绩，紧随其后，大量抛售英镑，购入德国马克。随着越来越多的外汇商跳上这辆“彩车”，其效应愈演愈烈。正是由于人们普遍猜测英镑会贬值并大量参与抛售才使得这一预测成为现实。英镑对德国马克的贬值并非由于宏观经济要素有任何改变，只是因为大批投资者主动参与了由索罗斯发起的一场赌博游戏。最近的一些研究表明，这种“彩车”效应严重影响了短期汇率的走向，¹⁵而且由于其本身的性质，“彩车”效应是无法预测的。

8.4.4 小结

相关货币发行量的增加、通货膨胀率以及名义利率差都可以用来预测

远期汇率的变化。但是在预测近期汇率的变化时，它们则无法被派上用场，这主要由于投资心理、投资者的期望值和“彩车”效应等各种因素对短期汇率变化的影响，国际性企业应该注意这些因素。由于远期汇率的变化会影响海外投资的回报率、出口机会以及进口商品的价格竞争力，有关公司一定要注意各国货币增长、通货膨胀和利率的差异。每日从事外汇交易的公司如果能掌握一些预测短期汇率变化的方法就可以获得丰厚利润，但是短期汇率的走向是很难预测的。

8.5 汇率的预测

一个公司需要对未来汇率的变化做出预测，于是就产生了这样一个问题：花许多经费建立汇率预测系统来为决策服务是否合算。对此问题有两种看法：高效市场学派认为，远期汇率可以很好地预测未来即期汇率的变化，所以投资建立汇率预测系统是一种浪费；而低效市场学派则认为，公司投资建立预测系统，可以提高该公司对汇率变化所做估计的准确性，换句话说，这种看法不相信远期汇率是预测未来即期汇率可信的参考资料。

8.5.1 高效市场学派

远期汇率是参与外汇交易各方对未来特定一天的即期汇率所做的综合预测。如果远期汇率能很好地预测未来的即期汇率，公司就不必再花钱去预测短期的汇率走向。许多经济学家认为在决定远期汇率时，外汇市场是一个高效市场。¹⁶所谓高效市场是指，在此市场内，价格是有关市场各种信息的综合反映。（如果远期汇率综合反映了有关汇率未来走向的信息，一个公司自己投资建立预测系统，其结果肯定不会好于市场得出的预测结论。）

如果外汇市场是高效市场，远期汇率应该是对未来即期汇率无偏差的预测。但是这并不意味着这种预测在任何情况下都是准确的，也就是说，不准确的预测会出现，但不会长时间高于或低于实际汇率，而是在实际汇率的上下浮动。人们对高效市场理论进行过多次测试，大多数的早期测试证实了其正确性（表明公司不需浪费资金进行汇率预测），但是近期的研究基本否定了这一理论。¹⁷越来越多的事实证明，人们不能仅仅依靠远期汇率对未来即期汇率做出可靠的预测，只有对收集到的各种信息加以分析，才能更加准确地预测出未来即期汇率的变化。¹⁸

8.5.2 低效市场学派

由于存在许多不利于高效市场理论的事实，很多经济学家认为外汇市场是一个低效市场。所谓低效市场指的是，在此市场内，价格不是对该市场各种信息的综合反映。在低效市场中，远期汇率绝不可以作为预测未来即期汇率的根据。

如果这一结论是正确的话，国际性企业应该开发自己的汇率预测系统（许多公司的确是这样做的）。人们相信，专业人士对未来即期汇率做的预测比只根据远期汇率所做的预测更准确。然而，专业人士对汇率所做预测的记载并非令人满意，一项对在 1978 年至 1982 年间 12 家主要汇率预测系统所做预测的分析表明，这些预测服务系统并没有提供比远期汇率更为准确的预测。¹⁹

8.5.3 预测方法

假设低效市场理论是正确的，外汇市场对未来即期汇率预测的准确性可以提高，那么人们应该依据什么来预测汇率的变化呢？目前有两种方法。一种是经济基本要素分析法，另一种是技术分析法。

8.5.3.1 经济基本要素分析法

经济基本要素分析法是利用经济学理论开发出一些复杂精密的计量经济学模型来预测汇率的走向。模型中的变量是有关经济基本要素方面的数据，如：相关国家的货币供应量、通货膨胀率以及利率，此外还有可能包括该国国际收支状况的有关数据。

考虑一个国家国际收支状况的原因在于，一个国家对外贸易出现的逆差会对外汇市场上该国货币产生贬值的压力。例如，如果美国国际收支中的经常项目长期出现逆差，同美国进行贸易的国家的美元储备会大幅度上升。如果这些国家储存美元，美元汇率则保持不受影响，但是如果这些国家在外汇市场上将美元兑换成其他国家的货币，外汇市场上美元的供应量就会上升（同样，其他货币的需求量也会上升），这种供需的变化会导致美元对其他货币的贬值。但是问题的关键在于，其他国家是否愿意保存美元。当然，这要取决于美国的利率、通货膨胀率等诸多因素。因此，国际收支状况并不是决定汇率变化的关键因素。例如，1981 年至 1985 年间，尽管美国的国际收支逆差不断增大，美元对其他主要国家的货币一直保持升值的趋势。美国实际利率的提高使美元具有很强的吸引力，外国人并不急于兑换掉手中的美元。所以说，决定汇率走向的关键因素是货币增长率、通货膨胀率以及利率等经济基本要素。

8.5.3.2 技术分析法

技术分析法是利用过去外汇比价及成交量方面的数据确定汇率过去的变化趋势，以此来预测汇率在未来变化的规律。这一方法不是依靠对基本经济要素的分析，而是假设，过去汇率走向和波动的规律就是未来汇率变化的趋势。由于这种方法缺少理论依据，许多经济学家把它看成是一种占卜术。尽管人们怀疑它的可靠性，但是近些年来，许多人仍然用此方法预测汇率的变化。²⁰

8.6 货币的可兑换性

到目前为止，一直假设各国之间货币可以自由兑换，但是这种假设是不现实的。许多国家不允许本国居民或非居民把本国货币兑换成外币，这使得在这些国家里进行国际贸易与投资困难重重。因此，许多国际性企业只好通过反向贸易来避开由无法自由兑换货币而造成的困难。

8.6.1 货币的可兑换性及政府政策

由于政府的限制，世界上许多种货币不可以自由兑换成其他货币。当一个国家的政府允许居民及非居民将本国货币无限量地兑换成外币时，这种货币是可自由兑换货币；如果只有非居民才可以把该国货币无限量地兑换成外币时，这种货币被称为非居民可自由兑换货币；当任何人都不得将本国货币兑换成外币时，这种货币是不可自由兑换货币。

货币的自由兑换并不普遍，因为各种各样的规定限制了货币的自由兑换。比如，许多国家限制本国居民把本国货币兑换成外币（一种非居民可自由兑换货币政策）。对本国居民的限制程度不一，有影响程度较轻的限制（限制居民出国旅行时携带外币的数量），也有严重影响贸易的限制（限制本国公司把外币带到国外）。非居民可自由兑换货币政策使得本国公司无法去国外投资，但是对在该国经营的外国公司没有任何影响。例如，虽然德国政府严格限制其居民将马克兑换成美元，但是在德国银行有存款的美国公司可以在任何时候将马克兑换成美元并带出德国。因此，一个在德国设有分公司的美国公司完全可以把在德国赚到的利润换成美元并汇出德国。

不可自由兑换货币的政策引出许多问题。前苏联实行的就是这一政策，俄罗斯又延续了这一政策，直到最近才进行改革。这种政策对国际商务活动十分不利。例如，一个在俄罗斯这样的国家里经营的公司无法将其创造的利润兑换成美元，汇到国外。

政府控制货币兑换是为了保持它的外汇储备量。一个国家需要足够的外汇储备来偿还国际债务、支付进口货物的货款。一个国家担心自由兑换货币的政策会导致外汇储备急剧下降时，一定会实施严格控制货币兑换的政策。否则，居民与非居民会同时涌向银行，将手中的本国货币兑换成外币，这种现象被称为资本外流。高通货膨胀率引发的货币大幅度贬值，或者一个国家惨淡的经济前景都会使居民及非居民急于将手中的货币换成外币，然后到国外投资，以求保值。外汇储备急剧下降不仅削弱了该国偿还外债和支付进口货款的能力，还会导致外汇汇率的飞速下跌。这主要是由于人们在外汇市场上大量抛售本国货币，造成本国货币供大于求的结果。政府有时还会担心货币贬值会导致进口货物价格上升，从而使通货膨胀进一步恶化，这种担心也是控制货币自由兑换的一个理由。

以1990年为例，由于各种原因，80多个国家严格控制本国货币的自由兑换，另外32个国家控制的程度略微低些，只有31个国家的货币可以自由兑换。严格控制货币自由兑换的国家是：前东欧社会主义国家、非洲大部

分国家、中国、中东地区的大部分国家以及一些拉美国家。²¹

8.6.2 反向贸易

一个公司怎样应付货币无法自由兑换的问题呢？答案是进行反向贸易。反向贸易是一种类似于易货贸易的贸易形式，这种贸易形式确保公司之间可以用商品或服务换取等价的商品与服务。在同严格限制货币自由兑换的国家进行贸易时，反向贸易是一种理想的方式。1984年，美国的通用电器公司（General Electric）同罗马尼亚签订了一个价值1.5亿美元发电工程的合同，但是罗马尼亚的货币不能自由兑换，通用电器只好同意接受价值1.5亿美元罗马尼亚生产的产品，然后将它们在国际市场上出售。1986年，委内瑞拉政府同美国履带拖拉机公司签订了一个用35万吨铁矿石换取重型施工机械的合同，凯特公司用这批铁矿石同罗马尼亚换到了同等价值的农产品，然后在国际市场上出售，最终收回了美元。²²

反向贸易究竟有多重要呢？据估计，1985年，大约20%至30%的世界贸易是以反向贸易的方式进行的。到1990年，全世界通过这一形式完成的贸易占到全世界贸易总量的40%。²³这些估计似乎偏高（由于缺少数据，这些估计很难得以证实），但是考虑到如此多的国家的货币不可自由兑换，这些估计还是可信的。

8.7 对国际商务活动的影响

本章从几个方面阐述了外汇市场与国际商务活动之间的密切联系。首先，国际性企业必须认识到，汇率关系到国际贸易与投资的利润，如果汇率发生了不利的变化，本可以获利的交易会一下变得无利可图。由汇率带给国际商务活动的风险被称为外汇风险。目前有一些防范外汇风险的措施，比如，远期汇率以及互惠外汇信贷都可以使公司避开这种风险。

其次，国际性企业还要了解决定汇率的各种因素。特别是越来越多的证据表明，远期汇率不是预测汇率变化的可靠依据。一个公司如果想掌握某一种货币在外汇市场未来的变化趋势，则需要特别关注那些可以影响汇率变化的经济基本要素（如货币发行量的增长，通货膨胀率以及名义利率等等）。例如，某国近期货币发行量一直增长过快，准备在该国做贸易或投资的公司一定要倍加谨慎，因为货币发行量增长过快很可能引发通货膨胀，从而造成外汇市场上该国货币的贬值，该公司则无法从这笔本来可以获利的交易中获得应得的利润。当然，这并不意味着任何公司都不能在这个国家进行贸易与投资，我们只是想告诫国际性企业，在做任何交易之前必须采取一些预防措施，比如在外汇市场上购买远期外汇，或者签订反向贸易协定等。

正是货币兑换使得国际商务活动变得复杂并具有风险。许多国家的政府控制货币自由兑换的倾向使得外汇市场成为世界贸易和投资的障碍。鉴于以上原因，国际性企业应该找到一种不需要通过外汇市场进行国际贸易与投资的途径，反向贸易也许是一种比较理想的方式。

关键术语

套汇	(arbitrage)
反向贸易	(countertrade)
货币投机	(currency speculation)
高效市场	(efficient market)
汇率	(exchange rate)
非居民可兑换货币	(externally convertible)
外汇市场	(foreign exchange market)
外汇风险	(foreign exchange risk)
远期外汇	(forward exchange)
远期汇率	(forward exchange rate)
可自由兑换的货币	(freely convertible)
经济基本要素分析法	(fundamental analysis)
对冲基金	(hedge fund)
低效市场	(inefficient market)
国际费希尔效应	(International Fisher Effect)
同物同价法则	(law of one price)
不可自由兑换货币	(nonconvertible)
相对高效市场	(relatively efficient market)
卖空	(short selling)
即期汇率	(spot exchange rate)
技术分析法	(technical analysis)

本章小结

本章着重解释了外汇市场在国际贸易中所起的作用；探讨了决定汇率的几种因素；讨论了这些因素对国际商务活动的影响。由于汇率的变化可以很快地使一笔可以盈利的交易或投资亏损，因此这个问题受到有关人士的关注。以下是本章的要点：

1. 外汇市场的功能之一是把一个国家的货币兑换成另外一个国家的货币。
2. 国际性企业参与外汇市场交易的目的在于协助本企业进行国际贸易与投资活动，将闲置的现金在国外金融市场做短线投资以及进行货币投机活动。
3. 外汇市场的第二个功能是防范外汇风险。
4. 即期汇率是在一特定日期里将一种货币兑换成另外一种货币时使用的汇率。
5. 远期汇率是外汇期货交易所依据的汇率，利用远期汇率可以减少外汇风险。
6. 同物同价法则是指在一个没有贸易障碍的竞争中，在不同国家里，同一种商品以同一种货币定价的价格应该相同（不考虑运输费用）。

7. 购买力平价理论指出在不同国家里，几种相同商品的价格应该大体相同，因此当相对价格变化时，汇率也会随之发生变化。

8. 两个国家之间相对价格变化的程度取决于它们的通货膨胀率。一个国家的通货膨胀率随其货币发行量的变化而变化。

9. 购买力平价理论可以比较准确地预测汇率远期变化的走向，但是无法预测汇率近期的变化，其原因在于没有考虑运输成本、国家之间贸易和投资的障碍以及心理因素对市场走向和短期汇率所产生的影响（如“彩车效应”）。

10. 利率反映了人们对未来通货膨胀率的估计，如果一个国家的通货膨胀率有可能上涨，该国的利率也会上扬。

11. 国际费希尔效应认为两个国家即期汇率变化的幅度应该等于两国名义利率之差。

12. 预测汇率最常用的办法是分析基本经济要素，如货币供应量的增长、通货膨胀率、名义利率以及国际收支状况。

13. 在许多国家，政府限制居民和非居民把本国货币兑换成外币，以此来保持该国的外汇储备，防止资金外流。

14. 禁止居民和非居民将本币兑换成外币的政策使得外国公司无法在该国进行贸易和投资。

15. 反向贸易是一种贸易形式，可用来克服由货币不可兑换带来的困难。

思考和讨论

1. 德国政府一年期国库券的利率为4%，下一年通货膨胀率预计是2%；美国政府一年期国库券的利率则是7%，预计通货膨胀率是5%。目前汇率是1美元兑换1.4马克，预测1年后今天的即期汇率并陈述自己的理由。

2. 美国本地牛肉的价格是每磅2.8美元，而在法国本地牛肉的售价为每磅3.77法郎。(1) 根据购买力平价理论推算美元对法郎的即期汇率是多少？(2) 假设牛肉价格在美国和法国分别上涨了3.10美元和4.65法郎，计算美元对法郎一年的远期汇率应该是多少？(3) 美国目前的利率是10%，利用(1)和(2)问中的答案求出法国现在的利率是多少？

3. 假设你是酒杯生产商，于6月中旬收到德国客户的订单，订购1万只酒杯，客户将于12月中旬付清40万马克的货款。目前美元对马克的汇率是1比1.5，你估计到12月马克会升值，汇率可能变成1比1.4，现在你可以按6%的利率借到马克，请问你会怎么做？

网上练习

外汇市场是为世界各地的商家和投资者服务的，万维网（WWW）是一个帮助他们获得有关货币信息、计算货币兑换和防范外汇风险的理想工具。大英哥伦比亚大学（University of British Columbia）的“商业政策分析计

算与信息中心 (The Policy Analysis Computing & Information Facility in Commerce , PACIFIC) 有一个网站 (<http://pacific.commerce.ubc.ca/xr/>), 提供 65 个国家目前和以前的汇率。在雅虎 (Yahoo) 金融网站 (<http://quote.yahoo.com/forex?u>), 上网者可以用最新的汇率把一种货币折算成另外一种, 货币历史站 (The History of Money from Ancient Times to the Present Day, <http://www.ex.ac.uk/~RDavies/arian/llyfr.html>) 提供了货币金融冲突根源的内幕。

网上漫游

使用 PACIFIC 网站, 查到自己国家今天的汇率以及去年的汇率, 将所查到的数据做成图表, 用曲线表示汇率的变化。查到专业人士对加拿大和美国汇率变化的预测, 在“雅虎金融站”将 1 000 美元折算成本国和加拿大的货币。进入“货币历史网站”, 查阅有关货币冲突问题的资料, 找出引发目前世界范围外汇交易市场动荡的历史原因。

综述案例

俄罗斯卢布的崩溃

1992年1月至1995年4月, 卢布对美元的比价从1美元兑换125卢布跌到1美元兑换5 130卢布! 值得注意的是, 此时, 俄国正在进行从计划经济转变为市场经济的改革。具体的改革措施有: 取消对大多数商品及服务价格的控制, 逐步打破以前控制经济的官僚机构, 将原国有企业私有化, 废除禁止私人拥有产业的法律。

改革的第一步是从1992年1月1日起取消对物价的控制。价格放开后, 物价以每月 30% 的速度上涨。1992年全年的通货膨胀率高达 3 000%, 1993年通胀率为 900%, 1994年通货膨胀得到了控制, 到了同年 8 月, 通货膨胀率降到了每月 5%。此时物价似乎可以稳定了。但是, 1995年1月通货膨胀率突然上升到 17.8%。

几种因素造成了俄罗斯的高通胀率。前苏联时期, 政府人为地将物价压低, 当时许多基本生活品十分短缺, 俄国人手中攥着钱无处可花, 物价放开后, 市场供应仍然不足, 人们疯狂地抢购各种商品, 造成物价飞涨。

然而, 俄罗斯政府又给飞速上涨的物价火上加油。由于担心国有企业私有化后, 大批工人失业会引发社会问题, 俄罗斯政府不得不继续补贴一些亏损企业, 从而增大了政府预算赤字。1992年第一季度的预算赤字达到国内总产值的 1.5%, 而到了1992年底, 赤字高达国内总产值的 17%。

当时, 政府没有办法、也不愿意通过增加税收来解决预算赤字问题, 只好采取另一种方式——大量印制钞票。

通货膨胀接着又引发了卢布币值的动荡, 1992年底卢布汇率为1美元兑换480卢布, 到1993年底, 汇率跌至1比1 500。然而, 到1994年初, 卢布贬值的速度有所下降, 这似乎

(续)

表明俄罗斯政府已经很好地控制了预算赤字和通货膨胀。不幸的是，由于在野党的反对，政府无法按计划削减预算赤字，到 1994 年 9 月，通货膨胀率又一次上升，同年 10 月的前 10 天，卢布对美元贬值达 10%，10 月 11 日卢布对美元又贬值了 21.5%，到外汇交易市场闭市时，1 美元可以兑换 3 926 卢布。

许多俄政府官员指责货币投机活动，一些官员甚至捕风捉影地说，有一个 10 家银行集团故意抛售卢布，加快其贬值速度，以达到搞乱俄罗斯经济的目的。尽管政府宣布了严格的预算计划，并表示加强控制货币发行量，但是卢布仍然下跌，到 1995 年 4 月，汇率跌至 1 美元兑换 5 120 卢布。

1995 年年中，通货膨胀率开始下降。6 月间，月通胀率达到年内最低点 6.7%。同时，卢布币值也有所提高，到 7 月 6 日，汇率上升到 1 美元兑换 4 559 卢布。同天，俄罗斯政府宣布干预货币市场，以保持 1 美元兑换 4 300 ~ 4 900 卢布这一水平。政府深知保持卢布稳定的重要性，政府官员宣布俄央行可以从外汇储备中拿出 100 亿美元来阻止俄罗斯外汇市场上的投机活动。²⁴

讨论题

1. 1992 年至 1995 年间，造成卢布对美元贬值的根本原因是什么？
2. 俄罗斯政府必须采取什么措施以阻止卢布币值下跌？
3. 为什么一个政府保持其货币的稳定至关重要？
4. 俄央行能够阻止货币投机活动并维持 1995 年 7 月 6 日宣布的汇率浮动范围吗？

参考文献

- 1 W. Dawkins, "JAL to Disclose Huge Currency Hedge Loss," *Financial Times*, October 4, 1994, p. 19, and W. Dawkins, "Tokyo to Lift Veil on Currency Risks," *Financial Times*, October 5, 1994, p. 23.
- 2 For a good general introduction to the foreign exchange market, see R. Weisweiler, *How the Foreign Exchange Market Works* (New York: New York Institute of Finance, 1990). A detailed description of the economics of foreign exchange markets can be found in P. R. Krugman and M. Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy* (New York: Harper Collins, 1994).
- 3 C. Forman, "Allied-Lyons to Post \$269 Million Loss from Foreign Exchange as Dollar Soars," *The Wall Street Journal*, March 20, 1991, p. A17.
- 4 P. Harverson, "Billion Dollar Man the Money Markets Fear," *Financial Times*, September 30, 1994, p. 10; "A Quantum Dive," *The Economist*, March 15, 1994, pp. 83-84; B. J. Javetski, "Europe's Money Mess," *Business Week*, September 28, 1992, pp. 30-31; and "Meltdown," *The Economist*, September 19, 1992, p. 69.
- 5 Federal Reserve Bank of New York, *Summary of Results of U.S. Foreign Exchange Market Turnover Survey Conducted April 1989* (New York: Federal Reserve Bank of New York, 1989); A. Meyerson, "Currency Markets Resisting Power of Central Banks," *New York Times*, September 25, 1992, pp. A1, C15; W. Glasgall, "Hot Money," *Business Week*, March 20, 1995, pp. 46-50; and Richard Lapper, "Forex Market Growth Slowing Says BIS," *Financial Times*, May 31, 1996, p. 6.
- 6 Lapper, "Forex Market Growth Slowing."
- 7 For a recent comprehensive review see M. Taylor, "The Economics of Exchange Rates," *Journal of Economic Literature* (1995), pp. 13-47.
- 8 Krugman and Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy*.
- 9 M. Friedman, *Studies in the Quantity Theory of Money* (Chicago: University of Chicago Press, 1956). For an accessible explanation, see M. Friedman and R. Friedman, *Free to Choose* (London: Penguin Books, 1979), chap. 9.
- 10 Juan-Antino Morales, "Inflation Stabilization in Bolivia," in *Inflation Stabilization: The Experience of Israel, Argentina, Brazil, Bolivia, and Mexico*, ed. Michael Bruno et al. (Cambridge, MA: MIT Press, 1988), and The Economist, *World Book of Vital Statistics* (New York: Random House, 1990).
- 11 For reviews, see L. H. Officer, "The Purchasing Parity Theory of Exchange Rates: A Review Article," *International Monetary Fund Staff Papers*, March 1976, pp. 1-60, and Taylor, "The Economics of Exchange Rates."
- 12 For a summary of the evidence, see the survey by Taylor, "The Economics of Exchange Rates."
- 13 R. E. Cumby and M. Obstfeld, "A Note on Exchange Rate Expectations and Nominal Interest Differentials: A Test of the Fisher Hypothesis," *Journal of Finance*, June 1981, pp. 697-703.
- 14 Taylor, "The Economics of Exchange Rates."
- 15 See H. L. Allen and M. P. Taylor, "Charts, Noise, and Fundamentals in the Foreign Exchange Market," *Economic Journal* 100 (1990), pp. 49-59, and T. Ito, "Foreign Exchange Rate Expectations: Micro Survey Data," *American Economic Review* 80 (1990), pp. 434-49.
- 16 For example, see E. Fama, "Forward Rates as Predictors of Future Spot Rates," *Journal of Financial Economics*, October 1976, pp. 361-77.
- 17 R. M. Levich, "The Efficiency of Markets for Foreign Exchange," in *International Finance*, ed. G. D. Gay and R. W. Kold (Richmond, VA: Robert F. Dane, Inc., 1983).
- 18 J. Williamson, *The Exchange Rate System* (Washington, DC: Institute for International Economics, 1983).
- 19 R. M. Levich, "Currency Forecasters Lose Their Way," *Euromoney*, August 1983, p. 140.
- 20 C. Engel and J. D. Hamilton, "Long Swings in the Dollar: Are They in the Data and Do Markets Know It?" *American Economic Review*, September 1990,

pp. 689–713.

21 *Exchange Agreements and Exchange Restrictions* (Washington, DC: International Monetary Fund, 1990).

22 J. R. Carter and J. Gagne, "The Do's and Don'ts of International Countertrade," *Sloan Management Review*, Spring 1988, pp. 31–37.

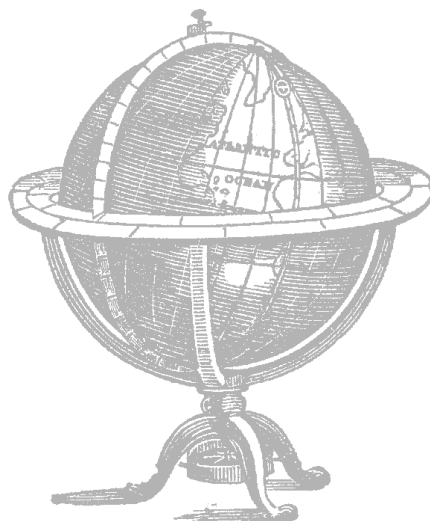
23 L. W. Tuller, *Going Global: New Opportunities for Growing Companies to Compete in World Markets* (Homewood, IL:

Business One Irwin, 1991).

24 S. Erlanger, "Russia Will Test a Trading Band for the Ruble," *New York Times*, July 7, 1995, p. 1; C. Freeland, "Russia to Introduce a Trading Band for Ruble against Dollar," *Financial Times*, July 7, 1995, p. 1; and J. Thornhill, "Russians Bemused by 'Black Tuesday'," *Financial Times*, October 12, 1994, p. 4; and R. Sikorski, "Mirage of Numbers," *The Wall Street Journal*, May 18, 1994, p. 14.

第9章

世界货币体系



学 习 目 的

1. 了解世界货币体系在决定外汇汇率方面所起的作用。
2. 熟悉现代世界货币体系的历史发展过程。
3. 了解固定汇率制与浮动汇率制的区别。
4. 理解为什么固定汇率制在本世纪 70 年代崩溃。
5. 了解人们对两种汇率制的褒与贬。
6. 熟悉国际货币基金组织与世界银行在世界货币体系中的作用。
7. 了解全球货币体系对货币管理和商业战略的影响。

先行案例

比索的贬值与汽车工业

1994年1月1日北美自由贸易协定生效，在一片欢呼声中汽车工业似乎已经准备好要大干一番。由于贸易壁垒被打破，墨西哥的汽车需求量猛增，从1994年1月到10月间，美国对墨西哥的汽车出口量上升了500%。1993年福特公司向墨西哥出口汽车6 000辆，1994年猛增到3.2万辆并准备在1995年把出口量扩大到5万辆。通用汽车公司与克莱斯勒汽车公司在1994年也扩大了对墨西哥的汽车出口并计划在1995年进一步扩大出口量。有人预测，到1995年墨西哥市场的汽车销售量将从1994年的60万辆上升到122万辆。如此巨大的市场需求量使汽车制造商们开始在墨西哥投资建厂，生产汽车。其中克莱斯勒、福特、通用汽车、尼桑、奔驰以及大众汽车是几家投资最大的生产厂商。

但是，在1994年12月短短的几天里，由北美自由贸易协定带来的经济繁荣像肥皂泡一样破灭了，起因是墨西哥政府突然决定停止1美元兑换3.5比索的联系汇率制，允许比索对美元汇率的自由浮动。在以后的几周里，比索的币值下跌了40%，到1995年1月，美元对比索的汇率为1比5.6。

比索与美元的联系汇率制始于80年代初，当时国际货币基金组织（IMF）把它作为帮助墨西哥政府摆脱1982年金融危机的一个条件。IMF把比索对美元汇率的升降范围限定在正负3%之内，同时IMF允许比索逐渐贬值，最后达到每年对美元贬值4%的水平。IMF认为，把汇率变化限制在比较窄的范围里可以迫使墨西哥政府实施紧缩金融政策，控制货币发行量，从而抑制通货膨胀的增长。

90年代初，IMF的政策似乎见到了效果，但是从1994年开始，货币问题开始暴

(续)

露出来。自80年代中期以来，墨西哥的物价上涨率比美国的高45%，但是两国货币的汇率一直没有做相应的调整；1994年下半年，墨西哥又出现了高达170亿美元的贸易赤字，占国内生产总值的6%。尽管压力如此之大，墨西哥政府却一直公开宣称要采取适当的金融政策来保持比索币值的稳定，必要时将干预货币市场。政府的立场鼓舞了国外企业和共同基金投资公司把大量资金投入墨西哥，希望在墨西哥经济高速发展期间赚取较高的利润。

然而，许多外汇交易商则认为比索肯定要贬值，他们开始在外汇交易市场上抛售比索。墨西哥政府只能出售美元购进比索，以保持比索币值的稳定。但是不久，墨西哥政府发现自己已经没有足够的外汇储备来阻挡投机活动的进攻了。1994年12月中旬，墨西哥政府突然改变了政策，宣布比索贬值。这时外汇市场立即做出反应，许多投资者大量抛售以比索标价的金融资产，从而使1年前投到墨西哥股票及证券市场中的短期资金迅速撤出，这无疑又给抛售比索的活动推波助澜，使比索贬值高达40%。

同其他工业一样，汽车工业也受到了很大的冲击。到1995年1月，进口汽车的价格上升了40%。由于从美国和加拿大进口零部件的价格上升，在墨西哥组装汽车的价格也大幅度上扬。1995年3月，墨西哥政府开始实施宏观经济调控计划，控制信贷规模，提高利率，结果进一步抑制了汽车的市场需求。1995年全年汽车的需求量预计比1994年降低30%到50%。大众、尼桑、奔驰以及福特汽车公司于1995年1月临时关闭了它们在墨西哥的工厂，意大利的菲亚特汽车公司放弃了在墨建厂的计划。同时，尼桑宣布将1995年计划在墨西哥生产的汽车产量从21万辆降到18万辆。

尽管当时许多汽车公司的经营受到了很大的影响，但是从长远的观点看，他们完全有可能利用比索贬值获得丰厚利润。大众公司在墨西哥的工厂于1月份停产两周，但是该公司估计1995年全年可以向美国出口17.5万辆该厂生产的汽车，比1994年增加2.5万辆。同样，美国三大汽车公司在墨西哥的工厂也计划在1995年下半年全力生产汽车，以扩大对美国的出口。¹

9.1 本章简介

第8章比较全面地讨论了外汇交易市场的功能与作用，但是没有提到国际货币体系在汇率确定方面所起的作用。文中把确定汇率的过程过于简单化了，因为假设货币之间进行兑换时，汇率可以自由浮动。但是实际上，汇率是在一个全球性货币体系的大环境中确定的。在这一环境里，汇率的自由浮动受到了各国政府或政府之间的一些协议的限制。

比如在“先行案例”中，比索对美元的联系汇率一直延续到1994年12月。90年代初期，世界上118种独立发行的货币中只有25种货币的汇率可以自由浮动，² 85种非主要货币同某一种主要货币（特别是美元或法郎）的汇率联系在一起。当时有25个国家货币的汇率（包括安哥拉、巴巴多斯、埃塞俄比亚、巴拿马和墨西哥）同美元的汇率挂在一起，这样墨西哥比索同其他主要货币的比价（例如同日元的比价）取决于美元同它们的汇率。因此在80年代初，美元对日元升值后，比索对日元也随之而升，而到90年代美

元对日元贬值后，比索对日元也相继贬值。

本章的目的是解释国际货币体系如何运转以及它同国际商务的联系。为了更清楚地了解国际货币体系，必须了解这个体系的发展过程，当然首先要讨论金本位制，以及 30 年代金本位制瓦解的原因，然后看一看 1944 年布雷顿森林（Bretton Woods）会议的情况。这次会议建立了第二次世界大战后世界货币体系的基本框架——布雷顿森林体系，这一新体系的核心是固定汇率制。固定汇率制规定，以美元表示的大多数国家货币的币值长时期内应该相对稳定，并只能在一些特定情况下才允许改变。布雷顿森林会议还创立了两个国际金融机构：国际货币基金组织（IMF）和世界银行。IMF 的主要任务是保持国际货币体系秩序井然，而世界银行的目标是促进经济发展。由于这两个机构在世界经济中起着重要的作用，下文将详细介绍它们的情况。

以固定汇率为核心的布雷顿森林体系于 1973 年崩溃，以后实行的一直是管理浮动汇率制。在这种浮动汇率制度下，一些货币可以自由浮动，但是大多数货币不是受到政府干预的制约就是钉住另一种货币。下文将解释布雷顿森林体系失败的原因以及目前使用的浮动汇率制的性质。

布雷顿森林体系崩溃 20 年后的今天，关于什么是最佳汇率制的讨论仍然在进行中。一些经济学家认为，主要货币之间的汇率应该允许浮动，而另外一些则呼吁重建类似布雷顿森林体系的固定汇率制。这些讨论十分激烈，也很重要，有必要了解双方的立场与观点。

最后将讨论国际货币体系对国际商务活动的影响。“先行案例”已经揭示了汇率政策同商务活动的联系。1994 年 12 月，墨西哥决定允许比索对美元汇率自由浮动，结果比索对美元贬值 40%。汇率的变化使那些从美国进口汽车和汽车配件的公司蒙受了巨大损失。这个案例清楚地表示，国际性企业对政府汇率政策的变化缺乏应变能力，但是也看到它们在这种变化中也有可能捕捉到商业机遇。从长远的观点看，贬值的比索提高了在墨西哥境内生产的汽车在国际市场的竞争力，增强了汽车出口的潜力。

9.2 金本位制

金本位制起源于人们将金币用作进行贸易的媒介、一种会计单位以及保值的方法，这种做法可以追溯到很久以前的古代。当时国际贸易量十分有限，人们用黄金或白银支付在异国购买的商品。工业革命后，随着国际贸易量的增加，人们急需一种更加方便的结算方式，因为携带大量的黄金、白银去外国做生意显然不太实际。当时采用的办法是用纸币支付货款，并需要政府之间同意将纸币按已订好的比价兑换成黄金。

9.2.1 金本位制的性质

将货币同黄金挂钩并保证货币可以兑换成黄金的做法就是金本位制。到 1880 年，世界上主要贸易国中的大多数国家都采用了金本位制，例如英国、德国、日本及美国。设定一个统一的黄金标准，一种货币的币值可以轻而易举地用其他任何一种货币来表示。

例如，在金本位制度下1美元相当于23.22格令纯黄金，因此从理论上讲，任何一个人可以要求美国政府把1美元兑换成23.22格令纯黄金。1盎司等于480格令，那么1盎司黄金值20.67美元（ $480/23.22$ ）。购买1盎司黄金所需要的货币额被称为金平价。当时1英镑的含金量为113格令纯黄金，也就是1盎司黄金值4.25英镑（ $480/113$ ），因此利用美元和英镑的金平价，我们可以很容易地计算出英镑与美元的兑换率：1英镑等于4.87美元（ $20.67/4.25$ ）。

9.2.2 金本位制的优越性

金本位制最大的优点在于它可以使所有国家同时达到贸易收支平衡。³ 所谓贸易收支平衡是指一国居民从出口获得的收入与他们支付进口货物的支出相等（即：国际收支中的经常项目收支平衡）。

假设世界上只有日本、美国两个国家，如果日本向美国出口的商品多于从美国进口的商品，那么日本对美贸易就会出现盈余。日本出口商收到美元后，去日本银行将其兑换成日元，日本银行再将美元寄给美国政府，要求兑换成黄金（这是一种被简化的过程）。

在金本位制度下，当日本出现贸易盈余时，从美国流向日本的黄金会多于从日本流向美国的，这样美国的货币发行量会减少，而日本的则会增加。在第8章中看到，货币发行量与价格上涨关系密切，日本货币发行量的增加会导致物价上涨，而在美国，货币发行量的减少则会使物价下降；日本商品价格的上升会减少市场对日本商品的需求，而美国商品价格的下降会使市场对美国商品的需求增加。结果，日本会增加从美国的进口，而美国则会减少购买日本商品，直到两国达到贸易收支平衡。

由于这种调整机制简单、有效，在金本位制度崩溃半个世纪后的今天，仍然有人主张恢复金本位制。

9.2.3 两次世界大战之间的时期（1918~1939年）

金本位制从19世纪70年代开始，到1914年第一次世界大战爆发后被废除时始终发挥着很好的作用。但是在战争期间，许多国家印制大量钞票来支付庞大的军费开支，由此引发了通货膨胀。到1918年第一次世界大战结束时，各国的物价水平居高不下。美国于1919年恢复金本位制，1925年和1928年，英国与法国也相继效仿美国重新启用金本位制。

尽管1914至1925年间英国的通货膨胀率很高，英国政府恢复金本位制后仍将英镑按战前每盎司4.25英镑的金平价同黄金挂钩。这种做法使英国的商品在国外市场上失去竞争力，结果英国陷入经济大萧条。当时外国人不相信英国政府有能力保持英镑的币值，他们急忙把手中的英镑兑换成黄金，此时英国政府已经没有能力满足外国人挤兑黄金的要求，因此在1931年中止了用英镑兑换黄金。

美国在1933年也脱离了金本位制，但是在第二年又将其恢复。美国政府这一次把黄金的美元价格从每盎司20.67美元提高到35美元。由于需要更多的美元购买1盎司黄金，这次提价意味着美元币值的下降，也就意味着

美元对其他货币的贬值。在此之前，英镑对美元的汇率是 1 英镑兑换 4.87 美元，美元贬值后，1 英镑可以兑换到 8.24 美元。很明显，美国政府想通过降低美国商品的出口价格与提高外国商品的进口价格来增加生产，创造更多的就业机会。随后，一些国家也采取了同样的做法，从而开始了一轮货币贬值大战。结果是几败俱伤。

如此竞争的结果将人们对金本位制仅存的一点点信任彻底打破了。由于各国政府有意识地使本币贬值，人们不知道 1 盎司黄金到底值多少钱，人们不再保存另一个国家的货币，而是尽快地将它兑换成黄金，以免该国货币进一步贬值。这又给许多国家的黄金储备造成很大的压力，从而迫使这些国家中止兑换黄金。这种状况一直持续到 1939 年第二次世界大战爆发，金本位制度彻底崩溃。

9.3 布雷顿森林体系(Bretton Woods System)

1944 年，第二次世界大战进入高潮，44 个国家的代表在美国新罕布什尔州的布雷顿森林市召开会议，讨论建立一种新的国际货币体系。尚未从金本位制度的崩溃以及美国 30 年代经济大萧条的阴影中摆脱出来的政治家们，决心建立一种持续长久的经济秩序，这种新秩序可以有效地促使战后经济的恢复和发展。与会者一致同意固定汇率制是一种理想的货币体系，同时大家也希望避免再一次出现 30 年代毫无意义的贬值竞争。所有与会者都意识到，金本位制根本无法抑制这种无谓的竞争，因为金本位制的一个主要问题是缺少一个能够阻止各国政府参与贬值竞争的国际机构。

布雷顿森林会议达成的协议包括设立两个国际机构——国际货币基金组织 (IMF) 和世界银行。IMF 的主要任务是维持国际货币体系的秩序，而世界银行的任务是促进全世界整体经济的发展。协议要求建立一个由 IMF 监督管理的固定汇率制度。协议规定各国政府将本币的币值用黄金来表示，但不必将货币兑换成黄金，只有美元可以以每盎司 35 美元的价格兑换成黄金。其他各国自行决定其货币同美元的兑换率，然后以此汇率为基础计算出本国货币的金平价。所有与会国同意将本币币值浮动的上下限限定在金平价的 1% 以内，必要时通过购进或售出货币（或黄金）来保持货币的稳定。例如，外汇交易商大量出售某一国家的货币时，该国政府有义务在外汇市场上进行干预，可以购进本币，增加本币的市场需求量，以保持本币的金平价。

布雷顿森林协议的另一个成果是各国政府承诺不把货币贬值作为一种贸易竞争的武器，但是如果一种货币过于疲软，无力维持其币值的稳定时，该国政府可以在未经 IMF 批准的情况下将本币贬值，但是贬值幅度不得超过 10%，贬值幅度高于 10% 时，必须得到 IMF 的批准。

9.3.1 IMF 的作用

两次世界大战之间出现的全球范围的金融动荡、货币贬值大赛、贸易战、高失业率、德国和其他地方出现的高通货膨胀以及全球性的经济分裂

深深地影响着参与制订国际货币基金协定的各国代表。实际上布雷顿森林协议的宗旨就是要通过严格的制约及适当的灵活性避免再一次出现全球性的经济秩序混乱，IMF正是实现这一宗旨的“监督人”。

9.3.1.1 严格的制约

固定汇率制从两个方面严格地规范了金融行为。第一，固定汇率制可以制止国家之间货币贬值的竞争，创造一个和谐的世界贸易环境；第二，固定汇率制可以迫使各国制定严格的货币政策，扼制通货膨胀。例如，在固定汇率制度下，英国突然大量印制钞票，增加货币发行量，后果会怎样呢？在第8章中解释过，货币供应量的增加会引发通货膨胀，由于汇率已固定，通货膨胀会使英国商品在国际市场上失去竞争力，而在英国本土，进口商品价格低廉，更具吸引力，这样英国的贸易逆差会加大。为了扭转这一局面，英国将被迫控制货币发行量，使通货膨胀得以抑制。因此，固定汇率制被视为控制通货膨胀，规范各国经济行为的理想机制。

9.3.1.2 适当的灵活性

虽然布雷顿森林协议的核心是加强对金融的制约，但是它同时也强调了僵死的固定汇率制缺乏灵活性，久而久之会像金本位制一样崩溃，特别是当一个国家力图控制货币发行量，缩小国际收支逆差时，往往会陷入经济发展停滞、失业率增高的困境中。为了抑制高失业率，布雷顿森林协议的制定者采取了两项使固定汇率制更加灵活的措施：建立 IMF 贷款发放系统以及货币币值调整规定。

IMF 可随时向其会员国提供贷款，帮助它们渡过短时期国际收支不平衡的难关。否则，突然的经济紧缩政策会使这些国家经济发展停滞；另一方面长时间的国际收支逆差可以耗尽一个国家的外汇储备，迫使本币贬值。IMF 为经济出现问题的国家提供短期外汇贷款，这可以为它们赢得时间，来控制通货膨胀，缩小国际收支逆差。这些贷款的来源是会员国贡献的黄金和货币。人们普遍认为，IMF 的贷款可以减轻货币贬值的压力，使出现问题的国家的政府能有条不紊、平和无痛地进行经济调整。

会员国可以向 IMF 筹集一定限额的贷款，这样的贷款无任何附加条件，但是如果贷款数额超过限额时，借款国必须同意接受 IMF 对其宏观经济政策的严格监控。换句话说，借款数额较大的国家必须接受 IMF 为其制定的金融与财政政策，其中包括 IMF 批准的货币发行量、汇率政策、税收政策、政府支出等。

币值调整规定允许一个国家货币的贬值幅度超过其币值的 10%，但是这必须要在 IMF 认定该国的国际收支“严重不平衡”之后才可以进行。国际货币基金组织并没有解释“严重不平衡”的含义，但是它一直用来表示一个国家的商品长期供大于求的状况。此时，如果这个国家的货币不贬值，那么高失业率和居高不下的贸易逆差会持续相当一段时间，直到国内价格水平的下降幅度足以使该国恢复国际收支平衡为止。所以人们认为，允许

货币贬值可以避免这种高代价的经济调整过程。

9.3.2 世界银行的作用

世界银行的正式名称是国际复兴开发银行（IBRD）。当布雷顿森林会议的与会者们发起成立世界银行时，他们考虑的最重要的问题是恢复被第二次世界大战破坏的欧洲经济。所以，世界银行最初的任务是提供低息贷款资助欧洲复兴经济，但是欧洲各国的战后复兴主要依赖美国“马歇尔计划”直接提供的援助。因此世界银行立即将工作重点转向发展经济并开始给第三世界经济不发达国家提供资金帮助。在50年代，世界银行帮助这些国家进行公共工程建设，发电工程、道路建设、交通运输等都是重点投资项目。到60年代，世界银行开始为支持农业、教育、人口控制及城市发展提供大量资金援助。

世界银行通过两种系统发放贷款，第一种是IBRD系统，此系统的资金来源源于世界银行在国际资本市场上出售的债券，借款方须支付世行所称的“市场利率”，也就是贷款成本加手续费，实际上这种“市场利率”低于商业银行的市场利率。值得注意的是世行为借贷信誉低的国家提供了许多低息贷款。

第二种是国际开发协会（IDA）的贷款系统，IDA是世行在1960年创立的下属机构。IDA的贷款来源是美国、日本、德国等发达国家的捐赠，只有贫穷国家才能申请这个系统的贷款（1991年，贫穷国家是指人均年收入低于580美元的国家）。借款方可以在50年后归还贷款，年利率仅为1%。

9.4 固定汇率制的崩溃

在布雷顿森林会议上建立的固定汇率制到60年代后期一直发挥着重要作用，但以后出现了问题，最后终于在1973年彻底崩溃。在此之后大多数国家一直使用管理浮动汇率制。为了解固定汇率制崩溃的原因，必须先要知道美元在这个制度中的作用。当时美元是唯一能兑换成黄金的货币，也被作为其他货币币值的对比尺度，因此在固定汇率制度中，美元起到了举足轻重的作用，任何使美元贬值的压力都会产生巨大的破坏力，而事实正是如此。

许多经济学家把固定汇率制的崩溃归结到1965年至1968年间美国的宏观经济政策上。⁴为了支付庞大的越南战争的军费开支以及社会福利所需要的大量资金，约翰逊总统不得不增加政府支出，而政府却无法增加税收，此时唯一可行的办法就是增加货币发行量，但是过快的货币发行量导致了价格上涨。1966年的通货膨胀率是4%，可是到1968年竟涨到了9%（见图9-1）。与此同时，扩大的政府支出又刺激了经济的发展，人们的收入明显增加，市场需求开始增大，特别是进口商品备受消费者的青睐，结果，美国的贸易赤字越来越大。

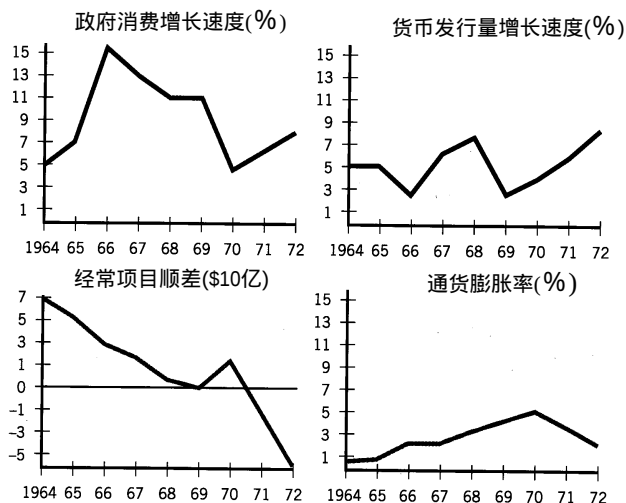


图9-1 1964年至1972年美国宏观经济数据

资料来源：Economic Report of the President, 1985.

通货膨胀的加剧以及贸易赤字的增大引发了人们对美元可能要贬值的猜测。1971年春天，美国政府公布贸易数字后，情况到了严重关头：美国自1945年以来第一次出现贸易逆差。货币投机商们知道这一结果后，开始在外汇市场上大量购入德国马克，因为他们估计德国马克对美元一定会升值。仅1971年5月4日这一天，德国中央银行就不得不购进10亿美元，以保证汇率稳定在固定汇率的水平上。5月5日上午，德国央行在外汇市场开市后一个小时内又买入10亿美元，此后，德国央行只好放弃一切努力，允许马克浮动。

在允许马克浮动后的几周里，人们更加相信美元一定会贬值。由于美元是固定汇率中的关键货币。所以它的贬值绝不是一件小事。根据布雷顿森林会议协议的规定，除美元以外的任何货币对其他货币贬值时，只需要重新调整它对美元的汇率，但是当美元需要贬值时，所有国家必须统一将其货币同美元的汇率同时进行调整。当时许多国家不同意这样做，它们担心新的汇率会使它们的商品在国际市场上无法同美国商品竞争。为了迫使其他国家同意美元贬值，1971年8月尼克松总统宣布停止用美元兑换黄金，并开始对进口商品征收10%的关税，直到其他国家同意调整其货币同美元的比价为止。这一做法迫使美国的贸易伙伴同美国进行谈判。1971年11月，双方同意将美元贬值8%，随后美国立即取消了进口关税。

然而问题并未彻底解决。1972年美国的货币发行量继续快速增长（见图9-1），这使美国的国际收支进一步恶化。人们认为美元币值仍然偏高，一定会再次贬值。外汇交易商们推波助澜，大量抛售美元，购入德国马克和其他货币。几乎一个月的投机活动于3月1日达到顶峰，欧洲几个国家的央行仅在这一天就用掉了价值36亿美元的本币，试图阻止本币对美元的升值。在万般无奈下，外汇交易市场暂时停盘休业。3月19日外汇市场重新开盘时，日元及大多数欧洲货币同美元脱钩，实行了浮动汇率制（当然，当

时大多数发展中国家仍然将本币钉住美元，现在许多发展中国家仍然实行对美元的联系汇率制)。当时浮动汇率制是克服外汇市场失控和投机活动的权宜之计，但是从布雷顿森林体系的固定汇率制崩溃至今已有 25 年，当时的临时措施已成为永久性的制度。

显然，固定汇率制像阿基里斯的脚踵 (Achille's heel) 一样有一个致命的弱点。如果固定汇率制的关键货币——美元成为投机商炒作的对象时，整个系统将陷入瘫痪之中。只有美国保持较低的通货膨胀率，不出现贸易赤字，固定汇率制才能运转正常。否则，美国经济出现问题之日就是固定汇率制崩溃之时。

9.5 浮动汇率制

固定汇率制崩溃后，国际货币基金组织会员国于 1976 年 1 月在牙买加开会，正式决定用浮动汇率制取代固定汇率制，并为国际货币体系建立了新的汇率制度。下文首先讨论牙买加协议，然后再看一看目前仍然在实行的浮动汇率制。

9.5.1 牙买加协议

牙买加会议的目的是为了修改 IMF 协议的条款，以适应已经实行的浮动汇率制。牙买加协议主要包括以下内容：

1. 正式启用浮动汇率制。IMF 会员国可以进入外汇交易市场调平由投机活动引发的汇率波动。
2. 黄金不再是储备资产，IMF 按照市场价格将其黄金储备转卖给会员国，将收入存入信托基金，用于帮助贫困国家。IMF 会员国可以市场价出售其黄金储备。
3. IMF 会员国每年缴纳的总份额（会员国每年应向 IMF 上缴款的总和）增至 410 亿美元。到目前为止，份额已增至 1 800 亿美元。非石油输出国和发展中国家可以从 IMF 获得更多的资金。

牙买加会议后，IMF 在一种全新的汇率制度下继续帮助各国解决宏观经济政策以及汇率方面出现的问题。在过去的 25 年里，IMF 的作用发生了很大的变化，因此引发了人们对布雷顿森林会议两个产物（国际货币基金组织与世界银行）未来的思考与讨论。

9.5.2 1973 年以来的汇率变化

与 1945 至 1973 年之间任何时期的汇率变化相比，1973 年 3 月以后汇率变得更加变化莫测。造成汇率起伏不定的部分原因在于世界货币体系多次受到冲击，这些无法预测的冲击包括：

1. 1973 年石油输出国组织将原油价格翻了两番，从而引发了石油危机，

美国经济受到严重影响，通货膨胀率上升，贸易赤字增大，结果美元币值进一步下跌。

2. 1977至1978年美国通货膨胀率的上扬使人们对美元失去了信心。

3. 1979年石油输出国组织再次将油价提高了一倍，石油危机再次出现。

4. 虽然1980至1985年间，美国国际收支状况每况愈下，但是美元币值却不断攀升。

5. 1985年至1987年美元对日元及德国马克急剧贬值，1993年至1995年美元对日元的汇率快速下跌。

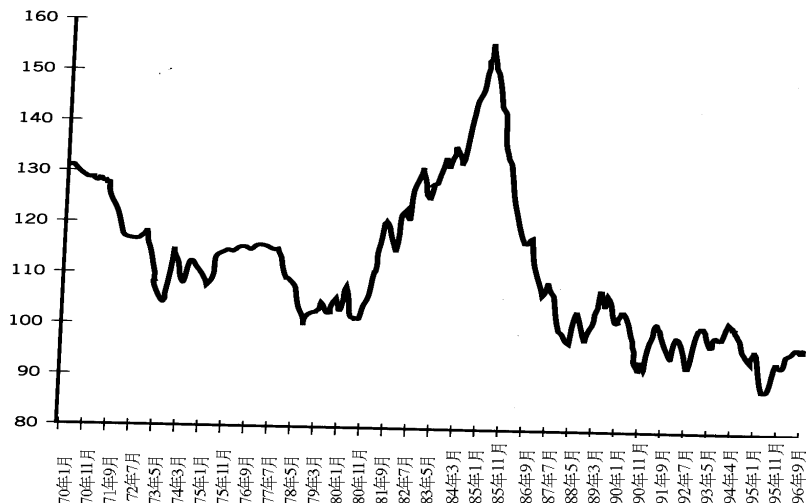


图9-2 1970年至1996年美元贸易加权指数

资料来源：Morgan Guaranty, *World Financial Markets*, various issues.

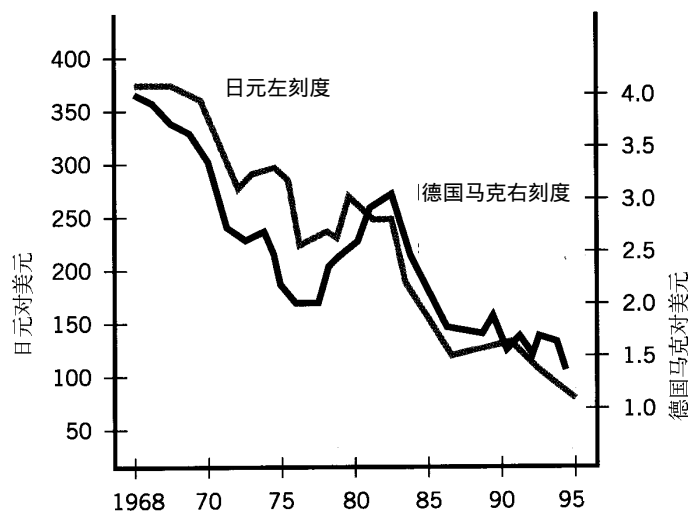
图9-2显示了美元在1970~1996年间的变化，图中数据来自摩根保证指数（Morgan Guaranty Index），该指数用来表示美元对其他15种工业国家“一揽子加权货币”的汇率。从图中可以看到，摩根指数在1989年仅为92，而1985年却高达158（1990年是100）。

图9-2中有两个最有意思的现象，第一个是1980~1985年间美元币值快速攀升；另一个现象是紧随其后（1985~1988年）美元币值以更快的速度下跌，这些急剧的变化代表了近些年来国际货币体系运转的特点。⁵

1980到1985年间美元币值的上升值得注意，因为此时美国的贸易赤字庞大，其进口额远远高于出口额。按照传统理论，庞大的贸易赤字使外汇市场上的美元供应量增加，从而导致美元币值下降，但是实际情况却与此相反，美元的币值急剧上升，这是什么原因造成的呢？一些有利因素暂时掩盖了贸易逆差产生的不利影响。当时美国经济增长势头强劲，外国投资者蜂拥而入，寻求资本资产的高回报，同时高利率也使大批外国投资者在美国投资，希望从金融资产投资上获得较高的利润。此时，一些国家政局不稳以及欧洲一些发达国家经济增长速度缓慢，使人们认为美国是投资的天堂。大量资本的流入造成外汇市场上美元需求量的增加，这无疑推动了

美元币值的上扬。

1985年至1988年期间美元币值的下跌则是政府干预和市场因素综合作用的结果。美元币值攀升使得美国出口商品价格昂贵，进口商品价格低廉，进一步扩大了美国的贸易逆差。1985年美国的贸易赤字创下了历史最高纪录，高达1 600亿美元，这使美国国内贸易保护主义呼声高涨。为了解决这一矛盾，1985年9月，5个主要工业国家（英国、法国、日本、德国以及美国）的财政部长和中央银行行长在纽约广场饭店举行会议并达成了广场饭店会议协定（Plaza Accord）。与会人员宣布几种主要货币对美元的升值将有利于世界经济，同时保证出售美元，干预外汇市场以促使美元贬值。其实，美元在1985年夏季已经显示出疲软势头，这次会议加快了美元贬值的



3月8日

图9-3 1970年至1996年间美元对日元、德国马克币值的变化

资料来源：Morgan Guaranty, *World Financial Markets*, various issues.

美元下跌一直持续到1987年初，五国政府此时开始担心美元跌势过猛。为此，1987年2月五国财政部长在巴黎开会，达成一项新的决议即卢浮宫协议（Louvre Accord）。五国财长一致认为汇率已基本调整到位，目前应该保持稳定，必要时政府可以通过购入和售出货币干预外汇市场。卢浮宫协议签署后的几个月里，美元依然下跌，但势头已经明显缓慢，到了1988年初，跌势基本停止。除了在1991年海湾战争期间美元受到投机活动的冲击，暂时波动了一下以外，它对大多数主要货币的汇率一直比较稳定。然而，美元对日元和马克的汇率却一直呈下跌趋势，特别是对日元的跌势更猛一些，这种跌势一直延续到1995年年中。可是在1996年至1997年期间，（见图9-3）美元又开始攀升。许多观察家认为，从90年代初开始，美元对日元、德国马克汇率下滑并不是美元疲软的反应，而是日元和马克（特别是日元）过于坚挺的结果。在本章“全球经济聚焦”中将详细讨论日元问题。

日元冲击

1971年，在布雷顿森林体系崩溃之前，1美元可以兑换350日元，1985年，美元对日元的汇率是1比250，1990年为1比150，1993年是1比125，到1995年3月，1美元只能兑换85日元。在1971年至1995年间，美元币值跌落的部分原因在于两国的通货膨胀率存在差异。1983年至1989年间，日本的年平均通货膨胀率为1.1%，而美国为3.6%；1989年到1993年期间，日本年通货膨胀率是2%，而美国在这几年中，年平均通货膨胀率是4.1%。

从1993年到1995年初，日元对美元升值达50%。按照购买力平价理论，1995年中期日元相对美元的币值似乎被高估了30%，很明显，两国间通货膨胀率的差异不是日元大幅度升值的主要原因。

然而，日本投资机构（特别是银行与保险公司）的一些经营活动似乎可以解释为什么日元在1993年至1995年间会急剧升值。日本对美国贸易一直存在巨大的顺差，许多日本公司手中存有大量结余的美元（向美国消费者出售本公司产品后的收入）。80年代，日本的金融机构从这些公司手中购入大量美元，然后在美国购买股票与政府债券。

只要日本金融机构不断地把日本公司盈余的美元在美国进行再投资，而不是把它们兑换成日元，美元对日元的汇率就可以相对稳定。但是90年代初期，日本出现了1945年以来最严重的经济萧条，随之而来的是股票、房地产价格的暴跌，跌幅达50%。价格下滑使日本金融机构蒙受巨大损失。大多数日本金融机构已经把许多资产投入到股票与房地产市场中，由于价格下跌，这些机构的资产平衡状况日趋恶化，它们不再敢进行风险投资了，而是把投资重点从购买美国的资产转向购买日本政府债券。简而言之，日本金融机构停止了用美元在美国的再投资活动。从1995年开始，它们把大量美元兑换成日元，然后购买日本政府债券。更有甚者，一些金融机构将美国的股票和债券出售后将资金投入到低风险的日本政府债券市场中。在1989年前的两年中，日本金融机构在美的投资额翻了一番，而在随后的四年里它们却抛售了20%的外国资产。

这种销售活动使美元的需求量锐减，日元的需求量剧增，从而导致日元对美元的升值。1993年日元的急剧升值使美国的资产失去了吸引力（以日元定价的美国资产的产值下降），导致日本金融机构进一步失去在美国股票和债券市场投资的兴趣。到了1995年，由日方自己掀起来的“彩车效应”使日元大幅度升值。日元的升值对出口为主的日本公司是一个沉重的打击。在人们所称的“日元冲击”下，日本公司出口到美国的商品的价格与利润率降到了无法再降的地步。

这种状况持续了18个月，直到1996年日本金融机构再次开始在美国股票与债券市场上大量投资后，美元对日元的汇率才趋于正常。到了1997年4月，汇率从1995年1美元兑换85日元回升到1美元兑换120日元。⁷

从过去20多年美元币值的变化中，既可以看到市场因素的作用，也可以看到政府干预的影响。在浮动汇率制度下，外汇市场的各种因素使美元汇率起伏不定，而当美元汇率不稳定时，政府又通过购入和售出美元对外汇市场进行干预，或者力图保持汇率稳定，或者努力调整和修改他们认为过高的（1985年）或过低的（1987年）美元汇率。由于政府频繁地干预外汇市场，目前的浮动汇率制常常被人们称为管理浮动汇率制或肮脏浮动汇率制。

9.6 固定汇率与浮动汇率的比较

尽管布雷顿森林会议所制定的固定汇率制已经崩溃，但是有关固定汇率制与浮动汇率制之间利弊比较的讨论仍在进行中，特别是近些年来人们对浮动汇率制越来越感到失望，因此又开始讨论固定汇率制的诸多优点。本节将回顾人们对固定汇率制与浮动汇率制的观点与看法。^⑧讨论为什么许多评论家对浮动汇率制如此失望并希望恢复固定汇率制，但首先必须先了解支持浮动汇率制的理由。

9.6.1 支持浮动汇率制的理由

浮动汇率制在两个方面具有优势：货币政策自主性及贸易平衡自动调整性。

9.6.1.1 货币政策自主性

浮动汇率制的优点之一是允许各国制定自己的货币政策。在固定汇率制度下为了保持汇率平价，一个国家无法按照自己的需求扩大或缩小货币的发行量，因为扩大货币发行量会引发通货膨胀，从而对固定汇率产生下跌的压力（如购买力平价理论所述，见第8章），缩小货币发行量需要提高利率（减少货币的需求量），而利率的提高会吸引外国货币流入本国，对汇率产生上升的压力，因此为了保持汇率平价，各国政府无法运用货币政策刺激或限制本国经济的发展。

浮动汇率制的拥护者认为一个政府应该有制定本国货币政策的权利，不应受维持汇率平价的约束，特别是当这个政府被高失业率所困扰，希望通过提高货币发行量来刺激国内需求，降低失业率时，应该利用货币政策刺激经济，不必考虑承担维持汇率平价的责任。虽然扩大货币发行量可能引发通货膨胀，但是高通货膨胀又会使货币贬值。如果PPP理论正确，外汇市场上一种货币的贬值可以抵消通货膨胀所引发的不良后果。从另一个角度来看，在浮动汇率制下，虽然一个国家的通货膨胀会影响该国货币的汇率，但是由于货币的贬值，通货膨胀不会影响这个国家出口商品价格方面的竞争力。因为在外汇市场上，该国货币的贬值完全可以抵消由通货膨胀造成的生产成本的提高。一个政府同样可以利用货币政策紧缩本国经济，不必顾忌保持汇率平价的责任。

9.6.1.2 贸易平衡自动调整性

在布雷顿森林固定汇率制下，如果一个国家长期出现贸易逆差，而政府又无法运用经济政策进行调整，IMF则同意该国货币贬值。对固定汇率制持批评态度的人认为，浮动汇率制的调整机制可以更有效地解决贸易逆差问题。如果一个国家出现贸易逆差，外汇市场上该国货币的供需量会失去平衡，结果造成这个国家的货币贬值，贬值的货币使出口商品价格下降，进口商品价格上升，最终使贸易赤字消失。

9.6.2 支持固定汇率制的理由

支持固定汇率制的人从货币政策的约束性、货币投机活动、不可预测性以及贸易平衡与汇率之间缺乏联系四个方面为固定汇率制辩解。

9.6.2.1 对货币政策的约束性

讨论布雷顿森林体系时涉及到了对货币政策的约束性问题，为了维持固定汇率的平价，政府不得大幅度提高货币供应量。浮动汇率制的支持者认为，每一个政府都应该有权决定本国的通货膨胀率，但是支持固定汇率制的人则认为政府经常受到来自政治党派的压力不得不大量发行货币，造成通货膨胀率飞速上升，而固定汇率制则可以防止这种情况的发生。

9.6.2.2 货币投机活动

批评浮动汇率制的人士认为货币投机活动可以造成汇率的大起大落，他们指出80年代各国之间通货膨胀率的差异以及美国的贸易逆差不是造成美元大幅度升值或贬值的原因，而真正的元凶是货币投机活动。他们说，当外汇交易商看到某一国家的货币贬值时，会立即抛售这种货币，此时他们根本不会考虑这个国家未来的经济状况，而是期待着这种货币的进一步贬值，如果更多的交易商跳上“这辆彩车”（大量抛售这种货币），那么这种货币贬值的速度会越来越快，他们的“梦想”就会实现。这样的投机活动会使汇率长期不稳定，也会使出口商品的价格曲扭变形，严重损害一个国家的经济发展（例如，1985年美元币值过高，因此美国出口商品的定价过高，进口商品的定价过低）。固定汇率制的支持者强调固定汇率制可以在最大程度上限制货币投机活动。

9.6.2.3 不可预测性

固定汇率制的支持者认为外汇市场上的投机活动使货币的未来走势更加变化莫测，这正是浮动汇率制下外汇市场的一大特点。在布雷顿森林体

系崩溃后的年代里，由于无法准确地预测汇率的变化，企业很难制定切实可行的商业计划，进口、出口和海外投资等活动充满风险性。由于汇率起伏不定，国际性企业不知道如何应付各种变化，因此他们也就什么也不做，听天由命了。比如美元本月下跌 6% 以后，公司需要不需要修正有关计划？因为下个月美元也许会上升 6%。这种难以预料的局面严重阻碍了国际贸易与投资的发展，而固定汇率制可以消除这种不可预测的局面，促进国际商务活动的健康发展。但是浮动汇率制的拥护者反驳说，远期外汇市场可以有效地减小由汇率变化给企业带来的风险（见第 8 章），因此汇率的变化不会影响国际贸易与投资的发展。

9.6.2.4 贸易平衡自动调整性

浮动汇率制的支持者认为浮动汇率可以调整贸易平衡，但是批评家对此提出质疑，他们不相信汇率与贸易平衡之间存在某一种联系，而是强调贸易赤字同一个国家储蓄与投资之间是否平衡有关，绝不取决于该国货币在外汇市场上的币值。⁹他们认为货币贬值会导致通货膨胀（是进口商品价格上升的结果），而通货膨胀会抵消由货币贬值带来的出口商品价格优势，也就是说货币贬值不会起到扩大出口减小进口的作用，而只能提高通货膨胀率。为了证明此种观点的正确性，固定汇率制的支持者指出，美元在 1985 年到 1988 年间贬值 40% 并没有使美国贸易赤字减小。但是反对派人士争辩道，1985 至 1992 年间，美国的贸易赤字从 1 600 亿美元降到 700 亿美元，这样的结果同美元贬值是分不开的。

9.6.3 哪种观点是正确的

现在，支持浮动汇率制与支持固定汇率制人士之间的辩论仍在继续，哪种观点正确呢？答案是：没有人知道。这种局面对企业十分不利，因为辩论的结果对于所有从事国际贸易与投资的企业至关重要。目前没有明显的迹象表明哪种汇率制更有利于国际商务活动。

然而布雷顿森林会议所制定的那种固定汇率制的确不适合当前的国际商务活动，也明确了货币投机活动是摧毁固定汇率制的元凶，但是一些固定汇率制的支持者总是把货币投机与浮动汇率制相联系。也许有一种新型的固定汇率制具有更强的生命力，更有利于外汇市场的稳定，从而促进国际贸易与投资更快地发展。

9.7 布雷顿森林会议之后的国际货币基金组织与世界银行

布雷顿森林体系的崩溃削弱了 IMF 在国际货币体系中的作用。当时创立

IMF的目的是为会员国提供一个筹借短期资金的渠道，用以调整国际收支中出现的不平衡，保持汇率的稳定。在浮动汇率制下，各国对短期贷款的需求降低了，因为贸易赤字会使一个国家的货币贬值，从而减少进口扩大出口。IMF的短期贷款失去了其应有的作用，大多数的发达国家都依靠外汇市场按照供需要求去调整汇率。从70年代中期英国和意大利向IMF筹借贷款以来，还没有一个发达国家使用过这个组织的资金，这主要是由于全球资本市场从70年代初期开始飞速发展，英国、美国等发达国家可以通过这个市场筹集资金以解决资金不足的困难。

为了适应这种变化，IMF采取了一些应变措施，为自己找到了新的使命，这倒应该感谢1973年和1979年石油输出国组织（OPEC）两次提高石油价格以及由此引发的发展中国家的债务危机。¹⁰

9.7.1 IMF与发展中国家的债务

OPEC成员国在1973年和1979年两次大幅度提高石油价格，使大量资金从石油进口国（如德国、日本、美国）流向石油生产国。从来不会放弃赚钱机会的商业银行迅速行动起来，将大量剩余的石油收益重新输入到石油进口国，再以贷款的形式借给需要资金的政府或企业。大量的贷款流向了許多拉丁美洲和非洲国家。银行发放贷款之前对这些国家短期和中期经济发展的评估过于乐观，到了80年代初，发展中国家的经济发展完全陷于瘫痪，诸多盘根交错的因素造成了这种局面，以下所列的是其中几个主要因素：

- 世界范围内短期利率的上升。
- 一些发展中国家宏观经济政策的失误，特别是通货膨胀政策。
- 发展中国家政府未能正确使用筹借到的贷款，比如经常用于消费，未能进行有效的投资。
- 作为发展中国家产品主要市场的西方发达国家经济增长缓慢。

以上因素引发了大范围的债务危机，一度曾经出现过高达1万亿美元的呆帐（指债务国已无望偿还的贷款）。如果此时任何一个主要债务国拖欠债务，整个世界金融体系就会受到严重的冲击。当时许多人担心，一旦出现这种情况，发达国家银行的倒闭会使80年代世界范围内的经济衰退演变成经济大萧条。

在这危机时刻，一直被视为发展中国家债务国中信誉最佳的墨西哥在1982年宣布：如果得不到30亿美元的新贷款，它将无力支付800亿美元国际债务的利息。巴西紧随其后也宣布无法偿还其870亿美元债务的利息。阿根廷以及数十个信誉不佳的国家也都提出了同样的请求，国际货币体系面临一场严重的危机。

9.7.2 IMF方案和布雷迪计划(Brady Plan)

IMF开始了一系列的调解工作，它与美国和其他几个西方国家政府一起努力解决这次债务危机，在整个过程中IMF起到了关键的作用。解决墨西哥

债务的方案包括三项主要内容：

1. 重新安排墨西哥旧债的偿还计划。
2. IMF、世界银行以及商业银行向墨西哥提供新的贷款。
3. 墨西哥政府同意接受 IMF 对其宏观经济政策所制定的一整套整改方案，包括严格控制货币发行量和大量消减政府开支。

为了实现这一方案，IMF 动员已向墨西哥贷过款的 1 600 家商业银行再向墨西哥政府提供原贷款额 8% 的新贷款。IMF 成功地帮助墨西哥和其他负债累累的国家摆脱了困境，这的确不是一件容易做到的事情。

但是，IMF 提出的解决债务危机的办法存在一个不可克服的弊病：这种方案最终成功与否取决于债务国经济的恢复，如果经济能迅速复苏，这些国家可以在短时间内提高本国偿还债务的能力，最终摆脱债务的困扰。但是到了 80 年代中期，形势没有向人们所期待的那样乐观，IMF 推行的宏观经济政策虽然使债务国的贸易赤字减小，通货膨胀得以控制，但是也使经济增长率急剧下降。

到了 1989 年，人们清楚地意识到，仅仅通过重新安排债务偿还计划是无法解决债务危机的。同年 4 月，IMF 批准了由美国财政部长尼古拉·布雷迪（Nicholas Brady）提出的计划。布雷迪计划的核心是减免债务国的债务，而不是重新安排偿还计划，这个计划强调了 IMF 和世界银行在实施计划过程中的关键作用，要求 IMF、世界银行以及日本政府各捐献 100 亿美元用于减免债务国的债务。该计划要求债务国在得到资助的同时必须再次保证接受对其宏观经济政策的监控以及保证偿还贷款。1989 年布雷迪计划首次用于解决墨西哥的债务问题，墨西哥 1989 年 1 070 亿美元的债务被减免了 150 亿美元，完全缓解了墨西哥的外债压力，到 90 年代中期，世界范围的债务危机彻底结束。¹¹

9.7.3 IMF 和世界银行的未来¹²

IMF 成功地参与了解决发展中国家的债务危机，但是这使它和世界银行的作用区别不清了。布雷顿森林协议规定 IMF 负责提供短期贷款，世界银行提供长期贷款。但是 70 年代以来 IMF 不断地向负债累累的债务国提供长期贷款，据估计，已经有 20 多个国家在过去的 12 年中不断地使用 IMF 提供的长期贷款。

IMF 会继续发挥其提供长期贷款和促进经济发展的作用。前东欧社会主义国家和苏联分裂解体后，这些国家纷纷申请加入 IMF。由于这些国家从计划经济体制向市场经济体制转轨的过程中会出现许多问题，它们一定会向 IMF 申请长期贷款。到 1997 年，俄罗斯和乌克兰都已成为 IMF 主要的贷款接受国。IMF 在这两个国家进行的经济结构转轨过程中起到了重要的作用。

不仅仅只是 IMF 做了越来越多世界银行应该做的工作，世界银行从 70 年代以来也扮演了许多 IMF 的角色。70 年代，世界银行注意到，许多像灌溉、能源及运输一类的世界银行贷款项目没有能像世行官员所预料的那样为借债国家产生良好的长期经济效益。进一步调查之后，世界银行发现问题的出现不是因为项目的设计，而是由于项目所在国的经济环境。如果一个国

家的宏观经济政策阻碍了经济的发展，那么这个国家世行贷款项目的投资收益也会相应比较低，一个在不理想经济环境里的出色贷款项目往往会成为一个失败的项目。因此，世界银行意识到，在发放项目贷款的条件中一定要包括对该国经济环境评估的要求。

鉴于这种情况，世界银行设计了一种新的贷款方式，除了提供项目贷款外，世界银行还向有关国家的政府提供贷款作为该国政府许诺改进宏观经济政策的回报。近年来，IMF一直采用这种方法去促使一个国家的政府改变其宏观经济政策，现在世界银行也采取了相同的措施。

由于IMF和世界银行所起的作用存在极大的一致性，将来这两个机构有可能合并，特别是当人们看到这两个机构经常扮演对方的角色时，让它们合并的呼声就更高了。但是，现在合并是不现实的，两个机构目前都在忙于东欧事务，根本没有时间考虑合并事宜。正如一个评论家评论的那样：“现在进行机构改革只能削弱这两个机构的力量，但是合并是合理的，将来合二为一的目标一定会实现。”¹³

全球资本市场的演变也影响了IMF和世界银行的作用。1944年全球资本市场基本不存在，但是到了90年代中期，每天都有大量货币通过这个市场流向世界各地。在资本市场出现前，人们呼吁建立像世界银行和IMF这样的机构，以便向贫穷国家提供贷款。现在批评家认为除了出现债务危机一类的紧急情况外，资本市场完全可以决定哪个政府值得帮助，哪个政府不值得，还需要IMF和世界银行吗？目前争论仍在继续。

9.8 对国际商务活动的影响

本章讨论的问题在三个方面与国际性企业有密切的联系：货币管理、商业战略以及企业与政府的关系

9.8.1 货币管理

在货币管理方面，企业必须清楚外汇市场的实际运作方式。同第8章所描述的截然不同，目前的汇率制是管理浮动汇率制，政府的干预能够控制外汇市场（比如，广场饭店协议与卢浮宫协议签订后外汇市场汇率的变化）。外汇业务多的企业应该了解这一点，并在进行外汇交易时根据情况调整自己的计划。比如，美国履带拖拉机公司的货币管理部门承认该公司在广场饭店协议宣布后的数小时里大量抛售美元，购入在政府干预后可能升值的货币，结果获利数百万美元。

本章提供的第二个信息是在目前实施的汇率制度下，货币投机活动使汇率走向变化莫测（比如，80年代美元的大起大落），而整个80年代汇率的走向不受相关国家通货膨胀率的影响（至少美元属于这种情况），这同购买力平价理论所揭示的完全相反。变化的汇率给企业带来了巨大的风险，这对企业确实不利。但幸运的是外汇市场内已经形成了一些机制（如远期外汇市场和互惠外汇信贷），可以帮助企业减少外汇风险。事实上，从1973年

布雷顿森林体系崩溃以来，越来越多的企业利用这些机制保护自己的利益。

9.8.2 商业战略

浮动汇率的不稳定性给国际性企业带来一个难以解决的问题：汇率走向在很大程度上决定了一个企业的产品在海外市场上是否有竞争力，但是汇率却往往起伏不定，难以预测。本章的“管理焦点 9-1”揭示了汇率变化如何影响了德国汽车和航空航天公司——戴姆勒·奔驰公司(Daimler-Benz)的利润与收益。可以看到，德国马克对其他主要货币（日元除外）的不断升值是造成奔驰公司在德国本土生产的产品失去国际竞争力的根本原因。

为了应付由浮动汇率变化而造成的困难，企业可以制定一套灵活应变的企业战略。当然企业可以利用外汇期货市场来防止由汇率变化对企业造成的损失，但是外汇期货市场根本无法准确地预测未来汇率的变化（详见第8章），而且，企业也很难依靠外汇市场为数年后由汇率变化给自己造成的损失求得保险，外汇市场只能为几个月内汇率变化提供保险。因此国际性企业应该制定相应的战略方针，增强对汇率波动的应变能力，其中一种较为有效的方式是将企业的生产地点安排在世界不同的地区，以此作为防止汇率变化给企业造成损失的屏障（正如“管理焦点 9-1”中戴姆勒·奔驰公司正在做的那样），英格索尔-兰德公司（Ingersoll-Rand）也采取了这一措施，扩大海外生产能力，减少从美国的出口量，以免美元被炒作升值后自己蒙受损失。日本汽车制造商也在美国和欧洲建厂生产汽车，其目的除

管理焦点 9-1

坚挺的马克带给戴姆勒-奔驰公司的不幸

1995年6月，德国汽车和航空航天公司——戴姆勒-奔驰公司宣布该公司1995年的亏损额预计高达7.2亿美元，这一消息震动了整个德国商界。亏损的原因在于坚挺的德国马克。从1995年初开始，德国马克对几种主要货币的汇率上升了4%，德国马克对美元的汇率从1994年下半年开始上升了30%。到1995年中期，美元对马克的汇率是1比1.38，而公司管理人员认为美元对马克的汇率低于1比1.6时，戴姆勒-奔驰公司将无法盈利。

虽然梅赛德斯-奔驰汽车分公司(Mercedes-Benz)受到了一些压力，但是问题主要出在戴姆勒航空航天分公司(DASA)。DASA分公司的收入占公司营业额的20%，其中74%是美元（飞机是以美元定价的），但是成本只有27%是以美元计算的。鉴于以上情况，马克升值后，DASA蒙受的损失最大。但是该公司生产成本受到汇率变化影响最主要的原因在于它的主要生产都是在德国本土上进行的。梅赛德斯-奔驰汽车分公司也同样存在这种结构上的问题，汽车分公司只有2%的汽车是在国外生产的，但是出口（特别是销往

(续)

美国) 却占总销售额的 15%。坚挺的马克使出口汽车价格昂贵, 失去了竞争力。

戴姆勒-奔驰公司的高级管理层认为德国马克的坚挺会持续相当长的一段时间, 而解决这一问题的办法是将部分生产转移到国外去, 并扩大购买国外生产的部件, 从而减小公司受外汇汇率变化的影响。梅赛德斯-奔驰分公司已经制定好了改革计划, 准备在 2000 年前将 10% 的汽车生产移到海外 (主要是在美国)。DASA 分公司的改革会更加艰难, 工业分析家认为为了增强竞争力, DASA 必须削减 2 万名雇员并将相当一部分生产转移到德国以外生产成本低的地区进行。¹⁴

为了防止贸易壁垒外, 很明显也是为了抵消由日元不断升值给企业带来的损失。另一种方式是把某一种产品的制造承包给其他生产商。汇率发生变化后, 在不同国家生产同一种产品的成本也会发生相应的变化, 企业可以选择生产成本低的生产商为自己加工生产。但是这种方式只适用于生产低附加值的产品 (如纺织品), 因为这类商品的价值中不包含任何特殊技术成分。如果把高附加值产品的生产转让承包出去, 一个企业则得不偿失, 因为在这类产品的价值中特殊技术占了相当大的比重 (如重型设备), 同时特殊技术也会使转让成本相对增高, 因此在转让承包过程中该企业会失去特殊技术本身所创造的价值, 从而抵消生产成本降低后所带来的利润。

IMF 和世界银行在目前国际货币体系中起到的作用对企业的战略也有影响。IMF 和世界银行越来越像控制世界宏观经济的“警察”, 它们要求那些筹措巨额贷款的国家必须采用 IMF 或世界银行批准的宏观经济政策, 其目的主要是抑制通货膨胀和削减政府开支。在短时期内这些政策常常会造成一个国家市场需求的急剧下降, 因此准备向该国出售或转移生产的国际性企业也应该了解这一情况, 并作出相应的计划。但是从长远角度看, IMF 和世界银行推行的政策会促进经济增长, 扩大市场需求, 这又会给国际性企业创造许多机遇。

9.8.3 企业与政府之间的关系

作为国际贸易与投资活动主要参与者的各国企业可以对各自政府在制定同国际货币体系有关的政策方面产生相当大的影响。比如, 大批美国出口商游说政府官员, 使他们相信美国政府必须干预外汇市场。企业能够、同时也应该利用自身的影响力促成一种理想的国际货币体系, 使它能有助于国际贸易与投资的发展。固定汇率制和浮动汇率制哪一个更为理想? 这一问题仍在讨论中。但是人们已经清楚地看到像 80 年代那种变化莫测的汇率远远不如一种相对稳定的汇率更有利于国际贸易与投资。因此, 为了国际商务活动的健康发展, 各国都有责任促成一种国际货币体系, 使之可以在最大程度上限制汇率的波动, 特别是当汇率的走势不符合基本经济规律时, 这种体系可以帮助国际性企业防范由汇率变化给它们带来的风险。

关键术语

固定汇率	(fixed exchange rate)
金本位	(gold standard)
管理浮动汇率制	(managed float system)

本章小结

本章重点是解释国际货币体系的运作及其对国际商务活动的影响，以下是本章的重点：

1. 金本位是一种货币制度，它把货币与黄金挂钩，并保证货币与黄金的自由兑换。
2. 人们认为金本位制包含一种自动调节机制，可以使所有国家自然地实现收支平衡。
3. 金本位制在20世纪30年代崩溃，起因是各国政府不断地将本国货币贬值。
4. 布雷顿森林体系下的固定汇率制建立于1944年，美元是这一制度的中心，其他货币同美元挂钩，某一种货币要求大幅度贬值时必须得到IMF的批准。
5. IMF的作用是维持国际货币体系的秩序，避免出现30年代各国相继将本国货币贬值的情况，约束各国的货币政策，以达到控制通货膨胀的目的。
6. 为了增加固定汇率制的灵活性，IMF可以向会员国提供贷款，帮助它们在本国货币受到投机活动的冲击时保持币值稳定，协助它们修正严重的国际收支不平衡。
7. 1973年固定汇率制崩溃，主要原因是美国经济出现通货膨胀率大幅度上升及贸易赤字不断扩大，美元无法承受外汇市场投机活动带来的压力。
8. 自1973年以来，浮动汇率制一直延用至今，汇率变得起伏不定，无法预测，人们再次思考和讨论固定汇率制和浮动汇率制的优缺点。
9. 支持浮动汇率制一方认为：（1）浮动汇率制给予各国制定本国金融政策的自主权；（2）浮动汇率制可以帮助本国平稳地调整各国的贸易不平衡。
10. 支持固定汇率制的理由：（1）固定汇率制本身可以约束各国的货币政策；（2）浮动汇率制给予货币投机者可乘之机；（3）汇率的不稳定性阻碍了国际贸易与投资的发展；（4）一种货币的贬值无法减小贸易赤字，只能造成通货膨胀。
11. 布雷顿森林体系的崩溃使得IMF和世界银行在国际货币体系中无法发挥作用。为了适应新形势，两个组织已发展成为世界宏观经济的“警察”。现在，一个国家在国际收支、偿还债务或发展经济方面出现问题与困难时，可以向IMF或世界银行申请贷款，但是必须保证采用这两个组织提出的宏观经济政策方面的整改措施。
12. 目前的管理浮动汇率制使得国际性企业加强了对货币的管理。
13. 目前的管理浮动汇率制给企业提供了机会也带来了风险。为了减少汇率变化带来的风险，企业可以制定灵活的战略方针，将产品的生产分散到世界不同地区或承包给其他生产商（适用于低附加值产品）。

思考和讨论

1. 金本位制为什么会崩溃？目前有没有人希望恢复某种形式的金本位制？理由是什么？
2. IMF向发展中国家提供贷款的政策为国际性企业创造了什么机会？构成了哪些威胁？
3. IMF向前东欧国家提供援助，帮助它们改变经济体制，对西方的国际性企业有什么好处？为什么？
4. 讨论固定汇率制和浮动汇率制的优点；如果一个企业有可能选择一种汇率制度，哪些标准是最重要的依据？哪种汇率制对国际性企业更为有利？

网上练习

本章比较详细地介绍了IMF和世界银行的创立和发展。虽然两个国际组织的作用已经减弱，但是它们仍然在万维网（World Wide Web）上建立了大规模的网站。IMF（<http://www.imf.org/>）和世界银行（<http://www.worldbank.org>）网站向公众提供两个组织最新的发展状况、出版物、年会以及组织结构的变化。IMF网站还提供了世界银行与国际货币基金图书馆和IMF研究所的详细情况。世界银行网站增设了公共服务通告栏、每周新批准项目概况、讲演和最新话题。

网上漫游

进入两个网站，查找最新的消息；有关两个组织在国际货币体系方面所作的工作；下次年会的议事日程、最新的出版物。从世界银行与国际货币基金图书馆可以查到什么资料？国际货币基金组织研究所的作用是什么？世界银行公共服务公告栏以及近来的讲演涉及了哪些问题？世界银行最近批准了哪些新项目？金融、人类资源与贫困、基础设施及城市开发方面的最新话题是什么？

综述案例

履带拖拉机公司的衰退与复兴

履带拖拉机公司是世界上最大的重型掘土机械制造商。掘土机械占世界建筑机械年销售额（以美元计算）的70%。1980年，该公司的产品占据了全世界掘土机械市场的53.3%。履带拖拉机公司的最大竞争对手是日本的小松公司（Komatsu），小松的产品占据了60%

的日本市场，但只占世界市场的 15.2%。

1980年，履带拖拉机公司被视为美国最重要的生产及出口商之一，已经连续 50 年盈利，股票收益率高达 27%。1981 年，出口占全公司销售额的 57%，该公司本身也是美国第三大出口商。1981 年，履带拖拉机创下了 5.79 亿美元的税前利润，这足以说明它的实力。但是在以后的 3 年中，公司却连创败绩，亏损高达 10 亿美元，到 1985 年，其市场份额已下滑到 40%，而小松公司的市场份额却上升到了 25%。出现如此大转变的原因有三个：小松公司生产能力的迅速提高；美元币值的上升；发展中国家的债务危机。

在此之前，小松公司一直在慢慢地追赶履带拖拉机。60 年代，小松公司在海外基本没有什么地位，到 1974 年，它的重型掘土机械在国际市场上占据了 9% 的份额，而到了 1980 年，其市场占有率已超过了 15%。小松的发展部分地归因于该公司工人超常的生产效率，所以在 70 年代，小松产品的价格比履带拖拉机公司的低 10% 至 15%。但是小松在国际市场上缺少完整的销售网络，而履带拖拉机公司世界范围的销售网以及完善的售后服务与支援功能使人们并不认为该公司产品的价格昂贵。分析家断言，小松公司的市场份额不会超过其 1980 年的水平。

但是，美元的升值使形势发生了巨大的变化。在 1980 年至 1987 年的几年中，美元对其他 10 个主要工业化国家货币的汇率平均上升了 87%。美国经济迅速增长的势头吸引了大量外国资本流入美国，以寻求高回报。同时，世界其他地区出现的政治动荡以及欧洲国家经济增长的缓慢使人们认为，美国是投资的天堂。海外资本的大量流入极大地增加了美元在外汇市场上的需求量，使得美元不断升值。坚挺的美元明显地提高了履带拖拉机公司产品以美元计算的价格，同时降低了小松公司出口到美国市场产品的价格。由于美元同日元币值的变化，1985 年小松产品的价格比履带拖拉机的低 40%。由于价格悬殊过大，许多客户放弃了履带拖拉机公司周到的售后服务，选择了小松公司的产品。

发展中国家的债务危机又使履带拖拉机公司雪上加霜。70 年代初期，石油输出国组织把石油价格翻了两番，赚到了大量的外汇，西方国家的商业银行从这些国家借到大量资金，然后借给发展中国家的政府，资助大规模的建筑项目，这使得重型掘土机械的需求猛增，履带拖拉机公司从中获利不小。但是到 1982 年，人们清楚地看到那些商业银行选错了投资对象，许多国家的政府（包括墨西哥、巴西和阿根廷）扬言要终止偿还债务。国际货币基金组织开始了协调工作，帮助负债国安排新贷款，但是要求这些国家采取紧缩的宏观经济政策。履带拖拉机公司美好的日子已经结束，几乎在一夜之间，重型掘土机械的订单不再光临，所剩无几的订单也飞向低价机械的生产厂家，其中，小松公司收到的订单最多。

由于上述原因，到 1982 年底，履带拖拉机公司深深陷入困境。但是它迅速作出了反应，从 1982 年到 1985 年，公司缩减了 40% 的雇员，关闭了 9 座工厂，投资 18 亿美元开发新技术以降低成本、提高质量。这些措施使履带拖拉机产品的成本下降了 20% 以上。同时，公司也强烈呼吁政府采取措施降低美元在外汇市场上的币值。到 1984 年，履带拖拉机公司成为美国出口商中最强硬的代表，要求里根政府干预外汇市场。

1985 年初，形势开始向有利于履带拖拉机公司的方向发展。屈于履带拖拉机公司及其他出口商的压力，美国政府的代表同日本、德国、法国和英国的代表在纽约广场饭店会晤。在会议公报中，五国政府一致同意美元币值过高，保证采取措施，促使美元贬值。实际上，美元在 1985 年初已呈下降趋势，广场饭店协议加速了美元的贬值，在以后的三年里，美元币值回落到 1980 年水平。

履带拖拉机公司立刻见到了效果。公司同其他主要出口商一样都有自己的外汇管理部门。预测到政府一定会干预外汇市场，在 1985 年初，履带拖拉机公司就已经增加了外汇储备，当美元下跌时，该公司出售外币，购入美元，赚到了丰厚的利润。当年公司的税前利

(续)

润是3 200万美元，如果没有从外汇交易中赚到的 8 900万美元，1985年公司仍然亏损。1986年的外汇交易收入是1亿美元，相当于当年该公司税前利润 1.59亿美元的三分之二。

更重要的是美元的贬值使履带拖拉机公司恢复了往日的雄风。由于美元对日元再次贬值以及该公司多年来一直致力于降低成本，到 1988年，履带拖拉机公司重新赢回了4年前由小松公司夺走的价格优势。小松公司已无法降低产品价格，反而被迫提价 18%，而履带拖拉机公司只提价3%。进出口比价的优势使履带拖拉机重新夺回了失去的市场份额，到1989年，它占据了世界重型掘土机械市场47%的份额，而小松公司的市场占有率却下降到20%以下。¹⁵

讨论题

1. 两个公司的竞争在多大程度上取决于美元对日元的汇率？
2. 如果你是履带拖拉机公司的总经理，你会采取什么措施确保 80年代发生的一切不再重演？
3. IMF和世界银行所做的工作对履带拖拉机公司的经营有什么潜在的影响？履带拖拉机能做什么来影响IMF和世界银行的作用？
4. 作为履带拖拉机公司的总经理，你认为固定汇率制对你公司是否有利？你是否希望目前的管理浮动汇率制继续使用？为什么？

学友实例

我喜欢赌博

如果愿意冒险，有能力虚张声势，那么就可以在没有可能的条件下为自己创造发财致富的良机。王丹明（Danny Wang）自称喜爱赌博和冒险，在一次打麻将时，他抓住机会开始了自己的事业。麻将是一种中国人玩的游戏，牌的形状像多米诺骨牌，排上有不同的图案，打麻将的人在出牌与抓牌的过程中，尽量把手中的牌拼凑成最理想的组合，第一个成功的人是赢家。

一年以前，20岁的王丹明同他叔叔、婶婶以及他最好的朋友，23岁的李亨利（Harry Lee）一起打麻将。他们边打牌边闲谈，丹明的叔叔得知这两个青年人对计算机感兴趣后，漫不经心地问他们是否知道何处出售可写 CD盘（CDRs），因为他的一个德国朋友需要 20万张。

丹明和亨利意识到这也许是他们开创自己事业的黄金机会，此时，他们忘掉了丹明正在大学学习，忘掉了两个人都没有经营公司的经验，他们也忘掉了他们并不知道如何联系到货源，唯一想做的是如何把这笔生意做成。

丹明有一个女朋友，此时正利用暑假在台湾地区打工，女朋友的妈妈拥有一家国际贸易公司。“也许她能给我们提供一些线索。”他同女朋友取得了联系，结果令人兴奋，根本不需要女朋友母亲的帮忙，女朋友目前打工的计算机商店就有相关业务。

丹明同生产商和购买商取得了联系，并让他们相信自己是一个有信誉的商人。但这并不是一件容易做的事情，所有的联系都是通过电话进行的，比如，对方问丹明为哪家公司服务时，丹明信口开河地回答：“LD贸易公司。”“LD是什么字的缩写？”“对不起，我不

(续)

太清楚，我只是一名雇员。”同亨利商量后，他们决定将LD扩展为LEDA贸易公司。这个名字正好是丹明的名字与亨利的姓的总和，同时LE和DA又是两个汉字的谐音，同“我们听从您的吩咐”的意思有一些相似。

两个人的身份是销售和项目经理。“我们不想当总经理，因为总经理不可能给一般客户递名片，一个真正的公司应该是雇员接待客户。”丹明说。

丹明参加了一个商业用语速成班，学会了离岸价、信用证以及到岸价格等名词。他有问题就向他的朋友们、向亨利请教，从不在客户面前显露出一点外行的痕迹。

丹明只能筹借到极为有限的资金，因此不希望购买可转让信用证，多数中间商都用这种信用证，以防被交易双方中途甩开。一般信用证由购货方银行直接开给收货方银行，而可转让信用证可以转给第二受益方，但是第二受益方要付很高的手续费。因此丹明说服德国客户将信用证直接寄给台湾厂商的银行，并向德方表明自己可以得到酬金，因为自己是厂方的正式代表。正式收到德方订单之后，亨利飞往台湾，将订单交给厂方，同时得到厂方支付酬金的书面保证。

经过一个月的实践，丹明相信自己的天资，相信自己一定能够成为一名出色的商人。在这笔交易中，他们可以从每张售出的CDRs盘中获利3毛钱。

丹明喜欢冒险，部分原因是由于他多年来一直独立生活。13岁时他从中国台湾来到美国上中学，开始的两年里，他住在父亲的朋友家，后来搬进了父亲购买的房子里。他父亲是台湾地区的商人，经常往返于中国台湾和美国两地之间。丹明初来美国时一句英文都不会讲，是学校里三名亚洲学生之一。

丹明的目标是做一名台湾地区CDRs生产厂家的全权代表。目前，首先要增加销售量。他用第一笔生意中赚到的钱购买了一些CDRs盘，想再碰碰运气。在寻找大宗生意的过程中，他做成了两笔小生意，每月可收入2 000美元。他又把这些钱再次投资，扩大公司规模。他搬进了他叔叔的办公室，雇佣了两名在校大学生，一个负责接电话，一个在互联网上搜寻有关买方的线索。

丹明每天用5个小时同查到的商家联系，给他们寄样品，谈价格。由于经常通过电话和传真同世界各地的客户联系，他一般从晚上十点钟开始工作，白天继续在大学专修国际贸易。亨利已经大学毕业了，现在从事饭店管理，但仍然帮助丹明做文字工作，他正在因特网上为LEDA建立主页。

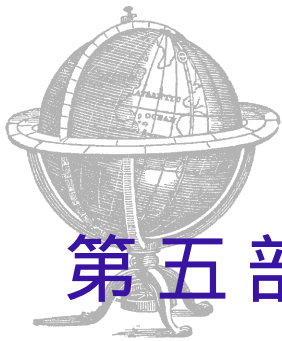
他们的事业同赌博一般，CDRs市场充满了质低价廉的伪劣产品，价格一再下跌，丹明赔了一些钱。然而他深信，随着公司的合并以及不盈利公司的退出，价格一定会上升。由于竞争，一些公司向他推销低价产品，但他还是同最初信任他的公司做生意。

丹明有希望大获成功。他具有战略意识和经营技巧，同时幸运之神也时常帮助他。这些都使得他在过去的游戏中获得胜利，这个游戏包括麻将，也包括国际贸易。

(作者：海伦娜·琴派克，加州州立科技大学)

参考文献

- 1** J. Darling and D. Nauss, "Stall in the Fast Lane," *Los Angeles Times*, February 19, 1995, p. 1; "Mexico Drops Efforts to Prop up Peso," *The Wall Street Journal*, December 23, 1994, p. A3; R. Dornbusch, "We Have Salinas to Thank for the Peso Debacle," *Business Week*, January 16, 1995, p. 20; and P. Carroll and C. Torres, "Mexico Unveils Program of Harsh Fiscal Medicine," *The Wall Street Journal*, March 10, 1995, pp. A1, A6.
- 2** International Monetary Fund, *International Financial Statistics*, March 1991, p. 22.
- 3** The argument goes back to 18th century philosopher David Hume. See D. Hume, "On the Balance of Trade," reprinted in *The Gold Standard in Theory and in History*, ed. B. Eichengreen (London: Methuen, 1985).
- 4** R. Solomon, *The International Monetary System, 1945-1981*. (New York: Harper & Row, 1982).
- 5** For an extended discussion of the dollar exchange rate in the 1980s, see B. D. Pauls, "U.S. Exchange Rate Policy: Bretton Woods to the Present," *Federal Reserve Bulletin*, November 1990, pp. 891-908.
- 6** S. Hansell, "A Currency Dragged Down by Twin Deficits," *New York Times*, June 23, 1994, p. C3, and "The Dollar's Slide Show," *The Economist*, July 16, 1994, p. 74.
- 7** S. Brittan, "Tragi-comedy of the Rising Yen," *Financial Times*, March 3, 1994, p. 16; G. Baker, "Stay at Home Investors Drive the Yen's Rise," *Financial Times*, April 21, 1995, p. 5; and "Dial C for Chaos," *The Economist*, March 11, 1995, pp. 69-70.
- 8** For a feel for the issues contained in this debate, see P. Krugman, *Has the Adjustment Process Worked?* (Institute for International Economics, 1991); "Time to Tether Currencies," *The Economist*, January 6, 1990, pp. 15-16; P. R. Krugman and M. Obstfeld, *International Economics: Theory and Policy* (New York: Harper Collins, 1994); and J. Shelton, *Money Meltdown* (New York: Free Press, 1994).
- 9** The argument is made by several prominent economists, particularly Stanford's Robert McKinnon. See R. McKinnon, "An International Standard for Monetary Stabilization," in *Policy Analyses in International Economics* (Washington, DC: Institute for International Economics, 1984). The details of this argument are beyond the scope of this book. For a relatively accessible exposition, see P. Krugman, *The Age of Diminished Expectations* (Cambridge, MA: MIT Press, 1990).
- 10** For details, see A. J. Schwartz, "International Debt: What's Fact and What's Fiction," *Economic Inquiry* 27 (January 1989), pp. 1-19; and "What Happens to the IMF when a Whole Nation Calls on It?" *The Economist*, December 11, 1982, pp. 69-80.
- 11** For a summary of the arguments for debt reductions, see "And Forgive Us Our Debts: A Survey of the IMF and the World Bank," *The Economist*, October 12, 1991, pp. 23-33; and Krugman, *Diminished Expectations*.
- 12** See J. Sachs, "Beyond Bretton Woods: A New Blueprint," *The Economist*, October 1944, pp. 23-27; and M. Wolf, "Bretton Twins at an Awkward Age," *Financial Times*, October 7, 1994, p. 17.
- 13** "Prelude to Testing Time: A Survey of the IMF and the World Bank," *The Economist*, October 12, 1991, p. 48.
- 14** P. Gumbel and B. Coleman, "Daimler Warns of Severe 95 Loss Due to Strong Mark," *New York Times*, June 29, 1995, pp. 1, 10, and M. Wolf, "Daimler-Benz Announces Major Losses," *Financial Times*, June 29, 1995, p. 1.
- 15** R. S. Eckley, "Caterpillar's Ordeal: Foreign Competition in Capital Goods," *Business Horizons*, March-April, 1989, pp. 80-86; H. S. Byrne, "Track of the Cat: Caterpillar Is Bulldozing Its Way Back to Higher Profits," *Barron's*, April 6, 1987, pp. 13, 70-71; R. Henkoff, "This Cat Is Acting like a Tiger," *Fortune*, December 19, 1988, pp. 71-76; and "Caterpillar and Komatsu," in *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, ed. C. A. Bartlett and S. Ghoshal (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1992).



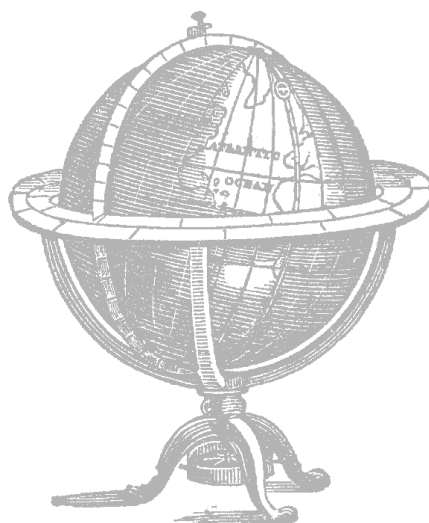
第五部分

全球市场竞争

- 全球战略
 - 进入外国市场
 - 全球营销和产品开发
 - 全球业务活动管理
 - 全球化人力资源管理
-

第 10 章

全球战略



学 习 目 的

1. 熟悉战略的概念。
2. 理解企业如何通过全球业务的扩展而获益。
3. 熟悉用于全球性竞争的各种不同战略。
4. 理解成本压力对企业全球战略选择的影响。
5. 理解国家之间的差别如何影响企业对全球战略的选择。
6. 理解企业如何通过战略联盟来支持它们的全球战略。

先行案例

一个麦当劳的世界

麦当劳始建于1955年。80年代早期它遇到一个问题，那时美国国内快餐业市场经过30年的快速成长已渐露饱和之态，麦当劳的对策则是迅速拓展国外业务。1980年，公司28%的新增连锁店在国外，1986年这个比例达到40%；1990年则接近60%；到1994年该比例达66%。从80年代早期开始，该企业的海外收入和利润一直以每年22%的速度递增。1994年，麦当劳在美国以外的72个国家中拥有4700个分店。这些海外分店每年为麦当劳带来34亿美元的收入，占总收入74亿美元的46%。

然而麦当劳丝毫没有放慢步伐的迹象。管理层注意到，在上述72个国家中每60万人才有一家麦当劳店，而在美国每25万人就有一家分店。因此麦当劳计划继续高速扩展海外业务。该企业曾计划于1995~1997期间在英国、法国和德国新开500家分店，从而实现37%的增长。与此同时，麦当劳还曾计划将加勒比、墨西哥、中美洲和南美洲分店数量翻一番，达到800家。另外，麦当劳还打算到本世纪末再开拓25至30个新国家。

麦当劳海外扩展成功的关键在于缜密的规划。在进入一个新国家时，麦当劳不打无准备之仗。试举一例：麦当劳在波兰的第一家分店于1992年开张。而在此之前麦当劳竟用了18个月的时间来建立重要的联系以及了解地方的文化。早在开张之前，麦当劳就预先完成了地点、房产、基建、供应、人员、法律和政府关系等一系列事务。1992年6月，一个由来自美国、俄罗斯、德国和英国的雇员组成的50人小组奔赴波兰协助建立首批四家分店。他们的首要任务是招募和培训当地人员。1994年中期，上述50名雇员除一人外都回到了各自的国家，它们的职位由波兰籍雇员接替。这些波兰雇员已经具备了经营麦当劳所需的技能。

麦当劳国际战略的另外一个关键是向国外输出管理技能，这些技能曾帮助了该企业在美国国内的成长。与供应商密切的关系、全国范围的营销、对分店工作程序的严格控制以

及充分鼓励有企业家精神的经营者等作法都是麦当劳在美国成功的基础。虽然这种机制在美国的表现无可挑剔，但是在其他国家经营时却必须对这种机制做一些调整。麦当劳曾经面临最大的挑战之一是给每一家海外分店灌输热情洋溢的企业文化并且使每一家分店都遵循标准化的作业程序，这些都曾是麦当劳在美国成功经营的特色。为此，麦当劳通过合资经营借助于大的商业伙伴的力量，这些伙伴在学习企业价值观以及向当地雇员移植这些价值观方面发挥了重要的作用。

外国合作伙伴还帮助麦当劳调整营销方法和快餐种类，以适应当地的情况。虽然美国风味的快餐是菜单上的主要食品，但是当地的食物也被请到了麦当劳。例如在巴西，麦当劳销售的一种软饮料就是用一种叫做“瓜拉那”(guarana)的亚马逊浆果制做的。在马来西亚、新加坡和泰国，光顾麦当劳的人喜欢品尝一种带有榴莲(durian)味道的奶昔。榴莲是一种带有臭味的水果(至少对于美国人来说是如此)，它被当地人视为一种春药。除了帮助麦当劳调整产品，当地合作伙伴还能使企业避免在营销上犯严重的错误。例如在日本，麦当劳的日本区总裁吹田本(Den Fujita)一改美国将分店设在市郊的通行做法，而把它们开在了市区，这样一来消费者可步行去麦当劳了。

然而麦当劳遇到的最大问题却是如何在国外再造一条美国样本的供应商链条。在国内，供应商对麦当劳都忠心耿耿，因为它们的财富同麦当劳紧密相关。而麦当劳对于它所使用的一切原料都有严格的规定，这也是麦当劳产品一致性和质量控制的关键所在。然而在国外，麦当劳却发现供应商们不那么愿意花钱用来实现产品规格的达标。例如在英国，麦当劳让当地的面包坊烘制汉堡专用面包时遇到了麻烦。在经历了同两家面包商之间的质量问题后，麦当劳建立了自己的面包坊，用来供应它的分店。还有一个更极端的例子。麦当劳决定在俄罗斯开办一家分店时，它发现当地供应商无法按要求的质量提供产品。麦当劳被迫在当地实行垂直一体化食品生产，其规模之大，堪称壮举。麦当劳专门进口了马铃薯种芽和公牛的精子并且间接地经营牛奶厂、牧场和蔬菜园。麦当劳还为此耗资四千万美元建造了一家世界上最大的食品加工厂，而那家分店本身则不过花费450万美元。

在拥有了成功的国外业务后，麦当劳的受益已不仅仅是金钱方面的了。该企业的海外特许经营者们成了宝贵新思想的源泉。荷兰的经营者们创造了一种预制件式、模块化的快餐店。这种快餐店可在周末的时间里迅速迁移，因此举行大的户外活动时这种装置常被用作临时餐馆。由瑞典人改进的一种冻肉机已经在整个企业得到广泛应用。目前在美国医院和运动场出现的那些卫星快餐店(或称低成本迷你麦当劳)则是在新加坡发明的。¹

10.1 本章简介

到目前为止本书主要讨论了国际性企业宏观竞争环境的诸多方面。这个环境包括不同的政治、经济和文化风俗，全球贸易和投资框架以及全球货币体系。现在把重点从大环境转到企业本身，尤其是转移到国际性企业的管理人员们为了更有效地竞争而采取的行动。本章将看一看企业如何通过向海外市场扩展而增加它们的盈利，将讨论企业在国际上竞争的时候所采取的不同战略。还将讨论这些战略的细枝末节以及影响企业战略选择的各种因素。

“先行案例”中提到的麦当劳使本章所要讨论的问题有了一个预先认识。由于美国快餐业市场的日趋成熟和饱和，麦当劳开始向国际扩展。为了追求更大利润，许多其他企业也向国际扩展。麦当劳之所以能够从它的国际性经营中获得高额利润，主要是因为它懂得如何把自己的管理技能转移到缺乏这些技能的其他国家。在麦当劳到来之前，很多国家缺乏美国式的快餐销售网点。因此，在一个又一个国家里麦当劳成为引进快餐概念的开拓者，并且获得了巨大的先发优势。与此同时，这个案例还描述了麦当劳另外一个成功的基石，那就是它愿意根据各国消费品味和偏好的不同而定制它的产品。因此，麦当劳的成功有两个基础，一是适用于全球的成功的管理模式，二是在必要的时候愿意改变产品的某些方面。将会看到，一个明晰的中央战略眼光加上根据各国的情况而定制产品的意愿是许多成功的国际性企业的特点。

10.2 战略和企业

任何企业的根本目标是盈利。如果企业的产品价格高于产品的生产成本，那么企业就会盈利。为了做到这一点，企业必须生产那些消费者认为有价值的产品。因此企业从事的是价值创造活动。消费者愿意为某种产品支付的价格反映了消费者对产品价值的判断。

企业可以采取两种方法增加盈利：一是增加产品的价值以便让消费者愿意付更多的钱，二是降低价值创造的成本（也就是生产成本）。企业可以用以下方法增加产品价值：提高产品质量；为消费者提供某种服务；根据消费者的需要定制产品，从而使消费者愿意接受更高的价格。总而言之，企业应该使自己的产品同竞争者的产品“区别”开来。例如，消费者愿意为奔驰汽车付出比现代汽车更高的价格，因为它们认为奔驰的质量是有价值的。当企业能够找到更有效率的价值创造方法的时候，它就能够降低成本。因此，企业有两种增加盈利的基本方法——区别战略和低成本战略。²

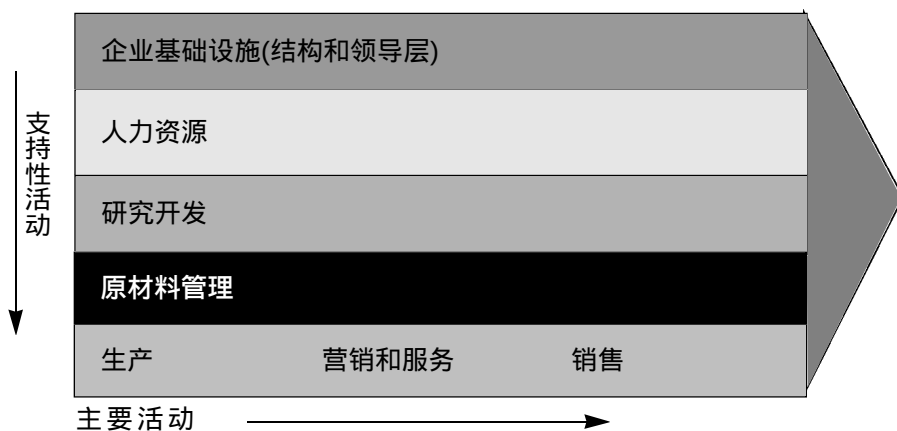


图10-1 作为价值链的企业

10.2.1 作为价值链的企业

有时候，把企业作为价值链来考虑是有帮助的。这个价值链包括生产、营销、原材料管理、研究开发、人力资源、信息系统以及企业基础设施等一系列不同的价值创造活动。将这些活动分为主要活动和支持性活动（参见图10-1）。³

10.2.1.1 主要活动

企业的主要活动是指产品的生产、营销、交货以及售后服务。在这里把创造产品的物理性过程称作生产，把营销、交货和售后服务称为营销。有效率的生产可以减少价值创造的成本（例如，通过实现规模经济）并且可以通过提高产品质量（例如减少有缺陷产品的数量）而增加价值，这些活动都有利于高位定价。有效率的营销一方面能够帮助企业降低成本（例如，通过实现足够大的销售量来取得规模经济），另一方面可以帮助企业根据消费需要定制产品并使企业的产品与竞争者的产品区别开来而增加产品价值——这两种措施都有助于高位定价。

10.2.1.2 支持性活动

支持性活动为生产和营销等主要活动提供投入。原材料管理部门控制着物理性材料在整个价值链中的传输——从采购到生产直到最后的销售。如果支持性活动的效率高，也有助于降低价值创造的成本。另外，一个有效的原材料管理部门可以对进入生产过程的材料的质量进行监控，这种活动有助于企业提高产品质量从而最终为高位定价创造条件。

研究开发部门则负责新产品和新工艺的开发。技术开发有助于降低生产成本并且能够生产更有用的、更具吸引力的产品，这些活动都有助于企业的高位定价。因此，研究开发活动能够影响主要的生产和营销活动并通过它们最终影响价值创造活动。

有效的人力资源部门保证企业拥有从事主要的生产和营销活动的最佳人选。它还要满足对支持性人员的要求。该部门还要保证企业员工受到良好的培训并且得到相应的报酬。信息系统部门则要保证管理层拥有为实现效率最大化所需的信息。除此以外，该部门还负责开发以信息为基础的竞争优势。企业基础设施是由组织结构、一般性管理、规划、财务以及司法和政府事务等因素组成。企业基础设施几乎囊括了企业的所有其他活动。有效的基础设施既可以帮助企业创造价值也可以帮助企业降低价值创造的成本。

10.2.2 战略的作用

企业的战略是指企业的管理人员为了实现企业的目标而采取的行动。

大多数企业的主要目标是赚取高额利润。由于世界贸易和投资环境的自由化，目前的市场竞争非常激烈。在一个又一个行业，许多强大的竞争者在全球市场展开角逐。为了在这样一种环境中获得利润，企业就必须时刻注意降低成本并且增强产品的特色。这样做的目的是为了消费者愿意为产品支付高于生产成本的价格。因此，企业的战略主要涉及如何发现并且采取能够降低成本以及区别产品的方法，这些方法可以是优秀的设计、质量、服务等等。

为了更全面地理解这一点，看一看斯旺眼镜（Swan Optical）的案例，这个案例在本章中的“管理焦点 10-1”中有详细论述。斯旺眼镜是美国一家生产眼镜的企业，它发现自己的生存受到低成本外国竞争对手的威胁。为了对付这些威胁，该公司采取了降低成本的战略。这个战略就是把生产从高成本的美国转移到低成本的香港特别行政区。后来斯旺眼镜又采取了区别产品的战略从而使它能够高位定价。考虑到眼镜类产品的高位价格取决于出色的设计，该公司在法国、意大利和日本等具有良好设计声誉的工厂进行了投资。总之，斯旺眼镜公司的战略既包括降低成本的措施，又包括通过产品区别增加价值的措施。

管理焦点 10-1

斯旺眼镜的战略

斯旺眼镜公司从事眼镜的生产和销售。该公司由阿兰·格拉斯曼于60年代创造。今天，斯旺眼镜年销售额超过3 000万美元。虽非小企业但也算不上巨人的斯旺公司是在全球三大洲拥有工厂和客户的跨国企业。斯旺公司走向国际化还是70年代的事情。那时候由于美元坚挺，公司在美国的生产成本居高不下。与此同时，低价进口商品正逐渐占领大部分美国眼镜市场。这时，斯旺公司认识到除非自己也开始进口，否则将无法生存。开始时斯旺公司从独立的海外生产商那里买进产品。后来该公司对供货的产品质量和交货逐渐不满意。随着进口数量的增长，格拉斯曼认识到保证质量和交货的最好方法就是在海外设立自己的工厂。于是斯旺公司找到了一个中国合作伙伴并联合在香港地区开办了一家工厂，该工厂由斯旺公司控股。

之所以选中香港地区作为生产基地是因为该地区劳动成本低，有熟练劳动工人和香港特别行政区政府的税收优惠。然而好景不长，到1986年时，香港地区工业化日益发展，劳动力日益短缺，当地工资水平上涨很快。香港地区已经不再是“低成本”地区。鉴于此，格拉斯曼和他的中国伙伴把部分生产转移到了中国大陆的一个工厂，以便利用那里的低工资优势。在这家工厂生产的眼镜部件先运往香港地区组装成最终产品然后销往北美和南美市场。香港地区工厂雇佣80个工人而大陆工厂的员工则多达300至400人。

与此同时，斯旺公司开始寻找机会，在那些以新潮设计和高品质而闻名的眼镜公司进行投资。对这些企业的投资并不是为了降低成本，而

(续)

是为了能够开发出高品质和以设计取胜的眼镜生产线。虽然斯旺公司仅仅依靠自身设计能力无法支撑那样一条生产线，但是格拉斯曼却知道一些外国生产商具备这样的能力。结果，斯旺公司在日本、法国和意大利进行了投资，并且在每笔投资中都握有少数股权。这些工厂目前为斯旺公司的高品质眼镜部门供货。⁴

10.3 从全球扩展中受益

全球扩展使企业能够以纯国内企业所不能及的方式增加盈利。从事国际经营的企业能够做到以下几点：

1. 从自己独特的技能和核心能力中获取更大回报。
2. 通过把某种价值创造活动设在效率最高的地点而实现区位优势 (Location Economics)。
3. 实现更大的经验曲线经济 (Experience Curve Economics) 从而降低价值创造成本。

当然，还会看到，企业需要根据各国的不同情况调整自己的产品种类、营销战略和商业策略，而这种调整会限制企业利用前面那些战略增加盈利的能力。

10.3.1 转移核心能力

核心能力一词是指某一企业内部所具有的、竞争者无法轻易赶上或模仿的技能。⁵ 这些技能可能存在于生产、营销、研究开发、人力资源、管理等诸多价值创造活动中的任何一种活动中。它们往往体现在其他企业无法轻易赶上或者加以模仿的产品中。因此核心能力就是企业竞争优势的基础。它们能够降低生产成本或者增加产品价值从而使高位定价成为可能。例如，丰田公司在汽车生产方面就具有核心能力，它生产的汽车品质高、设计优，同时交货价格之低，是世界上其他竞争者所无法比拟的。丰田公司具备这种能力的秘密似乎在于它出色的生产和原材料管理。⁶ 与此相似，麦当劳在快餐业中所具备的核心能力也具有同样的特点。阿优玩具公司 (Toys R Us) 在管理营业量大、低价格玩具店方面具有核心能力；而宝洁公司则在开发和营销知名消费品方面具有核心能力。

对上述企业而言，全球扩展使它们能够在更大的市场中施展自己的才干，提供自己的产品，从而进一步发挥这些才干和产品创造价值的潜力。当企业拥有的才干和提供的产品最具特色，当消费者认为产品物有所值，当国外市场上具有相似才干和产品的竞争者寥寥无几时，企业利用全球扩展战略创造价值的潜力将是最大的。具备独特和宝贵技能的企业通过把自己的技能和产品投放到国外市场可以获得巨额利润，因为在那里，当地的竞争者缺乏类似的技能和产品。正如“先行案例”中所看到的，近年来麦当劳迅速地扩展海外市场。事实证明，麦当劳经营快餐业的才干在法国、

俄罗斯、中国、德国、和巴西等千差万别的国家中和在美国一样有价值。在麦当劳到来之前，上述这些国家中都不曾有美式快餐连锁店，于是麦当劳把自己独特的产品和技能带到了这些国家。由于当地竞争者们不具备类似的技能和产品，也就意味着不存在真正的竞争，在这种情况下，麦当劳利用转移核心能力的战略极大地提高了盈利能力。

早些时候，克劳格（Kellogg）、可口可乐、海因茨（H.J.Heinz）和宝洁公司为了充分利用自身开发和营销消费品的技能曾经进军海外市场。这些五、六十年代在美国发展起来的产品和技能投放到欧洲市场时立刻带来了滚滚财源，因为那时当地竞争者缺乏类似的产品和技能。由于垄断了国内消费品的营销技能，在整个 60 年代和 70 年代，美国企业在日用消费品市场上一直独占鳌头。无独有偶，在 70 年代和 80 年代，许多日本企业也大举进行全球扩展，以便充分利用它们在生产、原料管理和新产品开发方面的技能——这些技能恰恰是当时美国和欧洲竞争者们所缺乏的。

10.3.2 实现区域经济

从前面章节中了解到，国与国之间在经济、政治、司法、文化等方面千差万别，这些差别能够增加或者降低成本。依据国际贸易理论，由于要素成本方面的差异，某些国家在生产某种产品时具有比较优势。例如，日本擅长汽车和家用电子产品的生产；美国在化学、医学、生物制药和金融服务等领域身手不凡；而瑞士则在精密仪器和医药方面有上佳表现。⁷

这对于在激烈竞争的全球市场中为生存而奋斗的企业意味着什么呢？这意味着，在贸易壁垒和运输成本允许的情况下，企业可以为某些生产活动选择合适的地点而从中受益。在这样的地方，当地的经济、政治、文化和要素成本等因素都有利于该项生产活动的进行。如果某种产品最优秀的设计者居住在法国，那么企业就应该把设计业务设在法国；如果劳动效率最高的装配线工人在墨西哥，则装配业务就应该设在墨西哥；而如果最出色的营销人员在美国，则应该在美国拟定营销战略，等等。采用上述战略的企业可以实现所说的区位优势。本文把区位优势定义为由于在最佳地点从事某项价值创造活动而获得的经济优势，而不论该地点在地球的何处。企业或者降低生产成本从而使企业具有低成本优势；或者把自己的产品从竞争对手的产品区别开来。在“管理焦点 10-1”部分的斯旺眼镜案例中这两种考虑都起了作用。斯旺公司把生产业务迁出美国，先是移往香港特别行政区，后来又迁往中国大陆，以便利用那里的低成本优势。与此同时，这个公司把部分设计业务迁往法国和意大利。斯旺的这种行动的目的是为了让意大利和法国的设计者帮助斯旺更好地完成产品区别。换句话说，斯旺认为最佳的生产地点是中国，而最佳的设计地点则在法国和意大利。斯旺公司按照这种想法组织了价值链，希望一箭双雕，在降低成本的同时实现产品区别，而产品区别又使斯旺公司能够提高产品定价。

10.3.2.1 建立全球网络

“斯旺”理念的一个结果就是创立一个价值创造活动的全球网络。在这

样一个网络中，价值链上的各个阶段的活动被分散到能实现价值最大化和成本最低化的世界各地。现在考虑一下通用汽车公司的邦帝莱曼（Pontiac Le Mans）汽车，罗伯特·里奇（Robert Reich）在他的书 *The Work of Nations*⁹对这个案例进行了描述。这个汽车的设计主要在德国完成，在美国销售；汽车的零部件在日本、台湾地区和新加坡制造；汽车的组装则在韩国进行；而广告的策划工作在英国完成。该车之所以在德国设计，是因为通用汽车公司认为它的德国子公司拥有最合适的设计手段（也就是说它们的设计具有最高的附加值）。而汽车的零部件之所以在日本、台湾地区和新加坡制造，是因为那儿的要素条件（低成本的熟练工人）使这些地区在汽车零部件的生产方面具有比较优势（这有助于降低生产成本）。汽车之所以在韩国进行组装，是因为通用公司相信那儿较低的劳动力成本可以降低组装费用（也就是说降低价值创造活动的成本）。最后一点，由于通用汽车公司相信英国的广告公司在规划广告活动以及销售方面能力最强，所以该公司把广告策划放到了英国进行（这个决定与该公司力求附加值最大化的目标是一致的）。

从理论上讲，当一家企业把它的价值创造活动分散到最佳地点，从而实现区位优势的时候，这家企业相对于那些把所有的价值创造活动集中于一个地点的竞争者而言具有竞争优势。在这种情况下，企业能够更好地区别它的产品，并降低它的生产成本。总之，随着竞争压力的不断增强，采取以上战略已经成为企业的必由之路。

10.3.2.2 几点告诫

如果考虑到运输成本和贸易壁垒，事情会变得更复杂。如果单单考虑有利的要素禀赋，则新西兰在汽车装配业中具有比较优势。但是过高的运输成本却使这种选择在经济上并不划算。正是由于考虑到运输成本和贸易壁垒，很多美国公司正在把它们的生产活动迁往墨西哥。作为价值创造活动的地点，墨西哥相对于亚洲国家而言具备三个明显优势。首先，低劳动成本使该国成为劳动密集型工业的良好地点。在最近几年里，日本、台湾地区和香港特别行政区的工资水平有了很大增长，而墨西哥的工资则保持在低水平。其次，墨西哥临近美国市场，这降低了运输成本。这一点对于那些有较高重量/价值之比的产品（例如：汽车）具有重要的意义。第三，北美自由贸易协定的签署消除了墨西哥、美国和加拿大之间的贸易壁垒，这增加了墨西哥作为北美市场生产地的吸引力。虽然附加价值和生产成本是重要的因素，然而在选择地址的时候，人们也必须考虑运输成本和贸易壁垒。

另外一个告诫是，人们在选择商业地址的时候必须认识到评估政治风险的重要性。即使一个国家以通常标准衡量是颇具吸引力的生产地址，但是如果该国的政府不稳定或是独裁政府那么应该奉劝企业不要把生产活动安排在这样的国家进行（政治风险在第2章有论述）。

10.3.3 实现经验曲线经济

经验曲线是指在某种产品的寿命周期中生产成本的有规律的下降。⁹⁻¹

系列的研究表明：每当生产量翻一番的时候，生产成本会以某种特定模式下降。人们首先在飞机制造业中观察到这种关系。每当飞机的产量翻一番的时候，单位成本一般会降到它们前一个产量的 80%。¹⁰ 也就是说，第四架飞机的生产成本是第二架的 80%，第八架飞机的生产成本是第四架的 80%，而第十六架又是第八架的 80%，以次类推，不一而足。图 10-2 描述了生产成本与产量之间的这种经验曲线关系。有两个因素可以解释这种关系：一是学习效力，一是规模经济。

10.3.3.1 学习效力

学习效力是指通过在实践中学习而降低成本。例如，工人们通过重复性地作某项工作（比如装配机身）而学会如何最有效率地完成这项工作。随着时间的推移，当劳动者逐渐掌握某项工作最有效率的方法时，劳动生产率也随之提高。在新的生产设施里，管理人员通常随着时间的推移而逐步掌握更有效率的管理新设施的方法。因此，由于劳动生产率和管理效率的提高，生产成本将最终下降。

当人们重复进行某项技术复杂的工作时，学习效力更为显著。这是因为在这样的工作中可供人们学习的东西更多。因此，有一千个工序的装配工作要比仅有一百个简单工序的装配工作的学习效力更为显著。然而，不论一项工作有多么复杂，学习效力通常在一段时期以后消失殆尽。有人认为，学习效力仅仅在一项工作的初始阶段有重要性并且在两至三年后就会消失。¹¹而在其后的时间里经验曲线的任何下降都归功于规模经济效益。

10.3.3.2 规模经济

规模经济是指通过大批量生产某种产品而实现单位成本的下降。规模经济的原因有很多，其中最重要的一个原因似乎是，人们可以通过大批量生产而把固定成本分摊到众多产品中。固定成本是那些用来建造生产设施、开发新产品以及诸如此类的活动的成本。它们的数量可能会很大。例如，建立一条半导体芯片的生产线需耗资约 10 亿美元。据预测，开发一种新药品耗资约 2.5 亿美元，历时 12 年。¹² 若想收回如此高的固定成本，企业就必须在世界各地行销它们的产品，从而通过成本分摊降低单位成本。企业累计销售额增长得越快，固定成本分摊得也越快，单位成本下降得也越快。因此，除了学习效力以外，规模经济也对经验曲线起着决定作用。

10.3.3.3 战略意义

经验曲线的战略意义是显而易见的。沿着经验曲线向下运动，企业可以降低生产成本；沿着经验曲线向下运动最快的企业相对于它的竞争者而言将获得成本上的优势。因此，图 10-2 中的企业 A 由于在经验曲线上处于下端，它相对于企业 B 而言具有成本上的优势。

很多建立在经验基础上的成本优势来自工厂。大部分的学习效力是如此；通过把建立生产能力的固定成本分摊到大批量产品中去的规模经济也是如此。因此，企业若想在经验曲线上尽可能迅速地向下移动，就必须尽快增加单个工厂的产量。由于全球市场比国内市场大，在一个地点从事生产而在全球市场行销的企业相对于那些仅仅向国内市场提供服务或者那些在多个不同的生产地点向多个市场提供服务的企业而言，将有可能更迅速地增加它的产量。由此可见，企业在一个地点向全球市场提供服务意味着沿着经验曲线向下运动，并且获得低成本优势。不仅如此，企业若想在经验曲线上迅速向下运动，它就必须制定强有力的价格和市场策略，这样需求才会迅速增长。除此之外，企业还必须具有为全球市场提供服务的生产能力。当一个企业从一个地点向世界市场提供服务时，如果该地点恰恰是从事这种价值创造活动的最佳地点，那么该企业的成本优势将更加显著。

一家企业一旦拥有了低成本优势，它就能够成为竞争对手的障碍。这是因为，企业一旦在经验曲线下方站稳脚跟（例如图 10-2 中的企业 A），即便有后来者加入市场，它也能够利用定价策略盈利；而与此同时，处于经验曲线上方的后来者，例如图中的企业 B 却处于亏损状态。

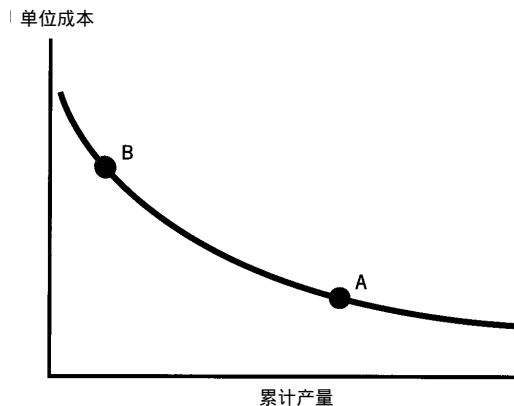


图10-2 经验曲线

松下公司（Matsushita）在推行上述战略方面具有上佳的表现。在 70 年代，松下公司和索尼以及飞利浦公司竞相开发一种具有商业价值的录像机。虽然在开始的时候松下公司落后于飞利浦和索尼，然而它却使自己的家用录像系统的版本成为世界标准，并且在这个过程中获得了巨大的经验曲线成本效益。这种成本优势后来对新的竞争者构成了可畏的障碍。松下公司的战略是尽可能快地增加它的全球产量。为了保证能够满足全世界的需求，这家公司把它的产量从 1977 年的 205 000 件增更加到 1984 年的 680 万件，增加了 33 倍。松下公司通过设在日本的一个地点向全世界提供服务，实现了显著的学习效力和规模经济。由于采用了这些措施，松下公司自销售它的第一台家庭录像机算起在 5 年内把价格降低了 50%。结果，到 1983 年，松下公司成为世界上主要的录像机生产商，它的产量占到全世界产量的 45% 并且相对于它的竞争者而言拥有成本上的优势。而在 1983 年，第二大录像机企业东芝公司只占世界产量的 11.1%。¹³

10.4 降低成本的压力和顾及地域差别的压力

在全球市场上进行竞争的企业通常面对两种竞争性压力，即降低成本的压力和顾及地域差别的压力（见图10-3）。这些压力为企业提出了相互矛盾的要求。降低成本的压力要求企业尽量把单位成本降到最低水平。实现这个目标可能意味着企业必须在最有利的低成本地点从事生产活动，而不论这个地点在世界的什么地方。它还可能意味着企业必须向全球市场提供标准化的产品，从而使企业能够在经验曲线上尽快地向下运动。与此相反，顾及地域差别的压力要求企业在不同的国家采取不同的产品和市场策略，从而满足由于各国消费者偏好、商业惯例、分销渠道、竞争条件和政府政策等方面的不同而产生的千差万别的需求。根据各国的不同需求而定制不同的产品有可能造成重复劳动并使企业无法实现标准化，这种做法有可能导致成本上升。

虽然有些企业（例如图10-3中的A企业）承受着较重的降低成本的压力和较轻的顾及地域差别的压力，有些企业面对较轻的降低成本的压力和较重的顾及地域差别的压力，但是很多企业却处在企业C的位置，它们承受的两种压力都很重。对一家企业而言，处理好这两种相互冲突、相互矛盾的压力是一个战略上的难题，这主要是因为顾及地域差别往往增加成本。在这一节的剩余部分要考察一下成本压力和地域区别压力的来源。下一节将探讨一下企业应付这些压力的措施。

10.4.1 降低成本的压力

国际性企业面临着越来越大的降低成本的压力。为了应付这种压力，企业必须在世界上的最佳生产地点大批量生产某种标准化产品，以此降低生产成本、实现区位经济以及经验曲线经济。对于生产大宗性商品的行业而言，成本压力更大。这是因为企业很难在价格因素以外的方面区别它的产品，价格是主要的竞争工具。满足人们普遍需求的产品往往是这种情况。当不同国家消费者的品位和偏好相似或相同时，就会产生普遍的需求。一些传统的大宗商品，例如大宗化学品、石油、钢铁、食糖等等就属于这种商品。很多工业品和消费品（例如，便携式计算器、半导体芯片和个人电脑）也属于此类商品。另外，当一个行业中主要的竞争者们都位于低成本地区，或者该行业总是具有剩余生产能力，或者当消费者力量强大并且更换供应商的成本较低时，那么降低成本的压力也很大。很多评论家认为，近几十年来，世界贸易和投资环境的自由化促进了国际竞争，也增加了成本压力。¹⁴

近几年来，全球轮胎行业的成本压力一直很强烈。轮胎基本上是一种大宗产品，因此很难进行有意义的产品区别，因而价格是主要的竞争武器。轮胎的主要买主是汽车生产商，它们力量强大并且更换供应商的成本很低。因此汽车生产商一直利用轮胎企业之间的竞争来获得较低的价格。雪上加霜的是，在90年代早期，全球需求的下降产生了大量的剩余生产力，全球25%的生产能力处于闲置状态。结果在90年代早期，几乎所有的轮胎生产

商都卷入了一场世界性的价格战并且为此损失巨大。为了应付这种价格压力，大多数轮胎企业都采取了低价战略。这种战略包括把生产设施转移到低成本地区以及向全球市场供应标准化产品，从而实现经验曲线经济。¹⁵

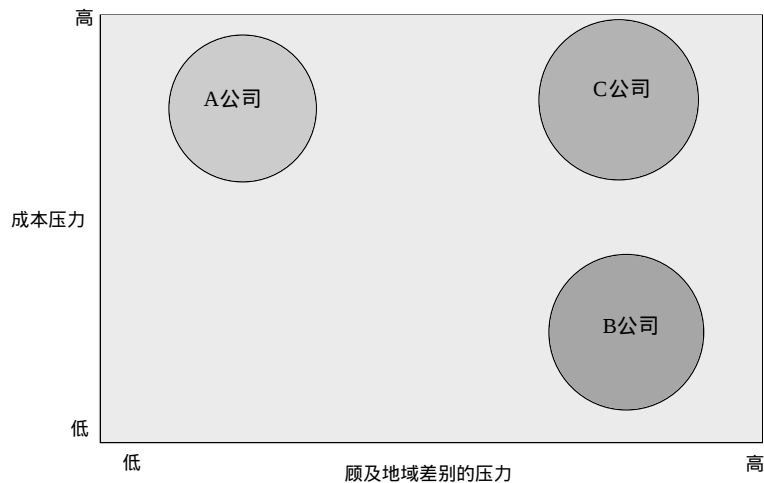


图10-3 降低成本的压力和顾及地域差别的压力

10.4.2 顾及地域差别的压力

顾及地域差别的压力是由下列因素决定的，它们包括：

- 消费者品位和偏好的差别。
- 基础设施和传统惯例的差别。
- 分销渠道的差别。
- 东道国政府的要求。

10.4.2.1 消费者品位和偏好的差别

当不同国家的消费者在消费品味和偏好方面存在重大差别时就会产生顾及地域差别的压力。在这种情况下，产品和营销信息就必须适合当地消费者的品味和偏好，这通常迫使公司把生产和营销功能下放到各东道国子公司进行。

例如在汽车行业，北美的消费者对于载重卡车有强烈需求，在南部和西部这种需求尤其强烈，那里的很多家庭都把载重卡车作为第二辆或第三辆家用车。而在欧洲国家，载重卡车被视为一种纯粹的工具车，它们主要为企业而不是个人所用。结果人们就必须调整营销策略以适应北美和欧洲需求上的差别。

哈佛大学商学院教授西奥多·莱维特（Theodore Levitt）认为在世界范

围内,消费者对于地域差别的要求正在下降。¹⁶

根据莱维特的说法,现代通信和交通技术使不同国家消费者的品味和偏好趋于一致,这样就产生了标准化日用消费品的巨大全球市场。莱维特以麦当劳汉堡包、可口可乐和索尼电视机作为例子,说明全球市场日益增长的趋同性。

然而,许多评论家认为莱维特的观点有些极端。例如,克里斯托弗·拉莱特和萨曼托·戈夏尔曾经注意到在家用电器领域,消费者厌倦了标准化的全球产品,他们对那些照顾到地方条件的产品重新表现出喜好。¹⁷他们注意到,英国迅速成长的计算机和电子公司阿姆斯喀德(Amstrad)就是通过认识并且满足当地消费者需求而发展起来的。阿姆斯喀德公司并没有像索尼和松下公司那样生产标准化的低价位组合音响,该公司因此占据了英国音响市场的很大部分。阿姆斯喀德的产品用柚木而不是金属做外壳,并且产品的控制面板的设计也符合英国消费者口味。结果,松下公司不得不改变早先对标准化全球性设计的钟爱,转而更加重视地区差别。

10.4.2.2 基础设施和传统惯例方面的差别

当各国之间在基础设施或者传统惯例方面存在差别时,企业面临着顾及地域差别的压力。为使产品满足各国之间不同的基础设施和惯例的要求,企业必须把生产功能下放到它们的海外子公司中。例如在北美,家用电器的标准电压是110伏特;而在一些欧洲国家标准电压则是240伏特。因此,家用电器就必须顾及到这种基础设施方面的差别。各国之间的传统惯例也有差别。在英国,人们驾车时靠左边行驶,这样就产生了对驾驶座在右边的汽车的需求;而在邻国法国,人们靠右行驶,从而产生了对左边驾驶座汽车的需求。很明显,汽车生产商必须照顾到这种传统惯例方面的差别。

10.4.2.3 分销渠道方面的差别

企业营销战略必须适应各国之间在分销渠道方面的差别,这可能意味着,企业不得不把营销功能下放到各国的子公司中完成。以洗衣粉为例,德国的零售商控制着65%的洗衣粉市场份额;而在邻国意大利,没有任何一家零售商的洗衣粉市场份额能够超过2%。因此德国零售商拥有较强的购买力,而意大利零售商的购买力则相对很弱。企业必须针对这些差别制定不同的营销策略。同样,在制药行业,英国和日本的分销体制与美国的体制存在着根本的差别。对于美国式的高压型销售队伍,英国和日本的医生既不会接受也不会买帐。因此,制药企业在英国和日本必须采取不同于美国的销售战略(也就是采取软销售而不是硬销售的战略)。

10.4.2.4 东道国政府的要求

东道国政府在经济和政治方面的要求有可能迫使企业顾及地域差别。

例如，世界医疗保健业的政治现状要求制药企业在多个地点从事生产。制药企业必须接受当地的临床检测，满足注册程序和价格约束。这一切都意味着药品的生产和营销必须符合当地的要求。由于在大多数国家，政府控制着相当一部分的医疗保健预算，因此它们的力量强大并且能够要求企业对当地的条件做出反应。保护主义和经济民族主义的威胁以及当地成分的规定（也就是要求一定比例的产品在当地生产）都要求国际性企业在本地从事生产。例如，日本汽车企业之所以在美国建立生产基地，部分原因是为了应付美国国会议员们日益强烈的保护主义呼声。

10.4.2.5 影响

顾及地域差别的压力意味着企业可能无法完全获得经验曲线和区位优势的好处。也就是说，企业不可能在一个低成本地点生产全球性标准化产品，然后再把这些产品在全球范围内行销而取得经验曲线经济。使产品适合当地条件的要求与上述战略相左。例如，汽车生产商发现，日本、美国和欧洲消费者对汽车需求的种类不同，这将迫使企业定制适合地方市场条件的汽车。为此，本田、福特和丰田公司在每一个地区都分别建立了从上至下的设计和生产设施，其目的是为了更好服务于当地市场。这种本地化策略一方面给企业带来了好处，另一方面也限制了企业实现较大经验曲线经济和区位优势的能力。

另外，顾及地域差别的压力还意味着企业可能无法把与自己核心能力有关的技能和产品完整地从一个国家转移到另一个国家。为了照顾各地的条件，企业经常要做出让步。例如，正如“先行案例”中提到的，为了照顾各地的消费者品味和偏好的差别，麦当劳确实改变了它的产品。

10.5 战略选择

在国际市场上企业采用四种基本的竞争战略：国际战略、多国战略、全球战略、跨国战略。¹⁸每一种战略都有其优缺点。某战略是否适合一个企业与该企业所承受的成本压力以及顾及地域差别的压力有关。图 10-4 表明了这些战略在什么情况下最适合企业。本节将要讨论每一个战略，探讨什么时候选用什么样的战略，并且讨论每一种战略的得失。

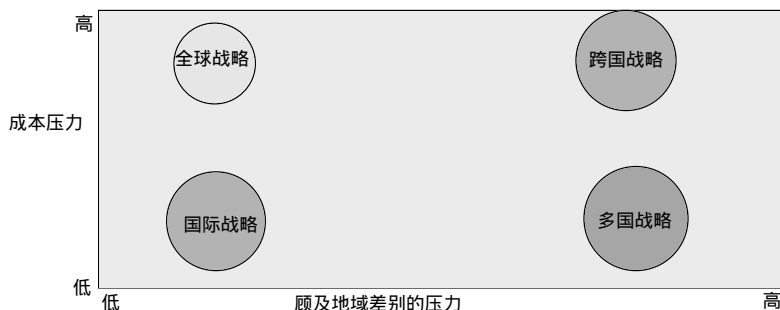


图10-4 四种基本战略

10.5.1 国际战略

采用国际战略的企业通过把自己有价值的技能和产品推向外国市场而创造价值。这些市场中的当地竞争者们缺乏这些技能和产品。大部分的国际企业把在本国开发的各种不同的产品推向新的国际市场并且通过这种方式创造了价值。相应地，这些企业把产品开发功能放在本国进行。然而，它们也倾向于在有业务的主要国家设立生产和营销功能。虽然它们也根据当地的条件制定产品和营销战略，但这种行为的规模是有限的。国际企业的总部最终保持着对营销和产品战略的牢牢控制。

国际型企业包括阿优玩具公司、麦当劳、国际商用机器公司、克劳格以及宝洁公司。在 50 年代和 60 年代向海外扩张的大多数美国企业都属于此类。在“管理焦点 10-2”中提到的宝洁公司传统上在它的所有主要市场（包括英国、德国和日本）都有生产设施。然而，这些生产设施所生产的具有当地色彩的产品都是由美国的母公司开发出来的，并且这些产品的营销广告词也是在美国形成的。从历史上看，宝洁公司对于地域差别的响应是相当有限的。

管理焦点 10-2

宝洁公司的国际战略

宝洁公司是美国大型生活消费品公司，也是享誉世界的最精于营销的公司之一。宝洁公司拥有 80 多个品牌，在全世界的收入达 200 亿美元。和联合利华公司一样，宝洁公司在洗衣粉、洗涤用品和个人护肤品方面是一家在全球居统治地位的公司。第二次世界大战以后，宝洁公司通过采取国际战略向海外扩展。公司把在美国开发的品牌和制定的营销策略转移到欧洲，并且在一开始就取得了较大成功。在过去的 30 年里，这种政策造就了一家典型的国际型企业。新产品开发和营销战略首先在美国进行，然后再转移到其他国家。虽然为了照顾各国之间的差别，公司对营销策略进行某些调整，然而这种调整是微乎其微的。

70 年代，当宝洁公司在日本遭受重大挫折后，这种战略开始显露出它的缺陷。到 1985 年时，宝洁公司在日本已经度过了 13 个年头，但是这家公司却仍然每年亏损 4 000 万美元。宝洁公司首次在日本引进一次性尿布并一度占据 80% 的市场份额。但是到了 80 年代，宝洁公司的市场占有率却跌到了悲惨的 8%。三家日本生活消费品公司占据了市场的统治地位。宝洁公司在美国开发的尿布对日本消费者而言体积太大。与此同时，日本的一家生活消费品公司花王（Kao）推出了一种整齐小巧的尿布，这种产品更受日本消费者的喜爱。为了配合这个新产品的推出，金大公司进行了大规模的营销活动。结果这家公司立竿见影地获得了 30% 的市场占有率。宝洁公司亡羊补牢，认识到必须对产品进行修改才能迎合日本消费者的口味。现在宝洁公司在日本的市场占有率又上升到 30%。宝洁公司原来专为日本市场开发的整齐小巧型尿布目前已经成为美国市

场上最热销的产品。

在日本经营一次性尿布的经验促使宝洁公司重新考虑它的新产品开发 and 营销哲学。这家公司现在已经承认以美国为中心的经营方式已经不再奏效。从 80 年代晚期开始宝洁公司就一直试图把新产品开发和营销任务下放到日本和欧洲的子公司完成。结果，宝洁公司更加注意各地消费者在口味和偏好上的不同并且更乐于承认好的新产品也可以在美国以外的地方开发出来。

然而宝洁公司在进军波兰洗发香波市场时的表现却说明，这家公司要想改变长期形成的做法，还有很长的路要走。1991 年夏天，宝洁公司开始在波兰销售一种叫作沙萱牌无需整烫洗发香波（VIDAL SASSON WASH & GO）。这种二合一的洗发、护发香波在美国和欧洲市场上都是热销产品。为了配合这次促销运动，公司发起了一场营销运动，其规模之大，在波兰还是前所未见的。在开始的时候，这个计划似乎奏效，因为宝洁公司在波兰洗发香波市场上获得了 30% 的市场份额。但是在 1992 年早些时候，销售量却骤然下跌。后来有传言说，这种产品会产生头皮屑并且造成脱发。以后又传出关于这个产品的笑话。这则笑话是这样说的：“我用沙萱二和一洗完汽车以后，轮胎就变秃了。”今年早些时候，波兰总统瓦文萨提出总理职务也由他一人兼任时，有人把这个提议戏称为“真像是沙萱无需整烫二和一洗发香波的解决方案。”

宝洁公司在什么地方出了错呢？最普遍的观点认为，宝洁公司不应该在一个对美式广告没有多少热情的国家如此起劲地搞广告营销。据位于华沙的一家叫本特（Pentor）的市场研究公司的调查表明，不喜欢宝洁公司电视广告的人数是喜欢这个广告的人数的 3 倍。本特公司还认为，由于长期的共产主义宣传使波兰的消费者认为广告只不过是甩掉无人问津产品的一种方式，这场大张旗鼓的营销活动的结果必定会事与愿违。有人还认为沙萱无需整烫香波本来是为那些每日都洗发的美国消费者开发的，对于不那么在意个人卫生的波兰消费者而言，这种产品过于复杂。这些批评意见的共同点似乎是，宝洁公司再次栽了跟头是因为该公司没有考虑到当地消费者的口味和偏好，把在美国开发的产品和营销战略不加任何修改地全盘转移到另外一个国家。¹⁹

当企业拥有宝贵的核心能力而外国市场上的竞争者又不具备这种能力，并且企业所面临的顾及地域差别的压力和成本压力较小时，那么采取国际战略就是合理的。在这种情况下，国际战略能够给企业带来丰厚的利润。然而，当顾及地域差别的压力较大时，采取国际战略的企业将输给那些更加重视产品和营销战略本地化的企业。不仅如此，由于生产设施的重复性建设，采取国际性战略的企业将付出较高的经营成本。因此当成本压力较高时企业采取这种战略就不合适。

10.5.2 多国战略

采用多国战略的企业致力于最大程度地顾及地域差别。与采用国际战

略的企业相同的是，多国战略型的企业也倾向于把在本国所开发的技能和产品向海外市场转移。然而，与国际战略性企业所不同的是，多国企业广泛地调整它们的产品和营销战略，使它们适应各国不同的情况。与这种战略一脉相承的是，它们还倾向于在有业务的主要国家建立一整套的价值创造活动（包括生产、营销和研究与开发）。因此，在一般情况下这些企业无法获得经验曲线经济以及区位经济的好处。很多多国型企业的经营成本很高。

当企业照顾地域差别的压力较大而降低成本的压力较小时，采用多国战略是最有意义的。由于生产设施的重复性建设所造成的高成本，这种战略不宜在那些成本压力很大的行业中使用。这种战略的另外一个缺点是很多多国型企业最后发展成为由较为独立的各国子公司组成的松散的联盟。结果经过一段时间以后，公司丧失了把核心技能和产品向全球各子公司转移的能力。有一个著名的例子可以说明这一点。在 70 年代晚期飞利浦 NV 公司试图使它的 V2000 型录像机成为录像机行业的主要标准，从而与松下公司的 VHS 版本竞争。但是，由于飞利浦的美国子公司拒绝采用 V2000 型版本，这个计划被扼杀了。相反，那家美国子公司转而购买了由松下公司生产的录像机，并且贴上自己的商标。

10.5.3 全球战略

采用全球战略的企业通过实现经验曲线经济和区位经济而降低成本，增加盈利。也就是说，它们采用的是低成本战略。采用该战略的企业把它们的生产、营销和研究开发活动集中在少数几个最有利的地点进行。全球型企业一般不针对各地的情况调整它们的产品和营销战略。因为这种调整会增加成本（因为这涉及到较短的生产周期和生产部门的重复）。相反，全球型企业喜欢在世界范围内行销某种标准化产品，从而获得规模经济的最大好处。它们还倾向于利用自身的成本优势来支持在世界各地市场上强有力的定价策略。

当降低成本的压力很大而顾及地域差别的压力很小的时候，这种战略是最适宜的。在许多工业产品行业，上述这些条件越来越普遍。例如在半导体工业，全球标准已经形成，从而产生了对全球性标准化产品的巨大需求。相应地，像英特尔、德州仪器和摩托罗拉公司都采用全球战略。然而，正如前面所看到的，在很多消费品市场上这些条件尚未形成。在这些市场上，人们对地域差别的要求仍很高（例如录音机、汽车和食品）。当顾及地域差别的压力很大时这种战略是不适宜的。

10.5.4 跨国战略

克里斯托弗·巴特利特和萨曼托·戈夏尔认为在当今环境中，国际市场的竞争是如此激烈，以至于企业若想生存下去，就必须发掘以经验为基础的成本经济和区位经济，它们必须在企业内部转让与众不同的能力。与此同时，企业还必须时刻注意顾及地域差别。²⁰ 这两位学者还注意到，在现代跨国企业中，独特的能力并不仅仅存在于母国。这些能力可以在全球范围

内企业的任何一个业务地点形成。因此它们认为，企业的经营才能和产品的流动不应该是单向的，也就是仅仅从母国企业流向海外子公司，就像国际性企业所做的那样。相反，经营才能和产品应该从国外子公司流向本国，并且从一个国外子公司流向另外一个国外子公司。这两位学者把这个过程叫作全球学习（关于这种知识流动的例子，请参见本章关于麦当劳的“先行案例”）。巴特利特和戈夏尔把试图同时实现这些目标的企业所采取的战略称为跨国战略。

当企业面临的降低成本的压力以及顾及地域差别的压力都很高时，采用跨国战略是最适宜的。采用跨国战略的企业试图同时取得低成本和产品多样化的优势。然而采用这种战略却并非易事。前面曾经注意到，顾及地域差别的压力和降低成本的压力对企业提出了互相矛盾的要求。顾及地域差别就会增加成本，从而很难实现降低成本的目标。那么，一家企业如何才能有效地实施跨国战略呢？

履带拖拉机公司也许能带来一些启示。为了能够与日本的小松公司这样的低成本竞争者一争高下，履带拖拉机公司必须努力实现更大的成本经济。与此同时，建筑实践和政府法规方面的差别意味着履带拖拉机公司必须顾及到当地的要求。因此，正如图 10-5 所描述的，履带拖拉机公司同时面对着很大的降低成本的压力和顾及地域差别的压力。

为了应付成本压力，履带拖拉机公司通过使用许多相同的零部件重新设计了它的产品，并且公司在有利的地点投资建造能够大规模生产零部件的设施。履带拖拉机公司这样做的目的是为了满足不同全球需求并且实现规模经济。这家企业还通过在主要的全球市场上建立装配线而扩大了它的集中零部件生产体制。在这些厂房中，履带拖拉机公司为产品增加了地方特色，使得产品能够符合当地的要求。因此，履带拖拉机公司一方面实现了全球性生产的好处；而另一方面，通过在不同的市场上实现产品区别，这家公司也很好地照顾了地域差别。²¹

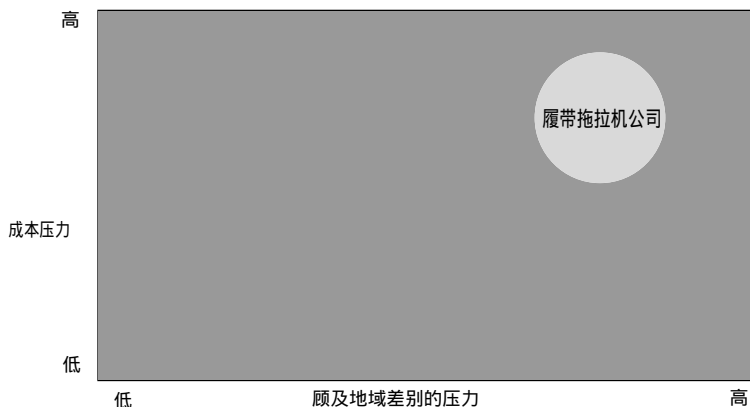


图10-5 履带拖拉机公司面临的成本压力和顾及地域差别的压力

再看看联合利华（Unilever）的例子。联合利华曾经是一家典型的多国型企业，然而在最近几年中，该企业却不得不向跨国战略转移。由于低成本竞争加重了成本压力，联合利华不得不对它的洗衣粉业务进行合理化调整。80年代的时候，联合利华在欧洲共有 17 个各不相同、各自为政的企业，因此企业在资产和营销方面的重复投资是巨大的。由于这种支离破碎的局面，

联合利华要想在欧洲引进一种新产品需要花费 4 年的时间。现在联合利华正试图把它的欧洲企业合成一个整体；洗衣粉将在少数几个高效率的工厂中生产，并且企业将在整个欧洲采用统一的包装和营销策略。根据该企业的预计，这种做法可以节省 2 亿美元的成本。与此同时，由于各国在销售渠道和消费者对品牌认知程度方面的差别，联合利华意识到，尽管企业正试图把生产和营销集中在最佳地点而实现经济效益，它仍然需要顾及地域差别。²²

巴特利特和戈夏尔都认为，营造一家能够胜任跨国战略的企业是件复杂和困难的事情。问题的核心在于，降低成本、全球学习以及顾及地域差别对企业和组织提出了互相矛盾的要求，这些互相矛盾的目标给企业造成了组织上的问题，而这些组织问题又成为企业实施跨国战略的重大障碍。采用跨国战略的企业可能最终陷入组织上的困境并且导致低效率。

幸运的是，巴特利特和戈夏尔有可能夸大了跨国战略的作用。巴特利特和戈夏尔都认为跨国战略是唯一可行的战略。虽然没有人怀疑在有些行业采用跨国战略的企业的确能够获得竞争优势，然而在其他行业中，全球战略、多国战略和国际战略都是可行的。例如在全球半导体工业，产品的地方特色的压力微乎其微，竞争主要集中在成本方面。在这种情况下，全球战略，而不是跨国战略才是最佳的选择。在许多工业品市场中情况也是如此，因为这些产品是为了满足人们相同的需求。但是反过来讲，为了在某些消费品市场上竞争（例如在家用电器行业），企业就必须采用跨国战略。

10.5.5 小结

图10-6对上述四种战略的优点和缺点分别进行了总结。虽然看上去跨国战略能够给人们带来最大的优势，但是实施跨国战略却可以造成棘手的组织问题。正如图 10-3 所描述的，每一种战略的可行性取决于降低成本压力和顾及地域差别压力的力量对比。

战 略	优 点	缺 点
全球	• 实现经验曲线经济 • 实现区位经济	• 不能够对地域差别做出反应
国际	• 把核心能力转移到外国市场	• 不能够对地域差别做出反应 • 无法实现区位经济 • 无法实现经验曲线经济
多国	• 根据各地条件定制产品、调整营销策略	• 无法实现区位经济 • 无法实现经验曲线经济 • 无法把核心能力转移到外国市场
跨国	• 实现经验曲线经济 • 实现区位经济 • 把核心能力转移到外国市场 • 获得全球学习的好处	• 由于组织上的问题而很难实行

图10-6 4种战略的优缺点

10.6 战略联盟

许多全球性企业把战略联盟看作是企业战略的重要组成部分。在这里，战略联盟一词是指潜在的和实际的竞争者之间所签订的合作协议。这一部分将具体讨论不同国家的企业之间的战略联盟关系。战略联盟可以表现为正式的合资企业，即两家或两家以上的企业共同出资并且享有企业的股东权益（例如富士-施乐）；或者短期的契约性协议，即两家公司同意就某项课题（例如开发某种新产品）进行合作。竞争者之间的合作目前很流行；在整个80年代以及90年代早期，战略联盟的数量出现了爆炸性增长。这样的例子包括：

- 波音公司和日本的一家企业财团签订合作协议，共同生产波音 767民用宽体客机。
- 通用电气公司和法国的西耐科马 (Sneema)公司建立联盟关系，共同生产低冲力民用飞机发动机系列。
- 西门子和飞利浦公司共同开发新的半导体技术。
- 英国的计算机公司 ICL 和日本的富士通公司签订协议，共同开发新一代可以同IBM的产品进行竞争的大型计算机。
- 伊士曼柯达公司和日本的佳能公司建立同盟，佳能公司根据协议生产一系列的中型复印机并且以柯达公司的名义进行销售。
- 德州仪器公司和日本的神户钢铁公司共同生产逻辑半导体。
- 摩托罗拉和东芝公司同意共享微处理器生产方面的技术诀窍。

10.6.1 战略联盟的优势

企业和它们实际或是潜在的竞争者结成同盟关系是为了实现各种各样的战略目标。²³ 首先，战略联盟方便了企业进入国外市场。例如，摩托罗拉起初发现很难打入日本的移动电话市场。在 80年代中期，这家公司大声地抱怨日本的正式和非正式的贸易壁垒。1987年是摩托罗拉公司的转折点，在这一年，摩托罗拉和东芝公司结成战略联盟，共同生产微处理器。作为回报，东芝公司为摩托罗拉提供了营销方面的帮助，包括向摩托罗拉提供最好的管理人员。东芝公司的这一举措帮助摩托罗拉赢得了政治游戏。摩托罗拉因此从日本政府那里获得了进入日本市场的许可，并且还为本公司的移动通信系统获得了必要的无线电频率。从此摩托罗拉公司不再抱怨日本的贸易壁垒了。虽然在私下里这家公司承认这些壁垒仍然存在，但由于东芝公司的帮助，摩托罗拉已经很善于对付这些壁垒了。²⁴

企业结成战略联盟关系的另外一个原因是，这种关系使得企业能够分摊新产品和新工艺开发的固定成本（和相关的风险）。摩托罗拉和东芝公司结成战略联盟关系的部分原因是为了分摊建造微处理器生产设施的高额固定成本。微处理器行业是一个高度资本密集型的行业。为了建造它们的生产设施，摩托罗拉和东芝公司分别投资近 10亿美元。几乎没有任何企业可以独自承受这样高的成本和风险。与此相似，波音公司之所以和日本的业财团结成战略联盟共同建造波音 767客机，也是由于波音公司希望对方能

够分摊建造这些飞机的近 20 亿美元的投资。

第三，战略联盟可以实现企业技能和资产的互补，因为联盟中的任何一家企业都不能够独自开发这些技能和资产。例如，法国的汤普逊 (Thompson) 公司和日本 JVC 公司共同生产录像机。在这里，JVC 公司和法国汤普逊公司互相交换它们的核心技能。汤普逊公司需要产品技术和生产技能，而 JVC 公司则需要学习如何在分散的欧洲市场取得成功。双方都认为存在双赢的公平机会。与此相似，1990 年美国电报电话公司 (AT&T) 和日本电器公司 (NEC) 达成一笔交易，互相交换各自的技术。美国电报电话公司为 NEC 提供计算机辅助设计技术，而 NEC 公司则允许美国电报电话公司获得它的高级计算机逻辑芯片技术。这种核心能力的交换似乎是大部分成功的战略联盟关系的基础。

第四，战略联盟可以帮助企业制定有利于自己的行业技术标准。例如，在 1992 年飞利浦公司和它的全球竞争者松下公司结成联盟，共同生产、营销由飞利浦公司开发的数字唱盘系统。飞利浦公司的用意在于，通过和松下公司的联盟，它们能够共同在家用电器领域和录音设备领域建立新的技术标准。这一步骤是重要的，因为与此同时索尼公司已经开发了一种迷你激光唱盘技术并且希望它成为新的技术标准。因为这两项技术的功能相似，因此市场上可能只能容纳一个标准。这样，成为新标准的技术将会获得成功，而失败者将不得不损失几十亿美元的投资。因此飞利浦把它和松下公司的联盟看作是赢得这场竞赛的一个策略。²⁵

10.6.2 战略联盟的缺点

上文所讨论过的战略联盟的优点可能会非常大。尽管如此，一些评论家对战略联盟提出了批评。它们的理由是，战略联盟使企业的竞争者们能够以低成本获得技术和市场。例如，罗伯特·里奇 (Robert Reich) 和曼肯 (Mankin) 认为美国和日本企业之间的战略联盟实际上是日本企业密而不宣的战略的一部分。这个战略就是要把那些高收入和高附加值的工作留在日本，而与此同时又能够获得构成美国公司竞争优势的工程技术和生产工艺。²⁶ 这两位学者认为，日本在机床和半导体工业中的成功主要是通过与美国企业建立各种各样的战略联盟而获取的。它们还认为，美国的管理层正越来越多地通过与日本企业建立战略联盟关系而帮助后者实现它们的目标，因为这种关系使许多新的发明流向日本并且为日本企业提供了在美国的销售渠道。虽然这样的交易能够带来短期的利益，里奇和曼肯认为，从长期来看这样做的结果是“蛀空”美国企业并且使它们在全球市场上丧失竞争能力。

里奇和曼肯的话有一些道理。战略联盟确实有一些风险，如果企业不够小心，那么它所失去的将多于它能够得到的。但是，企业之间成功的联盟的例子是如此之多（其中包括美国和日本企业之间的战略联盟），以至于这两位学者的观点似乎有些极端。例如，摩托罗拉和东芝公司的战略联盟就很难验证里奇和曼肯的理论，因为这两家合作伙伴都已经从战略联盟中得到了好处。然而，既然里奇和曼肯的话有一些道理，那么这个问题就变成了：为什么有一些战略联盟能够使双方受益，而另外一些战略联盟

则只能使一家企业受益而使另一家企业受损呢？下一节的内容将回答这个问题。

10.7 让战略联盟运作起来

国际战略联盟失败的比率似乎很高。例如，最近对 49 个国际战略联盟进行的研究表明，三分之二的战略联盟在联盟形成的两年之内就遇到了严重的管理和财务困难。虽然很多问题最终得到了解决，然而有将近 33% 的战略联盟被联盟双方认为是失败的。²⁷ 本章的“管理焦点 10-3”详细描述了一个失败的战略联盟，即通用汽车和韩国大宇集团合作生产汽车的例子。在下面的论述中，认为战略联盟的成功似乎取决于三个主要因素：合作伙伴的选择，联盟的结构以及联盟的管理方式。将分别对这三个因素进行讨论。

10.7.1 合作伙伴的选择

战略联盟有效运作的关键是选择正确的同盟。好的同盟或者合作伙伴具备三个主要的特点。第一，好的合作者可以帮助企业实现战略目标——不论这个目标是市场进入、分摊新产品开发的成本和风险，还是获取关键的核心技能。合作伙伴必须具有企业所缺乏或者重视的能力。第二，好的合作伙伴对联盟的目的应该和本企业有共同的认识。如果两家目的截然相反的企业试图结成战略联盟，那么这种关系将不会和谐，不会开花结果，双方将不欢而散。通用汽车和大宇公司之间的战略联盟似乎就是这样的（参见“管理焦点 10-3”）。通用汽车的计划是想把大宇汽车公司变成廉价劳动力的来源，为韩国和美国市场生产汽车；而大宇公司则试图利用通用汽车公司的技术诀窍和销售渠道来扩大该公司在韩国、美国甚至欧洲的业务。对合资企业目的的不同看法最终导致联盟的解体。

管理焦点 10-3

对一例失败的战略联盟的剖析—— 通用汽车公司和大宇集团

1984年6月，通用汽车公司和韩国的大宇集团签署一项协议，双方同意各出资一亿美元，在韩国建立一家双方拥有平等股权的合资企业，即大宇汽车公司。这家公司将生产一种名为“蓬提亚莱曼斯”(Pontiac LeMans)的小型汽车。这种汽车是以通用电气公司在德国设计的、广受人们欢迎的欧宝 Kadett型汽车为蓝本的（欧宝公司是通用汽车公司在

(续)

德国的全资子公司)。合资企业大部分的日常管理工作由大宇公司的管理人员负责,少数几名通用汽车公司的管理人员则为合资企业提供技术和管理咨询。那时候,人们盛赞这种联盟是双方的聪明之举。由于当时美国国内劳动力成本高,通用汽车公司对于在美国生产这种小汽车能否获利心存疑虑。因此,它认为把德国技术和韩国廉价劳动力结合起来能够产生巨大的优势。通用汽车公司的总裁罗杰斯·史密斯曾经向韩国记者说,通用汽车公司的北美工厂每年将从大宇汽车公司订购 8 万到10万辆汽车。对于大宇集团而言,它希望能够获得通用汽车公司优秀的工程技术并且能够打入世界上最大的汽车市场——美国。

在历经八年亏损之后,这家合资企业在大宇集团和通用汽车公司的互相指责声中终于崩溃。在通用汽车公司看来,从 1987年第一辆莱曼斯汽车从韩国大宇生产线上走下来时,事情就已经出错了。那时候韩国开始走向民主,全国各地的工人都要求得到更高的薪酬。一系列严重的罢工事件使大宇汽车公司一再中断莱曼斯汽车的生产。为了平息劳资纠纷,大宇汽车公司把工人的工资增加了一倍还多。在这种情况下,在德国生产欧宝汽车忽然之间变得比在韩国生产这种汽车还要便宜(虽然德国的工资仍旧比韩国的工资高,但是德国的生产率却更高,因此相对而言德国的劳动力成本就更低。)

大宇工厂生产的汽车的质量也同样有问题。莱曼斯汽车的电力系统经常瘫痪,而且当汽车仅仅行驶几千英里之后刹车系统就有失灵的倾向。莱曼斯汽车随即有了质量差的坏名声。1991年,这种汽车在美国的销售量跌倒了 37 000辆,比1988年的销售量下降了 86%。由于受这种汽车坏名声的影响,大宇公司在飞速发展的韩国汽车市场上的份额也从1987年的21.4%下降到1991年的12.3%。

如果说通用汽车公司对大宇公司感到失望的话,那么这种失望比起大宇公司对通用汽车公司的不满而言则算不上什么了。大宇集团总裁金宇中(Kim WooChoong)曾经公开抱怨通用汽车公司的管理人员太傲慢,而且对他无理。金先生曾经生气地指出,通用汽车公司曾经试图阻止大宇公司扩大大宇汽车的市场份额。1988年晚期,金先生曾经做成了一笔在东欧销售7 000辆大宇小汽车的交易。通用汽车公司的管理人员立即扼杀了这笔交易。他们对金先生说,欧洲是通用汽车公司德国子公司的地盘。大宇公司最终同意把汽车销售量限制在 3 000辆并且答应以后不再向东欧销售。更糟的是,当大宇公司开发出一种新的家用轿车并且要求通用汽车公司在美国进行销售时,通用公司没有答应。与此同时,大宇公司的管理人员认为莱曼斯汽车在美国销售量不佳并不是由于质量问题,而是由于通用汽车公司营销不力。

1991年,双方的冲突达到了高潮。在这一年,大宇公司要求通用汽车公司同意扩大合资企业的生产设施。这项计划要求双方为合资企业再分别注资一亿美元,并且允许大宇汽车公司把它的产量翻一番。通用汽车公司的管理层否决了这个计划。他们的理由是,在大宇汽车公司改进汽车质量之前增加产量将不会有任何帮助。这件事情被长久搁置起来,直到 1991年通用汽车公司的管理层向大宇公司直言不讳地建议说——要么由通用汽车公司购买大宇公司的股权,要么由大宇公司

(续)

购买通用汽车手中的股权。令通用汽车公司吃惊的是，大宇公司同意购买通用汽车公司的股份。1992年11月，双方的联盟结束了。大宇公司同意分三年向通用汽车公司支付1.7亿美元，购买大宇汽车公司的另一半股份。²⁸

第三，好的合作伙伴不大可能为了自己的目的而机会主义地利用它的合作伙伴。也就是说，好的合作伙伴不会一方面极力挖掘对方的技术诀窍而另一方面对自己的技术诀窍守口如瓶。就这一点而言，拥有良好声誉的企业也许是最好的同盟。例如，国际商用机器公司（IBM）所结成的战略联盟关系是如此之多，以致于亏待任何一个联盟伙伴对企业都没有好处。因为，如果国际商用机器公司真的这样做，那么它将损害自己作为好同盟的声誉，并且该公司在将来也很难再吸引其他联盟伙伴。既然国际商用机器公司对它的同盟如此重视，它也就不太可能采取里奇和曼肯所描述的那种机会主义行为。同样的，像索尼、东芝和富士这样有声望的企业曾经有同非日本企业建立同盟关系的历史，因此像这样的企业也不太可能（当然也不是绝对不可能）机会主义地利用它的联盟伙伴。

为了选择具备这三个条件的合作伙伴，企业必须研究它的潜在的联盟候选人。为了增加选择好伙伴的命中率，企业必须做到以下三点：

1. 尽可能收集与潜在同盟有关的、公开披露的信息。
2. 从知情的第三方获取信息。第三方包括那些曾经与潜在合作伙伴建立同盟关系的企业，与它们打过交道的投资银行或者它们的前雇员。
3. 在订立同盟关系之前要尽可能地了解合作伙伴，这包括高级管理人员之间面对面的会谈（也许还包括中层管理人员）以保证彼此情投意合。

10.7.2 联盟结构

在选定了合作伙伴以后，双方应该对联盟的结构进行设计，以保证企业向合作伙伴泄露过多商业秘密的风险降到可接受的水平。图 10-7描述了防止战略伙伴机会主义行为的四项措施（机会主义行为包括里奇和曼肯所描绘的对联盟伙伴技术和市场的“窃取”）。首先，对于那些企业无意转让的技术，联盟结构如果不能完全加以杜绝的话，那么它也应该使这种转让变得困难。联盟一方应该对自己的产品设计、产品开发、生产以及产品服务进行结构上的设计，从而把关键性技术“隔离起来”，防止它们泄露给联盟伙伴。例如，在通用电气公司和西奈克马公司合作生产民用航空发动机的战略关系中，通用电气公司把它的生产过程的某些部分隔离起来，从而降低了技术“过分转让”的风险。通用电气公司的模块化技术有效地防止了关键性技术的泄露，而与此同时西奈克马公司又能够参与到最终的装配工作中来。同样，在波音公司和日本公司合作生产波音 767客机的联盟关系中，波音公司把同竞争地位有重大关系的设计、研究和市场职能隔离起来，同时又允许日本厂商分享它的生产技术。波音公司还把与生产波音 767客机无关的新技术隔离起来。²⁹

第二，为了防止联盟伙伴的机会主义行为，企业可以把契约性的防范措施写入联盟协议中去。譬如，TRW公司与3家大型日本汽车零部件供应商

结成战略联盟关系，共同生产汽车安全带、发动机阀门和转向装置。这些产品是为设在美国的日资汽车组装厂生产的。TRW公司在它的每一个联盟合同中都加入了一个条款，该条款限制日本企业向美资汽车公司提供汽车零部件。通过这个措施，TRW公司排除了日本公司仅仅为了进入北美同TRW公司争夺国内市场而建立联盟的可能性。

第三，联盟双方可以事先约定就各自所需的技能和技术互通有无，从而使双方都有公平获利的机会。交叉许可协议是实现这个目标的一个途径。例如，在摩托罗拉和东芝公司的联盟关系中，摩托罗拉公司允许东芝公司使用它的微处理器技术，而作为回报，东芝公司则把自己的内存芯片技术转让给摩托罗拉公司。

第四，如果企业能够事先获得联盟伙伴重大的、可信的承诺，就可以把联盟伙伴采取机会主义行为的可能性降到最低水平。施乐公司和富士公司为亚洲市场生产复印机的长期联盟关系就能很好地说明这一点。施乐公司没有像富士公司开始要求的那样，即仅仅同富士公司签定非正式的协议或者做出某种许可安排，而是坚持双方为合资企业各出50%的投资。这家合资企业所占用的人力、设备和设施是如此之巨，以至于为了能够从投资中获得回报，富士公司从一开始就决心使这个联盟关系有效运转。从本质上讲，富士公司对联盟关系做出了重大承诺。因此，施乐公司在向富士公司转让它的复印技术时感到放心。³⁰

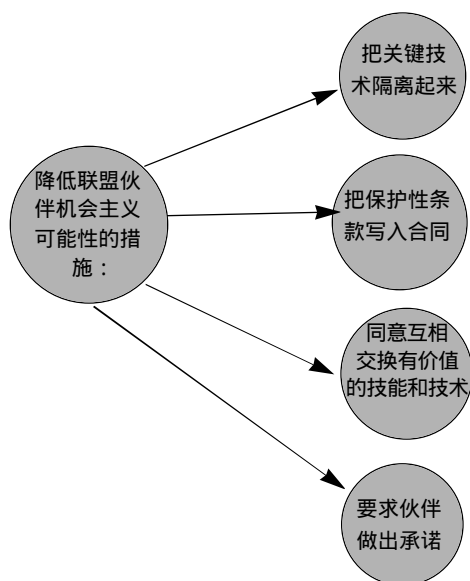


图10-7 为减少机会主义行为而对联盟进行结构设计

10.7.3 管理战略联盟

在选定了合作伙伴并且双方就联盟的结构取得一致意见以后，企业面临的重大课题就是如何从联盟关系中获得最大利益。文化差别是一个重要

的考虑因素，这在所有的国际性交易中都是一样的（参见第 3 章）。管理风格的许多不同都源于文化差异，这是管理人员在同它们的合作伙伴打交道的过程中需要注意的。除此以外，能否从联盟关系中获得最大利益似乎取决于伙伴之间能否建立信任关系并且能否向伙伴学习。

10.7.3.1 建立信任

成功地管理战略联盟的诀窍似乎是在企业的管理人员之间建立良好的个人关系。可以从福特和马自达公司成功的战略联盟中学到这一经验。福特公司和马自达公司建立了一种会议框架，这种框架不仅使经理们能够讨论与战略联盟有关的问题，而且还为它们彼此增进了解提供了充足的“非工作”时间。随之产生的友谊在两个企业之间营造了一种和谐的关系，这种和谐的人际关系有助于在企业联盟中培养一种非正式的管理网络，它有助于帮助人们解决在正式场合（例如由双方企业人员共同召开的联席会议）中产生的问题。

10.7.3.2 向伙伴学习

通过对 15 个由主要的跨国公司组成的战略联盟的研究，加里·汉迈尔（Gary Hamel）、伊瑟·道兹（Yves Doz）和布拉哈拉得（C.K. Prahalad）认为一家企业能否从联盟中获益主要取决于它向战略伙伴学习的能力。³¹他们集中地研究了许多日本公司和西方（欧洲或者美国）合作伙伴所建立的战略联盟。在每一个日本公司最终强于它的西方合作伙伴的例子中，日本公司都做出了更大的努力向联盟伙伴学习。然而在所研究的西方公司中，很少有愿意向它们的日本伙伴学习的。它们倾向于把联盟仅仅看作纯粹用来分摊成本和风险的工具，而不是把它视为向潜在竞争者学习的机会。

看一看通用汽车公司和丰田公司在 1985 年为生产雪佛莱诺娃汽车而建立的战略联盟关系。这种关系至今还存在。联盟关系采取了正式合资企业的形式，企业的名字叫“新联合汽车制造公司”，双方为此各出 50% 的股份。这家合资企业在加利福尼亚的弗里蒙特（Fremont）拥有一家汽车厂。根据一位日本经理的说法，丰田公司迅速地通过联盟实现了它的目标：“我们了解了美国的供应和运输体制。我们还获得了管理美国工人的经验。”³²所有这些知识都迅速地转移到肯塔基州的乔治敦，在那里丰田公司在 1988 年开办了自己的一家工厂。而通用汽车公司最终获得的只不过是一个新产品，也就是雪佛莱诺娃汽车。一些通用汽车公司的经理们抱怨说，他们从联盟中所学到的知识从来就没有在通用汽车公司内部得到很好的应用。他们认为它们本应该组成一个集体，向通用汽车公司的工程师和工人们传授日本的经验。然而相反，他们最终被分散到各个子公司中去了。

为了使联盟的学习效力最大化，企业必须向他的合作伙伴学习并且把学到的知识应用到本组织内部。有人建议，企业所有的工作人员都应该了解合作伙伴的长处和短处并且明白向战略伙伴学习某些技能能够加强本企业的竞争地位。汉迈尔、道兹和布拉哈拉得注意到，这些都已经成为日本

公司的普遍做法。例如他们观察到：

若陪同一位日本的开发工程师参观他们合作伙伴的工厂，这位工程师会认真地记录着厂房的布局、生产步骤的数量、生产线的运行速度以及员工的人数。尽管这位工程师在自己的公司中并不负责生产，尽管战略联盟协议并不包括合作生产，这位工程师还是把这些情况都记录下来了。这种敬业精神将极大地促进学习。³³

为了使学习产生价值，学到的东西必须在整个企业进行传播（在通用汽车公司与丰田公司的合资企业中，通用公司似乎并没有做到这一点）。为此，参与联盟的经理们必须把联盟伙伴的经验和技能明确地传授给他们的同事。

关键术语

核心能力	(core competence)
规模经济	(economies of scale)
经验曲线	(experience curve)
全球网	(global web)
学习效力	(learning effects)
区域经济	(location economies)
战略联盟	(strategic alliances)
战略	(strategy)
跨国战略	(transnational strategy)
全球学习	(global learning)

本章小结

本章回顾了企业从全球扩展中受益的各种各样的途径以及在全球市场上竞争的企业可以采取的战略，讨论了企业进入外国市场的最佳方式，还讨论了战略联盟的问题。在本章中阐述了以下几点：

1. 对某些企业而言，国际扩展使得企业通过向海外市场转移与核心能力有关的技能和产品而获得更大的投资回报率。当地的竞争者通常缺乏这些技能和产品。

2. 由于各国之间的差别，当企业把价值创造活动放在最有利于这些活动的地方完成时，企业就能够从中受益。把这种战略称作注重区位经济的战略。

3. 通过迅速扩大销售额，国际扩展可以帮助企业在经验曲线上迅速向下移动。

4. 企业所能够采取的最佳战略可能取决于降低成本的压力和顾及地域差别的压力之间的力量对比。

5. 降低成本的压力往往在那些生产大宗产品的行业中非常高，这是因为在这些行业中价格是主要的竞争武器。

6. 顾及地域差别的压力来自于各国消费者在口味和偏好方面的不同，以及各国在国家基础设施、传统惯例、销售渠道以及东道国政府的要求方

面的差别。

7. 采用国际战略的企业把来自于它们自身独特能力的技能和产品转移到国外市场，而与此同时这些企业对它们的产品和服务也做有限的地域性调整。

8. 采用多国战略的企业对它们的产品、营销战略和商业战略进行调整，使之能够适应各国的具体情况。

9. 采用全球战略的企业通过经验曲线效应和区位优势降低生产成本。

10. 很多行业的激烈竞争促使企业采用跨国战略。这种战略要求企业既要降低成本、向国外市场转移技能和产品，又要顾及地域差别。然而实施这样一个战略并非易事。

11. 战略联盟是指实际的或者潜在的竞争者之间所订立的合作协议。

12. 战略联盟的优势在于它们能够方便企业进入外国市场，使合作伙伴能够分摊与新产品开发和新工艺开发有关的固定成本和风险，使他们能够就相互需要的技能互通有无，并且帮助企业建立技术标准。

13. 战略联盟的缺点是企业有可能在得到的回报很少的情况下，把自己的技术和市场让给合作伙伴。

14. 如果能够仔细地选择合作伙伴，那么企业就能够减少战略联盟的不利影响。为此，企业必须注意合作伙伴的声誉，并且为了防止不必要的知识泄露而对联盟的结构进行设计。

思考和讨论

1. 在一个运输成本为零、没有贸易壁垒并且各国的要素条件并不存在细微差别的情况下，企业应该为了生存而进行国际扩展。请讨论以上观点。

2. 在图10-3中标出以下企业的位置——宝洁公司、国际商用机器公司、可口可乐公司、美国钢铁公司和麦当劳。并说明理由。

3. 请说出以下行业是全球性行业还是多国性行业：大宗化学品、制药、品牌食品、电影制作、电视机生产、个人电脑和航空旅行。

4. 讨论一下企业对外国子公司的控制是如何随着企业战略和企业的核心能力而变化。这对于企业进入外国市场的方式有何影响？

5. 在实施跨国战略的过程中有可能出现什么样的组织问题？

6. 什么样的公司能够从与潜在竞争者的战略联盟中获得最大的利益？

网上练习

正如本章中所学习到的那样，为了在今天的国际市场上有效地竞争，企业的经理们往往采用全球战略。其中竞争最激烈同时也最具活力的市场是计算机领域。数据公司（DIGITAL）用它的网页的一部分（<http://www.alliance.digital.com/index.htm>）来解释与其他几个计算机公司的战略联盟。这几个公司是：国际计算机同仁公司（Computer Associates）、MCI、微软（Microsoft）、Oracle和SAP。数据公司和CA的企业管理联盟（<http://www>）

alliance.digital.com/alliances/ca/index.htm)利用CA的企业管理软件来改善客户-服务器环境。数据和微软的内部网络计算联盟(<http://www.alliance.digital.com/alliances/mci/index.htm>)则把数据公司、MCI公司和微软的资源联合起来,创造了一个高效的企业内部网络。数据公司和微软公司企业计算联盟(<http://www.alliance.digital.com/alliances/microsoft/index.htm>)则向人们提供开放的客户服务器计算方案,数据公司和ORACLE公司的网络应用联盟(<http://www.alliance.digital.com/alliances/oracle/index.htm>)则提供在线交易方案。

网上漫游

请进入数据公司的网站,了解该公司的战略联盟。战略联盟的目标是什么?有什么样的最新消息?今天发生了什么事情?联盟的优势是什么?联盟如何帮助六家公司进行全球竞争?联盟如何解决地域差别的问题?

综述案例

瑞典的宜家(IKEA)公司

宜家公司最早是由因格瓦·康普拉德(Ingvar Kamprad)于40年代在瑞典建立的。该公司在最近几年中迅速成为世界上最大的家用装饰品零售商之一。在向全球市场扩展的最初阶段,宜家公司忽视了国际成功的零售业法则,即必须使产品符合各国的口味和偏好。相反,宜家公司坚持自己的观点。这种观点用公司创始人康普拉德的话说,就是不论在世界什么地方,公司都应该销售具有“典型瑞典风格”的基本产品系列。该公司还坚持采用生产导向型战略,也就是说,由瑞典的管理层和设计人员决定应该销售什么,然后把产品展示给世界公众,而很少研究人们的实际需要。不仅如此,公司还在国际广告中强调自己的瑞典出身,甚至坚持要求商店采用“瑞典式”的蓝黄色调。

虽然公司打破了国际零售业的重要法则,但它在世界各地以相同的方式销售在瑞典设计的产品的做法似乎奏效。1974年,宜家公司只有十家连锁店,而其中只有一家位于斯堪的纳维亚半岛以外,每年的收入只有2.1亿美元。而到了1994年,该公司已经在26个国家拥有125家分店,年销售额接近50亿美元。1994年,只有11%的销售量是在瑞典获得的,在其余的销售量中,29.6%来自德国,42.5%来自西欧的其余部分,14.2%来自北美。宜家公司在北美的扩展是它最近的国际举措。

宜家公司成功的基础是向客户提供物有所值的产品。该公司的经营之道是首先建立一个全球性供应商网络,该网络由分布在67个国家的2700家企业组成。宜家公司的供应商能够获得长期合同和技术咨询,还能够从该公司租赁到设备。作为回报,宜家公司要求获得包销合同和低价格。宜家公司的设计者们与供应商密切协作,力求把节约成本的理念体现在产品中,使产品能够在设计阶段就能够保证在后期的生产过程中实现低成本。宜家公司把它多达一万个品种的产品放在非繁华地区的低成本商店中展示。大部分的家俱是以配套元件的形式卖给消费者的,然后由消费者拿回家自己组装成家具。由于每家商店的规

(续)

模巨大，也由于在世界市场上销售相同的产品，宜家公司能够实现大批量生产，它也因此获得了巨大的规模经济效益。这种战略一方面使公司在产品质量上不逊于对手，另一方面又使产品的价格比对手低30%而与此同时公司仍就能够获得大约7%的税后回报率。

在1985年宜家公司决定进入北美市场之前，这种战略一直运转良好。从1985年到1990年之间，宜家公司在北美一共开了6家分店。但是与该公司在欧洲的经历不同，这些分店并没有迅速盈利。相反，到1990年时宜家公司在北美洲的业务显然遇到了麻烦。这些问题的部分原因是汇率的不利变动。1985年的汇率是1美元对8.6瑞典克朗；而1990年时是一美元对5.8瑞典克朗。如果用这种汇率计算产品价格，那么许多从瑞典进口的货物对于美国消费者而言并不便宜。

除了不利的汇率变动以外，宜家公司还有其他许多问题。该公司毫无商量余地的、具有瑞典风格的产品曾经在欧洲销售良好，然而这些产品却并不符合美国消费者的口味和他们的体格。瑞典的床比较窄而且是以厘米计量的。另外，宜家公司并不销售美国人所喜欢的配套的床上用品。而且该公司生产的橱柜太窄，放不下大的盘子。对于一个喜欢往任何饮料中加冰块的民族而言，宜家生产的杯子也太小了。在美国消费者看来，该公司生产的床头柜的抽屉也太浅，因为美国人喜欢把他们的汗衫放在抽屉里。

1990年，该公司的高级管理阶层认识到要想在北美取得成功，它们就必须对产品进行调整，使之符合美国人的口味。于是该公司重新设计了它的产品。床头柜的抽屉比原来加深了一英尺—销售量随即增加了30%到40%。宜家公司目前销售大号 and 特大号的美式床。这些床都以厘米计量，并且公司还出售与这些床配套的床上用品。该公司还对其厨房家具进行了重新设计，使它们更加适合美国人的口味。公司还把用美国本地原料制作的产品的比例从1990年的15%提高到1994年的45%。这样，公司就不容易受汇率不利变动的影响了。

宜家公司打破传统战略的做法产生了效益。从1990年到1994年期间，宜家公司在北美的销售额增长了2倍，达4.8亿美元。该公司还宣称自1993年以来它在北美就一直盈利。到1994年为止，该公司在北美的分店已经增加到13家，它还计划在1995年末增加到15家。³⁴

讨论题

1. 在整个70年代和80年代早期宜家公司在欧洲的扩展中采用的是什么样的战略—是多国战略、全球战略还是国际战略？
2. 为什么这种战略在北美洲没有像它在欧洲那样取得成功？
3. 宜家公司在1995年采取的是什么样的战略？这种战略有道理吗？这种战略有什么样的缺点？

学友实例

传真代替旅行

海瑟·柯内23岁的时候正在加利福尼亚的一所州立大学学习，主攻营销专业，与此同时她为金资源计算机公司（Gold Source Computers Inc.）创办了出口部。金资源公司经营计算机硬件、外围设备和软件。刚开始在这家公司工作的时候，她建议公司做出口业务。

但是她的建议遭到了强烈抵制。直到后来海瑟同意以赚取佣金的方式向海外市场销售全部产品的时候，该公司才同意她这样做。

假如海瑟读过传统教科书的话，那么她早就完全失去了信心。她年轻，不会外语，而且从来没有访问过她要与之做贸易的国家，她也没有任何海外联络和关系。然而从有利的方面来讲，她精力充沛，充满自信，待人热情。她曾经说过，如果你想取得成功，你就必须学会“打破常规思考问题”，你必须学会冒险。她选定了两个国家：德国和爱尔兰。选定德国是因为它的经济强劲，并且她在那里有一位为惠普公司工作的堂哥，她认为这种关系也许有用。选中爱尔兰是因为她的姓是爱尔兰姓，并且能够用英语交流。她的爱尔兰姓最终证明是真正的破冰之器。在大多数电话交谈中，那些潜在的爱尔兰客户们总是说：柯内是爱尔兰最古老的姓氏。

柯内从各种各样的渠道中获得了信息，这些渠道包括这些国家大城市的电话簿、向国外订购的个人计算机杂志以及弗罗斯特和苏里南报告（Frost and Sullivan Reports）。她从《出口商指南》中了解了竞争对手的情况，比如他们在出口些什么以及向什么地方出口。爱尔兰贸易委员会汇编的一本信息小册子上有关于一家公司的情况，而这家公司后来成为海瑟的最佳客户之一。她还参加了有关讲座。海瑟认为这是美国最大的电子和计算机贸易博览会。用她的话说，“康德司博览会对于国际经销商而言就象一块磁石，在这里我感觉自己是一个外国人。”在博览会上她收集了外国公司用来推销它们自己的介绍材料，并且把这些材料作为潜在客户电话、传真和其他信息的来源。

在编了一份潜在客户的联系名单以后，她用传真向其中的 500 家公司发了一份表格，然而她没有立即得到定单。首先，她必须利用电子通信手段与潜在客户建立信任，她认为这是她取得成功的最关键的决定性因素。为了建立这种信任，她打电话给潜在客户与他们建立某种和谐的气氛。她令人感到愉快，而且对电话另一端的人真正地感兴趣。她的方法是首先询问公司的情况然后再询问人的情况。海瑟相信“人们喜欢谈论自己。”通过电子通信她交了很多朋友。

通过电子手段建立信任时，经常联系和追踪访问也是很重要的。她经常给客户们发送新产品信息、优惠信息和促销材料，然后她会立即探问它们对信息的要求。

她总是把客户看作她的销售队伍的一部分，而不仅仅是她的销售对象。“没有他们你无法销售。”海瑟经常向她的客户们提供有关美国市场潮流的信息。例如，如果内存芯片的价格下降，她会把这一信息告诉客户。通常几个星期以后同样的事情会在国外发生。客户们因此对她的洞察力十分感激并且更加信任她了。

三个月后，海瑟收到了第一笔共计 2 万美元的电汇货款，客户要购买 300 台光驱。而她从来没有见过这位爱尔兰客户，而这位客户也从来没有买过这种产品。通过电子通信手段，海瑟成功地与客户建立了信任。

现在，这家公司向爱尔兰、德国、英国和挪威出口产品。公司使用的仍然是海瑟的方法。

（作者：海伦娜·琴派克，加州州立科技大学）

参考文献

- 1 Kathleen Deveny et al., "McWorld?" *Business Week*, October 13, 1986, pp. 78-86; "Slow Food," *The Economist*, February 3, 1990, p. 64; Harlan S. Byrne, "Welcome to McWorld," *Barron's*, August 29, 1994, pp. 25-28; and Andrew E. Serwer, "McDonald's Conquers the World," *Fortune*, October 17, 1994, pp. 103-16.
- 2 M. E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).
- 3 M. E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985).
- 4 C. S. Trager, "Enter the Mini-Multinational," *Northeast International Business*, March 1989, pp. 13-14.
- 5 G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the Future* (Boston: Harvard Business School Press, 1996).
- 6 J. P. Woomack, D. T. Jones, and D. Roos, *The Machine that Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990).
- 7 M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: Free Press, 1990).
- 8 R. B. Reich, *The Work of Nations* (New York: Alfred A. Knopf, 1991).
- 9 G. Hall and S. Howell, "The Experience Curve from an Economist's Perspective," *Strategic Management Journal* 6, (1985), pp. 197-212.
- 10 A. A. Alchain, "Reliability of Progress Curves in Airframe Production," *Econometrica* 31 (1963), pp. 697-93.
- 11 Hall and Howell, "Experience Curve from an Economist's Perspective."
- 12 J. Main, "How to Go Global—and Why," *Fortune*, August 28, 1989, pp. 70-76.
- 13 "Matsushita Electrical Industrial in 1987," in *Transnational Management*, ed C. A. Bartlett and S. Ghoshal (Burr Ridge, IL: Richard D. Irwin, Inc. 1992).
- 14 C. K. Prahalad and Yves L. Doz, *The Multinational Mission: Balancing Local Demands and Global Vision* (New York: Free Press, 1987). Prahalad and Doz actually talk about local responsiveness rather than local customization.
- 15 "The Tire Industry's Costly Obsession with Size," *The Economist*, June 8, 1993, pp. 65-66.
- 16 T. Levitt, "The Globalization of Markets," *Harvard Business Review*, May-June, 1983, pp. 92-102.
- 17 C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing across Borders* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
- 18 This section is based on Bartlett and Ghoshal, *Managing across Borders*.
- 19 Guy de Jonquieres and C. Bobinski, "Wash and Get into a Lather in Poland," *Financial Times*, May 28, 1989, p. 2; "Perestroika in Soapland," *The Economist*, June 10, 1989, pp. 69-71; "After Early Stumbles P&G Is Making Inroads Overseas," *The Wall Street Journal*, February 6, 1989, p. B1; and Bartlett and Ghoshal, *Managing across Borders*.
- 20 Bartlett and Ghoshal, *Managing across Borders*.
- 21 T. Hout, M. E. Porter and E. Rudden, "How Global Firms Win Out," *Harvard Business Review*, September-October 1982, pp. 98-108.
- 22 Guy de Jonquieres, "Unilever Adopts a Clean Sheet Approach," *Financial Times*, October 21, 1991, p. 13.
- 23 See K. Ohmae, "The Global Logic of Strategic Alliances," *Harvard Business Review*, March-April 1989, pp. 143-54; G. Hamel, Y. L. Doz, and C. K. Prahalad, "Collaborate with Your Competitors and Win!" *Harvard Business Review*, January-February 1989, pp. 133-39; and W. Burgers, C. W. L. Hill, and W. C. Kim, "Alliances in the Global Auto Industry," *Strategic Management Journal* 14 (1993), pp. 419-32.
- 24 "Asia Beckons," *The Economist*, May 30, 1992, pp. 63-64.
- 25 P. M. Reilly, "Sony's Digital Audio Format Pulls ahead of Philips's," *The Wall Street Journal*, August 6, 1993, p. B1.
- 26 R. B. Reich and E. D. Mankin, "Joint Ventures with Japan Give Away Our Future," *Harvard Business Review*, March-April 1986, pp. 78-90.
- 27 J. Bleeke and D. Ernst, "The Way to Win in Cross-Border Alliances," *Harvard Business Review*, November-December 1991, pp. 127-35.

28 D. Darlin, "Daewoo Will Pay GM \$170 Million for Venture Stake," *The Wall Street Journal*, November 11, 1992, p. A6; and D. Darlin and J. B. White, "Failed Marriage," *The Wall Street Journal*, January 16, 1992, p. A1.

29 W. Roehl and J. F. Truitt, "Stormy Open Marriages Are Better," *Columbia Journal of World Business*, Summer 1987, pp. 87-95.

30 K. McQuade and B. Gomes-Casseres, "Xerox and Fuji-Xerox," **Harvard Business School Case #9-391-156**. 1994.

31 Hamel, Doz, and Prahalad, "Collaborate with Your Competitors."

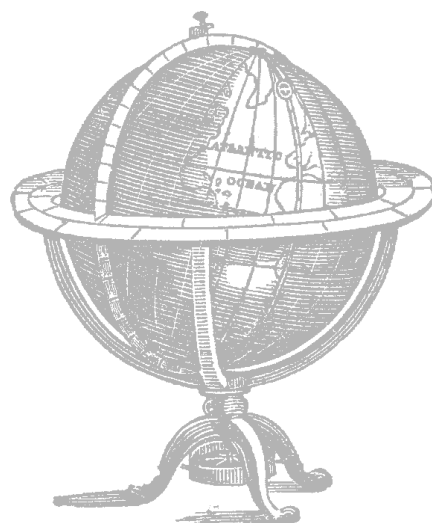
32 B. Wysocki, "Cross-Border Alliances Become Favorite Way to Crack New Markets," *The Wall Street Journal*, March 4, 1990, p. A1.

33 Hamel, Doz, and Prahalad, "Collaborate with Your Competitors," p. 138.

34 *The Economist*, "Furnishing the World," November 19, 1994, pp. 79-80; and H. Carnegie, "Struggle to Save the Soul of IKEA," *Financial Times*, March 27, 1995, p. 12.

第11章

进入外国市场



学 习 目 的

1. 辨别企业进入外国市场的不同方式。
2. 理解每种进入方式的优缺点。
3. 认识企业战略和企业对市场进入方式选择之间的关系。
4. 理解出口的某些缺陷。
5. 熟悉企业改善出口业绩的方法。
6. 很好地掌握进出口融资的机制。

先行案例

阿泰斯天气监测公司（AWC）

阿泰斯公司是位于俄亥俄州的一家小公司，其 1994 年的销售额只有 550 万美元。该公司出口的主要产品是一种供机场使用的自动化天气监测系统，而这种系统也已经过了出口高峰期。这种系统用来记录风速、风向和气温等动态信息，然后把这些动态信息转化为飞行员可以听见的声音信号。除了阿泰斯公司以外，只有三家美国公司获得了联邦航空管理局生产这种设备的许可，而阿泰斯公司则占有 80% 的市场份额。

然而不幸的是，这种天气监测系统在美国的市场太小。虽然美国共有 18 000 个公共的和私人的飞机场，然而大型机场都拥有 24 小时人工天气观测塔，小一些的飞机场则无法承受高达 45 000 美元到 60 000 美元的系统安装费用。因此到 1993 年为止，只有 400 家美国机场购买了这种自动化天气观测系统，而且在全国范围内，销售量的增加每年似乎不会超过 75 套。

为了继续增加公司的收入，阿泰斯公司越来越看重出口。该公司的出口在 80 年代晚期开始缓慢起步，而现在出口额已经占到公司总收入的近三分之二。然而，为了获得海外订单，阿泰斯公司必须应付在国内从来没有遇到过的挫折。公司遇到的第一个问题是如何扬名。虽然阿泰斯公司在美国广为人知，然而在国外却名不见经传。另外一个问题涉及到补贴性竞争。根据阿泰斯公司的说法，一些外国政府出于保护就业的目的而对阿泰斯公司的竞争对手提供补贴。该公司还发现，它需要修改自己的产品以适应外国市场的需求。例如为了在埃及销售这一系统，公司必须对系统的程序进行重新设计，使它既能够用英语也能够用阿拉伯语传输气象信息。客户们还要求在它们附近建立零部件仓库，同时要求阿泰斯公司的员工为它们安装设备，并且提供现场培训。所有这一切都增加了经营成本。

政治因素对某些交易的结果也有重大影响。例如，当阿泰斯公司在罗马尼亚费了九牛二虎之力才得到了一笔交易，在最后一刻煮熟的鸭子却不翼而飞。据一些当地人讲，罗马尼亚政府当时正急于和欧洲联盟改善贸易关系，政府把这笔交易送给德国公司是为了讨好

欧盟中这个最强大的成员国。

尽管存在上述这些问题，阿泰斯公司仍然成功地向台湾地区、中国大陆、厄瓜多尔、沙特阿拉伯和埃及出售了它的系统。不仅如此，由于零部件供应、安装费用和培训等额外因素的存在，阿泰斯公司发现海外合同比国内的销售更加有利可图。海外合同的金额从 20 万美元到 200 万美元不等，而美国的合同金额则只有 45 000 美元到 60 000 美元。阿泰斯公司正期盼有一天几乎所有的收入都将来自美国以外的市场。¹

11.1 本章简介

正如“先行案例”中所提到的，本章主要讲述如何进入外国市场。阿泰斯公司的外国市场进入涉及到出口。然而，出口仅仅是进入外国市场的一种方式，其他的进入方式包括与东道国企业订立许可协议、与东道国企业建立合资企业或者在东道国建立独资企业。每一种选择都有各自不同的优缺点。本章将讨论像运输成本、贸易壁垒、政治风险、经济风险和企业战略等一系列因素是如何决定每种进入方式的优缺点的。将会发现，最佳的进入方式将随着这些因素的变化而有所不同。

在本章中虽然将要讨论各种各样的市场进入方式，但仍会把重点放在出口上。之所以要详细讨论出口，是因为大多数企业是作为出口商起步的，只是到了后来才转向其他的进入方式。正如“先行案例”中所看到的，出口并不仅仅是大的跨国企业的行为，许多像阿泰斯公司这样的小企业也从出口中获得了明显的好处。阿泰斯公司只不过是中小企业利用出口抓住挣钱机会的一则故事罢了。例如 1993 年，美国有 49% 的年收入不足一亿美元的企业曾经出口过产品，这个比例在 1990 年时只有 36%。² 然而，在这一方面美国仍旧落后于其他许多国家。例如在德国，员工不足 500 人的小企业的出口额占全国出口额的 30%，而这一数字在美国只有 10%。³

有证据表明，在可以预见的将来，世界市场上的出口额有可能继续增加。这是因为随着时间的推移，出口变得更加容易了。由于关贸总协定以及目前的世界贸易组织的存在，同时由于像欧洲联盟和北美自由贸易协定等贸易集团的存在，贸易壁垒正在逐渐减少，从而极大地增加了出口机会。与此同时，现代化交通和通信技术减轻了与出口有关的后勤问题。企业正越来越多地使用传真机、国际 800 电话和国际航空快递服务来减少出口成本。结果，像阿泰斯这样的小公司能够成为生机勃勃的出口商也就不足为奇了。

然而对许多企业而言，出口仍旧是一个困难的挑战。虽然大的跨国企业对于成功出口的步骤已经非常熟悉了，小企业却发现这个过程令人畏。想从事出口业务的企业必须首先发现外国市场机会，学会避免在外国市场做生意时出现无法预见的问题，熟悉进出口融资的机制，了解从什么地方可以取得融资和出口信贷保险并且学会如何应付外汇风险。由于货币的不可兑换，整个过程变得更加困难。因此，企业在向那些只有软通货的国家出口产品时必须仔细考虑货款的支付问题。

11.2 进入方式

企业在考虑进入外国市场的时候必须选择最佳的进入方式。基本上有 6 种不同的进入方式：

- 出口。
- 交钥匙项目。
- 许可经营。
- 特许经营。
- 与东道国伙伴建立合资企业。
- 在东道国建立自己的独资子公司。

每一种进入方式都有各自的优点和缺点，管理人员在选择进入方式的时候必须仔细考虑这些优缺点。⁴

11.2.1 出口

大多数生产性企业是作为出口商开始它们的全球扩展的，只是到了后来才转向其他的进入方式。在本章稍后部分将仔细考察出口的机制和过程，现在集中讨论出口作为一种市场进入方式所具有的优点和缺点。

11.2.1.1 优点

出口具有两个明显的优点。首先，出口可以免除企业在东道国建造生产设施的高额成本。其次，出口可以帮助企业实现经验曲线经济和区位优势（参见第10章）。通过在一个地点集中生产产品并随后把产品出口到其他国家，企业能够从全球销售额中实现较大的规模经济。这就是为什么索尼公司能够控制全球电视机市场，松下公司能够控制录像机市场，以及为什么很多日本汽车公司能够打入美国市场的原因。

11.2.1.2 缺点

从另一方面来讲，出口有许多不足之处。首先，如果在国外某个地点生产某种产品的成本更低的话，那么从企业所在的国家出口这种产品就不是合适的选择（就是说，企业可以把生产活动转移到其他地方从而实现区位优势）。因此，从价值创造的角度来看，当某个地点的综合要素条件最佳时，企业最好在这个地点生产产品，然后把产品从那个地点出口到世界其他地区。这一观点与其说是反对出口，不如说是反对从企业的母国出口。很多美国电子企业把它们的部分生产活动转移到远东地区，因为那里有低成本、高素质的劳动力。然后它们把产品从那个地点出口到包括美国在内的世界其他地方。

出口的第二个缺陷是，高额运输成本可能会使出口变得不经济。对于

大宗产品而言，情况尤其如此。解决这个问题的方法是在某个东道国生产大宗产品。这个战略一方面使企业能够实现大规模生产的经济效益，与此同时该战略还降低了运输成本。例如，许多跨国化学企业在当地生产产品，然后用一个地区的生产设施所生产的产品满足其他国家的需要。

出口的另外一个缺陷是关税壁垒有可能使出口变得不划算。东道国政府关税壁垒的威胁有可能使出口变得非常具有风险。正是由于美国国会含蓄地威胁要对日本的进口汽车刻以重税，很多日本汽车公司才决定在美国建立工厂。结果，到1990年为止，日本在美国汽车销售数量的50%是在美国当地生产的，而在1985年这个比例为零。

当企业把营销功能交给贸易对象国的地方代理去完成时，出口的第四个缺陷就会显露出来（对于那些刚刚开始出口业务的企业而言，这种情况是普遍存在的）。外国代理商通常经营企业竞争对手的产品，因此它们对企业并非忠心耿耿。在这种情况下，让外国代理商负责营销工作不如由企业自己负责营销工作效果更好。然而有办法解决这个问题。其中的一个办法是在东道国建立自己的子公司来处理当地的营销业务。这样做，企业一方面可以保持对营销工作的严密控制，而另一方面则可以实现在一个地点生产产品的成本优势。

11.2.2 交钥匙工程

在某些行业，专门从事交钥匙工厂的设计、建造和启动的企业是普遍存在的。在交钥匙工程中，承包人承揽外国客户的工程项目并负责项目的一切细节，包括操作人员的培训。当合同完成的时候，外国客户将获得可随时完全运作的整个设施的“钥匙”——“交钥匙”的名字由此得来。交钥匙工程实际上是向其他国家出口工艺技术的一种方法。从某种意义上来说，这是一种高度专业化的出口。在化学工业、制药工业、炼油工业和冶金行业中交钥匙工程非常普遍，这是因为这些行业都使用复杂和昂贵的生产工艺技术。

11.2.2.1 优点

用以安装运行像炼油和炼钢等复杂设施的技术诀窍是一种有价值的资产。交钥匙工程的优点在于它们可以使企业从这笔资产中获得高额的经济回报。当东道国政府限制外国直接投资时，这种战略尤其有用。例如，许多富藏石油的国家的政府开始建设它们自己的炼油工业。为了实现这一目标，这些国家的政府限制在石油和炼油领域里的外国直接投资。然而，由于很多国家的政府缺少炼油技术，它们不得不通过与拥有该技术的外国企业实施交钥匙工程来获得这项技术。对于卖方企业而言，这样的交易通常非常有吸引力，因为如果没有这些交易，它们将无法在该国从自己有价值的技术诀窍中获得经济回报。

同时，与传统的外国直接投资不同，当东道国的政治和经济环境使在该国的长期投资面临政治、经济风险时（例如国有化运动或者经济崩溃），

交钥匙工程则可以减低风险。

11.2.2.2 缺点

交钥匙战略有三个主要的不足之处。首先，根据对交钥匙工程的定义，从事这种项目的企业在客户国家并没有长期利益。在这种情况下，当那个国家后来成为用交钥匙工程生产的产品的主要市场时，企业将处于不利局面。解决这一问题的办法是，企业应该在它所建造的交钥匙工程中拥有少数股权。

其次，为外国企业建造交钥匙工程的公司有可能为自己创造竞争对手。例如，许多曾经向沙特阿拉伯、科威特和其他海湾国家销售炼油技术的西欧企业现在不得不同这些企业世界石油市场上直接竞争。第三，如果企业的工艺技术是其竞争优势的来源，那么通过交钥匙工程出售这种技术无异于向潜在的或者实际的竞争者转让它的竞争优势。

11.2.3 许可

根据许可协议，许可人把“无形财产的权利”授予给被许可人，供后者使用特定一段时期。作为回报，许可人将从被许可人那里获得特许权使用费。⁵无形财产包括专利权、发明、配方、工艺、设计、版权以及商标。

11.2.3.1 优点

在典型的国际许可交易中，被许可人将负担用于建造海外营业设施的大部分资本。因此，许可协议的一个主要优势在于，许可人不必承担用于打开外国市场所需的开发成本和风险。对于那些缺乏开发海外业务所需资本的企业而言，许可协议是一个非常有吸引力的选择。另外，当企业不愿意在不熟悉或者政治不稳定的外国市场投入大量资源时，许可协议也是一个很好的选择。当企业希望进入外国市场而与此同时又由于投资壁垒的限制而不能如愿时，企业通常也采用许可协议。最后，当企业拥有某种具有商业用途的无形资产却又不愿意自己开发这些用途的时候，那么许可也经常使用。例如，美国电报电话公司的贝尔实验室在 50 年代首先发明了晶体管电路。但是这家公司并不想生产这些晶体管，于是该公司就把这项技术转让给了其他公司，包括德州仪器公司。同样，可口可乐公司也把自己著名的商标许可给了成衣生产商，后者把这个设计加到他们生产的服装上。

11.2.3.2 缺点

许可协议有三个严重的缺陷。首先，它不能使企业获得为实现经验曲线经济和区位经济所需的对生产、营销和战略的严密控制（全球性企业和

跨国性企业必须对这些活动进行控制；参见第 10 章）。在许可协议下，被许可人通常各自建造自己的生产设施，这将严重地限制企业通过在一个地点集中生产而实现经验曲线经济和区位优势的能力。因此，当这些经济效益非常重要时，许可经营可能不是向海外扩展的最佳选择。

其次，在全球市场上竞争的企业需要在不同的国家协调它的战略行动，即把在一个国家所生产的利润用来支持在另一个国家的竞争行为（参见第 10 章）。许可协议严重地限制了企业在这方面的能力。被许可人不大可能会允许一家国跨国企业用它的利润（指特许权使用费用以外的财务资源）去支持另外一个国家的被许可人的经营活动。

在第 6 章讲述外国直接投资理论的时候，曾经首次谈到了许可的第三个问题，也就是向外国公司许可技术诀窍时所产生的风险。技术诀窍是许多跨国性企业竞争优势的来源，大多数企业希望控制它们的技术诀窍的使用方式。然而，通过许可协议，企业可能会迅速失去对技术的控制。许多企业曾经错误地认为，它们可以在许可协议的框架之内保持对技术诀窍的控制。例如，美国无线电公司曾经把它的彩色电视机技术许可给包括松下公司和索尼公司在内的许多日本企业。这些日本企业迅速地消化了这种技术并且对它加以改进，然后利用这项技术打进了美国市场。现在，日本企业在美国市场上拥有的份额要高于美国无线电公司。1989 年，当美国国会允许日本企业利用麦道公司的许可生产 FSX 高级战斗机的时候，许多人表示了类似的担心。这项决定的批评家担心日本人将会把 FSX 战斗机的技术用来支持民用飞机工业的发展，以便在全球市场上同波音公司和麦道公司竞争。

但是有降低这种风险的方法。其中的一个方法是和外国企业订立交叉许可协议。在交叉许可协议下，企业把它的重要的无形资产许可给外国合作伙伴；但是除了要求得到合作伙伴的特许权费以外，企业也可能会要求外国合作伙伴把它的重要的技术诀窍转让给自己。这样的协议被认为能够减少技术许可的风险，这是因为，被许可人认识到，如果它违背了许可协议的精神（使用所获得的知识与许可人展开直接竞争），那么许可人就可以以其人之道还治其人之身。交叉许可协议使得企业互相成为对方的“人质”，这样就减少了双方互相采取机会主义的可能性。^⑥在高科技产业，这样的许可协议正越来越普遍。例如，美国的生物技术公司阿莫根（Amgen）就曾经把自己主要的医药产品（Nuprogene）许可给日本制药公司麒麟公司（Kirin）。根据该许可协议，麒麟公司获得了在日本销售此药品的权利。作为回报，阿莫根公司不仅获得了一笔许可权费而且还得到了在美国销售麒麟公司某些产品的权利。

减少许可协议风险的另外一个方式是把技术诀窍的许可协议和建立合资企业联系起来。在合资企业中，许可人和被许可人都拥有重要的股份。这种方法使许可人和被许可人的利益一致，因为双方都希望保证合资企业成功。由富士影像公司和施乐公司共同创建的极其成功的富士 - 施乐公司就是以这种方式组建的。施乐公司把它的复印机技术许可给富士 - 施乐公司，供后者为亚洲市场生产复印机。由于在合资企业中施乐公司和富士影像都拥有重要股份，因此富士公司占有施乐公司的技术诀窍然后在全球复印机市场上与施乐直接竞争的可能性减少了（欲知详情，请参见本章的“管理焦点 11-1”）。

富士-施乐公司

富士-施乐公司是由两个不同国家的公司建立的生命力最持久、最为成功的合资企业之一。创建于1962年的富士-施乐公司是一家由美国复印机生产商施乐公司和日本最大的胶片生产商富士公司各拥有50%股份的合资企业。该公司1994年的销售收入为80亿美元，每年带给施乐公司的收入占其全球总收入的20%还多。

60年代，日本政府不允许外国企业在日本建立全资子公司。这是建立富士-施乐合资企业的主要原因。施乐和富士公司本来只是把这家合资企业当作一个营销实体，用来销售由富士影像公司按照施乐公司的许可所生产的影印产品。然而，日本政府不允许建立仅仅从事营销业务的合资企业。于是，施乐和富士公司对它们的合资协议进行了修订，授予富士-施乐公司生产权力。合资企业日常的管理活动由日本的管理人员负责。它们在生产经营和企业战略方面享有较大的自主权，但是必须接受由施乐和富士影像公司的代表组成的董事会的监督。

起初，富士-施乐公司紧跟施乐的步伐，制造并且销售由施乐公司在美国开发的大型复印机设备。这些产品以很高的价格销售给市场上的高端用户。然而富士-施乐公司注意到，在日本市场上，佳能和理光等新的竞争对手正通过生产小型、低容量的复印机来占领中、低价位的市场。富士-施乐公司为此开发了首台“土生土长”的、当时世界上最小的复印机，即FX2200型复印机。1973年，当这种复印机推向市场的时候，施乐公司很多重要的专利技术都已经过期了。因此，这种复印机的问世使得富士-施乐公司刚好能够在新的竞争对手的强大攻势面前站稳脚跟。

几乎与此同时，富士-施乐公司开始实施全面质量管理计划。该计划的目标是为了加速新产品开发、减少浪费、提高质量以及降低生产成本。该计划的第一个成果是FX3500型复印机的诞生。这种复印机于1977年问世，到1979年时FX3500型复印机已经打破了日本市场上复印机年销售量的纪录。1980年，富士-施乐公司获得了日本著名的戴明（Demming）奖，这其中FX3500型复印机功不可没。与此同时，施乐公司正着手取消中、低档复印机的开发项目，并且重申将继续为高端市场服务。在这种情况下，FX3500的成功更加引人注目。当时，随着中、低档复印机项目的取消，富士-施乐的执行总裁小林汤尼（Tony Kobayashi）曾被要求停止FX3500型复印机的开发工作，但是小林汤尼拒绝了这个要求。他认为FX3500型复印机对富士-施乐公司在日本市场上的成功至关重要。由于施乐公司和富士-施乐之间相对独立的关系，最后小林汤尼的意见占了上风。

到80年代早期的时候，富士-施乐公司以20%到22%的市场占有率坐上了日本复印机市场的第二把交椅。与此形成鲜明对照的是，施乐公司在美国市场上遇上了各种各样的问题。由于施乐公司的专利权已经过期，包括佳能、理光、柯达和国际商用机器公司在内的竞争者开始与施乐公司争夺市场。佳能和理光由于致力于开发被施乐公司所忽略的低端市场而尤其成功。结果，施乐公司在美国的市场份额从1975年的35%下降到1980年的25%，与此同时，它的利润率也急剧下挫。

(续)

为了重新夺回市场份额，施乐公司开始在美国销售富士-施乐公司的FX3500型复印机。FX3500复印机不仅使施乐公司在美国止住了市场份额下跌的势头，而且也使施乐公司认识到富士-施乐全面质量管理的好处。施乐公司发现，富士-施乐公司生产的零部件的废品率要比美国生产的零部件的废品率低得多。参观过富士-施乐公司以后，施乐公司明白了另外一个重要道理：提高生产过程的质量并不会增加真实成本——相反，它将会减少有缺陷产品的数量和修理费用而最终降低成本。

这些情况促使施乐公司重新思考它的经营之道。曾经是富士-施乐公司产品、技术和管理技能主要提供者的施乐公司，在80年代心甘情愿地成为富士-施乐公司的学生。1983年，施乐公司实施了“通过质量实现领先”的计划，这项计划是建立在富士-施乐公司的全面质量管理方案之上的。做为这项工作的一部分，施乐公司对它的供应商进行了质量培训并且得到了良好的回报。零部件废品率从1983年的每1百万25000只下降到1992年的每1百万300只。

在1985和1986年，施乐公司开始把重点放在新产品开发上。施乐公司的目标是设计一种既能够适应不同国家市场情况又包含大量全球化标准部件的产品。公司的另外一个目标是缩短开发新产品以及把新产品推向市场的时间。为了实现这些目标，施乐公司和富士-施乐公司建立了联合产品开发小组。每一个小组在全世界范围内负责产品的开发、部件来源、生产、分销以及客户跟踪服务等工作。由于采用了设计小组，新产品开发周期缩短了一年并且节省了数百万美元的费用。

5100型复印机就是这种新产品开发方法的成果，它是施乐公司和富士-施乐公司为世界市场联合开发设计的第一个产品。5100型复印机是在美国工厂生产的。1990年11月，这种复印机进入日本市场并于第二年的2月进入美国市场。5100型复印机的全球化设计据说缩短了营销时间并且为公司节省了1千万多美元的开发成本。

由于从富士-施乐公司吸收了技能和产品，施乐公司在80年代的市场地位有了显著提高。由于质量提高、成本降低、开发时间缩短以及产品更加富有吸引力，施乐公司从它的竞争者手中重新夺回了市场份额并且增加了盈利和收入。施乐公司在美国复印机市场上的份额从1985年的10%增加到1991年的18%。⁷

11.2.4 特许经营

特许经营基本上是一种专业化的许可协议。在该协议下，许可人不仅把自己的无形财产（通常是商标）销售给被许可人，而且还要求被许可人遵守严格的经营规则。许可人经常为被许可人的连续经营提供帮助。与前面所讲的许可方式一样，在特许经营协议下，许可人通常按照被许可人经

营业收入的一定比例取得特许权费。所不同的是，许可协议一般主要为生产型企业所采用，而特许专营则主要为服务型企业所采用。⁸麦当劳就是通过特许专营战略发展起来的。对于被许可人应该如何经营餐馆，麦当劳都定有严格的规则，这些规则涉及到对菜单、烹制方法、员工政策以及餐馆的设计和选址等方面的控制。麦当劳还为它的被许可人组织供应商链条并且为它们提供管理培训和财务支持。⁹

11.2.4.1 优点

作为一种市场进入方式，特许专营的优点和许可经营的优点非常相似。具体的说，通过特许专营企业可以免去独自打开外国市场的成本和风险。在通常情况下，这些成本和风险是由被许可人承担的。这是一个很好的激励机制，促使被许可人尽快地实现盈利。因此通过特许专营战略，服务性企业可以迅速地以低成本和低风险进入全球市场，正如麦当劳所做的那样。

11.2.4.2 缺点

特许专营的缺点不像许可经营的缺点那样明显。由于特许专营通常被服务性企业所采纳，因此企业就没有必要为获得经验曲线经济和区位优势而协调它的生产活动。从另一方面来讲，特许专营有可能抑制企业把一国的利润用于支持在其他国家的竞争能力。

特许专营另外一个更加明显的缺点是质量控制。特许专营的基础在于企业的品牌向消费者传达关于这种产品质量的信息。因此，一位在香港特别行政区入住希尔顿国际饭店的游客有理由期望他所得到的房间质量、食品和服务应该与纽约的希尔顿饭店一样。人们期望希尔顿的名字能够保证质量的一致性。但是问题在于，外国被许可人有可能不像许可人所期望的那样关心质量。随之产生的质量问题不仅使外国企业的销售额受损，而且会使该企业的全球声誉下降。例如，当一位商务旅行者在香港特别行政区的希尔顿饭店有过一段不愉快的经历以后，他也许再也不会去任何其他希尔顿饭店，他甚至会劝说他的同事们也这样做。由于企业与它们的外国被许可人相距遥远，质量问题就不容易为许可人发现。另外，仅仅是被许可人的庞大数目（麦当劳有数万家被许可人）就足以使质量控制变得困难。解决这个问题的办法是在企业所扩展的每个国家或者地区建立子公司。这个子公司既可以是该企业的独资企业，也可以是与外国公司的合资企业。无论是独资还是合资企业，这家子公司具有在该国或该地区开展特许专营业务的权利和义务。例如，麦当劳在很多国家设立了总经营人。通常，这家总经营人是麦当劳和当地企业的合资公司。空间上的接近加上需要被监督的被许可人数量少，质量控制的难度降低了。另外，由于上述子公司（或称总经营人）至少部分地为企业所有，因此企业可以把自己的管理人员安插到子公司中，从而保证子公司对那个国家或地区被许可人的监督。这种组织上的安排在实践中表现是令人满意的。这种方法还被肯德基、希尔顿国际饭店和其他许多公司所采用。

11.2.5 合资企业

合资企业是由两个或两个以上的、本来相互独立的企业共同拥有的企业。例如，富士-施乐公司就是由施乐公司和富士影像公司建立的一家合资企业。与外国公司建立合资企业长久以来一直是打入外国市场的颇为流行的方法。最典型的合资企业是一半对一半的企业，也就是说合资双方各拥有50%的所有权（就像富士-施乐的情况那样）并且各自向合资企业派出管理队伍，实现共同经营。然而，在有些合资企业中，有些合资方在合资企业中取得了多数股份，因而对企业有较强的控制权。¹⁰

11.2.5.1 优点

合资企业有许多优势。首先，企业可以得益于当地伙伴对东道国竞争状态、文化、语言、政治体制和商业体制的了解。在很多美国公司和外国伙伴的合资企业中，美国公司提供技术和产品而当地伙伴则提供在当地市场上竞争所需要的营销经验和对当地情况的了解。在“管理焦点 11-1”中描述的富士-施乐公司就是如此。其次，当打开外国市场的成本和风险很高时，企业可以与当地伙伴分摊这些成本和风险。第三，在很多国家，政治因素使合资企业成为唯一可行的进入市场的方式。这一点在富士-施乐合资企业的案例中，就是一个考虑因素。另外，研究表明，与当地合作伙伴建立的合资企业不太容易受到国有化运动和其他形式的政府干预的影响。¹¹这是因为，对东道国政府可能具有影响的当地合作伙伴由于既得利益而反对国有化和政府干预。

11.2.5.2 缺点

尽管合资企业有这些优点，但是它也有两个主要的缺陷。首先，合资企业有可能使对技术的控制权落到合作伙伴手中。例如，波音公司和日本企业集团合资建造767客机的行为就曾经使人们担心，波音公司会无意中向日本人泄露客机技术。然而，只要合资企业组织得力，这种风险可以被降到最低限度。其中的一个方法是在合资企业中拥有多数股权，这将使得控股一方取得对技术的更大的控制。这种方法的缺点是企业不容易找到甘愿拥有少数股权的合作伙伴。

合资企业的第二个缺点是企业无法获得为实现经验曲线经济和区位优势所需要的对子公司的控制。同时，这种形式也不能够使企业获得为协调全球竞争所需要的对外国子公司的控制。考察一下德州仪器公司进入日本半导体市场的案例。德州仪器在日本建立半导体生产设施是出于两个目的，其一是抑制日本制造商的市场份额，其二是限制日本制造商用于进攻德州仪器全球市场的资金。换句话说，德州仪器公司要做全球性战略协调。为了实施这一战略，该公司在日本的子公司必须接受总部关于竞争战略的指示。该公司要求其日本子公司在必要的时候亏损经营。几乎没有任何一个潜在的合作伙伴会接受这些条件，因为这将意味着企业必须接受负的投资

回报。因此，德州仪器公司为实施自己的战略而在日本建立了独资子公司。

合资企业的第三个缺点是，当合资双方的经营目标随时间的推移而发生变化时，或者当双方对企业的战略有不同的看法时，那么对所有权的共享会导致投资方由于争夺控制权而产生冲突。富士-施乐公司显然没有这个问题。根据富士-施乐总裁 Tony Kobyashi 的说法，该企业取得成功的主要原因是施乐和富士影像公司都与富士-施乐公司保持着距离，因此合资企业的管理人员在决定它们的战略时享有较大的自由。¹²然而在许多其他合资企业中，最终导致企业解体的利益冲突显然是一个严重的问题。¹³

11.2.6 独资子公司

在独资子公司中，企业拥有 100% 的股权。在外国市场上建立独资子公司的方法有两种。企业可以在当地建立新的公司，也可以通过兼并现存企业，并利用兼并的企业来促进在该国市场上的产品销售。

11.2.6.1 优点

独资子公司有三个明显的优点。首先，当企业的竞争优势以技术为基础的时候，全资子公司通常是一种为企业乐于采用的市场进入方式。这是因为，独资子公司可以降低对技术失去控制的风险（预知详情，请参见第 6 章）。正因为如此，许多高技术企业选择了独资经营作为海外扩展的方式（例如半导体、电子和制药业）。其次，独资子公司可以使企业严密地控制它在各个国家的生产经营活动，这种控制对于企业协调全球战略是必要的（例如，用从一个国家获得的利润支持在其他国家的竞争）。第三，如果一家企业试图实现区位经济和经验曲线经济（就像采取全球战略和跨国战略的企业所做的那样），那么企业就应该选择独资企业的形式。正如第 10 章所看到的那样，当成本压力很大时，企业应该对它的价值链进行合理安排，从而使每一个阶段的价值增加值最大化。因此，位于某个国家的子公司有可能仅仅专门生产某个产品系列的部分产品，或者只生产某个最终产品的某个部件，然后用这些部件和企业全球系统的其他子公司进行交换。要建立这样一个全球生产体系，企业必须对每一家子公司保持一定程度的控制。各个子公司必须愿意接受总部的一些决定，这些决定涉及如何生产、生产多少以及在向下一个子公司转移产品的时候如何定价。因为被许可人或者合资伙伴都不愿意接受这样一个唯命是从的角色，因此建立独资子公司也许是必要的。

11.2.6.2 缺点

从另一方面来讲，建立独资子公司也是为外国市场提供服务的成本最高的方法。企业必须承担建立海外子公司所有的成本和风险。当企业能够兼并东道国的另一家企业时，它在一个新的文化环境中学习做生意的风险

将会小一些。然而，兼并会带来其他一些问题，其中包括使不同的企业文化相互融合的问题，这些问题的负面影响有可能会超过兼并企业的好处。¹⁴

11.3 选择进入方式

在前面的讨论中已经看到，所有的进入方式都各有优缺点。这些优缺点在表11-1中进行了总结。由于这些优缺点的存在，企业在选择市场进入方式的时候要不可避免地取舍。例如，当企业试图进入那些对外国企业曾经有过国有化历史的国家的时候，企业也许会选择与当地伙伴建立合资企业的方式。这样做的理由是，当地伙伴可以帮助企业在一个陌生的环境里建立业务，并且在必要的时候反对国有化行为。然而，如果企业的核心能力是建立在专有技术基础之上，那么建立合资企业有可能使企业面临对技术失去控制的风险。在这种情况下，合资企业的战略就十分不具有吸引力。尽管有这种取舍关系的存在，还是能够概括最佳的进入方式，这也是本节要做的事情。¹⁵

11.3.1 核心能力和进入方式

在第10章曾经认识到，企业为了从它们的核心能力中获得更大的回报而经常进行国际扩展。也就是说，企业向外国市场转移与自身核心能力有关的技术和产品，而外国竞争者缺乏这些技能和产品。这样的企业实际上实行的是国际战略。这类企业最佳的市场进入方式取决于它们核心能力的特点。就核心能力而言，企业可以分成两类：一类企业的核心能力是技术诀窍，另一类企业的核心能力则是管理诀窍。

表11-1 各种进入方式的优缺点

进入方式	优 点	缺 点
出 口	• 能够实现区位经济和经验曲线经济	• 较高的运输成本 • 贸易壁垒 • 与当地销售代理的摩擦
交钥匙合同	• 在外国直接投资受到限制的国家可以从工艺技术上获得收益	• 培养了高效率的竞争对手 • 无法长期占领市场
许 可	• 开发成本和风险低	• 缺乏对技术的控制 • 无法实现区位经济和经验曲线经济 • 无法对业务进行全球战略协调
特许专营	• 开发成本和风险低	• 无法对质量进行控制 • 无法进行全球战略协调

(续)

进入方式	优 点	缺 点
合资企业	• 可以获得合资伙伴的支持 • 分摊成本和风险 • 政治上容易被接受	• 无法对技术进行控制 • 无法进行全球战略协调 • 无法实现区位经济和经验曲线经济
独资子公司	• 能够保护技术 • 能够实行全球战略 • 能够实现区位经济和经验曲线经济	• 较高的成本和风险

11.3.1.1 技术诀窍

在第6章曾经观察到，当企业的竞争优势（核心能力）建立在技术诀窍基础之上时，企业应该尽量避免许可协议和合资企业的经营方式，以便把技术失控的风险降到最低限度。因此，当一家高技术企业为了从技术诀窍的核心能力中获得利润而在国外建立业务时，该企业也许会采取独资子公司的形式。

然而，这并不是一个刻板的教条。其中一个例外情况是，人们可以对许可和合资企业的结构加以合理设计，从而减少技术诀窍为被许可人或者合资方利用的风险。在本章的稍后部分讨论战略联盟的结构时将会明白如何做到这一点。另外一种情况是，当企业认为它们的技术优势只是暂时性的，也就是说，它认为竞争对手会很快模仿它的核心能力。在这种情况下，企业也许希望尽快地向外国企业转移自己的技术，从而在竞争者模仿之前让自己的技术被全世界接受。¹⁶这种战略有一些优点。通过向竞争对手转让技术，企业可以防止竞争者开发自己的、可能更胜一筹的技术。另外，通过转移技术，企业还可以使自己的技术成为行业的主流设计（就像松下公司曾为录像机推出自己的家用录像系统那样）。作为回报，企业可以获得稳定的许可费。然而尽管如此，许可协议的优势还是不足以抵消技术失控的风险，在这种情况下许可协议还是应该予以回避。

11.3.1.2 管理诀窍

很多服务性企业的竞争优势是以管理诀窍为基础的（例如麦当劳和希尔顿国际饭店）。对这些企业而言，管理技能落入被许可人和合作伙伴手中的风险不那么大。这些企业的宝贵资产是它们的品牌，而品牌是受国际商标法律保护的。考虑到这一点，与技术诀窍失控有关的问题就不那么令人担心了。因此，为了对特定国家和地区的特许专营进行控制，很多企业更喜欢用特许专营和建立子公司相结合的方法。子公司既可以是独资企业，也可以是合资企业。但是大部分服务性企业发现与当地伙伴建立合资企业

的方法最有利于子公司的运作，这是因为，合资企业在政治上更容易被接受，同时能够在一定程度上使子公司了解当地的情况。

11.3.2 降低成本的压力和市场进入方式

降低成本的压力越大，企业就越有可能采取出口和建立子公司相结合的方式。通过在要素条件最佳的地点从事生产，然后向世界其他地方出口，企业有可能获得明显的区位经济和经验曲线经济效益。企业还有可能把制成品出口到分布在世界各国的子公司。这些营销子公司通常是独资营销子公司，它们负责所在国家的产品销售工作。建立独资营销子公司的方法要优于建立合资企业和使用外国营销代理的方法，因为独资子公司使企业能够紧密地控制营销活动，从而有利于企业协调散布在全球的价值链。它还使得企业能够把在一个市场获得的利润用来改善其他市场的竞争条件。换句话说，实行全球战略的企业倾向于建立自己的独资子公司。

11.4 出口的优缺点

正如前面所讲述的，大部分企业是通过出口来开始国际扩展的。对大部分行业的大多数企业而言，外国市场上蕴藏着巨大的销售和利润机会。阿泰斯公司的例子就很有启发意义。阿泰斯公司在美国拥有坚实的竞争地位，占有美国自动天气监测系统 80% 的市场份额，但这并不足以保证该企业保持收入和利润的继续增长。这家公司发现外国市场上的发展机会将足以弥补美国国内机会的不足。其他许多国家大大小小的企业的情况也是如此。国际市场通常比企业所在的国内市场大得多，因此出口几乎总是能够扩大企业的收入和利润。

然而，研究表明，一方面大企业积极寻求有利可图的出口机会，并且系统地搜寻国外市场，以期能够在国外为它们的技术、产品找到用武之地；另一方面，很多中、小企业却非常消极。¹⁷这些消极的企业通常直到国内市场已经饱和并且国内的剩余生产能力迫使它们在外国市场上寻求发展机会时，才会考虑出口。而且，很多中小企业期盼世界找上门来，而不是自己走向世界去寻找机会。更有甚者，当世界真的找上门来的时候，它们却又置之不理。MMO 音乐集团就是其中一例。该企业为卡拉 OK 机生产伴唱录音带。1993 年，该企业的海外销售额占其总收入 800 万美元的 15%。但是该公司的总裁承认，假如它在 80 年代关注海外销售的话，其海外销售额还会更大。那时候，从亚洲和欧洲来的未予答复的传真和电话不计其数。而他只顾关心蒸蒸日上的国内业务。而当 MMO 公司真的开始关注外国市场时，竞争对手们早已捷足先登了。此时 MMO 公司再想扩大出口额已经很困难了。¹⁸

MMO 的经验是普遍的。它意味着企业应该更积极地寻求出口机会。造成企业不积极的一个原因是它们不熟悉外国市场上的机遇；它们不知道这些机遇到底有多大以及在什么地方。对潜在机遇的置若罔闻是出口的巨大

障碍。¹⁹另外，很多潜在的出口商被出口的复杂性所吓倒，因为出口对象国的商业惯例、语言、文化、法律制度和货币都和本国市场有很大差别。

更糟糕的是，很多初试锋芒的企业在首次出口的时候就遇到了麻烦，这使它们对今后的出口心存余悸。它们的问题在于对市场分析不利、对外国市场竞争状况的了解不够、没有使产品适合外国消费者的需要、缺乏有效的销售计划以及在外国市场的促销活动执行不利。²⁰这些新手还往往低估在国外培育业务所需要的时间和技能。²¹很少有企业认识到需要为此投入大量的管理资源。很多外国客户要求在他们本土举行面对面的谈判。一个出口商在达成某个交易之前需要花费几个月的时间来了解出口对象国的贸易法规、商业惯例和其他大量的情况。

不仅如此，出口还涉及到大量的文案工作、复杂的程式以及可能的延误和错误。联合国最近一份关于贸易和发展的报告曾指出，一笔典型的国际贸易交易涉及到30个部门、60份正本单据、360份副本单据。所有这些单据都需要核查、传送、录入信息系统、处理、归档。根据联合国的计算，准备这些单证的时间以及文案工作中出错的成本可以占到出口货物总值的10%。²²

11.5 提高出口业绩

没有经验的出口企业有很多方法可以了解外国市场机遇以及避免那些让新手们灰心丧气的挫折。在这一部分将考察可供企业使用的信息源，这些信息可以增加企业对外国市场机遇的了解。还将详细讨论如何利用“出口管理公司”来帮助企业完成出口过程。另外，还要讨论可供企业采用的提高出口成功率战略。

11.5.1 政府信息源

绝大多数国家的政府都有专门帮助企业创造出口机会的部门。在美国，最全面的信息源也许是美国商业部以及它的遍布全国的地区分支机构。在商业部内部，有两个部门专门为企业提供进军外国市场所需的情报和帮助，它们是“国际贸易管理局”和“美国及外国商务服务机构”。其他许多国家也有类似的部门。这些政府机构为潜在的出口商提供“最佳潜在客户”的名单。名单上列出了外国市场上潜在分销商的商号、地址、所在的行业、经销的产品以及它们的联系人。另外，商业部还为企业推出了针对美国14个主要出口对象国的“比较购物服务”。企业只要付一笔很小的费用，就能够获得一份针对某种产品的市场调查报告。这份报告提供的信息包括产品试销性、竞争对手价格比较、分销渠道以及潜在销售代表的名字。每一项研究都是由美国商业部的一名官员亲临现场完成的。

为了帮助潜在的出口企业建立海外联系、探索出口机会，商业部还组织商贸活动。它在世界主要城市定期组织国际贸易交易会。商业部还有一项联姻计划，即商业部派人陪同美国商人代表团共赴海外，与合格的代理、

分销商和客户见面。

除了商业部以外，几乎每一个州以及很多大城市都设立了以促进出口为目的的贸易委员会。这些贸易委员会为企业进行咨询、收集信息或者提供技术支持和财务服务。不幸的是，很多这样的机构成为削减预算的牺牲品，或者在与其他出口机构争夺政治和财政支持的时候败下阵来。

一些私营组织也开始为潜在的出口商提供更多的帮助。与 10 年前相比，商业银行和主要的会计公司更愿意帮助小企业开展进出口业务。另外，在全球市场上已经取得成功的大型跨国公司通常很愿意和小企业的管理人员讨论海外的商业机会。²³

11.5.2 利用“出口管理公司”

首次涉足出口的企业可以通过雇佣“出口管理公司”(EMC)来发现出口机遇、避免失误。“出口管理公司”是由出口方面的专家组成的，它们可以充当客户企业的出口营销部或者国际部。这种公司可以承接两种类型的业务。它们可以为其他企业创建出口业务，当这些业务建立起来后，由客户企业接管。或者，它们为客户创建出口业务，而后继续负责为客户销售产品。很多“出口管理公司”专门为客户在特定领域和世界上特定的地区提供服务。因此，一家“出口管理公司”可能专门从事亚洲市场上农产品的销售，而另一家公司则擅长于向东欧出口电子产品。

从理论上讲，“出口管理公司”的优势在于它们都是有经验的出口专家，可以帮助出口新手发现机遇、避免常见的挫折。一家好的出口管理公司应该在潜在市场拥有关系网，有通晓多种语言的员工，了解不同的商业习俗并且非常熟悉出口过程和地方商业法规的方方面面。然而，研究表明，这类公司的服务质量却存在着巨大差别。²⁴一些出口管理公司能够很好地完成自己的职能；而另外一些公司则几乎没有为出口企业增加多少价值。因此，出口企业在选定“出口管理公司”之前，应该仔细考察众多候选的公司，并且研究从“出口管理公司”的前客户那里获得的参考意见。另外，过分依赖“出口管理公司”的一个不足之处是企业不能发展自己的出口能力。

11.5.3 出口战略

除了利用“出口管理公司”以外，企业还可以通过仔细选择出口战略降低与出口有关的风险。这儿有几点建议可以帮助企业提高成功机会。例如，3M公司就是世界上最为成功的出口企业之一。该公司在出口方面的成功是建立在三个原则基础之上的：一是以小规模进入外国市场以减少风险；二是出口业务一旦开始取得成功就增加出口产品；三是雇佣当地员工进行产品促销（3M的出口战略在“管理焦点 11-2”部分将加以论述）。

通过采用一系列简单的战略步骤，企业出口成功的概率可以得到极大地提高。首先，尤其对于新的出口企业而言，雇佣出口管理公司，或者至少雇佣出口咨询专家，可以帮助企业发现机遇并且完成纷繁复杂的文案工

作和法规问题。其次，出口企业在开始的时候可以集中开拓少数几个市场。这样做的目的是为了在这些市场上学到为取得成功所需要的东西，从而为后来进军其他市场做好准备。相反，假如企业同时进入多个市场，那么它就会面临把有限的管理资源过度分散化的风险。这种“霰弹枪”式的出口方式有可能无法使企业在任何市场上取得成功。第三，正如 3M 公司所做的那样，企业以小规模进入外国市场可以降低万一失败后的损失。更为重要的是，以小规模进入外国市场可以使企业在做出重大资本投资之前有时间和机会去了解外国的情况。第四，出口商应该对建立出口业务所需的时间和管理资源有充分认识，而且应该雇佣额外的人员来负责此项活动，以免使目前的管理层过于分散化。第五，在很多国家重要的一点是，企业应该花很多精力和当地的分销商以及消费者建立密切而持久的关系。

第六，正像 3M 公司的通常做法，企业应该雇佣当地人员来帮助自己在外国市场立足。毕竟，与那些从未到过业务对象国的出口企业的管理人员相比，当地人更加了解怎样在本国做生意。

最后，出口商应该考虑在当地进行生产。一旦出口额达到一定水平并且足以使当地生产在成本上变得有利的时候，企业就应该考虑在外国市场上建立生产设施。这种本地化可以帮助企业与外国建立良好的关系，同时更有利于市场接受企业的产品。出口通常并不是目的，而只是通向海外生产的一个步骤（3M 公司再次提供了这种理念的一个实例）。

管理焦点 11-2

3M 公司的出口战略

明尼苏达矿产和制造公司（3M）是全世界了不起的跨国公司之一。1994 年，该企业 150 亿美元的总收入中几乎有一半是在美国以外的市场获得的。虽然这其中的主要收入来自海外的子公司，但是 3M 也是一家重要的出口企业，1994 年的出口额达 15 亿美元。另外，3M 公司经常以出口为先导进入外国市场。只有当出口额达到一定水平并且有充分理由进行本地化生产的时候，3M 公司才开始在海外建立生产设施。

3M 公司的出口战略原则非常简单。其中的一个原则叫作“FIDO”，意思是“捷足先登，先发制人。”“FIDO”的本质是先于他人进入一个国家（市场），了解那个国家（市场）的情况并且学习如何在那里做生意，从而最终获得竞争优势。3M 的第二个原则是“制造一点，销售一点”。意思是，公司以适量的投资小规模地进入外国市场并且集中销售一种基本产品，例如在前苏联销售交通标志的反射贴膜以及在匈牙利销售百洁丝等等。一旦 3M 公司认为它对市场已经有了足够了解并且把失败的风险降低到合理的水平以后，它就会增加额外的产品。

3M 公司的第三个原则是雇佣当地的人员来销售产品。3M 公司通常在当地设立一家销售子公司，负责对这个国家的出口业务。然后 3M 就为这家子公司招募当地员工。3M 这样做的理由是，外国员工比美国员工更了解如何在他们自己的国家销售产品。由于这个原因，3M 公司 39 500 名海外员工中只有 160 名是美国人。

3M公司的另外一个通行做法是为出口以及最终的海外生产制定战略计划。计划制定以后，公司就给各地管理人员相当大的自主权，让它们自行决定在自己所在的国家采取何种最佳的销售办法。1981年，3M公司计划通过大量赠送样品的方式向海外销售“一贴得”留言便条，公司让各地的管理人员自行决定最佳的行动方案。在英国和德国，当地的管理人雇佣了办公室清洁工人分发样品。在意大利，人们借助于办公产品分销商来分发样品。而马来西亚的管理人则雇佣年轻的妇女向各家办公室送样品。到“一贴得”留言条的销售量足够大时，来自美国的出口被当地生产取代。因此，到1984年时，3M公司在法国建立了生产设施，为欧洲市场供应“一贴得”留言条。

11.6 出口（和进口）融资

进出口融资机制是在过去几个世纪中针对国际贸易中的一个尖锐问题而演化出来的。这个问题就是：当人们必须信任一个陌生人时，而又不具备信任的条件。在此将讨论在国际贸易领域为了解决这一问题而演化出来的金融工具：信用证、汇票以及提单。然后将分别讲述典型的进出口贸易的14个步骤。

11.6.1 信任的缺乏

从事国际贸易的企业需要信任一个从来没有见过的人。这个人生活在另外的国家、使用另外的语言、遵守（或不遵守）另外一套法律，并且当他（她）违约时无从追查。举例来说，一家美国企业向法国的一位销售商出口产品。假如在收到法国商人的货款之前发货的话，美国商人就会担心法国人可能会提走货物却不付款。同理，这位法国商人也会担心，假如她在对方发货之前支付货款，那么美国商人可能会留下货款而不发货——或者发运有缺陷的货物。简而言之，交易双方互不信任。由于双方在空间、语言和文化上的距离，以及由于缺乏保证执行合同义务的健全的国际司法体制，这种互不信任变得更加严重。

双方的这种有道理的互不信任使得在如何达成交易这个问题上，每一方都有自己的偏好。为了保证能够得到货款，美国企业的经理希望法国商人在他发货之前支付货款（见图 11-1）。相反，为了保证能够收到货物，法国商人希望直到货物到达以后才支付货款（见图 11-2）。由此可见，每一方都有自己的偏好。除非找到一种方法使双方建立信任，否则交易也许永远也做不成。

这个问题可以通过利用双方都信任的第三方（通常是一家有声望的银行）作为中间人来加以解决。以下是对这个过程的总结（见图 11-3）。首先，法国进口商知道美国出口商信任银行，于是她就让银行承诺代表其支付货款，这种承诺就是信用证。美国出口商看到信用证以后，就可以向法国发

货了。货物的所有权以一种叫做提单的单据形式及时转到那家银行。随后，美国出口商要求银行支付货款，银行照办。命令支付的单据叫做汇票。银行在支付完货款后把货物所有权转移给它所信任的法国进口商。然后进口商根据与银行的协议向银行偿付货款。在随后部分将更详细地考察这个机制。

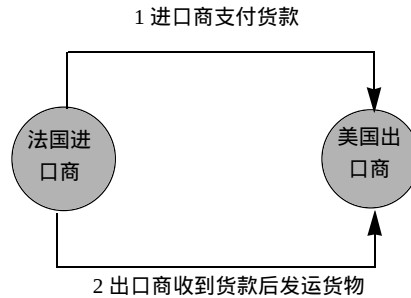


图11-1 美国出口商的偏好

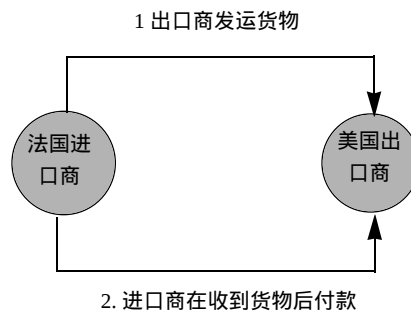


图11-2 法国出口商的偏好

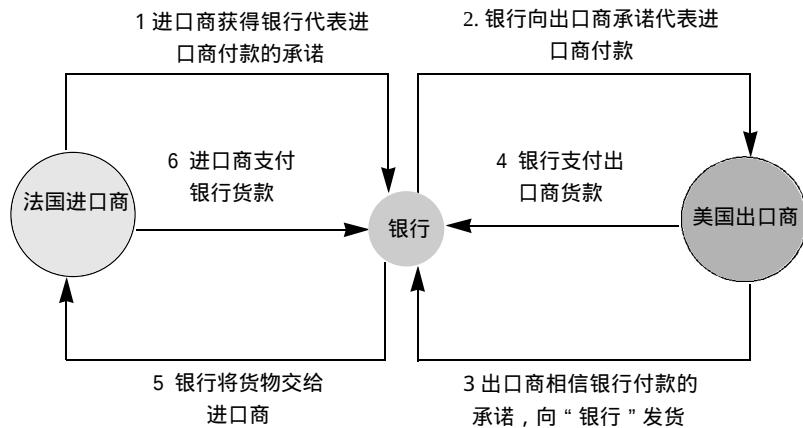


图11-3 使用第三方

11.6.2 信用证

信用证（简写L/C）处于国际贸易的中心地位。信用证由银行应进口商的请求而开立，它申明，银行在收到受益人（通常是出口商）提交的特定的、具体的单据后，将向受益人支付特定的一笔钱。

再以美国出口商和法国进口商为例。法国进口商向本地银行（比如巴黎银行）提出申请，请求开立信用证。巴黎银行随即对进口商的信用进行审查。如果巴黎银行对它的信用状况满意，则开立信用证。然而，巴黎银行会首先要求进口商在银行有现金存款或者其他形式的抵押。另外，银行还会就该项服务向进口商收取一笔费用。这笔费用通常是信用证金额的0.5%至2%，具体数额视进口商的信用状况和交易的规模而定（通常，交易的金额越大，费用的比例越低）。

现在假定巴黎银行对进口商的信用状况满意并且同意开立信用证。该信用证申明，只要美国出口商按照某种具体的指示和条件发货，银行就会支付给美国出口商货款。在这一点上，信用证成为巴黎银行和美国出口商之间的一份金融契约。巴黎银行然后把信用证送交美国出口商的银行，比如说纽约银行。纽约银行通知出口商它已经收到信用证并且告知出口商可以发货了。出口商发货后，依照信用证条款向巴黎银行开出一张汇票，然后连同所要求的单证一并提交给自己的银行，即纽约银行，请求支付。纽约银行随后把信用证和相关单证送达巴黎银行。如果信用证中所有的条款都得到了满足，巴黎银行将接受汇票并将货款送达纽约银行。当纽约银行收到这笔钱时，它将支付美国出口商。

巴黎银行把钱转到纽约银行以后，它将向法国进口商收取货款。或者，巴黎银行可能会给进口商一些时间，等他卖出货物以后再要求支付。这种做法并非罕见，尤其当进口企业是一家分销商而不是最终用户时。因为这样做有利于进口商的资金周转。当然，巴黎银行会把这段延期付款时间作为向进口商的贷款来处理，因而会为此收取适当的利息。

这种机制的好处在于，法国进口商和美国出口商都相信有声誉的银行，尽管它们彼此并不信任。美国出口商一旦见到信用证，他就知道付款有了保障，于是就会发货。出口商也许还会发现，取得信用证将有助于获得出口前的融资。例如，纽约银行看到信用证以后也许会愿意向出口商提供资金，帮助他加工、准备出口法国的货物。而该笔贷款可以等到出口商取得货款以后再偿付银行。对于法国进口商而言，信用证的巨大好处在于，直到单据到达并且信用证中的条款都得到满足以后他才付款。进口商的不利条件在于，它必须向巴黎银行交纳开立信用证的费用。另外，由于信用证是它的一种金融责任，这将影响它与其他目的而借入资金的能力。

11.6.3 汇票

汇票是国际商务中一种常用的支付工具。汇票只不过是由出口商开出的、要求进口商或者它的代理在特定时间支付特定金额的命令。在美国出口商和法国进口商的例子中，出口商开出汇票，要求进口商的代理人即巴

黎银行支付出口到法国的货款。签发汇票的企业或个人叫做出票人（在上例中是美国出口商）；汇票所呈交的一方叫受票人（在上例中是指巴黎银行）。

依照国际惯例，人们使用汇票来对交易进行结算，这一点与国内贸易不同。在国内贸易中，卖方通常在没有结清帐户的情况下先发货，标明货款金额和支付方式的商业发票随后跟到。在国内交易中，买方通常可以在不签署任何承认自己义务的正式文件之前先获得货物。相反，在国际贸易中，由于缺乏信任，买方在获得货物之前必须支付货款或者做出支付的承诺。

汇票有两种类型。一种是即期汇票，另一种是远期汇票。即期汇票在提交受票人时就应予以偿付；远期汇票则允许延期付款——通常是30、60、90或者120天付款。当远期汇票提交给受票人后，受票人通过在票面上书写或盖章而加以承兑。远期汇票一旦加以承兑，就成为承兑方的支付保证。当远期汇票向银行开出并且经银行承兑后，该汇票叫做银行承兑汇票。当汇票向企业开出并经企业承兑后，该汇票叫商业承兑汇票。

远期汇票是一种可转让工具。也就是说，一旦汇票被承兑，出票人就可以按面值折价的方式卖给投资商。再回到前面的例子中去：假定美国出口商和法国进口商的协议规定由出口商向巴黎银行（通过纽约银行）提交要求见票120天付款的远期汇票。巴黎银行对汇票签章承兑。再假定汇票的金额为10万美元。出口商要么一直持有该承兑远期汇票，然后在120天后得到10万美元；要么以面值折价方式将汇票卖给一位投资商，比如纽约银行。假设贴现率是7%，如果出口商立即出售这张汇票就可以得到96500美元（在年贴现率为7%，贴现期为120天时，10万美元的贴现值为3500美元； $100\,000 - 3\,500 = 96\,500$ ）。纽约银行在120天期满后凭票向巴黎银行收取10万美元。如果出口商需要资金为运输途中的货物提供融资或者为了弥补现金不足，他就可以立即出售承兑远期汇票。

11.6.4 提单

为国际贸易提供融资的第三个主要单据是提单。提单由运输货物的公共承运人签发给出口商。提单的功能有三个：它是一种收据，一种合同，一种物权证明。作为一种收据，提单表明承运人已经收到了单据上所描述的商品。作为一种合同，提单规定承运人有责任提供货物运输服务并为此收取一定的费用。作为一种物权文件，在货物交付进口商之前，凭提单可以取得货款或取得支付货款的承诺。提单还可以作为一种贷款抵押，出口商凭此在发货前、发货中和进口商支付货款之前从本地银行获得资金。

11.6.5 小结：一笔典型的国际贸易交易

到目前为止已经考察了国际贸易中的各个环节。下文将继续使用美国出口商和法国进口商的例子来看一看一笔典型的交易中整个过程是如何运作的。典型的交易有十四个不同的步骤（参见图11-4）。

第一步：法国进口商向美国出口商下订单，并且询问美国出口商是否愿意接受信用证付款。

第二步：美国出口商同意以信用证方式结算并讲明价格和交货等条件。

第三步：法国进口商向巴黎银行提出申请，开立以美国出口商为受益人的信用证，用来进口货物。

第四步：巴黎银行开立以美国出口商为受益人的信用证并将信用证送达美国出口商的银行，即纽约银行。

第五步：纽约银行把以美国出口商为受益人的信用证开立事宜通知该出口商。

第六步：美国出口商将货物通过公共承运人发往法国进口商。承运方的官员向出口商签发提单。

第七步：法国出口商依据信用证的有关条款向巴黎银行开出 90天付款的远期汇票，并把汇票提交给纽约银行。美国出口商将提单背书，这样货权就转给了纽约银行。

第八步：纽约银行将汇票连同提单送达巴黎银行。巴黎银行承兑汇票，取走单据并且承诺90天后兑现已承兑的汇票。

第九步：巴黎银行将已承兑的汇票返给纽约银行。

第十步：纽约银行通知美国出口商它已经收到 90天付款的承兑汇票。

第十一步：出口商把汇票以面值贴现方式卖给纽约银行并为此获得汇票的贴现现金价值。

第十二步：巴黎银行通知法国进口商单据已收到。法国进口商同意 90天后支付巴黎银行。巴黎银行向法国进口商发放单据，进口商就可以取得货物了。

第十三步：90天后，巴黎银行获得进口商支付的货款，于是它就有支付到期汇票的资金了。

第十四步：90天后，到期汇票的持有人（在本例中是纽约银行）把汇票提交给巴黎银行要求兑现。巴黎银行予以支付。

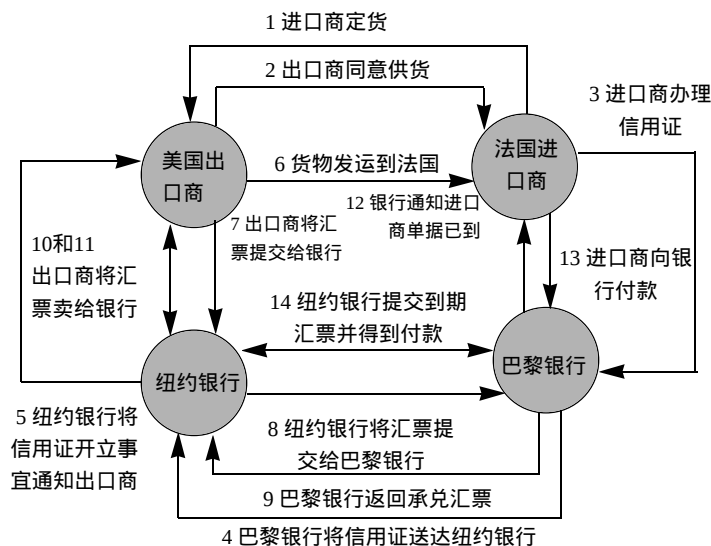


图11-4 一笔典型的国际贸易交易

关键词语

交叉许可协议	(cross-licensing agreement)
出口管理公司	(export management company)
特许专营	(franchising)
合资企业	(joint venture)
许可协议	(licensing agreement)
交钥匙工程	(turnkey project)
独资子公司	(wholly owned subsidiary)

本章小结

在本章中讨论了各种不同的市场进入方式以及企业经营出口的时候所必须经历的步骤。以下是本章要点：

1. 进入外国市场有6种方法：出口、交钥匙工程、许可经营、特许经营、建立合资企业、建立独资子公司。

2. 出口具有帮助企业实现经验曲线经济以及免除在外国建立生产设施所需成本等优势。它的缺点包括运输成本高、容易受关税壁垒影响以及容易和当地营销代表产生矛盾。而最后一个问题可以通过在东道国建立独资营销子公司来加以解决。

3. 交钥匙工程可以使企业把自己的工艺技术出口到那些禁止外国直接投资的地区，从而从这种资产（工艺技术）中获得更大的回报。它的缺点是，企业有可能在这一过程中培育出自己的竞争对手。

4. 许可协议的主要优势是，被许可人将承担打开外国市场的成本和风险。它的缺点有两个：一是企业有可能失去对技术诀窍的专有；二是企业缺乏对被许可人的严密控制。

5. 特许专营的主要好处也是由被许可人承担打开外国市场的成本和风险。它的缺点主要是对相距遥远的被许可人难以进行质量控制。

6. 合资企业具有分摊开发市场的成本和风险、了解当地情况以及获得当地政治影响的好处。它的缺点是企业在失去对技术和合资企业控制的风险。

7. 独资子公司的好处在于，它使企业能够牢牢控制子公司的业务活动和技术诀窍。它的主要缺点是，企业必须承担用于打开市场的所有成本和风险。

8. 市场进入方式的最佳选择取决于企业的战略。当技术诀窍构成企业的核心能力时，企业应该采用独资子公司的形式。当管理诀窍是企业的核心能力时，合资企业控制下的特许专营则是更好的选择。而采用全球或者跨国战略时，企业为了实现经验曲线经济而需要牢牢控制各地的业务活动，这时采用独资子公司则是最佳选择。

9. 出口的一大障碍是对外国市场机遇缺乏了解。另外，许多新生的出口商由于在出口过程中遇到很多问题、延怠和失误而灰心丧气。

10. 了解外国市场出口机会的一种的办法是收集信息。政府机构和出口

管理公司都可以帮助企业找到出口机会。

11. 如果企业雇佣一家有经验的“出口管理公司”和出口顾问，并且采用合适的战略，那么出口过程中的许多挫折都有可能避免。

12. 从事国际贸易的企业必须与它们无法建立信任、并且违约之后无从追查的人做生意。由于缺乏信任，国际贸易的每一方都对于做贸易的方法有自己的偏好。

13. 出口商和进口商缺乏信任的问题可以通过双方都信任的第三方（通常是一家银行）来加以解决。

14. 信用证由银行应进口商的要求开立。它申明，银行承诺在收到受益人（通常是出口商）提交的信用证中规定的单据后将支付该受益人出口货款。

15. 汇票是国际贸易中用于付款的一种工具。它实际上是出口商签发的命令，要求进口商或者他的代理人在特定时间支付特定的款项。汇票要么是即期汇票，要么是远期汇票。远期汇票是一种可以转让的工具。

16. 提单是运输货物的公共承运人签发给出口商的单据。它是一种收据、一种合约、一种物权证明。

思考和讨论

1. 把专有技术许可给外国竞争者是放弃企业竞争优势最好的办法。请讨论。

2. 请讨论：企业对海外业务控制的需要是如何随企业的战略和核心能力的变化而变化的？这对于企业进入市场的方式有何影响？

3. 一家加拿大小企业用自己的生物技术诀窍开发出一种新的药品。该公司在考虑如何把它们的产品最有效地打入欧洲联盟。它面临以下几种选择：

(1) 在国内生产产品，然后由外国销售代理负责销售。

(2) 在国内从事生产，并且在欧洲建立一家独资子公司负责销售。

(3) 一家大型欧洲制药企业建立战略联盟。产品将在一家双方拥有对等股权的合资企业中生产，然后由欧洲企业进行销售。

建立生产设施对于这家加拿大企业而言将是一大笔投资，但也并没有超出这家企业的财力。鉴于此，企业应该选择哪种方案？为什么？

4. 假如你是一家小型纺织企业总裁的助理。这家企业生产高品质、高价位的时装。总裁决定考虑一下出口机遇并且向你询问出口的步骤。你将给总裁什么样的建议？

网上练习

从事出口的企业也许会对万维网上的两个网站感兴趣。贸易指南（<http://www.tradecompass.com/>）自称为“通向国际商务的大门”。该网站提供有关贸易消息和法规问题的每日简报、图书馆、特色公司和贸易统计信

息。第二个网站是由国际特许专营协会（<http://www.franchise.org/resources/links.html>）经营的。根据该协会的任务声明，这个网站是“目前以及未来的特许专营被许可人、许可人、媒体以及政府的‘网络资源’”。它范围广泛的链接名单包括出版物、协会、美国政府以及特许专营研究等等。

网上漫游

请访问“贸易指南”网站并总结关于出口的每次剪报。查询目录表，找出与出口信息的链接并总结三个题目，考察三家特色公司并且描述它们的出口活动。跳到国际特许专营协会网站并且对新闻区域的文章进行总结。然后在“资源中心”（Resource Center）选定两个链接，比如与美国政府的“进出口银行”或者与“出口热线和贸易银行”（The Export Hotline and Tradebank）联结。总结这些网站的主要内容。然后跳到“热点话题”（What's hot）区域并从中选定三家特色公司。写一份纲要，概括这些公司的情况。

综述案例

邓尼（Downey）的汤

邓尼餐馆是20年前由杰克·邓尼在费城创建的一家爱尔兰式餐馆。随着时间的推移，餐馆的生意开始出现颓势。但是一些人们喜爱的特色食品却使它熬过了经济下滑期。这家餐馆的龙虾浓羹汤正越来越受到人们的喜爱。但是邓尼餐馆推销这种汤的努力却时断时续。邓尼餐馆从来也没有想到它的龙虾浓羹有一天会成为一起国际贸易争端的起源。

邓尼不知道，日本人对龙虾情有独钟。1991年，当日本“国外贸易组织”（Jetro）驻费城办事处要求邓尼为一场小型贸易展销会供应龙虾浓羹时，他开始考虑大规模生产这种汤。日本人喜欢龙虾浓羹。他们给邓尼一个印象，即这种汤在日本的销路会很好。那时候，邓尼还没有开始形成一个产品系列，但这似乎只是一个小问题。

展销会结束后，新成立的邓尼食品有限公司的副总裁麦克·费希尔开始了由“日本国外贸易组织”赞助的为期十天、费用全免的日本营销之旅（“日本国外贸易组织”每年赞助60位美国人的类似的旅行）。

虽然费希尔所接触的日本中间商和买主表示出的礼貌多于热情，但他还是得到了1000箱龙虾浓羹的订单。买方提的唯一条件是减少汤中的含盐量，使之适合日本的口味。日本国外贸易组织和费希尔都把这次成果看作是未来对日本出口的开始。

费希尔和弗吉尼亚州的一家食品加工商签订合同，采用了新的含盐配方，并以小剂量运到日本。由于货箱被海关扣留，在日本扩大销售的幻想很快就破灭了。实物样品被送到一家政府试验室进行检验，这批货最终被禁止入境，因为食品中含有食品加工商添加的叫作聚山梨醇酯（Polysorbate）的乳化剂和防泡沫剂。这种添加剂在美国被认为是无害的，

但是它却不在“日本国外贸易组织”允许的347种食品添加剂之列。

费希尔和邓尼没有放弃。他们改变了汤料配方，改善了口味并且使之符合“日本国外贸易组织”食品添加剂的规定。为了满足日本的所有标准，它们把汤送到一家为日本所认可的实验室，即俄勒冈农业出口服务中心进行检验并由该实验室出具证明。1993年秋天，他们又向日本发运了1 000箱浓羹汤。但这些汤再次被禁止入境。日本官员说俄勒冈的检验有效期已过并且重新检验了汤罐。结果又发现微量的聚山里醇酯。这批货的样品被送回俄勒冈，结果通过了检验。两罐相同的汤被送回日本接受检验，结果又没有通过。这批货的样本再次送回俄勒冈接受检验，没有发现任何聚山里醇酯。

无论如何，日本官员拒绝这批汤进入日本。而此时邓尼已收到了2万美元的货款，不忍退回。“这件事让客户吃惊”，费希尔说，“然而它更让我吃惊。那时候我正盼望着几十份续定单呢。”

费希尔向美国驻东京大使馆提出申诉，没有获得任何结果。“这件事变成了官僚的/政治的问题，”费希尔说，“这里有个面子问题。日本人已经两次拒绝了这种汤，他们不大可能改变决定。”

最终，颇具讽刺意味的事情发生了。当设在纽约的一家日本贸易商将几箱平装（没有降低含盐量）龙虾浓羹运抵日本时，这批货顺利通过海关。

那么当邓尼被阻留在海关时，“日本国外贸易组织”在干什么呢？费希尔原以为事情已经做得滴水不漏了。他听从了“日本国外贸易组织”的建议，使汤更符合日本人的口味；并对它们进行了检验以符合日本人的标准。然而“日本国外贸易组织”显然没有把利用日本当地人自行进行销售这个显而易见的道理告诉费希尔。大部分日本公司，无论是大公司还是小企业，在试图进入日本市场时，都遇到了麻烦。而农产品又是最难进入日本市场的商品。

“日本国外贸易组织”的农业专家尾岛达也（Tatsuya Kajishima）反驳了认为日本敌视进口食品的说法。他为此引用如下统计数字：30%的日本进口食品来自美国。另外，日本还是美国汤类产品的第四大进口国，1993年进口额达650万美元。大部分的销售额是由坎贝尔（Campbell's）公司创造的。

虽然邓尼食品公司的这次大胆行动并不特别有利可图，这家公司却得以重新调整它的研究和开发方向并且建立了自己的国内产品系列。通过它的当地中间商，桑拖斯联合公司（Santucci Associates），邓尼食品引起了里氏自由公司（Liberty Richter）的注意，该公司是美食家产品和进口食品的全国性经销商。²⁵

讨论题

1. 邓尼食品的出口机遇是它通过自己积极主动的行动创造的，还是只是战略上的被动反应？
2. 为什么邓尼公司在试图向日本出口产品的时候遇到了挫折？邓尼可以采取什么样的措施来提高在日本市场成功的概率？
3. 假如你被邓尼食品公司所雇佣，为它制定出口战略，你认为邓尼公司应该采取什么措施来增加出口额？

参考文献

- 1 S. N. Mehta, "Enterprise: Artais Finds that Smallness Isn't a Handicap in Global Market," *The Wall Street Journal*, June 23, 1994, p. B2.
- 2 Data from the consulting firm BDO Seidman; reported in S. N. Mehta. "Enterprise: Small Companies Look to Cultivate Foreign Business," *The Wall Street Journal*, July 7, 1994, p. B2.
- 3 W. J. Holstein, "Why Johann Can Export, but Johnny Can't," *Business Week*, November 4, 1991, pp. 64-65.
- 4 This section draws on two studies: C. W. L. Hill, P. Hwang, and W. C. Kim, "An Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode," *Strategic Management Journal* 11 (1990), pp. 117-28; and C. W. L. Hill and W. C. Kim, "Searching for a Dynamic Theory of the Multinational Enterprise: A Transaction Cost Model," *Strategic Management Journal* 9 (Special Issue on Strategy Content; 1988), pp. 93-104. See also E. Anderson and H. Gatignon, "Modes of Foreign Entry: A Transaction Cost Analysis and Propositions," *Journal of International Business Studies* 17 (1986), pp. 1-26; and F. R. Root, *Entry Strategies for International Markets* (Lexington, MA: D. C. Heath, 1980).
- 5 For a general discussion of licensing, see F. J. Contractor, "The Role of Licensing in International Strategy," *Columbia Journal of World Business*, Winter 1982, pp. 73-83.
- 6 O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (New York: Free Press, 1985).
- 7 R. Howard, "The CEO as Organizational Architect," *Harvard Business Review*, September-October 1992, pp. 106-23; D. Kearns, "Leadership through Quality," *Academy of Management Executive* 4 (1990), pp. 86-89; K. McQuade and B. Gomes-Casseres, "Xerox and Fuji-Xerox," *Harvard Business School Case #9-391-156*; and E. Terazono and C. Lorenz, "An Angry Young Warrior," *Financial Times*, September 19, 1994, p. 11.
- 8 J. H. Dunning and M. McQueen, "The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of the International Hotel Industry," *Managerial and Decision Economics* 2 (1981), pp. 197-210.
- 9 Andrew E. Serwer, "McDonald's Conquers the World," *Fortune*, October 17, 1994, pp. 103-16.
- 10 For an excellent review of the literature of joint ventures, see B. Kogut, "Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives," *Strategic Management Journal* 9 (1988), pp. 319-32.
- 11 D. G. Bradley, "Managing Against Expropriation," *Harvard Business Review*, July-August 1977, pp. 78-90.
- 12 Speech given by Tony Kobayashi at the University of Washington Business School, October 1992.
- 13 H. W. Lane and P. W. Beamish, "Cross-Cultural Cooperative Behavior in Joint Ventures in LDCs," *Management International Review* 30 (1990), pp. 87-102.
- 14 For a review of the kinds of problems encountered when making acquisitions, see Chapter 9 in C. W. L. Hill and G. R. Jones, *Strategic Management Theory* (Boston: Houghton-Mifflin, 1995).
- 15 This section draws on Hill, Hwang, and Kim, "Eclectic Theory of the Choice of International Entry Mode."
- 16 C. W. L. Hill, "Strategies for Exploiting Technological Innovations: When and When Not to License," *Organization Science* 3 (1992), pp. 428-41.
- 17 S. T. Cavusgil, "Global Dimensions of Marketing," in P. E. Murphy and B. M. Enis, *Marketing* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985), pp. 577-99.
- 18 Mehta, "Enterprise: Small Companies Look to Cultivate Foreign Business."
- 19 W. Pavord and R. Bogart, "The Dynamics of the Decision to Export," *Akron Business and Economic Review*, 1975, pp. 6-11.
- 20 A. O. Ogbuehi and T. A. Longfellow, "Perceptions of U.S. Manufacturing Companies Concerning Exporting," *Journal of Small Business Management*, October 1994, pp. 37-59.
- 21 R. W. Haigh, "Thinking of Exporting?" *Columbia Journal of World Business*, 29 (December 1994), pp. 66-86.

22 F. Williams, "The Quest for More Efficient Commerce," *Financial Times*, October 13, 1994, p. 7.

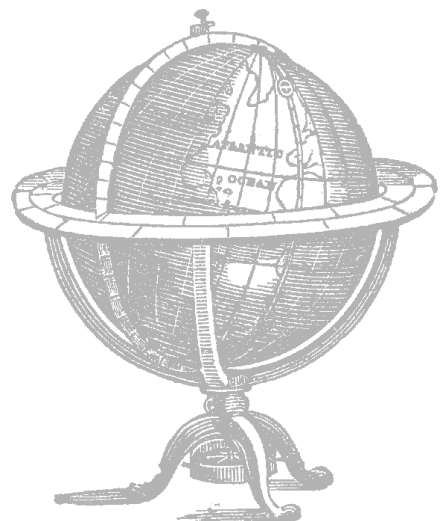
23 L. W. Tuller, *Going Global* (Homewood, IL: Business One Irwin, 1991).

24 Haigh, "Thinking of Exporting?"

25 Case written by Mureen Kibelsted and Charles Hill from original research by Mureen Kibelsted.

第12章

全球营销和产品开发



学 习 目 的

1. 理解为什么应该针对各国情况改变产品特性。
2. 理解企业的分销战略为什么以及怎样针对各国情况而加以调整。
3. 理解为什么以及怎样针对各国不同情况而改变广告和促销战略。
4. 理解为什么以及怎样随各国不同情况而调整定价策略。
5. 理解全球经济一体化如何影响国内商业领域中的新产品开发。

先行案例

音乐电视与青少年文化的全球化趋向

世界各国的消费者在品味、偏好和购买习惯上存在着重要差别，然而十几岁和二十岁出头的人在这方面的一致性却高于任何其他群体。无论他们是在洛杉矶还是伦敦、东京还是布拉格，全世界的年轻人都穿着利维斯（Levi's）和道马丹（Doc Martens）牌的衣服，伴随着“红辣椒”（Hot Chili Pepper）的音乐疯狂起舞；喝的是可口可乐或者百事可乐，最爱去就餐的地方是麦当劳。同时，他们正越来越多地欣赏着维亚公司（Viacom）所属的音乐录像频道所播放的音乐电视（MTV）。

很多观察家认为，音乐电视是导致少年文化全球趋同化的一个主要原因，同时也是主要的受益者。这两种说法都有可能正确。音乐电视于1981年在美国诞生，目前它已经成为全球营销领域的奇迹，在80多个国家播放节目。到1997年2月，这家电视台已经进入6 640万个美国家庭，成就令人瞩目。但是，最近的发展却是在北美洲以外的地区获得的。创建于1987年的欧洲音乐电视到1997年2月为止已经走进欧洲大陆5 650万个家庭。在亚洲，有2 400多万个家庭收看亚洲音乐电视，这个数字还在以指数形式增加。在中美洲和南美洲，音乐电视于1990年开始它的服务。到1997年2月为止已经有2 280万个家庭在收看音乐电视。参见图12-1。

音乐电视对十几岁和二十岁出头的人的兴趣有敏锐的认识，而它的全球战略也反映了这一点。它的国际节目如同在美国的节目一样，播放目标观众感兴趣的新闻和具有社会意义的话题，例如全球温室效应的特点、热带雨林的毁灭以及艾滋病等等。然而音乐电视的勇敢之举当属它的音乐制作。开始，音乐电视的音乐节目制作是由美国和英国的艺术家们支配的。正是由于音乐电视的努力，“蹩足摇滚乐”（grunge rock）开始在全球走红。提起西雅图，从意大利到日本的孩子们都知道它是“蹩足摇滚乐”的发源地，而不会想到它是波音公司和微软的故乡。音乐电视正越来越多地支持那些世界其他地区名不见经传的艺术

(续)

家。事实表明，音乐电视具有使这些艺术家成为国际明星的力量。1992年，欧洲音乐电视发现了瑞典流行音乐小组“爱司基地”(Ace Of Base)。它为此小组制作的主打歌曲和录像“她所需要的一切”(All That She Wants)在英国、德国、意大利和美国进入排行榜的前十名。也正是由于亚洲音乐电视的努力，契卡莱得(Cheb Khaled)以他的母语阿尔及利亚语演唱的专辑成为印度1993年最畅销的专辑之一。在日本，瑞典“歌德摇滚”的吉它手马姆斯汀(Yngwie Malmsteen)成为巨星，这应该部分地归功于日本音乐电视的策划。音乐电视还为那些人们热切盼望的国际明星推出了“环球首演”节目，即在音乐电视所覆盖的80多个国家中24小时放送新的录影带。

这种全球范围的营销活动使音乐电视成为许多公司欲从少年文化全球化中赚取利润的首要渠道。音乐电视拥有包括利维斯(Levi Strauss)、宝洁公司、强生公司、苹果计算机以及百事可乐等在内的200多家广告客户。百事可乐国际公司的销售营销总管唐纳德·侯斯沃斯(Donald Holdsworth)曾说：“音乐电视不仅有高的全球收视率，而且它的目标观众正是我们要找的消费群体：少年人。音乐电视网公司(MTV Network)董事长兼总裁汤姆·弗莱斯顿(Tom Freston)认为，通过向音乐电视这样的全球媒介向十几岁和二十岁出头的人们推销产品正成为众多的日用消费品企业越来越重要的营销方式。他还认为，音乐是最具全球性的沟通媒介。“你可以说这个行业甚至要比电影还具有全球性。因为音乐是最具有渗透力的文化形式。”正是由于它的这种渗透力，音乐电视成为想树立全球品牌的企业的当然的沟通渠道。

今天，向不同国家35岁以上的人销售相同的产品仍然很困难。它们仍然更喜欢传统的食品和服装。这其中的部分原因是他们在少年时代从来没有与国际品牌发生联系。但是音乐电视的弗莱斯顿相信，由于音乐电视的作用，这一代人就不同了；他们在品味和偏好上越来越趋于一致。¹

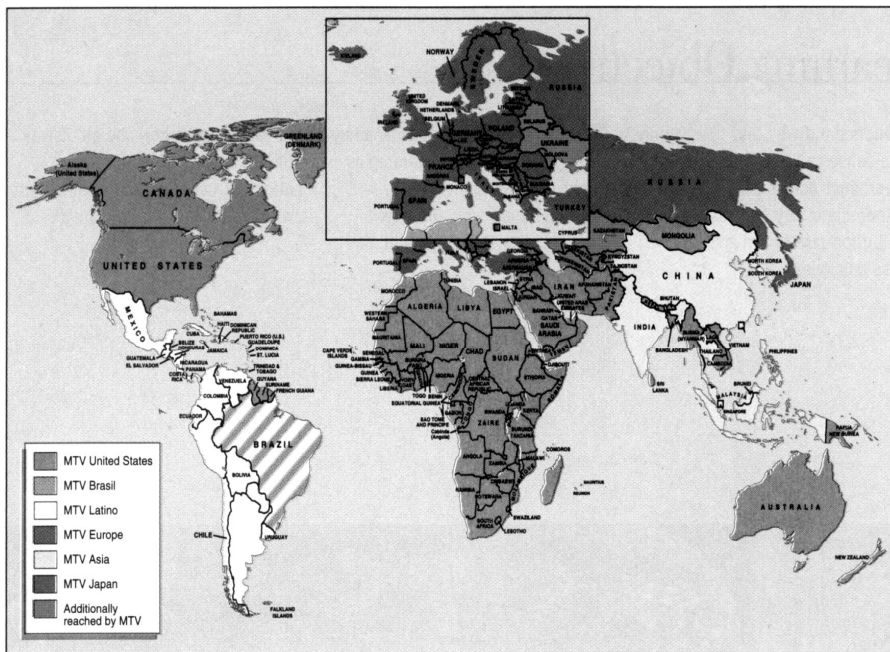


图12-1 音乐电视：响彻世界

资料来源：Viacom

12.1 本章简介

本章将着重讨论企业如何开展营销和研究开发活动才能降低成本，并且通过更好地满足消费需求而增加产品价值。第 10 章曾经提到，降低成本的要求和使产品、战略适应当地情况（这会增加成本）的要求之间存在矛盾关系，这种矛盾关系仍然是本章的主题。全球营销战略认为全世界消费者的品味和偏好相似，因此该战略适合大规模生产标准化产品。通过大规模生产某种标准化产品，企业可以实现经验曲线经济和规模经济，从而极大地降低单位成本。但是忽视国别差异和消费者品味、偏好的差别则可能导致失败。因此，国际性企业的营销部门应该明白什么时候进行产品标准化是合适的，什么时候是不合适的。同样，企业的研究与开发部门应该有能力在合适的时候开发出全球标准化的产品，而在必要的时候也能够对产品进行定制，使之满足当地的需要。

因为营销和研究开发工作密切相关，因此把二者放在同一章讨论。营销部门的一个重要职能是发现市场中的空白，以使用新产品去填补这个空白。而开发新产品需要研究开发，这样营销和研究开发就联系起来了。开发新产品需要考虑市场需求，而只有营销人员才能够为研究开发人员确定这些需求。另外，只有营销部门才能告诉研究开发部门是生产全球标准化产品，还是生产具有地方特色的产品。学术研究早就指出，影响新产品推出的一个主要因素是营销部门和研究开发部门之间的关系。它们的关系越密切，成功的概率就越大。²

“先行案例”提出了要在本章中讨论的一些问题。音乐电视的国际性成功证明各国十几岁和二十岁出头的人在品味和偏好上的趋同性。在该案例中应注意到，音乐电视能够通过培养各国少年文化而进一步加强这个趋势。然而，人们很容易过度夸大这种全球化的重要性。虽然正如音乐电视网公司总裁弗莱斯顿所说，音乐是最具渗透力和全球性的文化形式，但这句话也同时暗示，不同国家的少年人在品味和爱好上仍然存在巨大差别。音乐电视虽然能够帮助马姆斯汀成为日本的大明星，但是没有任何迹象显示这位瑞典“歌德摇滚乐大师”会在近期打入美国市场，就更不用说受印度人喜爱的阿尔及利亚摇滚乐明星契卡莱得了。换句话说，即使在最具全球性的音乐产业，即使在最具同质性的少年群体中，产品标准化也有它的局限，消费者品味和偏好上的国别差异仍是一个重要的因素。

在本章开始部分，将讨论关于全球市场一体化的争论。然后将讨论构成企业营销组合（Marketing Mix）的四个要素：产品特点、分销战略、沟通战略和定价战略。营销组合是指企业供给目标市场的一系列选择。许多企业根据各国民族文化、经济发展、产品标准以及分销渠道等特点改变自己的营销组合。在本章末尾将考察新产品开发问题并且思考国际性企业的研究开发和营销在这个过程中可能发挥的作用。

12.2 市场的全球一体化

在刊登于《哈佛商业评论》杂志（*Harvard Business Review*）上的一篇

现在已经十分有名的文章里，西奥多·莱维特（Theodore Levitt）充满感情地描述了世界市场的全球一体化。³莱维特的观点值得用较长篇幅引述，因为这些观点已经成为关于全球一体化程度辩论的众矢之的。以下是莱维特的话：

一股强大的力量推动世界走向同一，这股力量就是技术。技术主宰了通信、交通和旅游业，结果出现了一个新的商业现实——标准化消费产品市场的出现，其规模之大，前所未见。

国家和地区之间消费者偏好上的差别已经一去不复返了……市场的全球一体化指日可待。因此，跨国商务时代已经接近尾声，而跨国公司也已经去日无多。跨国公司在众多国家开展经营，因而需要根据各国情况调整它的产品和行为，这无疑造成了较高成本。而全球公司（Global Corporation）却在经营中坚决贯彻一致性原则，就好象整个世界是一个单个的实体，它在任何地方都以相同的方式销售相同的产品，从而降低了成本。

从商业角度来讲，没有什么能够比麦当劳在从香榭里舍到GINZA取得的成功、可口可乐在巴林以及百事可乐在莫斯科的不俗表现、还有无处不在的摇滚乐、希腊沙拉、好莱坞电影、REVLON化妆品、索尼电视和利维斯牛仔服更能证实以上论点的正确性。

民族品味和做生意方式的自古以来的差别消失了。人们在品味和爱好的一致性将不可避免地导致产品、生产和商业贸易习俗的标准化。

这是一篇雄辩的、发人深思的文章。但是莱维特说得对吗？当然，像音乐电视和CNN这样的全球媒体的兴起，加上它们塑造全球文化的能力，增加了莱维特论点的份量。假如莱维特是正确的，那么他的观点对于国际性企业的营销战略将有重大意义。然而，目前学术界的共识似乎是，莱维特夸大其辞了。⁴然而当提到像钢铁、大宗化学品和半导体芯片等行业时莱维特的观点有一定道理，但是就大多数消费品市场和许多工业品市场而言，全球化似乎是个例外现象，而非法则。即使被莱维特称为在世界范围内销售标准化产品的完美典范的麦当劳也根据各国消费者的偏好调整在各国的产品。⁵另外，正如“先行案例”中所见到的，虽然音乐电视可以销售跨越国界的青少年音乐，但不同国家之间仍存在着品味和偏好上的差别。这就是为什么阿尔及利亚歌手契卡莱得的音乐能够在印度畅销，却很难在英国和美国走红。

从另一方面来讲，莱维特认为像音乐电视这样的现代交通和通信技术正促进世界上发达国家的消费者品味和爱好趋于一致，他的观点可能是正确的。寿司在洛杉矶的流行、汉堡包在东京的流行以及GRUNGE摇滚乐的无处不在当然都支持这个观点。从长远来看，这种技术力量有可能导致一种全球文化的形成。然而在目前，各国持续存在的文化和经济的差别阻挡了全球性品味和爱好趋势。另外，贸易壁垒以及产品和技术标准的差别也限制了企业向全球市场销售标准化产品的能力。在下一章考察产品如何针对各国情况加以变动时将讨论这些差别的根源。而目前已认识到，由于这些差别如此重大，以至于莱维特所提出的全球标准化市场在许多行业还将有很长的路要走。

12.3 产品特性

一个产品可以被看作是各种特性的集合。⁶例如，构成一辆汽车的特性包括马力、设计、质量、性能、耗油量和舒适程度；而一个汉堡包的特性则包括味道、质感和大小；一家旅馆的特性包括氛围、质量、舒适程度和服务。当产品的特性符合消费者需要并且价格也合适的时候，产品就卖得好。宝马汽车在那些追求豪华、品质和性能的购车者中卖得很好，这正是因为宝马汽车包含所有这些特性。假如消费者在全球都是一样的，那么企业只需在全世界销售同一种产品就行了。但是消费需求受文化和经济发展水平的影响，随着国家的不同而变化。不仅如此，企业在全世界销售同一种产品的能力还受到各国不同的产品标准的限制。在本章中将考察这些问题并且讨论它们将如何影响产品的特性。

12.3.1 文化差别

第3章曾经讨论过文化差别。在那里曾经指出，国家之间在一系列方面存在差别，包括社会结构、语言、宗教和教育等。在第2章还曾经提到，这些差别对企业的营销战略有重要意义。国家间文化差别的最重要的方面也许是传统的影响力。传统的影响在食品和饮料业中尤其重要。例如，考虑到传统饮食习惯上的差别，瑞士食品工业巨人雀巢公司的芬得丝（Findus）冷冻食品分厂在英国销售鱼糕和鱼棒，而在法国则销售红酒、洋葱、牛肉和酒闷子鸡。同样，可口可乐除了在日本销售通常的产品以外，还销售一种叫作“佐治亚”的灌装冷咖啡和一种叫“AQUARIUS”的保健饮料。这些产品都迎合了传统的日本口味。

由于历史和个人癖好的原因，各国之间还存在一系列其他的文化差别。例如，各国对气味的偏好就有差别。抛光蜡和抛光油的生产商 S.C. Johnson & Son 公司在日本销售带有柠檬味的家具抛光油时就遇到了老年客户的抵制。经过仔细的市场调研，企业发现这种油的味道和40年代在日本广泛使用的一种厕所除臭剂的味道相似。气味改变以后，销售额迅速上升。⁷

与此同时，某些证据表明，莱维特谈到的那种趋势仍然存在。人们的品味和偏好正变得越来越都市化。在日本和英国，咖啡正在挤占茶业的市场，而美国式的冷冻晚餐也已经在欧洲流行（有一些针对地方口味的微小调整）。雀巢公司正在利用这个潮流。它发现可以用本质上相同的方式在北美洲和欧洲销售它的速溶咖啡、波伦亚面条和“减肥美食”（Lean Cuisine）冷冻晚餐。然而，在世界其他大部分地方几乎没有减肥美食晚餐的市场，也许永远也不会有。具有减肥意识的亚洲人很难找到。虽然在北美和西欧已经出现了一些文化融合的现象莱维特所说的全球文化的形成还遥遥无期。

12.3.2 经济差别

经济发展水平的差别与文化上的差别同样重要。在第2章曾经讨论过各

国经济发展水平差别的程度。消费行为受一个国家经济发展水平的影响。像美国这样高度发达的国家的企业往往赋予它们的产品额外的功能，而不发达国家的消费者是不需要这些功能的，那里的人们喜欢具有基本功能的产品。因此，在不发达国家销售的汽车通常不具备西方汽车的一些特色，如空调、动力转向、动力车窗、收音机和卡式录音机。就大多数耐用消费品而言，产品可靠性在不发达国家也许是一个更重要的特性，因为这类开支在不发达国家消费者收入中所占的比例要高于在发达国家的比例。

与莱维特的说法相反，发达国家的消费者通常不愿意为了低价格而牺牲他们喜爱的产品特性，他们通常回避那些为了使成本最低化而生产出来的全球标准化产品，他们愿意为那些具有适合他们口味和偏好的额外功能的产品多花钱。例如，对高档四轮驱动运动型汽车（比如克莱斯勒的吉普车、福特的探索者和丰田的陆地巡洋舰）的需求几乎完全限于美国市场。这种现象是许多因素共同作用的结果。这些因素包括：美国消费者的高收入、辽阔的国土、汽油的相对较低价格以及植根于美国文化中的对户外活动的钟爱。

12.3.3 产品和技术标准

尽管某些力量在促使消费口味和偏好走向融合（至少在发达国家是如此），由于各国在产品和技术标准上的差别，要实现莱维特所设想的全球市场可能还需要走很长的路。

由各国政府订立的千差万别的产品标准可以使标准化产品的营销和大规模生产成为不可能的事情。例如，美国生产建筑设备的企业“履带拖拉机公司”在英国生产供应整个欧洲的装卸机。这种类似拖拉机的机器在前部有一个铲斗，在后部有一个挖掘装置。企业必须为销往德国的装卸机特别加配如下部件：一个装在后车轴上的独立制动装置、一个附在操作阀门上的特殊锁闭系统、转向系统上需要特殊定位放置的阀门以及在用于旅行的铲斗上加锁。⁸欧洲联盟正试图把成员国的这种千差万别的产品标准加以统一。如果欧洲联盟能够成功，那么至少在欧洲联盟内部会减少定制产品的需要。

技术标准的差别还会限制市场的全球化，其中许多差别来源于企业个性化的决定，而不是政府行为。然而它们的长期影响也是深刻的。例如，在美国销售的影像设备就无法播放用英国、法国和德国设备录制的录像带。电视信号频率的不同技术标准出现在 50 年代，这种差别要求电视和影像设备要适合各国的流行标准。70 年代，美国无线电公司由于没有考虑到这一点而在亚洲市场销售电视机时栽了跟头。虽然一些国家采用美国制式，而香港特别行政区、新加坡和马来西亚则采用了英国制式。在这些国家购买美国无线电公司电视机的人能够收到图像，但听不到声音！⁹

12.4 分销战略

企业营销组合的一个关键部分是它的分销战略，也就是企业向消费者

交货时所选择的方式。交货方式取决于第 11 章讨论的市场进入方式。现在考察一个典型的分销体系，讨论它的结构如何随国家的不同而变化，并且看一看企业如何随国家的不同而改变战略。

12.4.1 一个典型的分销体系

图12-2描绘了一个典型的分销体系，该体系有一个包括批发商和一个零售商的渠道。如果企业在这个国家生产产品，它可以把产品卖给消费者、零售商或者批发商。在该国以外从事生产的企业也有相同的选择，或者，企业可以把产品卖给一家进口商，然后由进口商把产品再卖给批发商、零售商或者消费者。决定企业选择分销渠道的因素将在本节的稍后部分加以讨论。

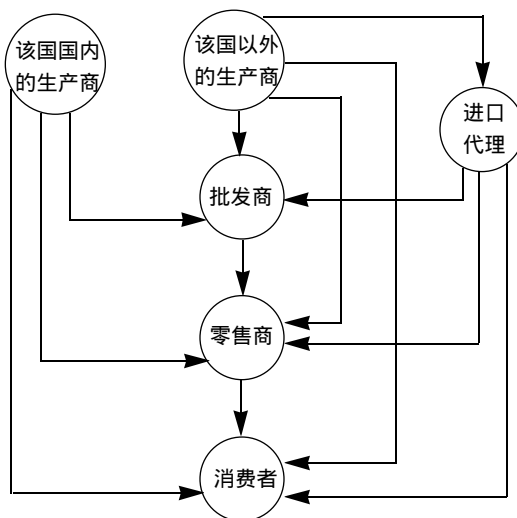


图12-2 一个典型的分销体系

12.4.2 国家间的差别

各国分销体系的差别表现在三个方面：零售业集中程度、渠道长度和渠道专有程度。

12.4.2.1 零售集中程度

零售系统在一些国家高度集中，而在另外一些国家则相对分散。在一个集中的系统内，少数几个零售商控制着大部分市场。在一个分散的系统内，有很多零售商，而且没有哪一家零售商占有重要市场份额。例如在德国，四家连锁零售商控制着 65% 的食品市场份额。而在邻国意大利，零售业则是分散的，没有哪一家零售商的市场份额超过 20%。

零售集中程度上的许多差别起源于历史和传统。在美国，汽车的重要性以及许多城市社区的相对年轻使得零售中心位于人们可以驱车到达的大商场。这种格局有利于分销系统的集中。而在日本，由于人口密度较高，加上很多城市中心地带都是在汽车到来之前发展起来的，因此日本的零售系统更加分散化。许多人们可以步行到达的小商店为当地社区提供服务。另外，日本的司法制度保护小零售商。根据法律，日本的小零售商可以向当地政府请愿，阻止大零售店的建立。

发达国家往往有较高的零售集中程度。这里有三个原因：

- 越来越多的人拥有汽车。
- 拥有冰箱和冷冻设备的家庭多。
- 有双份收入的家庭多。

所有这些因素都改变了人们的购物习惯并且促进了远离传统购物区的大型零售设施的建立。

12.4.2.2 渠道长度

渠道长度是指位于生产者和消费者之间的中间商的数量。如果生产者直接向消费者销售，那么渠道是很短的。如果生产者通过进口代理、批发商和零售商进行销售，那么就会出现一个较长的渠道。选择长渠道还是短渠道主要是生产企业的战略决策。分销渠道的长短因国而异。决定渠道长短的最重要因素是零售系统的分散程度。分散的零售系统会促进为零售商服务的批发商的发展，从而延长销售渠道。

这其中的原因是一个简单的经济学问题。基本上讲，零售系统越分散，企业与每一位零售商建立联系的成本就越高。假设一家企业要在一个有 5 万个小零售商的国家里销售牙膏。如果直接向零售商销售，那么企业就必须建立一支庞大的销售队伍。这样做的成本会很高，尤其是当每一笔订单都很小时，情况更是如此。然而，假定这个国家有 50 家批发商，它们不仅向零售商供应牙膏，还供应其他个人护理用品和家居用品。由于这些批发商经销各种各样的产品，它们每笔交易都能够得到很大订单。因此，它们直接与零售商打交道就很划算。相应地，由企业直接向批发商销售，再由批发商与零售商打交道的方式从经济角度讲更为合适。

由于这些原因，分销系统分散的国家往往有较长的销售渠道。日本就是一个典型的例子。在该国，生产企业和零售商之间往往有两三道批发商。与此相反，在那些零售系统更集中的国家如英国、德国和美国，销售渠道比较短。当零售部门非常集中时，企业可以越过批发商一关而直接同零售商打交道。这是因为，同一个集中的零售部门打交道只需要一个小的销售队伍，而每笔交易的数量则可以很大。这种情况在美国很普遍，在这里，大的食品公司直接向超级市场销售。

12.4.2.3 渠道专有程度

专有程度高的渠道是指那些外人难以进入的渠道。例如，新企业往往

很难打入美国超级市场的货架，因为零售商更喜欢经销全国知名企业的产品，而不愿意把赌注压在不知名企业的产品上。分销系统的专有程度随国家的不同而不同。日本的分销体系被人们认为是专有程度很高的体系。在日本，生产商、批发商和零售商之间的关系有几十年的渊源。许多这种关系的基础是，分销商不得经销竞争对手企业的产品。作为回报，生产商允许分销商以较高价位出售商品。许多美国和欧洲的生产商都知道，这种安排所产生的密切关系使外国企业很难进入日本市场。

12.4.3 选择分销战略

分销战略的选择决定企业将使用哪一个渠道到达潜在的消费者。企业是直接向消费者销售呢，还是通过零售商？是通过批发商还是使用进口代理？最佳的战略取决于每一个方案的相对成本和利益，而每一个方案的相对成本和利益又由于各国在前面讲过的零售密度、销售渠道长度和渠道专有程度的区别而有所不同。

由于渠道中的每一个中间商都对产品加一次价，因此企业的利润和渠道的长度有重要的联系。渠道越长，加价的总额越高，消费者为最终产品支付的价格就越高。为了保证价格不因众多中间商的加价而过高，企业不得不接受较低的利润。因此，如果价格是重要的竞争武器并且企业不希望利润受到挤压，那么在其他条件相同的情况下，企业将更加喜欢采用较短的渠道。

然而，使用较长渠道的好处通常超过它的短处。已经知道，使用较长渠道的好处是当零售部门非常分散的时候，它可以节省成本。因此，在零售体系分散的国家，国际性企业宜采用较长的渠道；在零售体系较集中的国家，企业则可以采用较短的渠道。

使用较长渠道的另外一个好处是可以获得市场准入——即进入专有性渠道的能力。进口代理可能与批发商、零售商和重要消费者保持着长期关系，因此它们能够比单枪匹马的企业更好地赢得定单、进入分销系统。同样，批发商有可能和零售商保持长期关系，因此能够更有效地说服零售商经销企业的产品。

进口代理并不仅仅限于独立的贸易行；任何有较高的地方声望的企业都可以胜任。例如，为了打破渠道专有并有效地进入日本市场，在1991年和1992年苹果计算机公司和5家大型日本企业签订销售合同——这5家企业是商业设备巨人兄弟公司（Brother Industries）、文具业领导国誉（KOKUYO）、三菱、夏普和美能达公司。这些企业利用它们与消费者、零售商和批发商长期建立的关系在日本分销体系中销售苹果计算机。结果，苹果计算机在日本市场上的占有率从1988年的不到1%达到1991年的6%，并且预计到1994年达到13%。¹⁰

假如这种安排不可行，企业还可以考虑其他的、不那么传统的方式进入市场。一些生产日用消费品的外国企业苦于日本销售渠道的专有化，开始试图采用邮购和商品目录的形式向消费者直销。美国西北地区户外衣服和设备的零售商REI无法说服日本批发商和零售商经销它的产品，于是该公司在日本开展了一场直销活动，并且相当成功。

12.5 沟通战略

营销组合的另外一个关键部分是把产品的特性告诉潜在客户。有许多沟通渠道可供企业使用；这些渠道包括直销、促销和广告。企业的沟通战略部分地由它的渠道选择决定。一些企业主要依靠直接销售，另外一些企业则依赖销售现场促销或者直接营销，一些企业通常采用大众广告，还有一些企业同时使用几个渠道来向潜在客户传达信息。在这一节中将首先看一看国际沟通的障碍。然后将考察在特定国家决定企业最合适沟通战略的几个因素，之后将讨论全球广告。

12.5.1 国际沟通的障碍

当企业在别的国家使用营销信息来销售产品的时候，它就会遇到国际沟通障碍。企业国际沟通的有效性可能会受到以下三个潜在的关键因素的危害：文化障碍、信息源效应和噪声水平。

12.5.1.1 文化障碍

文化障碍可能会使跨文化信息沟通变得困难。在第3章以及本章的第1节中已经讨论了文化差别的根源和影响。由于文化差别，一个信息在一个国家的含义可能与在另一个国家的含义很不相同。例如，1983年宝洁公司在日本促销CAMAY香皂的时候就遇到了麻烦。在电视广告中，一位日本男人走入浴室，他的妻子正在洗浴。妻子开始讲述她的香皂如何如何，但是丈夫却抚摸着妻子的肩膀，暗示他关心的并不是香皂的泡沫。这则广告在欧洲很流行，但在日本却失败了。因为日本人认为那个男人强迫妻子是十分无理的行为。“意大利服装生产和零售商贝那通（Benetton）也在广告中遇到了文化问题。这家公司于1989年在世界范围内发起了一场广告运动，主题是“贝那通的联合颜色”。该创意曾在法国获奖。其中一则广告描绘的是一位黑人妇女正在喂哺一个白人婴儿。另外一则广告表现的是一只白人的手和一只黑人的手被手铐铐在一起。让贝那通公司大为吃惊的是，这些广告受到美国人权组织的攻击，指责它们宣扬种族优越论。贝那通公司不得不收回广告并且解雇了它的广告代理商，法国的爱尔多拉多（Eldorado）公司。

企业克服文化障碍的最好方法是培养跨文化理解能力（参见第3章）。另外，它还可以雇佣当地人力资源来开发它的营销信息。例如，企业可以雇佣当地的广告代理。另外，如果企业采用直接销售而不是通过广告来传达它的营销信息，那么企业应该尽可能地建立一支本地销售队伍。文化差别限制了企业在全世界使用相同广告创意的能力。在一个国家反应良好的东西在另一个国家则可能具有冒犯性。

12.5.1.2 信息源效应

当信息接收人（在这里指潜在客户）根据信息发出人的地位和形象来

评估信息的时候，就会产生信息源效应。当目标国家的潜在消费者对“外国企业”有偏见的时候，那么信息源效应对国际性企业具有破坏力。例如，1992年一股“反日”浪潮席卷美国。本田公司担心美国消费者会对它的广告产生消极反应，于是该公司的广告强调汽车的美国成分，以此来告诉美国人本田公司已经十分“美国化了”。许多国际性企业通过淡化它们的外国血统来冲淡信息源效应。当英国石油公司收购了美孚石油在美国庞大的加油站网络以后，该公司改名为BP，这样一来就把人们的注意力从如下事实转移过来：美国加油站最大的经营商竟然是一家英国企业。

信息源效应并不总是消极的；它们也可以是积极的。法国葡萄酒、意大利服装和德国豪华汽车从它们世界性的、积极的信息源效应中受益。在这种情况下，强调自己的外国血统对它们更有利。例如，在日本，目前对高品质外国产品的需求十分兴旺，尤其对欧洲的产品更是如此。挎着古姿（Gucci）手提包、戴劳力士手表、喝昂贵的法国葡萄酒、驾驶宝马汽车等等已经成为时尚。

12.5.1.3 噪声水平

噪声有可能降低有效沟通的可能性。在这里，噪声是指与本信息争夺消费者注意力的其他信息。噪声也因国而异。在像美国这样高度发达的国家，争夺消费者注意力的噪声是很高的。相反，在发展中国家争夺消费者注意力的企业则少得多，于是噪声水平也低。

12.5.2 推进和拉动战略

沟通战略的主要决策涉及是采取推进战略还是拉动战略。推进战略强调人工销售，而不是使用营销组合中的大众广告。虽然人工销售作为一种促销工具很有效，但是它需要大量使用销售人员并且相对昂贵。而拉动战略则更依赖于大众广告来向潜在客户传达营销信息。

虽然一些企业只使用拉动战略，一些企业只采用推进战略，但还有一些企业为使沟通效力最大化把直接销售和大众广告结合起来。决定推进战略和拉动战略相对吸引力的因素包括消费者精明程度、渠道长度和媒介的可利用程度。

12.5.2.1 产品类型和消费者精明程度

拉动战略通常为那些向市场大型消费群体进行销售的企业所采用。对这些企业而言，大众化沟通具有成本优势，而直接销售则很少使用。相反，推动战略则为那些销售工业品和其他复杂产品的企业所采用。直接销售的长处在于，销售人员可以使客户了解产品特点。而在发达国家，这样做并非必要。因为在这些国家，复杂产品已经使用过很长时间，产品的特性已经广为人知，并且消费者相当成熟、精明。然而，在发展中国家或者在发

达国家中当某个复杂产品刚刚问世的时候，让对新产品并不那么了解的消费者了解某个产品则是很重要的事情。

12.5.2.2 渠道长度

分销渠道越长，为了使产品到达消费者，企业就需要说服越多的中间商来经销它的商品。这种情况有可能造成渠道的惰性，从而使企业很难进入市场。另外，通过直接销售把产品在销售渠道中层层推进的做法可能非常昂贵。在这种情况下，企业有可能通过大众广告来创造消费需求，从而在销售渠道推动产品的销售。这样做的理论是，一旦需求被创造出来，中间商就不得不经销这种产品。虽然美国的销售渠道比较短，但是其他国家的渠道则可能很长。在前面曾经指出过，在日本，产品在到达最终零售网点之前往往要经过两道、三道甚至四道批发商。这种情况可能会使外国企业很难进入日本市场。外国企业不仅需要说服零售商来经销它的产品，而且它也许必须说服销售渠道中的每一位中间商。在这种情况下，大众广告也许是冲破渠道阻力的唯一方法。

12.5.2.3 媒介可利用性

拉动战略需要借助于大众媒介。在美国，有大量的媒介可供利用，包括印刷媒体（报纸和杂志）以及电子媒体（电视和广播）。另外，在美国，有线电视的兴起极大地促进了针对某个市场群体的集中式广告的发展，比如“音乐电视”针对青少年，“生活时光”（Lifetime）针对妇女，“体育网”（ESPN）针对体育爱好者。除了像加拿大和日本等少数几个国家以外，在美国以外的地方很少能够看到如此高的媒体发育程度。即使在许多发达国家，可用于广告的电子媒体也比美国少得多。例如，斯堪的纳维亚半岛在1987年的时候还没有一家商业性电视台和广播电台，所有的电子媒体都是国营的并且从来不刊登广告。在许多发展中国家，情况更不容乐观，因为几乎所有形式的大众传媒的供应都很紧张。很明显，企业在某些国家使用拉动战略的能力受到媒体可供应程度的限制。在这种情况下，推动战略更加具有吸引力。

媒体可利用程度在一些情况下受到法律限制。几乎没有任何一个国家允许在电视和广播上为烟草和酒精类饮料作广告，虽然这类广告通常可以在印刷媒体上做。当日本重要的威士忌酿造商三德力（SUNTORY）进入美国市场以后，它不得不放弃自己所喜爱的电视广告形式。

12.5.2.4 推进-拉动组合

一言以蔽之，推进和拉动战略的最佳组合取决于产品类型和消费者精明程度、渠道长度和媒介发育程度。在下列情况下企业往往采用推动型战略：

- 销售工业用品和新的复杂产品。
- 分销渠道较短。
- 几乎没有可供使用的印刷或者电子媒体。

拉动战略则用于以下情形：

- 销售日用消费品。
- 分销渠道长。
- 有足够的印刷和电子媒体用来传达营销信息。

12.5.3 全球广告

最近几年，主要受莱维特等这样有洞见的思想家著作的启发，出现了很多关于全球标准化广告的得失的讨论。菲力普·莫里森（Philip Morrison）为万宝路进行的促销可以说是最成功的标准化广告之一。这场广告运动是在50年代开始的。那时候，企业试图对这个品牌重新定位，告诉吸烟者香烟的风味不会因为加过滤嘴而有变化。这场广告运动的主题“来到风味所在，来到万宝路原野”。获得了世界性成功。以此为基础，万宝路后来引入了“万宝路男子汉”的形象。这是一个吸着万宝路香烟、跃马驰骋在广阔原野上的粗犷的牛仔形象。在世界上几乎所有的主要市场上，这则广告都获得了成功，并且帮助万宝路坐上了世界市场份额的头把交椅。

12.5.3.1 支持标准化广告的理由

支持标准化广告的理由有三个。首先，它具有明显的成本优势。标准化广告免去了为众多国家分别设计广告的费用，从而节省了价值创造成本。例如，80年代早期，莱维斯特拉斯公司雇佣一家广告公司为它设计一系列电视广告并为此支付了5万美元。莱维斯特拉斯没有再为各个国家重新设计广告，而是重复使用相同系列的广告，并为此节省了大量开支。同样，可口可乐公司的广告商麦肯·埃里森（McCann-Erickson）宣称，在过去的20年，可口可乐通过在全球重复使用它设计的广告节省了9 000万美元。

其次，有人认为“创作人才是稀缺的资源，集中力量举办一次大型广告的结果要好于40或者50个小型广告。

使用标准化广告的第三个原因是因为许多品牌是全球性的。由于今天国际旅行频繁以及各国媒体的互相交融、重叠，许多国际性企业希望为自己塑造一个单一的形象，以免由于各国的广告互相矛盾而造成混乱。这一点在西欧尤其重要，因为在那里跨国界旅行同在美国的跨州旅行一样频繁。

12.5.3.2 反对标准化广告的理由

反对标准化广告的论据有两个。首先，在本章以及第3章多次看到，各国的文化差别是如此巨大，以至于在一个国家成功的营销信息在别的国家

则可能惨败。关于这个现象的详细例子，读者可在随后的“管理焦点 12-1”中看到宝丽来的案例。由于文化的差别，要想设计一个在世界范围内都有效的广告主题是极其困难的。针对一国文化设计的广告可能要比全球性广告更有效。

其次，各国在广告法规方面的差别有可能妨碍标准化广告的使用。例如，克劳格公司就不能使用为英国设计的广告在许多其他欧洲国家促销它的脆玉米片。在荷兰，提及脆玉米片中铁和维生素含量的做法是不允许的，因为与保健和医疗用途有关的声明是违法的。在法国，穿着克劳格公司T恤衫的儿童形象必须从广告中删除，因为法国法律禁止使用儿童形象进行产品宣传。另外，其中一句主要的广告词“克劳格生产的脆玉米片是最好的”在德国不允许播出，因为该国禁止竞争性的声明。¹²类似地，美国运通公司（American Express）在德国推行一项促销计划的时候冒犯了该国执法部门，虽然该项计划在其他国家十分成功。这项计划宣传说，该公司的持卡人每使用一次卡，公司就赠送“奖金基点”。根据这则广告的说法，这些“奖金基点”可用于三家航空公司的航空旅行以及宾馆膳宿。运通公司很快就被指控违反了德国法律。该国法律禁止在出售商品时搭送礼物。这家企业不得不收回广告，并为此付出较大的代价。¹³

12.5.3.3 处理国别差异

在讨论了全球标准化广告可行性的支持和反对意见之后，人们会提出一个问题，即有没有可能在承认各国文化和法律差别的同时，获得全球标准化的一些好处？事实上，一些企业已经开始尝试了。企业可以为它所有的广告选择一些特色而对其他特色进行本地化。这样，企业可以节省一些成本并获得全球性品牌认可，同时也使广告适应各国的文化。

这就是宝丽来在“学说宝丽来”广告运动中所做的（欲知详情，请参见“管理焦点 12-1”）。在1986年的广告活动中，百事可乐采用了相同的策略。这家公司想使用音乐把它的产品和当地市场联系起来。百事可乐雇了美国流行歌手特纳（Tina Turner）和来自六个国家的摇滚歌星，让他们在一场大型摇滚音乐会上演唱百事可乐主题歌。在电视广告中，本地摇滚乐歌星和特纳一同出现。除了本地歌手的录像被剪接到最终产品以外，所有的电视广告都是一模一样。由于同时摄制多个电视广告，百事可乐节省了成本。这场广告活动覆盖 30 个国家，使地方子公司和分销商不必再单独组织它们自己的广告活动。¹⁴

管理焦点 12-1

宝丽来的全球广告

70年代中期，宝丽来开始在欧洲推销它的 SX-70型“拍立得”照相机。宝丽来为此采用了与北美相同的销售战略、电视广告和印刷广告。

(续)

宝丽来总部认为这种照相机满足了人们对快速成像的普遍需求。因此企业所采用的沟通战略在全世界应该是一样的。电视广告采取了美国名人为产品作宣传的形式，然而这些名人在欧洲却鲜为人知。宝丽来欧洲分部管理人员向总部指出了这一点。总部的管理层不为所动，并且做出了严格规定，禁止各地子公司偏离全球计划。然而，欧洲员工们的意见是正确的。消费者对那些“不知名”的人们的宣传无动于衷。这些广告在提高宝丽来“拍立得”照相机知名度方面没有发挥很大作用。虽然这种照相机后来在欧洲销售的非常成功，但是当地的管理人员却相信，当初那种不适当的促销战略根本就没有帮上忙。

10年以后，宝丽来欧洲管理层为了把宝丽来从“聚会型相机”定位为“实用型相机”而开展了一场宣传活动。在开展这次活动时，欧洲的管理层没有忘记10前的那场教训。这一次，宝丽来总部没有认为自己有现成的答案。相反，总部在欧洲子公司各种各样的广告活动中寻找灵感，并且最终在瑞士一家很小的子公司那里找到了合适的战略。这家瑞士小公司把“拍立得”照相机作为家庭和朋友之间的一种沟通方式而加以宣传。宝丽来专门成立了工作小组，负责在其他市场检验这个创意。检验的结果表明，瑞士公司的战略是可以推广的并且能够取得预期效果。这就是“学说宝丽来”活动的起源，它是宝丽来最为成功的营销活动之一。后来，包括日本和澳大利亚在内的非欧洲子公司都非常喜欢这个战略并且最终采纳了它。

这次宣传活动之所以比10年前的那场SX-70型照相机的宣传活动高出一筹，是因为企业采用了分散化决策机制。宝丽来总部并没有把在美国筹划的广告方案强加于欧洲。相反，欧洲总部设计了自己的广告方案。同样重要的是，即使当泛欧计划实施以后，欧洲管理层也具有根据当地的口味和需要调整计划的自由。例如，当“学说宝丽来”的口号在当地语言中不能够表达预定的含义时，子公司可以自行改变它。由于采用了这种方法，宝丽来一方面获得了标准化广告的好处，另一方面在必要的时候能够根据当地的情况调整广告信息。¹⁵

最近在欧洲开展的名为“瞬间写真”的系列广告活动中，宝丽来继续使用像位于伦敦的“巴博赫拉提”(Bartle Bogle Hegarty)这样的当地公司来创作适合当地情况的广告。在1995年4月播出的一则电视广告中，一位参加摇滚音乐会的年轻漂亮的女歌迷用宝丽来相机给自己拍了一张照片，然后她把这张照片抛向舞台。照片落在了歌手的脚下。等歌手抬头寻找照片里的人时，那位姑娘神秘地消失在人群中。

12.6 定价战略

国际定价战略是整个国际营销组合中的一个重要组成部分。在这一节，将考察国际定价战略的三个方面。首先，将讨论差别定价，也就是在不同国家为相同的产品定制不同的价格。其次，将看一看什么叫战略定价。第三，将讨论一些法规问题，比如政府的价格控制和反倾销法规，这会限制

企业根据自己的意愿制定价格的能力。

12.6.1 价格差别

在国际市场上，只要不同国家的消费者为同一产品支付不同的价格，那么就存在着价格差别。从本质上讲，价格差别涉及到制定市场所能承受的任何价格；在一个竞争性市场上，企业的定价可能要低于企业占有垄断地位的市场定价。价格差别可以帮助企业实现利润最大化。在不同国家制定不同价格是有经济意义的。

要使价格差别有利可图，必须具备两个条件。第一，企业必须有能力使它的各国市场保持孤立。如果它无法做到这一点，那么个人和企业可能会通过套利交易而削弱它的价格差别效果。套利交易是指个人和企业利用两个国家间的价格差别从一个国家以低价买入产品而在另一个国家高价卖出。比如，许多汽车厂商长期以来一直在欧洲实行价格差别。有段时期，福特ESCORT型汽车在德国的售价比在比利时高出2 000美元。这项政策后来破产了，因为汽车经销商在比利时买进ESCORT汽车，然后把它们开到德国，以比福特在德国的售价略低的价格卖出从而获利。为了保护它在德国汽车经销商的市场份额，福特公司不得不把德国的汽车价格降到比利时的价格水平。换句话说，福特无法使这两个市场保持孤立。

然而，福特公司仍然在英国和比利时保持价格差别。一辆福特汽车在英国的售价要比在比利时的售价高出3 000美元。在这种情况下，套利交易并不能弥合价格差别，因为福特在英国市场上销售的是右手边驾驶的汽车，而在欧洲其他国家销售的则是左手边驾驶的汽车。因为在英国没有左手边驾驶的汽车市场，所以福特能够使两方的市场保持孤立。

盈利性价格差别的第二个必要条件是不同国家的价格需求弹性不同。价格需求弹性用来衡量对某种产品的需求对价格变化的反应的敏感程度。当价格的微小变化引起需求量的巨大变化时，表明需求是有弹性的；而当价格的巨大变化只引起需求量的微小变化时，需求就是不具有弹性的。图12-3描绘了弹性的和非弹性的需求曲线。通常情况下，当一个国家的需求不具有弹性时，企业可以制定较高的价格。

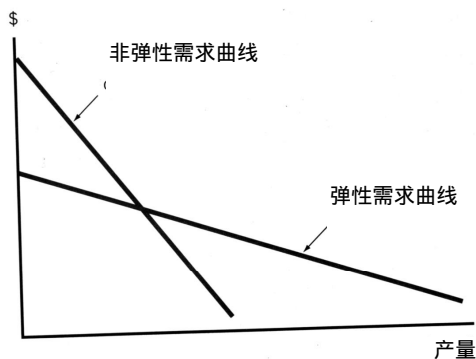


图12-3 弹性的和非弹性的价格需求曲线

12.6.1.1 需求弹性的决定因素

在一个特定国家，对某种产品的需求弹性是由很多因素决定的，而收入水平和竞争状况可能是最重要的因素。在收入水平较低的国家，价格弹性较大。收入有限的消费者往往对价格很敏感，因为他们的钱少，所以他们会更密切地注意价格。因此，像电视机这类产品的价格弹性在印度要比在美国高，因为这类产品在印度是奢侈品，而在美国则是必需品。

说到竞争状况，一般情况下，竞争者越多，消费者讨价还价的能力就越强，而且它们也更有可能会从产品价格最低的企业购买。因此，众多的竞争者会造成高的需求弹性。在这些情况下，如果企业的价格高于其竞争者的价格，那么消费者就会转而购买竞争者的产品。假如企业没有竞争者，则情况刚好相反。当企业的竞争者数量有限时，消费者讨价还价的力量小，而且价格也不是那么重要的竞争武器了。因此，企业在竞争有限的国家的定价要高于在竞争激烈的国家的定价。

12.6.1.2 利用价格差别实现利润最大化

对于那些对经济学逻辑有一些了解的读者，将给出以上论点的更正式的解释（对经济学术语不熟悉的读者可以跳过这一部分）。图12-4描绘的企业只在日本和美国两个国家销售相同的产品。日本市场的竞争激烈，因此企业面对的是一条弹性需求曲线（ D_J ）和边际收入曲线（ MR_J ）。美国市场竞争程度不高，所以企业面对的是一条非弹性需求曲线（ D_U ）和边际收入曲线（ MR_U ）。该图还显示了这家企业的总需求曲线（ D_{J+U} ）和边际收入曲线（ MR_{J+U} ）和边际成本曲线（ MC ）。总需求曲线只不过是该企业在日本的需求与在美国的需求之和。总边际收入也是如此。

为了使利润最大化，企业的产量必须满足 $MR=MC$ 的条件。在图12-4中这意味着 55 个单位的产量。如果企业不实行价格差别，那么它将以 43.58 美元卖出 55 个单位的产量。因此，在不实行价格差别的情况下，企业的总收入为：

$$\$43.58 \times 55 = \$2\,396.90$$

现在看一看当企业决定实行价格差别时将出现什么情况。企业仍然生产 55 个单位，因为只有这样才能使 $MR=MC$ 。然而，企业必须把产量在两个国家进行分配，以便利用价格需求弹性的差别获得利益。产量在日本和美国的合理分配可以划一条通过 20 美元点的直线而加以确定，在这里，20 美元是在每个国家的边际成本（见图 12-4）。为了使在各国的利润最大化，每个国家的定价水平必须使在该国的边际收入等于边际成本。在日本，这个价格是 40 美元，企业售出 40 个单位。在美国，最佳的价格是 65 美元，企业售出 15 个单位。因此，根据不同的竞争状态，在美国的定价比在日本的定价高 50%。更重要的是，应看一看总收入发生了什么变化。在实行价格差别以后，企业在日本的收入为：

$$\$40 \times 40 \text{ 单位} = \$1\,600$$

在美国的收入为：

$$\$65 \times 15 \text{单位} = \$975$$

因此，在实行价格差别以后，企业的总收入为：

$$\$1\,600 + \$975 = \$2\,575.00$$

这个数字比前面的\$2 396.90高出\$178.10。价格差别划得来！

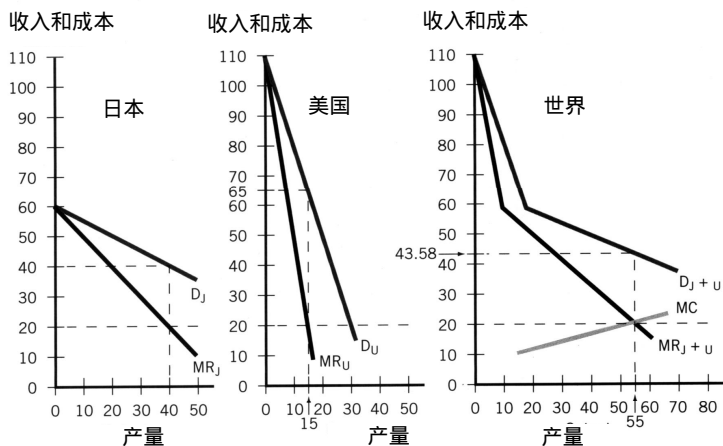


图12-4 价格差别

12.6.2 战略定价

战略定价的概念有两个方面，分别称之为掠夺性定价和经验曲线定价。掠夺性定价和经验曲线定价都会产生反倾销问题。因此，在讲述完掠夺性定价和经验曲线定价以后，将讨论反倾销法规和其他管理政策。

12.6.2.1 掠夺性定价

掠夺性定价是指把价格作为竞争武器将弱小的竞争者挤出各国市场的定价战略。一旦竞争者离开市场，企业就提高价格获取厚利。为了使掠夺性定价发挥作用，企业必须在另一国的市场有盈利，以便利用这些利润来支持它试图垄断的市场的定价。许多日本企业被认为采取了这种战略。人们的论据类似于下列说法：由于受高的非正式贸易壁垒保护，日本企业免受外国竞争的威胁，因此日本企业可以在日本市场制定高价格，获得高利润，然后日本企业利用这些利润来支持在海外的咄咄逼人的定价。它们的目标是将竞争对手挤出这些市场。据说，日本企业一旦达到目的，就会提高价格。比如，人们指责松下公司就采用这个定价战略进入美国电视机市场。作为日本电视机的主要生产商，松下公司在国内赚取了高额利润。然后它利用这些利润来贴补它进入美国市场早期时的亏损，这些亏损是在市场渗透时的低价位造成的。松下公司最终成为世界上最大的电视机生产商。¹⁶

12.6.2.2 经验曲线定价

在第10章曾遇到过经验曲线。在那里了解到，当企业的产量随着时间的推移而不断增长时，由于“经验效应”单位成本下降。学习效力和规模经济是经验曲线的决定因素。经验曲线之所以涉及到价格，是因为咄咄逼人的定价（加上攻势凌厉的销售和广告）是企业迅速增加销售量从而沿着经验曲线向下运动的一个途径。相对于处在经验曲线上端的企业而言，处在下端的企业拥有成本优势。

为了尽快增加全球销售额，许多采用经验曲线定价战略的企业在世界范围内采取低位定价，即使这意味着在开始阶段要亏损也在所不惜。这样的企业相信，几年以后，当它沿着经验曲线向下运动时，它就能够赚取很大利润，并且相对于不那么咄咄逼人的竞争者而言将拥有成本优势。

12.6.3 法规对价格的影响

企业实行价格差别和战略定价的能力可能会受到国内和国际法规的限制。更重要的是，企业定价的自由将受到反倾销法规和竞争政策的制约。

12.6.3.1 反倾销法规

掠夺性定价和经验曲线定价都可能触犯反倾销法规。从技术上讲，倾销是指企业以低于生产成本的价格出售产品。然而，大部分法规对倾销的定义要模糊得多。比如，根据关贸总协定（GATT）第六款的规定，只要发生以下两种情况，一个国家就可以对进口商采取反倾销行动。其一是以“低于公平价值”的价格出售；其二是“对国内工业造成实质性伤害”。这种说法的问题在于，它没有说明什么是公平价值。这种模糊性使一些人认为，只要企业以低于原产地的价格在海外出售产品（而不是低于生产成本），就构成倾销。

正是这种逻辑导致布什政府在1988年对日本进口的轻型卡车征收25%的关税。日本生产商抗辩说它们并没有以低于成本的价格出售。它们承认卡车在美国的售价低于在日本的价格，但它们认为这仅仅反映了美国市场的竞争特点（就是说，价格弹性不同）。

还有一个类似的例子。欧洲委员会认为日本打印机的出口商违返了反倾销法规。为了消除它所认为的倾销，欧洲委员会对从日本进口的打印机征收了47%的关税。根据欧盟的法规，这笔关税将以涨价的形式转嫁到欧洲消费者身上。¹⁷从国际性企业的角度来看，重要的一点是，反倾销法规为进口价格设置了一个底价，从而限制了企业战略定价的能力。而大多数反倾销行为中使用的模糊性语言意味着企业实行价格差别战略也将受到反倾销法律的挑战。

12.6.3.2 竞争政策

大部分工业化国家都制定了促进竞争、限制垄断行为的法规。这些法规可能会被用来限制企业在特定国家的定价。例如在 60年代和70年代，瑞士制药企业霍夫曼-罗氏（Hoffmann—LaRoche）公司垄断了两种镇静剂（Valium 和 Librium）的供应。1973年，英国负责促进竞争的垄断和兼并委员会对这家公司进行了调查。委员会发现霍夫曼公司定价过高，要求该公司降价35%至40%。霍夫曼公司认为它只不过是在实行价格差别。但是它的辩解没有获得成功。后来德国卡特尔管理当局以及荷兰和丹麦政府都对霍夫曼公司采取了相应的行动。¹⁸

12.7 变换营销组合

企业也许需要针对各国情况改变营销组合的某些方面，以适应各国在文化、经济状况、竞争状况、产品和技术标准、分销体系、政府法规等方面的差别。这些差别可能会要求企业改变它的产品特性、分销战略、沟通战略和定价战略。由于这些差别的累积效应，人们很少见到某个行业的企业能够在全世界范围内使用一成不变的营销组合。

例如，人们认为营销组合的全球标准化是金融服务业中的准则。然而，像美国运通公司这样的金融服务企业虽然可以在世界范围内销售相同的基本信用卡，为这种产品收取相同的费用并采用相同的全球广告信息（“出门一定要有它”），各国法规方面的差别却意味着该企业不得不因国而异地改变普通战略的某些方面（正如前面所提到的，它在美国制定的促销战略在德国就是违法的。）同样，麦当劳经常被认为是世界范围内销售相同的标准产品的企业的典范。而实际上，该企业却在各个国家变化它营销组合的很重要的一个方面——菜单。麦当劳还在各国调整它的营销战略。在加拿大和美国，大部分麦当劳餐馆位于汽车可停靠的地方。而在人口密集的日本和英国，餐馆选址的决策要考虑行人，而不是汽车。由于各国在上述的一个或几个方面存在差别，因此对营销组合做一些适应性调整是正常的。

然而，在营销组合的一个或几个方面却存在着实行标准化的重大机遇。企业也许会发现，为了实现成本效益而把全球广告信息和核心产品特性加以标准化不仅是可行的，也是值得的。它们也许还会发现，把分销和定价战略加以变化，以便利用各地的差别也是一件值得做的事情。在现实中，“定制化还是标准化”的争论并不是一个非此即彼的问题。根据各国市场的主要状况把营销组合的某些部分加以标准化，而把另外一些部分加以定制化的做法通常是有道理的。本章的“管理焦点 12-2”部分讲述了“卡斯托（Castrol Oil）”的例子。卡斯托公司在世界市场上销售一种标准化产品——润滑油。然而该公司根据各国经济条件、竞争状况和分销体系的具体情况变换它的营销组合中的其他方面。对什么进行定制化以及对什么进行标准化的决策是在仔细考察相关的成本和利益的基础上做出的。

卡斯托润滑油

卡斯托润滑油 (Castrol Oil) 是英国化学、石油和汽油公司波马卡斯托 (Burmah Castrol) 的润滑油分部。卡斯托在欧洲和美国拥有“自己动手”型润滑油市场 15% 的份额。卡斯托的目标是那些为了养护自己的发动机而愿意为卡斯托高利润的 GTX 润滑油的调配方法多付一点钱的车手。为了支持它的这种区别定位战略, 卡斯托赞助了方程式赛车以及美国的 Indy 系列汽车赛。卡斯托还花费巨资在美国和欧洲的电视和汽车杂志上做广告。近年来卡斯托最令人瞩目的成就并不是在美国或者欧洲取得的, 而是在亚洲发展中国家取得的。在那里, 卡斯托的销售量占其总销售量的六分之一。但是营业利润却占其总利润的四分之一。在越南, 汽车仍然比较少, 于是卡斯托就把目标放在了摩托车拥有者大军上。卡斯托的战略是瞄准那些想精心呵护自己的新摩托车的消费者。它的长期目标是建立对品牌的忠诚, 以便将来汽车在越南普及的时候 (卡斯托相信这一天终将到来), 以前的摩托车拥有者在购买汽车后仍然会忠于卡斯托。这个战略已经在泰国获得成功。从 80 年代早期开始, 卡斯托就一直在泰国占有摩托车润滑油的主要市场份额, 而现在该公司则在这个国家飞速增长的汽车市场占有重要份额。

与在其他发达国家的做法不同, 卡斯托在越南的沟通战略并不侧重于电视和精美的印刷媒介 (因为这两者在越南都很少见)。相反, 它大量使用广告牌、汽车贴纸以及无处不在的路边修车铺和摩托车清洗间的大约 000 个招牌。卡斯托还推出了一句朗朗上口的越南语口号——“Dau nhot tot nhat” (“质量最好的润滑油”)。这句朗朗上口的口号深深地印在消费者脑海中。卡斯托自己的研究人员说, 胡志明市 99% 的人知道这句口号。

正如在其他地方一样, 卡斯托在越南也采取了高位定价的战略, 这反映了该公司塑造高品质全球品牌形象的意图。卡斯托润滑油在越南的售价是每公升 1.5 美元, 这个价格是从台湾地区和泰国进口的较低价格润滑油的 3 倍。尽管价格很高, 卡斯托公司声称, 由于它的品牌战略赢得了客户, 它在越南的市场份额在增长。卡斯托必须使它的分销战略适应越南独特的条件。在大部分国家, 卡斯托把一个国家分成几个地区并且在每个地区设立一个分销商。然而在越南, 卡斯托经常要在一个地区设两个分销商——一个负责与国营单位打交道 (在这个名义上是共产主义的国家还有许多这样的单位), 另外一个负责与私营单位打交道。卡斯托承认这种体系成本高, 但这是在一个国营与私营实体仍然存在矛盾的国家做生意的唯一方法。²⁰

12.8 新产品开发

能够成功地开发并销售新产品的企业可以获得巨大利润。以下是几个

例子：

- 施乐公司称雄复印机市场达 20 年。
- 杜邦源源不断的发明，如玻璃纸、尼龙、氟利昂（用于所有的空调）和特氟纶。
- 索尼开发出随身听和光盘。
- 博士伦开发出隐形眼睛
- 松下公司发明卡式录音机。
- 英特尔公司在微处理器方面的开创性工作。

在 20 世纪晚期，竞争就是技术革新的竞争。自从 18 世纪工业革命以来，技术变化的步伐加快了。产品周期极大地缩短了，技术革新既是创造性的，也是毁灭性的。¹⁹ 技术革新可以使一项已经确立的产品一夜之间变得过时。与此同时，一项革新又可以使大量新产品成为可能。看一看电子工业最近的变化。在 50 年代之前的 40 年里，真空管一直是收音机和后来的电唱机以及早期计算机的主要部件。晶体管的到来摧毁了真空管的市场，但与此同时却创造了与晶体管有关的新机遇。晶体管占据的空间比真空管小得多，因而引发了一场小型化的潮流。这个潮流延续至今。然而晶体管作为电子工业主要元件的地位只维持了 10 年。在 70 年代，微处理器被开发出来，晶体管的市场迅速萎缩。然而，微处理器创造出另外一些新产品机遇——手持式计算器（它摧毁了计算尺的市场）、激光唱机（摧毁了模拟式电视机市场）、个人电脑（摧毁了打字机市场）等等。

这种由技术变化引起的“创造性毁灭”过程迫使企业必须站在技术前沿，以免败在竞争对手技术革新的脚下。在下一节中将讲到，这种情况不仅需要企业投资于研究和开发，而且要求企业把研究开发放在世界上知识技能密集的地方进行。另外还将看到，先进技术本身并不能保证企业的生存。企业必须利用技术开发出能满足消费者需求的产品。这件事情对于国内企业而言已经够困难了，而对那些需要在消费品味和偏好因国而异的行业中竞争的国际性企业而言，事情就更加棘手了。

12.8.1 研究开发活动的地点

对于新产品的构想是由科学研究、需求状况和竞争形势交互作用而产生的。在其他条件相同的情况下，新产品开发的速度在满足下列条件的国家中似乎较高：

- 花在基础和应用研究开发上的钱较多。
- 需求旺盛。
- 消费者富有。
- 竞争激烈。²¹

基础和应研究开发发现新技术并把它们商品化；旺盛的需求和富有的消费者则为新产品创造了潜在市场；而激烈的竞争会激发企业的技术革新，因为企业试图通过成功的革新来打败竞争对手并获取先行者的潜在巨大优势。

在第二次世界大战以后的大部分时期，在上述诸方面得分最高的是美国。美国国内生产总值中用于研究开发的份额多于任何其他国家。美国消

费者富甲天下，市场巨大，美国企业间的竞争活跃。由于这些原因，美国成为领先市场——大多数新产品都在这个市场上开发、引入。相应地，那时候，这里也是开展研究开发的最佳地点。

从70年代晚期开始，事情就一直在发生变化。美国对新产品开发的垄断消失了。虽然美国企业在很多新技术领域仍然处于前沿地位，但是日本和欧洲的企业也成为强大的角逐者。1991年，日本经济计划署在对110个关键性前沿技术进行调查后得出结论认为：美国企业在其中的43项技术中处于领先地位；日本企业为33项；而欧洲企业则支配着余下的34项。²²日本和德国国内生产总值中用于非国防目的的研究开发的比例都高与美国。1990年，日本将其国内生产总值的3%用于非国防目的的研究开发；德国是2.7%，美国是1.8%。²³另外，日本和欧盟都是巨大、富裕的市场，它们与美国的财富差距在缩小。

认为美国是领先市场的观点不再是恰当的。实际上，无论说哪一个国家是领先市场都令人怀疑。今天，为了获得成功，企业经常需要在所有主要发达国家同时推出新产品。另外，既然前沿技术研究目前已经在世界的许多地方进行，因此将研究开发活动集中在美国的理由就不如10年前那么充分了（过去人们认为研究开发的集中避免了重复劳动）。许多前沿性研究目前都在日本和欧洲进行，企业有理由将它们的研究开发活动分散到这些地方。这种分散可以使企业靠近前沿活动的中心，以便获得科学和竞争信息，并且利用当地的科学资源。这样做有可能造成研究开发活动的重复，但是分散带来的好处超过了重复工作的不足。例如，为了能够接触到日本的研究和新产品开发工作，很多美国企业近来在日本建立了开发中心。柯达在日本投资6500万美元建立的研究开发中心雇佣了将近200人。这家公司招募了100名日本职业研究人员，并将实验室的工作集中在电子成像技术上。在日本有研究开发设施的几家美国企业是康宁（Corning）、德州仪器、国际商用机器公司、数据设备公司、宝洁公司、厄普约翰（Upjohn）、辉瑞（Pfizer）、杜邦和孟仙都（Monsanto）公司。²⁴美国国家科学基金（NSF）的科学资料显示，美国企业在海外投入的研究开发费用在研究开发总支出中所占的比例有极大增长。根据国家科学基金会的资料，在1985年至1993年期间，用于海外研究开发的资金增长了9倍。而同期美国国内的研究开发投资却基本上没有什么变化。²⁵与此同时，另据国家科学基金报告，为了使它们的研究走向国际化，同时为了获取美国的研究人才，很多欧洲和日本企业开始大量投资，在美国建立研究设施。

12.8.2 把研究开发和营销联系起来

虽然成功地开发新产品的企业可以获得巨额回报，但是新产品开发的风险很大、失败率很高。据估计，在所有的研究开发项目中，有80%到88%的项目要么没有生产出适销的产品，要么生产的产品无法在市场上赚取合理的回报。²⁶另外一项研究表明，在推向市场的新产品中，有45%的产品没有达到预定的利润目标。²⁷尽管失败率这么高，但是一些企业似乎总能够比其他企业更好地推出新产品。像3M、索尼和松下公司这样的公司就享有成功革新的美誉。这些企业成功的原因之一似乎是，它们在研究开发部门和营

销部门之间建立了密切的联系，从而保证新产品能够符合消费者的需要。²⁸ 很多产品之所以失败，是因为它们没有被适当地商品化。例如，许多早期个人电脑之所以没有能够热销，是因为这些电脑要求使用者是一位电脑程序员；它们的技术没有商业化。苹果计算机的史蒂夫·约博（Steve Job）认识到，如果这项技术能够做到“对用户友好”，那么它的市场将是巨大的。

对新技术进行商品化的需要在国际商务中产生了特殊问题。因为技术商品化要求企业为不同的国家生产不同版本的新产品。为此，企业必须在它的研究开发中心和它的各国业务之间建立密切的联系。这就要求企业在北美、亚洲和欧洲的研究开发中心通过正式或非正式的机制与它们所在地区每一个国家的营销业务紧密联系。国家科学基金认为，将研究开发与各地市场营销联系在一起的必要性是促使美国企业把研究开发活动转移到海外的主要原因之一。国家科学基金发现，在 80 年代和 90 年代初期，当美国企业把它们的生产转移到海外时，它们的研究开发活动紧随其后。²⁹

本章小结

本章讨论了国际商务中的营销和研究开发。降低成本的需要和顾及各地条件（这会增加成本）的需要之间的矛盾是贯穿本章的一个主题。具体讲述了以下要点：

1. 莱维特曾认为，随着现代化通信和交通技术的出现，消费者行为和偏好正变得全球化。这就为标准化日用消费品创造了市场。然而很多批评家认为这个观点过于极端。他们认为各国之间仍然存在着巨大差别。
2. 产品可以被看作是各种特性的集合。产品特性应因国而异，以满足不同的消费行为和偏好。
3. 各国消费者行为和偏好的不同是由文化和经济发展方面的差别造成的。另外，产品和技术标准方面的差别要求企业根据不同的国家定制产品。
4. 分销战略决策的内容是为了把产品交付客户手中而选择最佳渠道。
5. 各国分销体系的差别很大。在一些国家零售体系是高度集中的；在另外一些国家则是分散的。在一些国家分销渠道较长；而在另一些国家渠道较短。进入某些国家的分销渠道是一件困难的事情。
6. 营销组合的一个关键部分是沟通战略，它用来确定企业如何把产品的特性传达给潜在用户。
7. 国际沟通的障碍包括文化差别、信息源效应和噪声水平。
8. 沟通战略或者是推进型战略，或者是拉动型战略。推进型战略强调人力销售，而拉动型战略则强调大众广告。这两种战略的取舍取决于产品类型、消费者精明程度、渠道长度和媒介可利用性。
9. 全球标准化广告在全世界使用相同的广告信息。这种广告具有成本优势，但不能够照顾到文化差别和各种政府法规的差别。
10. 价格差别是指不同国家的消费者为相同的产品支付不同的价格。价格差别可以帮助企业实现利润最大化。
11. 掠夺性定价是使用在一个市场中获得的利润来支持在其他市场的进

攻性定价，从而把竞争对手挤出那个市场。

12. 经验曲线定价是指利用咄咄逼人的定价战略尽快地增加销售量，从而沿着经验曲线向下运动。

13. 新产品开发是高风险、高回报的活动。为了获得新产品开发的能力，国际性企业必须：(1)把研究开发活动分散到正在从事新产品开发开创性工作的地方进行，(2)把研究开发工作和营销结合起来。

思考和讨论

1. 假如你是美国一家生产一次性尿布企业的营销部经理。你们的企业正考虑进入欧洲市场，并集中开拓欧盟主要的成员国。你们的总裁认为在美国行之有效的广告信息在欧洲市场已经足够了。提出你对这个看法的反对意见。

2. 有人认为本世纪末将出现标准化消费品的巨大全球市场。是否同意这个说法？请说明理由。

3. 假如你是一家食品公司的营销部经理。该公司正试图进入韩国市场。韩国的零售体系十分分散。另外，韩国的零售商和批发商往往和食品公司有长期联系，这使得销售渠道十分难以进入。你将建议公司采取什么样的销售战略？为什么？

4. 价格差别和倾销没有什么不同之处。请讨论以上观点的准确性。

网上练习

当今世界市场上精明的管理者们应该跟上市场潮流。在线杂志则可以帮助他们完成营销和研究开发活动。例如，《营销工具》(Marketing Tools)杂志 (<http://www.demographics.com/Publications/MT/index.htm>)，“展望”(Forecast) (<http://www.demographics.com/Publications/FC/index.htm>)，和《美国人口统计杂志》(American Demographics Magazine) (<http://www.demographics.com/Publications/AD/index.htm>)都是美国的电子杂志，这些杂志分析消费和市场趋势。《营销周刊》(Marketing Week) (<http://www.marketing-week.co.uk/mw0001/>)提供英国营销业的每周报道和分析。

网上漫游

查阅这四种电子杂志并且描述它们最近刊登的特色文章。查询以前出版的分析少年文化的三篇文章。能否把这些信息与本章“先行案例”中讨论的全球营销战略作一下比较？总结两篇讨论产品特征的文章。把讨论推进型战略的一篇文章与讨论拉动型战略的一篇文章作比较。对一篇关于把研究开发与营销实行一体化的文章进行总结。

宝洁公司

宝洁公司是美国大型生活消费品公司，也是享誉世界的最精于营销的公司之一。宝洁公司拥有80多个品牌，在全世界的收入达200亿美元。和联合利华公司一样，宝洁公司在洗衣粉、洗涤用品和个人护肤品方面是一家在全球居统治地位的公司。第二次世界大战以后，宝洁公司通过采取国际战略向海外扩展。公司把在美国开发的品牌和制定的营销策略转移到欧洲，并且在一开始就取得了较大成功。在过去的30年里，这种政策造就了一家典型的国际型企业。新产品开发和营销战略首先在美国进行，然后再转移到其他国家。虽然为了照顾各国之间的差别，公司对营销策略进行某些调整，然而这种调整是微乎其微的。

70年代，当宝洁公司在日本遭受重大挫折后，这种战略开始显露出它的缺陷。到1985年时，宝洁公司在日本已经度过了十三个年头，但是这家公司却仍然每年亏损4000万美元。宝洁公司首次在日本引进一次性尿布并一度占据80%的市场份额。但是到了80年代，宝洁公司的市场占有率却跌到了悲惨的8%。三家日本生活消费品公司占据了市场的统治地位。宝洁公司在美国开发的尿布对日本消费者而言体积太大。与此同时，日本的一家生活消费品公司花王推出了一种整齐小巧的尿布，这种产品更受日本消费者的喜爱。为了配合这个新产品的推出，花王公司进行了大规模的营销活动。结果这家公司立竿见影地获得了30%的市场占有率。宝洁公司亡羊补牢，认识到必须对产品进行修改才能迎合日本消费者的口味。现在宝洁公司在日本的市场占有率又上升到30%。宝洁公司原来专为日本市场开发的整齐小巧型尿布目前已经成为美国市场上最热销的产品。

宝洁公司在日本洗衣粉市场上也有类似的经验和教训。公司在80年代初期向日本市场推出了在美国开发的奇尔（Cheer）牌洗衣粉并采用了与美国相同的营销广告信息——奇尔洗衣粉在任何温度下都有效并且能够产生大量泡沫。问题是，很多日本消费者用冷水洗衣服，因此宣传在任何温度下都有效的做法就毫无意义了。另外，很多日本人往水中添加纤维软化剂，这会减少泡沫，因此奇尔洗衣粉并没有像广告宣传得那样产生大量的泡沫。经历过这次挫折后，宝洁公司认识到必须调整它的营销信息。目前，奇尔被宣传为一种能够在添加过纤维软化剂的冷水中有效洗涤的洗衣粉并且成为宝洁公司在日本最热销的一种产品。

在日本销售一次性尿布和洗衣粉的经验促使宝洁公司重新考虑它的新产品开发 and 营销哲学。这家公司现在已经承认以美国为中心的经营方式已经不再奏效。从80年代晚期开始宝洁公司就一直试图把新产品开发和营销任务下放到日本和欧洲的子公司完成。结果，宝洁公司更加注意各地消费者在口味和偏好上的不同并且更乐于承认好的新产品也可以在美国以外的地方开发出来。

然而宝洁公司在进军波兰洗发香波市场时的表现却说明，这家公司要想改变长期形成的做法，还有很长的路要走。1991年夏天，宝洁公司开始在波兰销售一种叫作沙萱牌无需整烫洗发香波（VIDAL SASSON WASH & GO）。这种二合一的洗发、护发香波在美国和欧洲市场上都是热销产品。为了配合这次促销运动，公司发起了一场营销运动，其规模之大，在波兰还是前所未有的。在开始的时候，这个计划似乎奏效，因为宝洁公司在波兰洗发香波市场上获得了30%的市场份额。但是在1992年早些时候，销售量却骤然下跌。后来有传言说，这种产品会产生头皮屑并且造成脱发。以后又传出关于这个产品的笑话。这则笑话是这样说的：“我用沙萱二和一洗完汽车以后，轮胎就变秃了。”那年早些时候，波兰总统瓦文萨提出总理职务也由他一人兼任时，有人把这个提议戏称为“真像是沙萱无需整

烫二和一洗发香波的解决方案。”

宝洁公司在什么地方出了错呢？最普遍的观点认为，宝洁公司不应该在一个对美式广告没有多少热情的国家如此起劲地搞广告营销。据位于华沙的一家叫本特（Pentor）的市场研究公司的调查表明，不喜欢宝洁公司电视广告的人数是喜欢这个广告的人数的3倍。本特公司还认为，由于长期的共产主义宣传使波兰的消费者认为广告只不过是甩掉无人问津产品的一种方式，这场大张旗鼓的营销活动的结果必定会事与愿违。有人还认为沙萱无需整烫香波本来是为那些每日都洗发的美国消费者开发的，对于不那么在意个人卫生的波兰消费者而言，这种产品过于复杂。这些批评意见的共同点似乎是，宝洁公司再次栽了跟头是因为该公司没有考虑到当地消费者的口味和偏好，把在美国开发的产品和营销战略不加任何修改地全盘转移到另外一个国家。³⁰

讨论题

1. 宝洁公司在日本和波兰营销失败的根本原因是什么？
2. 宝洁公司应该在战略上和组织上采取什么样的行动才能够增加它对各国差别以及这些差别对应营销组合影响的敏感程度？
3. 宝洁公司怎样才能够更好地把在一个国家设计开发的产品和营销战略应用到其他地方的市场？

学友实例

摸索着搞出口

资源越是有限，就越应该足智多谋。有时候，在出口的时候必须摸索着干。具有美国和法国双重国籍的20岁大学生尼克·赞比尔（Nick Zumbiehl）就是这样在三年前开始他的出口生涯的。在暑假期间，当他在法国从事滑翔教练的工作时，有人问他是否可以把她身上穿的帕拉左（Palazzo）裤子卖给他。帕拉左裤子色彩鲜艳，有荧光而且宽松。这种裤子在美国很普遍并且也不贵。尼克喜欢它们的外观，而且它们的颜色与他使用的有荧光的滑翔设备很般配。

尼克不但以600%的利润把他身上穿的裤子卖出了，而且还卖出去其他许多裤子（大约每年的收入是2 500美元），他用这笔钱来支付在欧洲的假期费用。虽然在开始的时候，他并不知道他的裤子将会变得多么流行，但他能够把握潮流并且利用这个潮流。

后来，他返回法国的时候带来一整箱的裤子并且把这些产品直接销售给他的滑翔伙伴。有时候，他的弟弟以及他的朋友们也帮助他一道搬运。

尼克认识到滑翔爱好者是这种产品的市场。这些人都富有革新精神、热情洋溢、赶时髦并且愿意冒险。然而他认识到，他的学员们只是一个很小的市场，过不多久这个市场将会饱和。在一无金钱、二无销售渠道的情况下，尼克决定四处兜售。他开始访问欧洲其他滑翔学校的朋友和熟人。这些滑翔学校都有销售滑翔设备、配件和服装的商店。他问他们能否购买这些裤子。如果它们不能够马上购买，他就把这些裤子以寄售的方式留在那里。这些商店然后从中收取10%的佣金。当以小额资本从事出口的时候，信任非常重要，敢于冒险也是同样重要的。“我信任这些人”，尼克说，“他们都是我的朋友。当然了，我也要算计，以防万一。”

(续)

为了取得成功，尼克必须能够发现美国市场的潮流，因为这些潮流将最终波及到其他国家。尼克就善于捕捉这样的潮流。然而，他也必须能够认识到这种潮流什么时候达到顶点。例如，尼克现在正在寻求其他供出口的产品（例如冲浪鞍），因为帕拉左裤子现在在欧洲已经能够很容易买到，价钱也不贵。

成功的出口者必须具有很强的进取心。当这种进取心来源于个人对其他事物的热忱的时候，那么这种进取心将是最强烈的。尼克就是因为对滑翔运动情有独钟而发现了出口产品的机遇。他把这个机遇变成了买卖，并用挣来的钱为他的旅行和飞越颠峰的运动提供资金。“那时候我已经会飞了，”尼克解释道，“然而，我仍然需要探索机会。”

（作者：海伦娜·琴派克，加州州立科技大学）

参考文献

- 1 S. Tully, "Teens: The Most Global Market of All," *Fortune*, May 16, 1994, pp. 90-97; M. Robichaux, "Leave it to Beavis," *The Wall Street Journal*, February 8, 1995, p. A1; A. Rawsthorn, "MTV Makes the Big Record Groups Dance to Its Tune," *Financial Times*, July 7, 1995, p. 17; and M. Cox, "Global Entertainment: We Are the World," *The Wall Street Journal*, March 26, 1993, p. 17.
- 2 See R. W. Ruekert and O. C. Walker, "Interactions between Marketing and R&D Departments in Implementing Different Business-Level Strategies," *Strategic Management Journal* 8 (1987), pp. 233-48, and K. B. Clark and S. C. Wheelwright, *Managing New Product and Process Development* (New York: Free Press, 1993).
- 3 T. Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June 1983, pp. 92-102.
- 4 For example, see S. P. Douglas and Y. Wind, "The Myth of Globalization," *Columbia Journal of World Business*, Winter 1987, pp. 19-29; and C. A. Bartlett and S. Ghoshal, *Managing across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
- 5 "Slow Food," *The Economist*, February 3, 1990, p. 64.
- 6 This approach was originally developed in K. Lancaster, "A New Approach to Demand Theory," *Journal of Political Economy* 74 (1965), pp. 132-57.
- 7 V. R. Alden, "Who Says You Can't Crack Japanese Markets?" *Harvard Business Review*, January-February 1987, pp. 52-56.
- 8 A. Rawsthorn, "A Bumpy Ride over Europe's Traditions," *Financial Times*, October 31, 1988, p. 5.
- 9 "RCAs New Vista: The Bottom Line," *Business Week*, July 4, 1987, p. 44.
- 10 N. Gross and K. Rebello, "Apple? Japan Can't Say No," *Business Week*, June 29, 1992, pp. 32-33.
- 11 "After Early Stumbles P&G Is Making Inroads Overseas," *The Wall Street Journal*, February 6, 1989, p. B1.
- 12 "Advertising in a Single Market," *The Economist*, March 24, 1990, p. 64.
- 13 D. Waller, "Charged up over Competition Law," *Financial Times*, June 23, 1994, p. 14.
- 14 J. Lumbin, "Advertising: Tina Turner Helps Pepsi's Global Effort," *New York Times*, March 10, 1986, p. D13.
- 15 Kamran Kashani, "Beware the Pitfalls of Global Marketing," *Harvard Business Review*, September-October 1989, pp. 91-98.
- 16 These allegations were made on a PBS "Frontline" documentary telecast in the United States in May 1992.
- 17 "Printers Reflect Pattern of Trade Rows," *Financial Times*, December 20, 1988, p. 3.
- 18 J. F. Pickering, *Industrial Structure and Market Conduct*. (London: Martin Robertson, 1974).
- 19 V. Mallet, "Climbing the Slippery Slope," *Financial Times*, July 28, 1994, p. 7, and A. Bolger, "Growth by Successful Targeting," *Financial Times*, June 21, 1994, p. 27.
- 20 The phrase was first used by economist Joseph Schumpeter in *Capitalism, Socialism, and Democracy* (New York: Harper Brothers, 1942).
- 21 See D. C. Mowery and N. Rosenberg, *Technology and the Pursuit of Economic Growth* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1989); and M. E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (New York: The Free Press, 1990).
- 22 "Can America Compete?" *The Economist*, January 18, 1992, pp. 65-66.
- 23 C. Farrell, "Industrial Policy," *Business Week*, April 6, 1992, pp. 70-75.
- 24 "When the Corporate Lab Goes to Japan," *New York Times*, April 28, 1991, sec. 3, p. 1.
- 25 D. Shapley, "Globalization Prompts Exodus," *Financial Times*, March 17, 1994, p. 10.
- 26 E. Mansfield, "How Economists See R&D," *Harvard Business Review*, November-December 1981, pp. 98-106.

27 A. L. Page, "New Product Development Practices Survey: Performance and Best Practices," PDMA 15th Annual International Conference, Boston, MA, October 16, 1991.

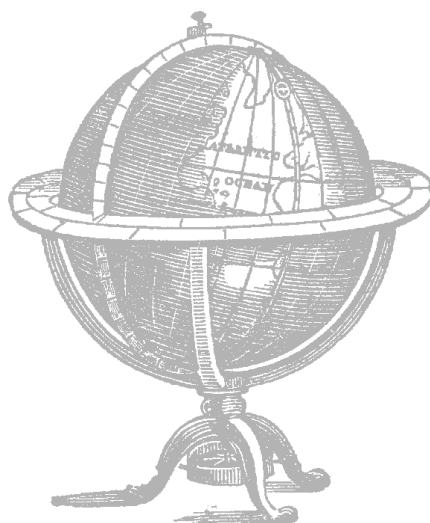
28 Clark and Wheelwright, *Managing New Product and Process Development*.

29 Shapley, "Globalization Prompts Exodus."

30 Guy de Jonquieres and C. Bobinski, "Wash and Get into a Lather in Poland," *Financial Times*, May 28, 1992, p. 2; "Perestroika in Soapland," *The Economist*, June 10, 1989, pp. 69-71; "After Early Stumbles P&G Is Making Inroads Overseas," *The Wall Street Journal*, February 6, 1989, p. B1; and Bartlett and Ghoshal, *Managing across Borders*.

第 13 章

全球业务活动管理



学 习 目 的

1. 详细了解业务管理对国际性企业竞争地位的重大影响。
2. 了解国别因素、生产技术和产品因素都是如何影响生产活动地点选择的。
3. 正确评估影响一个公司决定自己生产还是从国外供货商那儿购买零件的各种因素。
4. 理解如何有效地协调分布在全球的生产体系。

先行案例

天木兰 (Timberland) 公司的全球生产和后勤系统

天木兰公司是一家位于汉普夏郡的制造商，生产结实耐穿、质量上乘的鞋子，它是世界上发展最快的公司之一。天木兰公司已从 70 年代后期公司创建时的很小规模一跃发展成为一家全球性企业，销售额超过了 4.5 亿美元。公司的全球发展是这样开始的：1979 年，一位意大利批发商来到这家当时还很小的美国公司，表示有意购买货号为 #100-81 的鞋，这是一种手工缝制的软皮平底鞋，这位意大利商人认为这种鞋在意大利这个拥有“古姿”(Gucci) 这样名牌鞋子的国家会很畅销。他说得不错。天木兰的鞋很快风靡一时，天木兰的鞋在意大利卖出的价钱往往比在美国高出 60%。其他国家的定货也接踵而来，到了 90 年代中期，公司 50% 的销售量来自 50 个国家，包括意大利、德国、法国、英国和日本。

但是，在如此迅速的发展过程中，公司忽略了建立一套体系对全球生产和后勤进行严格的管理和协调。其结果，在 90 年代早期，天木兰公司发现自己面对着极为复杂的全球生产和后勤系统网络。为了充分利用美国以外的低廉成本，公司不仅在美国而且还在新加坡和西班牙建立了生产设施。除此之外，公司也发现从亚洲、欧洲和拉丁美洲的十几个低工资国家的独立供货商那里购进鞋和服装能降低成本。同时，天木兰的销售网也发展到了 50 多个国家。更复杂的是平均每次运送给零售商的鞋每种类型都不超过 12 双，为此公司不得不安排大量的单独运输。

在 90 年代初，由于运输量迅速上升、分散在全球的供应及销售网络以及大量单独的运输所带来的压力，公司的后勤系统逐渐崩溃。公司只是缺乏必要的信息系统来协调和控制分散的生产和销售网络。这一局面带来了高成本、运输不及时和单据不准确的后果。而供货商、公司和批发商之间缺乏统一的信息系统，也没有采取措施使世界各地的货运合并在一起从而减低运输成本。比如，产品要从东南亚的六个国家——运到美国和欧洲而不是先在一地集中起来然后再运出。

1993 年公司决定重新组织全球后勤系统。计划先将其后勤信息管道然后是货物运输管道流畅起来。在信息方面的挑战是建立一套系统使天木兰能跟踪产品从工厂一直到最后目

的地。销售链中大量的结点——包括制造商、仓库、船运人和零售商之间没有共享相同的数据网络，其结果是无法共享任何信息。正如天木兰公司经销总裁解释的那样：“在这一供应链的每个环节你都能做出使货物运转得更快的决定，但是你要有关于货物的信息并有能力及时与一地联系来指挥货物。”比如，货物离开工厂时，公司理论上可根据货物的紧急与否指令承运人空运或水运货物。除此之外，一批货物到达，比方说，洛杉矶后，货物也可以根据需要运到分销中心或直接运到客户手中。然而，这类选择只有在天木兰公司具有必要的信息系统后才能实现。直到1994年公司才有了这种系统。

天木兰公司与承运商ACS公司和罗可波特（Rockport）软件公司一道共同开发所需信息系统。为了简化实际的货物流通系统并使信息系统更易于实行，公司加紧地区仓库集中化过程，公司目前在好些亚洲国家设有分散的仓库，在美国也有一些，在欧洲还有三个。在新制度下分散在亚洲的产品将集中在一个仓库中。公司在北美和欧洲也有单独的分送中心，通过将仓库集中在三个地点，公司能更好地追踪产品以便使产品快速、灵活地送往需要的地方。这个结果极大地提高了天木兰公司在客户需要产品时将货物准确送到他们手里的能力，而不是像以前，送货不是太慢就是太快。除此之外，通过集中仓库的方法，公司有能力从降低的库存费和船运费中节约成本。现在天木兰有能力使某一地区的货物集中起来作为一批越洋货运，这样能使公司在运费上获取更好的价钱。¹

13.1 本章简介

“先行案例”以天木兰为例作出说明，天木兰公司所处理的一系列业务问题也是其他许多公司在当今全球激烈竞争中面临的问题。许多年来，天木兰一直要决定去世界的哪个地方进行生产，自己生产多少，从国外供货商处采购多少，以及怎样组织和控制这一供应链以便最大限度地降低成本，更及时、更有效地为顾客服务。在天木兰一案中，公司采取在全球范围内生产和采购的策略导致了一个分散的、全球性的供应链的出现。天木兰目前面临的问题是如何协调和控制它全球的业务网将产品送到遍布全球50多个国家的顾客手中。

本章将仔细研讨一下像天木兰这样的公司在业务活动中所面临的问题，所谓业务活动是指涉及到原材料购买、产品制造和产品运输过程的一系列活动。其中也包括制造和原材料的管理。从事国际业务的经理们在业务活动中必须作出许多至关重要的决策。他们必须决定在哪里生产，多少生产通过外购解决，以及如何最好地协调分散在全球的供应和分销渠道。天木兰案例对这些问题作出了一些回答，例如天木兰决定在国外建立生产基地并从国外独立生产商那里外购大量的生产产品，这一决定就是基于对相对工资成本的考虑。制鞋是劳动密集型的工作，在低工资国家生产可以使天木兰节省大量的金钱。这一点天木兰与其他大鞋商没有什么不同，如运动鞋制造商耐克（Nike）和锐步（Reebok），它们大部分制造活动也都是从低工资国家的独立供货商处外购来的。²从案例中还看到协调全球分散的供应链要求天木兰开发出可将链中各个环节联系起来的复杂的电子信息系统。

本章以后的内容中将说明，天木兰与其他的国际化企业并无不同，它们也说明有必要开发复杂的信息系统来管理它们的全球供应。

为了进一步探讨，本章将讲述已提出的三个问题。但是首先看看本章的内容是怎样与第10章中所介绍的全球战略相融合的。

13.2 策略、生产和材料管理

第10章介绍了价值链的概念并且讨论了一些价值创造的活动，包括生产、营销、材料管理、新产品开发、人力资源和信息系统。本章将侧重于两个方面：生产和材料管理，并努力阐明它们如何在全球运作以（1）降低价值创造的成本和（2）通过更好地为顾客服务来增加价值。将讨论信息技术对这些活动作出的贡献。下一章将探讨人力资源管理。

第10章将生产（production）定义为制造产品的活动。用生产一词涵盖服务和制造活动，因为人们既可以提供一项服务也可以制造一件有形的产品。本章着重于讲解制造而非服务活动，因此用“制造”（manufacturing）一词而不用“生产”（production）。材料管理是指控制原料实物在价值链中传递的活动，从购买到生产再到销售渠道。材料管理包括后勤供应，后者指的是购买原料并通过供应链将原料实物从供货商传递到顾客手中。制造和材料管理是紧密相连的，因为一家公司能否有效地行使制造功能有赖于能否源源不断地得到高质量的原料供应，而这正是材料管理的责任。

每家国际性公司在制造管理和材料管理的机能方面都有一系列重要的战略目标，³但是有两个目标是二者共有的，那就是通过消灭供应链和生产过程中的残次品来降低成本同时提高产品质量。⁴这两个目标相互依赖。如图13-1所示，公司在加强质量控制的同时，价值创造的成本也会随之下降。加强质量控制从以下三方面降低成本：

1. 由于没有浪费时间生产卖不出去的产品所以提高了生产率，直接减少了单位成本。

2. 提高产品质量可以降低返工和废品成本。

3. 提高产品质量可以降低售后服务和返修成本。

其结果是通过降低生产和服务成本减少了价值创造的成本。

最主要的提高产品质量的管理技术是全面质量管理(TQM)，全面质量管理将企业提高产品和服务质量的需求作为重中之重。全面质量管理的概念是由好几个美国专家如 W.爱德华·丹宁（W.Edwards Deming）、约瑟夫·朱兰（Joseph Juran）和 A.V.费根伯恩（A.V.Feigenbaum）提出的。⁵丹宁指出有些步骤是任何全面管理计划都必须采用的。他认为管理必须体现这样的思想：任何失误、残次品和质量低劣的原料都不能接受并且应该被消除。他建议如果给监督人员更多的时间与雇员一起工作并给他们提供必需的工具，就可以提高监督的质量。他认为管理者应该创造一种气氛使雇员们敢于汇报问题或推荐改进的方法。他主张工作标准不应仅仅定为数量或份额，还应包括一些质量的含义以促进无次品的生产。他认为管理部门有责任培训工人掌握新技术以跟上工作位置的改变。他相信产品质量的提高需要公

司里每个人的付出。

国际标准的发展已将更多的注意力投向了产品的质量。如在欧洲，欧盟要求一家公司的产品在被批准进入欧盟之前，产品的制造过程和产品质量必须得到一项质量标准即 ISO9000 的认证。虽然有理由认为 ISO9000 的认证过程对许多企业来说有些官僚且十分昂贵，但它确实使管理部门更注重产品质量和生产过程质量的提高。⁶

在国际性企业中，除了降低成本和提高质量外，还有两个特别重要的目标。首先，制造管理和材料管理必须能够配合对地方差异作出反应的需要。如第 10 章所见，对地方差异作出反应的需要来自于消费者口味和偏好、基础设施、分销渠道和东道国政府要求方面的国别差异。对地方差异作出反应的需要促使企业将生产活动分散到有生意的国家和区域性市场上去。

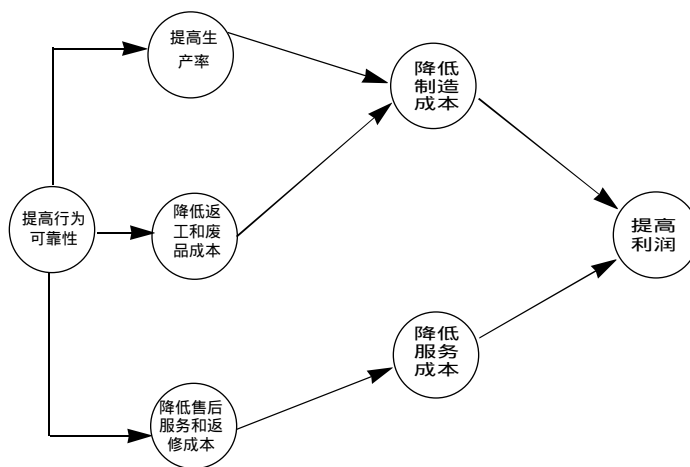


图13-1 质量和成本的关系

资料来源：Adapted from David A Garvin, “What Does Product Quality Really Mean?”
Sloan Management Review 26 (Fall 1984), Figure 1, p.37

第二，生产管理和材料管理必须能够对顾客要求的变化迅速地作出反应。近年来，时间上的竞争越来越重要。⁷换句话说，当消费者的要求发生很大且无法预测的变化时，能够尽快地适应这些变化的公司便会赢得优势。正如上文所见，生产管理和材料管理在这里起着重要的作用。这已在“先行案例”中描述过。天木兰公司新的后勤信息系统的一个特点是它使天木兰能更及时地响应客户的要求，确保产品在零售商需要时及时到达，既不太晚也不太早（这意味着本来零售商要自担仓储费用，保留一定库存以应付需求）。

13.3 在哪儿生产

国际公司所面临的关键决策是在哪儿进行生产活动以期同时达到降低

成本、提高产品质量的双重目的。如果公司考虑在国外生产是个切实可行的选择，那么，它必须考虑一系列的要素。这些要素可归纳在三个大标题之下：即国别要素、技术要素和产品要素。⁸

13.3.1 国别要素

本书前面的章节已较为详细地讨论了国别要素，这里不再详述。简言之，国与国之间的政治经济、文化及相对要素成本是不同的。如第4章所述由于要素成本的不同，某些国家生产某些产品时就具有比较优势。在第2和第3章中叙述了经济和国别文化的不同怎样影响收益、成本和特定国家开展业务的风险程度。接着讲到，在其他要素相同的情况下，公司一定要将生产活动安置在经济、政治、文化条件以及相对要素成本对进行生产活动有利的地方。第10章学习了区域经济策略带来的好处。要说明的是这种策略的结果产生了全球性的创造价值活动的网络。

当然，其他要素也会不一样。影响位置决策的其他国别要素还包括正式和非正式的贸易壁垒以及各种有关外商直接投资的条例和规定。因此，例如某国的相对要素成本很低，初看起来十分适合作为生产的位置，然而该国禁止外商直接投资的规定却排除了这一选择的可能性。同样，要素成本表明公司应从某国购买某种配件，但贸易壁垒可能会使这种做法很不经济。

另一个国别要素是未来预期的汇率变化。汇率不利的变化能很快消除某国作为生产基地的吸引力。货币升值会使一个低成本国家变成高成本国家。近年来许多日本公司一直在应付这个问题。1950年至1980年相对较低的日元价值有助于加强日本低成本生产基地的地位。但是80年代初日元对美元的升值增加了日本出口产品的美元成本，使日本作为生产基地的吸引力越来越小。与此对应，许多日本公司将生产迁到生产成本较低的东亚国家。

13.3.2 技术要素

本小节关注的技术是生产技术——完成具体生产活动的技术。公司运用的这类技术在决定生产位置时起着至关重要的作用。比方说，由于技术上的限制，在有些情况下某些生产活动只能在一地完成，并在那里为整个世界市场服务。而在另外一些情况下，技术上允许在不同的地方完成同一生产活动。下面探讨生产技术的三大特点：固定成本水平、最低有效规模和弹性。

13.3.2.1 固定成本

如第10章所述，某些情况下创建制造厂的固定成本如此之高，以致于公司只能在一个或极少几个地方生产来为世界市场服务。比方说建一个半导体芯片工厂耗资高达10亿美元，因此在一个（最佳的）地点建立一个工

厂为整个世界市场服务才是可行的。

从另一个方面讲，相对较低的固定成本使同时在几个地点进行某一生产活动更经济。这使公司能更好地满足当地的需求。在不同地方生产也有助于公司避免对一个地方过分的依赖。在实行浮动外汇的世界里对一个地方过分依赖是要冒很大风险的。

13.3.2.2 最低有效规模

规模经济的理论表明，产量越大，单位成本就越低。这是因为资本设备能得到更有效的利用，而更细的工作分工也可以使生产率得到进一步提高。⁹但总的来说，超过一定的生产量后，附加的规模经济效益就越来越少，因此，“单位成本曲线”随着产量上升而下降直至达到某一产量水平，在这一点产量的进一步增加不会使单位成本有明显降低。这一将以工厂为单位的规模经济大部分耗尽的产量水平就是最小有效规模，这是一个工厂想获取大多数规模经济效益必须具有的产量规模（见图 13-2）。

这个概念表明一个工厂的最低有效规模越高，就越需要集中在一地或有限的数地生产。反之，如最低有效规模低，那么在若干个地方生产一项产品就会更经济。像在固定成本较低的情况时，在若干地点生产的优点在于可以更好地在当地满足顾客的需求并防止汇率浮动的风险。

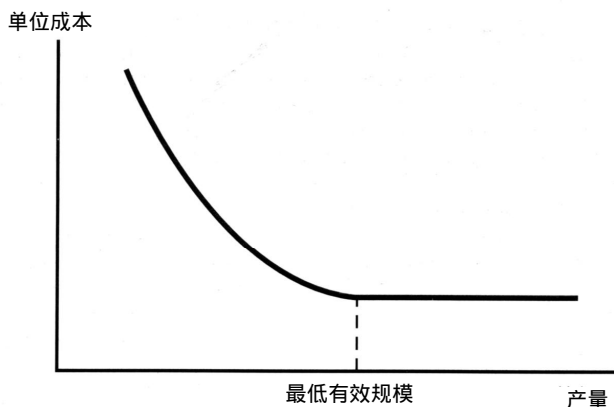


图13-2 典型单位成本曲线图

13.3.2.3 弹性生产（精益生产）

规模经济概念的中心是，提高效率、降低单位成本的最佳方法是大规模生产出标准化的产品。这一概念隐含着单位成本和产品种类之间存在一种交换。工厂生产多种类型的产品就表明它要缩短生产周期，而这又反过来影响实现规模生产的能力。因此，对公司来说，增加产品种类就使它难

以提高生产效率并减少单位成本。按照这个逻辑，要提高效率降低单位成本就要限制产品的种类，就要大量生产标准化的产品。

这一关于生产效率的观点面临着近来兴起的弹性生产技术的挑战。弹性生产技术，或常被叫作精益生产，涵盖了一系列的生产技术，它们旨在：（1）降低复杂设备的设置次数，（2）通过更好的规划提高单件设备的利用率，（3）加强生产各个环节的质量控制。¹⁰弹性生产技术使得公司能生产出更多种类的产品，而其成本是在原来只有通过大规模生产标准化产品时才能达到的。最近研究表明，弹性生产技术确实提高了效率、降低了单位成本，其水平与大规模生产标准化产品相当。¹¹

最著名的弹性生产技术之一由丰田公司首创，据信是它使丰田成为全球最有效率的汽车公司。丰田公司的弹性生产系统是由公司的一位名叫大野太一(Ohno Taiichi)的工程师开发的。在丰田公司工作了五年并参观了福特公司在美国的工厂后，大野太一逐渐意识到大规模生产汽车的观念有缺陷。他发现大规模生产制度存在许多问题。第一，生产周期长导致了大量的存货，需用很大的仓库来储存。仓储费用及库存占用的大量非生产性资金使大规模生产费用昂贵。第二，如果设备的初始设置有问题，那么生产周期长就会导致大量次品的产生（即浪费）。第三，大规模生产制度不能适应消费者对产品多样化的偏好。

大野太一寻找办法使短生产周期更为经济。他开发出许多技术来减少生产设备的设置（固定费用的主要来源）。利用杠杆和滑轮系统，他将印字设备上更换字模的时间从1950年的一整天减少到1971年的三分钟。这使小批量生产可以经济地运行，而丰田公司也能更好地满足消费者对不同种类产品的需求。小批量生产也消除了大量的库存积压因而减少了库存费用。而且，很短的生产周期和很少的库存意味着只产生很少的残次品，而且它们会立即进入到装配流水线。这样便减少了浪费，并有助于立即回溯，找到根源，纠正错误。总之，大野太一的改革使得丰田公司能以比传统大规模生产更低的成本生产出多样化的产品。¹²

丰田公司的例子充分表明，弹性生产技术能提高公司的效率。它不仅能使公司降低成本，而且还能按一部分顾客的特别要求生产产品——并且成本很低，以前只能进行大批量生产标准化的产品才能达到。因此，它能提高公司对顾客需求的反应。对国际性企业最重要的一点是，弹性生产技术能帮助公司满足不同国家顾客的要求。这一点怎样强调都不过分。如果有弹性生产技术，公司就能在一个处于最佳地点的工厂生产出满足不同国家市场需要的产品。而且，这样做并不需要付出很多额外的成本。因此，在每一个主要的市场国家建立生产设备以满足特定顾客的口味和偏好（跨国战略的一部分）已逐渐过时了（见第10章）。

13.3.2.4 小结

很多技术因素支持这样的经济论点：将生产设施集中在少数几个地点甚至一个地点进行生产是有利的。最重要的是，在下列几种情况下，当其他因素相同时，这一论点更为有力：

- 固定成本高。

- 最低有效生产规模高。
- 能够采用弹性生产技术。

甚至当不同国家消费者的口味和偏好存在很大差别时，这一点也是正确的，因为弹性生产技术允许公司用同一生产设备生产满足不同国别消费者需要的产品。然而，在下列情况下，集中在一地或少数几地生产就不那么有利：

- 固定成本低。
- 最低有效生产规模低。
- 不能采用弹性生产技术。

在这种情况下，如果能帮助公司更好地对当地的需求作出反应，在公司涉足的每个主要市场进行生产就更有好处。当然，这只有在当地需求反应力增大足以抵消不集中生产带来的成本损失时才能有效。随着弹性生产技术的应用，这种策略变得越来越没有吸引力。总而言之，技术的因素使得公司在最佳地点集中生产变得不但可行并且成为必需。贸易壁垒和运费也许会成为阻碍这一趋势的主要因素。

13.3.3 产品要素

产品的两个方面影响地点决定。第一是产品的价值与重量之比，因为这一比例对运输成本有影响。有些电子配件有很高的价值比例：它们很贵却不重。因此就是将它们运出半个地球之远，运费也只占这一重量总费用的很小一部分。在其他因素相同的情况下，公司应该选择在最佳地点生产这些产品并从那里向世界市场提供服务。相反，价值与重量比很低的商品，如精糖、某种散装的化学产品、涂料和石油产品等都不贵却较重。因此，进行远程运输时，运输费就要占总成本的大部分比例。所以在其他条件相同时，生厂商就有被迫为减低运输费而去离主导市场近的地点生产。

另一个影响地点决定的是商品是否能满足统一需求，统一需求指在世界范围内相同的需求。这样的产品很多，比如工业产品（如工业电子产品、钢铁、散装化工品）和现代消费品（如便携计算器和个人电脑）。由于不同国家的消费者对这些产品的口味与偏好并没有很大区别，所以就减少了直接在当地满足顾客需要的问题。这就增强了在最佳地点集中生产的吸引力。

13.3.4 生产设施的选址

生产设施的选址有两大基本策略：集中在最优地点并从那里为整个世界市场服务；分布在靠近主导市场的不同地区或国家。恰当的决策是由本章中讨论过的各种国别要素、技术要素和产品要素所决定的。表 13-1作了总结，在不同国家下列情况下集中生产最好：

- 要素成本、政治经济和文化方面的差异对在不同国家生产的成本有很大的影响。
- 贸易壁垒很低。
- 主要外汇汇率预期相对稳定。

- 生产技术的固定成本很高，最低有效规模很高或有可用的弹性生产技术。
- 产品的价值—重量比高。
- 产品有同一的需求。

与之相反，以下情况适于分散生产：

- 要素成本、政治经济和文化方面的差异对在不同国生产的成本的影响不大。
- 贸易壁垒很强。
- 主要外汇汇率的浮动预期很大。
- 生产技术的固定成本低，最低有效规模低和无可用的弹性生产技术。
- 产品的价值—重量比低。
- 产品不能满足统一的需求（即不同国家的消费者在口味和偏好上存在着很大差别）。

表13-1 选址政策与生产

	最优生产策略	
	集中生产	分散生产
国别要素		
政治经济差异	多	少
文化差异	多	少
要素成本差异	多	少
贸易壁垒	低	强
技术要素		
固定成本	高	低
最低有效规模	高	低
弹性生产技术	能得到	不能得到
生产要素		
价值与重量比	高	低
满足同一需求	能	不能

实际上，很少能明确地进行地点决策。经常遇到这种情况，要素成本、技术要素和生产要素决定集中生产而贸易壁垒和波动的外汇汇率又决定分散生产。世界汽车工业也许就是这样的情况。虽然对汽车来说，能获得弹性生产技术并且价值—重量比相对高表明要实行集中生产策略，但正式与非正式的贸易壁垒和当今世界浮动外汇汇率体制阻碍了此政策的执行。

由于这些原因，本田汽车制造公司在三个主导市场建立了至上而下完整的生产设施：日本、北美和西欧。本田将西欧看作一个市场是因为欧洲共同体成功地排除了贸易壁垒并稳定了成员国间的外汇汇率。

13.4 决定做还是买

国际性企业面临着取得货源的决策，这是有关他们应该自己制造还是

购买生产最终产品所需要的零部件的问题。这就是说公司是应该通过垂直整合来制造自己的零部件还是应该从外部购买——从那些独立的供货商手中购买？决定做还是买是许多公司生产策略的重要因素。就拿汽车业来说，一辆整车包括10 000个零件，因此汽车公司总面临着去制造还是去购买的问题。比如福特欧洲公司就只在本公司自己的工厂里生产飞艾斯塔（Fiesta）车的40%价值；剩下的55%主要是零件部分由独立的供货商提供。在运动鞋制造业中，这一做法被推到了极点。耐克（Nike）和锐步（Reebok）根本不牵扯到生产——整个生产全都从外部购买，主要从低工资国家购回。

制造或购买的决策单对国内企业来说就意味着许多问题，对跨国企业来说问题就更多。各国政治经济的不稳、汇率的浮动、相对要素成本的变化等问题使这些决策在国际范围内十分复杂。本章将讨论支持企业内部制造的观点和从外部购买的观点及各自的得失，同时也将探讨另外一个选择，即与供货商建立战略联盟。

13.4.1 制造备件的优势

支持在企业内生产零部件——即实行垂直一体化——有四个原因。具体地说，垂直一体化可以降低成本，有利于促进高度专业化资产的投资，保护专利产品技术和方便相关工序的安排。

13.4.1.1 降低成本

如果公司比其他企业在生产方面更有效率，那么与其从独立经销商那儿外购产品或零部件，还不如在自己企业内生产更为划算。例如，波音公司最近就专门研究了外买还是自做零部件的问题（详细内容请看下面的“管理焦点13-1”）。研究的一部分表明，虽然波音可以从其他企业外购某些零部件，但波音还是要自己生产飞机的机翼。理由是波音生产机翼的能力很强，比起其他企业，它在这方面的生产效率更高。因此，外购这项特别的生产对波音来说就毫无意义。

13.4.1.2 加速专项投资

设想福特欧洲公司已开发出一种新型的、高效率、高质量且设计独特的化油器。化油器可以提高燃料的效率，促进汽车的销售。福特公司必须决定在自己企业内生产还是向独立供货商签约生产。生产这些特别的化油器需要投资购买只用于此目的的专项设备，此设备不能用于为其他汽车公司生产化油器。在这种情况下对这种设备的投资就构成了专项资产的投资。

从独立供货商的角度去分析这项应福特要求进行的投资，供货商会考虑一旦投了资就只能依靠福特一家公司做生意，因为福特可能是唯一购买该设备产品的客户。供货商会想到，这样一来在讨价还价时福特公司便处于有利位置，而且一旦进行了投资，福特会利用这一点压价。要冒这样的

风险，供货商就不愿进行专项投资了。

福特公司也会认为，如果它与独立供货商签约生产化油器，就会在这样重要的部件上太依赖于供货商。由于生产化油器需要特殊设备，福特便不能轻易改变定货，向没有设备的其他厂家购买（这意味着高昂的转厂成本）。福特公司认为，如此一来就会增加独立供货商的要价能力，并且担心供货商利用谈判中的有利地位索取高价。

因此，在这种情况下外购造成的相互依赖性使福特公司感到紧张，也吓跑了可能的供货商。问题出现在缺乏信任上。没有一方相信另一方是在做公平交易。结果，福特公司得出结论：生产新化油器的最保险方法是由自己生产，也确实不可能说服任何一家供货商来生产化油器。福特于是决定自己生产而不去从外购买。¹³

因此，一般可以预测，如果需要在专项资产上大量投资进行零部件生产时，公司宁愿在内部生产而不愿向供货商订购。

13.4.1.3 专利产品技术保护

专利产品技术是一个公司特有的技术，如公司用它制造出品质更高的产品，它便赋予了公司竞争优势。很明显，公司不愿此技术落入竞争者手里。如果签约生产含有专利技术的零部件，公司就要冒风险，供货商可能会把技术占为己有或把技术卖给公司的竞争对手。因此，为了保持对技术的控制，公司宁可在企业内部生产零部件。本章的“管理焦点 13-1”考察了波音公司的做-买决策，波音公司决定自己生产。虽然波音公司决定外购一些重要的飞机零部件，但是它决定不外购机翼和座舱，主要因为它相信这么做可以使关键技术不泄露给潜在的竞争对手。

管理焦点 13-1

波音公司的做-买决策

波音公司是世界上最大的商用喷气飞机制造商，占有全球市场份额的60%。尽管市场份额很大，近年来波音公司发现极难保持自己的竞争力。公司有两方面的问题，首先，波音公司面临着一个强劲的对手——欧洲空中客车公司。两家公司为争夺市场份额而进行的争斗被大航空公司利用来压低商用飞机的价格。其次，世界主要的航空公司近年来处境艰难，许多公司亏损严重，结果，很多公司缺乏资金购买新飞机，只能超过常规地延长现有飞机的使用时间。这样，虽然波音737飞机的使用寿命一般被认定为大约15年，但许多航空公司现在却使用25年之久，这减少了新飞机的订货量。1994年，波音公司和空中客车公司只获得150个订单，比1989年700架的订货高峰下降了很多。面对新环境，波音公司得出结论，唯一能说服为钱发愁的航空公司用新飞机替代旧飞机的办法就是给出一个很低的价格。

(续)

如果价格在压力下变得很低，波音公司唯一继续获得利润的方法就是降低成本结构。为了这一目的，波音公司1993年重新回顾了做-买决策，目的在于找出那些可以向国内外分包商购买的生产活动以便降低生产成本。

波音公司做出这些决策时，采用了一系列的衡量标准。首先，波音考察了外购政策的基本经济因素。中心在于哪种办法成本更经济，是从企业外制造商那里购买还是在波音公司内部生产。第二，波音考虑到了与外购活动相关联的策略风险。波音公司决定只要是被认为具有长期竞争优势的生产活动，就不从外部购买的。例如，公司决定不外购机翼，因为这么做会将宝贵的技术泄露给潜在的竞争对手。第三，公司研究了与外购活动相关联的经营风险。基本目标是确保波音公司在关键零部件的生产上不会过于依赖一家外部的供货商。波音的哲学是向两家以上的供货商购买以避免经营上的风险。最后，公司还要考虑是否向某一特定国家的供应商购买以确保从该国得到商用飞机的定单。这种做法叫“补偿”，在许多行业中都是常见的。例如，波音公司决定让中国生产某些零部件，因为目前的预测事实上表明中国在今后的20年里将购买相当于1千亿美元的商用飞机。波音希望，通过让中国的企业分包生产更多的零件能使公司比其竞争对手空中客车公司在中国占有更多的市场份额。

经过以上的考查程序做出的第一个外购决定是向墨西哥的供货商购买波音737和757飞机的绝缘毯。绝缘毯包在机身内部，使飞机在高空飞行时可以保持舱内的温度。传统上波音在企业内部生产这些绝缘毯，但它发现，如向墨西哥供货商购买，每年能节约5千万美元。波音公司认为总体上1994年至1997年间的外购将降低成本6亿美元。至外购活动完成时，飞机零件中波音公司自己制造的部分将会从52%下降到48%。

13.4.1.4 改善规划

垂直一体化理论最没有说服力的论点是它可以节约生产成本，因为它使相关工序的计划、协调和时间安排更加容易。¹⁴这一点对使用及时库存系统的公司尤为重要（将在本章的后面讨论）。比如，20年代福特实行向后垂直整合，经营涉及钢铁铸造、铁矿运输和采矿，公司从严密的协调和计划中获益匪浅。福特在五大湖区的铸造厂协调的如此之好以至于矿石在24小时内就被铸成了引擎。这消除了过多的矿石库存，极大地降低了生产成本。

对从世界各地取得货源的国际性企业，随着公司与供货商之间时间和距离的增加，协调问题更为复杂。无论公司使用它的分支机构作供货商或使用独立供货商这一点都是一样的。所有权在这里不是问题。正如“先行案例”中看到的那样，天木兰公司没有垂直一体化也可能与分散在全球的供货商达到紧密的协调。因此，虽然有关垂直一体化的这一论点被经常提到，但它并不是必然的。

13.4.2 购买的优势

从独立供货商那里购买零部件的优势在于它给公司以更大的灵活性，有助于公司降低成本结构并可能有利于公司从国外获得订单。

13.4.2.1 战略灵活性

从独立供货商那儿购进零部件，最大益处就是使公司保持了灵活性，并按不同的情况向不同供货商订货，这一点在国际环境下尤为重要。因为不同时间的汇率和贸易壁垒变化会改变供应来源的吸引力。今年香港特别行政区也许是生产某种特殊部件最低成本的供货地，明年也许就是墨西哥。

当产品的最佳生产地点受到政治风险威胁的时候，从独立供货商手中购买零部件十分有利。在此情况下，在国外直接投资生产会使公司面临政治风险的威胁。而从独立供货商手中购买产品就能避免多数这类风险，因为它保有灵活性，一旦那里发生战争、革命或其他政治变化而不再具有供货地的吸引力时，公司可以转向别国进货。

然而，保持战略上的灵活性也有不利的一面。如供货商预见到公司会因汇率、贸易壁垒、整体政治环境的改变而改换供货商时，也就不愿投入资金建厂买设备，而这归根到底是让公司受益的。

13.4.2.2 降低成本

虽然垂直一体化常被用以降低成本，却也会带来负面的影响，即提高了成本。这种情况下，外购也许可以用来降低公司的成本结构。垂直一体化怎么会提高公司成本呢？因为实行垂直一体化扩大了组织规模并由此增加了编制上的复杂性，因而提高了公司的成本结构。这里有三个原因。

第一，一个组织的下属机构越多，对它们的协调和管理方面的问题就越多。协调和管理下属单位要求上层管理部门有效地处理大量有关这些部门活动的情况。下属单位越多，上层管理部门处理的情况就越多，就越难处理好。从理论上说，当一个公司涉及太多的活动时，中心管理层就没有能力进行全面管理，由此而来的负面影响大大地抵消了由垂直一体化带来的任何益处。¹⁵这个问题在跨国公司里变得尤为严重，因为距离的遥远，时间、语言和文化的差异，管理下属部门的问题会更严峻。

第二，通过垂直一体化生产零部件的公司会发现，组织内部的供货部门因为不愁没有客户，所以缺乏动力去降低成本。不必同其他供货商争夺订单的情况事实上导致了生产成本的提高。供货部门的经理会试图通过抬高价格的方法将任何增加的成本转嫁到公司的其他部门而非寻求办法来降低成本。

第三，实行垂直一体化的公司必须为公司内部转移的产品订出适当价格。对任何一家公司来说，这都是一个挑战。但对跨国公司来说，这种情况就更为复杂。税收体制的差异、汇率的变动以及总管理层对当地情况缺乏了解都会增加跨国公司转移定价决策的复杂性，这种复杂性使得企业内

部的供货部门有能力按自己的利益操纵转移价格，将成本的增加向下游转移，而不是想方设法去降低成本。

从独立供货商那里购买零部件可避免这类问题及相关成本。向独立供货商进货的公司不需要管理很多下属部门，同时内部供货部门缺乏降低成本动力的问题也不存在了。独立供货商明白想从公司拿到生意就必须不断提高效率。此外，独立供货商的价格是由市场需求决定的，所以不存在转移价格的问题。总之，向独立供货商订购零部件避免了以往公司实行垂直一体化自己生产零部件时的官僚低效率以及随之而来的高成本问题。

13.4.2.3 补偿

向国外供货商定购的另一个原因是它能帮助公司从那个国家获得更多的订单。从“管理焦点 13-1”波音公司的案例中可以看出，补偿的做法在商用飞机制造业中是常有的事。例如，在印度航空公司向波音公司大量订货之前，印度政府也许要求波音公司将一些工作分包给印度制造商，这种补偿方式在国际业务中屡见不鲜。它的影响远不只限于飞机制造业。另一个例子，美国政府的代表曾多次催促日本汽车公司从美国供货商手中购买更多的零部件，以便能在一定程度上抵消日本汽车对美国的大量出口。

13.4.3 条件交换

很显然做-买决策中也有条件交换的问题。当涉及的资产更加专业化时，当必须用垂直一体化保护专利技术或当在公司内部生产特定产品比外购更有效率时，在公司内部生产零部件的益处似乎最大。

当这些条件不存在时，决策缺乏灵活性和机构庞大的问题表明向独立供货商签约购买零部件更好一些。与单纯在国内经营的企业相比，策略的灵活性和组织管理的问题对跨国公司来说要大得多。因此跨国企业必须十分警惕垂直一体化的问题。此外，不应忘了以补偿的方式外购产品能帮助公司今后获得更大的订单。

13.4.4 与供货商的战略联盟

一些国际企业试图通过与主要供货商建立战略联盟的方式获得垂直一体化的好处，而避开机构方面相关的问题。比如，近年来，柯达与佳能公司结成联盟，佳能制造的复印机由柯达来销售；另一个联盟是苹果与索尼公司，由索尼为苹果公司生产便携式电脑；IBM(国际商用机器公司)与爱普生(Epson)公司也结成了联盟，由爱普生向IBM的普罗普瑞因特(Proprinter)打印机提供主要零部件。通过这些联盟，柯达、苹果和商用机器公司使自己与供货商建立了长期的关系，这无疑鼓励了供货商去进行专门投资。回顾本章前面的讨论，缺乏信任妨碍了供货商为公司提供专项产品而进行的专门投资。战略联盟可以使公司与供货商建立信任关系，当公

司承诺以合理的条件从供货商那里持续购买产品时，信任便产生了。例如，公司可以向供货商投资——也许通过持有一小部分股权——来表明公司希望建立一种富有成效的、互利的长期关系的愿望。

这种公司与零件供货商之间的关系是由丰田这样的日本大汽车公司首创的，许多日本汽车制造商与供货商之间的合作关系可追溯到几十年前。为提高附加值，汽车公司与供货商合作，例如，采用即时库存系统或合作设计零部件以提高产品质量并降低装配成本。一旦公司以购买其主要供货商少数股权来表明与他们建立长期合作关系的愿望时，这种关系就已形成。同时，这种关系仍然是以市场为导向的，如果供货商没有按标准完成任务，关系可以中止。通过实行这种策略，日本汽车制造商已获得了垂直一体化的许多益处——尤其是因专门资产投资带来的益处——而避开了采用正规垂直一体化时机构上的问题。零件供货商也从这种关系中获取利益，因为他们也随着公司的发展而壮大，并分享着公司的成功。施实这种策略的结果，比起福特公司的48%和通用汽车公司的68%来，丰田公司只有27%的零部件在公司内部生产。在三大公司中，吸引福特公司和通用公司实行垂直一体化的许多好处已被丰田公司获取，而它同时又避免了机构问题带来的低效率。举例来说，1985年美国制造商生产小汽车用在零件、材料和服务上的平均费用为3 350美元，而日本公司的平均费用是2 750美元——这节省的600美元主要是从更有效的公司与供货商之间的关系上得到的。¹⁶

总体说来，随着即时库存系统(JIT)、计算机辅助设计系统(CAD)和计算机辅助生产(CAM)的发展，要求公司与供货商间建立长期关系的压力越来越大。JIT，CAD和CAM都要依靠公司和供货商间的密切关系，供货商在设备和信息系统硬件上要有大量专门投资的支持。为了让供货商采纳这种体系，公司必须作出可信的承诺，与供货商保持长期的关系。换言之，公司必须让供货商有信任感。而在这种战略联盟的框架下就能做到这一点。

13.5 协调全球性的生产系统

本章直到这里一直在讨论生产策略，现在该将注意力转到材料管理上了。材料管理，包括供应，指一切将材料送入生产设施、经过制造过程再通过分销系统最终到达最终用户手中所必需的活动。¹⁷材料管理的两个目的是在完成这个过程时用尽可能少的成本，最大限度地满足客户的需要，这样既可以降低创造价值的成本，并帮助公司通过高品质服务来建立竞争优势。

通过更有效的材料管理来降低成本的潜力是巨大的。对于典型的制造业企业来说，材料成本占企业收入的50%到70%。即便是略微减少这些成本，便可极大地增加利润。据一项估计，一家收入1百万美元、投资回报率5%的公司，销售收入的50%为材料费用，如果总利润要增加15 000美元，要么提高30%的销售收入，要么减少3%的材料成本。¹⁸在市场饱和的情况下，减少3%材料费用比增加30%销售收入要容易得多。

对一家拥有全球性分散的生产系统和全球性市场的企业来说，材料管理是一项主要任务。以在“管理焦点 13-2”中介绍的波士公司为例。波士

公司从分散在北美、欧洲的和远东的供货商那里购买零部件，在马萨诸塞州装配成高保真的扬声器后运到遍布世界的顾客手中。波士的材料管理功能必须能够协调零部件的流向，以保证它们能到达装配工厂及时进入生产过程，随后必须监督扬声器成品及时分销到全球顾客的手中。由于路程遥远，实际上零部件和成品要越过边境，通过海关，因此，这项工作十分复杂。除此以外，如“管理焦点 13-2”中解释的那样，波士公司还必须不时地打断正常供应链，加快关键零部件的交货以应付顾客对公司产品需求的突然增加。

管理焦点 13-2

波士公司的材料管理

波士公司生产世界上最好的高保真扬声器。它在马萨诸塞州的工厂每年能得到3亿美元的收入。波士扬声器在日本是最畅销的，而日本是世界消费电子产品的领导者，这一事实便说明了波士在全球的极高声誉。波士公司的最强项是电子工程技术，但公司却认为生意的成功归功于紧密协作的材料管理。

波士公司从分布在北美、远东和欧洲的独立供货商那里购买电子和非电子零件。其中约有50%的零件由国外，主要从远东购回。通过协调分散在全球的供应链，公司将材料储存费和运费降至最低点。总体上说，这要求零部件及时到达公司在马萨诸塞的装配厂以进入生产过程。同样，公司要保持对顾客要求的反应能力，这要求公司对某种扬声器需求的增加作出迅速的反应。如公司做不到这一点，就会将大批订单拱手让给竞争对手。由于公司不愿在马萨诸塞的工厂里保持大量的库存，那么就要求波士公司分布全球的供应链对零部件需求的增加迅速作出反应。

协调供应有两个目的——将运输费和储存费降至最低并对顾客的要求作出迅速反应，这一责任落到了波士公司材料管理部门的肩上。此部门通过复杂的供应系统来调节各个方面。波士公司大多数的进口商品是由轮船从远东地区运至西海岸后再经过北美由火车运到马萨诸塞州的工厂，公司大部分出口产品也通过海运运出。但急需货物时，波士公司会毫不犹豫启用空运。为了控制这个供应链，波士公司与波士顿的货运代理及报关代理人 W.N.普罗克特 (W.N.Procter) 公司建立了长期关系。普罗克特公司办理报关手续并负责将货物从供应商处运到波士公司。普罗克特向波士公司提供了即时的电子数据交换能力，使波士公司随时对行进在全球供应链中的零部件进行跟踪。一旦货物从供货商那里启程，信息马上进入“普罗克特”联网系统，波士公司就可以很好地调整计划以便使供货及时进入生产过程。然而，普罗克特联网远不只是简单的跟踪系统。电子数据交换系统使波士公司运行模拟系统，以供负责供应的经理检验各种因素，如税率对出售货物成本的影响。

普罗克特公司还向波士公司提供其他服务，如帮助选定可以让货物顺利运出远东的海外代理。当货物需要迅速通过海关时，普罗克特公司

(续)

在海外良好的关系网络便起到了重要作用。再者，普罗克特公司与美国海关是电子联网的，这使公司在货船到达美国港口的五天前或国际空运货物到达数小时前就通过了电子清关，这能提前好几天让货物到达生产厂家。

近来一家日本顾客成倍地增加对波士扬声器的订购的事例便可说明这一系统是如何很好工作的。波士公司需加快生产，但许多基本零部件却远离马萨诸塞州。通过使用“普罗克特”联网系统，波士公司在供应链中找到所需的零部件，将它们从正常的供应链中取出，空运到生产线以满足加速生产的需要。其结果，波士公司就有能力满足日本顾客成倍的订货。¹⁹

在本节以后部分将看到，像波士这样的公司是如何有效地管理材料的。首先，将讨论一下即时库存系统在影响材料管理功能方面所起的作用。然后再看看信息技术在促进有效的材料管理时所起的作用。

13.5.1 即时库存的作用

50年代至60年代，日本公司首创了即时库存系统，目前它在大多数制造业企业中起着重要的作用。即时库存系统的基本思想是通过让材料及时，而非提前地到达制造厂进入生产过程来节约库存费用。主要的成本节约来自于加速周转的库存。这减少了库存的费用，如仓储费。80年代初，福特公司采纳了即时库存系统，据称这一改变一次性地为公司节约成本达30亿美元之巨。现在福特公司的最低库存每年周转九次，而以前每年只有六次，运输费用立刻就减少了近三分之一。

除了能减少费用外，即时库存系统还能帮助提高产品质量。在这一系统中，零部件不用入库，马上进入生产环节，使残次品立刻就能被发现。问题马上就可以被追溯到供应源，在更多残次品生产出来以前解决掉。在传统的系统中，零部件在使用前要在库仓里存放好几个月，这使得供货商在发现问题之前已生产了大量的残次品。

及时库存系统的缺点在于它使公司缺少缓冲库存。虽然缓冲库存的仓储费十分昂贵，但能帮助公司渡过因供货商中断供货所造成的短缺时期（如关键供货商中发生了劳资纠纷）。缓冲库存对需求的增加能更快地作出反应，但即时库存系统有办法克服以上局限性。为了减少仅仅依靠一家供货商所带来的风险，一些企业采用了从几个供货商手里购买的办法。至于如何更快地满足需求的增加，波士公司的经验表明，采用即时库存系统也可以做到——即使涉及到用航空快运而不是用陆运或海运（见“管理焦点13-2”）。

13.5.2 信息技术的作用

正如“管理焦点13-2”中波士公司的案例和前面的天木兰公司的案例中所看到的，信息系统在现代材料管理中起着至关重要的作用。通过一路追踪零部件从全球各地发往装配工厂，信息系统使公司能够根据零部件预

期的到达时间来优化生产计划。通过对供应链中的零部件的准确定位，优秀的信息系统使公司能在需要时将关键零部件从常规供应链中取出，空运到工厂，以加快生产速度。

公司越来越多地使用电子数据交换系统 (EDI) 帮助协调材料流入生产过程，经过生产过程直到送至顾客的手里。电子数据交换系统最低限度要求公司、供货商和运货人之间进行计算机联网，有时顾客也被联入这一系统。这些电子链接可用来向供货商定货，对供货商送出的货物登记，一路追踪货物直到工厂并登记它们的到达。供货商一般使用 EDI 联网将发票发送给购买公司。使用 EDI 联网的一个好处是使供货商、承运人和购买人之间能“实时” (无时间延迟) 地进行联系，这大大地提高了整个供应系统的灵活性和反馈性。第二个好处是它省掉了供货商、送货人和购买人之间的许多书面文件。再者，优秀的 EDI 系统能帮助公司将材料管理的决策下放给工厂一级，只要向公司级经理提供协调和控制下面材料的管理人员所需的信息，这一点就能实现。

关键术语

ISO 9000	
弹性生产，精益生产	(lean production)
后勤(学)，供应，运销资讯系统	(logistics)
材料管理	(materials management)
业务活动，经营方式	(operation)
生产	(production)
货源决策	(sourcing decision)
专项设备	(specialized assets)
全面质量管理	(total quality management)
统一需求	(universal needs)

本章小结

本章阐明了生产和材料管理功能是怎样通过降低价值创造过程中的成本，通过在完成价值创造过程的同时提高客户服务并最大限度地增加附加价值的方式来有效地增强一家国际性企业的竞争地位。仔细研究了国际生产和材料管理的三个中心问题：去哪里生产，生产什么和购买什么，以及如何协调分布在全球的生产和供应系统。本章阐述了如下几点：

1. 选择最佳生产地点时要考虑国别要素，技术要素和产品要素。
2. 国别要素包括要素成本、政治经济及文化对生产成本的影响。
3. 技术要素包括生产设施的固定成本、最低有效生产规模及是否存在弹性生产技术。
4. 产品要素包括产品的价值与重量比及产品是否满足统一需要。
5. 生产地点的策略无外乎是集中生产还是分散生产的问题，要根据国

别、技术和产品的要素作出抉择。所有地点的决策都涉及条件交换问题。

6. 许多国际性企业面临着一个关键问题，哪些零部件应在企业内部生产，哪些零部件应向独立供货商采购。

7. 在企业内部生产零部件的优势在于可以促进专业化资产的投资，保护专利技术，增强价值链中相关工序的协调。如果企业能高效、低成本地以某项技术进行生产，在企业内部生产更有效率。

8. 向独立供货商购买零部件的优势在于可以获得战略上的灵活性，避免了高度垂直一体化所带来的机构问题。外购也可作为“补偿”政策的一部分，旨在通过增加在某国的分包生产来获得该国更多的订单。

9. 一些公司试图通过与主要供货商建立战略上的长期联盟获得垂直一体化的好处，同时避免它所带来的机构问题。

10. 虽然与供货商的联盟让公司在不完全放弃市场关系好处的情况下就能得到垂直一体化的利益，但这种联盟也有缺陷。公司会发现对联盟伙伴的承诺使公司的战略灵活性受到限制。

11. 材料管理囊括了将材料运到生产设施，通过生产加工出产品，再由分配系统送达最终用户的手里。由于地域、时间、汇率、关税壁垒等因素，国际性企业的材料管理职能更加复杂。

12. 即时库存系统降低了仓储和库存费用。此外该系统还有助于发现次品和从生产系统中排除次品，因而提高了产品质量。

13. 信息技术，特别是电子数据交换技术（EDI）在材料管理中起着重要的作用。EDI使对原料进厂的追踪更加容易，使公司能够优化生产计划，使公司与供货商能实时地进行联系，消除公司与供货商之间的信函往来。

思考和讨论

1. 一家电子公司正在考虑如何更好地为世界市场供应用于消费电子产品和工业电子产品中的微处理器。建造一家制造厂的成本大约为 5 亿美元，并需要工艺非常娴熟的劳动力。预计今后十年内此产品世界市场的总值为 100 至 150 亿美元。此行业目前的关税很低。公司应该采用怎样的生产策略——集中生产还是分散生产？在哪里选择厂址更有利？

2. 一家化工公司正考虑如何最好地为世界市场提供硫酸。建造制造厂所花费费用大约为 2 000 万美元，要求比较熟练的劳动力。估计今后十年此产品世界市场的总值为 200 亿到 300 亿美元。此行业的现行关税适中。试问公司应赞同集中生产还是分散生产？应该将厂址选在哪里？

3. 一家公司必须决定是在本企业内生产零部件，还是签约让独立供货商生产。生产零部件要求进行专门化资产投资。许多汇率分析家预计最有效率供货商所在国的货币在今后十年内将大幅度升值。请说出 (a) 在企业内部生产零部件 (b) 向独立供货商采购这两种策略的利弊？应选用哪一种选择？为什么？

4. 解释为什么高效的材料管理能帮助国际性企业在全球市场上更有效地竞争？

网上练习

国际生产问题围绕着有效的生产技术和材料管理而展开。国际企业也可利用网上资源，如全国制造科学中心(NCMS)的网页(<http://www.ncms.org/home.html>)来获益。NCMS是由美国和加拿大公司联合成立的一家组织，旨在“通过对下一代制造技术的开发与实施使北美制造业具有全球性的竞争力”。此网页列出了NCMS研究领域，合作项目，战略倡议小组及特别方案(<http://www.ncms.org/research/projects.html>)。也包括可以从NCMS的制造信息资源中心获取的资源(<http://www.ncms.org/mirc/>)，这些资源包含帮助企业领导紧跟当今技术，预测趋势并注意战略性机遇的资料。

网上漫游

探寻NCMS的网页并阅读NCMS成员公司和下属机构的消息，包括任务报告。为各成员公司提供的哪些具体的技术和产品信息使公司增强了全球性竞争力？描述战略倡议小组的职能，特别是在制造过程和材料方面的职能。制造信息资源中心提供了哪些研究和图书馆信息资源及工业联网数据库可以对公司的制造活动有所帮助？

综述案例

数字设备公司的全球供应链

数字设备公司(DEC)是世界上最大的计算机公司，因70年代和80年代初期率先在全球市场推出中型计算机(介于主机和台式计算机之间)而闻名于世。与IBM公司一样，这家公司实行高度的垂直一体化，组装计算机的几乎每一个主要零部件都是自己生产的。公司之所以实行一体化策略是希望计算机专利技术不泄露，实际上，这条内部供应链包括13个国家的33个工厂，由全球30家机构负责服务、维修和分销。至1991年，公司为25万个顾客点服务，140亿收入的一半以上是从美国以外的81个国家中获取的。但目前DEC处于严重的财务危机之中。70年代和80年代，它曾是全美利润最高的公司之一，但1991年公司的亏损达30亿美金。

DEC的问题在于它正迅速地失去市场。中型机的需求急剧下降，因为顾客已转向公司内部网，由中央处理器将计算机工作站和个人计算机连接起来。再者，90年代新的计算机工业基于开放式标准的思想，如康柏(Compaq)和戴尔(Dell)公司从独立供货商的“货架上”直接购买零部件，装配并销售最终的计算机产品。不同于DEC和IBM所倡导的封闭式标准环境，新开放式标准环境的主要特征在于，它公开发表技术标准，允许任何一家公司生产符合这种标准的产品——无论零部件还是整机。在新环境下，DEC的大范围垂直一体化系统这种曾是保留专利技术的方法，现在却成了公司身上的大包袱。DEC认识到如

(续)

果想消除巨大损失就必须转向开放式的标准模式上，必须进入个人电脑、计算机工作站及计算机网络业务。

1991年DEC的总裁罗伯特·帕尔默 (Robert Palmer) 宣布了转向策略。随即公司开始了对全球生产及供应网至上而下地检查。公司以前的体系适于协调安排大量复杂订单的交货，而现在它需要重新改造，以迅速可靠地应付大量个人电脑和工作站的订货。公司还需降低成本结构，它认识到必须大量外购许多以前在本公司内部进行的业务。

作为检查的一部分，DEC仔细研究了它的全球生产供应链。根据研究结果实施了一项为期18月的计划，对生产及供应系统的结构进行调整，目的在于减少成本，降低资产，改善对顾客的服务。工厂要从33家减少到12家，部分原因是少数工厂的业务合并，部分原因是向独立供货商外购大量的零部件。除此之外，在重新评估了相对劳动成本、税率、进出口关税和货币风险后，公司将一些生产转移到新的地方。如半导体生产从德国转到了苏格兰的昆斯伯里 (Queensferry)，主要是因为那里的劳动力成本要低得多。

计划还要求三大主要客户地区——太平洋沿岸、美洲和欧洲——的客户由本地区的工厂来服务。换句话说，每个地区都建立相对独立的自给自足体系。这些改变使公司的全球供应网络更有效率，现在需要相互运货的地方少了很多，这降低了船运费，而且因为采用每个地区自给自足的政策也大量地减少了地区间的船运。

到1994年春，实行这种系统的效果已初露端倪。DEC公司每年的生产成本已降低了1.67亿美元，预期在1995年年中会再降1.6亿。同样，每年供应成本与1991年水平相比下降了2亿美元。等到计划施行完之时，每年生产成本将下降5亿美元，年供应成本将下降3亿美元。而且因为关闭工厂公司还将减少超过4亿美元的资产基数。²⁰

讨论题

1. 80年代是什么改变了DEC公司的经营环境，使公司从实行垂直一体化的创始人的高利润地位转变为高成本地位？
2. 90年代DEC公司的计算机产业从外部购买生产有何意义？
3. DEC怎样减少每年的供应成本？节约成本的主要来源是什么？

学友实例

家庭关系及烟草来源

在仅仅21岁的年龄，怎样决定开发并推销自己的雪茄烟品牌，经营至少地跨三大洲的全球业务？如果自己的家庭与西班牙、菲律宾、美国和印尼的烟草业有着千丝万缕的联系，这一点看起来并非天方夜谭。

在国际贸易专业本科学习的时候，亨利就成功地利用了他独特的家庭背景，趁着横扫美国的雪茄狂热之机会大赚其钱。亨利和母亲成立了热带进出口公司，从印度尼西亚和菲律宾进口雪茄到美国。公司起着中介作用，为制造商和分销商联系船运事宜。因而，所需资金投入非常少。雪茄烟在美国十分畅销，但高档雪茄十分缺货。根据美国雪茄协会的统计，美国人在1996年抽了35亿支雪茄，除中国外，比世界上任何一个国家都多。现在美国有6百万个烟民，其中约有1百万是抽高档雪茄的人。高档雪茄的进口量从1993年的1亿零7百万支上升到1995年的1亿6千6百万支。美国1996年国外雪茄的进口急剧上涨，占总数量

(续)

的32%，占总价值（以美元计价）的45%。雪茄流行的部分原因归功于著名影星，是他们美化了吸雪茄，旅馆、小型酿酒厂和咖啡屋开设了吸烟人之夜，只允许被邀请人参加。

雪茄公司最大的问题就是没有足够的产品出售。造烟业在1997年预期卖到23亿多支雪茄，高档雪茄缺货2千万支。雪茄的短缺是因为生产商没有预计到雪茄狂热，加之培养一名合格卷烟工要几年时间，因此生产不可能一夜之间增长。

亨利的外祖父与印度尼西亚和菲律宾的烟草种植商有密切的关系。30年前，他从西班牙移居菲律宾后开始从事烟草业。他现在在印尼拥有一家雪茄仓库，他在烟叶买卖上有丰富经验并开创了自己独特的烟草混合方法。他总是梦想有自己的品牌将它称为威格瑞尔斯（Vagarious），西班牙语是“种植园风景”。但是，直至今日，因为担心发展自己的种植园要使维持全家生计的收入下降，所以一直未付诸实践。

亨利的母亲生于西班牙但在菲律宾长大。17年前，她随丈夫和孩子们移居到美国。她身上既有父亲对家庭的责任感也有父亲渴望独立的意识。多年来，她为了帮助维持全家生计干过各种各样的活，都是为别人打工。现在她修完了工商管理学士课程，准备让自己和父亲的梦想变为现实。她现在圣代马斯（San Dimas）有一家叫“咖啡市场”的咖啡店，最近她在店里开了个雪茄吧。

亨利是三个儿子中的长子，也是长孙，他决心开创自己家族的雪茄事业。亨利与家人一样有强烈的工作意识，但更勇于承担风险。他已获得飞行员执照和高级潜水员证书。

从事雪茄买卖并不是亨利尝试的第一个国际生意。过去亨利曾试图做过一笔生意，帮他叔叔的一个客户将化肥从墨西哥运往西班牙。亨利的叔叔在西班牙经营一家进出口公司，从烟草到胶合板，什么都干。但亨利的化肥生意没有做成，因为他靠其供货的一位家里的朋友失了约。国际贸易中，买方与许多卖主联系寻找最好的报价，如不能抓住时机，买方就会消失得无影无踪。

还有一次，亨利为另一位叔叔的客户寻找从美国卖到西班牙光盘的生意也没有成功。亨利的确找到一位供货商，但他叔叔没能及时提供顾客的具体要求，所以生意也泡汤了。以亨利的话来说：“这种生意总是对时间的要求很严格，联络上的任何失误都要付出很大的代价。”

亨利和母亲合作在美国出售和分销各种各样的雪茄。他们的王牌产品将是祖父的牌子，这个品牌将被定位成经受得住时间考验的高档雪茄。但在几个月内他们并不具备销售这个牌子的能力。他们还处在培训卷烟工人的阶段，家族请来经验丰富的卷烟人培训印尼的卷烟工人。而且，做高档雪茄的烟草在卷前要存放18至24个月。一些生产商甚至把雪茄再放上一一年才运往市场销售。同时，亨利正在设计一种品牌，争取版权并联系分销商和零售商销售这种品牌的雪茄。

他们家也在谈判获得从印尼一家小公司进口的独家经销权，这些雪茄将被定位为手卷的、粗放型的雪茄并以亨利设计的品牌粗犷的塔维那罗斯（Wild Javaneros）出售。这种雪茄看起来未经雕琢，能唤起吸烟人更具冒险精神的男子气概的自我形象。

亨利也从菲律宾进口雪茄，他祖父可保证供货。但这些烟的质量不好，亨利担心这些烟不适合他的高档路线。

亨利致力于生意的每个方面。他想要自己设计雪茄牌子，并参与分销商和零售商的谈判，也参加其他策略决定，学习怎样卷烟并在完善他的西班牙语。这个计划对这么年轻的人来说是雄心勃勃的计划，但对像亨利这样的人来说也许并非不可能实现，因为亨利已经学会了怎样飞翔。

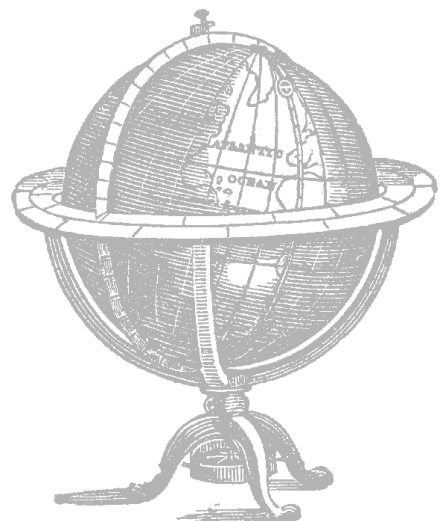
（作者：海伦娜·琴派克，加州州立科技大学）

参考文献

- 1 P. Buxbaum, "Timberland's New Spin on Global Logistics," *Distribution*, May 1994, pp. 33-36; A. E. Serwer, "Will Timberland Grow Up?" *Fortune*, May 29, 1995, p. 24; and M. Tedeschi, "Timberland Vows to Get on the Ball," *Footwear News*, May 22, 1995, p. 2.
- 2 "Nike to Make Shoes in Mexico," *The Wall Street Journal*, January 6, 1995, p. A6.
- 3 B. C. Arntzen, G. G. Brown, T. P. Harrison, and L. L. Trafton, "Global Supply Chain Management at Digital Equipment Corporation," *Interfaces* 25 (1995), pp. 69-93.
- 4 D. A. Garvin, "What Does Product Quality Really Mean," *Sloan Management Review* 26 (Fall 1984), pp. 25-44.
- 5 For general background information, see "How to Build Quality," *The Economist*, September 23, 1989, pp. 91-92; A. Gabor, *The Man Who Discovered Quality* (New York: Penguin, 1990); and P. B. Crosby, *Quality is Free* (New York: Mentor, 1980).
- 6 M. Saunders, "U.S. Firms Doing Business in Europe Have Options in Registering for ISO 9000 Quality Standards," *Business America*, June 14, 1993, p. 7.
- 7 G. Stalk and T. M. Hout, "Competing Against Time" (New York: Free Press, 1990).
- 8 M. A. Cohen and H. L. Lee, "Resource Deployment Analysis of Global Manufacturing and Distribution Networks," *Journal of Manufacturing and Operations Management* 2 (1989), pp. 81-104.
- 9 For a review of the technical arguments, see D. A. Hay and D. J. Morris, *Industrial Economics: Theory and Evidence* (Oxford: Oxford University Press, 1979). See also C. W. L. Hill and G. R. Jones, *Strategic Management: An Integrated Approach* (Boston: Houghton Mifflin, 1995).
- 10 See P. Nemetz and L. Fry, "Flexible Manufacturing Organizations: Implications for Strategy Formulation," *Academy of Management Review* 13 (1988), pp. 627-38; N. Greenwood, *Implementing Flexible Manufacturing Systems* (New York: Halstead Press, 1986); and J. P. Womack, D. T. Jones, and D. Roos, *The Machine That Changed the World* (New York: Rawson Associates, 1990).
- 11 Womack, Jones, and Roos, *The Machine That Changed the World*.
- 12 M. A. Cusumano, *The Japanese Automobile Industry* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1989); Taiichi Ohno, *Toyota Production System* (Cambridge, MA: Productivity Press, 1987); and Womack, Jones, and Roos, *The Machine That Changed the World*.
- 13 For a review of the evidence, see O. E. Williamson, *The Economic Institutions of Capitalism* (New York: The Free Press, 1985).
- 14 A. D. Chandler, *The Visible Hand* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1977).
- 15 For a review of these arguments, see C. W. L. Hill and R. E. Hoskisson, "Strategy and Structure in the Multiproduct Firm," *Academy of Management Review* 12 (1987), pp. 331-41.
- 16 C. W. L. Hill, "Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand," *Academy of Management Review* 15 (1990), pp. 500-13.
- 17 See R. Narasimhan and J. R. Carter, "Organization, Communication and Coordination of International Sourcing," *International Marketing Review* 7 (1990), pp. 6-20, and B. C. Arntzen, G. G. Brown, T. P. Harrison, and L. L. Trafton, "Global Supply Chain Management at Digital Equipment Corporation," *Interfaces* 25 (1995), pp. 69-93.
- 18 H. F. Busch, "Integrated Materials Management," *IJPD & MM* 18 (1990), pp. 28-39.
- 19 P. Bradley, "Global Sourcing Takes Split Second Timing," *Purchasing*, July 20, 1989, pp. 52-58, and S. Greenblat, "Continuous Improvement in Supply Chain Management," *Chief Executive* 86 (June 1993), pp. 40-44.
- 20 Arntzen, Brown, Harrison, and Trafton, "Global Supply Chain Management at Digital Equipment Corporation."

第14章

全球化人力资源管理



学 习 目 的

1. 熟悉跨国性公司内部各种人事策略的优缺点。
2. 理解为什么管理人员可能无法胜任海外的工作。
3. 了解可以提高经理人员在海外工作时成功机率的措施。
4. 理解培训、管理发展和补偿措施在有效地管理一个跨国公司内部的人力资源方面可能起到的作用。

先行案例

可口可乐公司的全球化人力资源管理

可口可乐公司也许是当今最成功的跨国企业。由于其在近 200个国家内经营并且其经营收入的将近 80%来自美国以外的国家，可口可乐公司被公认为全球性公司的典范。然而，可口可乐公司更愿意把自己视为一家“多处经营”的公司、总部仅仅是碰巧设在了亚特兰大，但可以设在任何其他地方，并且在任何一个它从事经营活动的国家里都让“可口可乐”这一品牌以本地的面孔出现。这种哲学的最好概括是“放眼全球，立足本地”，这句话囊括了可口可乐跨国管理思维方式的精髓。可口可乐公司的一个主题就是给各国分支机构自由，以适合其所在市场的经营方式经营。同时，公司试图建立一个全体员工共有的思维模式。可口可乐通过 25 个经营分支机构进行其全球经营管理，这些分支机构按区域分成 6 组：北美、欧盟、太平洋地区、北东欧/中东组、非洲和拉美。可口可乐的人力资源管理的职能是使这些不同的分支机构和团体凝聚在可口可乐的大家庭里。公司人力资源管理的职能通过两种方式实现：第一，在公司内部宣传一种人力资源的思维模式；第二，为担当未来高层管理职务而培养一群具有国际头脑的中层管理人才。

公司人力资源管理小组把自己的使命确定为构造并提供当地公司可借以进行各自人力资源管理实践的理论。例如，可口可乐并没有为其所有位于不同国家的经营点制定统一的工资政策，而是遵循一种工资发放思想——使其一揽子报酬能与当地最好的公司竞争。公司人力资源管理小组每年要为来自 25 个经营分部的人力资源工作人员召开两次指导性会议。这类会议的一项意图在于概括公司人力资源管理的指导思想，并讨论各个地方公司如何能够把这些指导原则转化为他们那一地区的人力资源政策。可口可乐发现信息共享是把这些人力资源专业人员召集在一起的一个重大收获。比如，在巴西为处理某个特定人力资源管理问题而创造出来的手段也可能在澳大利亚派上用场。这些会议为人力资源管理相互交流和学提供了媒介，便利了有价值的人力资源管理手段在地区之间的迅速传播。

(续)

至于全球的人事策略，可口可乐尽可能地雇佣当地人员经营当地企业。用一位高级行政人员的话来说就是：“我们在当地尽量少用外国人，因为当地人更有条件在他们的家乡做好生意。”但是，在这个体系中仍然需要侨民，原因主要有两个：其一是补充一个地区缺乏而急需的特定技术。比如，当可口可乐在东欧开业时，不得不吸收一位来自芝加哥的波兰后裔担任财务经理。第二个使用侨民的原因是要提高雇员自身的水平。可口可乐认为，由于它是一家跨国公司，每一个担任高级管理责任的雇员都应在国外受过锻炼。

现在，公司的人力资源管理小组有大约 500 名高层管理人员参与“全球服务项目”。可口可乐把这些人描述为具有本专业知识且对公司了解，并且能为外国经营点做两件事的人——他们通过运用专业知识安排人事来增加价值，并通过所掌握的国际经验增加对公司的贡献。在该项目的 500 名参加者中，每年约有 200 人调动工作岗位。为了补偿调动给这些雇员带来的损失，可口可乐给这些人以美国标准的一揽子待遇补偿。换言之，他们按美国的公司水平得到薪水，而不是按照他们现在所在国家的普遍工资水平。这样，在这个项目中一位正在英国工作的印度经理会以美国标准领取工资，而不是英国或印度的标准。这个项目的最终目的之一是建设一个具有国际头脑的高层经理团，可口可乐未来的高层管理人员将从这些人中选拔。¹

14.1 本章简介

人力资源管理是指一个组织为有效利用其人力资源而进行的活动。²这些活动包括：决定公司的人力资源管理战略，人员安排，业绩评定，管理培训，报酬和劳资关系。在关于可口可乐公司的先行案例中可以清楚地看到所有这些活动无一是在真空中进行的，都与公司的战略相关。人力资源管理是一个重要的战略性组成部分。³通过它对公司人力资源的人员发展、质量和生产力的影响，人力资源管理职能可以帮助公司实现其主要的战略目标：降低创造价值所需的成本并通过更好地满足顾客的需要来增加价值。

人力资源管理的角色在一个纯粹的国内公司里已是很复杂了，但在跨国公司里尤为复杂。在这里，人员配置、管理发展、业绩评定和报酬等行为由于各国劳务市场、文化、法律体系、经济体系等等诸多方面迥然不同而变得十分复杂（参见第 2、3 章）。例如：

- 报酬方面的做法在各国之间可能会根据不同管理习惯而变化。
- 一国的劳动法可能禁止工会，而另一国也许会强行规定必须有工会。
- 一国可能会建立十分严格的平等就业立法，而另一国可能不强调这一点。

• 另外，如果要建立一个跨国经理班子，人力资源管理必须处理许多有关侨民经理的问题（侨民经理是指在一公司的外国子公司中服务的公民）。

在“先行案例”中，看到可口可乐公司是如何处理这些问题的。可口可乐对待这些差异的办法是制定一套通用的人力资源管理哲学，但要求各个国家的经营点把这套哲学转化为最适合他们特定经营环境的个别策略。可口可乐还力图通过其全球服务项目建立起一个具有国际化思维的领导班

子，这一项目涉及到为一组核心管理人员的事业发展确定方向并对他们进行管理这样一个人力资源管理体系，公司未来的高级管理人员将从这个团体里选拔。最后，或许也是最重要的，可口可乐把人力资源管理职能视为实现其“放眼全球，立足本地”的战略的重要一环。

本章将细致考察人力资源管理在跨国企业中的作用。将讨论人力资源管理职能的四个主要任务：人员安排策略、管理培训和开发、业绩评估和报酬策略。在讨论每个部分时，将指出每一个任务的战略含义。把人力资源管理政策与第10章讨论过的不同战略联系起来探讨。

14.2 人事管理策略

人事管理策略是有关为特定工作选择雇员的问题。在一个层次上，这是指挑选具有某项工作所要求的特定技能的人员。在另一个层次上，人事策略可以成为培养和促进公司文化发展的一项工具。⁴公司文化是指该组织的规范和价值体系。强有力的公司文化能够帮助一个公司追求它的战略目标。例如通用电气公司，不只关心要雇佣那些有技术、能胜任某些特定工作的人员，而且希望雇佣那些在行为上、信仰和价值体系上与通用电气相一致的人。不论受雇的是美国人、意大利人、德国人或澳大利亚人，也无论欲招募人员的分公司是美国的还是外国的，这项原则总是适用的。通用的信条是如果雇员的个性类型事先就倾向于该组织的规范和价值体系，那么他们的工作业绩则会更为出色。

研究表明，国际性企业中存在着三种人员安置策略：种族中心方式、多元中心方式和地理中心方式。⁵下文将考察每种策略并将其与公司追求的战略相联系。其中地理中心方式是最吸引人的人员安置策略，虽然它实行起来会遇到一些障碍。

14.2.1 种族中心方式

以种族为中心的人员安置政策是指所有主要的管理职务都由母公司所在国公民来担任。这种作法曾经十分普遍。宝洁公司、飞利浦 NV 和松下等公司开始都采用这种作法。例如在荷兰的飞利浦公司，绝大多数外国子公司的全部重要职位曾一度全部由荷兰人担任，他们被外国同事称作荷兰黑手党。在现在的许多日本公司里，比如丰田和松下，国际业务中的重要职位仍然常常由日本人出任。

公司采用种族中心方式进行人员安排出于三个原因。首先，公司可能认为东道国缺乏合格人选担任高级管理职务，当公司在欠发达国家有经营活动时，经常听到这种观点。其次，公司可能认为种族中心方式是保持一个统一的公司文化的最好方式。比如许多日本公司喜欢让日本侨经理领导它们的海外经营活动，因为他们在日本国内工作时已经被纳入公司的文化中来了。⁶与此相仿，直到不久以前，宝洁公司一直愿意任用美国人充任外国子公司的重要管理职位，这些人在美国工作期间就已融入公司文化中

了。当一个公司十分看重公司文化时，这种逻辑易占上风。

第三，如果公司试图通过把母公司的核心优势传递给它的国外业务处来创造价值，正如采取国际战略的公司所做的那样，它可能认为达到这一目的的最好方式是把母公司中了解这种优势的人员转移到国外业务处。试想若一个公司试图把自己营销方面的长处传授给一个外国子公司而不辅以本国营销管理人员的转移，将会出现什么后果。这种转移很可能难以取得预期的效果，因为关于公司核心优势的知识难以清晰地表达并写出来。这种知识经常是十分心照不宣的，是通过长期经验获得的。正向网球明星不能靠写一本手册来指导他人成为网球明星一样，在营销或其他任何方面有优势的公司也无法靠写一本手册来告诉一个外国子公司如何在这个国外的新公司里重新建立公司的核心优势。公司必须向国外业务处输送管理人员以便他们能向外国经理们展示如何成为好的市场营销人员等等。由于对公司核心优势的了解存在于国内经理头脑中，这就产生了向海外输送管理人员的必要。同样，他们这些知识来自于多年的经验，而不是读一本手册。因此，如果一个公司要把其核心优势传递给它外国子公司，它还必须输送适当的管理人员。

虽然有如此的理论根据，种族中心政策现在在绝大多数国际性企业里都逐渐被废弃了。这有两个原因：首先，这种政策限制了东道国职员的发展机会，这会引起不满、低生产率和职员更换的高频率。如果外国来的经理的报酬远远高于东道国的经理，那么不满就会更强烈，而这种情况是很常见的。

其次，种族中心政策可能导致“文化近视”，即公司不理解东道国的文化差异，而这些差异要求公司采用不同的营销和管理方式。外来的经理需要一段很长的时间来适应这些差异，在这期间，他们可能会犯严重的过失。例如，外来经理可能不知道如何调整产品特性、分销策略、交流策略和定价方法。结果可能造成代价高昂的失误。第12章的“综述案例”描述了几个发生在宝洁公司的这样的事件。作为对这些失误的纠正，宝洁公司现在在其国外经营处雇佣了更多的东道国人员担当高级管理职务。

14.2.2 多元中心方式

多元中心的人事策略要求招募东道国成员管理子公司，而由母公司所在国公民执掌公司总部的重要职位，在许多方面，多元中心方式力图解决种族中心方式的诸多弊病。采用多元中心方式的一个优点是公司陷入文化近视的可能减小了。东道国经理不大可能由于文化误解而犯错误，而这正是侨民经理易出错的地方。第二个优点是多元中心方式更省钱。侨民经理的花费是很昂贵的。

但是，多元中心方式也有自己的缺点。东道国职员获得国外经验的机会很少，于是在担任他们自己子公司的高级职务以后就无法进一步发展了。正如在种族中心方式的情况下一样，不满情绪也会因此产生。但多元中心方式的主要缺点或许在于东道国经理和母公司所在国经理之间可能产生断带。语言障碍、对本国的忠诚和一系列文化差异可能把公司总部人员与各个外国子公司隔离开来。投资国和东道国之间若缺乏管理人员上的交

流则会更加剧这种隔绝并导致公司总部和外国子公司之间缺乏整体性。结果公司会成为一个由各个与公司总部只保持名义上的联系的独立的外国分支机构组成的“联盟”。在这个联盟内很难达成传递核心优势、追求经验曲线和区位优势所要求的协调。因此，虽然多元中心方式对采取多国战略的公司可能会有效，但它对于其他战略是不适合的。

另外，多元中心方式产生的联盟可能造成公司内部的情性。例如，食品和洗涤业巨头联合利华在采用多元中心方式很多年以后，该公司发现很难完成从多国战略到跨国战略的转移。联合利华的外国子公司变成了准自治的机构，每家子公司有很强的东道国形象。这些“小诸侯集团”努力地阻止公司总部限制他们的自治并进行全球化生产。⁷

14.2.3 地理中心方式

地理中心方式的人事策略是在整个组织内挑选最适合的人担任重要职务，而不考虑国籍因素。这一政策有许多优点。首先，它使公司能最有效地利用其人力资源。其次，也许更重要的是，它使公司能建立一个国际管理班子，成员们在许多不同国家里工作都会感到象在自己国家一样轻车熟路。建立这样一个领导班子是走向创造一个强大统一的公司文化和非正式的管理系统（这两项都是实施全球或跨战略的必要条件）的第一个关键步骤。⁸采用地理中心方式安排人员的公司比采用其他方式的公司更有能力通过经验曲线和区位以及核心优势的多向转移来创造价值。另外，以此种方式建立起来的管理者队伍是由多国成员组成的，这能够减轻文化近视并提高对地方需求的反应能力。所以，在其他条件相同的情况下，地理中心方式策略看起来最具吸引力。

尽管如此，许多问题仍限制公司采用地理中心政策的能力。许多国家希望外国子公司雇佣该国公民。为此，他们在移民法中规定当东道国公民掌握必要技术并数量足够时，外国公司必须雇佣东道国公民。绝大多数国家（包括美国）都要求雇佣外国公民而非本国公民的公司提供繁复的书面材料。这些文件可能很费时间和金钱，并且有时毫无用处。另外一个问题是地理中心方式实行起来可能很昂贵。管理者在国与国之间的调动会增加培训费用和重新安置费用，并且需要有一个报酬结构，它的国际基础工资水平可能比许多国家的报酬水平高。另外，被置于国际“快速跑道”上的经理们得到的丰厚薪水可能会在公司内部引起不满和怨恨。

14.2.4 小结

表14-1总结了三种人事策略的优缺点。广义地讲，种族中心方式是与国际战略相容的，多元中心方式适合于多国战略，而地理中心方式同时适于全球和跨国的战略（各个战略的详细情况请参看第10章）。

虽然此处讲的人事策略的分类是众所周知的并经常为从事跨国公司经营者和学者们广泛使用，最近一些批评家声称这种分类法过于简单，可能会模糊国际性企业内管理行为的内在区别。批评家们说在一些国际性企业

里，各个位于不同国家的子公司采取的人员安置策略差别很大，一些采用种族中心方式，另一些采用多元中心或地理中心方式。⁹其他批评家指出，一个公司采取什么样的人事策略主要由该公司的地理范围决定，而不是其战略导向。地理范围很广的公司最有可能采用地理中心的思维方式。¹⁰所以据此观点，在200个国家从事经营的可口可乐比一个只在3个国家经营的公司更有可能采用地理中心的思维方式。

表14-1 人员安置方法比较

人事策略	策略方法	优 点	缺 点
种族中心	国际	克服东道国缺乏合格管理者的困难，统一的文化有助于传递核心优势	在东道国产生反感情绪，可能导致文化近视
多元中心	多国	减轻文化近视，实施费用不高	限制职业移动性，使总部与外国子公司隔离
地理中心	全球和跨国	有效地使用人力资源帮助建立强大的文化和非正的管理网络	国家移民政策可能限制其实施，费用昂贵式

14.3 外派人员（侨民）问题

讨论过的三种人事策略中的两种——种族中心和地理中心——依赖于外派经理的广泛使用。在使用种族中心主义策略时，外派人员都是母公司所在国的公民。他们被派到国外。而在使用以地理为中心的策略时，移民者不一定是母公司所在国公民。公司的调动决策与国籍无关。讨论国际人员安排问题的著述中一个主要问题是外派失败，¹¹侨民经理提前回国。在此简要地浏览一下外派失败的一些例子，然后再讨论降低外派失败率的几种方式。

14.3.1 外派失败率

外派失败表明公司的选拔策略的失败，即选择了不能在国外取得成功的人员进行外派。外派失败的损失很高。一种估算认为，外派失败给母公司带来的平均损失可达到被派出者国内年薪的3倍与重新安置的花费之和（后者受到货币汇率和分配地的影响）。¹²其他研究表明，送往国外的美国职员中有16%到40%提前离职回来，每次提前返回的损失超过10万美元。除此之外，还有30%到50%的美国外派经理，人均年薪补偿花费25万美元，虽然仍留在国外的职位上但被公司认为没有或缺乏业绩。¹³在一项研究中，R.L.

唐(R.L.TUNG)调查了一些美国、欧洲和日本的多国公司，¹⁴她的研究结果概括为表14-2。从表中可以看出，76%的美国多国公司遭受10%以上的外派失败率，其中7%遭受了20%以上的失败率。唐的调查还表明美国跨国公司的外派失败率比欧洲或日本的跨国公司高得多。

唐请她的调查对象——跨国公司经理们谈谈外派失败的原因。对于美国的跨国公司，原因按其重要性降序排列是：

1. 配偶无法适应新环境。
2. 管理者无法适应。
3. 其他家庭问题。
4. 管理者本身或情感的成熟程度。
5. 无法在国外担当更重的责任。

欧洲公司的经理们一致认为失败的一个原因是：外派经理的配偶无法适应新环境。日本公司给出了失败原因，重要性降序排列为：

1. 无法在海外担当更重的责任。
2. 应付新环境有困难。
3. 个人或情感原因。
4. 缺乏技术能力。
5. 配偶不能适应新环境。

表14-2 移民失败率

回调百分比	公司百分比
美国跨国公司	
20 ~ 40%	7%
10 ~ 20	69
<10	24
欧洲跨国公司	
11 ~ 15%	3%
6 ~ 10	38
<5	59
日本跨国公司	
11 ~ 19%	14%
6 ~ 10	10
<5	76

资料来源：R.L.Tung, "Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals," *California Management Review* 25(1982), pp. 55-71

或许这几张清单最显著的区别是“配偶不能适应新环境”居欧洲美国跨国公司外派失败原因的第一位，而在日本公司那里只占第五位。唐评论说如果考虑到日本社会给予妇女的传统角色的地位，这也就不惊人了。

继唐之后的许多其他研究证实了配偶无法适应新环境、管理者无法适应新环境和其他家庭问题仍然是外派失败的主要原因。一个名为“国际环

境认识资源”(International Orientation Resources)的人力资源管理顾问公司不久前的一项调查发现:60%外派失败是由于这三个原因造成的。¹⁵外派经理难以适应其国外岗位的现象似乎是出于他们缺乏文化技巧。一个人力资源管理顾问公司认为这是因为许多公司的外派经理选拔方式根本是错误的。

外派的失败极少是由于调任的人员无法适应该工作的技术要求而引起的。一般来说,外派经理是由项目经理根据技术能力选拔的。他们之所以失败是因为家庭和个人问题以及缺乏文化技巧,而这些都不在选拔要求之内。¹⁶

经理的配偶在国外不能适应的原因似乎与一系列因素有关。她们常常会发现自己身处异国他乡,周围没有熟悉的家庭和朋友圈子。语言障碍使她们很难再交新的朋友。这一点对经理们来说可能不是太大的问题,他们可以在工作中结识新朋友,但对他们的配偶来说,天天被困在家里却心烦意乱。移民局禁止配偶外出打工的规定更加深了她们的烦恼。

14.3.2 外派选拔

降低外派失败率的一种方法是改进选拔程序。在对一项关于这个问题的调查评论中,曼登加尔(Mendengall)和奥道(Oddou)说许多公司的一个大问题在于人力资源管理者们易于陷入把国内表现与海外潜力等同起来的陷阱,并据此标准选拔担任海外职务的候选人。¹⁷国内表现与海外潜力是两回事。一个在国内环境中表现出色的管理者可能会不适应新的文化氛围。在他们的评论中,曼登加尔和奥道确定了从四个方面可以了解一个人在海外职务上是否能成功:自我定向、他人定向、洞察力和文化跨越难度。

1. 自我定向。这一做法的特征是加强外派人员的自尊自信和精神健康程度。拥有很强的自尊心、自信心和很好的精神状态的外派者在国外岗位上成功的可能性更大。曼登加尔和奥道得出结论说,这些人可以调整自己对饮食、体育和音乐的兴趣,有可追求的业余爱好(如嗜好),并有很强的技术能力。

2. 他人定向。这一做法的特点是提高外派者与东道国国民有效接触的能力。外派者与东道国国民的接触越有效,他/她成功的可能性越大。这里有两个因素特别重要:发展关系和交际愿望。发展关系是指与东道国国民发展长期友谊的能力。交际愿望是指外派者使用东道国语言的愿望。虽然语言熟练程度在这里有帮助,外派者要表现出交流的愿望并不需要语言多么熟练。努力使用该语言是重要的事。这种姿态得到的回报通常是东道国国民更积极的合作。

3. 洞察力。这是理解为什么他国人民会以他们特定的方式行为的能力,即与他们心灵相通的能力。这一点对管理东道国国民非常关键。缺乏这项能力的外派经理倾向于把东道国国民当作本国人一样对待。结果,他们可能遇到很严重的管理问题和挫折。正如惠普公司的一个外派经理所见,“我用了6个月时间才接受这一事实,我的职员大会总要推迟30分钟开始,而除我之外的每个人都对此毫不介意”。曼登加尔和奥道认为能较好地适应环境的外派经理们一般不以审视和评估的态度解释东道国国民的行为,而且在管理风格上很灵活,依照文化条件调整管理风格。

4. 文化跨越难度。这一项是指外派人员对岗位的适应程度与他被派往

的国家相关。一些国家的职务比另一些国家的困难得多，因为外派人员对他们的文化更生疏，感到更不舒适。例如，许多美国人认为英国的职务相对容易，原因很明显——英美的文化有很多相似之处。反过来，许多美国人发现在非西方国家——如印度、东南亚和中东——的职务难得多。¹⁸原因有很多，包括医疗和住房条件，不适宜的气候，缺乏西方的娱乐和语言障碍。还有一点需要强调的是，许多文化里都是男性占统治地位，因此对西方国家的女性管理人员来说可能尤其困难。

曼登加尔和奥道指出可以用标准心理测试评估前三项，而对第四项可通过文化比较给管理者以感性认识。他们的基本观点是在选派人员时，除需考察国内业绩，还应考察以上四方面的能力。但是，现行一般做法与他们二人的建议不符。如唐的研究表明，在其样本中只有 5% 的公司使用正式程序和心理测试来评估外派候选人的个性特征和关系能力。¹⁹同样，国际环境认识资源公司的新近研究显示，在他们从《幸福》杂志评出的 500 强企业里选出的 50 家样本中，在选拔外派人员时，只有 10% 的公司进行重要心理特征的测试，如文化敏感度、人际交往能力、适应性和灵活性，而 90% 的职员是根据技术经验而不是跨文化熟悉程度而选拔的。²⁰

曼登加尔和奥道没有涉及的一个因素是由于配偶缺乏适应能力而产生的外派失败。许多其他研究人员认为应把家庭状况纳入外派选拔的考察之列。²¹但是另一家人力资源管理顾问公司温顿（Windom）国际公司的最新调查发现，外派人员配偶中只有 21% 接受过面试，其中只有一半接受过跨文化培训。²²

14.4 培训和管理发展

选拔只是安排管理者的第一步，下一步是训练管理者做具体工作。例如可能要用一套强化培训项目使管理者获得在外国岗位上成功的技巧。相对而言，管理发展是一个更广泛的概念，它的目的是培养管理者掌握为公司服务的整个过程中要用到的技能。因此，作业管理发展项目的一部分，经理们在几年之中可能会被派往几个外国岗位以培养其跨文化敏感度和经验。同时，还可能与公司其他管理者一起参加定期的教育项目。

绝大多数跨国公司历来更关心培训，而不是管理发展，他们的培训着力于为本国职员赴外工作做准备。但是近来，日益激烈的全球化竞争和跨国公司的兴起改变了这一局面。各公司在为具体岗位提供培训之外还提供一般管理发展项目。在许多跨国公司里，这些管理发展项目的目标是战略性的。公司相信管理发展是公司可借以实现其战略目标的工具。

在对培训和管理发展作以区别之后，在这一节里首先要研究管理者为就任国外岗位所受培训的种类，然后将讨论国际性公司中管理发展和公司战略之间的关系。

14.4.1 培训外派经理

在这一章的前一部分看到外派失败的两个普遍原因是管理者的配偶难以适应国外环境及管理者本人无法适应国外环境，培训可以帮助管理者和

他或她的配偶克服这些问题。文化训练、语言训练和实际训练都可能减少外派失败。下文讨论每种培训。²³但是，虽然这些都有用处，有证据表明许多管理者在被派往国外岗位前都没有受过培训。一项研究发现被派 1~5 年的管理者中只有 30% 的人在出发前接受过培训。²⁴

14.4.1.1 文化培训

文化培训旨在培养被派人员对东道国文化的理解，因为了解东道国文化将有助于管理者在情感上与该国文化的相通，使他们更好地与东道国人相处。有人建议外派经理应在东道国文化、历史、政治、经济、宗教、社会和商业惯例方面接受培训。²⁵如果可能，在正式派调之前最好能组织一次到东道国的熟悉性旅游，因为这样能减轻文化冲突。由于配偶对环境的适应存在问题，他/她们或整个家庭都应参加文化培训项目。

14.4.1.2 语言培训

英语是全世界商业的语言，只用英语在全世界范围内做生意是有可能的。比如在 ABB 这家瑞士电子设备界大公司里，地位最高的 13 位经理经常在不同的国家举行会议。由于他们的母语不相通，他们只讲英语，除一人之外，英语对其他人来说都是外语。²⁶虽然英语具有普遍性，完全依赖英语会降低外派经理与东道国人士交流的能力。在本章前面已讲过，即使外派经理的外语很不流利，若他表现出愿用东道国语言交谈的愿望，也会有助于他与当地雇员达成和谐并提高管理的有效性。虽然如此，J.C. 贝克 (Baker) 对 74 名美国跨国公司的行政人员进行的一项调查发现，只有 23 人认为在海外进行商务活动懂外语是必要的。²⁷那些给外派经理提供语言培训的公司认为这样做提高了雇员的工作效果并使之能够更轻松地靠拢外国文化，在东道国建立了更好的公司形象。

14.4.1.3 实际训练

实际训练旨在帮助外派经理及其家人能轻松自如地应付在东道国的日常生活。日常习惯确立得越早，外派经理及其家庭适应新环境的成功率就越高。外派经理的一个最大的需要是有一个由朋友组成的支持网。在有外派团体的地方，公司通常尽量保证新的外派家庭尽快地融入这个团体。外派团体可以成为有效的支持和信息来源，在帮助新外派家庭适应外国文化方面有很大的价值。

14.4.2 外派人员的回国

关于外派经理的培训和发展的一个重要的但常常被忽视的问题是使他

们做好返回原机构的准备。回国应被视为把对外派经理的选拔与培训同结束他们在国外的任期并返回原组织联接起来的整体循环过程中的最后一环。但是，外派经理们回国之后没有机会同其他业绩卓著的经理们共享他们的知识和勇气（这些人即将像他们一样返回国际职业跑道）。他们面对的是另一种场景。²⁸

通常，在他们完成了指派的工作之后回国时（在那期间他们一般是很具有自治权的，报酬很优厚并且有名气，像小池塘里的大鱼一样），他们会面对一个不了解他们在过去几年做了些什么，不知道怎样运用他们的新知识，更糟的是也不在意他们的组织。在最糟糕的情况下，回国的雇员要另找工作或者需要公司为他们设置一些闲职，丝毫用不到回国人员的技能并无法最好地利用公司在此人身上的投资。

最近的研究显示了这个问题的严重性。根据一项对回国职员的研究，60%~70%的人不知道回国以后他们将接受什么职位。另外，60%的人说他们的组织对他们回国后的新角色和将来在公司内的发展持暧昧态度，而77%的被访者回国后担任的职位低于他们在国外的职位。²⁹那么就无须奇怪为什么回国的外派经理中10%的人在回国一年内离开了公司，而14%的人在三年内离开。³⁰

解决这个问题的关键还是好的人力资源计划。正如人力资源管理要对外派经理设计好的选择和培训方案一样，它同样要对外派经理结束国外的工作后为他们重返本国的工作环境并使用国外获得的知识而设计出好的项目。关于可使用项目的范例，参阅“管理焦点 14-1”，那里考察了孟仙都（Monsanto）公司的回国人员培训项目。

管理焦点 14-1

孟仙都(Monsanto)的驻外人员遣回计划

孟仙都是一家全球性的农业、化学与制药公司，收入超过1百亿美元，拥有3万名员工。任何时候公司都会有100名中高级经理在海外任职。这些人中有三分之二是被派往国外任职的美国人，其余是在美国受雇的外国人。在孟仙都，管理人员外派与回遣的程序是从一套严格的选择程序和高强度的跨文化培训开始的，这二者都是为经理们和他们的家庭设置的。就像在许多其他的全球性公司，其理念是要建立一个具有国际化倾向的骨干队伍，成员就是那些将在未来领导整个组织机构的具有很高能力的经理。

这项计划的最显著特点之一是雇员与派遣和接受他们的经理或负责人之间就双方对这项任务的理解和在如何使之符合公司的商业目标的问题上达成共识，重点在于为什么要派他们去国外供职和当他们卸任回国时应该对公司有什么贡献。在这一过程中，主管经理要对外派人员归来后的工作机遇有一个清晰明了的认识。

一旦外派经理回到国内，在述职期间要会见跨文化培训人员，有机会向他们的同僚、下属和上级展示他们的经历，交换一些特别的信息。

然而，孟仙都的外派人员调回程序不仅仅只着眼于商业方面，还看

重家庭的回归。孟仙都公司发现，和工作比较，个人与家庭会对调回造成更大的困难。很明显个人问题会影响雇员的工作业绩，所以对公司来说，关注这样的问题是非常重要的。

这就是为什么孟仙都给回来的雇员提供解决个人困难的机会。大约在驻外员工回家三个月后，他们要和由他们选择的几名同事开三个小时的工作会。述职会是由经过训练的协助人员安排进行的一种交谈，协助人员要有一个总纲，以帮助外派员工谈及有关调回的所有重要方面。述职使员工能将重要的经历与人共享，并且能使经理、同事和朋友对他或她的专业知识有更深入的了解，这样机构内的其他人也能利用这种从世界各地得来的知识。

据一位参与者说：“这事听起来很傻，但在家庭生活中那是一段何等忙碌的时光，你没时间坐下来仔细估量所发生的事。你要经历变动，变换新工作、新住所，孩子们将去新学校。这是一块绿洲，是一段交谈和表达感受的时间。”显然它起到了作用，因为自1992年引入这套程式，遣回的外派人员流失率大幅下降了。³¹

14.4.3 管理发展与战略

管理发展项目旨在通过一系列持续的教育活动和通过使管理者们轮流担任公司内部的不同职务以增加他们的各种经验和手段提高管理者的综合技能水平。管理发展项目意在提高公司的整体劳动生产率和管理资源的质量。

国际性公司日益使用管理发展作为战略工具。管理开发项目通过吸纳新管理者加入公司的规范和价值体系建立起统一的公司文化。公司内部的培训项目和脱产强化交流项目能够培养公司精神——共享的经验、非正式的网络、或许有一种公司语言或标语——并发展技术能力。这些培训通常包括唱歌、野炊和体育活动以增进团体感情。这些团体仪式可以包括“入会仪式”，在活动中要摆脱个人文化背景，身着公司的制服（如印有公司标志的T恤衫），而且要遭受一定的羞辱（如将一块蛋糕摔到脸上）。所有这一切活动都加强了公司经理与本公司的一致性。³²

经常将经理们召集在一起并将他们轮流分派到不同国家从事不同的工作，这能帮助公司建立非正式的管理网络。以瑞典的电信公司 L.M.爱立信 (L.M. Ericsson) 公司为例。在爱立信公司，各单位之间的合作至关重要，特别是总公司将技术诀窍和核心优势转递给子公司，再从外国子公司转回到总部。并且，为了加强合作，爱立信制定了长期计划，将大部分人在总部和分公司间来回调动。公司每隔一二年将 50 到 100 位工程师和经理从一个单位送到另一单位，这一过程建立了人与人之间的联系。此政策不仅有效地加强了公司间的共同文化而且协调了公司分布全球的业务活动。³³

14.5 工作业绩评价

对许多国际性企业来说，如何评价驻外经理的工作业绩是件特别棘手

的事，³⁴本节将介绍一下这方面的内容并探讨一些评价驻外经理工作业绩的指导原则。

14.5.1 工作业绩评价中的问题

无意识的偏见给客观评价外派经理的工作业绩造成困难。在绝大多数情况下，有两部分人来评价驻外经理的工作业绩——东道国的经理和母国公司的经理，二者都易产生偏见。例如奥道和曼登叙述了这样一个事例，一位美国经理在一个印度分支机构工作时引入了参与决策法。³⁵这个经理后来受到了东道国经理的不利评价。因为在印度存在着森严的社会等级，所以权威的经理是不必向下属过问细节的。当地的雇员显然将这位美国经理在参与管理方面所做的尝试看成是他无能和糊涂的表现。东道国经理对他工作的评价显然是负面的。

本国经理的评价也会有偏见，距离远是个原因，有时，他们自己缺乏海外工作经验也是个原因。本国的负责经理常常对在海外企业发生的事一无所知，因而，在评价一名驻外人员的工作业绩时他们倾向于依赖硬性的数据，例如下属单位的生产率、利润率或市场份额。使用这些标准的问题在于数据所反映的问题可能超出了驻外经理的控制（如汇率不利的变化和经济滑坡）。另外，硬性的数据没有考虑许多同样重要但不易看到的软性变数，例如一个驻外人员培养跨国文化意识和的能力和与当地经理一起高效工作的能力。

因为这样的一些偏见，许多驻外的经理相信总部管理层对他们评价不公，他们的工作技能和经验的价值没有得到完全的承认，这也许在许多驻外人员相信海外任职对他们前程不利的原因之一。在一项针对美国跨国公司人事经理的研究中，56%的经理表示一项海外的任命对一个人的前程既有害又无实惠。³⁶

14.5.2 工作业绩评价的指导原则

有几项措施可以减少工作评价中的偏见。³⁷首先，大多数驻外人员认为应对现场经理的评价给予较非现场经理的评价更多的重视。因为距离近，由现场经理来评估那些软性变数更合适，这些变数反映了外派人员工作业绩中重要的一面。尤其是当现场经理和驻外人员的国籍相同的时候，这种评估就更为有效，因为文化偏见少了。

但是，实际上母公司经理往往根据现场经理提供的信息做出评价。在这种情况下，多数专家建议以前曾在同一地点供职的外派人员应该参与评价过程有助于减少偏见。如果最终按规定由现场的外籍经理写评语时，在做出正式评价之前他应征询母公司经理的意见。这样做是明智的，因为这使母公司的经理有机会改正那些由文化误解产生的不利评价。

14.6 工资补偿

一讨论到国际性企业的工资补偿就会涉及到两个问题。一是工资补偿

的调整如何来反映经济环境和补偿惯例中存在的国别差异，其次是如何付给驻外经理报酬。本节将依次讨论这两个问题。

14.6.1 工资补偿的国别差异

在不同的国家同级经理的报酬存在着很大的差别。图 14-1 比较了美国 and 9 个欧洲国家 3 千万美元资产的公司总经理的总酬劳。可以看出，美国经理得到的报酬明显要比除瑞士外的大多数国家经理高。美国经理的平均报酬水平是和他或她对等的英国经理的两倍。例如，在 1994 年，销售额超过 2.05 亿美元的欧洲公司总经理得到的平均报酬为 \$398 712，而美国总经理的平均值为 \$819 428。³⁸然而，美国总经理与其他国家总经理工资之间的差别极大部分在于美国总经理所得到的报酬中有很大一部分是诸如购股权这样的长期奖励形式。这反映了一种在美国比在别处更为流行的信条，就是与工作业绩挂钩的奖金会促使经理们做出更佳业绩。

这些在工资补偿惯例方面的不同给国际性企业出了一个费解的难题：公司在付给身处不同国家经理报酬时，是否该按照每一国当时普遍的标准，或是全球的平均标准。对于实行种族中心和多元中心人事策略的公司来说，这种问题实际上并不存在。在实行种族中心人事策略的公司里，这个问题可归结为母国的驻外人员该拿多少报酬（这个问题随后讨论）。至于奉行多元中心的公司，由于缺乏经理人员在国家之间的流动，报酬能够且应该按照各国的特点来支付。如果英国的经理和美国的经理从不在一起工作的话，看起来就没必要付给他们一样的薪酬。

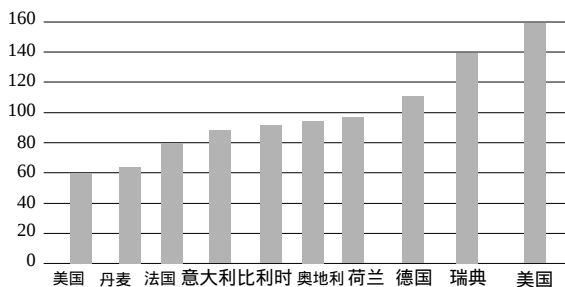


图14-1 在被选国家中3千万资产公司的总经理的工资补偿

资料来源：G Oddou and M Mendenhall, “ Expatriate Performance Appraisal: Problems and Solutions, ” in *International Human Resource Management*, ed. M. Mendenhall and G. Oddou (Boston: PSW-Kent, 1991)

然而，这个问题确实存在于奉行地理中心人事策略的公司里。别忘了地理中心人事策略和跨国战略是一致的。从人力资源的角度看，这种策略的一个方面就是需要建立一支由各国经理组成的骨干队伍。按照定义，这个骨干队伍可能包括许多不同国家的经理。这个队伍中的所有人员都要得到相同的薪水和相同的奖金吗？对于一个本部在美国的公司，这将意味着

要按美国的水平给外籍员工报酬，由于美国的工资水平普遍很高，这种做法代价昂贵。另一方面，如果公司不能拉齐工资水平，将会引起与美国人共同工作的外籍骨干成员的极大愤慨。通常，如果一家公司真的想建立一支国际性的骨干队伍，它就要付给它各国的经理们同样的基本工资，而不管他们来自哪个国家或将要派驻到哪个国家。本节的“管理焦点 14-2”收录了几个实例来讲述一些国际工商企业是如何应对这类问题的。

管理焦点 14-2

全球经理的报酬政策

最近，一家名为“机构资源咨询公司”的国际人力资源管理咨询公司在对45家美国大型国际性公司的人力资源专业人员进行调查后发现，所有这45家公司都把区分报酬水平和额外福利视为他们在试图培养一只国际性员工队伍时所遇到的最大困难。相比之下，这些公司中只有60%表示文化的差异和驻外人员的回归过程是个严重问题。问题的根源是成本：以美国人的薪水和需求为基础的一揽子驻外报酬显得越来越昂贵。作为解决这个问题的一种尝试，很多国际性企业为它们由国际机动经理组成的骨干队伍制定了特别的报酬方案。

在惠普公司（HP），每年大约有600人跨国界调动。尽管多数调动者是短期任职（1~2年），有25%的人是不定期的任职。惠普公司将短期调任人员的报酬与他们在本国的报酬水准相联系，对长期调任人员，要将其报酬尽快转换到他们的东道国的报酬水准并按当地普遍的标准支付。对于员工从高收入国家如德国调到低收入国如英国，惠普发放临时的过渡薪金以减轻对调整的不适。

另一方面，3M公司对长期驻外人员有一套不同的方案。开发这套方案是因为3M公司对它的国际化机构进行了很大的调整。例如在欧洲，3M过去是按国家划分业务的。然而现在，3M成立了几个欧洲分部。结果，许多本来可以在一个国家渡过其工作生涯的经理现在被要求调动，或许是永久地，到另外一个国家。

通过减去主要花费，如税和住房费用，3M将经理原工作国和调往国的净工资进行比较，被调动的经理可以拿到两者中较高的薪酬。这样，当3M公司调一个德国经理去法国时，这个德国人会保留他在本国的工资水平。但当一个英国雇员调到德国去时候，德国的薪水高，这个英国人就按德国的工资水平拿钱。

然而，尽管这项政策考虑了当地的住房费用，但并非像许多传统的外派人员工资策略那样，通过一个特别的支付方案来对较高的住房费用进行补贴。这样产生的住房补助在经理人员调动后会在他今后剩下的工作生涯里延续——这是个非常昂贵的方案。

飞利浦石油公司采纳了另一项政策。飞利浦公司所遵循的政策、原来是这样的，当一个第三国公民，比如一个英国公民，被调到国外（比如从英国到科威特），他将被付给美元，并且他的薪水将涨到和在美国

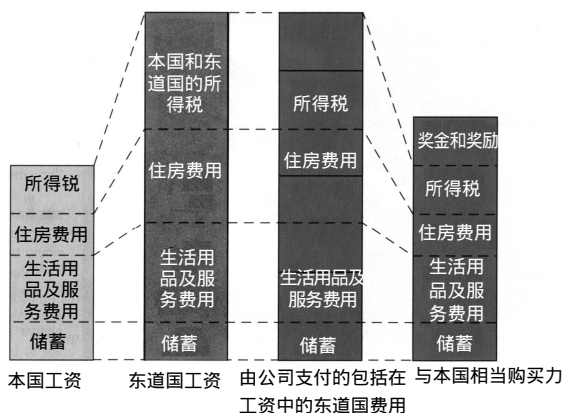
(续)

做同样工作的人一样高的水平。但是由于美国的薪酬水平普遍较高，这种方法非常的昂贵。因此，现在飞利浦公司有一项“第三国国民计划”。按照这项计划，被调任的员工将会得到很好的住房津贴和子女教育援助。然而，现在他的薪水要与他本国的工资水平或是调往的国家的工资水平挂钩。³⁹

14.6.2 驻外人员的报酬

给驻外人员支付报酬最常用的方法是平衡表法。这种方法使各国购买力相等，这样雇员就能够在他们国外的职位上享受到和在国内一样的生活标准。另外，这种方法还提供奖金以抵消不同派驻地点生活质量上存在的差别。⁴⁰图14-2所示是一张典型的平衡表。注意，在母国，员工支出的是所得税、住房支出、商品与服务支出（食品、服装、娱乐等）和储备（存款，养老基金等）。为使员工接受常驻海外的工作，平衡表法力图给驻外员工在东道国提供与本国一样的生活水准，外加一定的金钱诱惑（如额外的工资、奖金）。

典型的一揽子驻外工资补偿包括基本工资、驻外奖金、各种津贴，税差和分红。下文将简要地看一下这些组成部分。⁴¹一个驻外人员全部的工资补偿会等于他或她在国内任职工资的三倍。因为驻外人员的高额成本，近些年许多公司减少了驻外人员的使用。然而，建立一支由多国经理组成的骨干队伍的愿望使它们不可能削减太多的驻外人员。因此，一家公司对驻外人员的减少使用是有限度的，特别是当它采取种族中心或地理中心人事政策的时候。



□ 公司额外支付的费用

图14-2 一张典型的平衡表

资料来源：C. Reynolds, “Compensation of Overseas Personnel” in *Handbook of Human Resource Administration*, 2nd ed., ed. J.J. Famularo (New York :McGraw-Hill, 1986), p.5

14.6.2.1 基本工资

正常情况下，外派人员的基本工资与国内相近职位人员的基本工资大体相当。驻外人员的基本工资通常是以本国货币或东道国货币支付的。

14.6.2.2 驻外奖金

驻外奖金是付给离开本土工作的外派人员的额外的报酬，是一种对员工接受国外工作的奖励，是对他们不得不离开家人和朋友，生活在陌生的国家，不得不应付新的文化和语言，不得不适应新的工作习惯和做法的一种补偿。许多公司按税后基本工资额的 10% ~ 30% 支付驻外奖金。

14.6.2.3 津贴

在给外派人员的工资补偿中常常包括四种津贴：偏远地区津贴、住房津贴、生活费津贴和教育津贴。偏远地区津贴付给被派往艰苦地区工作的驻外人员。“艰苦地区”的精确解释是指那些诸如保健、学校和零售店等基本环境设施与国内标准比较起来十分缺乏的地区。给予住房津贴通常是为了保证驻外人员能在外国负担得起同在国内一样的住房条件。在一些住房很贵的地方(比如伦敦，东京)，这项津贴会相当可观，占到驻外人员补偿总额的 10% ~ 30%。生活费津贴可以保证驻外人员在国外能享受国内一样的生活水平。教育津贴的发放是为了保证驻外人员子女能接受符合要求的教育(同本国标准相比)。东道国的公立学校往往不适合驻外人员的子女，在这种情况下，他们必须上私立学校。

除非东道国与母国之间签订有互惠付税条约，否则外派人员就必须同时向东道国和母国政府缴纳个人所得税。当没有这样的互惠付税协定时，公司典型的做法是替驻外人员向东道国缴税。另外，当东道国较高的个人所得税率减少了驻外人员的实际收入时，公司通常会补足这个差额。

许多公司还确保他们的驻外人员能享有等同于国内水平的医疗和退休津贴。这项费用是非常大的，因为对公司来说许多在本国可以免税的津贴(如医疗和养老津贴)在国外却不行。

关键术语

种族中心方式	(ethnocentric)
地理中心方式	(geocentric)
多元中心方式	(polycentric)
外派失败	(expatriate failure)
驻外经理	(expatriate manager)
人力资源管理	(human resource management)
人事策略	(staffing policy)

本章小结

本章的叙述集中于国际商务中的人力资源管理 (HRM)。人力资源管理的活动包括人力资源战略、人事、工作业绩评价、管理发展和工资补偿。所有这些活动都不是独立进行的，它们都必须符合公司的战略。本章涉及以下几点：

1. 人事政策用于挑选具备完成特定工作所需技能的职员，人事政策能成为促进和发展公司文化的一个工具。

2. 种族中心论的人事政策是指在国际业务的所有关键管理岗位上任用本国公民，这种政策适合于国际化战略，缺点是种族中心主义的人事政策会造成文化近视。

3. 多元中心论的人事政策是指用东道国公民管理国外子公司，用本国公民担任总部的重要职位，这种方法可以将文化近视的危险降至最低限度，但会使本土与东道国之间的运营造成隔阂。这种政策适合于多国战略。

4. 地理中心论的人事政策是指在整个组织中搜寻最适合关键职位的人选而不考虑他们的国籍。这种方法适合于营造一个强大统一的文化和非正式的管理网络，而且这种政策很适合于全球和跨国战略。不同国家的移民政策可能会使这种政策受到限制。

5. 有关国际业务人事任用问题的论著中涉及到的一个突出问题就是外派失败，即一个外派经理过早地返回他或她的母国。外派失败的代价是相当高的。

6. 通过某种挑选程序筛掉不合格的候选人，可以降低外派的失败率，看起来最成功的外派人员是一些高度自尊自信、容易与他人相处、愿意尝试用外语交流、能够与其他文化背景的人产生共鸣的人。

7. 培训可以降低外派失败的可能性。它应包括：文化培训，语言培训和实际操作培训，并且培训应该是为驻外经理和他们的配偶同时提供的。

8. 管理发展计划试图通过一系列的管理教育和在公司内部轮换调动经理以丰富他们的经验这种方式来提高经理们的全面技能水平。管理发展作为一个战略手段，经常被用于营造一个强大统一的文化和非正式的管理网络，而这两者又支持了跨国和全球经营战略。

9. 由于下意识的偏见，很难客观地评价一位驻外经理的成绩，有一些方法可以用来减少这种偏见。

10. 国别差异使国际性企业的工资补偿实践产生困难：即公司是应该按照各自国家的标准来付给经理们工资还是实行全球相同的工资标准？

11. 最常用的解决驻外人员薪酬的方法是平衡表法。这种方法旨在使雇员的购买力均等化，以使他们在国外工作岗位上能享受到与家里相同的生活水平。

思考和讨论

1. 种族中心论、多元中心论和地理中心论的人事政策的主要优点、缺点是什么？每种方法各适用于什么情况？

2. 研究表明, 驻外人员会遇到许多问题, 这些限制了他们在国外岗位上的工作效率, 而当他们回国后, 也会妨碍他为公司做贡献。这些问题的主要原因和后果是什么? 一个公司应怎样减少此类问题的发生?

3. 国际性企业的战略和它的人力资源管理政策之间的联系是什么? 特别是有关驻外人员的使用及他们的薪酬方面的问题?

网上练习

作为公司战略的一部分, 有效的人力资源管理可以在降低生产成本和增强与顾客的联系方面具有指导作用。三个人力资源机构在万维网上开辟了他们的网页, 他们的网站向全世界的公司提供各种各样的信息。“国际人力资源信息管理协会”(IHRIM)已经有6 000名成员, 它的网站(<http://www.ihrim.org/>)包括一个管理资源中心, 一个人力资源(HR)教育中心和—个特殊兴趣群体论坛。同样, “人力资源管理协会”在全球范围内有85 000名成员, 它包罗万象的网站(<http://www.shrm.org/text.htm>)中充满了人力资源新闻、有关国际人力资源研究机构的信息、政府事务和学术研讨会方面的信息。创建于1919年的国际劳工组织(ILO)是联合国的一个特设机构, 也是凡尔赛协定保留下来的唯一主要机构。ILO旨在设立劳工标准, 促进社会公正。它的网站(<http://www.ilo.org/public/english/index.htm>)阐明它的政策, 有完整的报告和讲演, 列出了雇佣标准, 还对范围很广的与工作有关的问题进行了指导。

网上漫游

访问这三个网站并讨论他们是如何阐述人事政策的。他们有哪些出版物帮助经理们处理外派员工和工资补偿方面的问题? 在他们举行的研讨会上目前讨论的主题是什么? 从 IHRIM管理资源中心可以得到什么信息? SHRM国际人力资源研究机构的功能是什么? 使用 ILO的网页, 看看过去的六个月中, 有哪些世界领袖对哪些问题发表了言论?

综述案例

高露洁公司的全球人力资源管理

高露洁公司, 这个年销售额 60亿美元的个人用品巨人, 有近三分之二的收入是从美国之外的地区获取的。就像美国许多国际性公司一样, 多年来高露洁靠着“在国内开发产品,

然后投放到国外子公司去生产经营”的方法取得了成功。每一个主要的国外子公司负责该地区的生产和销售。这些子公司中的高级管理职位一般由美国人担任。而且实际上，公司在美国的所有经理都是美国公民。

80年代初，高露洁公司认识到如果想在快速变化的国际商业环境中取胜，就必须具有更多的跨国色彩。它的竞争对手，比如宝洁、联合利华和花王公司，也都在努力地向跨国的方向发展，所以高露洁公司也需要迎合这个趋势。成为国际性公司的一个重要方面是发展一个由高级管理者组成的国际核心组织，它的成员在不同文化背景中工作就像在自己的国家工作一样，具有超越他们本民族文化的能力。

做为培养这样一只队伍的第一步，高露洁公司从 1987年开始招募大学毕业生并让他们参加一个国际性的强化培训计划。新成员一般都持有美国大学的工商管理硕士文凭，至少会讲一种外语，已经在国外生活过，有扎实的计算机技能和商业经验。超过 1/4的参与者是外国公民。

受训者要在美国受训 24个月。在每项为期三个月的培训中，他们学习全球业务开发的密技，编制计划开发一项新产品或者在不同国家的市场上增强已有产品的销售。参与者们还接受额外的语言教育，在世界范围内进行商业旅行。当他们完成这项培训计划后，参加者成为美国国内或驻外的助理产品经理。不同于大部分美国公司，高露洁公司并不把外籍受训者派回他们本国开始他们的工作。相反，更多的情况是一个法籍受训者被留在美国，一个美国人被派往德国，英籍的被派往西班牙。外籍人员得到同美国同事一样慷慨的工资补偿，即使他们被分派到自己的祖国。由此出现的一个问题是这份额外的报酬在国外子公司的当地经理中引起不满。高露洁公司试图采用敦促它的国外子公司将他们最具前途的年轻经理送去培训的方法来解决这个问题。

除了管理培训计划外，高露洁还采用了许多其他的措施来发展其国际经理队伍。例如，在欧洲，该公司正致力于培养“欧盟经理”，他们拥有在许多欧洲国家工作的经历。这偏离了一般的让经理们在自己的国家完成大部分（如果不是全部的话）职业生涯的做法。高露洁目前正力图确保项目小组由几个国家的经理组成。⁴²

讨论题

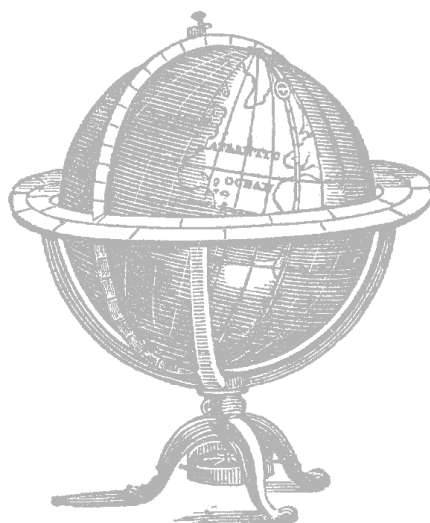
1. HRM同高露洁战略之间的关系是什么？
2. 看待高露洁的国际培训计划能提高它的经济运行能力这个问题？
3. 高露洁国际培训计划的潜在问题和危险是什么？

参考文献

- 1 D. A. Amfuso, "HR Unites the World of Coca-Cola," *Personnel Journal*, November 1994, pp. 112-20, and S. Foley, "Internationalizing the Cola Wars," *Harvard Business School Case* #9-794-146.
- 2 P. J. Dowling and R. S. Schuler, *International Dimensions of Human Resource Management* (Boston: PSW-Kent, 1990).
- 3 J. Millman, M. A. von Glinow, and M. Nathan, "Organizational Life Cycles and Strategic International Human Resource Management in Multinational Companies," *Academy of Management Review* 16 (1991), pp. 318-39.
- 4 E. H. Schein, *Organizational Culture and Leadership* (San Francisco: Jossey-Bass, 1985).
- 5 H. V. Perlmutter, "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia Journal of World Business* 4 (1969), pp. 9-18; D. A. Heenan and H. V. Perlmutter, *Multinational Organizational Development* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1979); and D. A. Ondrack, "International Human Resources Management in European and North American Firms," *International Studies of Management and Organization* 15 (1985), pp. 6-32.
- 6 S. Beechler and J. Z. Yang, "The Transfer of Japanese Style Management to American Subsidiaries," *Journal of International Business Studies* 25 (1994), pp. 467-91.
- 7 C. A. Bartlett, and S. Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).
- 8 S. J. Kobrin, "Geocentric Mind-set and Multinational Strategy," *Journal of International Business Studies* 25 (1994), pp. 493-511.
- 9 P. M. Rosenzweig and N. Nohria, "Influences on Human Resource Management Practices in Multinational Corporations," *Journal of International Business Studies* 25 (1994), pp. 229-51.
- 10 Kobrin, "Geocentric Mind-set and Multinational Strategy."
- 11 J. S. Black, M. Mendenhall, and G. Oddou, "Towards a Comprehensive Model of International Adjustment," *Academy of Management Review* 16 (1991), pp. 291-317.
- 12 M. G. Harvey, "The Multinational Corporation's Expatriate Problem: An Application of Murphy's Law," *Business Horizons* 26 (1983), pp. 71-78.
- 13 Black, Mendenhall, and Oddou, "Towards a Comprehensive Model of International Adjustment."
- 14 R. L. Tung, "Selection and Training Procedures of U.S., European, and Japanese Multinationals," *California Management Review* 25 (1982), pp. 57-71.
- 15 C. M. Salomon, "Success Abroad Depends upon More Than Job Skills," *Personnel Journal*, April 1994, pp. 51-58.
- 16 Ibid.
- 17 M. Mendenhall and G. Oddou, "The Dimensions of Expatriate Acculturation: A Review," *Academy of Management Review* 10 (1985), pp. 39-47.
- 18 I. Torbierin, *Living Abroad: Personal Adjustment and Personnel Policy in the Overseas Setting* (New York: John Wiley, 1982).
- 19 R. L. Tung, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments," *Columbia Journal of World Business* 16 (1981), pp. 68-78.
- 20 Salomon, "Success Abroad Depends upon More Than Job Skills."
- 21 S. Ronen, "Training and International Assignee," in *Training and Career Development*, ed. I. Goldstein (San Francisco: Jossey-Bass, 1985), and Tung, "Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments."
- 22 Salomon, "Success Abroad Depends upon More Than Job Skills."
- 23 Dowling and Schuler, *International Dimensions of Human Resource Management*.
- 24 Ibid.
- 25 G. Baliga and J. C. Baker, "Multinational Corporate Policies for Expatriate Managers: Selection, Training, and Evaluation," *Advanced Management Journal*, Autumn 1985, pp. 31-38.
- 26 C. Rapoport, "A Tough Swede Invades the U.S.," *Fortune*, June 20, 1992, pp. 67-70.
- 27 J. C. Baker, "Foreign Language and Departure Training in U.S. Multinational

- Firms," *Personnel Administrator*, July 1984, pp. 68-70.
- 28** J. S. Black and M. E. Mendenhall, *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers* (San Francisco: Jossey-Bass, 1992).
- 29** Ibid.
- 30** Figures from Global Reallocation Trend Survey undertaken by the National Foreign Trade Council. Cited in Salomon, "Success Abroad Depends upon More Than Job Skills."
- 31** C. M. Salomon, "Repatriation: Up, Down, or Out?" *Personnel Journal*, January 1995, pp. 28-34.
- 32** S. C. Schneider, "National v. Corporate Culture: Implications for Human Resource Management," *Human Resource Management* 27 (Summer 1988), pp. 231-46.
- 33** Bartlett and Ghoshal, *Managing across Borders*.
- 34** G. Oddou and M. Mendenhall, "Expatriate Performance Appraisal: Problems and Solutions," in *International Human Resource Management*, ed. Mendenhall and Oddou (Boston: PWS-Kent, 1991), Dowling and Schuler, *International Dimensions*; and R. S. Schuler and G. W. Florkowski, "International Human Resource Management," in *Handbook for International Management Research*, ed. B. J. Punnett and O. Shenkar (Oxford: Blackwell, 1996).
- 35** Oddou and Mendenhall, "Expatriate Performance Appraisal."
- 36** "Expatriates Often See Little Benefit to Careers in Foreign Stints, Indifference at Home," *The Wall Street Journal*, December 11, 1989, p. B1
- 37** Oddou and Mendenhall, "Expatriate Performance Appraisal," and Schuler and Florkowski, "International Human Resource Management."
- 38** Data from Towers Perrin. Cited in J. Flynn, "Continental Divide over Executive Pay," *Business Week*, July 3, 1995, pp. 40-41.
- 39** A. Bennett, "Executive Pay: What's an Expatriate?" *The Wall Street Journal*, April 21, 1994, p. A5, and J. Flynn, "Continental Divide over Executive Pay," *Business Week*, July 3, 1995, pp. 40-41.
- 40** C. Reynolds, "Compensation of Overseas Personnel," in *Handbook of Human Resource Administration*, ed. J. J. Famularo (New York: McGraw-Hill, 1986).
- 41** M. Helms, "International Executive Compensation Practices," in *International Human Resource Management*, ed. M. Mendenhall and G. Oddou (Boston: PWS-Kent, 1991).
- 42** J. S. Lublin, "Managing Globally: Younger Managers Learn Global Skills," *The Wall Street Journal*, March 31, 1992, p. B1; B. Hagerty, "Companies in Europe Seeking Executives Who Can Cross Borders in a Single Bound," *The Wall Street Journal*, January 25, 1991, p. B1; and C. M. Salomon, "Global Operations Demand that HR Rethink Diversity," *Personnel Journal*, 73, 1994, pp. 40-50.

总词汇表



第1章

全球一体化(globalization) 是指走向一个更为一体化全球经济体系的趋势。

市场全球一体化(globalization of markets) 是指在历史上互不相同的工业部门和分隔的各国国内市场正在汇合成一个巨大的全球市场。

生产全球一体化(globalization of production) 从全球不同地区寻求商品和服务来源，因各国在生产要素即成本和质量方面的差异而获益。

国际贸易(international trade) 把商品或服务出口到另一个国家的消费者那里去。

关税及贸易总协定(General Agreement on Tariffs and Trade) 是指消除各国间商品、服务和资本自由流动壁垒的条约，通常称为 GATT。

世界贸易组织(World Trade Organization) 1993年乌拉圭回合时建立的办事机构，用以监管国际贸易体制。

摩尔定律(Moore's Law) 预言每18个月微处理器技术的功能增加一倍而其成本减少一半。

国际企业(international business) 任何一家从事国际贸易或投资的企业。

第2章

政治经济体制(political economy) 一个国家的政治、经济及法律制度。

市场经济(market economy) 在市场经济情况下，供求关系决定所生产商品及服务的数量。

指令性经济(command economy) 在指令性经济情况下，所生产的商品及服务、生产的数量及出售的价格全都由政府计划规定。

法律制度(legal system) 是规范行为的法规和法律，以及法律得以执行并使受损害者得到补偿的程序。

知识产权(property rights) 产权是一系列法律上的权利，行使它来使

用资源，以及使用由资源所产生的收入。

知识产权(intellectual property) 是指智力活动的产品，像计算机软件、影视剧、音乐作品或新药的化学配方等。

专利(patent) 给新产品或新工艺发明人的证明文件，使他独享制造、使用及销售其发明的权力。

版权(copyrights) 作家、音乐家、剧作者、艺术家及出版商按适合自己的方式出版或处理其作品在法律上的独享权。

商标(trademarks) 通常正式注册的图形或名称，贸易商或制造商用以指认或区分产品。

巴黎保护工业产权公约(Paris Convention for the Protection of Industrial Property) 96个国家签署的保护知识产权的国际协定。

普通法系(common law system) 基于传统、惯例和风俗习惯的法律体系，它在英国已发展数百年。现今存在于包括美国在内的前英属殖民地。

大陆法系(continental law system) 是基于载入法典的，详加说明的一系列法律的法律体系，为80多个国家所采用，包括德国、法国、日本和俄国。

人类发展指数(human development index) 是以人均寿命、识字率以及平均收入是否满足该国基本需求为基础的指数，该指数由联合国推出。

创新 (Innovation) 人们创造新产品、新工艺、新的组织形式、新的管理方法以及新策略的过程。

迟入者劣势(latemover disadvantages) 后进入商业市场的公司所遭遇的不利条件。

政治风险(political risk) 政治力量引发该国经营环境显著变化的可能性，这种变化会给商业企业的利润和其他目标带来负面影响。

经济风险(economic risk) 经济管理不当引发一个国家经营环境显著变化的可能性，这种变化会给商业企业的利润和其他目标带来负面影响。

法律风险(legal risk) 贸易伙伴趁机破坏合同或将产权要据为己有的可能性。

第3章

文化(culture) 一群人所共享的价值观体系及准则，以及由它们一起

所组成的生活方式。

价值观(values) 有关人群相信何为真、善、美的抽象观念。

准则(norms) 在特定环境下规定适度举止的社会规则和指导方针。

社会(society) 共享一系列共同价值观及准则的人群。

社会习俗(folkways) 日常生活中的惯例。

道德(mores) 社会职能和社会生活的中心准则。

族群(group) 是两个或更多个人的联合体，这些人有共同的认同感，并在一系列相互熟悉的共同行为准则基础之上互相作用。

社会等级流动性(social mobility) 个人从其出生阶层移到另一阶层去的可能程度。

种姓制度(caste system) 封闭的社会等级制度，在此制度下一个人的社会地位由出身决定，通常终生难以改变。

阶级制度(Class system) 开放的社会等级制度，出身所决定的个人地位可通过他(或她)的成就或运气来改变。

阶级意识(class consciousness) 是指一个人根据出身来认识自己的地位并发展与其他阶级成员的关系。

社会阶层(social strata) 是指依据家庭背景、职业和收入而将社会分成的若干社会成分。

第4章

绝对优势(absolute advantage) 当一个国家生产某种产品的效率高于其他任何国家同一产品的生产效率时，这个国家在这一产品的生产上就享有绝对优势。

比较优势(comparative advantage) 一个国家应专门从事其生产效率最高的产品的生产，而从其他国家购买其生产效率并非最高的产品，即使这意味着它自身生产所购产品的效率比出口国的要高。

自由贸易(free trade) 一个国家的政府不用配额或关税来影响国民能

从它国购买什么或者向它国出售什么。

先发优势(first-mover advantage) 指的是能最终促使一个公司成为某个行业的先行者的经济和战略优势。

重商主义(mercantilism) 是一个国家保持贸易顺差，即出口多于进口是最有利的理论。

得失所系的事情(zero-sum game) 是指一个国家有所得必然导致另一国家有所失。

各有所得的事情(positive-sum game) 是指所有国家都能从贸易中获益，只是所获益处大小不一。

第5章

关税(tariff) 是对进口产品征收的税。

从量税(specific tariffs) 是指对每一个单位的进口产品征收固定数额的税。

从价税(ad valorem tariffs) 是指按进口产品价值的一定比例来征税。

管理贸易政策(administrative trade policies) 指的是为加大外国产品进入本国市场的难度而采取的政府政策。

进口配额(import quota) 是对进口产品数量的一种直接限制。

自愿出口限制(voluntary export restraint) 是在进口国政府的请求下，出口国对其出口施行配额。

本地成分要求(local content requirement) 是指一个进口产品的某些成分必须是在进口国当地生产的。

补贴(subsidy) 是政府对国内公司的一种资金支付。

第6章

国际收支帐目(balance-of-payments accounts) 是一个国家对外支付情

况及来自国外的收入情况的记录。

往来项目 (current account) 是一个国家产品和服务进、出口的记录。

资本项目 (capital account) 是与资产买卖有关的交易的记录。

外在性 (externalities) 是指当同类工业集中在同一地区时本领域知识的传播。

兼收并蓄理论 (eclectic paradigm) 是将前两种理论观点综合起来以便对国外直接投资做出全面解释的理论。

出口 (exporting) 是指在本国生产产品然后将其运往接受国销售。

许可 (licensing) 是指给外国企业生产和销售本公司产品的权利，为此公司对售出的每一单位的产品收取许可权使用费。

外国直接投资 (foreign direct investment) 是指一个公司在外国直接投资建立新的设施以生产或营销某一产品。

跨国企业 (multinational enterprise) 是指在国外进行生产和经营的企业。

外国直接投资流动 (flow of foreign direct investment) 是指在一段时间内所进行的FDI的总量。

外国直接投资的存量 (stock of foreign direct investment) 是指在某一时间点外国企业拥有资产的累计总值。

外国直接投资的流出 (outflows of foreign direct investment) 是指FDI从一个国家流出。

外国直接投资的流入 (inflows of foreign direct investment) 是指FDI流入一个国家。

国际化理论 (internationalization theory) 解释了为什么公司往往更倾向于采用FDI，而不是许可作为进入外国市场的策略。

地点优势 (location-specific advantages) 指的是通过利用国外某一地点的资源禀赋或有利条件所获得的优势以及公司认为值得与自己的独特条件结合在一起的优势。

寡头垄断行业 (oligopoly) 是指由少数大公司组成的行业。

东道国(host country) 是指接受外国直接投资的国家。

母国(home country) 是指FDI的来源国。

第7章

区域经济一体化(regional economic integration) 是指在某一地理区域内的某些国家为实现彼此之间产品、服务和生产要素的自由流动而达成的降低、直至最终取消关税和非关税壁垒的协议。

贸易创造(trade creation) 是指在自由贸易区内，高成本的国内生产商被低成本的生产商所替代。

贸易转移(trade diversion) 是指低成本的外部供应商被自由贸易区内的高成本的供应商所替代。

第8章

套汇(arbitrage) 是以低价购买一种货币，然后再以高价卖出的过程。

反向贸易(countertrade) 是一种类似于易货贸易的贸易形式，在同严格限制货币自由兑换的国家进行贸易时，这种贸易形式确保公司之间可以用商品或服务换取等价的商品与服务。

货币投机(currency speculation) 是指将一种货币暂时兑换成另一种货币以便在汇率变化时获得利润。

高效市场(efficient market) 是指商品和服务可以自由流动，没有任何障碍的市场。

相对高效市场(relatively efficient markets) 是指对国际贸易和投资存在少量障碍的市场。

外汇市场(foreign exchange market) 是把一个国家的货币兑换成另一国家货币的场所。

汇率(exchange rate) 是指一种货币兑换成另一种货币时所使用的汇价。

外汇风险(foreign exchange risk) 是指由于无法准确预测汇率波动而

造成的不利后果。

即期汇率(spot exchange rate) 是指在特定一天外汇交易商把某一种货币兑换成另一种货币时所参照的汇率。

远期外汇(forward exchange) 是指交易双方同意在未来某一特定日期进行外汇兑换交易。

远期汇率(forward exchange rate) 未来30天、90天和180天货币兑换率的报盘。

同物同价法则(law of one price) 是指如果不考虑运输成本和贸易障碍等因素，在存在竞争的市场内，以同一种货币定价的同一种商品在不同国家的售价应该相同。

国际费希尔效应(International Fisher Effect) 是指任何两个国家的货币之间即期汇率的变化量同两国名义利率之差相等，利率高的国家的货币会贬值，利率低的国家的货币会升值。

低效市场(inefficient market) 是指在一市场内，价格不是对该市场各种信息的综合反映。

经济基本要素分析法(fundamental analysis) 是利用经济学理论开发出一些复杂精密的计量经济学模式来预测汇率的走向。

技术分析法(technical analysis) 是利用过去外汇汇率及成交量方面的数据确定汇率过去的变化趋势，以此来预测汇率在未来变化的规律。

可自由兑换货币(freely convertible) 是指一个国家的居民及非居民可以无限量地将其兑换成外币的货币。

非居民可兑换货币(externally convertible) 是指只有非居民才可以将其无限量地兑换成外币的货币。

不可自由兑换货币(nonconvertible) 是指任何人都不得将其兑换成外币的货币。

对冲基金(hedge fund) 是指用来购买金融资产，并将其卖空的投资资金。

卖空(short selling) 是指一个投资商估计某种金融资产的价值会下跌并可从中牟利的投机活动。

第9章

固定汇率(fixed exchange rate) 是指以美元表示的大多数国家货币的币值长时期内应该相对稳定,并只能在一些特定情况下才允许改变。

管理浮动汇率(managed float system) 是指一些货币的币值可以自由浮动,但是大多数货币不是受到政府干预的制约就是钉住另一种货币的体系。

金本位制(gold standard) 是指将货币同黄金挂钩并保证货币可以兑换成黄金的做法。

第10章

核心能力(core competence) 是指某一企业内部所具有的、竞争者无法轻易赶上或模仿的技能。

规模经济(economies of scale) 是指通过大批量生产某种产品而实现单位成本的下降。

经验曲线(experience curve) 产品的生命期内生产成本的下降。

全球学习(global learning) 企业的产品和技能从母国企业流向国外子公司、从国外子公司流向母国企业以及从一个国外子公司流向另外一个子公司的过程。

全球网(global web) 是指将价值链上各个阶段的活动被分散到能实现价值最大化和成本最低化的世界各地的网络。

学习效力(learning effects) 是指通过在实践中学习而降低成本。

区域经济(location economies) 是指企业通过把价值创造活动放在最有利于这些活动的地方完成而从中获得的经济效益。

战略联盟(strategic alliances) 战略联盟是指实际的或者潜在的竞争者之间所订立的合作协议。

战略(strategy) 企业的战略是指企业的管理人员为了实现企业的目标而采取的行动。

跨国战略(transnational strategy) 试图同时实现经验曲线经济和区位优势经济,在企业内部转移与众不同的能力并且关注地域差别的企业战略。

第11章

交叉许可协议 (cross-licensing agreement) 在交叉许可协议下, 一家企业把无形资产的权利转让给另外一家企业并要求这家企业除了交纳特许权费以外, 还要将它的一些技术诀窍许可给自己。

出口管理公司 (export management company) 是由出口方面的专家组成, 可以充当客户企业的出口营销部或者国际部。

特许经营 (franchising) 将生产和销售本企业产品的权力授予一家外国企业并且从外国企业所售出的每单位产品中收取特许权费。

合资企业 (joint venture) 是由两家或两家以上的独立的企业共同建立并共同拥有的企业。

许可协议 (licensing agreement) 许可人将无形资产的权利授予被许可人, 允许后者使用特定的一段时间并且据此收取特许权费的一种协议。

交钥匙工程 (turnkey project) 承包人承揽外国客户的工程项目并负责项目的一切细节, 包括操作人员的培训。当合同完成的时候, 外国客户将获得可随时完全运作整个设施的“钥匙”。

独资子公司 (wholly owned subsidiary) 是指母公司在其中拥有100%的股权的公司。

第13章

ISO 9000 指确保制造过程和产品质量的标准。

精益生产 (lean production) 这种生产技术旨在降低复杂设备的设置次数; 通过更好的规划来提高单件设备的利用率并加强生产各个环节的质量控制。

材料管理 (materials management) 指一切将材料送入生产设施、经过制造过程再通过分销系统最终到达用户手中所必需的活动。

业务活动 (operations) 涉及原材料购买、产品制造和产品运输过程的一系列活动。

生产 (production) 是指制造产品的活动。

货源决策 (sourcing decision) 公司有关是自己制造还是购买生产最

终产品所需要的零部件的决定。

专用设备 (specialized assets) 只能用作专门用途的设备。

全面质量管理 (total quality management) 重点在提高公司产品和服务质量需求的管理技术。

统一需求 (universal needs) 世界范围内相同的需求。

第14章

种族中心方式 (ethnocentric) 一种人事制度，即让所有主要的管理职务由母公司所在国公民担任。

种族中心行为 (ethnocentric behavior) 对本民族或本民族文化持有优越感并以此态度行事。

外派失败 (expatriate failure) 驻外经理提前返回母国。

驻外经理 (expatriate manager) 指在国外分公司担任经理工作的本国公民。

地理中心方式 (geocentric) 是指在整个组织内挑选最合适的人担任重要职务，而不考虑国籍因素的一种人事制度。

人力资源管理 (human resource management) 一个组织为有效地利用其人力资源而进行的活动。

多元中心方式 (polycentric) 要求招募东道国成员管理子公司，而由母公司所在国公民执掌公司总部重要职位的一种人事政策。

人事策略 (staffing policy) 是指有关为特定工作选择雇员的政策。