

# 民营企业跨国经营组织模式的选择

欧阳

(湖南商学院亚太经贸所,湖南长沙,410205)

摘要:民营企业在跨国经营中要选择适合自身发展的组织模式,中小民营企业一般应选择“集群”组织模式,大型民营企业一般应选择“集团”组织模式,成长起来的现代跨国企业还可以选择“联盟”组织模式。无论采取何种模式,关键是要深化分工与协作,形成内部一体化或外部一体化的协同效应,取得规模效益和减少交易费用,实现价值链的增值。

关键词:民营企业;跨国经营;组织模式

中图分类号:F121.23

文献标识码:A

文章编号:1672-3104(2006)02-0221-04

在跨国经营中采用怎样的组织模式,这是民营企业成长的战略性问题。为此,我们需要具体地分析企业组织结构的要求,分析民营企业的特点与跨国经营的环境,按照我国民营企业的实际情况和国际经济的一般规则,进行科学合理的选择。

## 一、民营企业跨国经营组织模式的基本要求

我们把企业看作一个有机系统,那末,最重要的就是构成组织的基本要素及联结纽带,这些要素和联结纽带的组合必然表现为某种特定的形态,即组织结构。而企业在经营战略中选择哪种结构,就叫做组织模式。这种结构或模式是人们根据经验和需要而设计的,按照亨利·明茨伯格的观点,组织设计的原则包括专业化和分工、协调、合作和控制、等级制度等方面。其核心在于专业化和分工,生产效率的根本源泉是专业化,对高度专业化的生产任务进行分工,将使生产率获得大幅度提高。既然有分工就应该有合作和控制,才能使企业的各要素围绕总体目标开展工作,这就要求有一种协调的机制,有效的协调可以避免要素之间的目标冲突,整合各方力量和各种资源。赫伯·西蒙认为等级制是有助于协调的,马克斯·韦伯把它看成是限于工作责任范围

内的合理、合法权威,或者是通过规则和标准化操作程序进行的协调和控制。

随着经济技术的进步,企业组织结构在由低到高、由简单到复杂地逐步演变。古典企业组织结构是直线制的,具有结构简单、责权明确、沟通及时、管理高效的特点,但只适用于规模较小或业务活动简单的企业。现代企业的结构复杂,形式呈现多样化发展的趋势。钱德勒认为现代工商企业有两个特点:“它包含许多不同的营业单位,并由各层级支薪的行政人员所管理。”<sup>[1][2]</sup>见图1。

图1 现代工商企业的基本层次结构

被钱德勒称为“多单位企业”的现代企业,因为规模的扩大和内部单位的增多,联系、协作和协调的任务变得更加复杂和艰巨,所以在组织结构的改革中更多地倾向于分权。

收稿日期:2005-11-02;修回日期:2006-03-21

基金项目:国家社会科学基金项目(05BJL063);湖南省软科学基金项目(05ZK3004);湖南省教育厅重点科研项目(05A050)。

作者简介:欧阳(1962-),男,湖南宜章人,湖南商学院亚太经贸研究所所长,教授,中国世界经济学会贸易与投资委员会副会长,主要研究方向:国际经贸战略。

任何企业都要选择一定的组织结构或者模式,民营企业作为一种特殊类型的企业,也应该选择适合自己的组织结构或者模式。特别是在跨国经营中,应该选择那些既符合国际化要求,又适合自身发展的组织结构模式。从总体上看,民营企业跨国经营组织模式的选择,应考虑三个方面的要求:①一般企业的要求。从一般的企业看,组织结构的核⼼是专业化、分工以及由此引起的协作、协调<sup>[2]</sup>。企业规模的扩大提出了专业化的要求,专业化分工的深化,分工的深化提出了协作的要求,也加重了协调的任务。无论何种企业,其组织结构都是与这个核⼼问题紧密相关的。但是,由于情况的不同,它们采取的分工与协作的形式将有所区别,如有的企业内部各单位的独立性要强一些,有的则要弱一些;有的企业总部的协调任务重一些,有的则要轻一些。②跨国经营的要求。从逻辑上说,跨国企业的规模会扩大,内部单位会增加,分工在深化。而且,有的企业还不仅仅存在内部分工,而且存在集团内部各企业之间的分工,以及本集团与其他企业集团的分工。因此,跨国经营的协作与协调的任务在加重,难度在加大,这就要求跨国企业的组织结构,应该更好地适应更加复杂、更加艰巨的协作与协调任务的要求。③民营企业的要求。民营企业是我国经济发展中的新生力量,其组织结构应该是现代企业的组织结构。但是,从总体上看,民营企业的规模不是很大,内部的分工不是特别复杂,所以,它的组织结构也不宜过于复杂,要便于总部的协调。同时,民营企业的发展很不平衡,多数是中小企业,也有少数已经成长为大型企业,还有的正在成长为特大型企业或企业集团。因此,应该分门别类,按照不同的规模和不同的发展阶段,选择不同的组织结构模式。

## 二、 集群:中小民营企业跨国经营组织模式

规模比较小的民营企业,在跨国经营中是处于不利地位的。但有的竟然也成为我国企业跨国经营的前驱,在国际竞争中获得了更多的利益。浙江和广东的中小企业就已在国际化经营中崭露头角。一个重要的原因,就在于它们选择了适合中小企业发展的组织形式,即集群式的组织模式。见图2。

图2 中小民营企业跨国经营的组织模式:“伞”形结构

中小型民营企业拥有机制灵活、管理便捷等方面的优势,但在跨国经营中也有不利因素,因为规模小和实力弱,科技创新、产品营销、广告宣传等都处于不利的地位,不可能与国际上的竞争对手竞争。为了既发挥中小企业的优势,又借用大型企业的优势,它们创造了一种“鱼和熊掌可以兼得”的新组织结构,即中小企业集群。20世纪中期,这种组织形式在“中小企业王国”意大利已经出现。意大利的中小企业集群被称为“艾米利亚”模式,它是由一群承担专业分工并起协调作用的中介和中小企业相结合而构成的有机体,中介商和中小企业相辅相成共同组织地域生产网络<sup>[3]</sup>。美国学者迈克尔·波特用“集群”理论分析了艾米利亚——罗马格纳地区的瓷都——萨梭罗镇,从而印证了通过产业集群构成竞争优势的原理。改革开放以来,我国浙江和广东也形成了有特色的中小企业集群,有力地推动了区域经济的发展,而且出现了国际化经营的好势头。特别是浙江的中小企业集群,企业之间的分工和协作非常明显<sup>[4]</sup>。这些企业虽然个体的规模比较小,但是从集群的角度看,就象大型的企业集团。它们依靠专业化分工和相互协作,形成较低的成本和价格优势,产品在国内市场的占有率高,而且远销国外市场<sup>[5]</sup>。

从组织结构上看,中小企业集群的组织方式属于“外部一体化”,即各企业之间开展分工与合作,实行一体化经营。具体地说,它有以下特征:①各个企业的独立性很强,都是自主经营、自负盈亏、自我发展的企业,享有自主经营权和决策权,其进入或退出都是自由自主的。②以专业化分工为核⼼,在一个区域内生产某一种产品,依据各企业的技术特点进行分工,分别从事不同环节、不同工序的生产或装配,依靠联合的力量制造出最终产品。③以共同采购原料和销售产品为纽带,通过中介企业(核⼼企

业)共同采购原料而降低生产成本,通过中介企业(销售公司)共同销售产品而降低营销成本,形成规模优势。这种“集群”式的组织模式,既是中小民营企业国内经营的有效形式,更是中小民营企业跨国经营的有效形式。

### 三、集团:大型民营企业跨国经营组织模式

如果说“集群”是跨国经营中特殊的组织模式,那末,“集团”就是跨国经营中最普遍的组织模式。国外的跨国企业,多数是以大型企业集团的形式出现的。我国的民营企业,也有一部分在改革开放中成长壮大起来,而且在以“集团”的组织模式开展跨国经营。见图3。

图3 大型民营企业跨国经营的组织模式:“燕”形结构

大型企业具有较大的规模,能够形成规模优势,提高抗风险的能力。由于大型企业都设有的一些子公司,包括母内子公司和国外子公司,所以形成了多个企业组成的企业集团。企业集团的边界不是某个大企业的边界,它是若干企业的集合体。这种集团具有内部化优势,在研发和营销等方面能够节约成本,产生规模效应,适合于跨国经营,因而成为跨国企业的比较普遍的组织结构模式。钱德勒描述了美国企业跨国经营的状况:“在海外的发展方面,几乎所有的美国公司都遵循了同样的模式,它们首先是建立广泛的国外销售组织,通常是同时建立它们在国外和国内的分支销售机构。接着因为关税、高昂的运输成本、较低的劳力成本和协调跨越海洋的流程的各种困难,它们就在海外设立工厂。”<sup>[1](431)</sup>我国一些成长起来的大型民营企业,也采用了集团化经营的模式。如“海尔”通过实施“多元化”战略设立许多专业公司,又通过实施“全球化”战略设立许多海外公司,形成了一个由内外子公司组成的跨国企业集团;

“联想”从“大船结构”变为“舰队结构”,实际上是走向集团化的组织模式,它的总部下设六大业务部门,加上遍布全球的子公司,形成了一个大型企业集团的组织结构<sup>[6](278)</sup>。由于我国民营企业处在成长阶段,所以它的“集团”结构要相对简单一些,母公司与子公司的关系更加紧密,管理和控制也更加直接。

从组织结构上看,大型企业集团的组织方式属于“内部一体化”,即企业内部各子公司之间开展分工与合作,实行一体化经营。它具有以下特征:①各个企业的独立性不强,它们是集团公司下属的专业公司或海外公司,母子公司的产权关系紧密,子公司隶属于集团公司,要接受集团公司的管理和控制。②以专业化分工和地域化分工为核心,设置子公司有两个不同的标准,一是依据专业化分工的原则,将某产品的不同工序或构件设为子公司,二是依据地域化分工的原则,将不同区域或国家的分支机构设为子公司。③以共同的策划、投资、生产、采购和营销为纽带,通过总部的业务部门掌握控制这些方面的业务,起到规模经营、节约成本的作用。比起中小型企业集群,大型企业集团可以在更多的环节和更广的领域,实行共同的协作、协调和统筹,从而达到减少内部和外部交易费用的目标。

### 四、联盟:现代跨国企业的战略性组织模式

在经济全球化的条件下,跨国企业的组织结构出现了一种新的模式,即战略“联盟”的组织模式。见图4。它是跨国企业或者企业集团之间基于价值链上某些环节,为共同增值而结成的战略性联盟。我国民营企业在未来的发展道路上,也将会选择这种现代跨国企业的战略性组织模式。

从经营策略的角度看,战略联盟是指两个或两个以上的企业,出于对整体市场的预期和企业总体经营目标、经营风险的考虑,为达到共同拥有市场、共同使用资源、增强竞争优势的目标,通过各种协议而结成的优势互补和风险共担的松散型组织<sup>[7](35)</sup>。战略联盟是比企业集团规模更大的企业间的联合组织或企业体系,它虽然在组织程度方面不象企业集团那样紧密,但却可以更加广泛和灵活地取得资源优势互补的利益。在激烈的国际竞争中,没有哪家企业可以垄断所在领域的一切资源优势,而且开发和购买的成本都比较高,所以,在某些产业特别是

IT行业和生物医学产业,企业战略联盟获得迅速发展,大型企业或集团之间相互分享成果,共同构成对其他企业的技术优势地位。我国的民营企业在参与国际竞争的过程中,已有少数开始尝试战略联盟的组织模式。比如,海尔集团与一些世界著名的跨国公司建立了技术联盟关系,它同意大利海梅公司、德国迈兹公司、日本的松下公司、荷兰的飞利浦公司、美国的ESS公司和朗讯公司进行技术合作与共同开发,形成利益共享的机制。

同一行业的跨国企业或企业集团,为着共同发展而采取合作行动,共享技术资源。③以共同的价值链为纽带,这些跨国企业处于同一条价值链上,通过“联盟”的形式将分别在研发、工艺、营销等不同环节上具有特定优势的企业联合起来,实现资源、利益的共享和价值链的增值<sup>[8][9]</sup>。当然,这种非股权式的“联姻”也是有风险的,要慎重地选择合作伙伴,有效地管理联盟的运行过程,防范联盟带来的风险。

参考文献:

[1] 小艾尔弗雷德·D·钱德勒.看得见的手[M].北京:商务印书馆,2004.  
 [2] 罗伯特·格兰特.公司战略管理[M].北京:光明日报出版社,2004.144.  
 [3] 刘乃全.中小企业:意大利通向凡繁荣之路[M].上海:上海财经大学出版社,2003.79.  
 [4] 鲁桐.温州民营企业国际化[J].世界经济,2003,(5):55.  
 [5] 樊增强.中国中小企业跨国经营研究[M].北京:中国社会科学出版社,2004.271.  
 [6] 刘伟萍.中国民营企业管理制度与发展模式案例精评[M].北京:机械工业出版社,2003.278.  
 [7] 席西民.跨国企业集团管理[M].北京:机械工业出版社,2002.35.  
 [8] 葛京.多国企业组织结构理论及其演化[J].外国经济与管理,2001,(5):8.

图4 现代跨国企业的战略性组织模式:“梳”形结构

从组织结构上看,企业战略联盟的组织方式属于“外部一体化”,即各企业或企业集团之间开展分工与合作,实行一体化经营。具体地说,它有以下特征:①各企业或企业集团的关系是松散的,它们都是自主经营和自我发展的独立单位,只是由于生产或营销的价值链上某些环节的共同利益而结成的战略性联盟,在其他方面都是独立的。②不是以专业化和分工为核心,而主要是以技术为核心的,它们是

## The selection of organization pattern of privately operated enterprises cross country management

OUYANG Yao

(Asian and Pacific Economics and Trade Institute, Hunan Business College, Changsha 410205, China)

Abstract: Privately operated enterprises must choose organization pattern which suits to their own development in cross country management: the middle and small scale privately operated enterprises generally should choose the organization pattern of “colony”, the large-scale privately operated enterprises generally should choose the organizational structure of “group”, the enterprises in growing modern cross country can choose the organization pattern of “alliance”. Regardless of what kind of pattern we adopt, the key is to deepen division of the work and cooperates, to form the coordination effect of internal integration or exterior integrated, to obtain the scale benefits and reduce transaction expense so as to realize rising in value chain.

Key words: privately operated enterprise; cross country management; organization pattern

[编辑:汪晓]