

# 跨国公司的学习型 组织与商务模式研究

周明,曾德智,李勇

(重庆大学工商管理学院,重庆 400044)

**摘要:**电子商务拓展了国际贸易的空间和场所,缩短了国际贸易的距离和时间,推动着全球经济的迅猛发展。跨国公司作为面向全球化资源的经营者和利用者经历着新的挑战与机遇。企业核心能力战略已成为众多跨国公司的经营战略。本文以此为背景通过对学习型组织特征的论述,指出跨国公司学习型组织结构有助于跨国公司核心能力的培育、发展与应用,有助于提高其全球运作效率和竞争优势,同时给出了跨国公司学习型组织的商务模式。

**关键词:**电子商务;核心能力;学习型组织;知识管理

**中图分类号:**F276.7 **文献标识码:**A **文章编号:**1008-5831(2002)06-0029-03

## Research on Business Mode and Learning – type Organization of Multinational Corporation under Electronic Business

ZHOU Ming, ZENG De-zhi, LI Yong

(College of Business Administration, Chongqing University, Chongqing 400044, China)

**Abstract:** Electronic business expands the space and the place of international trade, shortens the distance and the time of international trade, and pushes forward the rapid developments of global economy. As the runner and the user of globalization resources, multinational corporations will face new challenges and opportunities. The strategy of core competence has become prevailing in multinational corporations. Under this background, the author shows that the learning-type organization structure in multinational corporations is beneficial to formation, development, and application of corporation core competence through the statements of features of learning-type organization in this paper. The author also points out that learning-type organization structure is helpful for the improvements of global running efficiency and competition advantages and gives the business mode of learning-type organization of multinational corporations.

**Key words:** electronic business core competence; learning-type; organization; knowledge management

21世纪经济全球化是一个尽人皆知的概念,与20世纪经济全球化相比,信息技术正在发挥着越来越重要的作用。经济网络化使“虚拟商务”成为现实的电子商务,电子商务拓展了国际贸易的空间和场所,缩短了国际贸易的距离和时间,简化了国际贸易的程序和过程,使国际贸易活动全球化、瞬间化、智能化、无纸化、简易化,发生划时代的深刻变革,推动着全球经济的迅猛发展。同时,随着通讯技术、计算机技术等信息技术的发展,电子商务正改变着全球经济环境,国际贸易经营主体、经营管理方式发生了重大变化,“虚拟公司”、战略联盟的出现使商品、服务、生产要素与信息的跨国界流动的规模和形式不断增加。跨国公司作为面向全球化

资源的经营者与利用者,电子商务为其全球化目标提供了实现手段。跨国公司如何利用电子商务模式在竞争日益激烈的国际环境中寻求生存和发展成为其需要解决的重要课题。

### 一、跨国公司的核心能力经营战略

企业核心能力理论是当今世界管理学、经济学、技术创新、知识经济等学科发展融合的最新理论成果之一,它揭示了企业在竞争中获得持续竞争优势的源泉,并对企业的实践有重要的指导作用。其理论的主要观点包括:企业是能力的集合体;核心能力是企业拥有的主要资源或资产,是能够为人们所共同感受的社会智力资本,是组织中的积累性学识,能力是基于知识的,会随着时间的推移扩展其用途,表现其

收稿日期:2002-08-25

作者简介:周明(1957-),男,重庆人,重庆大学工商管理学院副教授,硕士生导师,主要从事公共管理研究。

价值;能力不仅包括企业的技术诀窍,还包括企业的组织文化、学习、革新和企业家精神。

电子商务促进了经济全球化,利用电子商务模式经营的跨国公司在经济全球化的进程中正面临着竞争全球化、生产全球化、产品全球化和管理的严峻挑战。这就要求跨国公司及时调整其经营战略,使其经营管理与电子商务模式完美的结合起来,以求在新一轮竞争中立于不败之地。从事企业研究的学者发现,企业“只有精于核心领域业务,才能在市场上取得领导地位。”跨国公司作为全球资源的利用者,在全球经济竞争日益激烈的形势下要获得长期的、稳定的比较优势,核心能力的培育、发展、应用具有决定性的意义。因此,众多的跨国公司将核心能力的培养作为其战略指导思想,跨国公司的组织结构也随其经营战略的变化而变化。

## 二、跨国公司的学习型组织结构

### (一)跨国公司组织结构的变化

传统的跨国公司一般分为母公司和国外子公司。通常母公司负责整个跨国公司的战略规划和决策,国外子公司作为母公司专有技术的接受者成为海外市场的占领者和利润贡献者,而企业的先进的技术优势只存在于母公司,因此国外子公司的经营活动往往服从于母公司的市场战略,并且国外子公司对产品设计、价格策略、质量控制和研究支持等问题需与母公司不断地进行沟通和协调,以获得指令和批准。这种母子公司的隶属关系是适应前全球化时期跨国公司的经营战略和竞争环境的组织模式。在经济全球化的今天,跨国公司所面临的经营环境瞬息万变,技术更新、技术创新和技术替代以前所未有的速度发展,市场竞争加剧,产品知识含量的提高以及技术生命周期的缩短,使传统的跨国公司母、子公司隶属关系已经不再适应今天的挑战。随着跨国公司跨国化程度不断提高,国外子公司的业务规模常常壮大到相当的程度,甚至超过母公司的规模,母公司将很难有效控制子公司,因此跨国公司如继续维持这种母、子公司的隶属关系将会缺乏效率。

同时,电子商务的经营模式也改变了跨国公司传统的运作方式。电子商务通过企业内联网(Intranet),企业外联网(Extranet)以及 Internet 技术将企业、客户、供应商、分销商、银行、金融机构等与企业商贸有关的各个外部实体都纳入企业的信息系统中,从而根本改变了传统企业的运作模式。信息在互联网上的传递和共享使得跨国公司跨国经营的地域概念消失。更重要的是,在电子商务的条件下,企业之间的竞争从事物的功能价格方面转变到对用户的吸引力方面。跨国公司的一个显著特征就是其跨地区投资经营。由于地理环境的不一样,跨国公司母公司和国外公司所面临的经营环境、经营文化、顾客喜好都存在较大差异。信息技术的发展使商品流通更加迅速,顾客们已经不再满足根据跨国公司母公司指导提供的那些商品,个性化要求越来越突出。

自 20 世纪 90 年代后跨国公司实行了企业的组织重建以适应电子商务的经营模式,考虑这些组织架构的变化趋势,

跨国公司的母公司和海外公司建立起学习型组织将有利于结合电子商务网络化模式,进行核心能力的培养,提高跨国公司的全球运作效率和竞争优势。其组织结构如图 1:

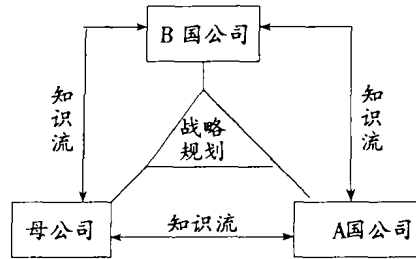


图 1 组织结构图

图 1 说明:学习型组织结构中母公司与国外子公司处于平等的地位,跨国公司的战略规划由公司的最高层在权衡公司整体利益的基础上制定。母公司与子公司之间通过企业内联网实现信息的共享。

### (二)跨国公司学习型组织特征

采用电子商务经营模式的现代企业,知识就是其取得核心能力的重要源泉,因此,组织的知识管理就是组织获得核心竞争能力的重要途径。彼得·圣吉认为,学习型组织具有如下特征:组织结构扁平化,组织交流系统化,组织开放化,员工与管理者关系由从属关系转变为伙伴关系,组织能够不断调整内部结构关系等。

跨国公司学习型组织具有如下特征:

**组织的开放性和系统性** 跨国公司学习型组织是一个开放的系统,其母公司和国外子公司无论是以前的垂直一体化的组织结构,还是学习型组织结构,其母公司和子公司具有平等的地位,它们都为跨国公司整体利益最大化、风险最小化这一既定目标服务。从这个意义上讲,学习型组织中母公司和具有平等地位的国外公司是完整的整体。同时,跨国公司通过电子商务网络将客户、供应商、分销商、银行等外部商务实体纳入自己的信息网络,快捷、方便地与各个经营环节交流与互换信息,成为真正具有开放性和系统性的组织。

**组织结构的柔性** 跨国公司学习型组织内各公司服从于最高决策层所制定的战略决策。母公司与子公司之间、各子公司之间通过网络相互联系、相互交流,同时通过互联网与市场、用户等不断接触和反馈信息,达到内外部沟通和协调,使跨国公司经营管理的各个环节互有弹性、柔性,能够对内部和外部环境变化做出快速反应。组织内部成员之间具有密切的联系,组织层次少,具有扁平化的特征。

**组织的包容性** 跨国公司母公司、国外公司分属于不同的地区,其所属的员工的文化背景、知识专业化方向和程度不同,知识结构和对事物的认知能力和角度不同,从而形成了自己独特的具有地区特色的分公司文化。这些知识涉及当地客户的喜好、需求信息、当地供应商信息、以及当地大学和科研机构的研究现状。分公司的员工理所当然成为这些知识和信息的直接载体,他们自主地去吸收和接纳这种具有当地特色的信息,因此跨国公司所属员工成为其组织中一种

重要的特殊资产。他们所具有的这种不同的知识通过网络在所有员工间共享,在存异的前提下求同,形成对跨国公司有价值的知识,这种知识对于提高跨国公司的全球运作效率和当地反应能力非常重要。

**组织的发展性** 跨国公司学习型组织所处的经济全球化的环境复杂多变,这种复杂多变的国际环境使跨国公司的经营面临新的挑战。跨国公司利用全球资源培育其核心能力对组织的发展极为重要,而跨国公司的学习型组织的能从这种环境中获取知识实现组织的发展。

跨国公司各分公司之间由于为同一个组织目标服务,它们之间的文化又有相似性,因此知识流在组织内部的传播易于被接受、理解、吸收。通过这种组织内外部开放性的沟通和学习,员工们所吸收到的当地知识,经过沟通和改造形成了跨国公司的知识系统,为核心竞争力的发现、培育提供了重要的源泉。通过这种全球资源的利用,知识系统的更新,核心能力得以提高,从而实现组织的发展。跨国公司对各种异构知识的吸收、改造、利用,提高了自身全球运作效率和当地反应能力,满足了顾客的个性化需要。

从综合跨国公司学习型组织的具体特征可以看出跨国公司学习型组织是一种有利于技术创新、管理创新、知识创造、吸收和转化的组织。

### 三、跨国公司学习型组织的电子商务模式

跨国公司一般以核心能力理论作为指导思想,它们利用信息技术、运输技术的发展,将工作重点放在知识获取、品牌经营、市场销售和交易处理,以及企业核心竞争力优势的培育,而将生产等低附加值环节虚拟给供应商和分包商。

基于以上分析,跨国公司采用图2的分步式电子商务模式。在进行电子商务的同时,也使学习型组织结构的效能发挥到最大。

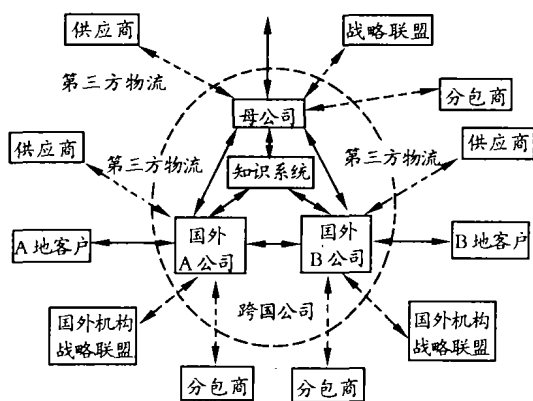


图2 跨国公司电子商务模式图

图2说明,母公司、国外A公司、国外B公司都处于平等的地位,他们每一个公司都具有核心竞争力优势。其中任何一公司,通过在网络中实际运作,与当地的供应商、客户以及研发机构接触并分析发现新的核心能力。它可以与其他分公司通过网络沟通、分享这一新的发现,并根据其他分公司

的能力确定此核心能力由最具有这方面能力的那个公司(假设为A)培育、发展、应用,或是联合培育,开发;如需与其他机构合作开发,则负责培育此核心能力的A公司将与其合作开发的机构形成战略联盟,所以跨国公司的每一个分公司都可能与其他企业、机构形成战略联盟,图示为虚线。

由于核心能力战略的实施,跨国公司都将自己视为设计者、创新者和组织者,而不再是制造商。他们通过网络了解供应商、分包商的情况,然后将生产分包于那些具有相对廉价的劳动力和自然资源的地区的制造商,所以处于不同地区的每一个分公司都可能管理这些分包业务,图示用虚线表示。这些分包商和供应商都成为跨国公司虚拟生产一体化的卫星企业。

跨国公司学习型组织结构采用这种电子商务模式具有如下优点:

**响应速度快,可靠性高** 分布式的电子商务模式可以通过镜像技术来提高整个网络的响应速度,当一公司的网站不能服务时,可以通过其他公司的网站将电子商务继续进行,这样各分公司网站之间可以互补地进行工作,提高网络的可靠性。

**有利于满足顾客个性化需要** 跨国公司所面临的是不同国家、不同地区的客户,不同层次客户的需求不一样,网络化的学习型组织能及时、快捷地获取、分析和预测客户独特需求,并生产出客户满意的产品,提高客户对公司产品的忠诚度。

**有利于知识管理** 在这种结构中,具有分布结构的知识通过网络实现了知识共享、知识更新,从而确保了跨国公司知识系统的先进性和超前性,知识系统的领先将为跨国公司带来巨大的利润回报,保持跨国公司的竞争优势。

### 四、结束语

目前,在竞争中居优先地位的跨国公司纷纷以核心竞争力理论为战略指导思想,跨国公司的组织结构也趋于网络化、扁平化。在今天这样竞争全球化的世界经济环境中,要获得长期的、稳定的比较优势,只有以全球市场为目标,在世界范围内利用电子商务模式综合运用要素资源,避免各种形式的重复劳动。跨国公司学习型组织在组织结构网络化的基础上融入知识管理,并与电子商务模式相结合将组织的效率提高到最大。

### 参考文献:

- [1] 赖春萍. 全球信息流动对国际贸易的影响[J]. 世界经济, 1999, (4): 44-48.
- [2] 覃征, 汪应洛, 等. 网络企业管理[M]. 西安: 西安交通大学出版社, 2001.
- [3] 方美琪等. 电子商务概论[M]. 北京: 清华大学出版社, 2000.
- [4] 巫宁耕. 经济全球化与跨国公司的资本及组织方法[J]. 经济学家, 2001, (3): 70-75.
- [5] 刘志彪. 新经济与中国网络产业的发展[J]. 学海, 2001, (2): 64-68.