

工商管理经典译丛

“十一五”国家重点图书出版规划项目

跨国管理

教程、案例和阅读材料

**Transnational
Management**

Text, Cases, and Readings in
Cross-Border Management

(Fifth Edition)

Christopher Bartlett
Sumantra Ghoshal
Paul Beamish

(美) 克里斯托弗·巴特利特

(英) 休曼特拉·戈歇尔

(加) 保罗·比米什

著

赵曙明 译

(第五版)

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

Mc
Graw
Hill

● 策划 方红星 李季

跨国管理

教程、案例和阅读材料 (第五版)

内容简介

本书是公认的优秀教科书，是跨国公司总裁们案头上的必备书籍。本书的最大特色就在于其内容紧贴当代跨国管理的理论和实践的最前沿。此外，本书在体例安排上也颇具特色。全书共分8章，每章讨论一个专题，每章在内容上由教程、案例和阅读材料组成，但后者在篇幅和内容上远远超过教程本身。在书中，作者从没有企图向读者灌输一种标准化的、放之四海皆准的理论，也没有倾向性地选择有利于作者观点的案例和阅读材料，而是将读者直接置身于各种复杂的跨国管理实践和丛林般的理论及观点之中，启发读者自己建立起时间与理论之间的桥梁。



无防伪标志者均为盗版 举报电话：(0411)84710523

财经教育国际化

ISBN 978-7-81122-848-9



9 787811 228489 >

定价: 32.00元

“十一五”国家重点图书出版规划项目

跨国管理

教程、案例和阅读材料

Transnational Management

Text, Cases, and Readings in
Cross-Border Management

(Fifth Edition)

Christopher Bartlett
Sumantra Ghoshal
Paul Beamish

(美) 克里斯托弗·巴特利特

(英) 休曼特拉·戈歇尔

(加) 保罗·比米什

著

赵曙明 译

(第五版)

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

Mc
Graw
Hill

© 东北财经大学出版社 2010

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国管理: 教程、案例和阅读材料: 第5版 / (美) 巴特利特 (Bartlett, C.), (英) 戈歇尔 (Ghoshal, S.), (加) 比米什 (Beamish, P.) 著; 赵曙明译. —大连: 东北财经大学出版社, 2010. 1

(工商管理经典译丛)

书名原文: Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management

ISBN 978 - 7 - 81122 - 848 - 9

I. 跨… II. ①巴…②戈…③比…④赵… III. 跨国公司 - 企业管理
IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 220784 号

辽宁省版权局著作权合同登记号: 图字 06 - 2008 - 397 号

Christopher Bartlett, Sumantra Ghoshal, Paul Beamish: Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross - Border Management (Fifth Edition).

Copyright © 2008 by The McGraw - Hill Companies, Inc.

DUFEP is authorized by McGraw - Hill/Irwin to publish and distribute exclusively this translation edition. This edition is authorized for sale in the People's Republic of China only (excluding Hong Kong, Macao SAR and Taiwan). Unauthorized export of this edition is a violation of the Copyright Act. No part of this publication may be reproduced or distributed by any means, or stored in a database of retrieval system, without the prior written permission of the publisher.

All rights reserved.

本书翻译版由麦格劳-希尔出版公司授权东北财经大学出版社独家出版发行。此版本仅限在中华人民共和国境内 (不包括中国香港、澳门特别行政区及中国台湾) 销售。未经授权的本书出口将被视为违反版权法的行为。未经出版者预先书面许可, 不得以任何方式复制或发行本书的任何部分。

版权所有, 侵权必究。

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 185mm × 260mm 字数: 349 千字 印张: 16 插页: 1
2010 年 1 月第 1 版 2010 年 1 月第 1 次印刷

责任编辑: 李 季
封面设计: 冀贵收

责任校对: 赵 楠
版式设计: 钟福建

ISBN 978 - 7 - 81122 - 848 - 9

定价: 32.00 元

译者前言

1991年我从美国学成回国后，我就组织召开“企业跨国经营国际研讨会”。至今我已经主持召开了六届。记得大约20年前，鉴于当时国内有关跨国经营方面的教科书十分稀缺，有关跨国经营问题对于绝大多数中国人来说还是新生事物，甚至就是从事相关课程教学的学者对此也知之甚少。但随着经济全球化进程的加快，随着中国改革开放事业的逐步深入和经济的腾飞，一方面，很多跨国公司进驻中国，占据着中国的市场；另一方面，我国的企业也迫切需要跨越国界，开拓国外的市场。在这种背景下，越来越多的人需要了解跨国经营管理方面的知识，为此，我于2000年翻译出版了克利斯托弗·巴特利特（Christopher A. Bartlett）和休曼特拉·戈歇尔（Sumantra Ghoshal）撰写的《跨国管理》第2版。从第二版的出版至今已经过去了近10年的时间，其间国际和国内环境都发生了很大变化，诸如中国加入WTO，经济全球化进程的加快，知识经济时代的到来，甚或近期美国金融危机的爆发及快速蔓延等，都对企业的跨国经营产生了重大影响，由此使我们产生了再次翻译《跨国管理》第5版的想法。

本书的作者为哈佛大学的知名教授克利斯托弗·巴特利特、伦敦商学院的教授休曼特拉·戈歇尔和加拿大西安大略大学 Ivey 商学院的首席教授保罗·比米什（Paul Beamish），他们均为国际知名的跨国管理方面的专家，在跨国公司经营管理研究领域有很深的学术造诣。他们所撰写的《跨国管理》，最大特色就在于其内容紧紧贴近当代跨国公司管理的理论和实践的最前沿。本书内容新颖，涉及面广，信息量大，不仅适合大学生、研究生等各类在校学生学习和研究时使用，同样也是拟从事跨国经营或正在从事跨国经营的企业领导者们的经典案头书。

《跨国管理》的作者在第5版中更新了主题，增加了许多新的内容，从而使得本书保持着鲜活的时代特点。本书的章节结构安排颇具特色。全书共分8章，一改按照公司的传统功能（如研发、制造、市场等等）进行安排的章节格局，而从过程的视角探讨跨国公司战略发展、跨国公司传送战略的组织能力、跨国公司所面临的挑战及跨国公司未来的角色地位。每章在内容上由教程、案例和阅读材料组成，而且作者更新了本书修订版中一半以上的案例和阅读材料，所有的案例都取材于著名跨国公司实际的经营管理活动，案例真实，文笔生动，极富启发性；所有的阅读材料都是作者自身的最新研究成果或者出自霍华德·V. 珀尔马特（Howard V. Perlmutter）之手，内容丰富，笔触深刻，发人深省。在中国加入WTO以后，特别是在经济全球化进程不断加快的时代背景下，中国的企业不仅面临着国外跨国公司蜂拥而至，抢占中国市场

的巨大威胁，而且也有进入国外的市场，开始国际化进程的绝佳机遇。因此，这本书不仅可以帮助我们更多地了解跨国公司运营的特点，而且也有助于指导我国企业如何进入国际市场，从事跨国经营活动。

多年来，我一直致力于中国企业国际化问题的研究，并于1992年在南京主持召开了第一届企业跨国经营国际学术研讨会，至今已经成功举办了六届，尤其是2008年6月我在南京组织召开的第六届企业跨国经营国际学术研讨会，吸引了包括诺贝尔经济学奖获得者在内的来自世界各地的专家学者、企业家共500多人参加。与会专家学者、企业家围绕“转型经济下的跨国公司的管理与变革”的大会主题展开热烈讨论，在国内外管理学界、企业界产生了重要影响。

《跨国管理》第5版的翻译工作无疑是非常艰苦的，但也是一个学习和重新认识的过程。这里首先要感谢我的博士生周路路和我的硕士生郭永利、王文宇、谷帅、许勤、付丹丹、冯颖、何雯等，他们帮助翻译了部分章节、案例和阅读材料，并帮助进行了文字加工、润色以及最后的校对。全书最后由我统一校审。

在本书即将出版之际，特别感谢东北财经大学社长方红星先生和李季编辑，他们对本书的翻译与出版给予了热心的支持与帮助。

由于水平有限，书中难免有译释不当之处，敬请读者批评指正。

赵曙明

2009年5月28日端午节于南京市江宁区湖滨世纪花园

前言

谨以《跨国管理》的第5次修订本献给休曼特拉·戈歇尔（Sumantra Ghoshal）——我的老朋友、同事和本书的合著人。本书15年前初次出版时，封面上就写着他的名字。在我们20年的共同研究、写作的生涯中，休曼特拉始终关注着如何把学识带进课堂。我们做调查时，他总是希望能够从我们得出的研究数据、材料和结论中，生成一些有力的教学材料。事实上，他认为把教和学分开是不可能的，正是由于教和学两者结合，才共同创造出了更加富有生命力的知识主线。对休曼特拉来说，教室里的讨论会产生发人深思的研究性问题，而研究中的发现又会成为教学的材料，这样的教学材料不仅启发学生的思维，而且会激发出更多的研究问题。

作为一名优秀的教师，休曼特拉赢得了数不清的奖项。他还开发了案例教学，对外界来说，这些是他把一生都奉献给课堂的明证。但对于我们这些有幸与他本人一起工作的人来说，无论是作为一名学生、一位同事，或者是一位前来咨询的客户，休曼特拉都远不止是极具天赋的教师。他不仅给我们睿智的提问、富有启发的挑战，以推动我们更加努力、更加深入地思考，而且还辅之以大胆的梦想和有助于让我们采取行动的支持性的鼓励。尽管他已于2004年不幸辞世了，但在这一新版本上，我们仍然把他列入合著者的名单，这不仅是为了纪念他，也是为了表明，他对本书中的概念、观点和核心材料，作出了重大而深远的贡献。

为确保休曼特拉带给《跨国管理》的那种挑战精神和激动人心的力量，在本书的本版及将来可能的修订版中都能长盛不衰，我很高兴在这第5次修订版中增加了一位新的合著者，他就是保罗·比米什（Paul Beamish）。保罗是我的一位老朋友，是一位远近闻名的研究人员和课程开发者，也是国际商务和国际管理方面的教师，所以在这几页纸当中，就没有过多介绍他的必要了。他在国际合资经营方面开展的广泛工作，以及他在亚洲地区管理的专长都使他成为领军人物。保罗是西安大略（Western Ontario）大学 Ivey 商学院主管科研的副院长，也是 Ivey 商学院亚洲管理学院的创办人，在学术界，他赢得了广泛的尊重，这不仅是因为他自己的研究成果，还因为他有过担任《国际商业研究》（*Journal of international business studies*）主编5年的经历。他把一个又一个更有价值的技能带到了本书当中，把自己广泛的学识和阅历都转化成了一流的课堂教学材料。他是《跨国管理》备受欢迎的编辑。他对本书第5版的贡献是显而易见的（请见下文），并且，毫无疑问，在将来的修订版中也功不可没。

跨国公司的显著特征

本土公司和跨国公司之间最根本的差异来自于它们各自所处的社会、经济和政治背景。本土公司处于单一的国家环境之中，社会文化规范、政府规章制度、消费者需求倾向以及一个行业的经济状况、竞争环境等都相当统一。虽然上述各因素在本国内也会有地方差异，但是这与拥有多个东道国的跨国公司所面临的要求和压力、差异和冲突不可同日而语。

第一，跨国与跨本国地区两者之间的显著差异体现在主权（sovereignty）的不同上。国家与地方或区域不同，它体现的是最高的制定规则的权力，任何与之对抗的请求都是行不通的，因此，跨国公司面临一个额外的独特的风险因素：不同的国家对待私有财产、合作责任、非营利企业等有着不同的政治哲学、法律体系和社会观点，因而使得在这些不同的国家里的管理工作会有政治风险。

第二个主要差异与竞争战略有关。单纯的本土公司只能在其单一市场的背景下应对竞争的挑战，而跨国公司能够而且经常是必须去玩一场更加复杂的竞争游戏。全球规模或低成本的资源也许是具有竞争力所需要的，这就意味着有必要进行复杂的跨国间的合作。更进一步地说，在全球这盘棋局里，有效的竞争战略也许要求把来自一个国家的进攻嫁祸到另一个国家去——也许就是竞争对手的国内市场。这样的选择和复杂性是一个纯粹的本土公司不会面临的。

第三，一个纯粹的本土公司的表现可以用一个相对简单的计量单位来衡量，那就是当地的货币。因为货币值的浮动是此消彼长，而跨国公司却要求用一个更灵活的尺度去衡量其运营结果。另外，跨国公司还承受更大的经济风险，这风险与名义上和实际上的两种兑换利率的涨跌都有关。

第四，一个单纯的本土公司，其管理必须能反映出其产品差异及其组织机构、管理体系的职能差异，而跨国公司的管理生来就更复杂，因为它的管理除了要体现产品、职能差异，还要顾及地区差异。更难的是，三方面的问题都必须在一个组织机构内得到解决，而这个组织机构又被时空障碍割裂开了，语言和文化的差异也就成为了阻力。

管理挑战

以往，跨国经营的研究聚焦在环境的力量、结构、跨国公司经理人工作的机构所提供的工作环境等方面。在这个宏观的研究视角下，分析主要针对国家或行业而不是公司。回想当时的环境，这种传统的研究思路把注意力投放在贸易流程和资金流动上，这两者决定着外商投资的模式。

20 世纪 70 年代和 80 年代，国际管理研究的一个新视角初现端倪，它更加重视跨国公司和管理行为，而不是全球经济力量和跨国机构。公司成为主要的分析单位，管理决策成为主要的变量，这些研究为应对跨国运营管理挑战，带来并提供了崭新的思路。

本书是基于公司和管理层面的研究。更确切地说，我们采用了通常所谓的“行政管理观点（administrative point of view）”。换句话说，为了使跨国公司的管理富有意义，有必要了解身处其中的企业掌门人的看法——企业的总裁、全球财务总监、国家级的分部经理，或一线的业务经理。而这最有效的办法就是根据一些案例模拟进行

决策，这样不仅可以给读者提供行业数据，而且还可以提供相关人士的详细资料，包括他们的角色、职责和个人动机。大量的影音和紧随其后的案例将带来更深入的思考。

我们还选择把重点放在管理过程上，例如企业进程、一体化的学习过程，或领导过程。围绕公司的传统功能构建我们的结构——研发（R&D）、制造、市场等等——比较容易，许多书就是这样做的。但是我们发现这个路径有局限性，因为几乎所有的现实问题涉及的功能界线都是无法划清的。解决这些问题需要管理人员了解组织所有的不同部分，要求一个一体化的方案把在传统各个职能部门工作的人员凝聚在一起。尽管过程视角比传统视角更加难以把握，但是它会最终给我们提供一个更加真实和有效地研究当今跨国公司管理的途径。

尽管吸收了跨国公司经理人的观点，但我们并没有忽视重要的立法角度、利益以及国际化运营环境中的其他因素的影响。然而，我们确实是从公司的视角看待这些其他因素的影响的，并且聚焦于理解这些因素所影响的各种力量是如何塑造跨国公司经理人的决策、组织以及管理任务的。

本书的结构

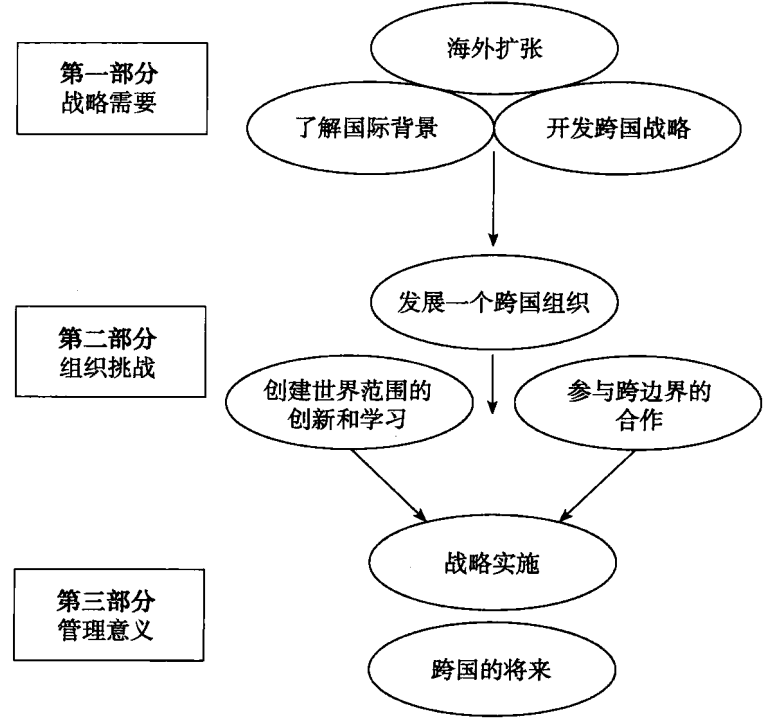
本书共分为三个部分。第一部分包含前3章，介绍了跨国公司的战略发展。第1章聚焦在国外开办公司的动机、这些公司扩张的手段以及全球范围管理的思路。理解所谓的公司的“行政管理遗产”很重要，因为它塑造着当前的资产重组、公司能量，以及经理们对未来发展的认识走向——能够限制或加强未来发展的观念。第2章，我们阐述了塑造跨国公司经营环境的政治、经济和社会力量。本章特别探讨了政治要求引起的紧张状态。这些政治要求必须去回应，它们是国与国之间的差异、全球一体化带来的经济压力，以及全球范围内创新和学习带来的竞争等一系列因素带来的副产品。第3章，重点从全球的商业环境转移到跨国公司对外部压力的具有竞争力的应对。基于第2章展开的主题，阐述跨国公司在国际背景下如何采取各种方式以获得竞争优势，明确了三种传统战略——全球化、跨国化和多国化——每种方式都着重于竞争优势的不同来源。接下来，我们描述了跨国战略，这一战略结合了其他三种模式的优势。

第二部分包含第4到第6章，重点从跨国公司的战略规则转换到传送战略的组织能力。第4章介绍了组织结构和体系，它们需要被安置在某处从而能够在一个复杂而动态的世界中发挥效用。反观三种传统的战略途径，我们探索三种组织模型，它们都进化成一个整体的网络形态。第5章着重于跨国组织中最重要的一个进程。有效的跨边境知识的传播和全世界范围的学习需求正在创造出新的组织要求。在这一章里，我们将探索这些进程如何被构建并管理。接着，在第6章，我们把对组织机构的分析提高了一个层次，去分析边境延展结构以及如何在全球化的背景下建立合资、合营企业，以及如何在公司内部建立网络式联结。在这一章，我们探讨如何建立合作伙伴关系，如何发展战略能力，而这些能力任何单个的跨国公司内部都是很难发展起来的。

第三部分包括第7章、第8章，着重于掌管一家成功的跨国公司所面临的管理方面的挑战。第7章，重点在于跨国战略的执行人，他们在一体化的网络式的组织机构

中操作，并且把操作结果散发出去。这一章让我们从一线的各国分部经理人的眼里看世界，并揭示出他们的行动如何对整个企业的竞争力产生重要影响。最后，在第8章，我们问了一些大问题，主要针对全球化经济背景下跨国公司现在和将来的角色地位。全球化释放出的强大的力量对于全世界经济和社会的发展产生了基本上是正面的影响，但是，正如所有的革命那样，变化的力量是不均衡的，也造成了一些伤害。随着贫富分化的加剧，跨国公司面临的挑战是在缓和全球化革命所带来的意想不到的后果方面，它们应该扮演怎样的角色。这个挑战应该是所有现任执行官都应面对的，无疑也是下一代跨国公司的领导人的核心任务。

我们不断更新本书的内容，本修订版中一半以上的案例和阅读材料都是新的。另外，我们还增加了新的一章作为最后一章，内容是关于跨国公司将来面临的一些挑战，这样一来，整本书的概念框架就更加丰富了。我们希望这些改变能表明我们既在本书的概念体系和框架结构上保持了连贯性，也为使这本书能够体现与时俱进所作出的努力。



致谢

首先，我要感谢 Julian Birkinshaw 为本书第四版所做出的坚持不懈的贡献。《跨国管理》也得益于世界各地几百家院校使用本书的同事给出的评论、建议和启发。我们要特别感谢编委会，他们为最后的编辑提供了详细的批评指正，特别的谢意还要送给 Buena Vista 大学的 Michael Mulford，Colorado 州立大学的 Michael Wakefiel，Eramus 大学的 Ernst Verwaal，Napier 大学的 Phillip Bryans，洛杉矶加利福尼亚州立大学的 Laura Whitecomb，Oklahoma 城市大学的 Carol Howard，弗兰克林大学的 George

Redmond, Durham 大学的 Nikos Bozionelos, 瑞典 Jonkoping 大学的 Cinzia DalZotto。

接下来, 我们特别要感谢为本书提供了新材料的科研人员和同事们。除了我们自己的案例材料, Pankaj Ghemawat, Linda Hill, Tarun Khanna 和 Allan Morrison 也提供了新的案例研究。本版需要着重调查的一些新文章由 Julian Birkinshaw 和 Cristina Gibson, Diana Farrell, Pankaj Ghemawat, Larry Huston, Walter Kuemmerle, C. K. Prahalad 提供。

我们还必须感谢我们可敬的行政助理们的合作。几个月以来, 他们往返于波士顿、悉尼、伦敦、安大略, 为我们辛苦统稿。感谢 Jan Simmons 和 Mary Roberts, 他们帮助我们完成了漫长而艰巨的校对工作。感谢 Ryan Blankenship 编辑给我们提供的赞助, 也感谢 Allison Belda——我们在 McGraw - Hill 的合作编辑, 还有 Beth Baugh——我们在 Carlisle 出版社的开发编辑, 感谢这么久以来你们的耐心和宽容, 期待将来会有长期多产的合作。

尽管所有撰稿人都尽了最大的努力, 但书中也许还有一些瑕疵, 这些责任我们承担。唯愿本书瑕不掩瑜, 能在书的字里行间看到本书的价值, 看到本书所呈现出的在跨国管理这一不断变化的领地上的种种激动人心的挑战。

Christopher A. Bartlett
Paul W. Beamish

编辑委员会

向下列员工致以诚挚的谢意, 他们提供了对本版书资料的详细反馈和建议。

姓名	学校
Joe Cheng	University of Illinois at Urbana-Champaign
John Epps	University of Maryland
Nabarun Ghose	Tiffin University
Sumit Kundu	Florida International University
Lilach Nachum	Baruch College
Jaimie Ortiz	Texas A & M International University
Davina Vora	University of Texas at Dallas

目 录

第1章

跨国界管理：动因、方式与意识 1

- 1.1 跨国公司：定义、范围和影响 2
- 1.2 动因：国际化的推动力和牵引力 5
- 1.3 国际化的方式：前提条件和进程 7
- 1.4 意识的进化：国际化到跨国化 10
- 1.5 结论 13
- 案例 1—1 卡麦隆汽车配件 13
- 阅读材料 1—1 跨国公司曲折的演变过程 22

第2章

了解国际化的环境：应对冲突环境的压力 33

- 2.1 全球整合与合作的压力 34
- 2.2 地产差异化和响应的压力 37
- 2.3 全球性创新和学习的压力 41
- 2.4 对同时来自多方面压力的反应 42
- 2.5 结论：战略和组织的挑战 44

第3章

发展跨国战略：建立梯级的竞争优势 45

- 3.1 全球竞争优势：目标和方法 47
- 3.2 多国的、国际的、全球的和跨国的经营战略 50

3.3 全球竞争优势：战略任务·····	53
3.4 结论·····	56
案例 3—1 Stella Artois 啤酒的全球品牌战略·····	56

第 4 章

发展一个跨国组织：管理整合、响应 机制和灵活性 ····· 73

4.1 结构不适应·····	74
4.2 管理传统·····	76
4.3 跨国公司的挑战·····	79
4.4 跨国公司的组织·····	80
4.5 跨国公司的骨架、生理机制和心理机制·····	82
4.6 管理变革过程·····	84
4.7 变革中的跨国组织·····	86
4.8 结论·····	87
案例 4—1 庞巴迪运输及对 Adtranz 公司的收购 ·····	88

第 5 章

进行全球性的创新和学习：开发跨边界的 知识管理 ····· 103

5.1 中心式、地区式和跨国式创新 ·····	104
5.2 使中心创新活动富有成效 ·····	106
5.3 使地区创新活动富有成效 ·····	107
5.4 使跨国创新模式可行 ·····	109
5.5 结论 ·····	113
案例 5—1 时代华纳与光学记录公司专利权 ·····	113

第 6 章

跨边界合作：企业的边界管理····· 129

6.1 为什么建立战略联盟 ·····	131
6.2 合作的风险和成本 ·····	134
6.3 建立和管理合作企业 ·····	136
6.4 结论 ·····	140
案例 6—1 Nora-Sakari：一家拟在马来西亚成立 合资企业的公司 ·····	142

案例 6—2 Eli Lilly 印度分公司：重新思考合资 企业战略	154
阅读材料 6—1 国际合资企业的设计与管理	169

第 7 章

执行战略：构建跨国经营能力	183
---------------------	-----

7.1 全球业务管理	185
7.2 全球职能管理	187
7.3 地区子公司管理	189
7.4 公司高层管理者	191
7.5 结论	194
案例 7—1 Larson 尼日利亚分公司	194
案例 7—2 康明斯在中国的战略	198

第 8 章

跨国企业的未来：一个发展中的 全球角色	211
------------------------------	-----

8.1 日益增长的不满	213
8.2 跨国企业面临的挑战	213
8.3 应对全球发展的需要：跨国企业的四种姿态 ..	214
8.4 结论	221
阅读材料 8—1 普通经理揭秘：胜任新管理岗位的 个人能力	223

1

跨国界管理：动因、方式与意识

在这一章，我们关注了一些重要的问题。这些问题是公司在跨出重大一步——在母国之外的环境中进行运营前所必须解决的。什么样的市场机会、资源优势或战略意图在驱动着它们的国际扩张？它们将用什么方式——出口、许可经营、合资企业、拥有所有权的子公司还是其他的途径来扩张它们的海外市场？而且跨国公司带给它们的态度、假设和信念是怎样影响其成功机会的？在探索这些重要的问题之前，我们首先要定义一个实体，跨国公司（MNE），的概念，我们想要了解并认识它的规模以及在全球经济中的重要性。

本书着重研究跨国公司在发展战略、建立组织以及在管理公司业务活动方面所面临的管理挑战。显然，跨国经营给管理者提供了比国内经营更多的机遇。世界范围的跨国经营不仅给一个公司打开了通向新市场和低成本原材料的大门，而且开发了新的信息资源和知识来源，拓宽了公司在与国内外的对手竞争时进行战略转型的选择范围。然而，所有这些新的机会都面临着更复杂、更多样化和更不确定的管理战略、组织和经营等方面的挑战。

我们的出发点是关注国际化的主要媒介——跨国公司（MNE），简要回顾它在全球经济中扮演的角色和产生的影响^①。只有理解了这个关键角色的起源、兴起及目标，我们才能以正确的方式来探索它所寻求的战略和为了完成这个战略所发展出来的组织。

1.1 跨国公司：定义、范围和影响

经济史学家可以通过中世纪的威尼斯以及 17—18 世纪英国和荷兰的贸易公司，将国际商务活动追溯到希腊和埃及人所建立的远洋贸易。到了 19 世纪，欧洲工业化新出现的资本家开始在上欠发达的地区（包括美国）进行投资，但是主要还是由英国、法国、荷兰和德国统治的巨大帝国内进行投资。

1.1.1 定义

按照我们所使用的通行定义，历史上几乎不存在我们所说的真正意义上的跨国公司。跨国公司的第一个必要条件是在外国从事直接投资，而不仅限于从事出口贸易。按照这一条件，当时大多数贸易商都应排除在外。跨国公司的第二个必要条件是对海外资产进行主动的经营管理，而不是消极地以金融证券形式简单地拥有海外资产。按照第二个条件，19 世纪大多数建立了国际机构的公司都被排除在外了。

那些原材料来源于海外，或者将专有技术许可转让到国外，或者将产品出口到外

^① 这类公司有多种表述——如多国公司，国际公司和全球公司等——而且经常互换使用（注意我们使用了“enterprise”而不是“corporation”，因为我们研究的一些跨国实体是非营利性组织，它们的战略和运营不像它们的同行那么复杂）。在这一章的最后，我们给这些词——多国、国际、全球——一个特定的解释，并且将广泛使用含义更为宽泛的跨国公司缩写词来统一称呼所有跨越国界从事经营活动的公司。

国市场及在海外合资企业中拥有少数股权而不介入管理的公司也认为自己是“国际化”的。按照我们的定义，这些公司并非真正意义上的跨国公司，除非它们在国外既有相当数额的直接投资，又对这些直接投资进行主动管理，并且将这些经营管理活动视为公司整体战略和公司组织的主要组成部分。

1.1.2 范围

按照我们的定义，跨国公司是一个新生事物，它的出现还不到一个世纪。事实上，大多数跨国公司是在第二次世界大战后才发展起来的。然而，在这一相对短暂的时期内，跨国公司国际扩张的动因和海外活动的性质也已经发生了较大的变化。我们将在本章的稍后部分探讨这些变化中的一些内容。

在这里，首先考察一下过去20年来联合国有关跨国公司定义所发生的变化，了解一下它的来龙去脉是十分有趣的^①。在1973年，跨国公司被定义为：“同时在两个或两个以上国家控制资产、工厂、矿山、销售办事处等的企业。”到了1984年，这一定义发生了变化，跨国公司被定义为须满足以下条件的公司：

(a) 它是由两个或两个以上国家的经济实体所组成，而无论这些经济实体的法律形式和活动领域如何；

(b) 它是在一个决策系统制定的连贯政策和一个或多个决策中心制定的共同战略下从事经营活动的；

(c) 它的各个实体通过所有权或其他方面相联系，它的一个或多个实体能够对其他实体的经营活动施加有效影响，特别是在与其他实体分享知识、资源和责任等方面。

从本质上看，上述定义的演变突出了战略和组织一体化的重要性。因此，一个跨国公司的关键性特征是其对位于不同国家的经营活动实行管理一体化。也就是说，诸如人才或研究设备如工厂、机器和计算机硬件等形式的资源都能很好地在跨国公司内部各个单位之间进行合理配置和有效使用。跨国公司与一般公司真正的区别在于，它创造了一种内部组织体系而不是依赖开放市场的贸易来执行关键的跨国经营任务和进行内部交易。正如表1—1中的公司那样，这份更新的联合国定义也从早期的传统所有权形式的公司到包含了更广泛类型的公司，如金融业、法律业以及那些与外国机构有契约关系的公司。据此，我们有关跨国公司的定义既涵盖了英特尔、联合利华、三星，也包括了新加坡航空、麦肯锡和星巴克等著名公司。

1.1.3 跨国公司在全球经济中的影响

经常从事国际商务活动的旅行者大都有过下述经历：她乘坐英国航空公司（British Airways）的飞机，在赫茨（Hertz）出租汽车公司租用一辆丰田牌小轿车驶

^① 在大部分的联合国研究文献中跨国界经营活动公司的一般术语是跨国公司（Transnational Corporation——TNC）。由于我们将非常谨慎地使用这个术语，所以我们继续把从事国际经营活动的公司的一般组织形式定义为MNCs。