

工商管理硕士 (MBA) 系列教材

跨国公司管理

原毅军 / 编著

- 信息前沿
- 应用导向
- 结合国情
- 博采众长
- 哈佛学不到!



图书在版编目(CIP)数据

跨国公司管理/原毅军编著. —2版. —大连:大连理工大学出版社, 2001. 10(2002. 5重印)
工商管理硕士(MBA)系列教材
ISBN 7-5611-1463-X

I. 跨… II. 原… III. 跨国公司-企业管理-研究生-教材 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 073048 号

大连理工大学出版社出版发行
大连市凌水河 邮政编码 116024
电话:0411-4708842 传真:0411-4701466
E-mail:dutp@mail.dlptt.ln.cn
URL:<http://www.dutp.com.cn>
大连理工印刷有限公司印刷

开本:787毫米×960毫米 1/16 字数:311千字 印张:16.5
印数:16001—21000册
1999年1月第1版 2001年10月第2版
2002年5月第4次印刷

责任编辑:刘杰
封面设计:孙宝福

责任校对:王强元
版式设计:娄华

定价:22.00元

总结经验，联系国情，
博采众长，努力开发
我国之工商管理教材。

袁宝华

一九八八年四月

工商管理硕士(MBA) 系列教材编委会

名誉顾问 袁宝华
成思危
威廉·H·纽曼

顾问 (按姓氏笔画排列)
王众托 杨锡山
郑绍濂 赵纯均
殷起鸣 黄梯云

主编 余凯成

副主编 栾庆伟

编委 (按姓氏笔画排列)
王海山 汤正如 仲秋雁
汪克夷 肖洪钧 武春友
金 镛 侯铁珊 原毅军
韩大卫 蒋中权 戴大双

总策划 刘杰



工商管理硕士(MBA)教育制度是由美国首创的。经过几十年的发展与改进,已经成为一套相当完整的教育体系。尽管它仍有其不足,目前正根据新的信息时代及经济全球化的发展在继续调整、更新与改善之中,但它已成为美国乃至几乎整个发达国家培养高级企业管理人才的有效手段,已成为不争的事实。

MBA教育的特点,首先在于它具有鲜明而独特的目标,即造就高级综合管理(General Management)人才。它不同于以培养高级研究专家为主的其他硕士教育制度,是职业培养性的,因而具有明确的应用与实践的导向性。其培养对象是有一定管理实践阅历的中、青年管理者,经二至三年MBA系统深造,仍回到企业管理的岗位中去,因此是“从企业来,回企业去的”。因为目标是造就位于决策层的、跨职能的高层经理,它讲授的管理理论广而不深,但却十分强调可操作的具体管理技能的培训。基于上述独特目标,MBA教育发展了相应的教学方法论原则及与之配套的一系列亲验性教学方法,或称参与式、行动式教学法,在传统的课堂系统讲授之外,大量使用案例教学、角色扮演、模拟练习等新型教学活动。

MBA制度引入我国,始于80年代初。为适应改革开放的新形势,邓小平以无产阶级战略家的远见与胆识,早在1978年末访美时,就亲自向当时的美国总统卡特提出,由美方派遣管理教育专家来华,培训我国企业管理干部。此建议得到卡特及其继任里根与布什总统的积极响应。大连理工大学有幸被双方选中为建立中美合作进行高级管理培训的单位,于1980年成立了“中国工业科技管理大连培训中心”,并被指定为引进美国管理理论、技术及教育制度的正式窗口。在中美合作的头五年,办起了学制为八个月的“厂长/经理讲习班”。它是按照MBA教育的框架设计的,涵盖MBA教育中所有的核心课程,被称为“迷你型”(或袖珍型)MBA,是MBA制度的理念与实践引入我国之始。在实行这一制度时,数以千计的高级管理干部被现代管理理论与技术武装起来,分赴全国不同岗位,对改革开放起了重大推动作用。1984年起,根据美国教授在大连讲学的记录而整理出版的一套现代企业管理系列教材,发行逾百万册,对广大读者起了重大的启蒙作用。当时国家指派了来自许多其他院校的大量管理教师来我校,一方面协助教学工作的开展,另一方面也受到了初步的现代管理教育,成为各校的骨干教研力量。

中美在大连合作进入第二个五年的1984年,国家又决定在我校引入正式的

MBA 制度。在两国政府支持下,办起了大连理工大学与美国布法罗纽约州立大学合作的 MBA 班,于八年中共办了五期三年制的 MBA 班,培养了 216 名中国首批 MBA 毕业生,他们正在各个岗位上发挥着积极作用。

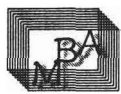
根据我国经济发展的需要,经过试点与探索,MBA 教育制度正在蓬勃发展。从今年起,将有 56 所管理学院被批准举办 MBA 教育,因此,迫切需要系统的 MBA 成套教材。作为最早接触与引进现代 MBA 制度的大连理工大学,通过“请进来,派出去”的方式,已培养出一批既了解世界企业管理前沿知识,又熟悉中国国情的师资队伍,因此我们编写出版这套“MBA 系列教材”是有很好的基础的。

这套系列教材力求做到整体统一、信息前沿、应用导向、目标明确、突出重点、博采众长、结合国情,内容与方法相辅相成。

我们恳请此套丛书的使用者——广大管理教师、学员与读者向我们提出批评与建议,以便再版时日臻完善,是所至盼。

余凯成

1998 年 4 月



前言

“跨国公司”已成为一个家喻户晓的名词。在实行对外开放政策二十年后的中国,跨国公司的影响几乎渗透到了经济生活的各个领域。国外著名跨国公司陆续进入中国市场,在带来新的技术、产品、管理方法和理念的同时,也给中国企业带来了挑战和竞争压力。深入研究这些跨国公司成功的经验,有针对性地制定战略,应付它们的挑战和竞争,已是中国企业的一项刻不容缓的任务。

跨国公司不是普遍存在于任何社会之中,而是以社会化大生产和市场经济为特征的社会的产物。跨国公司也不是突然出现的,而是在漫长、复杂的国际经济发展过程中逐渐形成的。现代意义上的跨国公司的发展虽然已有上百年历史,但只是在第二次世界大战后,尤其是在 80 年代以来全球经济一体化趋势的推动下,才进入高度发展时期。在 90 年代,跨国公司在世界经济中的影响与日俱增。许多全球性行业中的跨国公司已占据了垄断地位;少数大型跨国公司实力之雄厚,达到了富可敌国的程度。跨国公司的发展及其产生的影响引起了人们愈来愈普遍的关注。

跨国公司管理,是一门从企业跨国管理角度研究跨国公司的新兴学科。有关跨国公司管理的系统研究只是近三十年才逐渐开展起来的。由于跨国公司的管理活动涉及面广,究竟哪些管理活动属于跨国公司管理研究的内容,在各国学者中并没有达成共识。从不同角度研究跨国公司的生产经营活动,就形成了不同的理论。例如,对外直接投资理论主要研究跨国公司对外直接投资的动因和资金流向;国际财务主要研究跨国公司的财务活动。可以说,跨国公司管理是以国际贸易、对外直接投资、国际金融、国际市场营销、战略管理和生产管理等多门学科知识和研究方法为基础发展起来的。

本书作为工商管理硕士研究生的系列教材,在内容的取舍和章节的安排上进行了一些探索,力求把这一学科领域的最新研究成果系统地提供给读者。

首先,本书详尽阐述了国际公司、多国公司、全球公司和跨国公司的概念,并在各有关章节从不同角度论述了它们之间的联系与区别。

其次,本书的大部分内容是以近几年国外出版的有关跨国公司管理的著作和教科书为基础编写的,体现了这一领域中理论研究的最新动态。

第三,本书的内容取舍尽量避免与其他相关学科内容重叠,以便能够更好突出企业跨国管理的特征。例如,书中舍弃了有关国际财务管理、国际贸易和国际金融的内容,充实了跨国购并、跨国战略联盟、人力资源管理等内容。

跨国公司管理是一个内容需要不断更新的学科领域。我希望所做的上述努力能够使读者从本书的阅读中获得更大收益,同时也希望读者对书中的不妥之处给予批评指正。

最后,需要特别指出的是,曲洪敏讲师为本书编写了两篇案例,在此表示由衷的感谢。

编著者

1999年1月



目 录

序

前言

第一章 绪论	1
第一节 跨国公司的概念	1
一、跨国公司的名称	1
二、跨国公司的定义	4
三、跨国公司的跨国程度	5
第二节 跨国公司的特征与类型	6
一、跨国公司的特征	6
二、跨国公司的类型	7
第三节 跨国公司的产生与发展	10
一、跨国公司形成的最初时期.....	10
二、两次世界大战之间的逐渐成熟时期.....	12
三、1945年~1960年:第二次世界大战后的恢复发展时期	14
四、60年代至90年代:全球化发展时期	15
第四节 跨国公司对世界经济的影响	16
一、加速了资本的国际流动.....	18
二、扩大了国际贸易.....	18
三、促进了全球经济一体化的发展.....	19
第二章 跨国公司对外直接投资(上)	21
第一节 对外直接投资含义	21
一、对外直接投资定义.....	21

目
录

二、对外直接投资与对外间接投资·····	22
三、对外直接投资的资金来源·····	22
第二节 对外直接投资的动因与条件 ·····	23
一、对外直接投资的传统动因·····	23
二、对外直接投资的战略性动因·····	26
三、对外直接投资的前提条件·····	27
第三节 对外直接投资的理论解释 ·····	28
一、垄断优势理论·····	28
二、产品寿命周期理论·····	29
三、内部化理论·····	32
四、国际生产折衷理论·····	33
第四节 企业的国际化进程 ·····	36
一、价值链·····	37
二、企业国际化进程分析·····	38
第三章 跨国公司对外直接投资(下) ·····	44
第一节 跨国公司的国外参股形式 ·····	44
一、参股形式的类型·····	44
二、参股形式的选择·····	47
第二节 跨国收购与兼并 ·····	49
一、西方国家企业跨国购并的趋势·····	49
二、跨国购并的利与弊·····	51
三、跨国购并的成功要素·····	52
四、跨国购并的法律环境·····	54
第三节 合资企业的设计与管理 ·····	56
一、合资企业的类型·····	56
二、合资企业的设计·····	59
三、合资企业的管理·····	62
第四节 跨国战略联盟 ·····	64
一、战略联盟的概念·····	64
二、跨国战略联盟的发展·····	66
三、建立成功的跨国战略联盟·····	67

第四章 跨国经营环境	69
第一节 跨国经营的环境因素	69
一、经济因素	69
二、政治因素	72
三、社会文化因素	74
四、法律因素	76
五、自然因素	78
第二节 全球经济一体化的环境压力	79
一、全球化的经济因素	79
二、跨国经营环境的类型	81
三、跨国性行业的形成	82
第三节 应付政府干预的对策	84
一、讨价还价能力	84
二、应付东道国政府干预的对策	85
三、政治性策略	88
四、对母公司的影响	88
第五章 跨国公司的战略管理	90
第一节 跨国公司战略及其管理过程	90
一、战略的概念	90
二、战略的类型	93
三、战略管理	95
第二节 建立世界范围的竞争优势	100
一、跨国经营的目标	100
二、跨国经营的手段	103
三、战略性任务	105
第三节 战略计划	107
一、战略计划与经营计划	107
二、战略计划的发展阶段	108
三、制定战略计划的模式	108
第四节 全球战略与多国战略	109
一、全球战略	110
二、多国战略	113
三、全球战略与多国战略的对比	114

第六章 跨国公司的组织管理	117
第一节 跨国公司组织结构的演变	117
一、组织结构的含义	117
二、组织结构的演变过程	119
第二节 跨国公司组织结构的基本形式及其选择	121
一、组织结构的基本形式	121
二、组织结构的选择	126
第三节 对子公司的控制	128
一、跨国公司的管理传统	128
二、集权与分权	130
三、国外子公司的所有权结构	134
第四节 建立跨国组织管理能力	136
一、跨国经营对组织管理能力的挑战	136
二、跨国公司组织结构	137
三、跨国公司的骨架、生理和心理	139
四、对组织变化过程的管理	141
第七章 跨国公司的经营管理	143
第一节 经营管理面临的挑战	143
一、传统经营管理过程	143
二、跨国经营管理面临的挑战	145
第二节 跨国公司的生产管理	148
一、跨国生产的标准化	148
二、跨国生产的当地化	150
三、工厂设计	150
四、技术开发与转移	152
第三节 跨国公司营销管理	155
一、跨国市场营销调研	155
二、国际市场细分及定位	158
三、跨国公司的市场营销组合管理	160
第四节 跨国公司的内部转移价格	165
一、跨国公司内部贸易	165
二、转移价格的作用	166
三、影响转移价格实施的因素	167

四、转移价格的制定	168
第八章 跨国公司的人力资源管理	170
第一节 管理人员应具备的素质和能力	170
一、具备必要的跨国经营知识	170
二、具备制定和实施跨国经营战略的能力	171
三、具备跨文化管理的能力	172
四、具备很强的组织设计与管理能力	173
五、具备在公司内部相互学习和转移知识的能力	173
六、具备与不同国家管理人员配合工作的能力	174
第二节 国外子公司经理的选派	175
一、国外子公司经理的来源	175
二、国外工作的得失	177
三、国外任职经理的激励	178
第三节 管理人员的培训	180
一、对外派管理人员的培训	180
二、对东道国招聘的管理人员的培训	182
第四节 人力资源开发与管理	183
一、人力资源开发与管理的典型模式	183
二、人力资源管理面临的主要挑战	186
第九章 跨国公司管理面临的主要挑战	190
第一节 跨文化管理	190
一、跨文化管理理论	190
二、文化特征与管理模式的跨国比较	193
三、中国“三资”企业的跨文化管理	195
第二节 全球经济中的跨国公司管理	198
一、全球经济发展的五个阶段	198
二、跨国公司的全球业务管理	200
三、跨国公司的全球职能管理	202
四、国外子公司的管理	203
五、公司总部的管理	204
第三节 跨国公司的未来发展	206
一、企业家管理过程	206
二、一体化管理过程	209

三、革新管理过程	210
案例一 全球计算机产业	213
案例二 AT&T 公司的消费品	221
案例三 派克笔公司	227
案例四 雀巢公司——婴儿奶粉事件	229
案例五 哈什·帕彼斯在智利	233
案例六 肯尼·罗杰斯烤鸡店在中国的业务发展	241
参考文献	245



第一章 绪论

第一节 跨国公司的概念

一、跨国公司的名称

跨国公司是首先在西方经济发达国家产生和发展起来的一种企业实体。在这些国家中,有关跨国公司的研究已有几十年历史。然而,迄今为止,尚未形成统一名称。在英文文献中,有关跨国公司的名称多种多样,其中最常见的有四种:国际公司(International Corporation)、多国公司(Multinational Corporation)、全球公司(Global Corporation)和跨国公司(Transnational Corporation)。不同名称虽然都表示从事跨国经营活动的企业,但其内涵却存在较大差别。这种差别产生于跨国公司在不同发展阶段上的演变历史,以及不同的企业跨国经营战略。

1. 国际公司

在跨国公司发展的早期阶段,国外业务在企业的全部业务中所占比重较小,企业基本以母公司在母国的业务为主,国外子公司和分公司通常围绕如何增强母公司的竞争实力组织生产经营活动,如保证原材料供应,提供低成本零部件,增加母公司产品的国外销售,等等。与业务完全局限于一国的公司相比,这种从事有限跨国生产经营活动的企业被称做国际公司。

国际公司的国际化生产经营过程可以用国际产品寿命周期理论来解释。企业根据国内市场需求研制新产品,开拓新产品的国内市场。当产品的国内市场趋于饱和,企业便转向开拓产品的国际市场,由产品出口到出售产品技术或专利许可证,直至对外直接投资。母公司把技术和设备转移到国外子公司,通过国外生产降低成本,再将产品返销母国或其他国家市场。这种以产品寿命周期为基础,立足于国内市场开展跨国经营业务的思想,形成了国际公司的跨国经营战略,或称国际战略(International Strategy)。

实施这种战略,要求企业具备较强的新产品开发能力,能成功地将产品打入国内市场,有效控制和管理产品技术向国外子公司的转移。美国的许多大型公司,如宝洁公司、通用电器公司和辉瑞公司,在发展的早期阶段多采用国际战略。

2. 多国公司

以母国市场为基础开展跨国经营活动的国际公司,在东道国面临的重大挑战是如何适应当地市场需求的变化,以及母国与东道国在文化、经济发展水平、商业惯例或社会制度等方面存在的差异。尤其当企业意识到仅靠出口在国内市场将被淘汰的产品,向国外转移已落后的技术或设备会失去发展良机时,就会扩大对外直接投资规模。这时,如何增强在各东道国的适应能力,成为企业开展跨国经营活动必须考虑的一个问题。为了保证跨国经营活动的成功,企业需要根据不同东道国的具体特点制定发展战略,调整产品结构、产品性能或产品包装,甚至在不同东道国的子公司中采用不同管理方法。这种根据不同东道国特有环境开展跨国经营活动的企业通常被称做多国公司。

多国公司的突出特点是在不同东道国中具有很强的灵活性和适应能力。这类公司采取的跨国经营战略,或称多国战略(Multinational Strategy),侧重于东道国之间的差异。当地化(Localization)是多国战略的核心内容。每个东道国中的子公司需要根据当地市场需求改进母公司提供的产品技术,或开发新产品,并尽可能多地利用当地资源满足当地市场的需求。欧洲的许多大型公司,如联合利华(Unilever)、飞利浦和雀巢公司在发展的早期阶段均采用多国战略。多国公司在50年代和60年代发展迅速。因为这一时期,各国普遍采用高关税政策,而多国战略是避开关税的一种有效战略。但是,到70年代,随着全球战略的兴起,多国战略的地位在许多行业中发生了动摇。

3. 全球公司

多国公司为了增强跨国经营的适应能力,通常需要在每个东道国建立一套完整的生产经营系统,包括产品研制与开发、原材料和零部件采购、生产和装配、仓储、运输、市场营销以及售后服务等所有生产经营环节。如果东道国市场规模小,则国外子公司很难实现规模经济效益。要想在跨国经营中提高效率,企业必须把世界上不同国家的市场看做一个整体,即从全球市场角度制定跨国经营战略。这种以全球市场为目标开展跨国经营活动的企业通常被称做全球公司。

全球公司致力于全球性产品的生产经营。这类产品的市场是全球性市场,其市场需求产生于各国消费者类似或趋同的偏好。因此,企业可以在母国或少数几个东道国设置生产基地,通过大规模生产,满足全球市场的需求。全球公司的跨国经营战略是全球战略(Global Strategy),其战略目标是通过以全球性协调为基础的大规模生产经营活动提高效率,从而有效建立绝对成本优势,占领全球市场。日本的许多大型公司,如丰田、佳能、松下等等,在跨国经营活动中采取的战略基本都是全球战略。这些公司在70年代向国外市场发展时,许多国家降低了关税或其他进口壁垒,而且运输效率提高、成本降低,使得企业跨国经营的全球化成为一种主要

趋势。

4. 跨国公司

全球公司的发展在 20 世纪 70 年代和 80 年代获得了巨大成功。在全球经济一体化环境中,全球公司不仅在竞争中战胜了各东道国的当地企业,而且战胜了采用国际战略和多国战略开展跨国经营活动的公司。然而,进入 90 年代,全球公司的进一步发展却遇到了日趋增加的阻力。各国消费者对不考虑各国需求差异的全球性产品产生厌倦,重新强调体现本国文化的特有偏好和口味。许多东道国政府因全球公司对民族工业发展的影响和贸易逆差的扩大,也加强了对全球公司的限制。国际政治经济环境中不稳定因素的增加,尤其是汇率的快速变化,都对全球公司的发展产生了不利影响。

全球公司发展付出的最大代价是对东道国特定环境适应能力的降低。跨国经营的整体效率和对各东道国市场变化的适应能力,是很难同时兼顾的两个重要目标。理论上,真正的跨国公司应该通过建立世界范围内的竞争优势,既能达到较高的整体跨国经营效率,又具备较大灵活性和较强适应能力。从全球经济角度着眼,从每个东道国的特定环境入手开展跨国经营活动,是跨国公司经营战略的主导思想。跨国公司的母公司与子公司之间的关系不是简单的集权与分权关系,而是在一体化世界性经营网络中相互依存的不同决策实体,通过复杂的组织管理与协调系统保证跨国经营活动的有效运转。90 年代以来,越来越多的企业在制定和实施跨国经营战略过程中考虑到如何同时兼顾效率和适应能力两个目标的问题,力求发展成为真正的跨国公司。

在国际公司、多国公司、全球公司和跨国公司这四种名称中,最早被普遍采用的是“多国”(Multinational)一词。50 年代末,美国田纳西河管理局局长戴维·E·莱里索尔(David. E. Lilienthal)在卡奈基工业大学发表的演说中,首先提出跨国公司(Multinational Corporation,或缩写为 MNC)概念。1960 年,他又发表了题为《跨国公司》的文章。此后,跨国公司这一名称逐渐被社会和学术界所接受。

实际上,从 60 年代到 80 年代,在西方的许多国家中,“多国”和“跨国”这两个词是混用的,而且用的较多的还是“多国”一词。1965 年,美国哈佛大学成立了跨国公司研究中心,在系统调查和资料收集的基础上,对跨国公司进行了深入研究,出版了大量专著和论文。在他们的专著和论文中,采用的均是“多国”名称。因此,多国公司,或 MNC,通常被叫做跨国公司。70 年代初,联合国的有关下属机构也开始注意对跨国公司的研究,1973 年,联合国秘书处提供的一份题为《世界发展中的多国公司》的报告中,采用的是“多国”提法。在次年讨论这份报告时,拉丁美洲国家的一些代表提出用跨国公司(Transnational Corporation,或缩写为 TNC)一词代替原