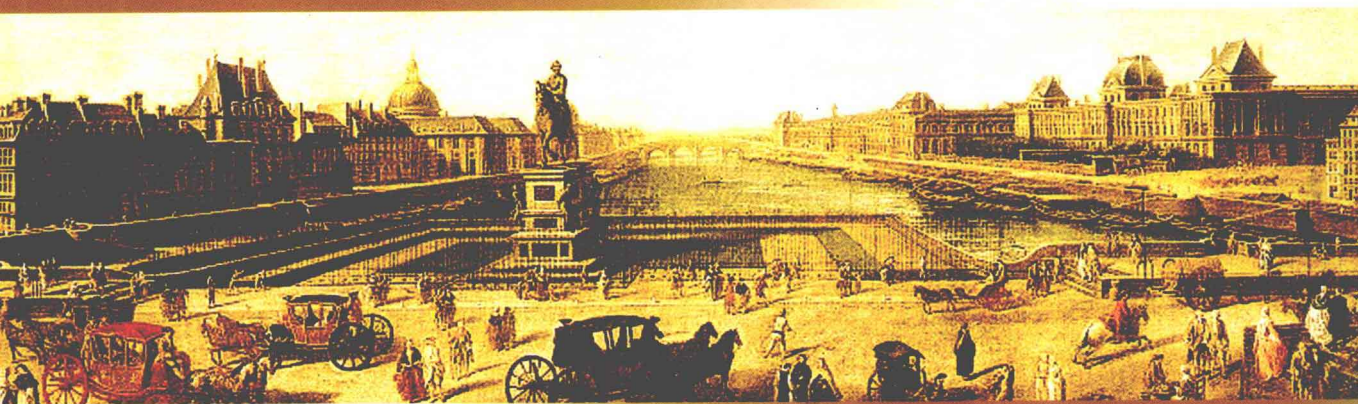


# 跨国公司 经营与管理

*Operation and Management of Transnational Corporations*



卢进勇 刘恩专 编著



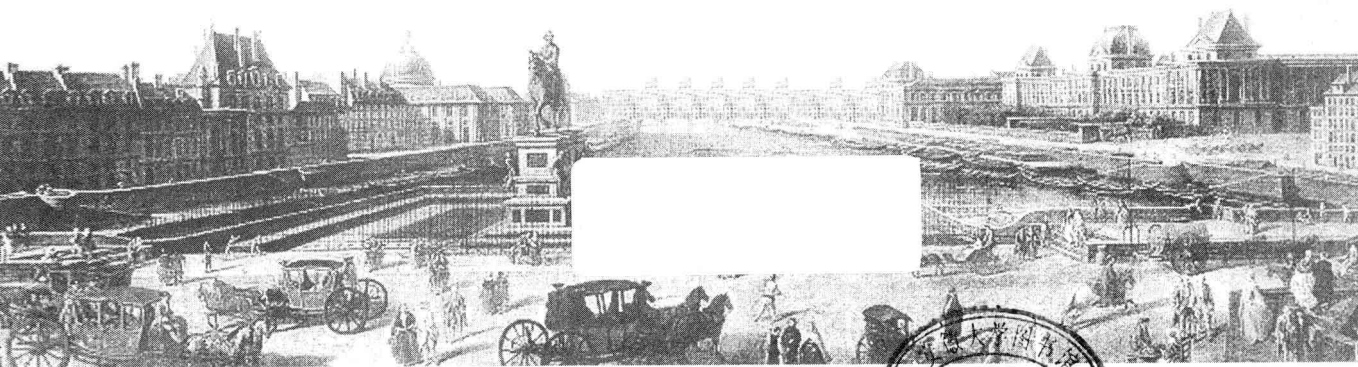
机械工业出版社  
China Machine Press

高等院校国际经济与贸易系列精品规划教材

# 跨国公司 经营与管理

*Operation and Management of Transnational Corporations*

卢进勇 刘恩专 编著



机械工业出版社  
China Machine Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

---

跨国公司经营与管理 / 卢进勇, 刘恩专编著. —北京: 机械工业出版社, 2013. 5  
(高等院校国际经济与贸易系列精品规划教材)

ISBN 978-7-111-42234-1

I. 跨… II. ①卢… ②刘… III. 跨国公司—企业管理—高等学校—教材 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 079635 号

---

### 版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问 北京市展达律师事务所

本书详细介绍了跨国公司投资理论及其经营与管理战略, 揭示了跨国公司与国际贸易和国际技术转让之间的关系, 另外就跨国公司的研发、生产与经营管理以及财务、税收和人事管理方面的内容进行了详细的探讨。本书最后几章介绍了全球 500 强跨国公司的最新发展情况, 并剖析了中国跨国公司的成长。

本书适用对象为高等院校经济管理类相关专业本科生、MBA 以及对跨国公司研究有兴趣的专业人士。

机械工业出版社 (北京市西城区百万庄大街 22 号 邮政编码 100037)

责任编辑: 刘利英 版式设计: 刘永青

北京诚信伟业印刷有限公司印刷

2013 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

185mm × 260mm · 21 印张

标准书号: ISBN 978-7-111-42234-1

定 价: 39.00 元

---

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

客服热线: (010) 88379210 88361066

投稿热线: (010) 88379007

购书热线: (010) 68326294 88379649 68995259

读者信箱: hzjg@hzbook.com

# CONTENTS

## 目 录

### 前言

<b>第一章 跨国公司总论</b> .....	1
学习要点 .....	1
第一节 跨国公司概述 .....	2
第二节 跨国公司的组织形式 .....	11
第三节 服务业跨国公司 .....	14
本章案例研究 .....	19
思考与练习 .....	26
<b>第二章 跨国公司投资理论</b> .....	27
学习要点 .....	27
第一节 跨国公司投资理论概述 .....	28
第二节 主要的跨国公司投资理论 .....	29
第三节 服务业跨国公司投资理论 .....	42
第四节 发展中国家跨国公司投资理论 .....	47
第五节 跨国公司投资理论的新发展 .....	49
本章案例研究 .....	51
思考与练习 .....	54
<b>第三章 跨国公司的经营与管理战略</b> .....	55
学习要点 .....	55
第一节 跨国公司经营与管理战略的类型 .....	56
第二节 跨国公司的全球战略 .....	59
第三节 跨国公司的成长战略 .....	62

第四节 跨国公司的所有权选择战略 .....	64
第五节 跨国公司的市场战略 .....	67
第六节 跨国公司的文化战略 .....	72
第七节 跨国公司的战略联盟 .....	76
本章案例研究 .....	80
思考与练习 .....	85
<b>第四章 跨国公司的全球生产经营网络 .....</b>	<b>86</b>
学习要点 .....	86
第一节 全球生产经营网络的含义与内容 .....	87
第二节 全球生产经营网络与价值链 .....	91
第三节 全球生产经营网络与产业链和供应链 .....	93
第四节 全球生产经营网络与中国发展对外投资和跨国公司的关系 .....	95
本章案例研究 .....	97
思考与练习 .....	102
<b>第五章 跨国公司与国际贸易 .....</b>	<b>103</b>
学习要点 .....	103
第一节 跨国公司的公司内贸易 .....	104
第二节 跨国公司的转移定价策略 .....	109
第三节 各国政府对跨国公司转移定价的管制 .....	116
第四节 跨国公司跨国经营模式的选择 .....	120
本章案例研究 .....	123
思考与练习 .....	126
<b>第六章 跨国公司与国际技术转让 .....</b>	<b>127</b>
学习要点 .....	127
第一节 跨国公司在国际技术转让中的地位与作用 .....	128
第二节 跨国公司国际技术转让和保护的方式 .....	138
第三节 跨国公司技术转让的谈判、价格与支付 .....	146
本章案例研究 .....	151
思考与练习 .....	152
<b>第七章 跨国公司的研发、生产与营销管理 .....</b>	<b>153</b>
学习要点 .....	153
第一节 跨国公司的研发管理 .....	154
第二节 跨国公司的生产管理 .....	159

第三节 跨国公司的营销管理 .....	162
本章案例研究 .....	169
思考与练习 .....	173
<b>第八章 跨国公司的财务、税收与人事管理 .....</b>	<b>174</b>
学习要点 .....	174
第一节 跨国公司的财务管理体制 .....	175
第二节 跨国公司的融资与现金管理 .....	177
第三节 跨国公司的外汇风险管理 .....	182
第四节 跨国公司的税收策略 .....	184
第五节 跨国公司的人事管理 .....	191
本章案例研究 .....	199
思考与练习 .....	203
<b>第九章 全球500强跨国公司剖析 .....</b>	<b>204</b>
学习要点 .....	204
第一节 500强跨国公司的最新发展 .....	205
第二节 500强跨国公司分析 .....	215
第三节 500强跨国公司的成功经验 .....	224
本章案例研究 .....	233
思考与练习 .....	240
<b>第十章 跨国公司来华投资 .....</b>	<b>241</b>
学习要点 .....	241
第一节 跨国公司在华投资的发展 .....	242
第二节 跨国公司在华设立企业的类型 .....	244
第三节 跨国公司在华投资战略 .....	250
第四节 中国利用跨国公司投资的策略 .....	253
本章案例研究 .....	256
思考与练习 .....	259
<b>第十一章 中国跨国公司的成长 .....</b>	<b>260</b>
学习要点 .....	260
第一节 中国跨国公司的发展状况 .....	261
第二节 中国发展跨国公司的必要性与面临的机遇和挑战 .....	271
第三节 借鉴国外发展模式 加快中国跨国公司的发展 .....	274
本章案例研究 .....	278
思考与练习 .....	286

<b>第十二章 国际社会对跨国公司的管理</b> .....	<b>287</b>
学习要点 .....	287
第一节 联合国系统对跨国公司的管理 .....	288
第二节 其他国际组织对跨国公司的管理 .....	291
第三节 母国和东道国对跨国公司的管理 .....	292
第四节 跨国直接投资的国际规范 .....	298
第五节 OECD 多边投资协定的起草与谈判 .....	307
本章案例研究 .....	312
附录 12A 与贸易有关的投资措施协议 (TRIMs) .....	317
附录 12B APEC 《非约束性投资原则》 .....	319
思考与练习 .....	321
<b>附录 专业名词中英文汇编</b> .....	<b>322</b>
<b>参考文献</b> .....	<b>324</b>

# CHAPTER 1

## 第一章

# 跨国公司总论

### ■ 学习要点

在当今国际经济中，跨国公司具有多方面的影响，跨国公司是国际投资、国际贸易、国际金融与国际技术转让活动的主要组织者和承担者。本章从不同的角度论述跨国公司，先后研究和分析了跨国公司的产生与发展、新特点与新趋势、概念与类型、所发挥的作用、法律与管理组织形式、服务业跨国公司的组织形式与特点等。通过学习本章，学生应理解相关概念，对跨国公司有一个全面整体的把握。

### ■ Key Points

Transnational Corporations have served as the main organizers and participants as well as the primary type of enterprises in the international investment, international finance, international trade and international economic cooperation activities. From different perspectives, this chapter in sequence analyzes the origin and development, the new characteristics and trends, the definition and types, the influences, the legal and managerial organizational structure of Transnational Corporations, and also its organizational structures and characteristics in service industry. By studying this chapter, students are expected to have a general understanding of Transnational Corporations.



## 第一节 跨国公司概述

### 一、跨国公司的产生与发展

跨国公司（transnational corporations，通常缩写为TNC或TNCs）是国际直接投资活动的主要承担者，世界上大部分的国际直接投资业务都是由跨国公司进行的。跨国公司产生于19世纪经济全球化开始发展和世界市场逐步形成的时期。截止到目前，跨国公司的产生与发展主要经历了以下三个阶段：

#### （一）第一次世界大战以前的萌芽阶段

跨国公司的产生已有100多年的历史。在历史上，新航线和新大陆的发现，扩大了国际商业活动的空间和范围。特权贸易公司（如英国东印度公司、英国皇家非洲公司、英国哈德逊湾公司、英资汇丰银行、荷兰东印度公司等）这种新的企业组织形式的出现，意味着以往商人个人冒险家事业的消亡、现代企业的诞生。这些公司开始以经营贸易和航运业为主，后来逐步扩大到银行等金融业。它们属于掠夺性经营的殖民地公司，遭到了当地居民的强烈反对。1856年英国正式颁布股份公司条例，随后一批股份公司出现，这标志着对世界经济产生了重要影响的资本主义现代企业问世。

欧洲工业革命以后，机器生产被广泛采用，对廉价原材料产生了大量需求，于是那些股份公司改变海外经营策略，由非生产性投资转向大规模的生产性投资，在海外探采矿藏、开发土地、修建铁路、建设港口和发展加工制造业。这类投资的增加，催生了现代跨国公司的雏形。早期跨国公司通过对外直接投资，在海外设立分支机构或子公司，从事跨国生产和贸易。当时具有代表性的制造业对外投资项目有：1865年，德国弗里德里克·拜耳公司在美国纽约的奥尔巴尼开设了一家制造苯胺的工厂；1866年瑞典制造甘油和炸药的阿佛列·诺贝尔公司在德国汉堡开设了一家制造炸药的工厂；1867年美国胜家（Singer）缝纫机公司在英国的格拉斯哥创办了缝纫机装配厂；1885年，英国最大的油脂食品公司尤尼莱佛公司的前身英国利华兄弟公司在西非和所罗门群岛投资开发椰子种植园；1876年，日本成立了第一家综合商社——三井物产公司。后来，美国的威斯汀豪斯电气公司、爱迪生电灯公司、伊斯特曼·柯达公司、美孚石油公司等也纷纷走向海外市场，将其新产品和新技术在国外投资生产和应用，开展国际化经营，成为现代跨国公司的先驱。

当时，对外直接投资的特征主要是：投资集中于铁路、采矿业和制造业；投资地区主要为落后地区；投资重心由各自的殖民地陆续向一些欧洲国家和美国扩展。总的来说，资本输出的兴起为跨国公司的形成奠定了物质基础。当然，第一次世界大战以前世界范围内从事跨国经营的企业数量还较少，对外直接投资额也不大，跨国公司处于萌芽阶段。

#### （二）两次世界大战之间的逐渐发展阶段

在这个阶段，对外直接投资有了相当快的增长，比第一次世界大战前增加了两倍，制造业吸引了更多的国际直接投资，制造业的跨国公司发展迅速，越来越多的西方国家大公司开始在海外建立子公司。据统计，在这个阶段共有1441家西方国家的公司进行了对外直接投资。这一时期，美国跨国公司的发展较快，美国在国外直接投资的比重逐渐超过英国居世界首位。然而，由于战争、经济危机和国家管制，跨国公司虽然有了一定

的发展,但整体发展速度仍然较慢。

### (三) 第二次世界大战以后至今的迅猛发展阶段

第二次世界大战结束以来,科学技术取得了突飞猛进的发展,世界经济一体化程度不断提高,经济全球化趋势加强,这使得对外直接投资在深度和广度上迅速发展,跨国公司的数量和规模大大增加,对外直接投资的作用和影响已经超过对外间接投资。根据联合国原跨国公司中心的资料,发达国家跨国公司的母公司在1968年有727家,子公司有27300家,到1980年母公司增加到10727家,子公司增加到98000家。根据联合国贸易和发展会议公布的《2007年世界投资报告》的最新资料,截至2006年年底,全球约有78000家跨国公司母公司,它们的海外分支机构达到780000家。在2006年,跨国公司母公司及其海外分支机构创造的国内生产总值占全世界的10%,它们的出口占全世界的1/3,雇用的人员有7200多万。到2006年年底,全球对外直接投资流入的总存量达到近12万亿美元。

如今,跨国公司的规模已经相当巨大,如美国埃克森美孚石油公司2005年的销售额达到3590亿美元,而当年泰国、尼日利亚和智利的国内生产总值仅分别为1679亿美元、1124亿美元和1152亿美元。在全球7万多家跨国公司中,按海外资产排列的最大的100家跨国公司影响最大,尽管它们只占当年全球跨国公司总数的0.13%,但是全部跨国公司所拥有的海外资产、海外销售和海外雇员有相当一部分集中在它们手中。2005年,世界上最大的100家跨国公司的海外资产、海外销售和海外雇员分别占有所有跨国公司海外资产、海外销售和海外雇员的11%、17%和13%。其中排在最前面的10家跨国公司所拥有的海外资产高达1.7万亿美元,约占100家最大跨国公司海外总资产的36%。这表明海外资产、国际生产和销售的集中程度很高,且主要掌握在大跨国公司手里。而2007年全球最大的100家非金融类跨国公司中前10名的情况如表1-1所示。目前,全球跨国公司主要分布在发达国家,特别是美国、日本和欧盟这些习惯上被称为“经济三角”的国家与地区。当然,伴随着经济的发展和企业实力的增强,来自发展中国家和地区的跨国公司也越来越多。跨国公司的迅猛发展大大推动了资本国际化和生产国际化的进程,促进了各种生产要素在国际间的流动与重新合理组合配置,可以说跨国公司是推动经济全球化和一体化的主要力量之一。

表 1-1 按海外资产排列的 2007 年全球最大的 100 家非金融类跨国公司中前 10 名的情况

排名	公司	母国	产业	资产额 (百万美元)		销售额 (百万美元)		雇员数 (人)		跨国经营 指数 (%)
				海外	总计	海外	总计	海外	总计	
1	通用电气	美国	电器电子	420 300	795 337	86 519	172 738	168 112	327 000	51.4
2	沃达丰集团	英国	电信	230 600	254 948	60 317	71 070	62 008	72 375	87.0
3	英荷壳牌	英国与荷兰	石油	196 828	269 470	207 317	355 782	86 000	104 000	71.3
4	英国石油	英国	石油	185 323	236 076	223 216	284 365	80 600	97 600	79.9
5	埃克森美孚	美国	石油	174 726	242 082	269 184	390 328	50 904	80 800	68.0
6	丰田汽车	日本	汽车	153 406	284 722	145 815	230 607	121 775	316 121	51.9
7	道达尔	法国	石油	143 814	167 144	177 835	233 699	59 146	96 442	74.5
8	法国电力	法国	电力燃气	128 971	274 031	40 343	87 792	16 971	154 033	34.7
9	福特汽车	美国	汽车	127 854	276 459	91 581	172 455	134 734	246 000	51.4
10	德国能源公司	德国	能源	123 443	202 111	41 391	101 179	53 344	90 758	53.6

资料来源: UNCTAD, *World Investment Report 2009*, P225.

## 二、跨国公司发展的新趋势

自 20 世纪 90 年代以来,世界政治经济格局和科技发展出现了一系列根本性的变化,这些变革极大地改变了跨国公司的经营环境、竞争规则和创造价值的方式,因此,跨国公司呈现出以下新的发展趋势。

### (一) 发展战略和业务领域回归高度专业化,即归核化

传统的跨国公司理论认为,多元化经营是跨国公司一种重要的扩张战略,大型的跨国公司都是多种产品、多种技术和多种市场的。20 世纪 80 年代是欧美跨国公司多元化经营的鼎盛时期。而近些年来,许多跨国公司纷纷从多元化经营回归专业化经营,集中发展自己的核心产业。所谓归核化(refocusing),其要点是跨国公司把自己的业务集中在最具竞争优势的行业;把经营重点放在核心行业价值链上自己优势最大的环节;强调核心竞争力(core competence)的培育、维护和发展;对非核心业务实施战略性外包(outsourcing)。实施归核化的根本目的是突出主业,提升企业的竞争力。实施归核化战略的主要措施有:出售和撤销、收购及剥离、分拆和战略性外包。美国的通用电气公司和芬兰的诺基亚公司是近年来实行归核化战略获得成功的典型例子。

### (二) 跨国并购日益成为跨国公司对外直接投资的主要手段

经济全球化打破了原有的国家与国家、不同市场之间的界限,使得跨国公司的经营进入全球性经营战略时代,由此导致的新趋势是跨国公司必须以全球市场为目标争取行业领先地位,在本行业的关键因素上追求全球规模,追求实现全球范围内的最低成本生产和最高价格销售,追求提高全球市场占有率和取得全球利润,以同行业跨国战略兼并和强强联合作为追求全球规模经济的主要手段。由于跨国的并购方式具有迅速打进国外市场、扩大产品种类、充分利用现有营销渠道、获得目标公司的市场份额等优点,因此在对外直接投资中倾向于更多地采用并购的方式。例如,20 世纪 80 年代的全球跨国并购总额年均只有几百亿美元,但进入 90 年代中期以来,全世界的企业兼并形成了历史上的第五次浪潮,到 2000 年全球企业跨国并购金额高达 1.14 万亿美元,超过 10 亿美元的跨国并购案件达 175 宗。从 2001 年开始,伴随着全球跨国投资的减少,全球跨国并购金额有所下降。但从 2003 年起全球跨国并购投资开始回升,2004~2006 年全球跨国并购金额分别为 3806 亿美元、7163 亿美元和 8805 亿美元,2007 年更是达到了 10227 亿美元的高峰。之后受金融危机的影响,2008 年和 2009 年持续大幅下降,2009 年达到最低点,在国际直接投资中的比重降至 21%。之后 2010 年比 2009 年增长了 37%,2011 年比 2010 年增长了 53%,金额达到了 5259 亿美元。伴随着大规模跨国并购活动的进行,跨国公司也更加重视股市融资,重视提高本企业的市场资本价值。

### (三) 重视实行当地化战略

在 20 世纪 80 年代,只有少数跨国公司提出并实施当地化战略,随着 90 年代越来越多的跨国公司开始实施这一战略,至 90 年代末当地化战略已经成为跨国公司全球战略中的一种大趋势。跨国公司的当地化战略主要体现在入乡随俗,把自己当成一个当地公司看待上。当地化的主要内容包括:经营管理当地化、投资融资当地化、管理人员当地化、研发(R&D)当地化、品牌当地化、公司风格当地化等方面。

#### （四）跨国化程度不断提高

跨国化程度由跨国公司在国外的资产值与其总资产值之比、国外销售额与总销售额之比以及国外雇员数与总雇员数之比这三个比例的平均值来衡量。20世纪90年代以来，发达国家和发展中国家跨国公司的跨国化指数均有较大提高。根据联合国贸易和发展会议公布的《2007年世界投资报告》的资料，以2005年为例，世界最大的100家跨国公司的平均跨国化指数为59.9%，发展中国家最大的100家跨国公司的平均跨国化指数为50.6%，当年世界上跨国化指数排名第一的跨国公司是加拿大从事传媒业的汤姆森公司（Thomson Corporation），其跨国化指数高达97.2%。跨国化程度的不断提高说明跨国公司对国际市场的依赖日益增强，它们的赢利也越来越多地来自国外。

#### （五）战略联盟成为跨国公司的重要发展模式

20世纪90年代以来，由于科技进步和生产国际化程度的提高，跨国公司为了集中科技资源，实现优势互补，减少风险，扩大业务活动，共同分担研发费用，越来越倾向于建立公司间的战略联盟。借助战略联盟弥补各自在技术、市场和竞争力方面的不足，加强在全球范围内的竞争能力和竞争优势，以便对新出现的技术变革和市场机遇做出及时反应。这种现象在高科技领域尤为突出，在跨国公司战略联盟中研究与开发型占了80%。目前，大约有60%的跨国公司已经建立了战略联盟。

#### （六）对外直接投资加速向服务业和高附加值的技术密集型行业倾斜

由于服务需求的不断增长，带来了全球现代服务业（第三产业）的快速发展。服务业连接着生产、消费和就业，在整个国民经济中发挥着重要作用；同时，由于服务业的投资涉及面广，影响范围大，因而有利于比制造业获得更高的投资收益。这些年来，许多发展中国家逐步调整利用外资的政策，扩大市场准入，鼓励跨国公司进入商业、金融、保险、房地产、运输、旅游、公共设施等行业，加之20世纪90年代以来信息技术突飞猛进，互联网迅速延伸和扩展，服务活动的贸易性不断提高，这都在一定程度上增加了跨国公司在发展中国家服务业的投资比重。高科技行业的广阔市场前景也吸引着跨国公司的目光。应当说，制造业跨国公司的服务化趋势进一步加快了跨国公司向第三产业和技术密集型行业增加投资的速度。

#### （七）互联网等现代技术的出现，促使跨国公司开始采用新型的管理体制和组织结构

技术、经济和文化等方面的巨大变化以及跨国公司在全球的迅猛发展，使得传统的金字塔型的管理体制无力应付许多新问题，例如多层次等级结构和各自为政的管理体系导致无法有效利用重要而密集的信息资源。20世纪90年代以来，基于互联网和现代信息技术的新型管理体制与组织结构在许多大公司中开始得到应用，新型管理体制以扁平化、分权化和总部小型化为特征，它允许人力资源、信息等跨国公司在跨国公司母公司及其设在全球的子公司网络内跨国界、跨行业自由流动，它强调信息的开发与共享，使同量的信息为更多的子公司所共有，大大减少了子公司独立开发信息的成本。跨国公司对互联网的发展采取了积极的欢迎态度，并且纷纷“触电上网”，发展电子商务，制定并实施本企业的网络发展战略。

## （八）研发更趋国际化

跨国公司一改以往以母国为技术研发中心的传统布局，根据不同东道国在人才、科技实力以及科研基础设施上的比较优势，在全球范围内有组织地安排科研机构，从事新技术、新产品的研发工作，从而促使跨国公司的研发活动朝着国际化、全球化方向发展。研发的国际化从另一个角度看也就是研发在东道国的当地化。目前的研发对外直接投资主要集中在欧、美、日等发达国家的跨国公司。根据联合国贸易和发展会议公布的《2005年世界投资报告》的资料，美国跨国公司1999年和2002年的研发支出分别为1444亿美元和1592亿美元，其中用于海外的研发支出分别是181亿美元和212亿美元，海外研发支出占总研发支出的比例分别为12.5%和13.3%。这显示出美国跨国公司的研发活动已经日趋国际化。另外，该报告还分析了瑞典跨国公司研发国际化的情况，1995年和2003年瑞典跨国公司的研发总支出分别为51亿美元和58亿美元，其中在国外的研发支出分别是11亿美元和25亿美元，国外研发支出所占的比例在8年时间内从22%提高到43%。日本丰田汽车制造公司在日本、英国、美国、德国等地建立了跨国联网的研发体系。在每一次新产品研制时，由美国负责车型设计、德国负责内部设计、英国负责传动系统设计，而丰田公司总部除了进行诸如动力装置的设计外，还负责协调各研发部门的关系。国外研发机构和技术创新网络的建立既有利于利用东道国的科技研发资源，也可以大大提高跨国公司创新资源的使用效率。

## （九）发展中国家跨国公司的蓬勃发展

诚然，跨国公司产生于发达国家，绝大部分跨国公司的母国是发达国家，世界上100家最大的跨国公司多数来自发达国家，这说明长期以来跨国公司成了发达国家的专利。但近些年来这种格局正在发生改变，来自发展中国家和地区的跨国公司的数量越来越多。发展中国家跨国公司数量的增加主要是以下几个因素作用的结果：首先，新兴市场国家和地区经济实力不断增强，如中国（包括香港和台湾）、印度、巴西、马来西亚、墨西哥、南非、韩国、新加坡等；其次，发展中国家和地区企业国际竞争力的提高；再次，石油和矿产等原材料价格的不断攀升；最后，经济全球化和一体化的深入发展推进了发展中国家和地区的市场化及开放化，为企业的成长和壮大创造了良好的环境。近几年，在联合国贸易和发展会议公布的年度《世界投资报告》中，都要列举来自发展中国家和地区的100家跨国公司，由此可以看出发展中国家和地区跨国公司的地位越来越重要。按海外资产排列的2007年发展中国家和地区最大的100家非金融类跨国公司中前10名的情况如表1-2所示。

表 1-2 按海外资产排列的 2007 年新兴市场国家和地区最大的  
100 家非金融类跨国公司中前 10 名的情况

排名	公司	母国和地区	产业	资产额 (百万美元)		销售额 (百万美元)		雇员数 (人)		跨国经营 指数 (%)
				海外	总计	海外	总计	海外	总计	
1	和记黄埔	中国香港	多元化经营	83 411	102 445	33 260	39 579	190 428	230 000	82.7
2	墨西哥水泥	墨西哥	非金属矿产品	44 269	49 908	18 007	21 780	50 041	66 612	82.2
3	LG 公司	韩国	电气与电子	30 505	57 772	50 353	81 496	40 688	79 000	55.4
4	三星电子	韩国	电气与电子	29 173	99 749	82 650	105 232	29 097	84 721	47.4
5	马来西亚国家石油公司	马来西亚	石油	27 431	102 616	27 219	67 473	3 965	36 027	26.0

(续)

排名	公司	母国和地区	产业	资产额 (百万美元)		销售额 (百万美元)		雇员数 (人)		跨国经营 指数 (%)
				海外	总计	海外	总计	海外	总计	
6	现代汽车	韩国	汽车	25 939	89 571	33 692	74 353	5 178	55 629	27.9
7	中信集团	中国	多元化经营	25 514	180 945	3 287	14 970	18 305	107 340	17.7
8	新加坡电信	新加坡	电信	21 159	24 087	7 102	10 300	8 832	19 500	67.4
9	印度塔塔钢铁	印度	金属及金属 制品	20 720	31 715	28 254	33 372	23 434	35 870	71.8
10	中国远洋集团	中国	交通、仓储	20 181	29 194	10 109	21 701	4 135	69 285	40.6

资料来源: UNCTAD, *World Investment Report 2009*, P231.

### 三、跨国公司的概念与类型

#### (一) 跨国公司的概念

国际上对跨国公司有許多叫法,如全球公司、国际公司、多国公司、宇宙公司等,各种机构和学者根据不同的标准对跨国公司下了各种各样的定义。现将给跨国公司下定义的三种主要标准简单介绍如下。

##### 1. 结构标准

在结构标准 (structural criteria) 体系下,跨国公司应该至少满足下面一个条件:

- (1) 在两个以上的国家经营业务。
- (2) 公司的所有权为两个以上国籍的人所拥有。
- (3) 公司的高级经理人员来自两个以上的国家。
- (4) 公司的组织形式以全球性地区和全球性产品为基础。

##### 2. 业绩标准

业绩标准 (performance characteristics criteria) 是指凡是跨国公司,则其在国外的产值、销售额、利润额、资产额或雇员人数就必须达到某一个百分比以上。百分比具体应为多少目前并无统一的认识,实践中采用 25% 作为衡量标准的情况较多。

##### 3. 行为标准

行为标准 (behavioral characteristics criteria) 是指跨国公司应该具有全球战略目标和动机,以全球范围内的整体利益最大化为原则,用一视同仁的态度对待世界各地的商业机会和分支机构。

综合各种观点,可以认为:跨国公司是指这样一种企业,它在两个或两个以上的国家进行直接投资,从事生产经营活动,国外的业绩达到一定比例,有一个统一的中央决策体系和全球战略目标,其遍布全球的各个实体分享资源和信息并分担相应的责任。

#### (二) 跨国公司的类型

从不同的角度,跨国公司可以被划分成不同的类型。

(1) 按法律形式划分,跨国公司可以分为母分公司型和母子公司型。母分公司型的组织模式,适合银行与保险等金融企业的跨国经营;母子公司型的组织模式,则比较适合工业企业。

(2) 按经营项目的重点划分,跨国公司可以分为资源开发型、加工制造型和服务型。资源开发型跨国公司主要以采矿业、石油开发业和种植业为主;加工制造型跨国公司主

要从事最终产品和中间产品的制造，如金属制品、钢材、机械、运输设备和电信设备等；服务型跨国公司是指从事非物质产品生产，在贸易、金融、运输、通信、旅游、房地产、保险、广告、管理咨询、会计法律服务、信息等行业和领域内从事经营活动，提供各种服务的跨国公司。

(3) 按决策机构的策略取向划分，跨国公司可以分为民族中心型、民族多元型、全球战略型。民族中心型跨国公司的所有决策主要考虑母公司的权益；民族多元型跨国公司的决策以众多子公司的权益为主；全球战略型跨国公司的决策以公司的全球利益为主，这种类型的决策较为合理，目前为大多数跨国公司所采用。

(4) 按公司内部的经营结构划分，跨国公司可以分为横向型、垂直型和混合型。横向型多数是产品单一的专业性跨国公司，在该类型公司内部没有多少专业分工，母子公司基本上都制造同类型的产品或经营同类型的业务；垂直型是公司内部母公司和子公司之间以及子公司相互之间分别制造同一产品的不同零部件，或从事不同工序的生产，通过公司内部产品转移，将整个生产过程相互衔接起来；混合型一般是经营产品多样化的跨国公司，根据各产品的生产特点，母公司与子公司、子公司与子公司之间有的是垂直型分工，有的是横向型分工。

(5) 按跨国公司生产经营的空间分布范围划分，可以分为区域型和全球型。区域型跨国公司的活动范围主要局限在特定区域，而全球型跨国公司是以整个世界市场作为其生产经营活动的空间。

(6) 按跨国公司诞生的早晚和企业开展跨国经营时间的先后，跨国公司可以分为先发型和后发型两类。先发型跨国公司是在国际范围内一个行业中最早开展国际化经营的企业，并且企业的核心技术基本上是自己研发的。这类跨国公司的典型代表是欧洲和美国的跨国公司。后发型跨国公司是后来者，企业开始进行国际化经营时国际市场中该行业内已充满了跨国公司，另外企业的一些核心技术主要是从外国引进的。这类跨国公司主要以韩国、新加坡、中国等国家和地区的跨国公司为代表。

#### 四、跨国公司的特征

世界上的跨国公司多种多样，有从事制造业的跨国公司，也有从事服务业的跨国公司；有规模巨大的跨国公司，也有数以万计的中小型跨国公司；有发达国家的跨国公司，也有发展中国家的跨国公司。但无论什么类型的跨国公司，和国内公司相比，由于赖以存在的条件和环境等方面的差异，它们一般都具有以下几个特征。

##### (一) 国际化经营战略

跨国公司不同于国内公司之处，首先就是其战略的全球性。虽然跨国公司开始都是在母国立足，把它作为向国外扩张的基础，但跨国公司的最终目标市场绝不限于母国市场。跨国公司的战略是以整个世界为目标市场的。跨国公司为了获取资源、占领市场、保持垄断优势等，在世界各地投资设立分支机构，进行国际化经营。国内外投资与经营环境的差异会给企业的生产经营活动带来不同的影响和风险，企业要运用自己所拥有的各种资源，主动地应对环境的各种变化，以实现企业跨国经营的目标。实际上，国际化经营就是企业与国际环境相互作用的过程。国际化经营是跨国公司的一个最主要的特征，因为如果没有国际化经营，尤其是没有作为国际化经营第二层次的国际直接投资，那么跨国公司也就名不副实了。

## （二）在全球战略指导下的集中管理

跨国公司虽然分支机构众多，遍布全球，但诸如制定价格、生产计划、投资计划、研发计划和利润分配等重大决策均由母（总）公司做出，各分支机构执行。而指导总公司做出决策的是跨国公司的全球战略，即将所有的分公司、子公司视为一个整体，以全球的观点而不是地区观点来考虑问题。因此，跨国公司在全球范围内整体长远利益的最大化是其制定决策的出发点和归宿。一切业务经营主要根据整个公司在全球范围内的最大利益、市场情况和总的发展开展，所考虑的不是一时一地的得失，而是整个公司在全球的最大利益。跨国公司将自己视为一个全球公司，而不再是某个国家的公司。这种高度集中的一体化管理，保证了生产经营网点的合理分布以及资源的合理配置，避免了重复生产和销售中的自相竞争，减少了资源浪费。

## （三）明显的内部化优势

由于跨国公司在多个国家设有分支机构，在宏观管理上又采用集中领导，因此各个分支机构之间，母公司与分支机构之间关系密切，相互协作，互相配合。这突出地体现在制定内部划拨价格、优先转让先进技术和信息资源共享上，这些做法使得跨国公司具有了国内公司所不具备的独特的竞争优势。这也部分地解释了一国企业达到一定规模后就要向外扩张，向跨国公司方向发展的原因。由于交易成本和市场失效的存在，促使跨国公司将交易内部化，即建立内部市场来取代外部市场。实际上，也只有通过这种内部交易，跨国公司才能作为一个国际化生产体系而正常运转。跨国公司内部交易在国际贸易中占有相当大的比重。

## （四）以直接投资为基础的经营手段

以对外直接投资为基础开展生产经营活动是跨国公司与传统国内公司相区别的最根本特征。一般来说，跨国公司向国外市场渗透可以有三种方式，即商品输出、无形资产转让（如技术贸易、合同制造等）和对外直接投资。随着竞争的加剧，向外输出商品为主的做法已满足不了世界的需要，跨国公司已越来越多地利用对外直接投资代替传统的商品输出。与出口相比，海外直接生产更符合跨国公司全球战略的需要和最大限度地扩大盈利的目的。当然，跨国公司以对外直接投资为其经营发展的基础，并不意味着对外直接投资是跨国公司唯一的经营活动方式，进出口贸易、技术转让、间接投资等都是跨国公司经营活动的内容。

## 五、跨国公司的作用

跨国公司作为当今世界经济的一个重要力量，对国别经济和全球经济的发展发挥了巨大的作用，这些作用以积极的方面为主。当然，在一些国家，有时跨国公司也产生一些消极作用。下面主要分析跨国公司的积极作用。

### （一）跨国公司是世界经济增长的引擎

以对外直接投资为基本经营手段的跨国公司已发展成为世界经济增长的引擎：跨国公司通过对研发的巨大投入推动了现代科技的迅猛发展；跨国公司的内部化市场促进了全球市场的扩展，跨国公司在传统的外部市场之外，又创造出了跨越国界的地区或全球联网的新市场——内部化市场；跨国公司的发展加速了世界经济的集中化倾向；跨国公



司在产值、投资、就业、出口、技术转让等方面均在世界上占有重要的地位。

## （二）跨国公司加快了各种生产要素的国际流动，优化了资源配置，提高了资源利用效率

跨国公司通过进行一体化国际生产和公司间贸易，可以形成配置和交换各国不同生产要素的最佳途径，并可利用世界市场作为组织社会化大生产、优化资源配置的重要手段。以价值增值链为纽带的跨国生产体系的建立和公司间内部贸易的进行已成为跨国公司提高资源使用效率的有效方法。对于世界经济而言，跨国公司的发展推动了各种生产要素在国际间的流动与重新组合配置，扩大了国际直接投资、国际贸易和国际技术转让的规模，促进了世界经济一体化的进程和国与国之间经济合作活动的开展，使各个国家的经济越来越紧密地结合在一起，为国际经济的不断发展和繁荣做出了贡献。

## （三）跨国公司对资金的跨国流动起到了促进作用

一方面，跨国公司的对外直接投资促进了资金跨国流动。在国外建立的全资或控股子公司与母公司有大量的经常的资金往来，比如，子公司向母公司上缴利润、母公司向子公司追加投资等。另一方面，跨国公司的对外间接投资也会促进资金的跨国流动。跨国公司拥有大量的股票及债券等金融资产。这些金融资产的流动，随着计算机和通信技术的快速发展，速度与以前相比明显加快。除此之外，跨国公司业务的发展还推动了银行的国际化经营，跨国公司需要其母国的银行在其子公司所在的国家开展业务，并为其子公司提供各种金融服务，这就会使该银行的国外业务量迅速增加。

## （四）跨国公司推动了国际贸易规模的扩大和贸易结构的转变

跨国公司对国际贸易的促进作用主要有两个方面：一方面反映在外资企业对东道国出口的直接贡献上；另一方面反映在由国际直接投资进入所引起的当地企业的产品出口努力上，包括当地企业在外资企业的竞争压力下所采取的产品出口努力，跨国公司的当地采购和零部件分包安排等。跨国公司不仅通过外部市场促进贸易的自由化，而且通过内部市场促进贸易自由化。据联合国贸发会议的统计，目前约有 1/3 的国际贸易属于跨国公司的内部贸易，这说明跨国公司的内部贸易为当今国际贸易的发展做出了贡献。内部贸易的发展不仅改变了国际贸易的原有范畴，而且使得当今的国际贸易进一步向中间投入品和知识产品推进。也就是说，跨国公司不仅促进了国际贸易量的扩大，而且促进了国际贸易结构的改变。

## （五）跨国公司对母国和东道国的发展发挥了积极作用

对于跨国公司母国来说，通过跨国公司的对外直接投资，扩大了资本输出、技术输出、产品输出和劳务输出，增加了国民财富，同时也在一定程度上也增强了对接受投资国的影响。对于接受跨国公司投资的东道国来说，引进跨国公司的同时也引进了发展经济所必需的资本、先进的技术和管理理念，增加了就业机会，扩大了出口，提升和优化了产业结构，繁荣了经济。

## （六）跨国公司的发展加快了经济全球化的进程

跨国公司通过其国际化的投资、生产、销售、研发等跨国经营活动，有利于国际贸易的自由化、资金流动的加速化、资源配置的最优化，从而促进了经济的全球化。第二