



INTERNATIONAL ENTERPRISE
MANAGEMENT

国际企业管理

乐国林 主编

王璟珉 张党珠 陈公行 副主编



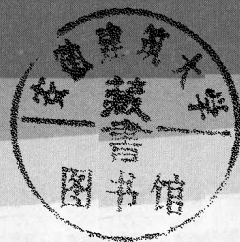
机械工业出版社
China Machine Press

高等院校工商管理系列
精品规划教材



INTERNATIONAL ENTERPRISE
MANAGEMENT

国际企业管理



乐国林 主编

王璟珉 张党珠 陈公行 副主编

刘振 孙秀明 艾庆庆 等参编



机械工业出版社
China Machine Press

图书在版编目 (CIP) 数据

国际企业管理 / 乐国林主编. —北京: 机械工业出版社, 2017.4
(高等院校工商管理系列精品规划教材)

ISBN 978-7-111-56562-8

I. 国… II. 乐… 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 (2017) 第 059964 号

国际企业是全球经济贸易互联互通中最活跃的力量, 它塑造了全球商业竞争和消费的生态格局, 同时也在国际化和全球化进程中形成复杂、多元和演化的经营管理系统。随着国际企业全球经营商业生态格局的形成与演变, 国际企业管理, 业已成为一个跨越贸易学、管理学、经济学、组织行为学、文化学、投资学等学科领域的独立分支, 越来越受到经济管理学者和国际管理实践者的重视。此外, 放眼当下中国企业群雄角逐全球市场, 争相海外投资并购的时代, 国际经营管理的知识与人才日益成为中国企业急需增强的软实力。

基于此, 本书以我国企业海外开拓为视角, 突出“国际视野, 行动导向, 中国起点, 全球成长”的设计特征, 按照企业跨国经营的“认知→分析→决策→行动→协调/组织”的知识建构逻辑, 向读者阐述国际企业经营管理的系统性知识, 讲述中国企业国际化的“故事”, 并探索分析全球互联时代国际经营管理的趋势特征, 使其具有国际经营与管理的系统分析和构架能力。

本书可以作为工商管理和国际贸易类专业本科生、研究生的教材, 也可以作为国际企业管理人员培训和工作的参考用书。

出版发行: 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: 宋 燕

责任校对: 李秋荣

印 刷: 北京市荣盛彩色印刷有限公司

版 次: 2017 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

开 本: 185mm×260mm 1/16

印 张: 22.25

书 号: ISBN 978-7-111-56562-8

定 价: 45.00 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

版权所有·侵权必究

封底无防伪标均为盗版

本书法律顾问: 北京大成律师事务所 韩光/邹晓东

前言

国际企业是催生和改变全球商业结构与经济版图中最活跃的力量，它们也一直是改变各个国家产业经济形态、助力东道国经济发展的旗手，成为全球各国招商引资的“座上宾”。因此，国际企业作为一种全球经济现象，引起经济学、管理学、贸易学、金融学等多个学科学者的关注。不同学者对国际企业的价值和知识的阐述不仅存在学科差异，还存在使用对象理解的差异，即“用户”理解的差异。当前，许多教材对国际企业管理内容设计更强调了知识的学科完整性，站在知识者的立场来思考和写作。其优点是学生能够较为全面地了解这门知识，其不足在于学生学完这门课程后，对跨国经营管理没有贴近实际的完整体验和实践感。如果考虑到学科不同所带来的知识素材剪裁差异，这种完整体验与操控感的不足更加突出。

另一方面，随着中国企业海外并购异军突起和“一带一路”的建设，中国企业逐渐成长为跨国公司乃至全球性公司，日益成为全球商业竞争格局的“新常态”，其对国际经营管理知识和人才的需求将越来越强劲。作为一门主要以中国学生为主的课程，讲述中国企业跨国经营的“故事”，培养中国企业跨国经营的“操盘手”，是国际企业管理知识传播者的使命与责任。

基于此，我们以我国企业海外开拓为视角，突出“国际视野，行动导向，中国起点，全球成长”，尝试帮助那些准备或已经在海外开拓经营的学习者和职业经理人：具备思考和布局全球经营的决策能力，掌握国内外、公司内外异质化组织或个体之间关系的组织协调能力，了解中国企业国际化经营管理的现状与问题，认识互联网时代全球经营管理面临的新问题和新趋势。因此，本书适合经济管理专业本科、研究生、MBA、MIB和跨国经营人员教学和阅读。

在教材整体结构设计方面，本书按照企业海外开拓者，开展国际经营管理时“认知→分析→决策→行动→协调/组织”这一逻辑来展开。

第一，作为海外经营开拓者，应对国际企业的知识理念有所了解，打破国内企业的经营管理思维定式，确立“国际化”角色定位。因而有“第一篇国际经营认知”，包括：国际企业管理导

论、国际经营与管理理论等内容。

第二，企业国际经营面临最大的挑战和不确定性是异质化的经营管理环境。作为海外开拓者，在海外乃至全球市场和投资布局中，首要考虑的应当是分析和判断全球和东道国的环境。在一定程度上，可以说一家国际企业如果能适应动态复杂的海外商业、文化、政治和法律环境，那么其海外经营就是成功的。因此，设置“第二篇国际环境适应”，包括：国际经营环境与风险、跨文化管理、国际经营伦理与公共事务管理等内容。

第三，国际经营与投资对任何企业而言都是战略性决策，任何好的国际经营理念和理性的环境评估最终都要落实到企业国际经营的战略筹划与设计上。“第三篇国际战略筹划”通过跨国战略管理与实施、跨国进入与模式选择等内容向致力于海外经营的读者讲述跨国战略布局与行动的方法。

第四，国际企业管理终究是对经营活动的有效组织与管理，国际经营活动是企业国际化的基础价值链。经营活动是国际企业海外战略落地基本业务单元，从产、供、销的物化流程来看，它至少包括国际企业生产运营管理、国际企业的供应链与物流管理、国际企业营销和品牌管理三个模块，而这正是本书“第四篇国际经营活动”所包含的内容。

第五，国际企业的复杂性不仅指的是其外部经营环境和业务的复杂性，也指的是其内部组织管理的复杂性。如何组织控制好一个异质性人员、环境、资源、利益等构成的国际化实体，并激发其高效运行和目标达成的行动，这对任何国际性的领导者和管理者而言，都是一个巨大的挑战。“第五篇国际管理活动”从国际企业组织设计、国际人力资源管理、国际企业财务管理、互联网时代的国际经营管理新动向等方面，帮助海外经营管理者理解和把握国际企业的内部组织与管理。

本书由来自6所高校在国际商务、国际贸易和企业管理专业领域，从事国际企业管理核心内容教学的教师组成的跨校团队共同编写，力求发挥不同院校该领域教师各自的优势。教材编写前，大纲设计五易其稿，内容也多次增删修改，并以讲义的形式在国际商务2014级学生课程中试用，又做了进一步修订。我们力图不断完善，奉献集体智慧与上佳成果给广大教师与读者。

本书由乐国林任主编，王璟珉、张党珠和陈公行担任副主编，刘振、孙秀明、艾庆庆等共同主编写，具体编写分工如下：

第1章、第11章：乐国林（青岛理工大学）；

第2章、第8章：孙秀明（青岛理工大学）、艾庆庆（青岛理工大学）；

第3章：张党珠（天津师范大学）、乐国林；

第4章：张晴（山东财经大学）；

第5章：居岩岩（山东商业职业技术学院）、王璟珉（山东财经大学）；

第6章、第14章：刘振（青岛理工大学）、李志刚（中国海洋大学）、乐国林；

第7章：王璟珉（山东财经大学）；

第9章：陈艳（青岛理工大学）；

第 10 章：范雅楠（青岛理工大学）；

第 12 章：陈公行（青岛黄海学院）、薛静（青岛理工大学）；

第 13 章：毛淑珍（青岛理工大学）、张党珠（天津师范大学）。

在本书的编写过程中，我们的研究生也参与了部分章节写作和资料搜集工作，具体分工如下：

王菲，第 1 章；高艳，第 3 章；肖珂，第 5、7 章；厉超，第 11 章；陈敏，第 12 章；刘偲萌、邓宏超、刘璐，第 13 章。

本书由乐国林最后统稿，四位主编共同进行审校，范雅楠与孙秀明老师，刘常兰、窦晓铭、高艳、陈敏等同学参与了书稿校订工作。感谢机械工业出版社吴亚军等老师对教材选题和写作给予的大力支持和建设，感谢山东省名校工程项目和青岛市高职重点项目的支持，感谢青岛理工大学国际商务 2014 级等同学对讲义版的聆听和建议！欢迎广大教师和读者批评指正，为教材的完善惠赐佳议。

编者

2016 年 11 月 29 日

目 录

前言

第一篇 国际经营认知

第1章 国际企业管理导论	2
学习目标	2
开篇引例：全球化的制胜之道：“因地制宜”本土化	2
1.1 国际企业的内涵与特征	3
1.2 国际企业的产生和发展	5
1.3 全球互联时代的国际企业	13
1.4 中国企业国际化步伐	19
本章小结	28
关键术语	28
复习思考题	28
应用案例：郭广昌的反向整合全球资源的国际化观	28
参考文献	30
第2章 国际经营与管理理论	31
学习目标	31
开篇引例：摩托罗拉从世界第一到两次甩卖	31
2.1 国际贸易相关理论	32
2.2 外国直接投资理论	38
2.3 跨国成长竞争理论	44

2.4 发展中国家企业跨国经营理论	52
本章小结	55
关键术语	56
复习思考题	56
应用案例：日本国际企业的衰败潮	56
参考文献	57

第二篇 国际环境适应

第3章 国际经营环境与风险	60
---------------------	----

学习目标	60
开篇引例：小米进军印度遭“封杀”	60
3.1 国际经营环境概述	61
3.2 国际经营环境的评价方法	66
3.3 国际风险的识别与防范	73
3.4 中国企业国际经营的环境适应风险	79
本章小结	84
关键术语	84
复习思考题	84
应用案例：Uber国际化进程的悲与喜	85
参考文献	87

第4章 跨文化管理	88
-----------------	----

学习目标	88
开篇引例：“小联合国”公司员工的一次培训调查	88
4.1 文化与跨文化	89
4.2 跨文化管理理论	91
4.3 跨文化管理模式	96
4.4 跨文化沟通与谈判	99
4.5 中国公司跨文化管理实践	105
本章小结	107
关键术语	108
复习思考题	108
应用案例：三洋跨文化管理的思考	108
参考文献	109

第5章 国际经营伦理和公共事务管理 110

 学习目标 110

 开篇引例：国际品牌的“质量门”是疏忽还是其他原因 110

 5.1 跨国经营伦理概述 111

 5.2 跨国经营伦理准则与伦理管理 115

 5.3 国际企业的公共事务管理概述 118

 5.4 国际企业公共事务管理决策与行动 122

 本章小结 124

 关键术语 124

 复习思考题 125

 应用案例：富士康公司员工争先恐后“跳楼”之殇 125

 参考文献 126

第三篇 国际战略筹划

第6章 跨国战略管理与实施 128

 学习目标 128

 开篇引例：企业国际化是“借鸡生蛋”还是“养鸡生蛋” 128

 6.1 国际企业战略概述 129

 6.2 国际企业战略实施 132

 6.3 跨国联盟的建立与管理 136

 6.4 跨国并购与整合 140

 6.5 中国企业的跨国战略实践 145

 本章小结 149

 关键术语 150

 复习思考题 150

 应用案例：万达集团并购AMC 150

 参考文献 152

第7章 跨国进入与模式选择 153

 学习目标 153

 开篇引例：联想创造新契机：收购摩托罗拉 153

 7.1 企业国际化进入概述 154

 7.2 企业国际化进入模式类型 155

 7.3 国际进入模式选择与影响因素 163

本章小结	170
关键术语	170
复习思考题	170
应用案例：马来西亚南北高速公路BOT项目	171
参考文献	171

第四篇 国际经营活动

第8章 国际企业生产运营管理	174
----------------------	-----

学习目标	174
开篇引例：麦当劳和肯德基开店选址的秘诀	174
8.1 国际企业生产运营概述	175
8.2 国际企业生产系统的规划与设计	177
8.3 国际企业的技术转移	181
8.4 全球生产网络中的中国企业	186
本章小结	191
关键术语	192
复习思考题	192
应用案例：美国波音公司的全球运营管理	192
参考文献	194

第9章 国际企业供应链与物流管理	195
------------------------	-----

学习目标	195
开篇引例：小店中的可口可乐	195
9.1 跨国供应链与物流管理概述	196
9.2 全球供应链战略管理	200
9.3 国际物流管理	206
本章小结	213
关键术语	213
复习思考题	214
应用案例：惠普的全球供应链战略管理	214
参考文献	216

第10章 国际企业营销和品牌管理	217
------------------------	-----

学习目标	217
------------	-----

开篇引例：苹果与三星的品牌价值塑造	217
10.1 国际市场营销战略	219
10.2 国际市场营销策略	223
10.3 国际品牌概述	229
10.4 国际品牌管理策略	231
10.5 中国企业国际市场开拓	234
本章小结	238
关键术语	239
复习思考题	239
应用案例：“华为”品牌国际化的启示	239
参考文献	240

第五篇 国际管理活动

第11章 国际企业组织设计	244
学习目标	244
开篇引例：雀巢集团的组织结构	244
11.1 国际企业组织概述	245
11.2 国际企业的组织结构形式	252
11.3 国际企业组织的控制与协调	260
11.4 中国跨国公司的组织发展	265
本章小结	267
关键术语	268
复习思考题	268
应用案例：从海尔自营体看组织架构进化	268
参考文献	270

第12章 国际人力资源管理	271
学习目标	271
开篇引例：三星Note7事件后的员工“下跪门”事件	271
12.1 国际人力资源管理概述	272
12.2 国际人力资源选拔与培训发展	277
12.3 国际人力资源的薪酬与激励	282
12.4 国际人力资源的劳资关系	288
12.5 中国跨国公司的人力资源管理	291

本章小结	294
关键术语	295
复习思考题	295
应用案例：苹果利润下滑的祸：iPhone工人背后	295
参考文献	296
第13章 国际企业财务管理	297
学习目标	297
开篇引例：西门子公司的财务管理战略	297
13.1 国际企业财务管理概述	298
13.2 国际企业资金管理	301
13.3 国际企业的融资管理	303
13.4 国际企业外汇管理	307
13.5 国际税收及其管理	311
本章小结	317
关键术语	318
复习思考题	318
应用案例：吉利控股系列跨国并购与融资	318
参考文献	319
第14章 互联网时代的国际经营管理新动向	320
学习目标	320
开篇引例：最大的互联网零售公司在华尔街鸣钟上市	320
14.1 互联网对企业国际经营的整体影响	321
14.2 全球互联与跨国经营转型创新	328
14.3 互联网时代的国际化组织创新	333
14.4 全球互联时代的新生代国际企业	336
本章小结	339
关键术语	339
复习思考题	339
应用案例：《捕鱼达人》——陈昊芝	339
参考文献	341

PART 1
第一篇

国际经营认知

企业跨国经营管理面对的不仅仅是地域文化环境的置换，更是理念与知识的更新。国际企业的学习与实践首先应从对其内涵与理论的了解与掌握开始。本篇包括国际企业管理导论、国际经营与管理理论两方面内容。

第 1 章

国际企业管理导论

学习目标

- 掌握国际企业的内涵与特征。
- 理解企业国际经营的动机，了解国际企业发展的历史。
- 准确理解经济全球化、互联网对国际企业的影响。
- 了解中国企业国际化的现状与问题。

开篇引例：全球化的制胜之道：“因地制宜”本土化

对于各大跨国企业而言，“因地制宜”本土化显然是全球企业在各地成功的基石。沃尔玛国际业务首席执行官、亚洲总裁兼首席执行官斯科特·曾林思（Scott Price）表示，作为零售业的巨头，他深知“我们所卖的产品大多数都是在当地市场上销售的，在中国南方卖的东西不能放到北方去卖，在一个市场之内也存在非常当地化的需求，要因地制宜。”

对于因地制宜的方式，波士顿咨询公司（BCG）全球主席汉斯-保罗·博克纳（Hans-Paul Bürkner）先生对第一财经记者解释道：“在进入不同国家的时候需要深刻地接受不同的喜好。如果你在消费品行业，那你就需要看当地的需求，比如中国人不喜欢喝威士忌；如果你属于制造业，也许你需要收购当地的品牌；如果是机械行业，那么就只需要开设工厂为外国市场进行生产；而如果是服务行业，那可能还需要当地的人员。”

美赞臣营养品公司首席执行官卡斯帕·贾克布森（Kasper Jakobsen）同样认为，“最终在我看来所有的企业都是当地化的企业，每一次的销售都是卖给当地人，你的价值观、业务系统、业务流程也许是全球的，因为你可以从一个国家转到另一个国家，但是最终我们需要当地人去执行它，在当地取得销售，这样才能成功，这是我对全球化的看法。”

资料来源：如何成为优秀的全球化公司 [N/OL]. 第一财经日报, [2016-03-25]. <http://money.163.com/16/0325/14/BJ0RL50U00253B0H.html>

【请思考】

企业走出国门经营是否需要入乡随俗？

在全球每个开放的经济体当中，来自不同国家和地区的跨国公司，已嵌入全球开放经济与市场的各个角落，它们按照市场经济的规则，通过研发、生产和交易把地球上的各种资源“搬运”到全球不同市场当中，并从中获取利润和占据有利的市场地位。国际企业是当今全球

互联经济中最为基础而又最为活跃的全球化“经济细胞”，关于它的内涵与特征还有许多有待揭开的面纱。

1.1 国际企业的内涵与特征

国际企业是近代以来世界经济领域中不可或缺的一股力量，它们不仅带给世界新颖的产品，改变各国人民的生产生活方式，也影响着各国商业竞争和生产经营方式。

1.1.1 国际企业的含义

国际企业（international corporation）也被称为跨国公司（transnational corporation）、多国公司（multinational corporation）、多国企业（multinational enterprise）、全球公司（global corporation）或国际公司（international corporation），这些称谓在内涵上存在一定的差异，比如，全球公司强调国际企业的国际化程度显然要高于其他称谓，但总体而言以上称谓含义的内在共性远胜于其差异性。

关于国际企业的内涵，学界和业界都有不同的说法。比如：李兰甫在《国际企业论》中提出：凡牵涉或跨越两个或更多国家的企业活动，无论是由私人企业或由国有企业新建的都可以称之为国际企业。英国经济学家邓宁（Dunning）认为：跨国公司是指对在一个以上国家的增值财产拥有全部或部分所有权，并进行控制和管理的任何公司。1983年，联合国跨国公司中心对国际企业的定义是，由分设在两个或两个以上国家的实体组成的企业，而不论这些实体的法律形式和活动范围如何，这些企业的业务是通过一个或多个决策中心，根据一定的决策体制经营的，可以具有一贯的政策和共同的战略，企业的各个实体由于所有权或其他因素，使得其中一个或一个以上的实体能对其他实体的活动施加重要影响，尤其是在分享知识、资源和分担责任方面。许晖提出：国际企业是指在当今科学技术发展和国际分工深化的条件下，利用资金、技术、管理和组织等方面的优势，通过对外投资，在国外设立分支机构和被控制的子公司，形成生产、销售、研发和经营的世界网络，实行全球战略，从事国际生产和其他经营的国际组织。

实际上，国际企业的界定应当有广义和狭义之分，广义的国际企业可以包括有国际业务的企业、依靠国外资源而开展业务的企业和主要面向国际在多国开展业务的企业。而狭义的国际企业主要是指：具有共同的战略和决策协调体系，在两个或两个以上国家或地区从事投资经营活动，且海外经营足以影响公司业绩与竞争力的企业。狭义的国际企业正是本书所指的国际企业。

1.1.2 国际企业的特征

企业经营活动的实践，尤其是对国际经营和国内经营的比较，我们能够发现国际企业具有如下特征。

1. 经营战略的全球性

尽管企业在开始的时候都是以母国为立足点，并有一个母公司作为战略主导，但由于公司的经营业绩、营业收入、投资方向越来越依靠海外市场的贡献，因此，公司的目标设定、

资源配置、经营活动的开展、管理体系的设计都必须以全球视角、多元环境来思考和制定。

2. 经营资源的国际性

由于依托海外市场作为公司上游或下游的来源,企业的经营主体越来越多地嵌入多国乃至全球大市场中,因此,国际企业的经营资源自然而然地具有鲜明的国际特征。生产制造性的国际企业可以靠近不同国家市场或依据不同地区的生产成本来选择生产营运中心或工厂;高新技术的国际企业可以根据不同国家地区的高技能人才的存量和增量来分布国际性的研发中心。总之,国际企业是通过协调配置和充分发挥国际性资源的优势来创造经营价值。

3. 经营环境的复杂多样性

国际经营显然要比单一的国内经营要面对更加复杂的经营环境、多样化的市场、投融资与汇率的风险、难以预测的政策环境。复杂多样的环境为企业的海外经营创造产品、投资、创业的机会。例如,20世纪80年代,中国吸引外资的优惠政策和许多保税区的设立,就为西方发达国家打开拥有13亿人口的中国市场和转移剩余生产力提供了机会。2008年的金融危机中,中国汽车市场成为福特汽车公司唯一正向增长并为母公司贡献了50%以上收入的单一市场。当然,复杂多样的经营环境更为跨国公司带来了不确定性和风险。例如,非洲许多国家不稳定的政治局势、复杂激化的部族和种族矛盾、独特的工作和生活文化常为中国公司在非洲的发展带来了难题和风险。

4. 组织控制的集中性

无论国际企业采用多么全球化的战略设计、多样化的经营资源和多元化的投资经营手法,也无论各个国际企业在产业类型与结构、员工来源与结构、所有权性质与治理结构等方面多么不同,国际企业作为一个完整的组织都必须坚持用“一个声音”向世界发声,而不是发出浑沌矛盾的杂音。也就是说,国际企业应具有一个统一协调的决策控制中心,在产权结构上坚持母公司的法人权力主导,母公司在投资、生产、竞争、市场布局、企业文化、利润分配、产业布局等方面具有一锤定音的决策权。在此前提下,各东道国公司或子公司根据不同地区市场和投资环境制定相应的经营策略和行动方案。

1.1.3 国际企业标准

一家公司在国外有业务、有海外经营收入是否就是国际企业?从国外进口原材料,其产品主要在国内销售的公司,就不是国际企业?有海外子公司并有较多外籍员工的公司就是国际企业吗?这些有关国际企业判别的疑难实际上涉及我们对国际企业标准的理解。根据许多国际组织、专家学者有关国际企业的界定的分析,界定一家公司是否为国际企业主要有以下三个标准。

1. 结构性标准

结构性标准主要是指这家企业的跨国程度、所有权性质或对海外公司的控制程度。企业的跨国程度一般是指国际经营涉及的海外国家或地区的数量,海外地区分支机构的数量与规模。美国的杰特列夫·瓦格茨认为:只要企业有25%以上的股份投资于生产性子公司,而这些子公司分布在6个以上国家,这样的企业就属于国际企业。

企业的所有权性质标准主要涉及企业的法人组织形态的国际性。企业的海外经营不是以海外代理、分公司经营为主,而是成立独资公司、合资公司、合营合作公司,也包括通过海

外资本市场收购海外公司。这类海外所有权性质的企业越多,则其国际化程度越高。

对海外公司的控制程度主要是指企业对海外子公司、合资合作公司的经营权的掌控能力。如果一家跨国公司虽然有多家海外机构,但其对海外公司的控制权比较弱,无法对海外机构的资金流、债务、产业投资、市场运作进行指挥和控制,则其海外经营和国际性将有名无实。

2. 营业实绩标准

企业的海外经营无论有多么大的地域规模,要成为真正的国际企业,仍然要靠经营业绩来确定其地位。国际企业的营业实绩指的是企业的海外经营成果,包括海外资产、销售额、利润、海外雇员人数等,必须达到和超过其母公司总体经营成果的25%,才能称之为国际企业。一般而言,海外的收入、销售额、利润占比是最经常使用的指标。

在营业实绩基础上,许多研究成果进步提出了国际企业的“跨国(化)指数”(transnationality index, TNI)这一国际化水平的评价准则。跨国指数的公式化表达为:

$$\text{跨国指数} = \frac{\left(\frac{\text{国外资产}}{\text{总资产}} + \frac{\text{国外销售额}}{\text{总销售额}} + \frac{\text{国外雇员数}}{\text{总雇员数}} \right)}{3} \times 100\%$$

根据联合国贸易发展组织发布的《世界投资报告》的数据,全球最大的100家跨国公司的跨国指数不断提高。在1994年前后,这些跨国公司平均跨国指数为40%多一点,到2010年,这100家最大的跨国公司平均跨国指数已经超过60%,其中80家公司的跨国指数超过50%。以2011年进入世界500强公司前10名的企业为例,皇家荷兰壳牌、埃克森美孚、BP、雪佛龙、丰田等公司的跨国指数均超过50%。近年来,随着中国企业国际化步伐的加快,中国企业的国际化指数业已显现,根据中国企业联合会发布的“2015中国100大跨国公司”的数据,这100家中国最大的跨国公司平均跨国指数为13.66%,不过和世界最大的100家跨国公司平均指数还相差甚远。而中国2015年跨国指数比较高的公司有:浙江吉利控股集团有限公司(68.91%)、宁波均胜电子股份有限公司(63.43%)、中国中化集团公司(57.03%)、广东省航运集团有限公司(56.05%)等。

3. 行为特性标准

国际企业除了在结构和业绩方面有硬标准外,在公司的组织行为方面也应当具有一定的“国际范”,这种组织行为方面的标准主要是指:①公司的决策具有跨国性和全球性思维而不是母国母公司利益思维,重大的经营、投资、人力和公共政策都是从母子公司一体、全球多国角度来定位和推行的;②公司的语言和沟通方式具有国际性、无障碍性、标准性,这样的沟通有利于减少公司内部信息传递失真,整合统一管理方式,保持和提高经营效率;③公司文化的开放性,在保持公司文化整体性风格的前提下,公司能够针对不同国家、不同市场和用户、多国籍员工,建立多样化的经营管理亚文化,并吸收异质性的优秀文化因子来丰富国际企业的公司文化。

1.2 国际企业的产生和发展

管理发展的历史告诉我们,企业实际上就是一个生存、发展、做大做强的过程,就是一个从无到有、从小到大、由弱变强的过程,也是一个从国内地区企业到国内大型企业,发展到国际化企业和全球企业的趋势,这些是企业发展的基本法则,也是适应经济全球化、区域发展一体化以及分工专业化的战略抉择。