

跨国经营管理人才培训教材系列丛书

中外企业跨国战略 与管理比较

商务部跨国经营管理人才培训教材编写组

ZHONGWAI

QIYE

KUAGUO

ZHANLUE

YU GUANLI

BIJIAO

跨国经营管理人才培训教材系列丛书

中外企业跨国战略 与管理比较

商务部跨国经营管理人才培训教材编写组 编

中国商务出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中外企业跨国战略与管理比较/商务部跨国经营管理
人才培训教材编写组编. —北京: 中国商务出版社,
2009. 2

(跨国经营管理人才培训教材系列丛书)

ISBN 978-7-5103-0035-6

I. 中… II. 商… III. 跨国公司-企业管理-研究-世
界 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 016365 号

跨国经营管理人才培训教材系列丛书
中外企业跨国战略与管理比较
商务部跨国经营管理人才培训教材编写组 编
中国商务出版社出版
(北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号)
邮政编码: 100710
电话: 010—64269744 (编辑室)
010—64296119 (发行部)
010—64295501
010—64263201 (零售、邮购)
网址: www.cctpress.com
E-mail: cctp@cctpress.com

北京中商图出版物发行有限
责任公司发行
嘉年华文有限责任公司排版
北京松源印刷有限公司印刷
787 毫米×980 毫米 16 开本
16.25 印张 301 千字
2009 年 3 月 第 1 版
2009 年 3 月 第 1 次印刷
ISBN 978-7-5103-0035-6
定价: 35.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 64242964

序

自中央提出实施“走出去”战略以来，我国企业对外投资合作的步伐明显加快。但总体上看，我国企业“走出去”尚处于起步阶段，缺乏国际经营人才，缺少跨国投资经验，缺乏全球营销战略，对所在国的政治、经济、文化、社会环境以及相应的法律框架也知之甚少。党中央、国务院对此高度重视，多次要求加强对“走出去”重要企业负责人的培训，加强对境外中资企业和人员的教育管理，培养造就一大批复合型跨国经营管理人才。

为贯彻落实党中央、国务院的要求，积极推动实施“走出去”战略，商务部会同有关部门和单位于2007年启动了跨国经营管理人才培训工作，最近专门组织编写跨国经营管理人才培训系列教材。第一版教材共7本，包括《中外对外投资合作政策比较》、《中外企业跨国经营风险管理比较》、《中外企业跨文化管理与企业社会责任比较》、《中外跨国企业融资理念与方式比较》、《中外企业跨国并购与股权投资比较》、《中外企业跨国战略与管理比较》、《中国对外投资合作法规和政策汇编》。教材注意将理论性、知识性、实用性和可读性相结合，并吸收了部分企业典型案例。希望从事对外投资合作的企业和人员能认真学习，全面掌握相关管理和指导政策，努力提高跨国经营管理能力和水平。

陈德铭

二〇〇九年三月二十三日

跨国经营管理人才培训 教材系列丛书编委会

名誉主任 陈德铭

主 任 陈 健

成 员 吴喜林 王志平 廖建成

陈 林 刘迎军 王胜文

执行编委 邢厚媛 李永军 刘民强

包益红 周 密

目 录

导 论	1
第一章 跨国公司的发展与类型	3
第一节 跨国公司的发展历程	3
第二节 跨国公司的现状	7
第三节 后发展型跨国公司	16
案例 1.1 墨西哥 Cemex 集团	30
阅读资料 1.1 华人跨国公司的早期历史	34
阅读资料 1.2 新全球挑战者	44
第二章 从国内企业成长为跨国公司	52
第一节 企业国际化进程	52
第二节 企业国际化方式	57
第三节 国际市场进入模式	61
第四节 中日企业海外发展比较	72
案例 2.1 中国首钢与韩国浦钢	86
案例 2.2 中国海尔与日本松下	93
阅读资料 2.1 天生的国际企业	97
第三章 跨国公司的战略类型	104
第一节 基本战略	104
第二节 地域战略	110
第三节 技术战略	116
第四节 品牌战略	128
第五节 战略新趋势	138
案例 3.1 华为公司的全球技术开发战略	141

案例 3.2 苹果公司：从硬件制造商转变为 IT 供应链领袖	144
阅读资料 3.1 跨国公司战略比较	146
阅读资料 3.2 2008 全球最佳品牌排行榜	150
第四章 中外跨国公司战略管理与组织控制	154
第一节 战略管理与控制	154
第二节 组织结构	164
第三节 人力资源	173
第四节 中国跨国企业的管理结构	179
案例 4.1 韩国三星集团的人才战略	183
案例 4.2 宝钢的国际化发展与组织模式	187
第五章 中国企业跨国成长战略	194
第一节 战略思维框架	194
第二节 利基战略	213
第三节 嵌入战略	219
第四节 承接战略	228
第五节 抢先战略	235
案例 5.1 华为在全球 3G 市场上的抢先战略	242
案例 5.2 “四管齐下”的格兰仕国际化经营	245
参考文献	248
后 记	251

导 论

中国企业成为跨国公司，既是适应经济全球化环境的外在要求，又是企业自身成长的内在要求。在这个目标的驱动下，中国企业面临的关键问题就是如何尽快培养出数量足够、质量合格的跨国经营人才。其中，学习是培养中国企业跨国经营人才的重要途径之一。

我们要学习什么，又如何学习才最有效呢？

第一，是要了解外国跨国公司先行者们的实践以及基于这些实践形成的跨国公司理论。从全球视野来看，现代意义上的第一批跨国公司于 19 世纪末 20 世纪初出现在欧美国家，第二批跨国公司于 20 世纪 70 年代开始出现在日本和亚洲四小龙，第三批跨国公司于 20 世纪末 21 世纪初出现在中国、巴西、印度、俄罗斯等新兴经济国家。中国企业是后来者，我们要成为跨国公司就必须了解先行者们的实践和理论，只有这样，我们才能拥有“后发优势”。为此，本书第一章介绍了外国跨国公司的形成、发展的历史与现状，第三章介绍了跨国公司的战略类型，第四章介绍了跨国公司的战略管理与控制及组织结构，这些内容主要来源于外国学者基于外国跨国公司实践而形成的跨国公司理论。

第二，要重点掌握与中国企业成长为跨国公司密切相关的理论和案例。中国企业成长为跨国公司的核心问题：①“中国企业”——以发展中国家的中国为出身地的企业，它们与以欧美发达国家为出身地的跨国公司在环境、成长阶段、文化背景诸方面有根本性的差异；②“如何成长”——如何从国内企业成长，这与外国主流跨国公司理论中的“跨国后如何持续发展”有所不同；③“跨国公司”——什么类型的跨国公司，是先发展还是后发展，是华人企业还是非华人企业等，这些内容都是需要重点掌握的。例如，本书第一章关于“后发展型跨国公司”的理论及案例，包括阅读资料中的“华人跨国公司的早期历史”，第二章关于日本和中国企业“如何成长”的历程和行为特点的比较分析，第三章关于跨国公司战略新趋势及案例，第四章关于中国跨国公司的内容及案例等。

第三，学习中国跨国公司先行者们的实践以及基于这些实践总结的跨国成

长战略。中国已有少数优秀企业成长为跨国公司，它们是中国跨国公司的先行者。这些先行者们的成功经验和失败教训是最值得其他中国企业学习的，其学习成效应该是最大的。为此，我们在第五章专门探讨了“中国企业跨国成长战略”（这是本书的主要创新和贡献所在，也是一个需要进一步探讨的课题），我们从认清中国企业在全球化环境中的“弱小后发”特征出发，以强大先行的外国跨国公司的战略态势为依据，提出了中国企业跨国成长战略的思维框架。在其指导下，我们基于中国跨国公司先行者们的实践，总结出中国企业跨国成长的四种战略形式：利基战略、嵌入战略、承接战略和抢先战略。并且，我们在界定每种战略的含义和分析其行为特点之后，以具体的企业案例来进一步说明每种战略的成功关键因素。

第四，结合中国和本企业的实际情况，形成创新的跨国成长战略思维。任何企业在客观上都是独一无二的，但由于主观上战略思维的模仿及形成的定势，企业战略往往出现同质化的现象，而丧失了企业战略的差别化本质。因此，突破思维定势，学会创新思维，是实现中国企业跨国成长战略创新的前提和关键。如何才能做到这一点呢？这虽然不是本书所能解决的问题，但本书所提供的理论工具、思路与方法对促进中国企业的战略创新还是有富有价值和意义的。

目前来看，中国企业成为跨国公司的时间较短、数量较少；展望未来，中国企业将会出现大批的、有影响力和竞争力的跨国公司。因此，中国企业如何成长为跨国公司是一个有待进一步全面、深入研究的课题。我们希望，各位读者能够与我们共同探讨这个问题。

第一章 跨国公司的发展与类型

无论是国际化、走出去，还是海外直接投资、跨国经营，这些实际的企业战略行为都与跨国公司这个特定的企业组织密切相关。在全球化环境中，中国企业的成长必然地把“跨国公司”作为目标。因此，对什么是跨国公司？跨国公司是如何产生和发展的？跨国公司的现状如何？跨国公司主要有哪些类型？中国跨国公司属于哪种类型等问题的回答，有助于我们认识和了解跨国公司，为中国企业成长为跨国公司提供理论共识和基础。

本章共由三节正文、一个案例、两篇阅读资料组成。第一节首先从概念上界定了什么是跨国公司，然后从历史视角描述跨国公司的产生与发展，其目的是获得关于跨国公司总体性的一般认识；第二节主要通过“全球 100 大跨国公司”和“发展中国家 50 大跨国公司”来描述了跨国公司的现状，其目的在于获得关于跨国公司现实性的具体认识；第三节专门探讨“后发展型跨国公司”及其案例，这是与中国企业密切相关的一种跨国公司类型。在一般性认识的基础上，通过类型划分更深入地认识和理解跨国公司是什么；本章案例选择的是墨西哥的 Cemex 公司，这是一家典型的后发展型跨国公司；阅读资料 1.1 以 4 家企业（黄仲涵总公司、华昌公司、永安公司和虎豹兄弟公司）为案例，介绍了华人跨国公司（华人所有或控制的跨国公司）的早期历史，这是一类与中国企业密切相关的跨国公司（既有先发展型又有后发展型）；阅读资料 1.2 介绍的是 21 世纪初新兴经济国家出现的“新全球挑战者”，它们是后发展型跨国公司的典型代表。

第一节 跨国公司的发展历程

虽然发达国家的跨国公司自 19 世纪中叶产生，并在 20 世纪 50 年代获得较大的发展，但是，对跨国公司进行专门讨论和研究则是 20 世纪 60 年代以后的事情。今天，我们认识和了解跨国公司至少要在两个层面上进行：一是理论概念层面，人们对跨国公司是如何界定的，即满足什么样条件的企业才能称为

“跨国公司”；二是历史实践层面，跨国公司是如何产生和发展的，经历了哪几个阶段，每个阶段的特点又是什么。

一、跨国公司的定义

由于跨国公司的历史较短，其行为活动超越了不同的政治、经济、法律 and 文化的界限，基本属性和特征十分复杂，再加上该词使用者本身的不同角度、标准和目的，导致人们对跨国公司概念的理解，存在较大的差别。但归纳起来，主要有以下几类观点：

（一）行为标准论

行为标准主要有两点：一是指企业在经营和决策时的思维方法和战略取向。如金德尔伯格认为，跨国公司的主要特征是，它的决策行为、高级主管的任用、资金流向、市场选择都不偏向某一个国家，最高主管只是关注全球动向的变化，从公司总体利益出发去处理各个国家和地区的经济活动，实现全球利润的最大化。二是指跨国公司具有企业经营活动超越母国的行为特征。如利伦萨（David E. Lilenthal）认为，跨国公司是以一国为基地，同时也在按其他国家的法律和习惯进行生产活动的公司。美国跨国公司专家约翰·丹尼尔斯（John Daniels）和李·贝德鲍（Lee Badebaugh）认为，跨国公司是在两个或两个以上国家之间从事经营活动的企业。

（二）资产标准论

强调企业在他国拥有或控制资产，可分为两种角度：一是质的角度，如英国学者邓宁认为，跨国公司就是在一个以上国家拥有或控制生产经营设施（如工厂、矿山、分销机构、办事处等）的企业。二是量的角度，如罗尔夫（S. E. Rolfe）认为，跨国公司是拥有 25% 或者更多的国外业务份额的企业，其国外业务份额是指国外销售、投资、生产或雇用人数的比例。加拿大政府 1972 年的定义是，“跨国公司是海外直接投资的实体，它跨越几个国家（至少是 4 或 5 国）的经济而存在，它将具有世界规模的活动分散给几个不同的国家，以此来实现企业的综合目标。”

（三）所有权标准论

这又有两层含义：一是指公司属哪个国家的公民所有，即企业的国籍所属，如有的学者认为跨国公司经理人员的国籍必须是一国以上，即所有权分布在不同国籍的人士手中；二是指资产的所有权形式，只有那些股份所有权被多国所有，即一个企业必须拥有国外企业的股权，才能称为跨国公司。

（四）联合国下属机构的定义

1972年7月，联合国经济社会理事会知名人士研究小组，在提交的题为《世界发展中的跨国公司》报告中，对跨国公司作了广泛的定义：跨国公司就是在它的基地所在国之外拥有或控制着生产和服务设施的企业。

1974年，联合国跨国公司中心成立后，确定把“Transnational Corporations”（TNCs）作为跨国公司的标准用词。

1983年，联合国跨国公司中心发表的《三论世界发展中的跨国公司》报告中，将跨国公司定义为：①设在两个或两个以上的国家的实体，不管这些实体的法律形式和领域如何；②在一个决策体系中进行经营，通过一个或几个决策中心采取一致对策和共同战略；③各实体通过股权或其他方式形成的联系，使其中一个或几个实体有可能对别的实体施加重大影响，特别是同其他实体分享知识资源和分担责任。

1986年，联合国制定的《跨国公司行为守则》对跨国公司作了全面规范的界定：

“跨国公司是指在两个或多个国家的实体所组成的公营、私营或混合所有制形式的企业，不论这些实体的法律形式和经营活动领域如何；该企业在在一个决策体系中运营，通过一个或一个以上的决策中心实施其相吻合的政策和共同的战略；该企业的各个实体通过所有权或其他形式相联结，从而一个或更多的实体可以对其他实体的活动施加有效的影响，特别是与其他实体分享知识、资源和责任。”

从上述定义中可以看出，一个跨国公司的基本条件是：

1. 它是由两个或两个以上国家的实体所组成；
2. 在一个统一的决策体系下，拥有共同的战略与策略；
3. 它的各个实体通过所有权或其他形式相联结，从而一个或更多的实体可以对其他实体的活动施加有效的影响，特别是与其他实体分享知识、资源、责任和风险。

二、跨国公司的产生与发展

跨国公司的萌芽可以追溯到16世纪末英国的特许公司，其中最著名的就是英国东印度公司（East India Company）。近代意义上的跨国公司诞生于19世纪末，至今为止的发展经历过三个阶段，每个阶段的主要状况与特点如下。

（一）第一阶段：1865—1913年

大部分文献都把1865年德国拜耳化学公司在美国纽约州开设苯胺工厂、1866年瑞典诺贝尔公司在德国开办炸药工厂和1867年美国胜家公司在苏格兰

开办制造厂，视做为世界上第一批跨国公司的诞生。20 世纪初，跨国公司得以较快发展，对外直接投资最多的几个国家是：英国、法国、德国和美国。在行业分布上，以铁路建筑业和瓜分落后国家矿产资源为目标的跨国公司最多，制造业的对外直接投资则集中在经济发达的国家。1914 年，美国对外直接投资排前三位的行业是：矿业石油 40.4%，制造业 18.2%，农业 13.5%。

20 世纪初，制造业的跨国公司主要通过垄断协议来瓜分国际市场，例如，1902 年美国烟草公司与英国帝国烟草公司达成协议，前者把其在英国和爱尔兰的市场让给帝国烟草公司，后者则允诺不向美国、美国的附属国或古巴出售其产品；又比如，1907 年美国通用电气公司和德国电气总公司签署瓜分世界市场的协定，由通用电气垄断美国和加拿大市场，电气总公司垄断德国、奥匈帝国、俄国、荷兰、丹麦、瑞士、土耳其以及巴尔干国家市场。不过，这时跨国公司的组织形式和经营管理，同现代的大跨国公司仍有很大距离，但它们已经具备了跨国公司的一切必要条件。

（二）第二阶段：1914—1945 年

第一次世界大战的爆发使许多公司的海外发展处于停滞状态，大公司因战争几乎停止了海外直接投资。第一次世界大战后至第二次世界大战爆发的期间，全球对外直接投资速度下降，1913—1938 年间，平均年增长率仅为 0.6%。两次世界大战期间的几次世界性经济危机，使西方世界在这一时期的平均工业增长率仅为 2%，影响了对外直接投资。1929—1933 年的经济大萧条，使西方各国实施贸易保护政策，对外国直接投资采取差别对待的态度。国际投资环境不理想，各国普遍货币贬值，各种货币及汇兑管制层出不穷，使对外直接投资的风险增大。另外，部分发达国家政府对于对外投资进行限制，有的为了稳定国内经济，或为准备新的战争。

在这一期间里，跨国公司还是有所发展的，特别是美国的跨国公司获得了长足发展。原因主要是第一次世界大战使许多参战国遭受巨大损失，正常生产被破坏，而且还要承担巨大的债务和重建费用。而美国却因为战火没有直接燃烧至其本土，生产设施没有遭到破坏，而其经济还因为战争的巨大需求而增长迅速。美国的对外投资从 1913 年的 26.5 亿美元增加到 1938 年的 73 亿美元，占世界比重也由 18.5% 增至 27.7%。

（三）第三阶段：1945—1989 年

第二次世界大战后，随着经济生活国际化的发展，跨国公司广泛发展。

1945 年世界对外直接投资额 200 亿美元，1978 年增至 3 693 亿美元，1983 年更增至 6 000 亿美元以上，所占对外投资总额比重从第一次世界大战前的 10%，第二次世界大战期间的 25%，增至 1978 年的 60.55%，即对外直接

投资超过了对外投资总额的一半以上。主要发达国家对外直接投资总额,1980年比1960年增加7倍,平均增长11%,超过了国民生产总值、工业生产及对外贸易的增长速度。进入80年代增长率有某些降低,呈不稳定趋势。

跨国公司的家数剧增,据调查,1968—1969年主要发达国家的跨国公司共7276家,其国外分子公司达27300家,1978年分子公司达82266家。据联合国跨国中心1987年公布的数字:全世界约有2万家跨国公司,海外直接投资总额4500亿美元,在全世界拥有10万个以上的分支机构。

日本跨国公司在20世纪70年代开始登陆美国市场,到了80年代早期,它们在美国和欧洲的汽车和电子消费品领域建立了雄厚的基础,成为泛太平洋地区经济发展的主导力量。1960年日本对外直接投资5亿美元只占全球总额的0.7%,1985年日本对外直接投资836亿美元已居全球第三位。在20世纪70年代,全球前50大企业中有49家是欧洲和美国公司,丰田公司在1969年才进入全球50大;但是到了1975年,丰田公司、三菱公司和松下公司都进入了全球50大,而16家美国企业退出了该名单。到了1980年,只有24家美国企业入选,到了1989年只剩下17家。20世纪80年代,12家日本企业入选全球50大,其中有4家排在前十位。从此,全球跨国公司进入美欧日“大三角”时代。

1990年之后的外国跨国公司发展可通过下一节“跨国公司的现状”加以了解。从19世纪末开始到20世纪90年代之前,中国本土并没有产生真正意义的跨国公司。但在这个阶段,移居海外的华人华侨,却从当地国经营出发,发展出跨国公司来。我们在阅读资料1.1中介绍了4家19世纪末和20世纪初的华人跨国公司,既作为外国跨国公司历史与发展的补充,又是中国人跨国公司的“史前史”。

第二节 跨国公司的现状

从理论概念和历史实践中获得的认识是必需的,但也是不够的。我们的工作和生活都只在现实世界中,因此,了解目前跨国公司的现状与特点,更具有现实的意义。在这方面,联合国贸易和发展会议每年出版的《世界投资报告》为我们提供了丰富的信息和数据。在此,我们主要从基本状况、全球100大跨国公司、发展中国家50大跨国公司三个方面来描述跨国公司的现状与特点。

一、概况及特点

跨国公司的发展总是与外国直接投资活动密切相关的,我们先来看一下近

几年全球外国直接投资的状况。2007 年全球外国直接投资流入量连续第四年呈现增长, 达到 18 330 亿美元, 增长 40%。

表 1—1

全球外国直接投资流入量

单位: 亿美元

年份	1991	1993	1995	1997	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
总额	1 550	2 240	3 430	4 890	10 890	14 110	8 330	6 220	5 840	7 420	9 480	13 060	18 330
流入发达国家	1 150	1 440	2 220	2 870	8 800	11 480	8 090	4 420	3 810	4 190	5 900	8 570	12480

资料来源: 联合国贸易和发展会议, 《2008 年世界投资报告》

发达国家的跨国公司仍是外国直接投资最主要的来源, 2006 年它们占了全球外资流出量的 84%。2006 年全球对外直接投资流出量最多的国家是: 美国 2 170 亿美元, 法国 1 150 亿美元, 西班牙 900 亿美元, 瑞士 820 亿美元, 英国 790 亿美元。

2006 年, 跨国公司在其母国以外进行的产品和劳务的生产较往年增长更快。78 000 家跨国公司和它们所下辖的 780 000 家外国子公司的销售额、增加值和出口, 估计分别增长了 18%、16% 和 12%。它们占全世界国内生产总值的 10% 和全世界出口额的 1/3。

服务业占 2005 年世界向外国直接投资存量的大部分——近 2/3, 而 1990 年该比例为 49%。在服务业中, 与基础设施相关的服务业, 就绝对数量和相对比例而言, 都有所增长。制造业是第二大部门, 但其比例从 1990 年的 41% 下降到 2005 年的 30%, 而第一产业在全世界向外国直接投资存量中的比例小于 10%。

从跨国公司战略的角度, 以下几个因素值得高度重视:

(一) 全球范围跨国公司数量增加导致的新格局

根据我们查到的数据, 1969 年主要发达国家的跨国公司共 7 276 家, 其国外分子公司达 2.7 万家, 那个年代跨国公司总数中的绝大部分都是发达国家的 (1970 年发展中国家海外直接投资只占全球总额 0.7%), 发达国家拥有的跨国公司数量可以约等于全部的数量。到 1995 年, 这两个数据增长为 3.9 万家与 27 万家, 也就是其国外分支机构的数量增长了 10 倍。今天, 2007 年的数据则分别为 7.9 万家与 79 万家 (请见表 1—2)。这也就是说, 与 1969 年相比, 跨国公司母公司的数量增长了 10 倍, 而其国外分支机构的数量增长了将近 30 倍。打一个不太准确的比喻: 当你 1969 年在海外建立一家企业时会面对一个同类的竞争对手, 而 2007 年在海外建立一家企业时会面对 30 个同类的竞争对手。

表 1—2

全世界跨国公司的数量发展

万家, 亿美元

年份	母公司	海外分子公司	FDI 流量
1969	0.73	2.7	120
1995	3.9	27	3 500
2007	7.9	79	18 330

资料来源: UNCTD, *World Investment Report*, N. Y., UN Pub., every year

这一因素直接影响跨国公司战略, 例如, 某些传统战略的效应降低、新战略的兴起——当地化是最明显的例证。

(二) 跨国并购成为海外直接投资的主要方式

根据《世界投资报告》上的数据推算, 在全球对外直接投资总量中跨国并购的比例, 20 世纪 50 年代大约是 30%, 60 年代大约是 40%, 70~80 年代在 50% 上下, 90 年代发生重要变化, 请见表 1—3。由于对外直接投资与跨国并购的统计口径并不一致, 所以表中括号中的比例数只是近似数。从表中可以看出, 全球对外直接投资总量中跨国并购的比例在 90 年代中期以后已经达到 80% 上下, 2007 年高达 89.3%。跨国并购已经成为海外直接投资的主要方式, 虽然各大洲的跨国并购比例有所差异, 请见图 1—1。

表 1—3

全球跨国并购总额及所占比重

亿美元, %

1990 年	1 506	(62.7)
1995 年	2 290	(65.4)
1997 年	6 500	(69.9)
1999 年	8 650	(83.2)
2000 年	12 660	(89.7)
2005 年	7 160	(75.5)
2006 年	9 740	(74.5)
2007 年	16 370	(89.3)

资料来源: UNCTD, *World Investment Report*, every year

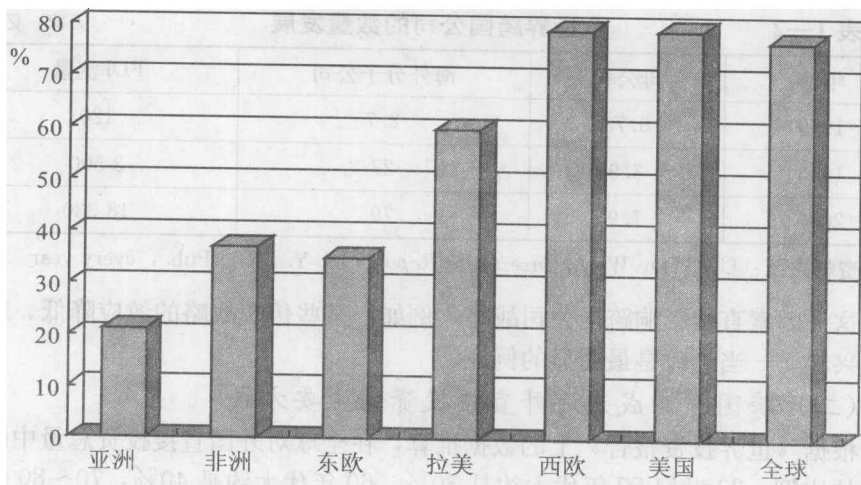


图 1—1 全球对外直接投资中跨国并购的比例，1997—1999 年

(三) 研究开发的国际化

20 世纪 90 年代之前，主要是生产国际化发展的时代；从 90 年代中期起，进入研究开发国际化的时代。据 UNCTAD 截至 2005 年年初的一项调查，跨国公司研发国际化的水平，欧洲平均达到 41%，北美平均为 24%，日本平均为 15%。这一变化也在蚕食着传统跨国公司理论的根基。

(四) 跨国公司正在成为企业一般形式

在 20 世纪，企业的一般形式是国内企业，至今为止的企业战略理论都是建立在这种基础上的，而跨国企业是企业的一种特殊形式。经济全球化打破了国家市场的界限，使世界成为“平”的。这种发展的一个必然结果是，在 21 世纪跨国公司正在成为企业的一般形式。这将对人们的观念、看待企业成长的眼界、企业战略和跨国公司战略的演变产生重大影响。

(五) 获取优势成为海外发展的战略重点

这是前面几个因素而导致的一个结果。我们在 2001 年专门论述了“赢得优势论”替代“优势前提论”观点^①，强调在经济全球化的新时代里，企业要解决的已经不是能否跨国化的问题，而是在全球化的市场竞争中如何赢得优势的问题。跨国公司的战略重点在 20 世纪是通过海外发展发挥已有优势，而在 21 世纪则把通过海外发展获取优势放在更优先的位置。这对于包括中国企业在内的所有后来者尤其重要。

^① 康荣平、柯银斌：《华人跨国公司成长论》，国防大学出版社，2001 年