



世纪高等继续教育精品教材·国际贸易系列

跨国公司 经营与管理

杨国亮 编著

 中国人民大学出版社

21 世纪高等继续教育精品教材·国际贸易系列

跨国公司经营与管理

杨国亮 编著

中国人民大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨国公司经营与管理/杨国亮编著
北京:中国人民大学出版社,2008
21世纪高等继续教育精品教材·国际贸易系列
ISBN 978-7-300-09008-5

- I. 跨…
- II. 杨…
- 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(2008)第 022396 号

21世纪高等继续教育精品教材·国际贸易系列

跨国公司经营与管理

杨国亮 编著

出版发行	中国人民大学出版社		
社 址	北京中关村大街 31 号	邮政编码	100080
电 话	010-62511242(总编室)		010-62511398(质管部)
	010-82501766(邮购部)		010-62514148(门市部)
	010-62515195(发行公司)		010-62515275(盗版举报)
网 址	http://www.crup.com.cn		
	http://www.ttrnet.com (人大教研网)		
经 销	新华书店		
印 刷	秦皇岛市昌黎文苑印刷有限公司		
规 格	170 mm×228 mm 16 开本	版 次	2008 年 4 月第 1 版
印 张	16	印 次	2008 年 4 月第 1 次印刷
字 数	286 000	定 价	28.00 元(赠送光盘 1 张)

版权所有 侵权必究

印装差错 负责调换

21 世纪高等继续教育精品教材 编审委员会

顾 问 董明传

主 任 杨千忠 贺耀敏

副主任 周蔚华 陈兴滨 宋 谨

委 员 (按姓氏笔画为序)

王孝忠	王晓君	王德发	龙云飞	卢雁影
刘传江	安亚人	杨千忠	杨文丰	李端生
辛 旭	宋 玮	宋 谨	张一贞	陈兴滨
周蔚华	赵树嫄	贺耀敏	贾俊平	高自龙
黄本笑	盛洪昌	常树春	寇铁军	韩民春
蒋晓光	程道华	游本强	缪代文	

总 序

21 世纪, 科学技术发展日新月异, 发明创造层出不穷, 知识更新日趋频繁, 全民学习、终身学习已经成为适应经济与社会发展的基本途径。近年来, 我国高等教育取得了跨越式的发展, 毛入学率由 1998 年的 8% 迅速增长到 2004 年的 19%, 已经进入到大众化的发展阶段, 这其中高等继续教育发挥了重要的作用。同时, 高等继续教育作为“传统学校教育向终身教育发展的一种新型教育制度”, 对实现“形成全民学习、终身学习的学习型社会”、“构建终身教育体系”的宏伟目标, 发挥着其他教育形式不可替代的作用。

目前, 我国高等继续教育的发展规模已占全国高等教育的一半左右, 随着我国产业结构的调整、传统产业部门的改造以及新兴产业部门的建立, 各种岗位上数以千万计的劳动者, 需要通过边工作边学习来调整自己的知识结构、提高自己的知识水平, 以适应现代经济与社会发展的要求。可见, 我国高等教育的发展, 既肩负着重大的历史使命又面临着难得的发展机遇。

我国的高等继续教育要抓住机遇发展, 完成自己的历史使命, 从根本上说就是要全面提高教育教学质量, 这涉及多方面的工作, 但抓好教材建设是提高教学质量的基础和中心环节。众所周知, 高等继续教育的培养对象主要是已经走上各种生产或工作岗位的从业人员, 这就决定了高等继续教育的目标是培养能适应新世纪社会发展要求的动手能力强、具有创新能力的应用型人才。因此, 高等继续教育教材的编写“要本着学用结合的原则, 重视从业人员的知识更新, 提高广大从业人员的思想文化素质和职业技能”, 体现出高等继续教育的针对性、实用性和职业性特色。

为适应我国高等教育发展的新形势、培养应用型人才、满足广大学员的学习需要, 中国人民大学出版社邀请了国内知名专家学者对我国高等教育的教学改革与教材建设进行专题研讨, 成立了教材编审委员会, 联合中国人民大学、中国政法大学、东北财经大学、武汉大学、山西财经大学、东北师范大学、

华中科技大学、黑龙江大学等 30 多所高校，共同编撰了“21 世纪高等继续教育精品教材”，计划在两年内陆续推出百种高等继续教育精品系列教材。教材编审委员会对该系列教材的作者进行了严格的遴选，编写教材的专家、教授都有着丰富的继续教育教学经验和较高的专业学术水平。教材的编写严格依据教育部颁布的“全国成人高等教育公共课和经济学、法学、工学主要课程的教学基本要求”；教材内容的选择克服了追求“大而全”的现象，做到了少而精，有针对性，突出了能力的训练和培养；教材体例的安排突出了学习使用的弹性和灵活性，体现“以学为主”的教育理念；教材充分利用现代化的教育手段，形成文字教材和多媒体教材相结合的立体化教材，加强了教师对学生学习过程的指导和帮助，形象生动、灵活方便，易于保存，可反复学习，更能适应学员在职、业余自学，或配合教师讲授时使用，会起到很好的教学效果。

这套“21 世纪高等继续教育精品教材”在策划、编写和出版过程中，得到教育部高教司、中国成人教育协会、北京高校成人高教研究会的大力支持和帮助，谨表深切谢意。我们相信，随着我国高等继续教育的发展和教学改革不断深入，特别是随着教育部“高等学校教学质量和教学改革工程”的实施，这套高等继续教育精品教材必将为促进我国高校教学质量的提高做出贡献。

杨干忠

前 言

20世纪80年代末90年代初以来,伴随着新科技革命的发展和经济全球化进程的加速,世界经济进入了全球垄断资本主义时代。这一时代的主要特征有:第一,国际直接投资成为国际资本流动的主要形式。正如德鲁克所言,如今,“贸易逐渐开始服从投资”^①,国际资本流动成为世界经济的发动机。第二,跨国公司是国际直接投资的主要承担者。跨国公司依靠其雄厚的经济实力,将触角伸向各个领域,对全世界的投资、生产、贸易、金融等都起着越来越大的作用。第三,越来越多的跨国公司开始实施全球战略。跨国公司从全球视角出发,吸纳整合全球资源参与全球市场的竞争,以期实现长期和整体利益的最大化。^②跨国公司内部分工在全球范围的发展,逐渐形成全球一体化生产体系。

改革开放初期,我国刚刚从封闭走向开放,工业化进程从初级阶段开始进入中级阶段,在对外开放中,我国选择了一条符合当时国情的道路,即在国际贸易中,重点发展出口贸易;在国际投资中,重点吸引外商直接投资。经过30年的改革与发展,我国经济逐渐融入世界经济之中。过去那种主要是单向的、片面的对外开放政策的弊端逐渐显现。加入世界贸易组织后,尤其是过渡期结束后,这一弊端开始全面暴露。突出表现在:对外贸易顺差不断扩大,贸易争端接连不断并逐渐升级;外商直接投资大幅增加而对外直接投资发展滞缓。一个在世界经济中越来越有影响的大国,却没有几个有全球影响的跨国公司和全球知名的民族品牌。因此,必须从跨国公司实施全球战略和建立全球一体化生产体系的高度重新审视我国的对外开放政策。

在新形势下,为了提高对外开放水平,我国的对外开放政策开始进行调整。在国际贸易方面,将过去那种片面强调出口贸易的政策调整为进出口相对平衡的政策;在国际投资方面,将过去那种片面强调吸引外商直接投资的政策调整为

^① [美] 德鲁克:《全球经济与民族国家》,载《国外社会科学文摘》,1998(7)。

^② 参见杨国亮:《论资本扩张的历史演变及其在当代的发展》,载《当代经济研究》,2006(11)。

“引进来”与“走出去”并重的政策。其中，“走出去”战略的实施意味着鼓励越来越多的中国企业走向海外乃至全球，建立中国的跨国公司，开展跨国经营与管理。这一政策变化将为这一领域的教学与研究提出一系列新的重大课题，例如，中国企业如何“走出去”，如何进行跨国经营与管理，如何应对实施全球战略带来的问题与挑战等。本书正是适应这一需要的一个尝试。全书共分十二章，第一章和第二章分别为跨国公司概述和跨国公司基本理论，第三章至第六章主要讨论跨国公司经营问题，第七章至第十章主要讨论跨国公司管理问题，第十一章主要讨论跨国公司经营规范问题，第十二章主要讨论建立与发展中国的跨国公司问题。

本书参考了许多有关跨国公司经营与管理的著作和论文，并试图在此基础上有所发展。在这些文献中，大多对“经营”与“管理”未加区分，有些更注重“管理”。实际上，在当今这个跨国经营环境大变革的时代，经营比管理更重要。经营涉及市场、环境、投资等问题，管理涉及制度、人才、激励等问题，经营关系着企业的生存，管理关系着企业的发展。由于历史的原因，我国企业一般管理水平并不低，但经营水平却不高。^① 随着越来越多的中国企业走出国门，开展跨国经营，这一问题日益凸显出来。因此，本书在内容安排上区分了经营与管理，用较大篇幅首先讨论了跨国公司经营的几个主要问题，特别是单设一章（第三章）讨论了跨国经营战略问题，并在最后一章（第十二章）讨论了中国企业跨国经营战略问题。

在对外经贸大学开设并讲授“跨国公司”课程，使我深刻地认识到这门课程的重要性。本书的编著是我在这一领域探索与研究的重要一步，相信随着中国企业跨国经营实践的不断发展，以及我在这一领域教学与研究的不断深化，本书将在未来的修订中内容更加丰富，资料更加翔实，并将包含越来越多的“中国元素”。

本书的写作和出版得到了对外经贸大学国际经贸学院有关领导和同事的支持，同时也得到了中国人民大学出版社和继续教育学院有关领导的支持，策划编辑李丽虹和责任编辑牛晋芳以及出版社其他有关人员也为本书的出版付出了辛勤劳动，在此一并表示真诚的谢意！由于水平有限，加之时间仓促，书中一定存在不少纰漏和谬误，恳请各位专家学者批评指正。

杨国亮

2008年1月

^① 参见陈春花：《中国管理10大解析》，20~21页，北京，中国人民大学出版社，2006。



Contents

跨国公司经营与管理

第一章 跨国公司概述

- 第一节 跨国公司的定义和特征 /2
- 第二节 跨国公司的构成和类型 /5
- 第三节 跨国公司的形成和发展 /10

第二章 跨国公司基本理论

- 第一节 跨国公司理论的演变 /21
- 第二节 国家视角的跨国公司理论 /23
- 第三节 企业视角的跨国公司理论 /28

第三章 跨国公司经营战略

- 第一节 跨国公司经营战略演变的背景 /40
- 第二节 跨国公司的全球战略 /46
- 第三节 跨国战略联盟 /50

第四章 跨国公司经营方式

- 第一节 跨国公司股权经营方式 /59
- 第二节 跨国公司的跨国并购 /62
- 第三节 跨国公司非股权经营方式 /67

第五章 跨国公司对外直接投资

- 第一节 对外直接投资环境分析 /75
- 第二节 对外直接投资可行性研究 /84
- 第三节 对外直接投资鼓励与保证 /89

第六章 跨国公司技术转让

- 第一节 跨国公司技术转让概述 /95
- 第二节 跨国公司技术转让的方式 /98
- 第三节 技术转让的定价与支付 /104

第七章 跨国公司组织管理

- 第一节 跨国公司组织结构的演变 /110
- 第二节 跨国公司组织结构的形式 /114
- 第三节 跨国公司组织结构的选择 /124

第八章 跨国公司财务管理

- 第一节 跨国公司融资管理 /132
- 第二节 跨国公司投资管理 /138
- 第三节 跨国公司外汇风险管理 /142

第九章 跨国公司人力资源管理

- 第一节 跨国公司管理人员管理 /148
- 第二节 跨国公司员工管理 /160
- 第三节 跨国公司国际报酬政策 /164

第十章 跨国公司营销管理

- 第一节 跨国公司目标市场营销管理 /169
- 第二节 跨国公司市场营销组合策略 /172
- 第三节 跨国公司转移价格策略 /182

第十一章 跨国公司经营规范

- 第一节 跨国公司经营的国家规范 /191
- 第二节 跨国公司经营的区域规范 /196
- 第三节 跨国公司经营的多边规范 /199

第十二章 中国跨国公司的建立与发展

第一节 中国企业跨国经营的实践 /213

第二节 中国建立跨国公司的战略意义 /222

第三节 中国企业跨国经营战略选择 /225

主要参考文献 /240

本章要点提示

◎ 跨国公司可以定义为，在两个或两个以上国家或地区设立经营实体，并在一个决策体系的指挥下，从事跨国经营活动的企业。

◎ 与其他企业相比，跨国公司有其独特的特征：统一的中央决策、对外直接投资是最主要的活动形式、灵活多样的经营策略、强大的技术创新能力和具有较大的经营风险。

◎ 跨国公司在不同国家设立的子公司、分公司等实体，遵从跨国公司的全球化战略，在母公司的集中控制与管理下形成一个利益共同体。

◎ 按照不同的分析角度和划分标准，对跨国公司可以有不同的分类。

◎ 跨国公司是生产集中、资本集中和经济全球化的产物，也是科学技术和生产力发展的结果。它的发展经历了起源、早期发展、滞缓和迅速发展时期，现正处于全球化发展时期。

导入案例

杜邦公司的发展

1802年，法国移民杜邦（Du Pond）在美国特拉华州的威尔明顿建立了一家生产黑色火药的工厂。杜邦公司200多年的历史由此开始。成立之初的杜邦公司总值只有36 000美元。200多年后的今天，杜邦公司已从一家制造作坊发展成为世界上历史最悠久、业务最多元化的跨国科技企业之一。产品涉及食品与营养、健康与保健、农业、服装、家居与建筑、电子和运输等领域。它在财富500家美国最大的工业/服务公司排行榜上名列第70位。

杜邦的历史证明，如果一个公司想要在几个世纪里持续发展，就必须不断地

蜕变。早期的杜邦公司主要制造黑色火药；19世纪晚期，杜邦开始转型为炸药制造商；1925年前后，杜邦再次转型为化学品制造商；20世纪90年代开始，杜邦又开始新的转型，以公司在生物科技方面的优势为驱动力，努力使公司在21世纪成为一家以综合科学为特征的公司。

杜邦历史上的每一次转型都是以科学和技术方面的成就为基础的。科学和技术是杜邦在历史上创造价值的主要方式。今天，杜邦的新口号是“科学创造奇迹”，这进一步表明了杜邦坚持科技领先的决心。

第一节 跨国公司的定义和特征

一、跨国公司的定义

（一）跨国公司名称的由来

跨国公司名称很多，最初，在西方报刊中，把跨越国界从事经营活动的企业叫做多国企业（Multinational Corporations or Enterprises, MNC 或 MNE），此外，还有种种名称，如国际公司、国际企业（International Corporations）、跨国公司或跨国企业（Transnational Corporations or Enterprises, TNC 或 TNE）以及全球公司和宇宙公司（Global Corporations or Enterprises）等，1974年8月联合国经社理事会决定将各种名称统一为“跨国公司”（Transnational Corporations），并设立政府间的跨国公司委员会和跨国公司中心，作为经社理事会的辅助机构。^①自此，联合国正式文件和出版物中均使用“跨国公司”名称，这一名称也逐渐为国际社会所普遍接受。

（二）跨国公司的定义

对跨国公司的概念进行科学规范地界定一直是西方学者有关跨国公司研究的重要内容。1978年，联合国秘书处在一份研究报告中，给跨国公司下了一个权威性的简单定义：凡是在两个或两个以上国家里控制有工厂、矿山、销售机构等类似财产的所有企业。^②1986年，联合国秘书处又给跨国公司下了一个复杂的定

^① 1994年7月，经社理事会同意该委员会转为联合国贸发会议（UNCTAD）贸易和发展理事会的辅助机构，并改名为联合国国际投资和跨国公司委员会。

^② 经社理事会的有关文件对跨国公司是这样定义的：跨国公司是指那些在两个或更多的国家进行直接投资，拥有和控制工厂、矿山、销售机构及其他资产的公司制企业。

义：跨国公司一词系指在两国或更多国家之间组成的公营、私营或混合所有制的企业实体，不论此等实体的法律形式和活动领域如何；该企业在—个决策体系下进行运营，通过一个或一个以上的决策中心使企业内部协调一致的政策和共同的战略得以实现；该企业中各个实体通过所有权或其他方式结合在一起，从而其中的一个或多个实体得以对其他实体的活动施以有效的影响，特别是与别的实体分享知识、资源和责任。

经过多年的争论，学术界对跨国公司定义的三个基本要素取得了一致的意见。它们是：

(1) 包括设在两个或两个以上国家的实体，不管这些实体的法律形式和经营如何；

(2) 在一个决策体系内经营，能通过一个或几个决策中心采取一致对策和共同战略；

(3) 各个实体通过股权或其他方式联系起来，其中一个或多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。

可见，跨国公司可以定义为，在两个或两个以上国家或地区设立经营实体，并在一个决策体系的指挥下，从事跨国经营活动的企业。

(三) 衡量跨国公司的标准

长期以来，学术界对跨国公司的理解之所以存在分歧，主要是由于对跨国公司定义的标准不同。20世纪80年代后，学术界对于衡量跨国公司的三大标准基本形成了共识。

1. 结构标准

结构标准 (Structural Criterion)，是指以企业从事生产经营活动跨越的地理区域和企业的资产所有权作为衡量跨国公司经营的标准与尺度。有学者指出，跨国公司一般应有相当广泛的地理分布，对于那些只在本国基地以外的一个或两个国家拥有子公司的企业，一般不能称之为跨国公司。从企业所有权来看，一般认为，—个企业只有拥有国外企业一定比例的股份所有权才能构成跨国公司。目前普遍使用的权威性标准是国际货币基金组织提出的，这一标准规定跨国公司控制境外企业所有权的合理比例应不低于25%。

2. 经营业绩标准

经营业绩标准 (Performance Characteristics Criterion)，是指跨国公司在海外的资产、利润、销售额、产值和雇员人数等必须在整个企业业务中达到一定的比例。与所有权标准相同，西方学者普遍认为跨国公司国外业务份额应达到全部

业务的 25% 以上。对于其中常用的销售额指标，一种观点认为应超过 1 亿美元，代表人物是美国学者雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）。另一种观点认为应超过 10 亿美元，如联合国贸发会议在 1993 年的一份文件中认为，跨国公司年销售额应在 10 亿美元以上，即所谓“10 亿美元俱乐部”（Billion Dollar Club）。

3. 行为特征标准

行为特征标准（Behavioral Characteristics Criterion），是指跨国公司应实施全球化经营战略，公司最高决策应从公司整体利益出发，以全球范围内利润最大化为目标，而不是局限于某地区市场的盈亏得失。美国学者巴尔马特（Howard Perlmutter）认为，企业是否能从国内公司成长为具有严格现代意义的跨国公司，必须以其战略决策的取向作为重要标准，只有那些战略决策具有全球取向的企业才称得上是真正的跨国公司。

二、跨国公司的特征

与其他企业相比，跨国公司有其独特的特征，具体如下所述。

（一）统一的中央决策

跨国公司在母公司控制下从事跨国经营活动，应该有一个统一的中央决策系统，实施共同的全球战略，着眼于全球利益的最大化，逐步形成研发、生产、销售等一体化的国际网络。

（二）对外直接投资是最主要的活动形式

为实现全球战略目标，跨国公司以外直接投资的方式，实行全球一体化经营，对全球范围内各子公司与分支机构的生产安排、投资活动、资金调遣以及人事管理等重大活动拥有绝对的控制权，按照全球利益最大化的原则进行统一安排。

（三）灵活多样的经营策略

跨国公司根据国际政治经济形势、自身的实力和在竞争中的地位、东道国的具体情况及其对跨国公司制定的政策法规，采取灵活多样的经营策略安排，以更好地适应东道国的实际情况，获得更好的经营效益。

（四）强大的技术创新能力

在科学技术迅猛发展的今天，技术进步已成为垄断资本获取高额利润、争夺

市场、增强自身在国内及国际市场竞争力的重要途径。大型跨国公司的实力主要体现在它们拥有雄厚的技术优势和强大的开发能力。

(五) 具有较大的经营风险

跨国公司与国内企业最大的区别在于面临着更为错综复杂的国际经营环境,复杂的经营环境在给跨国公司创造更多的发展机会和空间的同时,也使它具有较大的经营风险。除了正常的商业风险外,跨国公司还面临着跨国经营所特有的政治风险和财务风险等。

第二节 跨国公司的构成和类型

一、跨国公司的构成

绝大多数跨国公司都包括三种基本单位,即母公司、子公司和分公司。它们构成跨国公司的不同法律组织形式。跨国公司在不同国家设立的子公司、分公司等实体,遵从跨国公司的全球化战略,在母公司的集中控制与管理下形成一个利益共同体。

(一) 母公司、分公司和子公司的含义

1. 母公司

• 母公司 (Parent Company) 是指通过拥有其他公司的股份或通过协议方式能够实际上控制其他公司经营管理决策权的公司。母公司的法律特征主要是: 母公司以参股或非股权安排行使对子公司的控制, 即通过参股和控股掌握其他公司一定数量的股权, 以获得股东会多数表决权, 从而获得对公司重大事务的决策权; 或者通过各种特殊的协议安排, 实际上控制公司经营管理的决策权。母公司以其出资额为限对子公司承担有限责任, 对子公司的债务不承担直接责任。因此, 母公司与子公司的关系实质上是股东与公司的关系。

2. 分公司

分公司 (Branch) 是母公司的直属分支机构。分公司不是独立的法人, 在经济上和法律上没有独立地位, 它是母公司 (或总公司) 的组成部分, 母公司通过业务直接领导的方式对其加以控制。分公司的法律特征主要是: 分公司由母公司授权开展业务, 自己没有独立的公司名称和章程。分公司不具有法人资格, 不能

独立承担法律责任，其一切行为后果及责任由母公司承担。分公司没有独立的财产，其所有资产属于母公司，并作为母公司的资产列入母公司的资产负债表中，母公司对分公司的债务承担无限责任。分公司与母公司同为一个法律实体，设立在东道国的分公司被视为“外国公司”，不受当地法律的保护，而受母国的外交保护。

3. 子公司

子公司 (Subsidiary) 是指受控于母公司但它本身是独立法人的公司。母公司与子公司之间既存在所有权关系，又存在控制和被控制的关系，但子公司在业务上可以独立经营，有较大的自主权。子公司的法律特征主要是：子公司在经济上和业务上受母公司实际控制。母公司对子公司的实际控制或是基于股权参与，或是基于支配性协议等非股权安排。子公司在法律上是独立的法人。子公司在东道国注册登记被视为当地公司，须受东道国法律管辖，不受母国政府的外交保护。子公司在东道国除交纳所得税外，其利润作为红利和利息汇出时，还须交纳预扣税。^①

(二) 分公司与子公司的异同

由于分公司与子公司的法律地位不同，其作为民事活动主体参加民事活动的法律意义也大相径庭。具体主要有以下几个方面。

1. 设立方式不同

子公司一般由两个以上股东发起设立，是独立法人，独立承担民事责任，在其自身经营范围内独立开展各种业务活动；分公司由设立公司在其住所地之外向当地工商部门依法设立，设立时不要求注册资金，属于总公司的分支机构，虽然也可以独立开展业务活动，但应在总公司授权范围内进行。^② 分公司的经营范围不能超过总公司的经营范围。

2. 诉讼中的法律效果不同

子公司由于是独立法人，只能就其自身资产追究民事责任，除出资人（即子

^① 许多国家对子公司的条件都有规定。例如，英国公司法提出了三条构成子公司的条件，符合其中一条即为母子关系：(1) 甲公司能控制乙公司的董事会；(2) 甲公司持有乙公司半数以上的股份；(3) 乙公司是甲公司的某一子公司所属的子公司。美国《1935年公共事业控股法》则规定，任何公司已发行的有表决权的股票若有10%或更多的数量为另一公司所有时，该公司则成为另一公司的子公司。

^② 子公司和分公司工商登记方式不同：子公司在工商部门领取《企业法人营业执照》；分公司则领取《营业执照》。企业的名称也有很大不同：子公司的名称最后都是××有限责任公司或××股份有限公司；分公司的名称最后都是××有限公司或××分公司。