

高等院校经济管理系列教材

GAODENGYUANXIAO JINGJIGUANLI XILIE JIAOCAI

跨国公司新论

KUAGUOGONGSI
XINLUN

◎ 万晓兰 汪威毅 编著



经济科学出版社

KUAGUOGONGSIXINLUN KUAGUOGONGSIXINLUN

责任编辑：吕 萍 马金玉

责任校对：董蔚挺

版式设计：代小卫

技术编辑：王世伟

跨国公司新论

万晓兰 汪威毅 编著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址：北京海淀区阜成路甲 28 号 邮编：100036

总编室电话：88191217 发行部电话：88191540

网址：www.esp.com.cn

电子邮件：esp@esp.com.cn

北京天宇星印刷厂印刷

河北三河新路装订厂装订

787×1092 16 开 22.5 印张 380000 字

2003 年 2 月第一版 2003 年 2 月第一次印刷

印数：0001—5000 册

ISBN 7-5058-3378-2/F·2718 定价：31.00 元

(图书出现印装问题，本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

前 言

当中国还处在对人的思维进行随意限制和禁锢的年代，在国内就出现了对跨国公司研究的理论专著，让我们不能不对理论先驱们的远见卓识和科学勇气叹为观止。但是作为一种经济现象，跨国公司走进中国人视野的时间并不长，只是在改革开放以后，我们才有机会在自己的国家看到跨国公司的身影。它们不仅为热切盼望发展，赶超世界强国的我们带来了资金与技术，更重要的是，它们也为我们带来了现代的市场经济理念和企业的管理科学。从最初的服装业、电子业加工，食品和饮料的制作，我们感受到跨国公司改变一国的经济和人民生活的强大力量。今天我国经济领域里，从汽车到电梯，从银行到保险，从教育到咨询，跨国公司在我国已经无处不在，正在渗浸到我国经济生活的每一个角落。与此同时，我们也深感跨国公司对国内经济行业和企业构成的强大竞争威胁。

在我国，不管是理论界还是经济实践中，从来没有像今天这样，人们投入这么大的热情来关注与研究跨国投资的原理和现象。在本书即将完稿的时候，中国的经济又迈进一个更令人振奋的阶段。2002年，中国实际利用外资历史性地超过500亿美元，成为超越美国的，全球吸引外资最多的国家。可以预期，跨国公司在今后的几十年内，将成为影响中国经济的极强劲的力量。我们为此受到极大的鼓舞，深感对这一领域学习研究的重要性，激励了我们加快本书的写作与出版工作。

作为一本介绍与研究跨国公司的书籍，我们从目前中国对跨国公司理论的研究深度与认识重点的基础上安排全书的结构。本书内容大致分为三个部分。

第一部分侧重于理论性与一般性问题的分析，包括第一章，主要是对当前跨国投资发展状况的与水平的分析与介绍，第二章归纳当代跨国投资的主要理论思想。第三章，分析跨国投资的一般环境与文化差异对跨国投资的影响。

第二部分主要研究的是跨国公司经营管理的基本问题，包括第四章，分析跨国公司的进入形式与业务管理，第五章分析跨国公司的组织这一管理的基本问题，第六章分析跨国公司的人力资源管理，这一章对跨国公司的竞争力，以及东道国企业与跨国公司竞争中人才的流动状况进行现实的分析。第七章分析研究跨国公司竞争战略的制定与实施。第八章分析跨国公司运作中的一种引人注目的独特现象，即跨国公司的内部转移定价问题，它与东道国的利益有直接的关系。

第三部分包括两章，即第九章主要研究在新的国际环境中，跨国投资发展的新动向，特别关注了在中国加入世贸组织后，跨国公司将对我国产生更大的影响，第十章为本书的结束章节，在对跨国公司的经营管理活动，竞争优势与劣势作了全面的分析后，我们提出作为受资国，在利用跨国投资的同时，如何提高本国企业自身的竞争力，迎接跨国投资所带给东道国的挑战。

本书第六、八、九章由汪威毅教授撰写，其他各章由万晓兰副教授撰写。

上述的构思，使本书的内容更加切合中国的国情与经济实践的实践。我们希望尽自己一点力量，让跨国公司更近距离展现在读者面前，更重要的是，要让读者把握跨国公司因应国际投资环境不断调整其战略的能力和发展创新的趋势。这是我们作为教学与理论工作者应尽的一份责任，也是我们把本书起名为《跨国公司新论》的思考。本书的写作过程，吸收了国内外学者大量的研究成果，我们深感到先行者工作的价值与指导性

作用，在此作者对他们表示深深的谢意。尽管如此，由于本书作者的粗浅，肯定存在不能令读者满意的地方，我们恳请读者与同行专家批评指正。

作 者

2002 年 12 月

目 录

前 言	(1)
第一章 跨国公司概述	(1)
第一节 跨国公司的定义	(1)
第二节 跨国公司的特征和发展趋势	(3)
第三节 跨国公司的影响作用	(15)
第四节 跨国经营形式与跨国直接投资动因	(26)
第五节 跨国公司的发展意识进化	(29)
第六节 跨国公司进入中国	(30)
第二章 跨国公司对外直接投资理论	(39)
第一节 跨国公司对外直接投资主流理论	(39)
第二节 发展中国家跨国公司理论研究	(49)
第三节 当代跨国投资理论的发展	(57)
第四节 海外子公司理论	(61)
第三章 跨国经营与环境	(68)
第一节 跨国经营环境概述	(68)
第二节 跨国文化差异	(77)
本章案例	(90)
第四章 跨国投资业务管理	(101)
第一节 跨国公司经营模式与管理过程	(101)
第二节 跨国经营进入决策管理	(106)
第三节 跨国公司外汇风险管理战略及方法	(121)
本章案例	(126)
第五章 跨国公司的组织结构及设计	(142)
第一节 组织结构的基本形式	(142)
第二节 跨国公司常用的组织结构	(145)

第三节 组织结构的演进与发展·····	(156)
第四节 组织结构设计·····	(162)
第五节 海尔公司组织结构分析·····	(165)
本章案例·····	(171)
第六章 跨国公司的人力资源管理·····	(181)
第一节 跨国公司人力资源管理概述·····	(181)
第二节 跨国公司的国际化进程与人力资源管理·····	(182)
第三节 跨国公司的员工甄选与培训·····	(188)
第四节 跨国公司的人员绩效管理与薪酬管理·····	(203)
本章案例·····	(216)
第七章 跨国公司的战略管理·····	(223)
第一节 跨国公司的基本战略·····	(223)
第二节 跨国公司的全球战略·····	(236)
第三节 跨国公司战略联盟·····	(241)
第四节 跨国公司战略管理·····	(250)
第八章 跨国公司内部贸易与转移价格·····	(258)
第一节 跨国公司内部贸易·····	(258)
第二节 转移价格·····	(262)
第三节 跨国公司在华实施转移价格·····	(271)
第九章 WTO 规则与我国对跨国投资的承诺 ·····	(276)
第一节 WTO 有关投资的协定与规则 ·····	(276)
第二节 服务贸易总协定及相关投资制度·····	(282)
第三节 中国人世对跨国投资的承诺·····	(290)
本章案例·····	(303)
第十章 受资国应对跨国公司投资的战略·····	(306)
第一节 跨国公司投资的战略动机对受资国的影响·····	(306)
第二节 受资国政府对跨国公司的因应策略·····	(310)
第三节 跨国公司在中国投资的特点与优势·····	(316)
第四节 中国企业与跨国公司的竞争、合作战略·····	(326)
综合案例·····	(333)
主要参考文献·····	(346)

第一章 跨国公司概述

几乎没有什么经济部门和公司，即使是那些单纯在国内进行经营活动的公司，可以逃避跨国公司的普遍性影响。据统计，跨国公司占据了全世界制造业产品的 40% 以上和全球贸易几乎 2/3 的份额，大约世界汽车产量的 85%，计算机产量的 70%，牙膏产量的 35% 以及软饮料产量的 65% 都是由跨国公司生产和销售的。虽然并不是所有的跨国公司都是大型公司，但是世界上大多数大型公司都是跨国公司。事实上，大约 450 家年收入超过 10 亿美元的公司承担了全球所有公司在海外投资总额的 80% 以上。

跨国公司在我国的发展非常迅速。全球 500 家最大的跨国公司中已有 400 家在华投资。据 2001 年跨国公司在中国投资报告统计，2000 年，我国吸收外商直接投资额达 407.72 亿美元，累计达 3484 亿美元；而 10 年前，即 1991 年我国吸收的外商直接投资额只有 68.8 亿美元。目前，跨国公司在我国的投资行业主要是第二产业，正积极准备向第三产业大举进军，跨国公司已经成为我国经济有机整体的一部分。

第一节 跨国公司的定义

跨国公司 (Transnational Corporation, 简称 TNC)，目前各国学者和实业界人士对跨国公司定义的界定概括起来有狭义的和广义的两种。

1. 狭义的定义，一般侧重把跨国公司在国外的份额（国外销售额、投资、利润、雇佣人数等）和生产经营活动的地理区域及范围作为界定标准，以一个绝对数或相对数来划分是否是跨国公司。如，美国哈佛大学跨国公司研究中心认为，跨国公司必须在 6 个以上国家设有子公司或附属企业；邓宁教授认为，海外销售额达到 1 亿美元以上才能划分为跨国公司；罗尔夫认为，跨国公司在国外的销售、利润、投资、雇员人数等指标的某

一个或几个必须达到 25% 以上。

2. 广义的定义，一般以结构为标准来界定跨国公司。如，利索尔就简单地认为，跨国公司就是以一国为基地，同时也在其他国家进行生产活动的公司；美国跨国公司问题专家丹尼尔斯和贝德鲍认为，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。联合国经社理事会在 1973 年和 1986 年通过并修改的《跨国公司行为守则草案》中对跨国公司的定义做了比较全面的规范和界定，其关于跨国公司的定义包含了三个方面的内容：

(1) 它是由两个或两个以上国家的经济实体所组成的公有、私有或混合所有制企业，而无论这些经济实体的法律形式和活动领域如何；

(2) 它是在一个决策系统制定的连贯政策和一个或多个决策中心制定的共同战略下从事经营活动；

(3) 它的各个实体通过股权或其他方面相联系，这样其中的一个或多个实体能够对其他实体的经营活动施加有效的影响，特别是在与其他实体分享知识、资源和责任等方面的影响尤为有效。

也可以简单表达为：跨国公司是在海外有相当数量的直接投资，并对这些直接投资进行主动管理，且将这些经营管理活动视为公司整体战略和公司组织的主要组成部分的企业。它的两个必要条件是：

(1) 在外国从事直接投资，而不仅仅限于从事出口贸易（不能只从事对外贸易），并且不仅投资于生产，而且可能投资于服务业；

(2) 对海外资产进行主动经营管理，而不是消极地以金融证券形式简单地拥有海外资产（不能只拥有海外业务），主动管理不仅指在股权优势的条件下，对其国外的经营活动进行直接控制，还可以是指跨国公司在没有全部所有权或多数所有权的情况下，能够对其国外分支机构施加重要影响。

上述定义突出了战略和组织一体化的重要性，跨国公司是其对位于不同国家的经营活动实行的管理一体化。

跨国公司与从事跨国经营活动（即外向型）企业最本质的区别就是：是否从事对外直接投资，即是否拥有或控制生产和服务设施。跨国公司最基本的业务是对外直接投资；对外直接投资的行为主体或组织载体是跨国公司，两者关系紧密。

第二节 跨国公司的特征和发展趋势

一、跨国公司的基本特征（跨国公司与国内公司的区别）

（一）各自所处的社会、政治和经济背景不同

这是跨国公司与国内公司相比较最基本的区别。跨国公司面临多个东道国，面对多种多样的和相互冲突的需求与压力。如，社会和文化标准、政府政策、顾客习惯与偏好以及商业社会和经济结构趋向等。

（二）竞争战略不同

单纯的国内公司仅能在它的单一市场环境中对竞争挑战做出反应；而跨国公司则能够且也必须进行更为复杂的竞争博弈。全球化规模经济或低成本资源是其获得竞争优势所必需的，进行复杂的后勤协调也是必不可少的。此外，竞争性的相互作用发生在国际市场，有效的全球竞争战略也许要求对一个国家的竞争手段运用到另一个不同国家，或许就是竞争对手的国内市场。这些都是一家单纯国内公司不可能遇到的选择和复杂性。

（三）货币不同

跨国公司的经营业绩受汇率影响，具有汇率风险。

（四）组织结构的复杂性不同

跨国公司由于必须对产品、职能和多样化的地理区域进行管理控制，所以其组织结构天生就更为复杂。此外，还必须很好地解决因距离、时间和语言文化障碍而导致的组织内部的各种紧张关系。

二、大型跨国公司的特征

为了追踪大型跨国公司的发展动向，向世界提供有关这些公司的信息，国际媒体和国际经济组织对它们进行调查和评估，并逐年发布世界大

公司的排名表。如,美国《财富》每年发布的世界 500 家大公司排名表;美国《商业周刊》公布的全球 1000 家大公司排名榜;英国《金融时报》公布的世界 500 家大企业排名表;联合国贸易与发展会议在每年发表的《世界投资报告》中公布的世界 100 家大企业排名表等等。在 2001 年公布的《世界投资报告》中显示,目前世界跨国公司有 6.3 万家,拥有 80 万家海外子公司,它们的贸易额约占世界贸易总额的 2/3,直接控制着世界总产量的 1/3。目前,世界几乎所有产业部门都为大型跨国公司所控制,就连过去被认为最分散的部门和行业,如零售业、餐饮业、运输业、农业等也都为少数大公司垄断。例如,世界汽车制造为通用、福特、戴姆勒—克莱斯勒、大众、丰田等十大公司所垄断;世界飞机制造为美国波音公司和欧洲空中客车公司所占有;计算机软件为微软公司、国际商用机器公司、惠普公司和戴尔公司占绝对多数份额;世界手机市场由摩托罗拉、爱立信、诺基亚 3 家公司占了 50% 以上。

这些世界大型跨国公司的共同特征可以归纳为以下几方面:

(一) 规模巨大

大型跨国公司无论从其营业收入、资产额、股票市值、利润额和雇佣人数等来看,都是规模巨大的。例如,美国通用电器公司,1980 年的净资产额是 82 亿美元,1994 年增至 2515 亿美元,1999 年又猛增至 4052 亿美元;同期美国通用汽车公司的数值分别是 178 亿美元、1986 亿美元和 2739 亿美元。波音飞机公司的净资产额 1980 年仅为 23 亿美元,而 1999 年猛增至 361 美元。2000 年世界最大 100 家跨国公司的海外资产增长了 10%,达 21000 亿美元。从 2000 年世界 500 强的前 12 位跨国公司的营业收入(表 1-1)中也可以看出大型跨国公司的规模巨大。

表 1-1 2000 年度世界 500 强前 12 名的营业收入 单位:百万美元

公司名称	排 名	营业收入
埃克森美孚	1	210 392.00
沃尔玛商店	2	193 295.00
通用汽车	3	184 632.00
福特汽车	4	180 598.00
戴姆勒—克莱斯勒	5	150 069.70

续表

公司名称	排 名	营业收入
皇家荷兰壳牌集团	6	149 146.00
英国石油	7	148 062.00
通用电气	8	129 853.00
三菱商事	9	126 579.40
丰田汽车	10	121 416.20
三井物产	11	118 013.70
花旗集团	12	111 826.00

资料来源：2001 年美国《财富》杂志，http://www.ebuywww.net.cn/eb.service/500top_1_4htm。

(二) 跨国化程度高，并集中在三极地区

跨国化程度（也称跨国指数）是指跨国公司在海外的业务占其业务总量的比重，通常以三项比率来衡量，即国外资产/总资产；国外销售额/总销售额；国外雇佣人数/总雇佣人数，然后再把这些比率综合计算，得出一个跨国化指数。如，雀巢公司的跨国化指数高达 94.2%，说明该公司绝大部分业务不是在国内而是在国外。巨大跨国公司所属母国，基本上都是西方发达国家。这 100 家巨大跨国公司的具体分布是欧洲 50 家、美洲 27 家、日本 17 家，其他国家 6 家^①。表 1-2 中列明了世界最大 100 家跨国公司的国别结构和平均跨国指数。

表 1-2 世界最大 100 家跨国公司的国别结构和平均跨国指数

国 家		1999 年平均跨国指数
欧盟		58.7
	法 国	55.7
	德 国	49.6
	英 国	76.0
	荷 兰	68.2
	意大利	50.1
	瑞 典	71.1

^① 引自康荣平《大型跨国公司战略新趋势》第 106 页。

续表

国 家		1999 年平均跨国指数
	芬 兰	72.5
	西班牙	44.8
	比利时	—
北美		46.2
	美 国	42.7
	加拿大	92.0
日本		38.4
其他国家		70.4
	瑞 士	93.1
	澳大利亚	69.3
	中国香港	38.5
	墨西哥	54.6
	委内瑞拉	29.8
	新西兰	—
	挪 威	—
	韩 国	—
100 家总计		52.6

资料来源：联合国贸易与发展会议《2001 年世界投资报告》。

各行业跨国公司的跨国化程度普遍较高，跨国指数平均达到 52.6% 左右，但个别行业跨国化程度差异较大，详见表 1-3。

表 1-3 1999 年全球 100 家最大跨国公司行业
 构成及跨国指数

行 业	公 司 数	行业平均跨国指数 (%)
媒体	2	86.9
食品/饮料/烟草	10	78.9
建筑	2	73.2
制药	7	58.4
化工	7	53.3
石油开发/提炼/分销/采矿	13	53.3
电子/电气设备/计算机	18	50.7

续表

行 业	公 司 数	行业平均跨国指数 (%)
汽车及配件	14	48.4
冶金	1	43.5
多样化经营	6	38.7
零售	4	37.4
公用事业	5	32.5
电信	3	33.3
贸易	4	17.9
机械/工程	—	—
其他	4	65.7
总计/平均	100	52.6

资料来源：联合国贸发会议《2001年世界投资报告》。

(三) 大型跨国公司集中在一些高新技术产业部门

现在，世界经济几乎所有部门和行业都已被少数巨型跨国公司所控制。高新技术部门的巨型跨国公司迅速崛起，成为巨型跨国公司俱乐部中的佼佼者。

20世纪60年代，在世界巨型跨国公司的排名表上，传统产业部门如石油、汽车、化工、金属、精炼、电器等的跨国公司还占主导地位，但20世纪80年代中期以来，高科技迅猛发展，特别是信息技术革命高潮到来，大量资金源源不断转入这些部门。一批新型大跨国公司迅速崛起，并取代了那些传统部门的老跨国公司。这主要是信息技术公司（电脑、软件、网络、信息服务）。在《商业周刊》2000年世界1000家最大企业排名表的前25名中，电信领域的有10家，比1998年增长1倍，其中美国的英特尔公司和思科公司从1999年的第8位和第9位上升至第2位和第3位。此外，还有3家生物制药公司默克公司、辉瑞公司、百时美施贵宝公司也在世界最大跨国公司中成绩显赫。而传统部门的大公司则发展迟缓，地位下降，甚至从排名表上悄然隐没。但是，这并不是说，所有传统部门的大公司都已走向没落。如，通用汽车公司，已连续12年高居榜首。这是由于这样的大公司把信息技术和其他高技术（新能源、新材料、环保技术等）引入生产，从而获得新生。

(四) 立足于核心产业，发展多样化生产

从历史看，大企业的生产越来越多样化，囊括范围越来越广。20 世纪 60 年代，甚至出现过组建跨多种部门、多种行业的混合型大企业的热潮。但由于这种大拼盘或大联合企业并不能发挥其规模优势，且难以管理，以致效益不高，因而未获成功。目前的巨型跨国公司，仍是实行多样化经营，但一般都是以某一产业或行业为核心，旁及其他与核心产业在生产和技术上有关的产业和产品。如飞机制造公司，也搞航天业和某些武器生产，汽车业也有搞某些电器、机器的生产。目前，那种盲目地追求大而全，把毫不相干的产业和产品都凑在一起的做法已不多见了。这是因为目前的竞争，是产品质量、性能和售后服务的竞争，任何一个大公司都不可能所有科技和所有产品的生产上都出人头地，只能把力量集中在某一两个它所擅长的产业和行业，以此为核心或支柱，旁及其他有关行业和产品。这样既可充分发挥自己的核心产业方面的特长和优势，又可实现生产多样化，取得一定的范围优势。

三、跨国公司的发展趋势

(一) 跨国购并依然是国际直接投资的主要方式

联合国贸发会议《2001 年世界投资报告》指出，2000 年，全球跨国购并总价值达 1.1 万亿美元，在全球外国直接投资中所占的份额超过 4/5，比前一年提高 49%，相当于世界 GDP 的 3.6%。2000 年外国直接投资增长 18%，跨国购并是推动这种增长的主要动力。巨额购并（即交易额超过 10 亿美元以上的案例）从 1999 年的 114 例增加到 2000 年的 175 例。巨额购并在全世界购并总值中所占比例也从 68% 上升到 76%。

跨国购并依然是国际直接投资的主要方式。这里所指的跨国购并是将超过被购并企业股份 10% 以上的跨国购并才算作国际直接投资。这种国际直接投资 1996 年为 2270 亿美元，1999 年则迅速达到 7201 亿美元，占当年世界对外直接投资的比重也由 58.1% 上升到 90.0%。1996~1999 年，世界对外直接投资由 3908 亿美元增加到 7999 亿美元，增加了 1.05 倍，其中，跨国购并的投资增加了 2.17 倍，而新建企业的投资则由 1638 亿美元减少为 798 亿美元，减少了 51.3%。可见，如果不是跨国购并式

国际直接投资的成倍增加,那么世界对外直接投资就将处于减少的状态。

(二) 柔性化管理的特点日益突出

由于并购形式日益增加,为了使跨国公司更加适应全球经营战略和适应国际经济大形势,柔性化管理日益受到重视。由于来自国际商业环境的动荡引起的不确定性,跨国公司必须有能力和及时做出反应,需要采用柔性化战略、多维的战略方式来对付。柔性化管理要求对诸多因素,包括不确定性和市场波动因素、组织变化因素(含对子公司的管理、对雇员的授权)、合资和商业网络的合作、企业家精神、管理和公司文化等,进行比较全面的分析。在动态环境中生存和发展依靠柔性反应,柔性力正不断地重塑着世界。

(三) 研发密度日益提高,更加要求数字化创新

研究开发是跨国公司扩大国际竞争力优势的源泉。研究开发是特定中间产品和知识的来源,可以在跨国公司内部采取转让定价手段,更有效地组织这些中间产品和知识的交易及国际转移。一定程度的技术实力是在国际市场上获得竞争成功的必要条件。各公司不断构建、培养、发展、锻炼其内在技术能力或隐性技术经验,是在外部竞争压力下进行的,因而是一个技术积累的过程。拥有技术多的公司就拥有了跨国经营的核心,进而可以较顺利地从事国际化技术创新和转移。

在企业的研究开发中将更加注重数字化创新能力,创新可以使企业成为时代的弄潮儿,但创新跟不上数字化发展也会被时代抛弃。例如,施乐公司(Xerox),曾经是IT业创新精神的代表,从施乐成立于1970年的帕罗阿尔托研究中心(PARC,现已分拆为独立公司)里,曾经走出了以太网、激光打印机、图形用户界面等等最新的创意和理念。事实上,施乐走向衰落并非缺乏创新所致,而是其创新没有及时跟上办公设备数字化的趋势,长期坚持以传统复印机为产品中心的方向,从而在创新上再次输给了竞争者。

(四) 大规模定制

大规模定制是指对定制的产品和服务进行个别的大规模生产。包括从有效地参与特定需求市场的竞争,到实际上为每一个顾客提供独一无二定制产品的整个范围。大规模定制与20世纪初在美国首先开始的大规模生

产方式不同（表 1-4）。

表 1-4 大规模定制与大规模生产的特征比较

大规模定制	大规模生产
成本适当、高质量、定制产品	低成本、稳定的质量、标准产品
产品开发及生命周期短	产品开发及生命周期长
以整个过程效益为主	以生产效率为主
管理费用低	管理费用高
无库存：按订单生产	库存大：按计划生产
低成本多样化	高成本多样化
对工人技能的高利用和高投入	缺乏对工人技能的投入
与供应商之间的相互依存	与供应商之间的关系较差
对变化的客户需求的快速响应	忽略了很多客户的需求

资料来源：康荣平：《大型跨国公司战略新趋势》，第 11 页。

大规模定制实施要点是：

1. 以个性化客户为中心。在大规模生产中，客户处于价值链的最末端，生产出来什么就卖什么；而在大规模定制中，客户位于价值链的最前端，围绕客户的需求来生产产品。

2. 以灵活和快速反映实现产品或服务的定制化。

3. 电脑、网络、电子商务等信息技术是新战略的技术基础，使制造商与客户和供应商形成一种新的关系。

4. 注重整个过程的效率，而非局限于生产效率。

目前已经涌现出大规模定制的典范，例如，美国戴尔电脑公司。戴尔公司成立于 1984 年，在不足 20 年的时间里，其火箭般的成长业绩令所有同行瞠目结舌。2001 年戴尔公司以 26.9% 的市场占有率成为全球个人电脑行业第一。戴尔公司的立足之本是以低于竞争者的成本向客户提供有价值的、个性化的服务。例如，戴尔公司为福特汽车公司不同部门的员工设计了各种不同的配置。当通过福特公司内联网接到订货时，戴尔公司马上就知道订货的是哪个工种的员工，他需要哪种电脑。戴尔公司便组装合适的硬件，甚至安装适当的软件，有一些还包括福特汽车公司储存在戴尔公司的专有密码。目前，顾客已经能利用戴尔公司的在线配置系统，在尺寸