

管理教材
译丛

跨国管理 战略要径

Multinational Management: A Strategic Approach

(原书第2版)

(2nd Edition)



(美) 约翰·B·库伦 (John B. Cullen) 著
赵树峰 译



机械工业出版社
China Machine Press

管理教材
译丛

F276.1
2K365

跨国管理 战略要径

Multinational Management: A Strategic Approach

(原书第2版)

(2nd Edition)



(美) 约翰·B·库伦 (华盛顿州立大学) 著

赵树峰 译



机械工业出版社
China Machine Press

1992/40/14

本书自始至终运用战略原理揭示了全球经济和管理决策对跨国经营管理的影响。通过彻底诊断比较管理问题,阐述了竞争者的优势和劣势,以及如何开展组织实践。本书涵盖的关键问题还有战略在全球环境中的制定与实施、战略联盟的建立、谈判与跨文化沟通、国际人力资源管理、企业伦理以及跨国电子商务等。

本书适用于经济管理专业的大学本科生、研究生、MBA学生及教师,也可以作为研究人员以及企业经营管理者们的参考用书。

John B. Cullen: Multinational Management: A Strategic Approach, 2nd ed.

Copyright © 2002 by South-Western, a division of Thomson Learning.

All rights reserved.

First published by South-Western, an imprint of Thomson Learning, United States of America. Reprinted for People's Republic of China by Thomson Learning Asia and CMP under the authorization of Thomson Learning. No part of this book may be reproduced in any form without the express written permission of Thomson Learning Asia and CMP.

本书中文简体字版由汤姆森学习出版集团授权机械工业出版社独家出版。未经出版者书面许可,不得以任何方式复制或抄袭本书内容。

版权所有,侵权必究。

本书版权登记号: 图字: 01-2002-5539

图书在版编目(CIP)数据

跨国管理: 战略要径(原书第2版)/(美)库伦(Cullen, J.B.)著; 赵树峰译. -北京: 机械工业出版社, 2003.2

(管理教材译丛)

书名原文: Multinational Management: A Strategic Approach

ISBN 7-111-11565-1

I. 跨… II. ①库… ②赵… III. 跨国公司-企业管理-教材 IV. F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字(2003)第004429号

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: 师冬平 版式设计: 赵俊斌

北京忠信诚胶印厂印刷·新华书店北京发行所发行

2003年2月第1版第1次印刷

889mm × 1194mm 1/16 · 29.5印张

定 价: 48.00元

凡购本书, 如有缺页、倒页、脱页, 由本社发行部调换

译者序

随着国际经济及信息技术的发展,全球经济及客户需求成相同趋势,国际商贸往来及人员调动日益频繁,国际竞争也日趋激烈。在这种新经济形势下,跨国管理者面临着新的机遇和挑战。如何抓住机遇,开展跨国业务,使公司经营最佳,是每位管理者所应考虑的问题。管理者应综合考虑国别影响,结合自身经验,并利用迅速发展的信息技术,来制定成功的跨国管理战略。由华盛顿州立大学的约翰·B·库伦教授编写的这本书,系统性地阐述了跨国管理的相关知识,无论是初学者还是专业人员,都可从中受益。

本书内容丰富,涉及到跨国管理的各个方面。全书共分为六部分,系统地考察了全球经济的特征,跨国管理者应如何综合考虑各种因素来制定跨国管理战略,以及最新电子商务战略的发展所带来的机遇。本书深入浅出,每个章节都有大量的案例、概要,以更具体的形式解释了书中所讨论的问题,加强了本书材料的实用性,并展示了跨国管理的实际情形。为了帮助读者加深理解,使读者有机会将理论知识运用到实际的管理问题中,每部分后面还有整合案例。另外,比较的方式贯穿全书,不同国家间比较,不同规模间企业比较,不同背景的管理者比较等,使读者在比较过程中能抓住问题的关键,将论题理解透彻。本书结合网络全球化,将网络资源用到了全书中,读者可通过国际互联网快速找到相关信息。最后,全书始终贯穿战略这一主题思想,帮助管理者分析最优的管理方式。

由于译者水平有限,本书中难免有错误或不妥之处,敬请读者不吝指教。

前言

全球化正在改变着当今商务教育的性质。全球化过程源于一些重要因素，其中包括减少的贸易壁垒、跨国电子商务、技术革新、客户需求的日趋相似性以及跨国公司的日益增多。策略限定着这一过程。在当今的全球环境中，制定并做出战略选择是成功决策的主要依据。为了帮助读者获得制定和实施这些战略过程所需的一些基本技能，本书对国际管理的最新研究进行了全面的回顾和分析。

《跨国管理：战略要径》采用战略观点作为探究全球经济及管理决策影响的不变主题，为国际管理的教与学提供了一个独特的方法。本书是第一本试图运用对战略决策的重点分析作为着手决策基础的国际管理教材。

成功的跨国公司管理者把整个世界看成是一个一体化的市场，在这个市场中，竞争与合作几乎来自世界的每一个地方，涉及每一个人。同时，这些管理者还必须意识到存在于文化之间和社会制度之间的巨大差异。为促使这种思维导向的形成，本书不仅探讨了北美国际管理的看法，还研究了世界各地公司怎样着手处理全球竞争。这样，读者就不会仅局限于从某个国家或团体的观点来理解跨国管理了。

本版新增内容

第2版对第1版作了通篇修改，来反映国际管理领域的最新研究成果和例子。其中对书中内容的具体修改包括：

电子商务 第2版的一个主要特点是用了整章的篇幅来探究跨国电子商务战略和结构，并强调了电子商务给各种类型跨国业务带来的好处和挑战。

因特网网上练习 第2版的每一章节末尾都新增加了因特网网上练习，从而给予读者把网络资源应用于跨国管理事务的机会。

多样化事例 本版广泛地运用了选自Triad之外地区，包括非洲、南美洲、东南亚以及中东地区的例子。

最新动向 第2版所有章节均有所更新，增加了跨国管理的最新研究成果、事例和统计资料，从而为读者提供了尽可能准确的最新介绍。重点包括：

- 每章中都新增了一些文本框，其中列举了最新的跨国管理例子。
- 选用了Trompenaar关于国家文化研究的最新发现。
- 选用了GLOBE关于跨国领导艺术的最新发现：全球领导艺术及组织行为有效性的研究项目。
- 选用了作者本人对文化群体内部及不同文化群体之间的信任研究，这些研究成果以前未曾公开。
- 选用了五个最新的完整案例。

教学手段

《跨国管理：战略要径》第2版对跨国管理进行了全面的回顾和分析。另外，本书包括了一些独特的教学工具。

战略观点 虽然该书并非是关于战略管理的书，但战略观点提供了一个统一主题，这一主题通过书中材料给予读者一定指导。另外，这一主题重点强调了跨国公司在决定全球经济竞争时所参与的过程，以及这些战略选择的管

理结果。

关于比较管理的问题 跨国公司管理者必须懂得去了解世界各地竞争者的优势、劣势及其战略。此外，他们还必须懂得何时以及如何改变他们的组织策略以适应当地情形。本书比较特性的设计是为了帮助学生重新适应新情况以了解别国或别的文化的复杂性。

管理原理的复习 本书中有几个章节涉及了较少的管理背景知识，包括战略管理、组织规划、人力资源管理及组织行为等一些方面。学生的情况参差不齐，有的学生以前在这方面只稍微学过一点，而有的学生以前虽然学过，但还需要复习学过的知识。所以，本书在每一章节中都安排了一些背景入门知识，并对主要概念和方法给出了简要解释。

小企业应用 与大多数国际管理教材不同，本书把跨国业务中的小企业放在一个显要位置，用了整整一章具体讨论想加入国际竞争者队伍的小商业机构的问题和前景。另外，本书还安排了两个最新的完整案例，让学生有机会把小商业机构的管理理念运用到全球环境中去。

主要特点

因特网网上练习 全书所有章节均包括因特网网上练习，这就给予学生运用互联网上的资源来寻找国际商业信息的机会。同时，在每一章末尾还列出了大量因特网源信息选择，其中包括：私营企业、政府资源以及别的一些有用网址。

章节案例和活动 本书把主要的章末课题分为案例和活动两类。其中八个章节分别在章末给出了一些案例，这使得学生有机会把书中材料应用到实际管理问题中去。其余章节各在章末给出了详细的经验练习或任务，使学生有机会把书中材料应用于具体问题。这些练习模拟的都是实际的跨国公司管理者在工作中所常遇到的挑战。

完整案例 本书有六个章节，给出了一些可供选择的完整案例，这些案例需要用到前面章节所学过的完整内容。选入这些案例是为了通过全球环境的复杂性来考验学生的能力。

延展事例 全书设计了很多事例来巩固课文内容，并展示了跨国管理的实际情形。这些事例以四种不同形式在书中出现：

- 案例预览：每章开头的简要案例，主要引起读者对章节内容的兴趣。
- 案例分析：都是跨国公司的真实事例，讨论每章相关主题。
- 跨国管理挑战：运用实际公司的情况来探讨管理层决策。
- 跨国管理概要：进一步解释或详细说明书中讨论的问题。

事例模型 为进一步说明重要原理，本书作者创造了一些模型作为视觉教具，以供学生在学习材料时使用。

内容介绍

本书在结构上分为六个主要部分。第一部分包括四章，提供了有关跨国管理本质的基本背景知识。这些章节重点讨论的是在新的全球经济下管理者们所面临的挑战，国家文化如何影响管理、国际谈判与沟通，以及跨国公司中的管理道德和社会责任。

第二部分包括两章，讨论了跨国公司如何制定成功的战略来进行国际竞争。其中第一个章节全面概述了跨国条件下的战略管理，第二个章节重点讨论了“走向国际化”所必需的战略。

第三部分讨论了以前实施跨国战略的管理体系。具体来说，这一部分第一个章节探讨了跨国公司如何规划和构造它们的企业以实施这些战略，第二个章节探讨了与建立国际战略联盟相关的管理与规划问题。

第四部分讨论了两个专门话题。其中第一个章节是本版新增内容，重点论述了跨国电子商务的战略和结构，另一章节重点探讨了如何把前面介绍的跨国战略和组织设计概念运用于规模更小的企业组织中去。

第五部分讨论了组织内个人层面的战略运用，其主题包括国际人力资源管理策略、这些策略跨文化的适用性以及跨国公司内部积极性的激发和领导。

最后部分讨论了不同国家的公司如何发展它们自己的品牌战略管理策略，以及为什么在不同的国家要运用不同的组织设计。

目 录

译者序
前言

第一部分 跨国管理的基础

第1章 变动世界中的跨国管理	2
1.1 跨国公司的性质	3
1.2 经济全球化: 不断变化的商务环境	5
1.3 下一代跨国管理者	17
1.4 跨国管理: 战略要径	18
章后案例 ABB在中国: 1998	20
第2章 文化与跨国管理	34
2.1 什么是文化	35
2.2 文化的层次	37
2.3 告诫与谨慎	39
2.4 文化差异和基本价值观: 帮助跨国管理者的两个诊断模型	40
2.5 信任倾向: 越来越重要的文化维度	56
章后练习 一份简短的试卷	59
第3章 国际谈判与跨文化沟通	61
3.1 跨文化沟通的基础	62
3.2 国际谈判	68
章后练习 国际合同谈判的模拟练习	78
第4章 管理跨国公司的伦理与社会责任	80
4.1 什么是国际企业伦理和社会责任	81
4.2 伦理哲学	82

4.3 企业伦理学和社会责任的国别差异	83
4.4 跨国伦理学	89
4.5 在跨国管理中伦理的两难问题: 他们将如何决策	92
章后练习 雷克斯·刘易斯所面临的伦理困境	96

第一部分整合案例

例1 一家波兰与美国的合资企业中的组织与国家文化	97
例2 T恤衫和血汗工厂: 第三世界供应商与第一世界的市场	102

第二部分 跨国公司的战略内容与制定

第5章 跨国公司的基本战略: 内容与制定	120
5.1 适用于跨国公司的基本战略内容	121
5.2 战略制定: 传统方法	128
章后案例 Bieffebi, S.P.A	134
第6章 跨国与参与战略: 内容与制定	141
6.1 跨国战略: 解决全球-当地两难问题	142
6.2 解决全球-当地两难问题: 制定跨国战略	146
6.3 全球-当地两难问题: 概要	148
6.4 参与战略: 内容的选择	148
6.5 制定参与战略	154
6.6 参与战略: 概要	160
章后案例 KNP, N.V.公司	162

第二部分整合案例

例1 艾维尔测绘公司	167
例2 欧洲惠而浦公司	179

第三部分 战略实施中的管理程序：跨国公司的设计选择

第7章 跨国公司的组织设计192

7.1 组织设计的性质193

7.2 实施跨国战略的组织结构195

7.3 跨国战略与结构：总论205

7.4 控制与协调体系206

章后案例 Haute Innovations——国际
虚拟团队210

第8章 国际战略联盟：管理与设计217

8.1 何处连接价值链218

8.2 选择伙伴：最重要的选择220

8.3 选择联盟类型222

8.4 协商协议224

8.5 建立组织：战略联盟的组织设计225

8.6 建立组织：战略联盟的人力资源管理227

8.7 承诺和信任：联盟管理的软环节229

8.8 评估国际战略联盟绩效231

8.9 联盟未达到目标怎么办232

章后案例 PBS公司(B)：运作中的
ABB PBS合资公司234

第三部分整合案例

例1 STS Manufacturing在中国：
马克·汉森度假返回后240

例2 Enersis：在电力部门的全球
战略246

第四部分 面向电子商务与小企业的跨国战略与结构

第9章 跨国电子商务：战略与结构262

9.1 因特网经济263

9.2 电子商务战略与结构的基本原则265

9.3 通过因特网实现全球化267

章后练习 建设一个网络商店275

第10章 作为跨国公司的小企业：克服障碍与寻找机遇276

10.1 什么是小企业277

10.2 什么是企业家277

10.3 国际化与小企业277

10.4 克服小企业国际化的障碍279

10.5 小企业走向国际化的时机283

10.6 建立与国际市场的联系285

10.7 小型跨国公司新的风险事业战略289

章后练习 将一种产品打入国际
市场292

第四部分整合案例

例1 Xeltron293

例2 Softbank公司：因特网与相
关技术领域的收购和全球策略296

第五部分 管理战略实施过程：跨国公司人事管理

第11章 国际人力资源管理306

11.1 国际人力资源管理的定义307

11.2 跨国管理者：海外派遣或东道国管
理者308

11.3 外派管理者311

11.4 女性的国际任职319

11.5 跨国战略和国际人力资源管理321

章后案例 地狱之路327

第12章 人力资源管理的国别差异：何时 并怎样进行调整331

12.1 为什么各国存在人力资源管理差异	332	14.3 作为领导权变的国家环境	386
12.2 招聘	335	14.4 现代领导观念的跨国含义	395
12.3 选拔	336	14.5 为取得效益: 你应该像在本国一样地 去工作吗	398
12.4 深入了解跨国公司的选拔和招聘	337	章后案例 UNIKO集团公司	401
12.5 培训与开发	338	第五部分整合案例	
12.6 深入了解跨国公司的培训与开发	343	奇柏国际公司	408
12.7 绩效评估	344	第六部分 理解合作者与竞争者: 比较 战略管理与组织设计	
12.8 报酬	346	第15章 比较战略管理与组织设计	418
12.9 深入了解跨国公司的业绩评价与 报酬	349	15.1 组织相似性: 全球化和趋同	419
12.10 劳动关系的比较观点	350	15.2 比较战略的制定和内容: 世界各地的 例子	421
章后练习 跨国公司区位决策中的人力 资源管理因素	356	15.3 比较组织设计	425
第13章 跨国公司的激励	358	章后案例 克拉罗沃浦斯卡公司: 寻找 战略	434
13.1 工作价值和工作意义	359	第六部分整合案例	
13.2 工作激励和国家环境	362	MAM和ISMAM人的有机咖啡	447
13.3 跨国环境中的工作激励理论	364	术语表	452
章后练习 针对不同的国家规划激励 战略	377		
第14章 跨国公司的领导与管理行为	380		
14.1 全球领导: 一种新类型	381		
14.2 三种典型的模式: 领导的词汇	383		

第一部分



跨国管理的基础

- 第1章 变动世界中的跨国管理
- 第2章 文化与跨国管理
- 第3章 国际谈判与跨文化沟通
- 第4章 管理跨国公司的伦理与社会责任

第1章

变动世界中的跨国管理

学习目标

学习完本章，你应能够做到：

- 明确跨国管理的定义；
- 了解跨国公司的特点；
- 了解全球经济的本质以及推动经济全球化的基本力量；
- 了解世界经济的基本类型；
- 识别下一代跨国管理者的特征。

案例预览

对跨国机会的 两种看法

“几年之前，有人问我，‘为什么我们花费如此多的时间来谈论美国以外的情况？’我回答说：‘因为大多数人生活在那里。’就这么简单。这实际上仅仅是一个收入问题”。

——可口可乐公司前总裁兼业务主管唐纳德·R·基奥 (Donald R. Keough)

乔登·伍兹 (Jorden Woods)，32岁，会说五国语言，曾在日本、法国、纽约以及香港生活过。埃克塞乐·刘 (Excelle Liu)，在中国出生，在美国接受教育，曾在香港一家公司任市场营销经理。这两个人合伙创立了一家公司——Global Sight，同时他们还是具有全球意识的新经济企业家。

Global Sight总部设在加利福尼亚州的圣何塞，拥有50多名员工，目的是帮助别的公司推广他们的网站，并使之全球化。因为如果公司创办自己的网站并希望其可以跨国使用，该网站就必须有不同的版本，即使用不同的内容和语言，以满足不同的国家需求。Global Sight提供软件和一批全职翻译来加速这一过程的完成。虽然Global Sight规模很小，但它的客户却囊括了譬如惠普、思科系统、通用电气 (GE) 信息服务、掌上电脑公司和三星这样的大玩家。GE的道格·埃尔明 (Doug Erwin) 提到，Global Sight的软件可以使意大利语、法语和德语版的公司商业网站每几个小时更新一次，而在使用Global Sight前，这一更新过程通常要花费三个星期。虽然到2001年Global Sight创立还不到四年，但它在伦敦、日内瓦、东京都有自己的工作室，另外在美国还有四个工作室。

资料来源：Based on Guttman 1992; *Frontier* 1999 and Globalsight 2001.

正如案例预览显示的那样，不管是在旧经济还是新经济中各种规模的厂商越来越把眼光投向海外，寻找全球发展机遇，并密切关注世界竞争。为什么会这样呢？因为贸易壁垒正在减少，各国之间商品和服务贸易的增长明显快于国内生产的增长。资金可以更加自由地在各国间流动。在全世界范围内，企业寻找最佳融资比率，投资者寻找最

高的投资回报。只要鼠标轻点,互联网就可跨越国界,这样即使是最小的厂商也可以实现全球范围的即时业务开展。所有这些过程都代表了一种被称为全球化的趋势。

全球化是商务超出本国范围的世界性趋势。全球化意味着,整个世界经济趋向联为一体,企业可以在任何地区开展经营,与任何对手竞争,而不考虑国家界限。在全球经济中,来自任何国家的任何公司都可能成为竞争对手。所以,企业再不能想当然地认为,在国内市场上的成功就等于长期有利可图,甚至生存。

经营范围局限于国内的“纯粹国内性质”的企业已经远远落后于那些跨国竞争者。《商业周刊》最近登载了“全球1 000家”大企业的排名,以下是关于全球最大公司的考察。

自从1988年《商业周刊》首次刊登世界最有价值的公司排名以来,全球经济一直在变革。在国际贸易和投资领域,越来越多的国家变得比以往任何时期都更加开放。今年的“全球1 000家”正是这种转变的晴雨表。从排名中可以看出,跨国企业明显比国内经营企业更受投资者的青睐,尤其是在新经济技术行业。从美国到欧洲,再到日本,排名不断上升的都是那些在技术、生产和物资消耗方面变得全球化的公司。(Edmondson,Capell,Moore,& Burrows 2000; Symonds et al.1996; Weber, Yang, Capell 1999)

让我们考虑一下GE公司(在《商业周刊》评选的全球企业1 000强中名列榜首)的情况。1993年,公司所有销售额中来自美国市场以外的只有16.5%,而到2000年为止,其国际销售额已经超过了30%。同一时期,沃尔玛(在《商业周刊》评选的全球企业1 000强中排名第七)的国际销售额从以前的零上升到近14%。而在这一方面,很少有公司能比得上芬兰手机制造商诺基亚(在《商业周刊》评选的全球企业1 000强中排名第九),它的国际销售额超过了97%。(Business Week Online 2000a; Business Week Online 2000b)。

这对国际商务专业的学生意味着什么呢?随着企业日益将眼光从国内市场投向国际市场,下个世纪的管理者必须具有跨国眼光,制定跨国战略,除此之外,他们别无选择。因此,商务专业的学生对跨国经营至少要有一个基本的了解和掌握。简单地讲,所谓**跨国管理**,就是能成功地利用国际机遇,并能对国际威胁做出快速反应的管理体系的设计和战略形成。成功的跨国管理者是那些有能力 and 动机迎接跨国管理挑战的人员。本章后文更详细论述了成功的跨国管理者所应具备的各项素质。

为了向读者提供跨国管理方面的基本背景,本书介绍了一些全世界的管理者怎样迎接全球化挑战的最新信息。你会看到各种规模的企业怎样应付文化、经济、政治体制方面复杂的国家差异,你会了解跨国管理者怎样利用这些国家之间的差异来形成使其公司在全球化产业中获取成功最大化的战略。

要想在当今的经济环境中获得成功,仅有好的战略是不够的。你会了解跨国管理者怎样实施跨国战略。首先,本书介绍了跨国管理者怎样为跨国公司设计组织和人力资源系统。其次,介绍了跨国管理者怎样发展在不同国家背景下都适用的激励战略和领导战略。除这些以外,你会看到跨国管理者在不同国家文化中处理伦理和社会责任时面临的挑战。

本章和以后各章共列举了四种类型的例证,帮助读者进一步看清跨国管理的真实世界。“案例预览”说明了跨国公司怎样处理本章即将探讨的某些关键性问题。“案例分析”给出了跨国公司怎样应付文中正在讨论的问题的信息。“跨国管理概要”进一步举例论证、扩展了本章的讨论。“跨国管理挑战”描述了跨国管理者不易解决的问题和困难。

跨国管理活动的主体是跨国公司,什么是跨国公司呢?下面将给出定义并简要介绍跨国竞争的主要参与者。

1.1 跨国公司的性质

从广义上讲,**跨国公司**是指任何超出本国界限从事商业活动的公司。这是一个广义的概念,包括各种类型、各种规模的参与国际商务的企业。然而,大多数跨国公司都是跨国股份公司(公众通过股票公开拥有这类公司)。通常,较流行的商务出版物中有关跨国公司(MNC)的注解都是指跨国股份公司(multinational corporation)。最大的

第一部分 跨国管理的基础

跨国公司都是上市的股份公司。表1-1列出了销售收入总额位居世界前30名的跨国公司。小型跨国公司通常是私有的，但其许多商业活动已经超出了本国范围。由于越来越多的小型机构团体采用这种形式参与国际竞争，小型非上市跨国公司的重要性日渐突出。

表1-1 世界上最大的公司

2000年排名		利润						
财富 全球500 强(收入)	商业周刊 全球1 000 强(市值)	公司	主要产业	总部所在地	收入 (百万美元)	市值 (10亿美元)	(百万美元)	排名
1	124	通用汽车	汽车	美国	176 558	44	6 002	14
2	7	沃尔玛	零售	美国	166 809	257	5 377	19
3	5	埃克森石油	能源	美国	163 881	290	7 910	5
4	89	福特汽车	汽车	美国	162 558	58	7 237	12
5	97	戴姆勒-克莱斯勒	汽车	德国/美国	159 986	54	6 129	13
6	476	三井	贸易	日本	118 555	11	321	>100
7	NA	三菱	贸易	日本	117 766	NA	234	>100
8	21	丰田汽车	汽车	日本	115 671	171	3 653	39
9	1	通用电气	电子、电气设备	美国	111 630	520	10 717	1
10	NA	伊藤忠	贸易	日本	109 069	NA	793	>100
11	10	皇家荷兰壳牌集团	能源	英国/荷兰	105 366	214	8 584	3
12	NA	住友	贸易	日本	99 860	NA	315	>100
13	15	日本电报电话公司	电信	日本	97 658	189	609	>100
14	NA	丸红	贸易	日本	95 796	NA	19	>100
15	93	安盛	保险	法国	83 069	57	2 156	96
16	14	IBM	电脑	美国	87 548	192	57 712	8
17	12	英国石油阿莫科	能源	英国	83 566	208	5 008	>100
18	11	花旗集团	金融	美国	82 005	210	9 867	23
19	355	大众	汽车	德国	75 980	15	875	>100
20	NA	日本人寿保险公司	保险	日本	78 515	NA	3 405	45
21	53	西门子	电子、电气设备	德国	72 074	87	1 774	>100
22	52	安联	保险	德国	70 305	87	2 382	77
23	133	日立	电子、电气	日本	74 981	41	152	>100
24	112	松下电器产业	电器	日本	68 404	49	896	>100
25	NA	日商岩井	贸易	日本	68 235	NA	92	>100
26	NA	美国邮政总局	邮递	美国	62 726	NA	363	>100
27	92	荷兰国际集团	保险	荷兰	62 492	57	5 250	21
28	36	AT&T	电信	美国	62 391	109	3 428	44
29	84	菲利普莫里斯公司	烟草	美国	61 751	60	7 675	10
30	58	索尼	电子、电气	日本	62 662	80	1 094	>100

资料来源: Compiled with data from *Fortune* 2000; *Business Week Online* 2000a and *Forbes* 2000.

何种商业活动将使公司具有跨国性质呢? 最明显的活动就是国际销售。国内生产国外销售是一种最为简单的跨国活动。然而, 正如你将在本书以后章节中看到的, 跨国界提供了更多的跨国选择而不仅是国际销售。

为了介绍跨国选择, 首先, 我们假定有一家美国公司生产和销售男式衬衫。作为一家纯国内企业, 该公司要在国内采购染料、织布、剪裁、缝纫以及销售。然而, 通过这种方式很难在竞争中取胜。或许竞争性定价和微薄的利润已经使美国市场分外萧条, 或许其他竞争对手从国外供应商手中买到了优质的织布或染料, 或许竞争对手在低工资国家找到了低生产成本, 使它们能定价较低。那么, 这家美国公司能做些什么呢?

如果这是一家跨国公司，它就可以将衬衫销往竞争不很激烈、市场价格较高的国外市场。除此之外，其他一些跨国活动也可增强其竞争力量。例如，该公司可以将原料采购的任一步骤和产品生产定位于第三国：可以从意大利采购优质染料，利用中国香港地区低成本、高素质的纺织工人纺织，在越南以相当低的劳动成本完成剪裁和缝纫的生产过程。每一个步骤的完成都需要该公司与当地企业签订合同，或在当地拥有自己的分（子）公司。正如你会在后面章节看到的，跨国公司为完成这种假设中的美国公司的全部或一部分跨国商业任务，必须发展各种战略和系统。

下一代的跨国经营者和跨国公司面临一种全新的经济氛围。下面，我们讨论推动这种经济现实发展的力量。

1.2 经济全球化：不断变化的商务环境

全球经济逐步走向一体化，企业为了生存和发展逐步变得更加跨国化，这是世界上几种重要趋势所带来的结果。这些重要的趋势有：国界作用的减弱，不断增加的国际贸易和投资量，全球性产品和全球性消费者的出现，不断发展的互联网和先进信息技术，政府企业的私有化，国际市场上新的竞争者的出现，质量和生产的全球标准。

这些重要的全球化趋势影响着跨国管理者和跨国公司。在对其展开讨论之前，我们有必要先了解一下常用的国家类型的划分方法，这种划分粗略地反映了国内生产总值水平及其增长情况，虽然划分不很精确，但却简化了对国际贸易和投资问题的讨论。

1.2.1 世界上的国家：发达国家、新兴工业化国家（或地区）和发展中国家

表1-2采用联合国和《经济学家》杂志的标准，划分了世界经济的一些类型。发达国家的经济属于成熟型经济，其人均国内生产总值、国际贸易和投资量都相当可观。以“亚洲四小龙”（即中国香港地区、新加坡、韩国和中国台湾地区等新兴工业化国家或地区）为代表的发展中国家和地区，它们的经济属成长型经济，尽管20世纪90年代后期由于亚洲金融危机导致经济衰退，但许多人仍然认为这些国家将成为未来全球经济发展的热点地区。还有一些发展中国家，如捷克、匈牙利、波兰、俄罗斯，以及印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、越南和泰国等，联合国将这些国家的经济称为转型经济。

表1-2 世界经济类型的划分

发达国家	GDP变化 百分比(%)	发展中国家(地区)					
		四小龙	GDP变化百分比(%)	转型经济	GDP变化 百分比(%)	其他国家	GDP变化 百分比(%)
澳大利亚	4.2	中国香港地区	10.4	捷克	2.2	阿根廷	0.8
奥地利	3.8	新加坡	10.4	匈牙利	4.6	巴西	4.5
比利时	4.4	韩国	9.2	波兰	5.2	智利	5.8
英国	3.0	中国台湾地区	6.6	俄罗斯	7.9	中国	8.2
加拿大	5.0					哥伦比亚	3.1
丹麦	2.7					希腊	3.7
法国	3.1	亚洲小虎	GDP变化百分比(%)			印度	7.2
德国	2.8	马来西亚	7.7			以色列	7.3
意大利	2.4	印度尼西亚	5.1			墨西哥	7.0
日本	1.4	泰国	2.6			菲律宾	4.8
荷兰	3.4					葡萄牙	3.0
西班牙	3.9					南非	4.5
瑞典	4.0					土耳其	7.4
瑞士	3.6					委内瑞拉	3.3
美国	5.2						

资料来源：Adapted from *Economist* 2001.

转型经济是指正在由政府控制（其中大多数是共产主义经济制度）向更加自由的资本主义市场经济转变的国家。以前的经济制度依赖于国有企业和政府集中控制，在向自由市场经济和资本主义制度转变的过程中，政府企业逐渐私有化。现在，决定企业存亡的不是政府，而是市场。处于过渡经济中的一些国家，如匈牙利、波兰、爱沙尼亚及捷克已经逐步发展了市场经济，这就使得它们现在有资格加入欧洲联盟（*Economist* 2000b; European Commission 2000）。

在全球经济的形成过程中，欠发达国家也已经取得了相当程度的进步，但这些国家依然贫困落后，常常受政局动荡、高失业、非熟练劳动力等问题困扰。这些国家大多数位于中南美洲、非洲和中东地区。

亚洲经济在韩国的带领下，已从1998年的经济大萧条中有所恢复，虽然韩国的一些高姿态公司，如大宇，依然处于麻烦之中（*Economist* 2000a）。如表1-2所示，它们的国内生产总值已回到了上升趋势。然而，日本和台湾地区的经济依然不如它们在早些年繁荣时期那么活跃。一些专家预测更多的麻烦即将降临于亚洲某些国家（*Economist* 2000d）。

了解世界主要国家经济类型的划分之后，我们就可以进一步研究推动全球经济一体化的基本因素。图1-1揭示了这些重要因素。下面我们将对这些因素逐一展开讨论。

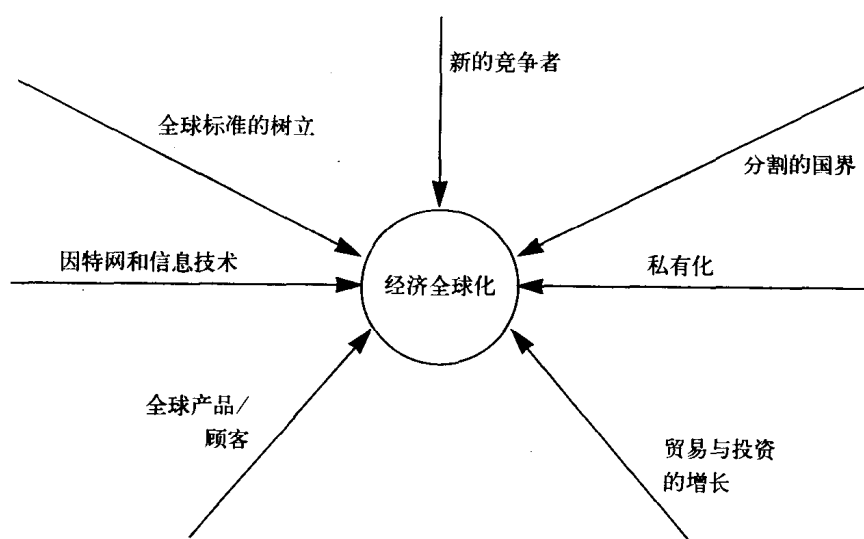


图1-1 经济全球化

1.2.2 国界在逐渐消失：自由贸易区和世界贸易组织

1947年，一些国家开始协商如何在世界范围内限制关税，鼓励自由贸易的问题。当时的实际平均关税为45%。经过七轮关税协商，对制造品征收的平均税率从原来的45%减少到不足7%。这些谈判被称为关贸总协定（GATT）。

乌拉圭回合谈判始于1986年，止于1993年，签署了一系列协定，进一步削减了关税，放宽了农业和服务业方面的贸易，并消除了某些国际贸易的非关税壁垒，如滥用卫生规则来抵制进口等（*Economist* 1996b）。乌拉圭谈判还建立了世界贸易组织（WTO）来接替关贸总协定WTO为以后的谈判和解决国家间贸易争端提供了一套正规的框架。1986年关贸总协定对话开始时WTO有92个成员国，现在已增加到140个，其中包括29个联合国划分的最落后国家。另外还有30多个国家，正在申请加入WTO。自1995年以来，工业产品的平均关税已从6.3%下降到3.8%（WTO 2000）。

1997年3月，来自多个国家的贸易部长一致同意在软件、计算机芯片、电信设备以及计算机等产品上停止征收贸易关税。这些国家的信息技术贸易占全世界的92%。预计到2005年，这一项贸易额每年可达5 000亿美元的贸易将可能完全免税。

据估计，废除关税可能直接使从亚洲和美国出口到欧洲的高新技术产品翻一番。发展中国家即使没有参与这

一协定也可能从中受益。在免税地区生产的产品,如电话、传真机和电脑等,其价格将有大幅的下调(WTO 2000a)。

自由贸易是否可行?WTO认为行得通,而数据资料似乎也支持WTO的这一结论。自早先的GATT协定以来,世界贸易使得世界国内生产总值翻了四番,这表明世界经济联系愈加紧密,愈加相互促进了。

然而,负面的评论也还是有的。一些人认为WTO偏袒发达国家,因为落后国家要在一个没有法规限制的世界环境里竞争是很难的。环境保护论者则认为自由贸易会加剧大的跨国公司把对环境有危害性的生产转移到不发达国家,而这些国家的环境通常较容易受影响。这就是说,商业利润往往凌驾于环境、健康和安全之上。工会认为自由贸易会导致就业机会从高工资国家转移到低工资国家。WTO在自己的网站上对这些评论给予了反驳,有兴趣的话,你可以访问<http://www.wto.org/>。

WTO是一个正在发展中的组织,其在全世界实行自由贸易的目标尚未实现,世界一些主要国家还未加入其中,而关于特定产品的贸易谈判仍在继续。

WTO并不是惟一鼓励取消关税壁垒的组织。区域贸易协定或自由贸易区是几个国家之间签署的协定,其目的是削减关税以及制定类似的技术标准和经济标准,这样的协定通常促使其成员国之间进行更多的贸易。有人认为这些协定是迈向完全全球化的第一步,有人却批评这些协定只让贸易集团的成员受益,而损害了那些没有加入集团贸易的落后国家的利益(比如非北美自由贸易协定成员的加勒比海国家)(*Economist* 2000c; 1996a)。从实际观点来说,区域协定对世界贸易还是功大于过的。这样的协定虽然仅对其成员国施惠最大,但与世界贸易协定相比,这些协定在政治上更易于管理(Lubbers 1996)。

到千禧年末为止,区域贸易协定的数量已达到139个,是1992年的两倍(WTO 2000a),另外,800多个可能的协议正在审议之中有待WTO的批准(WTO 2000a)。应该注意的是,大多数的区域贸易协定都是在1990年以后签订(WTO 2000; *Economist* 1996b)。

欧洲联盟、北美自由贸易协定和亚太经济合作组织是世界上三个最大的贸易集团,它们的贸易总量几乎占全球贸易量的一半(Bosheck 1996)。

欧洲联盟的成员国包括奥地利、比利时、英国、丹麦、芬兰、法国、德国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙、瑞典以及与欧洲自由贸易区相关联的挪威和瑞士。此外,一些包括前东方集团在内的其他国家也已申请加入,它们是波兰、罗马尼亚、捷克、匈牙利、保加利亚、斯洛伐克、立陶宛、拉脱维亚、斯洛文尼亚、爱沙尼亚、塞浦路斯和马尔他。

从1992年以来,欧盟各国之间的商品和服务贸易就已经消除关税和配额限制。最近,它们统一了各国货币,成立了欧洲经济和货币联盟(EMU)。

北美自由贸易协定是将美国、加拿大、墨西哥三国联成一个经济集团,集团内部允许商品和劳务自由流动的多边条约。20世纪90年代初,该协定生效后三国间的贸易往来迅速扩大。可就在这时,墨西哥经济急转直下,通货膨胀率达到45%,墨西哥借助美国提供的紧急贷款稳定了局势,并于1996年提前偿还了这笔贷款。北美自由贸易协定的下一步可能是建立美洲自由贸易区,该集团将不仅包括美国、加拿大和墨西哥,还包括许多其他加勒比地区、中美和南美的国家。

与欧盟和北美自由贸易区相比,亚太经合组织(APEC)这个19国(地区)的联盟,在结构上较为松散,成员国(地区)也没有就促进该地区贸易往来等问题达成较明确的协议,但其最终目标是在2020年以前实现太平洋地区的贸易往来完全自由化。APEC的主要成员国(地区)包括:中国、美国、日本、中国台湾地区、韩国、中国香港地区、澳大利亚、新加坡、泰国和马来西亚。

1.2.3 在世界各地销售、定位:贸易和对外投资不断增加

1990~1999年间,世界贸易(包括进口和出口)以每年6.5%的平均速率增长(WTO 2000a)图1-2列出了世界