

简明工商管理课程教材

总主编○李善民



公司国际化经营

GONGSI GUOJISHI HUA JINGYING 符正平○主编



简明工商管理课程教材

总主编○李善民



公司国际化经营

符正平○主编

图书在版编目 (CIP) 数据

公司国际化经营/符正平主编
北京:中国人民大学出版社,2004
简明工商管理课程教材

ISBN 7-300-05977-5/F·1906

I. 公…

II. 符…

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 (2004) 第 098971 号

简明工商管理课程教材

总主编 李善民

公司国际化经营

符正平 主编

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) 010-62511239 (出版部)

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 北京东方圣雅印刷有限公司

开 本 787×965 毫米 1/16

版 次 2004 年 11 月第 1 版

印 张 23

印 次 2006 年 6 月第 2 次印刷

字 数 422 000

定 价 25.00 元

版权所有 侵权必究 印装差错 负责调换



总 序

在中国经济的高速增长过程中,我们越来越深切地感受到,经济的进一步发展,不仅需要科学技术人才,更需要现代型的管理人才。这种趋势的表现之一就是现在几乎所有的大学都设有工商管理专业,同时,各种各样的机构也在组织培训各个层次的管理人才。面对大众的学习热情,我们却没有适合的教材可以满足他们的需求。目前,国内已经出版了不少关于工商管理的丛书,但这些丛书大多是国外教材的翻译版本,不仅篇幅大、逻辑性不强、不适合我们的阅读习惯,而且教材中使用的全是国外的案例,与我国的实际情况有一定的差距。同时,虽然国内作者编写的工商管理丛书也在不断问世,但存在篇幅大、数学公式多、难以理解等问题。针对这些状况,我们决定编写一套简明工商管理教材,来满足读者的需求。这套教材具有以下特点:

第一,突出通俗性和趣味性。本套教材尽量避免抽象的理论探讨和数学推导,将高深的企业管理理论用浅显的语言表达出来,并附有较多的案例分析,便于读者理解,这体现在每章的开篇案例及章后的案例分析讨论等内容中。

第二，强调权威性和实践性。这套教材是由具有多年教学经验的教师编写的，他们能够将教学经验的总结贯穿和体现到教材中。不仅如此，这套教材的作者大多有丰富的企业经营管理的实践经验，使教材能够紧密结合我国企业的实际情况，符合我国的文化、社会和经济环境的特点。

第三，注重系统性和适用性。作为一套全面、系统的管理教材，这套书基本涵盖了工商管理专业的所有核心课程。既包括经济学、管理学的基础课程，也包括财务管理、营销管理、人力资源管理、生产与运作管理的专业课程，还包括战略管理、信息管理等高层次管理课程。同时，这套教材有良好的适用性，它既适合作为大学管理类专业学生的教材，也适合作为企业高级经理的培训教材；既适合非企业管理专业的公司经理、职能管理人员、企业家阅读，也适合中小企业、民营企业和高科技企业的管理人员和科技人员学习，还可以作为对现代管理有兴趣的政府公务员和其他人士的参考读物。

这套教材从提议到编写出版，经历了四年多时间，主要是由于各位作者承担着繁重的教学任务和科研任务，他们不得不牺牲大量节假日和其他的休息时间来完成书稿。在书稿写作过程中，作者们彼此通力合作，并以对读者认真负责的态度，认真地执行了写作要求和出版计划。

在这套教材的编辑出版过程中，我们得到了中山大学管理学院全体领导和同事的大力支持，特别要感谢毛蕴诗教授、汪纯本教授、魏明海教授、李新春教授、谭劲松教授和虞桦副教授的大力支持。在此还要感谢中国人民大学出版社的洪傲女士对本套教材的组织、设计、编辑和出版所花的心血。

李善民

2004年春于广州康乐园



前 言

现在打开每天的报纸杂志会发现,人们谈论比较多的一个话题就是“国际化”,“国际化”成为一个出现频率很高的词。在我国成功地加入 WTO 以后,无论是企业还是其他单位,无论是沿海、沿边地区还是中部内陆省份,都面临一个国际化的问题,即如何走向世界,让其他国家的人们了解中国的问题。

一个国家的经济实力可以从很多方面体现出来,其中,一个很重要的方面就是这个国家中能够走出去、参与国际竞争的企业的数量和实力。随着经济全球化的推进和新的信息通讯技术的运用,各国政府纷纷实行开放的对外经济政策,为企业国际化经营创造了良好的外部环境和条件。可以预见,在 21 世纪,企业国际化经营将成为企业经营的常态而不是特例,国际企业将成为现代企业的一般形态。在这种一般企业形态中,既有规模庞大的大型跨国公司,又有数量众多的中小企业。

目前,我们国家能够参与国际竞争的企业仍然是少数,这与我国的经济地位极不相称。其中的原因是多方面的,既有政府层次的政策支持问题,又有企业微观层次的经营理念问题。在作者看来,改变观念、建立新的认知模式,对推动我国企业的国际化经营具有重大的意义。这就需要对我国各个层面的涉及企业国际化经营的各级政府官员、企业经理人员和从事实际国际经营业务的企业管理人员

进行培训,让他们掌握基本的企业国际化经营的知识,从心理上克服对企业国际化经营的畏难情绪,充满信心地开拓企业国际化经营事业。同时,21世纪是一个知识经济的时代,知识的更新速度在加快,这就要求提倡终身学习与教育。正是基于以上的考虑,本人组织编写了这本《公司国际化经营》教材,主要目的就是推广、普及国际企业管理的知识。

企业管理人员大都工作繁忙,无暇对某个学科作专门深入的研究。因此,和国内同类教材相比,在撰写风格的把握上,本教材力图突出简明扼要、通俗易懂这一基本特点。在内容的取舍上,主要侧重于企业开展国际化经营过程中遇到的一些战略和职能管理问题,包括国际战略管理、市场进入战略、国际营销、全球供应链管理、全球技术开发、合资企业与跨文化管理、国际人力资源管理以及中小企业国际化经营。此外,教材中使用了大量的案例,使概念和理论更容易理解和学习。同时,对企业国际化经营中一些最新的经营模式,如全球供应链与OEM,用新的材料和具体的第一手案例进行了详细解剖。

在本人学习和研究跨国公司与企业国际化经营的过程中,南开大学陈荫枋教授、唐维霞教授、冼国明教授,北京师范大学李昶教授,中山大学管理学院毛蕴诗教授、吴能全教授给予了许多指导和帮助,在此向诸位教授致以最衷心的感谢。

本教材由符正平主编,参编人员有:程同波(第四、九章)、邓路(第五章)、何平(第六章)、魏俊峰(第七章)、郑彬(第八章)、洪淳(第十章),最后由本人统稿。中国人民大学出版社的编辑为本教材的出版付出了大量辛勤的劳动,在此表示衷心感谢。

符正平

中山大学管理学院

2004年7月于广州康乐园



目 录

第一章 导 论	(1)
第一节 跨国公司的定义及其特征	(2)
第二节 跨国公司成长过程	(9)
第三节 发展中国家的直接投资地位与新型跨国公司	(16)
本章小结	(18)
复习思考题	(19)
案例分析	(19)
第二章 国际竞争战略	(23)
第一节 跨国公司战略选择	(25)
第二节 跨国公司竞争战略的演变	(28)
第三节 跨国公司组织结构选择	(33)
第四节 价值链与国际分工新模式	(38)
第五节 案例分析之一：传统产业中的国际垂直分工	(46)
第六节 案例分析之二：电子信息产业中的国际垂直分工	(51)
本章小结	(61)
复习思考题	(61)

案例分析	(62)
第三章 企业国际化的动因与模式	(64)
第一节 企业国际化的动因	(65)
第二节 企业国际化的模式	(79)
第三节 跨国公司战略联盟	(83)
本章小结	(93)
复习思考题	(93)
案例分析	(93)
第四章 国际营销	(100)
第一节 国际营销概述	(101)
第二节 国际经济环境及文化环境	(107)
第三节 国际营销战略	(116)
第四节 国际市场营销策略	(125)
本章小结	(136)
复习思考题	(137)
案例分析	(137)
第五章 合资企业的跨文化管理	(142)
第一节 文化的透析	(143)
第二节 管理中的文化	(146)
第三节 合资企业中的文化冲突	(155)
第四节 跨文化管理	(160)
第五节 跨文化管理的实施层面和原则	(168)
本章小结	(172)
复习思考题	(173)
案例分析	(173)
第六章 全球制造与供应链管理	(178)
第一节 全球制造和供应链管理的兴起	(179)
第二节 供应链管理	(186)
第三节 全球制造背景下的供应链管理	(196)
第四节 中国制造	(202)
本章小结	(206)
复习思考题	(207)
案例分析	(207)

第七章 全球研发与技术管理	(212)
第一节 全球研发	(214)
第二节 技术管理	(228)
本章小结	(240)
复习思考题	(241)
案例分析	(241)
第八章 跨国公司人力资源管理	(247)
第一节 跨国公司人力资源管理概述	(249)
第二节 人力资源管理流程	(251)
第三节 劳资关系	(267)
第四节 跨国公司人力资源本土化	(272)
本章小结	(274)
复习思考题	(275)
案例分析	(276)
第九章 中小企业国际化经营	(280)
第一节 中小企业的界定	(282)
第二节 中小企业的优势和劣势	(286)
第三节 中小企业国际化经营的方式选择	(288)
第四节 中小企业国际化的三个模型	(300)
第五节 促进中国中小企业走向世界的对策	(308)
本章小结	(309)
复习思考题	(310)
案例分析	(310)
第十章 跨国经营案例分析：华荣公司在中国的 OEM 经营	(316)
第一节 华荣公司的 OEM 经营模式决策	(316)
第二节 品牌商对供应商的选择、开发与考核	(323)
第三节 OEM 模式对企业经营的影响	(339)
第四节 OEM 生产的前景和挑战	(347)
第五节 对 OEM 生产经营模式的思考	(352)
本章小结	(355)
复习思考题	(356)
主要参考书目	(357)

第一章 导 论

导入案例

GE 的全球化^①

在 20 世纪 90 年代, GE (通用电气) 主要追求的是四大理念: 全球化、服务、六西格玛和电子商务。GE 从来就是一家全球性的公司。早在 19 世纪, 托马斯·爱迪生就在伦敦的霍尔邦高架桥安装了电力照明系统, 规模达 3 000 只灯泡。20 世纪初, GE 在日本建造了最大的发电厂。公司早期的一些 CEO 们用一两个月的时间乘船去考察 GE 在欧洲和亚洲的业务。

20 世纪 80 年代早期, GE 惟一真正的国际化业务是塑料制品和医药系统。GE 过去只是在美国进行资产投资。其他业务都或多或少地涉及全球性销售, 其中两项业务——飞机引擎和动力系统规模较大。但是, 这些基本上都属于出口业

^① 参见 [美] 杰克·韦尔奇、约翰·拜恩: 《杰克·韦尔奇自传》, 78 页, 北京, 中信出版社, 2002。

务，相关设施无一例外地都在美国。70年代，GE与法国国营飞机发动机研究和制造公司（Snecma）成立了一家合资企业，其业务范围是制造飞机引擎，服务于最普及的商业飞机——波音737飞机。

20世纪90年代初期，GE将最好的人才投入到全球化工作中，通过收购和建立联盟继续推动着全球化发展的车轮。1991年底，GE采取了两个重要步骤：一是任命GE最好的一名企业CEO——吉姆·麦克纳尼承担起新设立的职位——GE亚洲总裁。吉姆到亚洲不是去经营任何企业，而是去促进该地区的发展。他的全部工作就是寻找交易机会、建立商务关系、努力成为GE在亚洲的吹鼓手。他是个说服力很强的家伙，具有不凡的影响力。二是吉姆在亚洲上任8个月之后，GE又将负责动力发电企业销售和市场营销工作的德尔·威廉森派到中国香港，负责全球销售工作。将销售中心转移到中国香港是符合市场需求的，因为在美国，已经没有人再来买发电厂了，商业机会在亚洲。而从心理上说，看到德尔这样的人物在“远离故乡”的地方从事高层经营管理工作，这对于整个公司的意义也是巨大的。

这两个动作的象征意义震动了整个系统。人们在说：“他们是动真格的了，全球化真的动起来了。”数字说明了问题。GE的全球销售额从1987年的90亿美元亦即总收入的19%，上升到今天（2001年）的530亿美元，占GE总收入的40%以上。

第一节 跨国公司的定义及其特征

一、跨国公司的定义

什么是跨国公司？谈到跨国公司，我们马上会联想到通用汽车、IBM、ABB、可口可乐等巨型公司。这些大型跨国公司都在中国设立了自己的分支机构，或许我们还是这些公司所生产的产品的消费者。那么，如何给跨国公司下一个科学的定义呢？简单地说，跨国公司是一个至少在两个国家或地区拥有直接投资设施并直接参与这些海外资产经营管理的企业。在这一简化的定义里，指出了跨国公司的两个核心特征：一是在海外进行直接投资，直接投资不同于出口贸易活动，简单地说，就是在国外投资办厂；二是参与直接投资所形成设施的经营管理，这包括制定战略、设立相应的组织架构以贯彻母公司的战略意图等。这一点使得直接投资活动不同于纯粹靠金融投资获利的证券投资。

对于跨国公司，不同的学者有不同的定义。哈佛大学研究跨国公司的经济学

家凯夫斯 (Richard E. Caves) 在其所著的《跨国公司与经济分析》一书中把跨国公司看成是一种水平一体化、垂直一体化并实行多样化经营的经济组织。^① 而且, 跨国公司的定义是随着跨国公司现象本身的发展而变化的。在跨国公司形成发展的早期阶段, 跨国公司是一种个别和局部的现象。即主要局限于美国、西欧的大型工业企业。对此, 邓宁 (John Dunning) 在 1979 年霍德所著《跨国企业经济学》一书序言中写道: “毫无疑问的是, 跨国企业的传统形象和角色——一家大型美国 (或欧洲) 跨国企业, 主要投资于资本密集的资源开发行业, 或从事高技术制造生产经营活动, 又对其子公司拥有 100% 股权已经越来越不适宜了。”^② 因为 20 世纪 70 年代以后, 日本跨国公司的出现, 大量中小跨国公司的形成, 服务行业跨国公司的急剧成长, 跨国公司大量使用非股权方式进行国际扩张, 都表明跨国公司作为一种经济现象的重要性在增长。为此, 联合国于 70 年代初专门设立跨国公司研究中心对世界各国的跨国公司开展跟踪研究。在 70 年代至 80 年代, 基本上每 5 年出版一本跨国公司的综合研究报告。从 90 年代开始, 鉴于跨国公司对世界经济的影响越来越大, 改为由联合国贸易与发展会议跨国公司投资司每年出版一本世界投资报告。在 70 年代由联合国出版的两本研究报告中, 对跨国公司的定义问题作了比较多的讨论。在第一本研究报告《世界发展中的多国公司》中把跨国公司定义为: 凡是在两个或更多国家里控制有工厂、矿山、销售机构和其他资产的所有企业。这个定义强调了跨国公司对国外分支机构的所有权与控制权。知名人士小组在题为《多国公司对发展和国际关系的影响》的报告中对跨国公司的定义是: 多国公司就是在它们的基地所在的国家之外拥有或控制着生产或服务设施的企业。这样的企业并不总是合股份的或私人的公司, 它们也可能是合作社或国有的实体。同时, 他们在这个报告中指出: “‘跨国’一词更好地表达了这些公司从事以本国为基地跨越国界经营这个概念。”从 70 年代中期以后, 跨国公司一词取代多国公司成为联合国使用的一个正式官方名称。在 1978 年出版的第二本研究报告《再论世界发展中的多国公司》的附录中, 联合国跨国公司委员会对跨国公司的定义问题规定了七个方面的划分标准:

(1) 跨国程度, 如国外附属公司最低数量、地理分散程度, 还包括国外销售额、资产、收益、雇员在公司总量中的比例。

① Richard E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis*, Second Edition, Cambridge University Press, London, 1996.

② Neil Hood & Stephen Young, *the Economics of Multinational Enterprise*, Longman Group Ltd., 1979, p. 7.

(2) 所有权，是否包括国有企业以及两国或者多国合资的公司。

(3) 组织形式，即跨国公司在东道国的附属机构的组织形式，包括分公司形式以及子公司形式。子公司在当地拥有自己的法律地位。

(4) 决策或控制标准，包括所有权控制和少数股权、非股权控制方法。

(5) 部门或业务标准，即跨国公司是否应该局限于工业部门或资源采掘部门，还是应该把服务业的跨国公司也包括进来。

(6) 规模标准，即跨国公司只包括少数巨型的公司，还是把大量中小跨国公司也包括进来。

(7) 行为动机标准，即跨国公司是否应该具备全球经营战略。

对这七方面的不同规定与把握，会产生所谓跨国公司的广义与狭义的定义。从 80 年代至 90 年代跨国公司的实际发展来看，采用一个广义的定义更有利于全面反映和分析跨国公司活动的变化和对世界经济所产生的影响。

二、跨国公司的特征

从跨国公司的产生来看，跨国公司是从一般的国内企业经过对外直接投资发展而来的。从本质上讲，它和一般的国内企业没有什么两样。从目标上看，跨国公司也是一种追求利润最大化的经济组织。到国外投资办厂，主要是为了占领当地市场或国际市场，利用当地资源取得经济利润。在实现自己利润的过程中，跨国公司对东道国的经济发展会产生有利的或不利的的影响。从功能上看，跨国公司也具备生产、创新和组织内部、外部交易的功能。跨国公司的基本功能是从从事国际生产和全球生产，在全球范围内寻找资源投入，向全球市场销售自己生产的产品和服务。跨国公司是技术创新和国际贸易的主力军。当然，跨国公司的运行环境又和一般的国内公司不同。这表现在：一方面，跨国公司需要参与国际竞争，面临更大的竞争压力和经营风险；另一方面，跨国公司摆脱了对国内市场和资源的依赖，可以在全球范围内开拓市场和利用资源，比一般的国内企业拥有更多的利润机会和成长途径，表现出更强的竞争实力。因此，我们可以把跨国公司视为一般企业的特例。

跨国公司是社会生产力发展到一定历史阶段的产物。跨国公司的出现比一般的企业要晚得多，根本的原因是，社会生产力和科学技术要达到一定程度，才能支撑起跨国公司这种高级企业组织的运行。随着社会生产力的发展和科技的不断进步，跨国公司这种企业组织形态越来越表现出普遍性，这可以从第二次世界大战以后跨国公司的持续成长和全球扩张，以及大量中小企业成长为跨国公司得到证明。因为跨国公司这种企业组织形式能够运用当代科技进步所提供的物质条

件，在全球范围内改善资源的配置和利用效率，促进世界生产力水平的提高，所以，能更好地利用跨国公司这种企业组织的国家，会增强其经济实力，并提高其在国际分工中的地位。

跨国公司在世界各地设立分支机构，建立了一个生产、销售、科技开发无所不包的经营体系。根据美国著名管理学家钱德勒（Alfred D. Chandler）的研究，跨国公司主要产生于一国内部寡头垄断市场的结构之中。在当代，这种寡头垄断市场结构已经扩展到整个世界。例如，民用飞机制造市场，全球只能容纳波音和欧洲空中客车两家公司，这是一种典型的双寡头垄断。在汽车制造、计算机等行业，来自少数发达国家的几家跨国公司垄断和控制了全球整个行业。这说明跨国公司作为垄断势力的代表，推动了资本国际垄断的进一步深化和强化。但是，垄断消灭不了竞争。跨国公司与跨国公司之间的竞争更为激烈，跨国公司被跨国公司兼并收购在当代已屡见不鲜。如美国的第三大汽车集团克莱斯勒公司被德国戴姆勒—奔驰公司收购，日本第二大汽车集团日产公司被法国雷诺汽车公司收购等。此外，科技的进步使跨国公司面临大量中小企业的竞争。因此，跨国公司也要追求竞争优势。20 世纪 80 年代以来，许多跨国公司开展业务重组，把一些非核心业务分包给合作伙伴或交给市场，重新审视自己的核心能力和主营业务。这样做的主要原因是在各国普遍实行对外开放的条件下，跨国公司面临一个前所未有的国际竞争环境。竞争优势成为跨国公司生存发展的前提。跨国公司的本能是追求垄断优势，但是外部竞争的约束又迫使跨国公司不断寻求竞争优势。跨国公司既强化了垄断又强化了竞争。竞争优势与垄断优势在跨国公司身上得到了双重体现。

跨国公司的势力到底有多大呢？我们可以从表 1—1、表 1—2 中所列的一些具体数字得到说明。从中可以看出，许多跨国公司的年销售额甚至比一些国家的 GNP（Gross National Product，即国民生产总值）都要大。

表 1—1 2001 年按国外资产排名的发展中经济体 25 家最大的非金融业跨国公司

（单位：百万美元）

国外资产 排名	跨国指数 排名	公 司	行 业	国内 销售额	国外 销售额	跨国 指数（%）
1	12	Hutchison Whampon Ltd.	综合	6 092	11 415	65.6
2	11	Singtel Ltd.	电信	1 362	4 054	65.6
3	9	Cemex S. A.	非金属矿产	4 390	6 730	70.4
4	22	LG Electronics Inc.	电器设备	10 009	22 528	50.3
5	41	Petroleos De Venezuela	石油开采/精炼/销售	19 801	46 250	22.8

续前表

国外资产 排名	跨国指数 排名	公 司	行 业	国内 销售额	国外 销售额	跨国 指数 (%)
6	42	Petroleos-Petroliam National Berhad	石油开采/精炼/销售	5 359	17 681	22.2
7	45	New World Development Co. Ltd.	多种经营	565	2 933	17.1
8	4	Neptune Orient Lines Ltd.	运输及仓储	2 970	4 737	81.8
9	16	Neptune Orient Lines Ltd.	多种经营	1 109	2 212	55.5
10	14	Citic Pacific Ltd.	多种经营	6 297	9 413	60.3
11	28	Jardine Matheson Holdings Ltd.	电器设备	25 112	37 155	36.4
12	2	Guangdong Investment Ltd.	多种经营	854	932	91.0
13	5	Shangri-La Asia Ltd.	旅馆业	458	560	79.9
14	10	Sappi Ltd.	造纸	3 223	4 184	70.4
15	46	Hyundai Motor Company	汽车	6 943	33 199	12.2
16	8	Flextronics International Ltd.	电器设备	5 363	6 691	75.0
17	13	City Development Ltd.	旅馆业	857	1 302	63.4
18	44	Samsung Corporation	电器设备	5 800	32 300	17.4
19	26	China National Chemicals Corp.	多种经营	9 145	16 165	39.2
20	18	South African Breweries Plc.	食品和饮料	2 433	4 364	55.2
21	34	America Movil	石油开采/精炼/销售	919	4 385	30.7
22	31	Perez Copanc	电信	471	1 655	32.5
23	3	Guangzhou Investment Company Ltd.	造纸	362	433	88.4
24	49	Taiwan Semiconductor	电器设备	—	3 751	7.0
25	1	First Pacific Company Ltd.	电器设备	1 852	1 852	99.3

注：跨国指数是指以下三个比值的平均数，即国外资产和资产总额之比，国外销售额和销售总额之比，以及国外雇员人数和雇员总人数之比。

资料来源：联合国贸发会议：《2003年世界投资报告——外国直接投资政策促进发展：国家和国际透视》，纽约，联合国出版，2003。

表 1—2

2003 年《财富》杂志全球 500 强排名前 50 位的公司 (单位: 百万美元)

排名	公司名称	中文名称	总部所在地	主要业务	营业收入
1	Wal-Mart Stores	沃尔玛商店	美国	零售	219 812.00
2	Exxon Mobil	埃克森美孚	美国	炼油	191 581.00
3	General Motors	通用汽车	美国	汽车	177 260.00
4	BP	英国石油	英国	炼油	174 218.00
5	Ford Motor	福特汽车	美国	汽车	162 412.00
6	Enron	安然	美国	能源	138 718.00
7	Daimler Chrysler	戴姆勒—克莱斯勒	德国	汽车	136 897.30
8	Royal Dutch/Shell Group	壳牌石油	荷兰/英国	炼油	135 211.00
9	General Electric	通用电气	美国	多样化工业	125 913.00
10	Toyota Motor	丰田汽车	日本	汽车	120 814.40
11	Citigroup	花旗集团	美国	金融	112 022.00
12	Mitsubishi	三菱商事	日本	贸易	105 813.90
13	Mitsui	三井物产	日本	贸易	101 205.60
14	ChevronTexaco	雪佛龙德士古	美国	炼油	99 699.00
15	Total Fina Elf	道达尔菲纳埃尔夫	法国	炼油	94 311.90
16	Nippon Telegraph & Telephone	日本电报电话	日本	电信	93 424.80
17	Itochu	伊藤忠	日本	贸易	91 176.60
18	Allianz	安联	德国	保险	85 929.20
19	Intl. Business Machines	国际商用机器	美国	计算机	85 866.00
20	ING Group	荷兰国际集团	荷兰	金融	82 999.10
21	Volkswagen	大众汽车	德国	汽车	79 287.30