

SHIJIE
KUAGUO GONGSI
JINGYING MOSHI

世界 跨国公司 经营模式

范兰德 著
白明朱 名宏

广东旅游出版社

F276.7

20

W
SHIJI
KUAGUO GONGSI
JINGYING MOSHI

世界 跨国公司 经营模式

范兰德 著
白明韶
朱名宏

广东旅游出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

世界跨国公司的经营模式/ 范兰德等著. — 广州: 广东旅游出版社, 1997.8

ISBN 7-80521-810-2

I. 世… II. 范… III. ~~商业企业~~ 跨国公司 - 概论 IV. F715

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (97) 第 11317 号

广东旅游出版社出版发行

(广州市中山一路 30 号之一 邮码: 510600)

广东省韶关市粤北印刷厂印刷

(广东省韶关市五里亭)

850×1168 毫米 32 开 10.25 印张 230 千字

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

印数: 1-12300 册

定价: 16.80 元

目 录

引言：历史在呼唤中国的跨国公司	1
第一章 走近跨国公司	5
一 历史回眸话沧桑	5
二 争霸天下群雄起	15
三 举足轻重看今朝	24
第二章 多极化世界中的主角	28
一 “地球村”中的骄子	28
二 国际协作的总指挥	34
三 政治领袖家中的座上宾	38
四 干涉别国内政的老手	47
五 消费文化的弄潮儿	51

第三章 组织体系的全景图	58
一 从一般垄断组织走向跨国公司	58
二 跨国公司的多样化模式	65
三 胸怀世界的全球性结构	74
四 美日欧跨国公司三套车	83
第四章 称雄天下的法宝:跨国公司的战略 与策略	92
一 未雨绸缪先规划	92
二 逐鹿商场靠营销	102
三 第一资源是人才	114
四 投资理财有诀窍	124
第五章 双方都是赢家:跨国公司与东道国 ..	135
一 是剥削还是援助	135
二 一场笔战论“功过”	138
三 是非功过细评说	140
四 端正思想、协调利益	149
五 以我为主、取长补短	153
六 互利互惠、共同发展	157

第六章 法律视野中的跨国公司	164
一 跨国公司的法律定位	164
二 东道国法律中的复杂情感	171
三 母国法律的保护伞	182
四 跨国公司的国际管制	187
第七章 追求卓越的企业文化	195
一 企业文化纵横谈	195
二 美日跨国公司企业文化比较	200
三 多姿多彩的跨国公司文化	204
第八章 商海航行靠舵手	219
一 企业家的人格力量	219
二 经营大师的哲学理念	224
三 商业巨子成功的奥秘	232
第九章 中国与跨国公司的对话	249
一 诱人的中国市场	249
二 服从管理请进来	254
三 走向海外赚大钱	263

第十章 在奋斗中崛起 —— 世界著名跨国

公司扫描	275
一 计算机王国: IBM 公司	275
二 汽车业大佬: 通用汽车公司	282
三 气势逼人的丰田公司	285
四 首屈一指的松下公司	289
五 经常创造世界第一的索尼公司	293
六 独步天下的摩托罗拉公司	295
七 后起之秀: 韩国三星	298
八 电子帝国的西门子公司	300

附录一: 三十家日本和德国跨国公司在华投资企业名录

附录二: 美国在华投资 100 个大项目名录 (1979 ~ 1993)

后记	321
----------	-----

引言 历史在呼唤中国的跨国公司

当今世界，随着冷战体系的土崩瓦解，又进入了一个群雄并起、“诸侯”争霸的时代。国与国之间新的竞争已经开始。这场旷日持久的竞争实质上是综合国力的竞争，综合国力的竞争首先又是经济实力的竞争。决定经济实力的一个至关重要的因素是该国有没有一批基础雄厚的企业。跨国公司则是企业中的佼佼者。企业是国民经济的基础，跨国公司是国际经济活动的主角，如果没有一批能够在世界经济领域叱咤风云、纵横驰骋的跨国公司，一个国家的竞争力也无从体现。在这个多事之秋也很难避免受制于人的从属地位。

跨国公司的地位十分显赫，是世界经济中的巨人，根据联合国贸发会议的解释，它是在两个或更多国家建立了公司或分公司，由母公司进行有效控制和统筹决策从事跨越国界进行生产经营活动的实体。目前世界上共有各类跨国公司4万多家，其分支机构有25万之众，跨国公司的生产总值已占工业国家总产值的40%，控制着世界贸易额的50%以上，1996年跨国公司的内部贸易额和投资额分别占世界贸易额和全球直接投资总额的1/3。此外跨国公司还控制着国际技术转让的75%和对发展中国家贸易的90%。实际上全球最重要的工业和第三产业都已纳入跨国公司的一体化国际生产流通和服务网络中。

在国际政治领域跨国公司也是一支生力军。这些庞大企业为达到自己的目的，能够对国际关系施加各种影响，甚至左右政府决策过程。在美国最有权力和势力的是大财团。美国式的民主一定程度上是大财团（包括跨国公司）操纵的政治游戏。总统、国会议员扮演的是代言人的角色。美国政府之所以不敢停止给中国的最惠国待遇，究其真正原因，是美国的跨国公司怕失去中国这个世界最大的，也是最后的市场。

跨国公司成为世界经济中的超级巨人经过了一个萌芽、成长和成熟的过程。跨国公司的原始形态可以追溯到17世纪初的英国东印度公司。世界上第一家真正意义上的跨国公司是1863年德国弗里法里克·拜耳化学公司。19世纪末和20世纪初是跨国公司的大发展时期，随着自由资本主义过渡到垄断资本主义，经济上资本的巨额过剩和政治上的掠夺扩张使跨国公司渐成气候。第二次世界大战后是跨国公司的黄金时期。其中美国一枝独秀，1969年美国跨国公司已达2468家，子公司有9691家，分别占西方发达国家跨国公司和子公司总数的33.9%和35.5%，日本则是70年代崛起的黑马。二次大战后日本政府充分利用有利的国际环境，大力扶植本国跨国公司的成长，到1982年在美国《幸福》杂志排列的美国以外最大500家跨国公司中日本已占了134家，远远超过当时的英国和西德。1996年，美国和日本的跨国公司总数已占世界最大500家的一半以上。发展中国家跨国公司的异军突起是本世纪80年代的一件大事，给世界跨国公司格局注入了新的活力。根据联合国贸发会议《1996年世界投资报告》，1995年发展中国家对外投资总量已占全球总量的15%。韩国的三星、大宇等已进入世界著名跨国公司行列。

跨国公司是高度社会化、现代化、国际化的产物，适应了

国际分工、国际技术和资本流动的需要，代表着现代企业的发展方向，直接体现着国家的竞争力。无论人们是否喜欢，都不可避免要与其打交道。中国在走向世界，世界也正走进中国。境外跨国公司无疑是中国了解世界的窗口，是中国实现现代化完全可以利用的工具。跨国公司来华投资可以促进中国产业结构调整、补充资金不足、加快基础设施建设，改造目前处境艰难的国有企业加快形成一批资金技术密集型的支柱产业，还有利于我国学习应用推广外国先进的经营管理经验。另一方面我们也应当警惕跨国公司带来的不利因素。例如冲击中国市场，挤垮民族工业，利用价格转移手段抽逃利润，利用我国条块分割的体制从中兴办污染环境的项目，有的跨国公司对技术转让进行苛刻限制，目前已经出现这种情况。中国的饮料市场只有健力宝苦苦支撑，胶片市场只有乐凯面对诸强。不少国产名牌开始被跨国公司收购。在技术转让方面，日本是保守的典型，对中国人只讲操作，不讲性能，只讲基本原理，不讲诀窍，高新技术投资少，日本技术国产化难。日本推出的“飞行雁队”模式，把中国放在“四小龙”、东盟之后，日本作为领头雁，把先进技术的出口、转让和“成熟产业”的转移采取分层次推开，最后才轮到中国。而美国的某大通讯公司让中国人生产的也只是BP机上的拉链。但总的看来，我们对于跨国公司的投资应采取一种欢迎鼓励、积极争取、合理引导的态度。

问题的关键是我们必须拥有一批自己的跨国公司。没有一批这样的公司在世界经济领域充当主角，就无法体现国家的世界地位，无法体现影响世界的实力。可喜的是中国已经有了象中国石油化工进出口公司、五金矿产品公司、首钢集团公司、金融业的中国银行和中国信托投资公司，但这远远不够。即将到来的21世纪是一个经济竞争更加激烈的新时代，中国作为有

着悠久历史的文明古国，要想焕发新的生命力，对人类文明作出更大贡献，在国际加强竞争力，打破敌对势力的挤压，必须随着经济的发展迅速培养一大批具有全球影响的跨国公司。我们热切呼唤中国自己跨国公司的成长！编写此书的目的，是想让读者能从中获得跨国公司的相关知识，了解和掌握跨国公司的管理技能，并在经营上同国际接轨。倘能如此，我们将不胜欣慰。

第一章 走近跨国公司

一、历史回眸话沧桑

最新统计资料显示，目前世界上跨国公司已发展到 4 万家，其分支机构约有 25 万多家，几乎遍布全球的每一个角落。跨国公司的生产总值，已占工业国家总产值的 40%，控制着世界贸易额的 50%，跨国公司控制着国际技术转让的 75% 和对发展中国家贸易的 40%。

跨国公司在现代社会经济生活中，起着举足轻重的作用，是世界经济的超级巨人。然而，跨国公司不是古已有之的，它也是顺应社会的发展，经过萌芽、成长、成熟，不断壮大而取得今天的辉煌成就的，在发展的道路上，也曾经历了成形起步、徘徊慢行、壮大突进的历程，最后才发展成为今天的规模。

1. 发展阶段

跨国公司的发展历史并不长，其原始形态最早可以追溯到 17 世纪初期的英国的东印度公司。东印度公司是英国在原始积累时期进行野蛮掠夺的一种殖民组织，它不仅操纵印度的商业，掠夺其原料，禁止印度和别处通航通商，而且还拥有全部

特权，直到 1813 年东印度公司对印度贸易的垄断权被取消，它才从原始积累掠夺转变为工业资本剥削的阶段。也正是因东印度公司具有的上述特征，所以它并不是真正意义上的跨国公司。19 世纪初期，个别资本主义国家，如英国，出现了一些到海外进行贸易、或在海外从事公用事业业务的公司，并在拉美、亚、非和澳洲大规模开采原料资源，运回国内加工制造。但是，这和跨国公司首要目的是在输出过剩资本，到海外设厂生产，占领当地市场和向第三国出口，获取高额利润亦大为不同，所以，这些公司其性质也不属于现代意义上的跨国公司。

跨国公司的先驱是德国的弗里法里克·拜耳化学公司，1863 年拜耳公司在科隆地方建立公司，二年后，于 1865 年购买了美国纽约州爱尔班尼的苯胺工厂的股份，后来，将其吞并为自己的分厂，成为第一家现代意义上的跨国公司。随后，1866 年，瑞典的阿佛列·诺贝尔公司在德国的汉堡开办了一家炸药分厂，1867 年，美国的胜家缝纫机公司在英国的格拉斯哥建立了一家工厂，第一批现代意义上的跨国公司宣告成立。

19 世纪末 20 世纪初，以电气工业为代表的第二次工业技术革命推动着自由资本主义过渡到垄断资本主义，巨额过剩资本的形成和向外扩张掠夺的需要，使大规模资本输出成为主要的特征，促进了资本国际化的进一步发展。资本主义企业向外扩张已经深化到国际金融领域和国际投资领域。同自由竞争时期相比，资本国际化的主流已经从国际流通过程深化到国际生产过程。跨国公司的产生，正是这一过程深化的体现。

正是在这一背景下，紧随着拜耳公司、诺贝尔公司和胜家公司的诞生，又出现了美国的威斯汀豪斯电气公司、爱迪生电

气公司、伊斯曼柯达公司以及一些大石油公司，还有英国和荷兰合资建立的尤尼莱佛公司，瑞士的雀巢公司，英国的帝国化学公司等。跨国公司渐成气候，处于逐步形成发展阶段，到1914年，美国制造业海外子公司已达122家，英国达60家，欧洲大陆国家达167家。

这一时期跨国公司发展的主要特点大体可归纳为：一是跨国公司母公司只局限在西欧和美国少数几个资本主义强国。在第一世界大战前的资本主义各国对外投资总额中，英国居首位，其次为法国、德国和美国，此外，比利时、荷兰、瑞士等国也有少量投资。二是这些跨国公司的对外投资绝大部分是间接投资，其收益是按规规定取得固定比率的利益或股息。三是跨国公司的扩张方向大多是殖民地、半殖民地和其它经济落后的国家。四是跨国公司对外投资是为宗主国向殖民地落后国家输出工业品、并从殖民地落后国家输入初级产品服务的，例如，英国资源缺乏，在矿产品中，除了煤以外，其他均需依赖进口，以支撑当时其较为发达的工业体系。

在第一、二次世界大战之间，即从1914年到1938年的20多年时间里，跨国公司的发展进入了低谷期，是徘徊慢行发展阶段。这一阶段，发达国家对外投资额基本上徘徊不前，增加数额有限，增长速度缓慢，有些国家甚至出现负增长情况，这一情况缓减了跨国公司发展的势头。

虽然主要资本主义国家在20多年间其对外投资总额增幅不大，间接投资也踏步不前，但对外直接投资绝对额却增加了两倍，而且在对外投资中的比重也有较大提高。同时，由于科学技术的发展，拓宽了新的生产领域，使跨国公司的投资范围进一步扩大，投资部门增加，在此期间，大部分跨国公司分布

于技术先进的新兴工业国，其国外制造业方面的变化十分明显。正是由于这二个因素，跨国公司还是得到一定程度的发展。

美国的直接投资的迅速增长，跨国公司及其子公司数目也得到快速扩张，也是这一阶段的重要特点。美国垄断企业受战争刺激而大大膨胀，再加上欧洲竞争对手的削弱，美国已由债务国变而为债权国，资本输出总额仅次于英国而居世界第二位。其直接投资多投于拉丁美洲和加拿大，欧洲次之。美国跨国公司由于财力雄厚，还大举向英国势力范围渗透，1922年在加拿大的外国资本中美资已超过英国，在拉丁美洲的外国投资中，美国所占比重也几乎等于英国资本。美国跨国公司还乘机打入德国，控制了德国的石油、汽车、有色金属等部门。尤其通用汽车公司，福特汽车公司向欧洲及其他地区的扩张最为疯狂。大石油跨国公司也随着汽车拥有量的增加而扩建销售网。其他如雷明德兰德公司、普罗克特与甘贝尔公司等，在此期间也向欧洲扩张。

第二次世界大战后，跨国公司开始进入迅猛发展时期，并在世界经济中发挥着越来越重要的作用，成为国际经济生活中一项重要的内容。跨国公司在这一时期的迅猛发展，主要表现在：

一是发达资本主义国家对外直接投资迅速增长。据统计，战后发达国家的全部对外投资总额，从1946年的510亿美元猛增到1982年的6000亿美元，年增长7.8%，高于资本主义历史上的任何时期。

二是跨国公司数目（包括母公司和子公司）的大大增加。据联合国跨国公司中心公布的数字，80年代中期，广义的跨

国公司已达2万家左右，其国外子公司达10万家以上。根据以上数据推算，目前发达国家的跨国公司，每一家平均拥有8-9家国外子公司或分公司。最大的跨国公司往往在20个以上的东道国设有几十家乃至上千家的子公司。最新资料更表明，目前世界上共有跨国公司已达4万家，其分支机构约有25万多家。

三是跨国公司的地区分布更为广泛。战后，主要资本主义国家私人对外直接投资地区已比战前扩大了许多。据联合国跨国公司中心资料，到1981年，发达国家跨国公司的投资所在地（东道国）已超过160个国家和地区，几乎遍布全球的每一个角落。现在，世界上除了少数几个数得出的国家和地区外，几乎没有什么地方没有发达国家跨国公司的足迹。

四是跨国公司的产业分布范围也进一步扩大。发达国家早期跨国公司的对外直接投资主要是在铁路业和矿业、石油业等生产初级产品的行业，那时，投在制造业的资金较少。战后，跨国公司的投资部门结构从生产初级产品的行业转向了制造业和服务业。具体来说，在战后的头20多年中，跨国公司对外直接投资额将近80%是投向资源开发和制造业部门的；而自70年代中期以来，服务业（包括金融银行业、保险业、旅游业、房地产经营业等）所吸收的外国直接投资的比重在全部直接投资中有明显提高，目前呈现出制造业与服务行业并重的局面。当然，对于各发达国家的跨国公司来说，其对外投资的行业投向，在上述大趋势下表现出各自不尽相同的兴趣和领域。美国跨国公司倾向于把资本投到能源、化工、机械、运输设备和食品工业等部门，而且主要在拉美国家；英国跨国公司的兴趣与美国基本相同，但比美国公司更加注重在食品工业的投资；德国在制造业中的投资主要在化工、机械等行业，食品工业中的

直接投资很小；相比之下，日本的跨国公司则把较多的直接投资投放到发展中国家的纺织、钢铁、有色金属制造等行业。

2. 发展动因

跨国公司发展阶段不同，其发展速度的快慢及方向也不同，当然其推动因素也是不同的。

刺激早期跨国公司的因素，主要有以下几点：

一是各国垄断资本间相互争夺市场，常常成为跨国公司向海外扩张的直接原因。随着各发达国家生产与资本的集中达到一定程度，企业规模越来越大，迫切需要利用技术和资本的垄断优势，到海外投资设厂，抢先占领当地市场，扩大销售额。如美国威斯汀豪斯空气刹车公司之所以到法国设厂，就是因为法国铁路公司规定这种产品（空气刹车）必须由当地厂商供应。同样美国爱迪生电灯公司之所以到法国设立分厂，也是因为当地厂商为了垄断市场，利用优势，排斥进口商品之故。

二是绕开关税壁垒限制，避开保护贸易限制，在国外就地生产就地销售，保持和扩大市场份额。1902年英国油脂、肥皂业巨头莱佛兄弟“肥皂帝国”奠基人威廉·莱佛，感到其产品对荷，比出口所缴纳的进口税太高，不如到那里建厂合算，后来就和荷兰人造牛油公司集团合并，组成著名的尤尼莱佛公司，这家公司很快就形成国际化的生产和销售组织，逐步建立起地区性的各种职能管理机构，成为巨型跨国公司的先驱。

三是利用东道国丰富的自然资源和廉价劳动力，就地生产，获取高额利润。

四是美国的反垄断规定（如谢尔曼法）限制了托拉斯在国内的垄断地位无限制扩张，必然引起各国公司的类似反应，从