



现代经济与管理类规划教材

# 国际企业管理

## ——文化、战略与行为

田泽 马海良 编著



清华大学出版社 · 北京交通大学出版社

现代经济与管理类规划教材

# 国际企业管理

## ——文化、战略与行为

田 泽 马海良 编著

清华大学出版社  
北京交通大学出版社

·北京·

## 内 容 简 介

跨国公司代表了先进的科学技术和先进的科学管理, 跨国公司管理成为一门“显学”, 日益受到人们的重视和青睐。全书共分十五章, 内容包括跨国经营与跨国公司概述、跨国公司的理论、跨国公司政治风险及预警管理、跨文化管理、跨文化沟通与谈判、跨国公司的全球战略、跨国公司成长型战略、海外经营进入战略与决策管理、跨国公司组织管理、跨国公司生产管理、跨国公司营销管理、跨国公司财务管理、跨国公司人力资源管理、政府规制与跨国公司以及中国跨国公司的培育与成长等。

本书特色及创新在于力求以新的体系、新的方式阐述新事物新内容, 全面反映了当今跨国公司的最新发展及趋势。

跨文化管理是本书的另一大特点, 文化差异对于跨国公司和国际企业影响甚大, 如文化维度理论、文化整合、跨文化沟通与谈判、跨文化人力资源管理及“深度本土化”战略都突出了这一特点。

案例为读者所熟悉的全球 500 强企业, 取材新颖、可读性强, 有前瞻性。

本书适合高等院校经济管理和相关专业的本科生、研究生及 MBA 使用; 同时, 也适合从事企业国际化管理实践与理论研究的读者使用, 并为学习和了解跨国公司经营管理的读者提供一定参考。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签, 无标签者不得销售。

版权所有, 侵权必究。侵权举报电话: 010-62782989 13501256678 13801310933

### 图书在版编目 (CIP) 数据

国际企业管理: 文化、战略与行为 / 田泽, 马海良编著. —北京: 清华大学出版社; 北京交通大学出版社, 2011. 12

(现代经济与管理类规划教材)

ISBN 978-7-5121-0790-8

I. ① 国… II. ① 田… ② 马… III. ① 跨国公司-企业管理-高等学校-教材  
IV. ① F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 233772 号

责任编辑: 吴嫦娥 特邀编辑: 宋望溪

出版发行: 清华大学出版社 邮编: 100084 电话: 010-62776969

北京交通大学出版社 邮编: 100044 电话: 010-51686414

印刷者: 北京市德美印刷厂

经 销: 全国新华书店

开 本: 185×260 印张: 21 字数: 525 千字

版 次: 2012 年 1 月第 1 版 2012 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5121-0790-8/F·927

印 数: 1~4 000 册 定价: 34.00 元

---

本书如有质量问题, 请向北京交通大学出版社质监组反映。对您的意见和批评, 我们表示欢迎和感谢。  
投诉电话: 010-51686043, 51686008; 传真: 010-62225406; E-mail: press@bjtu.edu.cn。

# 前言 | PREFACE ■

跨国公司作为当代世界经济中一支最活跃、最有影响力的力量，是推动经济全球化的主力军，在全球经济中发挥着举足轻重的作用。跨国公司“思考全球化、行动本土化”，把全球资源和国际市场纳入其战略安排之中，在国际市场呼风唤雨，独占鳌头。在这些跨国公司中又有一批重量级“选手”，它们是世界经济竞技场上的冠军和金牌获得者——即入选《财富》500强的顶级跨国公司，更是富可敌国，缔造了庞大的商业帝国。它们堪称企业丛林中的“巨无霸”和“恐龙”，其巨大影响力可以借用古代圣贤庄子的著名寓言来形容：

“北冥有鱼，其名为鲲。鲲之大，不知其几千里也。化而为鸟，其名为鹏。鹏之背，不知其几千里也。怒而飞，其翼若垂天之云”。

根据联合国《2010年世界投资报告》显示，全世界共有约82 000家跨国公司，其国外子公司共计810 000家。在国际分工和资源配置中，跨国公司控制了世界生产总值的40%，国际贸易的60%，国际技术转让的70%，对外直接投资的95%。

进入21世纪初，随着全球500强企业纷纷进入中国投资，中国已经成为全球吸收外资最多的国家之一，跨国公司在华投资深刻地改变了国内市场竞争格局，同时也使得本土企业有了直接与跨国公司同台竞技，展开学习和竞争的机会。今天，研究和探讨跨国公司经营管理的成功经验，学习和借鉴世界优秀企业管理的经验和方法，培育中国的全球化跨国公司，是一项实属必然而又非常紧迫的大事。

因为跨国公司代表了当代先进的科学技术和先进的科学管理，跨国公司管理故而成为一门“显学”，年轻而富有活力，跨国公司管理研究越来越受到人们的重视和青睐。全书共分十五章，内容包括跨国经营与跨国公司概述、跨国公司的理论、跨国公司政治风险及预警管理、跨文化管理、跨文化沟通与谈判、跨国公司的全球战略、跨国公司成长型战略、海外经营进入战略与决策管理、跨国公司组织管理、跨国公司生产管理、跨国公司营销管理、跨国公司财务管理、跨国公司人力资源管理、政府规制与跨国公司以及中国跨国公司的培育与成长等。

本教材的创作贯彻了“新、实、准”的原则。与国内同类教材相比较，具有自身特色及创新之处。



所谓“新”，就是内容新颖，本书力求以新的体系、新的方式阐述新事物新的内容，力求全面反映当今跨国公司的最新发展及其研究动态。基于全球价值链整合的跨国公司战略调整，无国界经营、跨文化管理及全球战略调整等。联合国投资报告和《财富》全球 500 强排名均采取了最新的 2011 年数据。教材内容和案例都具有很强的时代感和前瞻性。

所谓“实”，就是重在实践，倡导应用，既介绍跨国公司的先进管理与经营运作，更反映全球 500 强企业在华投资及本土化最新趋势。教材也总结了中国企业跨国经营和海外并购的经验教训及趋势。

所谓“准”，准确地阐释理论与原理，文献资料和引文尽可能体现权威性和经典性，循历史发展与逻辑发展结合的科学原则，体系严谨全面，体现国际企业管理这门学科的全貌。

本书的另一大特点是——突出“跨文化”特点，因为文化差异对于跨国公司和“走出去”的企业影响甚大，本书用较多篇幅来反映跨文化管理及整合问题，如文化维度理论、跨文化管理与整合、跨文化沟通与谈判、跨文化人力资源管理，以及“深度本土化”战略都突出了文化差异对跨国公司经营管理的影响。

总之，本教材既有理论分析的深度，又增强内容的现实性、针对性和前沿性，尤其反映全球 500 强公司在华投资与经营实践。案例取材新颖、数据更新，图文并茂，可视性和可读性强。教材编写较好地做到了理论与现实、学术与实战的有机结合，结构宏大，可读性强，使得读者能够从整体上把握国际企业管理这门学科。

田泽负责本书的创作思路、内容设计和框架结构，具体分工如下：第一、二、三、四、五章及第十五章由田泽编写，那晓红编写第六章，马海良编写第七、九、十一、十三及十四章，张群编写第八章和第十章，杨恺钧编写第十二章，田泽对全书进行统稿和校对，刘彩云对书稿做了编排。

跨国公司的发展呈现出复杂性、动态性和多元性特点，其对外投资、跨国并购和跨文化整合领域的新问题新变化层出不穷，书中难免有不足之处，敬请读者批评指正。

作者  
2011. 12

# 目 录

# CONTENTS

<b>第一章 跨国经营与跨国公司概述</b> .....	(1)
第一节 跨国公司的含义、特征 .....	(1)
第二节 跨国公司的形成与发展 .....	(5)
第三节 跨国公司的类型 .....	(10)
第四节 跨国公司对世界经济的影响 .....	(12)
案例一 21 世纪初跨国公司在华投资行为 .....	(16)
案例二 跨国公司全球战略与结构调整 .....	(18)
<b>第二章 跨国公司的理论</b> .....	(21)
第一节 跨国公司理论的演变 .....	(21)
第二节 垄断优势理论 .....	(23)
第三节 内部化理论 .....	(25)
第四节 产品生命周期理论 .....	(27)
第五节 国际生产折中理论 .....	(30)
第六节 边际产业扩张理论 .....	(33)
第七节 发展中国家对外直接投资理论 .....	(35)
案例一 诺基亚腾飞与投资中国 .....	(37)
案例二 “金砖五国”与新兴经济体的崛起 .....	(39)
<b>第三章 跨国公司政治风险及预警管理</b> .....	(42)
第一节 政治风险及其类型 .....	(42)
第二节 跨国公司如何评估政治风险 .....	(45)
第三节 管理和规避政治风险的措施 .....	(51)
案例 中海油并购优尼科 .....	(54)
<b>第四章 跨文化管理</b> .....	(57)
第一节 文化的含义、特征及影响 .....	(57)
第二节 文化差异与文化维度理论 .....	(60)
第三节 主要国家文化特点与比较 .....	(68)
第四节 跨国公司的文化冲突与整合管理 .....	(73)
案例一 肯德基在中国 .....	(80)
案例二 联想集团的跨文化整合 .....	(83)
<b>第五章 跨文化沟通与谈判</b> .....	(90)
第一节 沟通的一般过程 .....	(90)

第二节	跨文化语境及沟通障碍 .....	(97)
第三节	跨文化沟通策略 .....	(101)
第四节	跨文化谈判 .....	(104)
案例	GUANXI 在中国 .....	(109)
阅读	如何与欧洲人做生意? .....	(111)
<b>第六章</b>	<b>跨国公司的全球战略 .....</b>	<b>(114)</b>
第一节	跨国公司全球战略的特征及动向 .....	(114)
第二节	全球战略的基本内容和类型 .....	(119)
第三节	跨国公司战略管理过程 .....	(123)
第四节	跨国公司全球战略分析方法 .....	(128)
第五节	跨国公司的战略决策 .....	(131)
案例一	沃尔玛成为领跑全球 500 强冠军的秘笈 .....	(133)
案例二	塔塔集团的全球扩张 .....	(137)
<b>第七章</b>	<b>跨国公司成长型战略 .....</b>	<b>(139)</b>
第一节	成长型战略综述 .....	(139)
第二节	资源成长战略 .....	(145)
第三节	一体化成长战略 .....	(150)
第四节	多元化战略 .....	(155)
案例	通用汽车新战略: 赢在中国才能赢得世界 .....	(160)
<b>第八章</b>	<b>海外经营进入战略与决策管理 .....</b>	<b>(163)</b>
第一节	海外投资进入动因分析 .....	(163)
第二节	目标国家选择 .....	(168)
第三节	进入方式模式与分类 .....	(170)
第四节	跨国经营进入决策与评估 .....	(176)
案例	三星公司的海外发展战略 .....	(180)
<b>第九章</b>	<b>跨国公司组织管理 .....</b>	<b>(183)</b>
第一节	跨国公司组织结构的演进 .....	(183)
第二节	跨国公司的战略与组织结构 .....	(190)
第三节	跨国公司的组织边界 .....	(194)
案例	通用电气公司成功之道 .....	(198)
<b>第十章</b>	<b>跨国公司生产管理 .....</b>	<b>(202)</b>
第一节	国际生产管理优势与挑战 .....	(202)
第二节	国际生产与国际代工 .....	(203)
第三节	国际采购与全球供应链 .....	(209)
第四节	国际质量管理与六西格码管理 .....	(215)
案例	2010 年丰田公司的全球汽车召回行动 .....	(218)
<b>第十一章</b>	<b>跨国公司营销管理 .....</b>	<b>(220)</b>
第一节	跨国公司的产品策略 .....	(220)
第二节	跨国公司定价策略 .....	(224)

第三节	跨国公司国际营销渠道策略	(227)
第四节	跨国公司促销策略	(234)
案例	IKEA (宜家) 公司的营销策略	(235)
<b>第十二章</b>	<b>跨国公司财务管理</b>	<b>(239)</b>
第一节	跨国公司财务管理体制	(239)
第二节	跨国公司融资管理	(243)
第三节	跨国公司国际内部资金调配	(247)
第四节	跨国公司与跨国银行	(251)
案例	“避税天堂”与跨国公司的转移定价	(254)
<b>第十三章</b>	<b>跨国公司人力资源管理</b>	<b>(257)</b>
第一节	跨国公司人力资源管理模式	(257)
第二节	跨国公司人力资源的招聘与培训	(259)
第三节	跨国公司的绩效管理	(266)
第四节	跨国公司薪酬管理	(272)
案例	人本管理的典范——惠普公司	(275)
<b>第十四章</b>	<b>政府规制与跨国公司</b>	<b>(277)</b>
第一节	政府规制理论	(277)
第二节	跨国公司社会责任的政府规制	(280)
第三节	跨国公司国际避税行为的政府规制	(284)
第四节	跨国公司跨国并购的政府规制	(287)
案例一	摩托罗拉的责任基因	(295)
案例二	谷歌退出中国风波	(297)
<b>第十五章</b>	<b>中国跨国公司的培育与成长</b>	<b>(302)</b>
第一节	中国企业对外直接投资的发展与演进	(302)
第二节	中国跨国公司成长路径	(305)
第三节	中国跨国企业的经营与管理	(309)
第四节	国家政策与中国跨国公司的成长	(311)
案例一	中国汽车企业海外并购之路	(313)
案例二	华为公司的海外扩张之路	(316)
<b>附录 A</b>	<b>2011 年《财富》全球 500 强排行榜 (前 100 名)</b>	<b>(319)</b>
<b>附录 B</b>	<b>中国公司在世界 500 强最新排名</b>	<b>(322)</b>
<b>参考文献</b>		<b>(325)</b>

## 第一章

# 跨国经营与跨国公司概述

国际企业管理的研究对象是跨国公司，关注国际企业的产生和发展就必须聚焦跨国公司而非一般的国际企业。跨国公司代表着国际企业发展方向和演进规律，一批巨型跨国公司塑造了当代世界经济面貌和竞争格局，尤其是那些入选《财富》500强的巨型企业，成为世界经济的主角和核心，在当代世界经济政治舞台上发挥举足轻重的作用。与国际企业相比较，跨国公司具有“多国性”和“全球性”特征，表明跨国公司是从事国际生产与经营、投资与贸易的企业组织，它也有别于在一国范围内进行生产、经营活动的“单国性”企业。早在19世纪60年代，欧洲和美国的一些大型制造企业就开始对外投资，从事跨国界生产经营活动，形成跨国公司的雏形。进入20世纪，随着发达国家垄断资本的大规模扩张和海外投资，跨国公司跨入了迅速发展的繁荣期和黄金时代，正如管理学家彼特·德鲁克所形容的“20世纪是工商企业崛起的时代”。新世纪之交，发展中国家的跨国公司异军突起，发展壮大，并逐步改变经济全球化的演进格局，对世界政治经济的影响也日益增强。根据联合国《2011年世界投资报告》，目前全世界共有约82 000家跨国公司，其国外子公司共计810 000家，随着全球经济发展和科技进步，跨国公司越来越成为世界经济的主角和核心，成为推动经济全球化的最活跃、最重要的力量。

## 第一节 跨国公司的含义、特征

### 一、跨国公司的含义与界定标准

#### (一) 跨国公司的含义

跨国公司与国际企业的概念既有相同点，又有不同之处。跨国公司强调其国际性和多国性。国际性是指在国与国之间开展经营活动；多国性是指在多个不同的国家开展经营活动。而国际企业也具有国际性这一个特征，但其经营业务主要包括商品转移、知识产权转让和资本投资等。通常国际企业的国际业务是商品进出口贸易，而跨国公司则主要通过对外直接投



资，在东道国进行产品制造和销售活动，在全球范围内实现资源的优化配置，达到全球一体化的效果（Global Integration Effect）。跨国公司概念曾经一度与国际企业、多国企业（Multinational Enterprises）、国际公司（International Corporation）、国际企业（International Enterprise）、全球企业（Global Enterprise）和宇宙公司（Cosmos Corporation）混用。为此，联合国经济及社会理事会于20世纪70年代初召开会议，会上较全面地讨论了跨国公司的定义及各种准则，会议规范了“跨国公司”的概念，即以一国为基地，从事跨国生产经营活动的公司，并于1974年做出决定，采用“跨国公司”这一名称，联合国设立跨国公司委员会和跨国公司中心，作为永久性的机构。自此，“跨国公司（Multinational Corporation, MNC）”就成为专用名词，跨国公司一词被定义为“凡是在两个或两个以上国家里控制有工厂、矿产、销售机构等类似财产的所有企业”。这些以全球竞争环境为出发点制定企业经营战略，业务面向全球，谋求全球利益和效率最优的国际化企业称之为跨国公司。

## （二）跨国公司的界定标准

对于跨国公司定义的理解，大体上有以下三种标准。

### 1. 结构标准（Structure Criteria）

凡采用企业跨国程度、所有权、组织形式和经理人员的国籍等作为划分跨国公司的标准与尺度，都属于结构性标准。

（1）企业的跨国程度。一个企业必须在两个以上的国家进行制造、销售业务才能算跨国公司。

（2）企业的所有权。一般认为，跨国公司应当在多个国家拥有公司所有权。经合组织认为，跨国公司是“通常包括所有权属于私人的、国有的或公私合营的公司或其他的实体”。

（3）企业的组织形式。与一般企业组织形式不同，跨国公司的组织形式多以全球性地区和全球性产品为基础，跨国公司的法律形式可以是合资、合作、子公司、公私合营、合作社等。

（4）企业高级经理人员的国籍。跨国公司的高级经理人员必须是来自不同国籍的国民，其技术与经营管理岗位由来自不同国籍不同肤色的经理人或CEO掌控。

### 2. 营业实绩标准（Performance Characteristics Criteria）

跨国公司营业实绩标准又称跨国指标，是指公司的国外活动占整个公司业务活动的百分比多少，分别用资产百分比、销售百分比和雇员百分比来表示。有人主张跨国指标25%以上为衡量标准，也有人认为应该在20%以上。

根据《财富》杂志的统计数据，不同时期的公司营业额差别很大，有的将营业额超过1亿美元的称之为跨国公司，美国维农教授认为：“销售额低于1亿美元的这类公司不值得引起注意。”联合国贸发会把1993年营业额在10亿美元以上的称为跨国公司，即“10亿美元俱乐部（Billion Dollars Club）”。

### 3. 行为特征标准（Behavioral Characteristics Criteria）

此标准是指凡是一个跨国公司都应有全球性的战略目标和动机。公司按照全球目标进行资源配置和合理处置世界各地所出现的机遇与挑战。就跨国公司的行为特征而言，公司经营活动由一国走向多国，直至定位于全球化目标，其跨国经营行为动机一般需要经历以下三个

阶段。

(1) 民族中心。公司业务活动以母国为中心进行决策, 优先考虑母国企业的利益, 以母国为中心开展跨国经营。

(2) 多元中心。公司所有决策, 既考虑母国的利益, 也兼顾众多国外子公司的要求, 其好处是充分利用当地资源和环境优势。

(3) 全球中心。公司所有决策, 出自于“全球考虑(Global Thinking)”, 思考全球化, 以全球利益为目标, 母国企业和国外子公司相互配合、相互依存、协作经营。公司只有进入“全球中心”境界, 才称得上是真正的跨国公司。

综上所述, 对于跨国公司定义的了解, 应掌握以下三个基本要素。

(1) 跨国公司是指在一个国家设立总部, 通过对外直接投资, 在多个国家(两个或两个以上)设立分支机构或子公司系统, 而不论其采取何种法律形式经营, 也不论其在哪一经济部门经营。

(2) 这种企业有一个中央决策体系, 因而具有全球共同的政策, 它反映企业的全球战略目标, 即在做出生产、销售和开发等重大决策时, 必须考虑或服从全球活动的需要。

(3) 跨国公司的各个实体和子公司均能够实现全球资源共享、信息共享, 并分担责任, 步调统一, 共担全球风险。

## 二、跨国公司的性质与特征

### (一) 跨国公司性质

跨国公司是高度国际化的垄断资本组织, 经营目标是最大限度地追逐国际高额垄断利润。西方跨国公司就其性质而论, 是资本主义私有制性质的跨国垄断企业。为了争夺国外市场, 掠夺海外资源, 攫取垄断高额利润, 跨国公司通过对外直接投资, 在世界各地设立分支机构, 从而形成一个从国内到国外, 从生产到销售无所不包的跨国家的特殊的企业经营体系。因此, 西方跨国公司是资本在国际规模上的集中和积聚的产物, 也是垄断资本形成国际化和跨国化的过程。后来, 发展中国家和地区的企业也走上了国际化的道路, 形成和发展了自己的跨国企业。这类跨国公司体现着民族资本主义的生产关系, 它是民族资本发展外向型经济的必然结果, 反映了发展中国家的民族资本已经国际化, 成为国际分工中的一股重要力量。

### (二) 跨国公司的经营特征

跨国公司不同于单国公司, 不同于内资企业。跨国公司是以母国为基地, 将其经营实体分布到不同的国家或地区、在多国从事投资活动, 其总部负责对公司全球业务进行管理、指挥和控制。跨国公司经营的主要特征如下。

#### 1. 战略的全球性和管理的集中性

首先, 跨国公司战略的“全球性”, 体现在公司以整个世界市场为目标, 公司总部对整个公司的投资计划、生产、价格、市场分布、利润分配、研发以及人力资源决策, 实行高度集中统一的管理。跨国公司在进行经营决策时, 所考虑的不是一时一地的局部得失, 而是整个公司在全球的最大利益。公司最高决策机构是董事会, 它对整个公司各个实体拥有高度集

中的管理权。其次，跨国公司实现了内部联系的国际化和全球资源共享。跨国公司内部各实体之间具有密切的联系，子公司根据母公司的全球战略制订各自的经营计划，而母公司与子公司，子公司与子公司之间，通过人员互派、资源共享和网络沟通等形式相互联系起来，从而使整个公司内部的各个子公司及其他实体分享资源和分担责任。跨国公司在海外设立的全球子公司受控于母公司，在分工协作的基础上跨国公司内部各单位的业务融为一体，相辅相成，形成全球竞争优势。

### 2. 利用对外直接投资实施海外扩张和控制世界市场

跨国公司对外扩张有出口贸易、契约式进入、对外直接投资等方式和路径，出口贸易和许可证贸易方式仅仅是跨国公司实施海外扩张的部分业务，并不构成主流方式，而对外直接投资则是跨国公司实现海外扩张和占领全球市场主要方式，只有通过跨国并购和海外投资生产，才能够实现资本的快速扩张和迅速积聚，使得跨国公司突破一切地理的或民族的障碍而进行其跨国界经营，走向“无国界化”，成为真正意义上的跨国公司。

### 3. “参与制”和层层控制，以小博大

跨国公司借助“参与制”，以少量自有资本（采用直接投资的方式）控制他人的巨额资本。列宁曾经指出，为控制一个公司需要占有40%的股份。在股权高度分散化的今天，跨国公司要实现控股目的，只需占有控股公司股份的10%甚至更少即可实现。美国商务部研究报告证实，美国跨国公司国外分支机构的资产相当于其对外直接投资累计总额的5~6倍。跨国公司利用自己手中的金融资本，控制他人的巨额资本，把触角伸向世界市场的任何一个角落。

### 4. 跨国公司拥有先进技术，保持国际竞争优势

研究与开发是跨国公司的核心职能之一，跨国公司为在世界市场保持优势，就必须在研究与开发（R&D）新技术、新工艺、新产品方面保持领先地位，拥有自主知识产权的核心技术或所有权优势是跨国公司在激烈的国际竞争中制胜的法宝。如微软公司的Windows操作系统、英特尔的电脑处理器、IBM的IT全套企业解决方案和GE公司的电器核心技术等。为此，跨国公司不断投入巨资开发新技术，以保持技术领先优势和市场的竞争力。一般情况下跨国公司R&D费用占公司销售总额的5%~10%，而IT行业、信息软件行业和电信等行业跨国公司R&D比例则高达30%以上。不仅如此，近10多年来跨国公司还加大海外研发投入，新建海外研发机构，形成了研究与开发全球化态势。据美国商务部统计，从1986年到1997年美国跨国公司在海外的R&D支出由46亿元增加到147亿元，10年间增加了3倍多，而同期跨国公司在美国国内的R&D支出仅增加2倍，海外R&D支出的增长速度明显快于国内R&D支出的增长速度。2000年以来，跨国公司R&D全球化态势更加明显，美国成为R&D输出最多的国家，中国则成为吸引国际直接投资最多的国家之一，同时也成为吸引R&D投资最多的国家之一，截至2010年全球500强企业的450家跨国公司均在华投资，在中国设立的跨国公司研发中心超过1300多家。

### 5. 多元化与“归核化”并存

跨国公司利用雄厚的资本实力和全球化优势，实施多元化经营战略，体现为产品多元化、经营业务多元化、市场多元化，并向综合型多种经营发展，实行多元化的组织结构。从经营跨度看，综合型多种经营还表现为同心多元化、相关多元化和非相关多元化。20世纪70年代以来，实施多元化战略的跨国公司迅猛发展，其业务经营范围，形象地说，就是

“从方便面到导弹”，几乎无所不包，多元化战略被称为“章鱼战略”。跨国公司多种经营的发展，表明一种新的竞争形式——结构竞争的出现，也就是通过控制多部门的生产结构，争夺销售市场，从而使其成为多目标生产经营综合体。然而随着当代国际竞争日益激烈，面临新的竞争环境，多元化经营陷入困境。进入21世纪初，不少跨国公司纷纷放弃多元化经营战略，压缩经营范围，通过业务重组，向核心业务回归，跨国公司不再向非相关行业盲目扩展业务，而是倾向于围绕核心业务开展国际经营活动，呈现出“归核化”趋势，该战略被称为“鲨鱼战略”。

## 第二节 跨国公司的形成与发展

对外直接投资是跨国公司产生发展的前提，但仅有对外直接投资，不一定就会出现现代跨国公司。只有生产力和科学技术水平发展到新的高度，生产国际化和资本国际化发展达到一定程度并塑造了当代世界经济格局，形成新的国际分工模式，这时才会形成当代跨国公司。

### 一、跨国公司的起源与发展

近代历史上，由于新航线和新大陆的发现，扩大了国际商业活动的空间范围。新的企业组织——特权贸易公司的出现，意味着现代意义上的公司企业的诞生。

早期的著名特权贸易公司有东印度公司、英国皇家非洲公司、英国的哈德逊酒公司、荷兰东印度公司和英资汇丰银行（HSBC），这些公司以经营贸易和航运业为主，逐步扩大到银行与金融业。这些从事掠夺性经营的殖民地公司，不利于东道国经济的发展，遭到了各国强烈的反对。后来欧洲工业革命爆发，由于企业广泛使用机器生产，急需廉价的工业原料和劳动力，于是那些贸易公司改变海外经营策略，转向对外投资和海外大规模的生产，探采矿藏、开发土地、修建铁路、建设港口和发展加工装配业。

早期跨国公司通过对外直接投资，在海外设立分支机构和子公司，当时具有代表性的制造业有：1865年德国弗里德里克·拜尔公司在美国纽约的奥尔班尼开设一家制造苯胺的工厂；1866年，瑞典制造甘油炸药的阿佛列·诺贝尔公司在德国汉堡开设炸药工厂；1867年，美国胜家缝纫机公司在英国的格拉斯哥创办缝纫装配厂；美国的威斯汀豪斯电气公司、爱迪生电气公司（后来演变成为今天的通用电气公司）、伊斯特曼·柯达公司以及新泽西州的美孚石油公司（埃克森美孚石油公司的前身）等也纷纷到国外投资设厂，开始跨国性经营，成为现代跨国公司的先驱。

现代企业的早期跨国经营活动中有两大特征：一是业务活动的重心由各自的殖民地向其他国家扩张；二是由经营商品买卖转向投资生产活动。资本输出是跨国公司形成的特有基础，资本主义自由竞争时期已有资本输出活动，进入垄断资本主义时期，在工业发达国家，资本输出成了普遍和大规模的现象，此时真正意义的跨国经营已经形成。

### 二、发达国家的跨国公司

第二次世界大战之后，由于第二次科技革命的发生和现代企业组织的形成促进了跨国公

司的崛起，迅猛发展的对外直接投资促进了跨国公司的迅速发展，跨国公司的对外直接投资占主要工业发达国家对外投资的70%以上，且主要为私人直接投资，跨国公司成为私人对外直接投资的物质载体。

第二次世界大战后美国海外投资在发达国家中遥遥领先，经过战争的破坏，欧洲各国的战后经济复苏和重建极需美国的投资。1948年美国国会通过了“马歇尔计划”，以援助欧洲复兴为名企图控制西欧，美国跨国公司大举进入欧洲市场，实施对外直接投资，即在国外投资设厂，从事生产和销售活动。1950年美国公司对外直接投资总额达118亿美元，为1940年的170%。1971年美国对外直接投资已高达860亿美元，即20年间增长629%。70年代中期，美国对外直接投资达到顶峰，占资本主义世界对外直接投资的一半以上。随后，其相对地位开始下降。

20世纪70年代至80年代，美国跨国公司对外投资由盛至衰，在世界经济中的地位相对下降，使得西欧和日本公司地位上升。面对美国公司的竞争压力，欧洲企业开始不断发展壮大，70年代后期，在争夺世界资本和商品市场中，欧洲跨国公司频频向美国公司提出挑战。1997年世界500强跨国公司中，法国、德国和英国分别占第3~5位，荷兰、瑞士、瑞典和比利时等国跨国公司发展迅猛。

日本海外直接投资起步晚，但发展速度很快。日本跨国公司是后起之秀，1997年在500强中，已占第二位，拥有126家，在前10名中，日本占6席。

总之，当代全球跨国公司的竞争态势呈现出美、欧、日三足鼎立的格局，美国、欧洲、日本三方跨国公司的特点是：美国跨国公司在海外生产方面占优势，欧洲跨国公司的商品输出和海外生产都获得发展，而日本则在商品输出上见长。

### 三、发展中国家的跨国公司

进入21世纪以来，世界经济最显著的变化特征是发展中国家经济复苏尤其是新兴市场国家的崛起（号称“金砖四国”），一批发展中国家的跨国公司异军突起，成为《财富》全球500强榜单的“新秀”和生力军。

发展中同家和地区的跨国公司，被称为“新兴的”跨国公司，它有别于西方发达国家“传统的”跨国公司。1978年联合国跨国公司中心《再论世界发展中的跨国公司》报告把发展中国家的跨国公司称之为发达国家跨国公司的“竞争新手”。1997年发展中国家和地区的跨国公司入围世界500强公司的有29家，分别是韩国13家、巴西5家、中国6家（其中，大陆3家、香港2家、台湾1家）、印度、马来西亚、土耳其、墨西哥、委内瑞拉各1家。10年后的2011年，入围世界500强公司的发展中国家增加到70家，增长2倍多，其中来自新兴经济体国家增长最快，中国30家、韩国14家、印度6家、巴西5家、墨西哥5家、俄罗斯4家。

根据联合国贸发组织《2010—2012年世界投资前景调查报告》（WIPS）显示，来自发展中国家和转型经济体的跨国公司开始成为对外直接投资重要的来源地。2009年，其对外投资流量约占全球FDI流出量的四分之一，较前几年明显增加。与发达国家跨国公司相比，这些跨国公司的对外直接投资呈强劲增长态势。这一趋势引起了世界各地投资促进机构越来越多的关注，投资促进机构的反馈表明，今后几年，中国、印度、俄罗斯将成为最具投资潜力的对外投资者之一，中国对外投资潜力仅次于美国，位居全球第二。



总之,发展中国家和地区“新兴的”跨国公司的崛起,将对各国民族经济的发展,发展中国家与发达国家间经济贸易的发展,以及世界经济贸易新格局的形成日益产生重大的影响。新兴的跨国公司形成和发展,有利于合理利用各国资源,发挥各国的优势,共同提高经济效益;有利于促进各自经济独立和自力更生,加强发展中国家的经济合作;有利于发展中国家和发达国家的经济合作,提高与发达国家的谈判地位;有利于推动发展中国家对外贸易的发展,改变少数发达国家垄断世界经济贸易的不平衡现状。

#### 四、当代跨国公司的发展趋势

进入20世纪90年代以来,随着经济全球化趋势的加快,作为经济全球化主要载体和驱动力的跨国公司呈现出一些新特点和变化趋势,值得人们关注。

##### (一) 跨国公司的 FDI 以前所未有的速度增长

20世纪70年代,世界FDI规模扩大了3.3倍,到1980年增长到5 510亿美元。80年代又进一步增长了2.16倍,1990年达到1.76万亿美元,90年代增长了1.76倍,1999年底,外国直接投资总存量已达到4.77万亿美元。2000年,全球外国直接投资流入量又创下历史最高纪录,达到1.4万亿美元,全球FDI呈现出持续增长势头,到2007年达到顶峰,FDI流入规模创下了1.8万亿美元的新纪录。随着全球金融危机的爆发和蔓延,全球FDI受到重大影响,联合国《2010年世界投资报告》指出,全球FDI流出量2008年下跌16%,2009年再次下跌了约43%,降至11.010亿美元。2010、2011年FDI持续回升,2011年全球FDI将达到1.4万亿美元,2012年将进一步增长到1.7万亿美元,并于2013年将超过2007年时的最高值达到1.9万亿美元<sup>①</sup>。

##### (二) 跨国并购成为跨国公司对外投资的主要方式

著名经济学家斯蒂格利茨曾讲过“纵观世界大公司的发展史,无一不是通过并购成长起来的”,当代跨国公司的FDI投资的形式经历了以新建投资为主到以跨国并购为主的变化。在20世纪90年代中期之前,国际直接投资以新建投资为主,1995年起跨国并购超过新建投资成为FDI主要方式,跨国并购占当年国际直接投资总额的比重为59.8%,2000年并购高达11 438.2亿美元,占当年国际直接投资总额的76.7%。

21世纪初期,跨国并购一直成为跨国投资的主要方式,全球跨国并购风起云涌,呈现出波浪式推进,且有一浪高过一浪的趋向。企业并购规模一次比一次大,如1995年,花旗银行以725亿美元并购旅行者集团,埃克森石油公司更以863.5亿美元并购美孚石油公司震动业界,2000年英国电信巨头沃达丰并购德国曼内斯曼公司,涉及金额高达2 000亿美元,创下迄今为止最大的跨国并购纪录。

受全球金融危机的影响,全球跨国并购投资大幅减少,但2008年全球并购额达到1.3万亿美元,并购比重仍然保持在78.9%的水平,并未改变跨国并购在对外投资中的主导地位。

<sup>①</sup> 联合国贸发会议. 2011年世界投资报告. 纽约,日内瓦. 2011年6月.

### （三）发展中国家跨国公司已经成为 FDI 的新生力量

据《2010 年世界投资报告》分析，在金融危机发生之前，全球直接投资出现了一些重大变化，即发展中国家和新兴经济体国家作为全球 FDI 的目的地和来源地的重要性不断上升。2009 年，这些国家分享了全球 FDI 近一半的流入量，目前，“它们正在引领直接投资的回升”。不仅如此，发展中国家跨国公司已经成为 FDI 的新生力量，进入《财富》500 强的公司越来越多，2011 年已经达到 70 家，“金砖四国”成为新增 500 强企业的主要来源地，联合国贸发会议对跨国公司所做的一项《世界投资前景调查》显示，美国和中国、印度、巴西、俄罗斯（所谓“金砖四国”）正引领国际直接投资的复苏，这些国家跨国公司对外投资增长势头强劲，预计 2012 年会超过 2008 年的水平。

### （四）跨国战略联盟成为跨国公司发展模式的新趋势

20 世纪技术的进步与发展，跨国公司的对抗与竞争，导致了一个新投资方式的产生——战略联盟。所谓跨国战略联盟（Transnational Strategic Alliance）简言之，是指两个或两个以上国家的跨国公司为了实现各自的战略目标，而建立起来的相对持久的协同与合作关系。战略联盟改变了传统的游戏规则，即以往有你无我、有我无你的竞争观念和方式，可以达到双赢效果（Win-Win）。跨国战略联盟具有资源互补、风险共担、规模经济以及获得  $1 + 1 > 2$  的协同效应的优势。通过联盟，跨国公司可超越企业间的过度或恶性竞争导致两败俱伤的危害，共同分享利益；通过联盟，跨国公司还能突破公司自身资源的约束，分散新产品开发的风险；通过联盟，一些跨国公司甚至还可以避免某些共同体和地区的贸易壁垒，达到利润转移与合理避税的目的。其中发生在技术领域的跨国结盟是最为普遍的，如福特公司与日本马自达结盟的联盟效应是，福特学到了重要的制造技术，马自达得到了发动机废气排放的电脑控制系统技术及用来测量噪声和振幅的精密计算机程序，从而达到了技术互补的目的。20 世纪 90 年代，跨国战略联盟如雨后春笋般成长起来。据统计，在世界 150 多家大型跨国公司中，结成战略联盟的已达 90% 左右。《经济学家》资料还表明，仅在 80 年代，全球战略联盟就达 5 842 个，涉及信息技术、生物技术、化学、汽车、航空、医疗器械、消费电气等领域。战略联盟越来越具有向全球推展之势。以 2004 年为例，企业战略联盟的价值估计达到 25 万亿~40 万亿美元，占全球生产和股市价值的 16%~25%。

总之，战略联盟因其使得跨国公司可以实现优势互补、资源共享、全球规模经济、分散 R&D 风险以及规避政治风险等优点，作为跨国公司有效的 FDI 发展模式在经济全球化背景下正在不断得到加强。

### （五）“全球本土化”战略受到跨国公司越来越多的青睐

有句名言“越是民族的，才能越是世界的”，用来比喻跨国公司的全球本土化战略是极为恰当的。全球化与本土化是一个硬币的两面，全球化必须借助本土化才能得以实现，没有本土化，全球化也就成了无源之水，无本之木，成了空中楼阁。本土化，意思是跨国公司的全球战略之初必须定位于投资国所在地的服务，适应当地消费者群的需求，在此基础上才能考虑全球化问题。本土化包括技术本土化、产品本土化、人才本土化和营销本土化等。如雅虎公司就是本土化的成功例子，雅虎的全球本土化做到有 23 种各国语言，在全球拥有各种

文化背景的网民。

如今跨国公司实施全球战略更加本土化，形成一种新经营理念新战略，即“思考全球化，行动本土化”（“Think Globally, Act Locally”），于是催生出一个新概念——全球本土化，即“Glocalization”或“Glocal”，意在强调当全球化的产品或服务与当地文化相结合时更有可能取得成功。麦当劳的成功是全球本土化的经典案例之一。麦当劳在世界范围内市场的逐渐扩大，做到因地制宜，为了适应当地人们的口味，其连锁店的菜单各不相同。

#### （六）组织变革与组织网络化成为跨国公司结构调整的新趋势

20世纪90年代，在美国和欧洲等发达国家和地区兴起了一场轰轰烈烈的企业再造运动，被称为企业管理的一场革命。跨国公司则是这场变革的始作俑者和推动者。跨国公司普遍患上了“大企业病”，部门林立、管理重叠、冗员增加，效率低下。美国著名管理学家哈默和钱皮提出了“业务流程再造”理论（BPR理论），指出应从全新的角度，来研究大企业的转型和变革问题。钱皮强调企业流程要“一切重新开始”，摆脱以往陈旧的流程框架。在因特网的信息时代，竞争的游戏规则成为“快鱼吃慢鱼”、“速度胜规模”，信息化时代唯一不变的就是“变化”，“变是永恒的”。流程再造理论揭开了企业管理变革的序幕，许多跨国公司纷纷实施了企业重建计划，进行组织变革。据统计，美国《财富》杂志所列全球最大的500家企业，从1990到1995年，平均减少管理层次3个左右。福特公司是实施BPR的典型例子，当时福特公司北美预付款部门雇佣员工500余人，冗员严重，效率低下。实施流程再造后大大地简化了工作环节，实现裁员75%，企业整体效率大幅度提高。

随着企业流程再造，跨国公司的管理组织也呈现出网络化、柔性化趋势。由于信息技术的普及和加快，跨国公司传统的垂直一体化结构已经过时，企业变革形成了新的管理架构，即一种灵活的网络管理模式呼之欲出。这种网络化组织模式有利于跨国公司对全球范围经营环境的变化做出更迅速的反应，更有效地利用全球资源。管理体系日趋网络化和柔性化，形成全球生产经营网络体系，使得跨国公司能够在全球范围内最大限度优化配置生产经营资源和其跨国经营优势得以充分发挥出来。

#### （七）走向无国界经营

20世纪90年代以来，在信息技术革命的加速推动下和经济全球化发展的情况下，越来越多的跨国公司正在成为所谓的“无国籍公司”或“超国家企业”。跨国公司以“地球村”为基准考虑长远战略目标，这也标志着跨国公司向全球公司的转型，跨国公司正在走向无国界经营（Boundary Less Business），即跨国经营的无国界化，市场无国界、产品服务无国界、资本无国界。无国界经营是为了更好地谋求在全球范围内最大限度地优化配置、整合各国各种有形、无形的优质资源。无国界经营意味着跨国公司针对动态、复杂、多变的全球经营环境迅速地作出相应的反应，跨国公司需要承担起全球公司责任，倡导低碳经济和绿色管理，以期逐步改善全球经营环境，并给社会和公众留下良好的企业公民形象。

无国界经营意味着跨国公司经营理念的转变与经营战略的调整，它们从过去以母国为中心的跨国经营转向以全球为中心的无国界经营，从以母国文化为中心向全球多元文化型转变，从简单一体化战略向全球本土化战略过渡。另一方面，跨国公司渐渐淡化公司的母国国籍，民族中心文化潜移默化成为全球多元文化，多元化观念日趋增强，为此跨国公司着力培养