

中化·戰略研究室 編

跨國公司 經營與管理實務

TRANSNATIONAL CORPORATION'S
MANAGEMENT & ADMINISTRATION



SINO CHEM

跨国公司经营与管理实务

中化公司战略研究室编

前 言

1992年3月20—24日，联合国跨国公司中心四位专家在经贸部国际联络司的安排下，应中国化工进出口总公司的邀请，在北京举办跨国公司经营与管理讲习班。这是联合国跨国公司中心在中国首次与中国最大的贸易企业合作从事国际化经营人材培训，并取得圆满成功。

中化公司总经理郑敦训十分重视这次培训，从筹备到教学组织全过程始终给予全力支持。联合国跨国公司中心为举办这次讲习班作了精心准备，该中心东亚事务官员罗西小姐多次来北京联系筹备讲习班的各种事宜，邀请了国际著名的跨国公司专家来公司讲学，这些专家是：

Stuart Diamond(美国)，法律和经济学博士，律师，在商务部有20多年从事能源、石油、化学、政府、公司问题分析的经验，担任在市场营销、战略规划、组织设计方面有很强的国际性专门知识的剑桥国际咨询组织主席；哈佛法学院的哈佛协议项目高级顾问和副主任；在《纽约时报》任记者期间获1987年普利策奖；联合国跨国公司中心顾问。

Thomas E. Gavanex(美国)，化学学士和硕士，担任专门从事对世界最大的化学、塑料、石油和高级原料公司的特殊商业咨询的菲利浦唐森德咨询公司总裁；商业发展协会会员；美国材料学会、塑料工程国际学会会员，现任美国化学学会塑料循环利用课题组高级主管；联合国跨国公司中心顾问。

Jerome E. R. Weeraratne(斯里兰卡)，银行和经济学

专业毕业，有 Unilever 在斯里兰卡、加纳、西印度群岛和菲律宾的子公司任高级经理和董事 30 多年的经验，Unilever 公司发展中国家管理部海外市场和销售分部主任；现任包括跨国投资、市场调查、进口出口支付、公司组织和培训范围在内的独立咨询公司经理；联合国跨国公司中心顾问。

Simona Rocchi(意大利)，国际法学硕士，前 Ericsson 法律事务官员；联合国跨国公司中心中国、蒙古、朝鲜事务官员、纽约外国律师协会委员会成员。

本书是根据这次讲习班录音和教材以及联合国跨国公司中心出版物翻译编辑整理而成。编译工作得到了陈立杰副总经理的支持；郑教训总经理在繁忙的工作中专门抽出时间为本书作序，为本书作了全面、准确的评价。参加本书编译的人员如下：孟联、谢常献、张威、姜永进、王健、林叶、郑纯静、马丽、王智明。

由于时间仓促，如有错误和疏漏之处，请读者批评指正。

战略研究室

1992 年 10 月 28 日

序

1992年3月，联合国跨国公司中心专家应中化公司邀请，在北京举办了跨国公司专题讲习班。讲习班结束后，公司战略研究室选择其中适合于我国企业国际化经营的部分内容，编译成这本教材，供内部使用。这是一件很有意义的事。通览全书，我感觉有两方面值得参考借鉴。

一、本书对创建和发展我国社会主义跨国公司有参考价值

当代世界经济已是以跨国公司为主体进行生产和经营的经济。跨国公司已成为国际生产、国际贸易、国际投资和国际技术转让的主要承担者。跨国公司的发展对当前和未来的世界经济都起着强有力的和持续的影响。它进一步推动着生产和资本的国际化进程，加快了新技术的发展和技术的国际流动与传播。一国跨国公司发展水平的高低，已成为衡量一国经济发展总水平、对外开放程度、利用国际资源、国际资金和国际技术能

力的重要标志。

经过 14 年改革开放，中国已确立了建立社会主义市场经济的改革目标，并在党的十四大得到确认，中国加入关贸总协定的步子正在加快，这一切都给中国企业开展国际化经营创造了良好的外部环境，利用跨国公司这种企业组织形式已成为国际化经营进一步发展的必然选择。因为跨国公司是作为商品经济发展到较高阶段产生的一种企业组织形式，它不为某一类国家或某一种社会制度所独有，中国可结合自己的实际情况，创造性地利用这种企业组织形式，组建有中国特色的社会主义跨国公司，积极参与国际分工和交换，这是使中国经济与世界经济结为一体的重要途径之一。本书在经济、体制、战略、规划、策略、法律等方面比较系统地论述了中国跨国公司发展中迫切需要回答的问题。这不仅对中化公司、对国内其他正在搞国际化经营和准备搞国际化经营的企业都有

参考价值。本书涉及的跨国公司规划、战略、法律等方面内容，对政府有关部门制定中国跨国公司发展规划、政策和相关法律也有借鉴意义。

二、本书对中化公司的国际化经营有着重要启示

虽然中化公司搞国际化经营已进入第五年，在创建具有中国特色跨国公司方面积累了一些经验，取得了一些成绩，但与世界大的跨国公司相比，在管理水平、经营范围、经济实力等方面仍有差距。探索适合中化公司国际化经营管理体制，加快中化公司向跨国公司转换的步伐，一直是公司管理层思考的问题。本书论述的关于跨国公司战略规划、国际市场的开拓，信息情报的收集、加工、整理、传播、转移价格的运用、跨国公司联盟的建立、公司品牌的创立...等等，对中化人开拓视野，提高经营管理水平，探索中化公司向跨国公司转化的途径和模式，都

参考价值。本书涉及的跨国公司规划、战略、法律等方面内容，对政府有关部门制定中国跨国公司发展规划、政策和相关法律也有借鉴意义。

二、本书对中化公司的国际化经营有着重要启示

虽然中化公司搞国际化经营已进入第五年，在创建具有中国特色跨国公司方面积累了一些经验，取得了一些成绩，但与世界大的跨国公司相比，在管理水平、经营范围、经济实力等方面仍有差距。探索适合中化公司国际化经营管理体制，加快中化公司向跨国公司转换的步伐，一直是公司管理层思考的问题。本书论述的关于跨国公司战略规划的制定，国际市场开拓，信息情报的收集、加工、整理、传播、转移价格的运用、跨国公司联盟的建立、公司品牌的创立...等等，对中化人开拓视野，提高经营管理水平，探索中化公司向跨国公司转化的途径和模式，都

责任编辑 林叶 陈彩菱
封面设计 潘洪波

跨国公司经营与管理实务
中化公司战略研究室编

Z 1189-921579

工本费 10.00 元

目 录

- 序 郑敦训(1)
- 开幕词 罗 西 孟联译(1)
- 世界跨国公司发展的回顾和展望 ... 罗 西 孟联译(2)
- 跨国公司的战略规划 戴蒙德 孟联译(6)
- 塑料公司的经营战略与策略 ... 格瓦尼克 王智明译(16)
- 跨国公司决策过程 戴蒙德 王智明译(21)
- 跨国公司营销管理 戴蒙德 谢常献译(31)
- 中化公司发展与营销管理 ... 格瓦尼克 谢常献译(39)
- 顾客驱动型跨国公司 格瓦尼克 谢常献译(43)
- 市场驱动型跨国公司 格瓦尼克 张威译(49)
- 跨国公司组织结构 沃尔拉特尼 姜永进译(55)
- 跨国公司人力资源开发与管理戴蒙德 姜永进译(80)
- 跨国公司的信息管理
..... 格瓦尼克 孟联、姜永进、王健译(90)
- 转移价格 沃尔拉特尼 张威译(105)
- 跨国企业文化 戴蒙德 王智明译(112)
- 跨国公司品牌创立 史蒂芬·金 谢常献译(123)
- 埃克森公司案例 谢常献译(128)
- 附录**
- 全球外国直接投资趋势 林叶译(138)
- 外国直接投资三极格局 林叶译(145)
- 日本跨国公司人事管理 郑纯静编译(150)
- 南韩跨国公司特点 谢常献编译(156)
- 美国跨国公司法规 马丽编译(158)

| | |
|------------------|-----------|
| 瑞士跨国公司法规 | 马丽编译(167) |
| 开曼群岛跨国公司法规 | 林叶编译(169) |

开 幕 词

罗 西

首先我代表联合国跨国公司研究中心欢迎各位参加这次讲习班。该中心非常荣幸于 1979 年开始支持中国改革开放政策，并于 13 年后再次荣幸地被中国的跨国公司——中化公司邀请主办此讲习班，讲授如何发展现代跨国公司课程。

今天，向大家介绍关于跨国公司在海外直接投资和政策的发展趋势，戴蒙德将第一个给我们讲述在世界经济中跨国公司面临的问题与挑战，格瓦尼克将分析 90 年代弹性竞争的前景；下午，戴蒙德将重点讲述象中化这样的公司如何制定计划，控制来自内部和外部的竞争以及如何获得适应外部变化的能力。明天，沃尔拉特尼将阐述现代跨国公司的组织结构，在他的讲述中，将提出并比较几种不同类型的领导模式。下午，将由戴蒙德讲授组织、设计跨国公司以及如何正确处理内部冲突。后天，格瓦尼克将和大家讨论信息服务，如何收集商业情报，如何在公司内部传播信息等等。沃尔拉特尼将分析跨国公司的定价方式和转移价格。最后一天，戴蒙德将重点讲述如何建立以市场为导向的跨国公司并在国际竞争中取得令人满意的成绩。下午，三位专家将和大家一同讨论 Exxon 公司案例。希望大家仔细阅读分发给你们们的材料中的案例，阅读最后一篇文章后的问题并划出可能的答案。最后我希望各位踊跃提出问题。我确信，在你们的积极参与配合下，此讲习班一定能圆满成功。

世界跨国公司发展的回顾和前瞻

罗 西

我先讲在过去十年中世界经济和外国直接投资的主要特点和趋势。国外直接投资是衡量一家跨国公司向国外发展状况的重要指标。联合国跨国公司中心在 1991 年度国际投资报告中指出，在世界经济发展中，国际投资起着重要的作用。跨国公司已成为跨国投资的代理人，并在一国经济发展中占有重要地位。在世界经济中跨国投资的日益重要性体现在同过去几年来世界出口额和产值的比较上。

从 1983 年，跨国公司投资总额迅速增长并超过了全世界的出口总额，发展速度比世界出口增长速度快 3 倍，比世界总产值增长快 4 倍。

在 1976 年直接跨国投资增长速度远远低于世界出口额的增长，1979 年到八十年代初一直处于低谷。1985 年开始复苏，此后它与世界出口额增长相比取得了令人震惊的发展。在 1988 年以前，直接跨国投资总额稳定在大约 1.5 万亿美元的水平上。这一差额(与世界出口值)的迅增加大，成为促进世界经济融合的手段，直接跨国投资是一个能与 40 年代末世界经济发展相比拟的分水岭。

有什么原因使直接跨国投资在过去十年中取得如此大的发展呢？大概有三个主要原因：第一，自 1981 年起的世界经济快速复苏；第二，世界经济中第三产业的崛起；第三，最重要的一个原因是发达国家加速向海外投资，不少新兴工业

化国家也加入国际竞争圈并开始在国外投资，特别值得强调的是，那些新兴工业化国家的介入，使过去由几个主要投资国控制的外国直接投资格局迅速被打破。

以前我们常会想到两个主要投资者：一个是美国，它是世界投资竞争的主角；另一个是欧洲经济共同体。正是因为这个原因，我们称之为“两极体系”，在90年代初，日本作为第三个竞争者进入了这一竞争圈。所以我们现在称作“三极体系”。

从1988年这三“极”之间的相互投资状况可以看出，现在确实有三个“极”：美国、欧共体和日本。从数字的方向上看，投资方向大都是从日本到欧共体，从日本到美国，以及从欧共体到美国，这一变化打破了原来的格局：美国已经从多年来的最大的投资输出国变成了最大的投资输入国。从某种意义上说，日本和欧共体的投资大部分都在美国。数据表明，这三“极”的投资额占世界投资总额的80%，一个令人感兴趣的趋势是：跨国公司的投资正逐步向次一些的发达国家集中，尽管这对发展中国家来讲不是个好现象，但在过去十年中向发展中国家的投资也增加了，尽管增加的幅度不如流向发达国家的快。大家可以看到，对于发展中国家，他们接受投资份额从只占向发达国家投资的12.5%（从1985年到1989年）增长到29.20%（1989年），当然并不是所有的发展中国家都有这样的增长速度，大部分发展中国家、尤其是最不发达国家被排除在投资对象之外。幸运的是，这一趋势并没有影响亚洲。在1980—1984年间，亚洲共接受投资4.70%，仅次于美国的6.1%，1986年亚洲接受投资10.70%，比美国和其它国家增长的都快，在1988到1989年间，流向发展中国家的投资一半以上流向亚洲。这些投资

不仅来自发达国家、尤其是日本，也来自许多新兴的发达国家，如亚洲四小龙。今后几年中的趋势仍将是从小发达国家转向亚洲地区，当然仍会有不断增加的投资流向发达国家。

近年来越来越多的发达国家开始向中国投资，投资平均流入量的变化：从1980年到1983年由0.53%升到2.49%，再上升到1989年的3.29%。

当前跨国直接投资的主要趋势之一是大部分发展中国家同发达国家建立了良好的关系。这些发达国家包括日本、美国、欧共体。很多发展中国家接受的投资中有50%来自一个发达国家，也就是说，他们完全依赖于某一个发达国家。这就产生了一种叫“区域性联合”的现象，这使得今后几年的发展趋向是：美国转向拉丁美洲地区，欧共体面向东欧，而日本则对整个亚洲投资。

下面简要介绍一下日本的地区性联合战略。其策略是利用出口占领亚洲市场，这同日本向美国和欧共体出口占领市场一样。其主要特点可简述如下：日本需要在亚洲建几个最大的跨国公司，直接把成品卖到美国和欧洲，在其它国家则建立跨国公司的供应商。

90年代令人感兴趣的问题：另外两“极”——美国和欧共体是否会采取和日本跨国公司一样的策略？美国是否会让其公司在美国和墨西哥签署的北美自由贸易区的支持下向拉丁美洲大量投资？欧共体是否会通过在东欧和北非的跨国公司而向该地区投资？当然日本仍然会在亚洲地区继续占领市场份额。

最后简要概括一下上面的内容，我认为最重要的是应注意在过去几年中，跨国直接投资同国际贸易发展相比取得了令人瞩目的成绩；另一方面是由于日本这一“极”的出现而导

致整个世界跨国直接投资的格局的变化；第三是地区性联合使亚洲和日本成为最主要的投资国家。

(孟联 译)

跨国公司的战略规划

戴蒙德

在讲跨国公司战略规划之前，首先向大家介绍一句格言，这句话已经有 500 年历史了：“一个人带头传播一种新秩序比掌握一门知识更难，但更具有成功的把握，因为改革家会遇到阻力，在旧体制下能做成功的事，改革家在新体制下仍然可以做成功。”500 年以后，这句话仍然被证明是正确的，我们正处于一个不断变化的环境，世界在以令人眩目的速度发展，新技术产品的开发平均花费数千万美元在 18 个月内即可研制成功，2 年前值 3,300 美元的计算机，现在不到 800 美元，因为新技术的出现，化学方面的进展使过去小规模化学反应得以在相同的成本下变成规模的反应过程，这意味着会以较低的成本生产出更多的产品，我们已经习惯于接受这种震撼世界的发展、货币流通、政治变化……，这些事件几乎每天都会发生。这就要求我们时刻反思我们的策略，以便能够适应随即将要发生的巨大变革，因为这些变革并不都是令人高兴的，第一，不要试图驾驭国际环境中复杂的时刻变化的情况，把他们放在一起，你的对手会来作这一切，困境、变革和变化的管理是各公司越来越多面临的问题，可能就在今年前后，你们自己的市场，自己的公司可能就处于其它公司的部分冲击之下，如果中国获批准进入关税贸易总协定，你们的市场将很有可能转向对国外大石化公司开放，埃克森、英荷皇家壳牌公司和其它一些公司的年营业额是你们的数十倍，他们会在你们的国家把你们的客户抢去，具有数十年国际竞争的经验，这些公司已发展成高效益