

 成人及网络高等教育工商管理专业系列教材

# 国际企业管理

主 编 王益民

*Guoji Qiye Guanli*



经济科学出版社  
Economic Science Press

© 成人及网络高等教育工商管理专业系列教材

# 国际企业管理

主 编 王益民

*Guoji Qiye Guanli*



经济科学出版社  
Economic Science Press

## 图书在版编目 (CIP) 数据

国际企业管理/王益民主编. —北京: 经济科学出版社, 2011. 10

成人及网络高等教育工商管理专业系列教材

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1172 - 9

I. ①国… II. ①王… III. ①跨国公司 - 企业管理 - 成人高等教育 - 教材 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 210989 号

责任编辑: 柳 敏 宋 涛

责任校对: 王凡娥

版式设计: 代小卫

技术编辑: 邱 天

## 国际企业管理

主 编 王益民

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

汉德鼎印刷厂印刷

德利装订厂装订

787 × 1092 16 开 24.5 印张 470000 字

2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷

印数: 0001—5000 册

ISBN 978 - 7 - 5141 - 1172 - 9 定价: 35.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

# “成人及网络高等教育工商管理 专业系列教材”编委会

主 编：徐向艺

副主编：戚桂杰 陈志军

编 委：（按姓氏笔画排列）

丁荣贵	王兴元	王益明	吉小青
刘 岗	刘洪渭	陈志军	杨蕙馨
徐向艺	戚桂杰	潘爱玲	

# 总序

进入21世纪以来，全球化进程不断加快，社会结构急剧变化，知识更新日趋频繁，终身学习、全民学习已经成为广大人民群众适应经济与社会发展需要的必然要求和基本途径。《国家中长期教育改革和发展规划纲要（2010~2020年）》对我国“优先发展教育，建设人力资源强国”做出了战略部署，到2020年，我国要基本实现教育现代化，形成学习型社会，进入人力资源强国行列。这实际上是给包括成人教育和继续教育在内的中国高等教育提出了更高的要求，即如何更好地满足人民群众接受高等教育的多样化需求，为经济和社会发展提供更加广泛的服务。

山东大学是我国较早举办成人高等教育的学校之一，依托学校雄厚的师资力量和丰富的教育资源，努力服务企业、行业，为社会培养了大批德才兼备的应用型人才，为构建终身教育体系和建设学习型社会做出了贡献。为适应我国高等继续教育发展的新形势，进一步推动成人教育课程体系改革，山东大学管理学院和继续教育学院联袂提出成人及网络高等教育工商管理专业系列教材建设方案，共同组织推出了这套具有成教特色的工商管理专业系列教材。

工商管理是一门实践性、应用性很强的学科，其教学工作的中心就在于高水平教材的建设。山东大学工商管理专业自成立以来，一直在朝着努力提升专业教学水平这一中心方向不断地努力和探索，并取得了丰硕的成果。“工商管理专业”相继被评为教育部高等学校第一类特色专业、山东

省教学改革试点专业、山东省重点学科和山东省成人高等教育品牌专业，拥有工商管理专业国家级教学团队、国家级管理学科实验教学示范中心和一级学科博士点，管理学、战略管理两门课程被评为国家级精品课程，并且作为国家“十一五”规划教材多次获得重要奖项。因此，摆在读者面前的这套成教版工商管理专业系列教材，既是山东大学工商管理专业建设已取得丰硕成果的有益延伸，同时也体现了该专业的教师们在提升教学水平方面坚持不懈的努力和探索。

参与编写本套教材的作者们不仅受过经济学、管理学的系统训练，而且都有着丰富的教育教学经验和较高的专业学术水平。每本教材都严格按照要求进行了两次评审。该套教材突出成人教育特点，文中大量吸收企业管理实践案例，每部教材配有相应的学习指导书、教学课件，并形成能够用于网络环境下教学所用的学习包，学习内容形象生动、学习方式灵活，非常适合学员在职、业余自学，也可作为专科、本科和研究生的参考教材。

本套教材在编写过程中得到了经济科学出版社的大力支持和帮助，也得到了许多同行以及企业人士的探讨和宝贵意见，在此一并致谢。

我们衷心地希望本套教材的出版，能够对推动以培养应用型管理人才为目标的工商管理专业继续教育有所帮助、有所贡献。另外，本套教材的编写虽经反复易稿，多次修订，但难免存在各种不妥之处，还请读者在使用过程中批评指正。

徐向艺

2011年4月8日

# 前言

对于全球化，历来存在着不同的认识甚至是巨大的争议。有人为经济全球化所带来的福祉以及效率提升所振奋鼓舞，欢呼“世界是平的”；而有人则从金融危机的爆发看到了全球化体系的内在脆弱性，从日本大地震的“余波”体验到了跨国公司全球供应链系统所蕴涵的风险，因而对未来的全球化发展抱怀疑和悲观态度。但是，不论世界风云如何变幻，21世纪都将是“全球化”的世纪，而且有一点也确定无疑，即企业的经营和管理从来没有像现在这样明确地显现出“全球化”的特征。经济学家罗伯特·赖克早在其名著《美国的下一条国界》中就说：“哪里成本最低，就在哪里生产商品，根本不考虑国界问题。”在国际贸易分工早已深化到产品内部的今天，任何一个产业，任何一个产品，其生产运营的不同价值链环节有可能被配置到全球不同的地方。美国的庞蒂亚克—莱曼牌汽车，在德国设计，其发动机在澳大利亚制造，变速器来自加拿大，轮胎和电气配线来自韩国，汽车用金属薄板则是日本生产，无线电设备在新加坡制造，燃油泵和转向系统零件出自美国，最后在韩国组装；欧洲的“空中客车”飞机也是如此，法国负责研制和生产飞机驾驶舱和最后的总装，德国负责研制和生产机舱，英国负责机翼部分，西班牙负责襟翼部分，荷兰、比利时、意大利等国也参与了飞机的制造过程。这样的例子比比皆是，它们都说明了当今世界企业管理发展的一个鲜明特点，即各国企业的经营基点已不再局限于国别归属的狭义范围。全球化时代的到来，使得跨越国界追求

利润最大化日益成为企业经营战略的出发点；而且更加重要的是，在越来越多的情况下，企业技术创新以及商业模式创新的巨大价值，只有通过全球化的战略运作和国际化的运营管理，才能得以淋漓尽致地实现和放大。“全球战略”、“全球化竞争”和“跨文化管理”已成为现代企业发展的必然趋势。

改革开放后的中国企业在国际化经营方面还是“幼稚的一族”，但急剧变化的经营环境已经把它们推到了全球化浪潮之中。中国正式加入世界贸易组织，实际上意味着中国经济已经从“高速增长”时期进入到“国际竞争”时期。全球最大的500家跨国公司中，已有近450家在华投资设厂，其中在华设立地区总部的约有30余家。它们以雄厚的实力为基础，对我国企业和国内市场形成巨大的压力和冲击。在很多行业，中国已成为跨国公司全球战略的重要一环。跨国公司改变了中国的产业竞争格局，反过来，中国市场的发展也改变了跨国公司的全球战略趋向。后危机时代的全球化环境、跨国公司的全球经营战略，给中国企业带来了前所未有的挑战，也带来新的成长机会，因而也激发中国的经营者重新思考、重新定位、重新出击，一批比较成功的国内企业如华为、联想、海尔，等等，也开始在新的全球化起点上，展开自己的国际化经营战略。

在此背景下，《国际企业管理》作为山东大学成人及网络高等教育工商管理专业系列教材中的一本，以企业跨国经营和跨国公司管理为主线，具体内容涉及对外直接投资理论与跨国公司理论、国际化经营环境分析、国际化经营战略管理、跨国购并、跨国战略联盟、国际化组织结构、跨文化管理、全球人力资源管理、全球财务管理与税务管理等，旨在为学生提供现代企业国际化经营管理的全景式描述和国际企业管理人员分析和解决问题的基本框架。

本教材由王益民担任主编，班博担任副主编。郭妍、水兵兵、梁萌、缪小梅、程海东等参加编写。本教材在编写过程中参考了大量国内外的相关成果，我们在此向成果作者表示衷心的感谢。我们真诚地希望本教材的出版能对广大成教学员确立经营管理的国际化视野有所推动和帮助；同时在教材使用过程中，我们将继续借鉴优秀教材的编写体例、内容和方法，



对教材不断完善和改进。我们期待同行和广大读者对本教材存在的疏漏和不足之处提出宝贵意见。

**编者**

2011年6月20日

---

# 目 录

---

<b>第1章 导论</b> .....	1
1.1 国际化经营：历史、现状与发展 .....	3
1.2 经济全球化：国际化经营的环境与挑战 .....	8
1.3 全球竞争：国际化经营的“未来之路” .....	15
<b>第2章 国际竞争与跨国公司的理论基础</b> .....	23
2.1 国际竞争的类型与实质 .....	24
2.2 经典的跨国公司理论 .....	27
2.3 国际生产折衷范式 .....	32
2.4 其他跨国公司理论 .....	34
2.5 国际竞争优势的“钻石”模型 .....	38
<b>第3章 国际化经营与环境</b> .....	46
3.1 环境差异与国际化经营 .....	47
3.2 国际企业经营环境的概念和一般特征 .....	50
3.3 国际化经营环境的构架与要素 .....	54
<b>第4章 东道国经济市场环境</b> .....	74
4.1 经济制度 .....	75
4.2 经济发展水平 .....	77
4.3 市场与产业特征 .....	81
4.4 人口与人力资源 .....	84
4.5 收入水平与消费类型 .....	88

4.6	其他经济环境因素	90
<b>第5章</b>	<b>政治法律环境与风险管理</b>	<b>96</b>
5.1	国际化经营背景下的东道国政治环境	97
5.2	政治风险管理	106
5.3	企业国际化经营与海外法律环境	114
<b>第6章</b>	<b>社会文化环境与跨文化管理</b>	<b>129</b>
6.1	国际化经营中文化的概念	130
6.2	影响国际化经营管理活动的文化环境要素	137
6.3	文化差异分析模式	141
6.4	社会文化环境差异与国际管理	150
<b>第7章</b>	<b>海外市场进入战略</b>	<b>166</b>
7.1	进入海外市场的战略动机	167
7.2	海外目标市场选择	172
7.3	海外市场进入的战略模式	178
<b>第8章</b>	<b>跨国并购与股权战略</b>	<b>191</b>
8.1	跨国公司的股权战略	192
8.2	跨国并购的战略动机	199
8.3	全球跨国并购的发展历程及趋势	205
8.4	跨国并购的风险	213
8.5	中国企业的跨国并购战略	220
<b>第9章</b>	<b>跨国战略联盟</b>	<b>232</b>
9.1	突破传统竞争模式：跨国战略联盟的实质与作用	233
9.2	跨国战略联盟的构建	240
9.3	战略联盟的管理：合作与冲突的最优均衡	245
<b>第10章</b>	<b>跨国公司的组织与控制</b>	<b>252</b>
10.1	跨国公司的组织结构类型及选择	254

10.2	企业国际化与组织模式的演变	266
10.3	跨国公司组织发展的新趋势	271
10.4	跨国公司全球战略的实施与控制	276
<b>第11章</b>	<b>跨文化管理过程中的沟通</b>	<b>289</b>
11.1	文化对跨国经营的影响	290
11.2	跨文化管理的含义	293
11.3	文化冲击与文化适应	295
11.4	国家文化差异	296
11.5	跨文化沟通障碍的原因及对策	299
<b>第12章</b>	<b>国际企业人力资源管理</b>	<b>306</b>
12.1	国际企业人力资源管理概述	307
12.2	国际企业的战略性人力资源管理	313
12.3	国际企业经理人员的选拔与培训	318
12.4	国际经理人员的绩效评估	324
<b>第13章</b>	<b>国际企业全球财务与税务管理</b>	<b>331</b>
13.1	全球财务管理的特点与战略目标	332
13.2	全球融资管理	336
13.3	跨国公司财务体系与营运资金管理	344
13.4	外汇风险管理	354
13.5	国际企业税务管理	363

# 第1章

## 导 论

### 【学习目标】

1. 理解国际化经营的内涵。
2. 掌握跨国公司的概念并理解跨国公司在国际化经营中的主体地位。
3. 了解企业国际化经营的环境与挑战。

### 【开篇案例】

#### IBM 的全球整合之路

IBM, 即国际商业机器公司 (International Business Machines Corporation), 1911 年创立于美国。公司创立时的主要业务为商用打字机, 其后转为文字处理机, 然后转到计算机和有关的服务。IBM 是全球最大的信息技术和业务解决方案公司, 业务遍及 160 多个国家和地区, 是拥有 40 万中层管理人员、520 亿美元资产的大型企业, 年销售额达到 500 亿美元, 利润为 70 多亿美元。2006 年, IBM 公司的全球营业收入达到 914 亿美元。

在过去的一个世纪里, 世界经济不断发展, 现代科学日新月异。IBM 始终以超前的技术、出色的管理和独树一帜的产品领导着全球信息工业的发展, 保证了世界范围内几乎所有行业用户对信息处理的全方位需求。众所周知, 早在 1969 年, 阿波罗宇宙飞船载着三名宇航员, 肩负着人类的使命, 首次登上了月球; 1981 年哥伦比亚号航天飞机又成功地飞上了太空。这两次历史性的太空飞行都凝聚着 IBM 无与伦比的智慧。IBM 的事业就像宇宙飞船一样永远向着更高的目标不断奋进, 造福人类。

纵观商业的发展历史, 企业运营模式经历了单纯的国际出口, 到跨国公司在各国独立运作, 再到如今的全球化全面整合。IBM 刚刚成立的时候, 处于“国际公司”形态, 在美国本土研发、生成产品, 然后出口到世界各地。这一时期的所谓国际性企业就是一家业务集中的公司, 总部在哪里, 生产、设计、研发等部门, 全都集中在该

地，总部将产品出口到全球各个国家，这些国家通常只承担销售功能。

第二次世界大战以后，企业运行和商业模式进入“跨国企业”时期。在这一时期，IBM复制美国公司到世界各地，各国的分公司有各自的供应链、人力资源、IT等，也就是有150多个“迷你IBM总部”遍布全球。

在21世纪的今天，全球经济的背景下，在开放、灵活的全球化基础架构中，横向的协作和整合已成为全球化世界中决定成败的关键因素。从企业角度来看，世界经济的内在联系对像IBM这样的大型企业的全球运作也产生了深远的影响，需要全球化的思考、行动、运作和优化，IBM也正在转型成为一个全球整合的企业。与跨国公司形态相比，全球整合企业是真正以全球化的角度在进行战略、管理和运作，并把价值带给顾客。

现在IBM对全球业务进行了重新定位与整合，更加注重高附加值领域，努力帮助企业向“按需应变”转型。目前IBM65%的员工、60%的收入产生于美国以外；IBM为遍布174个国家和地区的客户提供服务，服务内容涵盖了客户服务、生产、物流、整合供应链、共享的技术和商业标准。IBM全球的8大实验室（包括位于北京的IBM中国研究院）集合了各地的优秀人才，协同完成研究项目。此外，IBM的全球支付中心设在中国上海，全球财务中心设在马来西亚吉隆坡，全球人力资源中心设在菲律宾马尼拉，全球援助中心和客户服务中心则设在澳大利亚布里斯班。这样，IBM能够更好地利用和配置全球资源，更高效地在全球范围内减少成本、运行业务。

IBM坚信，在经济全球化的背景下，需要全球化的思考、行动、运作和优化。全球整合为企业、为个人、为国家经济都增加了很多机会，同时也带来很多新的挑战。全球整合使得流动更加频繁。无论从个人，还是从企业，乃至从一个国家来看，在全球整合的局面中，都要好好规划自己的实力，以吸引或胜任更好的机会。

资料来源：王志乐：《静悄悄的革命：从跨国公司走向全球公司》，中国经济出版社2008年版，第150~152页。

## 【重要概念】

国际化（internationalization）；国际企业（International Enterprises）；跨国公司（Transnational Corporation）；全球公司（Global Corporation）

早在20年前，时任联合国秘书长的布特罗斯·加利在1992年的联合国日致辞中宣称：“第一个真正全球化的时代已经到来。”对于现代公司来说，经济全球化时代的真正来临，使得越来越多的企业家和管理者们以一种崭新的全球视野，以从未有过的认真态度，去重新思考自己所面临的种种问题。在全球竞争环境下进行国际化经

营，正在或已经成为现代企业在 21 世纪新的使命。

和以往相比，21 世纪的企业面对的是一个瞬息万变、充满不确定性的全球生存与竞争环境。放眼世界：传统产业正在衰退、死亡，众多鼎鼎有名的老牌公司转瞬间已成“明日黄花”，难现旧时风采；同时却不断有默默无闻的小企业以惊人的速度脱颖而出，成为世人瞩目的耀眼明星。在过去，谁能想到，通用汽车与丰田公司，竟会在激烈的竞争中结成战略伙伴关系，波音与麦道，这对昔日的生死对头转眼间握手言欢、合为一家，而软件业巨头微软公司会成为传媒业中有线电视新闻网（CNN）的竞争对手？而谁又能想到，2008 年源于美国的金融危机席卷全球，使美国等西方发达国家陷入泥潭不能自拔？回眸国内，中国已经加入 WTO，全球化浪潮扑面而来，纯粹的国内市场已不复存在，全球竞争时代已经来临。

所有这些，都不能不让人感叹：这世界变化得实在太快。这种变化的特质正在迫使现代管理者不得不认真思索：当全球化竞争真正到来时，应该如何踏上呼啸的国际化经营“战车”，去完成自己新的使命？

## 1.1 国际化经营：历史、现状与发展

对于现代企业来说，国际化经营远非一个新鲜、时髦的话题。早在 19 世纪下半叶，西方国家的企业就已经开始跨国经营的历程。美国胜家缝纫机公司（Singer）1868 年在苏格兰格拉斯哥设厂，1880 年在伦敦设立负责欧、亚、非等销售业务的机构，成为国际化经营的前驱。当今世界，企业国际化经营的热潮更是蓬勃兴起，从国内市场向国际市场进军，成为众多企业孜孜以求的目标。一时间，“国际化”成了企业家和管理者使用频率最高的字眼之一。那么对于现代企业来说，“国际化经营”的真实内涵究竟是什么呢？

### 1.1.1 国际化经营的内涵与发展

企业的国际化经营包含着丰富的内涵，对于处在不同发展阶段的企业来说，它有着特定的含义。同时，对于任何企业而言，国际化经营往往又是从被动到主动，从量变到质变的长期演变过程。

通常来讲，如果一个企业的资源转化活动超越了一国国界，即进行商品、劳务、资本等任何形式的经济资源的跨国传递与转化，那么这个企业就是在从事国际化经营。国外著名学者约翰·费耶维舍（John Fayerweather）认为：“尽管人们可以给国际

化经营一个十分复杂的定义，但它只有一个最基本的特征：即它是涉及两个或更多国家的经营活动，或者说其经营活动被国界以某种方式所分割。”<sup>①</sup>

由此可见，国际化经营区别于传统国内经营的最根本之处在于企业是否“直接”参与了商品、劳务、资源和技能的跨国转移与转化。也就是说，企业国际化经营的真正内涵不仅在于其产品由国内市场销往国际市场，而且更重要的在于企业的经营视野、经营范围乃至管理水平真正摆脱国内市场的束缚而跨越国界。就像四通集团总裁段永基说的那样：“所谓国际化，不是你有东西卖到国外去就是国际化，如那样，山西老陈醋、北京烤鸭早就国际化了。也不是你在国际市场上买到东西就是国际化。国际化是指一个企业本身的一种资格证明。这个企业的管理、技术、活动舞台已经符合国际标准，得到了国际上的认可，这个企业也就步入了国际化经营的历程。”<sup>②</sup>因此现代企业的国际化经营，更重要的内涵是经营视野的扩大和管理水平的升级，是一种战略、视野和管理素质的“跨越国界”。

从历史的发展来看，现代企业的国际化经营经历了一个不断向更高层次演变的过程。在这一发展过程中，国际化经营所面临的环境日趋复杂，对企业经营管理水平的要求也在不断提高，国际化经营本身的内涵也越来越丰富。纵观这一发展历程，大致可以区分出三个比较典型的阶段。

第一阶段是19世纪中期至第二次世界大战之前。这是现代企业国际化经营的萌芽和初步发展时期。1865年，德国拜尔化学公司在美国纽约州投资开设了一家苯胺工厂。此外还有制造甘油炸药的瑞典诺贝尔公司以及前面提到的美国胜家公司等，它们的跨国经营活动拉开了现代公司国际化的帷幕。当时企业国际化经营活动的主要特点是，活动方式主要以进出口贸易为主，跨国投资的方式较少且所涉及的国家 and 行业也十分有限，此时的跨国投资主要是被当作各发达国家企业保卫各自海外市场的防卫手段。

第二阶段是第二次世界大战以后到20世纪80年代。这是现代企业国际化经营活动空前大发展的时期。随着科技的迅猛发展、国际分工的不断深化以及世界市场的空前广阔，各国企业都以更为主动的姿态开展国际化经营。这一阶段突出的特征在于，国际化经营的产物——跨国公司成为世界的核心组织者和最主要经济活动主体。对外直接投资成为企业国际化经营的主导方式，其发展速度远远超过了国际贸易。在这一阶段里，发达国家的企业在国际化经营中继续保持领先地位。著名的《财富》

<sup>①</sup> John Fayerweather, *International Business Management: A Conceptual Framework*, MC Graw-Hill Book Company, 1969, P. 5.

<sup>②</sup> 刘洪儒：《四通的国际化战略》，载于《中外管理》1994年第5期，第25页。



杂志每年公布的“全球五百强”企业绝大多数为发达国家的跨国公司，它们控制了全球范围内绝大部分高水平、高技术、大规模的贸易、服务和投资活动，成为国际化经营的主力。另外，一些新兴工业国家和发展中国家的跨国公司也纷纷崛起，如韩国的三星、大宇公司，巴西石油公司，墨西哥石油公司，印度米塔尔钢铁公司等，成为国际化经营中的一支重要的新兴力量。

第三阶段为20世纪80年代以来到目前为止的时期。尤其是进入21世纪以来，随着经济信息化和全球竞争的空前加剧，企业的国际化经营进入了一个崭新阶段。跨国公司通过无所不包的全球战略和错综复杂的网络结构，形成全球一体化的生产经营体系。在全球竞争环境剧变和经济信息化的冲击下，21世纪企业国际化经营的视野、理念、方法等都出现了大的变化，开始迈进“无国界经营、全球竞争”的新时代。

### 1.1.2 国际化经营的典型方式

在国际化经营过程中，企业“跨越国界”的方式多种多样，且随着跨国界经营管理活动的发展而日趋复杂化。下面介绍的就是国际化经营所常采用的典型方式。

直接出口（Direct Exporting）。这是企业国际化经营初期阶段经常采用的方式，即直接参与其出口产品的国际营销活动。直接出口的主要好处是可以加强控制，更有效地实施企业自身的出口战略，积累国际营销经验，培养营销人才。由于出口企业直接参与出口营销活动，可以及时、具体、全面地了解海外市场的环境特性，学习海外市场开拓的经验与技巧，有助于企业在实战过程中提高国际化经营能力。

许可证协议（Licensing Agreement）。指让渡专利许可、专有技术和商标使用权的协议。通过这种协议，一方将无形资产的使用权转让给国外另一方并获得国际化经营的收益。比如世界最大的啤酒酿造商 Anheuser-Buseh 将其著名商标和有关技术转让给日本三得利啤酒公司，让其在日本市场销售，达到跨国经营的目的。采用许可证协议方式的优点在于费用低、障碍少、经营风险小，因为不需要技术许可方投入大量资金，所以便于快速渗透，尽可能多地占领市场。主要缺陷则在于对许可协议的执行监督起来可能会有困难，另外就是可能会为自己“培养”出潜在的竞争对手。

特许专营（Franchising）。是许可协议的特殊形式，同时也是目前应用非常广泛的国际化经营方式。即转让方不仅转让技术和商标（商誉），而且同时传授统一的经营规范、管理方法等，并且要求接受方严格遵守执行，以保证产品或服务符合统一规定的标准。这一方式在快餐、软饮料、广告、管理咨询等行业运用最为普遍。比较典型的例子有：快餐业的麦当劳公司通过特许专营方式在全球建立起1万多家连锁店，每一家都严格按照麦当劳统一的管理规范来运作。