

跨国公司经营谋略

吴声功 著

76.7

河海大学出版社

内 容 提 要

这是国内第一本研究跨国公司经营谋略的专著。全书分概述、战略、战术三篇。在概述篇中,作者简明扼要地论述了跨国公司的含义与特征,跨国公司的形成与发展,跨国公司的经营活动与经营谋略;在战略篇中,作者对跨国公司战略层次、类型、特点,跨国公司的经营战略与管理战略,跨国公司的目标市场选择与市场进入战略抉择等作了条分缕析;在战术篇中,作者从先发制人与后发制人、调整与应变、进攻与防御三维角度,对跨国公司经营战术与经营策略,作了较为深入的探讨。

读者对象:高校经济类专业师生、广大党政干部、企业经理、营销人员、经济工作者。

责任编辑:陈玉国

特约编辑:单 沙

跨国公司经营谋略

吴声功 著

出版发行:河海大学出版社

(地址:南京市西康路1号 邮编:210098)

印刷:河海大学印刷厂

开本:787×1092毫米 1/32 印张:7.125 字数:180千字

1997年11月第1版 1997年11月第1次印刷

印数1—3000册

ISBN 7-5630-1166-8

F·176

定价:12.00元

序

在我国，跨国公司对普通人来讲，已不是一个陌生的词汇。国内对跨国公司的研究，也已从简单的介绍，转向了对其进行客观的分析，尤其是转向了对我国具有借鉴作用的分析。这给我从事本课题研究提供了基础。但关于跨国公司经营谋略，迄今未见任何出版社出版过一本书，有关这方面的论文也极少见。这给本书的写作带来难度；再加上我的懈怠，因此，尽管早有写这本书的想法，但一直搁着没有动笔。这次，要不是为了给研究生授课，这本书还会拖下去。现在，经过几个月笔耕，我总算把它写出来了。今天，提起笔来写序，倒有些不知如何开头了。给读者讲这个课题怎么重要，似乎没有必要；讲这本书怎么好，那不是王婆卖瓜自卖自夸嘛？这有违我的心愿。写什么呢？经过再三琢磨，觉得应给读者交待这么几点：

一、这本书究竟怎么写？写些什么？这无疑是在写这本书前与写这本书的过程中应考虑的问题，而不是现在考虑的问题。但我认为，对读者讲讲我当时的想法，还是有必要的。

当时，我首先想到的是：思路要开阔。我忘记了，是哪一位作者写过这么一篇文章，大意说的是该文作者曾在斯德哥尔摩小住期间，亲身经历了这种情景：女儿外出洗衣（斯德哥尔摩住房洗涤衣物均去机械化的公共洗衣房）、去停车场取车、公共贮藏室提物等等，都是用的自家那把房门钥匙。经询问方知，这里家家户户都有一把这样的钥匙，不但可以启开自家的房门，而且能启开所有公共场所的门锁。无疑，这是一把钥匙能开多把锁。不过，谁家的钥匙虽然都能够启开

公共场所的门，却绝对打不开其他住房的房门。一天，该文作者坐在家，忽闻门铃声。但未等屋内人开门，两个瑞典男子已进得屋来，说是房管站的派员，来维修室内通风设备的。事后，该文作者得知，他们的那把钥匙的功能就更大了——可以启开其辖区内所有住户的房门，何止千家万户！看来，“一把钥匙开一把锁”的时代，在瑞典已是历史。以此类推，在当今社会，一把钥匙已可以启开千家万户的锁了，世界上还有什么解决问题的谋略、方法不可以触类旁通，举一反三、反四、反千、反万呢？！看来，做现代人，首要素质是，思路要开阔，不要单向思维，更不要钻牛角尖。何况是搞科研，尤其是搞社会科学研究的，更要拓展视野，发散思维。我搞的这个课题，所写的这本书，当然也必须将思路拓展开来。

其次想到的是，发掘要深。怎样才能深入发掘呢？这不是三两句话所能讲得清的问题，因为它涉及到许多方面的问题，我也不想在这里专门来谈这个问题。只想说明这么两点：一是在本书写作过程中，我是努力发掘的，只可惜，我的功底不厚，发掘不深；二是我采用了“即类求书”、分类探索、系统综合的办法。全书贯穿跨国公司的跨国经营谋略这根主线，按照谋略所包含的内容，将该书分为“一总两分”。“一总”，即概述。在概述篇的写作与研究过程中，我对跨国公司的含义与特征，跨国公司形成与发展的历史，跨国公司的组织结构，跨国公司在其成长与发展的各个阶段的情形，跨国公司经营活动及其机制，跨国公司的经营谋略……作了探索、剖析与描述，力求让读者从总体上有所把握。“两分”，即按照谋略本身所包含的两方面含义，划分为战略篇与战术篇。在战略篇中，我对一般企业战略与跨国公司战略的层次、

类型、特点作了探讨；对跨国公司的经营战略与战略管理过程，作了条分缕析；对跨国公司的目标市场选择与市场进入战略抉择，作了简明扼要的介绍与剖析。在《庸言·迁都建藩议》中，有这么一段名言：“自古不谋万世者，不足谋一时；不谋全局者，不足谋一域。”战略，是决定全局的谋划，战略错了，步步错；战略策划对了，战术上即使有一些失误，只要无碍全局，企业仍能获得生存与发展。因此，万千的企业家，无一不重视战略问题。跨国公司作为全球经济发展的助推器与龙头企业，就更重视战略问题。而就企业战略而言，有两大战略，一是交易型战略，二是管理型战略。本书侧重于交易型战略的探讨。就交易型战略而言，犹太人可说是很精明的。有句俗语：“世界的金钱装在犹太人的口袋里，智慧装在华人的脑袋里。”那么，犹太人究竟有些什么“生财之道”？犹太人的精明究竟体现在哪里呢？除了客观环境使然，其奥秘就在于：他们不光有战略，而且很讲策略。著名的“78：22之经商法则”，就既包含了犹太人的战略，也包含了犹太人的策略。众所周知，空气中氮与氧的比例是78：22；在人体中，水分与其他物质成分的比例也是78：22；在正方形中，如果其面积为100，那么其内切圆的面积约为78，正方形其余部分的面积也刚好是22。可见，78：22是大自然中一个客观的大法则，是人力不可抗拒的。当然，这个比例可能有时有偏差，但其正负误差不超过“1”。犹太人的生意经就建立在“78：22”法则之上，这是犹太人千百年来经商经验的精华，也是犹太人的战略。举例说，倘有人问：“世界上放款的人多还是借款的人多”？一般人当然会认为“借款的人多。”然而，犹太人的回答却正好与一般人的回答相反，他们会一口咬定：

“放款人占绝对多数”。而事实也正如此，比如银行，它从众多的人手中借钱，再贷给一部分人。假如是想借钱的人多，支大于收，银行不就破产了吗？又比如，老百姓与富翁的比例可能为 78：22，因为有钱人毕竟是少数；但若按财产比较的话，富翁的财产和老百姓财产的比例也大致为 78：22，因为老百姓掌握的钱毕竟是少数。正因如此，犹太人的经商对象要么是金融业，要么是受这种魔力的影响，把它运用到瞄准少数高收入阶层的钻石生意上。这可说是犹太人把握住了这一战略，结果获得了意外的成功。不过，话说得回来，这一成功的获得，光有战略是不够的，还必须有战术。日本战略家城野宏说：“战略中断，战术不可断”。^①犹太人在战略上是精明的，在战术上也很精明。他们善于预测，把握市场的变化动向。譬如，日本以其贸易保护主义和严格的汇率管理制度曾令许多想打入日本金融市场的外商望而却步，可是犹太人曾根据日本外贸当时顺差日益增长的情况，推测当日本的美元储备达到一定数量时，日元一定升值。于是犹太人瞄准日本金融市场，设法搜集行市情报，他们从 1970 年 10 月开始，巧妙地通过严格的日本汇兑管理制度，把大量的美金卖给日本。不到一年时间，流入日本的美金达 150 亿。这时，日本政府和企业还蒙在鼓里，当日元被迫升值时已经迟了，日本白白蒙受了 8 亿美元的损失。至于后来日元下跌，则是后话。由此例可见，犹太人的确既有战略，更有战术。光有战略，没有战术，是任何事情也干不成功的。跨国公司的跨国经营更是如此。因此，在战术篇中，我花了相当大的力气来

^① [日]城野宏著《战略三国志》，林怀秋译，湖南文艺出版社，1992 年 12 月第 1 版，第 38 页。

探讨战术问题，其篇幅约占全书一半。在该篇中，我从先发制人与后发制人、调整与应变、进攻与防御这三维角度，对跨国公司经营战术与策略作了较为深入的探讨。为了增强可读性，选择了一些典型的案例，进行翔实评述，以启迪读者，深化该课题研究。

二、谋略，有阳谋与阴谋之分。说到阴谋，人们常常将此与恶谋相联系。兵书上有“兵不厌诈”的说法；商场上有“无商不奸”的说法。人们常将这类阴谋也视为恶谋。然而，在此必须说明三点：一是商场上不一定是阴谋，也有阳谋，我们提倡要搞阳谋，而不搞阴谋，即提倡文明经商。二是商场上的商人，与整个世界上是好人多一样，也是好人多，只不过商场上的好人有经营头脑罢了。三是尽管商场上险象环生，对不法奸商防不胜防，但是，“奸”与“诈”，在商场上却不是随心所欲的。“奸”与“诈”，在商场上的使用，也有其特定的环境与条件。离开了一定的环境与条件，“奸”与“诈”，作为一种谋略，只会处处碰壁，撞得头破血流。因此，我认为，从根本上讲，还是要治理好商场环境，要熟悉并适应各种商场环境。

当今世界是法制的时代。法网恢恢，疏而不漏。任何超出法律与国际惯例许可的谋略，即使再精明，再有创见性，也会被法鹰识破、被国际惯例所拒绝。无论何人，何必去选择那种违法犯罪、伤天害理、不仁不义的手段呢？社会就如同一个宝库，你可以用你的聪明才智去开发，去挖掘。但如果用“奸”用“诈”的手段，或施暴力，或敲诈勒索，那你的下场只能是落入法网。

我们提倡搞阳谋不搞阴谋，但不等于说，对阴谋不加提

防。我们的祖先讲得很好：“宁可受人之欺，不可受人之诈，害人之心不可有，防人之心不可无。”

得道多助，失道寡助。谋士用谋，必须以道为心；企业家用谋，也要以道为心。当然，话得说回来，谋略家不是慈善家，当断则断，当谋则谋，当机立断，毫不留情。因为战争也好，商战也好，本身都是无情的。每一位谋略家，都不会因慈悲或怜悯而抑制自己谋略的发挥。只从谋略角度讲，谋略与怜悯没有必然联系，但我讲这一点绝不是宣扬那种为达到某种目的就不择手段的思想。

三、关于谋略问题，我这里还要说明两点：

一是任何谋略都必须活用。只有巧学活用，举一反三，触类旁通，才是你的谋略。诚如王哲所说：“践兵法如绳墨，然后可以顺敌决胜。”践墨随敌的法则是企业在多变的环境中求生存、争发展的有效法则。践是履行、实践的意思；墨是规矩、法度的意思。践墨是木工绳墨定向。所谓践墨随敌，是说选择作战方向，制定作战方针、谋略，直到实施作战计划，都应随敌变化、因敌行止。又如《孙子兵法·虚实篇》所说：“水因地而制流，兵因敌而制胜。故兵无常势，水无常形。能因敌变化而取胜者，谓之神。”所谓因敌制胜，就是根据变化了的敌情制定或修订计划。就企业经营来说，则要依据外部环境的变化，特别是市场态势和竞争对手情况的变化，灵活地制定计划与谋略。因敌制胜的问题，在企业经营管理中，尤其是在跨国公司经营谋略中，是个十分重要的问题。当今国际国内市场变化多端，企业竞争异常激烈。企业能否顺应这种变化，成为企业生存发展的关键所在。

二是谋略家必须“示形虚数，深陷实数”，注意保密。

“掐指一算，便知分晓”，“眉头一皱，计上心来”。古典小说中这些描写军事智囊的妙语，虽然带有几分神话色彩，但有一点可以肯定：决胜之策，在于运筹；高敌之着，以计为先。商场上，尤其是国际商场上，充满未知数，也会暴露出许多已知数。经营者的判断艺术，就是通过已知求未知；谋略家的欺敌方略，在于示形虚数，深隐实数。为什么要“深隐实数”呢？因为，谋略至少是双方的。军事上，谋略家使用谋略来对付敌方；政治上，谋略家施用谋略来处理内政外交；商场上，谋略家应用谋略来经营企业、推销产品，等等。既然谋略是双向的，有时候公开了就不成其为谋。谋略是要根据敌我情况，抓住对方弱点，麻痹对方，以求胜利。如果对方知道了我方的用意，那我方的谋略就无用了。所以，谋略家必须“示形虚数，深隐实数”，其看家本事，务必保密。正因为这一缘故，许多谋略家，在商场上随时随地都在留意争取获得来自竞争方的情报，即摸对方的底。这样做的目的，就是为了能够或将更好地在商场上有针对性地制服竞争方。

最后要说的一点是，在本书写作过程中，我参考了不少国内外专家学者的论文、专著。可以这么说，没有前辈与同辈们乃至与我同时代的一些后起之秀的科研成果，这本书是写不出来的。于此，我以诚挚的心情一并致谢！

以上所讲的，以及书中所写的，有不妥之处，恳请广大读者与各方面的专家、学者不吝指正。

吴声功

1997年8月10日
于苏州大学国际问题研究所

目 录

序	(1)
引言	(1)

概 述 篇

一、跨国公司的界定与特征	(1)
二、跨国公司的形成与发展	(11)
三、跨国公司的跨国经营活动与跨国经营谋略	(27)

战 略 篇

一、企业战略与跨国公司战略	(50)
二、跨国公司经营战略与战略管理	(65)
三、跨国公司的目标市场选择与市场进入战略抉择	(82)

战 术 篇

一、先发制人与后发制人	(111)
二、调整与应变	(123)
三、进攻与防御	(152)

概 述 篇

一、跨国公司的界定与特征

(一) 跨国公司的界定

关于跨国公司的概念,在国内外有很大分歧。仅就跨国公司称呼而言,以英文名称为列,有:跨国公司(Transnational corporations)、跨国企业(Transnational enterprises)、多国公司(企业)(Multinational corporations/enterprises)、国际公司(企业)(International corporations/ enterprises)、世界公司(企业)(World corporations/ enterprises)、环球公司(Global corporations),等等。这些名称是不同学者或政府对跨越国界从事生产经营活动的经济组织的不同称呼。之所以有这些不同称呼,其原因在于,跨国公司是一种复杂的经济组织,它的活动涉及各个不同国家的经济、法律乃至文化等诸多方面,在不同的环境下呈现出不同的特征要求,以致于很难给出一个严格的、为各方面都能接受的定义。所以,不同的国家、机构、学者各自根据自己的理解和要求对跨国公司进行解释,从不同的角度,用不同的标准对跨国公司进行界定,于是形成了许多定义。尽管联合国经济社会理事会于1974年决定在此后的联合国正式文献中统一采用“跨国公司”这一名称,但由于各方不同的认识、不同的界定标准、不

同的习惯，至今仍有不同的名称见诸于各种文献。

从跨国公司的界定标准看，说得具体点，有结构性标准、营业性标准、行为标准等。

1. 结构性标准 (structural criteria)

(1) 跨国程度。以在多少个国家设立分支机构和从事业务活动为划分跨国公司的标准。对此有这样几种看法：①美国《每周商务杂志》认为，跨国公司至少要在一个或一个以上的国家设定生产点或是争取其它形态的直接投资。②欧洲共同体认为，凡在两个或两个以上的国家有生产或服务设施的企业即为多国企业。③美国哈佛大学多国企业研究中心（以维农为首的研究小组）认为，必须在六个以上国家设有子公司或附属企业，才算是真正的跨国公司。

(2) 所有权。这里的所有权含义有二：一是指企业属于哪些国家的公民，即所有者和高层主管的国籍；二是指企业资产的所有权形式和性质。相应的划分标准有：①所有权被一国以上的公民所拥有的企业才能被称为跨国公司。②跨国公司的高级管理人员的国籍必须分布在一国以上，而所有权和管理权分散在不同国籍的人士手里。③从所有权性质来看，有人认为跨国公司只限于私人所有权的公司，而更普遍的观点是跨国公司应包括所有制属于私有、国有或混合所有的任何企业。

(3) 股权或对国外公司的控制程度。这个标准是用来表明跨国公司在海外形成分支机构的基本条件的。跨国公司的形成在于通过对外直接投资设立诸多子公司，并取得对公司的实际控制，因而直接投资成立的标准决定了子公司的成立标准。以股权和控制程度划分直接投资标准有：①母公司拥

有国外企业 10% 以上的股权即可视为直接投资。美国商务部对直接投资即是这样定义的。②拥有 25% 以上的股权。如国际货币基金组织认为在所投资的企业内拥有 25% 或更多的股权，才是掌握控制权的合理标准。③拥有 50% 以上的股权。如加拿大政府把持有国有企业 50% 或更多股份才看成对企业有控制权。

2. 营业实绩标准 (performance characteristics criteria)

主要以公司在海外的生产额、销售额、盈利额、资产额及雇员人数等指标的绝对值或者占公司总值的百分比作为划分跨国公司的标准。就绝对值标准来讲，差别是相当大的，有的认为跨国公司的年销售额应在 1 亿美元以上，有的认为国外营业额应在 10 亿美元以上。就相对标准而言，大致有 10%、25% 与 50% 三种标准。其中，大多数主张以国外销售额或生产额为主要指标且以 25% 为界定标准。

3. 行为标准 (behavioral characteristics criteria)

这是以企业在经营决策中的思维方式和战略取向作为划分标准的。名符其实的跨国公司应该具有全球战略目标和动机。高层领导的决策行为不是片面的和带有歧视性的，而是公平地对待和处理企业在世界各地面临的机遇和挑战。

此外，还有按公司在国外活动的国家数目作为划分标准的，有按公司在国外设立子公司的数目为划分标准的，等等。

由于界定标准不同，因此对跨国公司所下的定义也就不同。如美国哈佛大学多国企业研究中心的定义（也称维农教授定义）是：一个跨国公司就是一个控制着一大群在不同国家设立的公司的母公司，不同国家的各个公司之间人力和财力实行统筹使用，并且有共同的经营战略；它们的规模巨大，

一般年销售额应在1亿美元以上；它们不是单纯的出口商，也不单纯是技术提供者，它们具有广泛的地理分布，在本国以外的活动领域往往涉及两个以上的国家。又如，我国国内有的学者认为：跨国公司是由母公司（总公司）和分布在国外的一定数量的分支机构（子公司）组成的国际化企业。有的学者认为，跨国公司是通过对外直接投资设立子公司的方式在国外从事国际化生产和经营活动的组织形式。又如，联合国经济社会理事会曾在1973年给跨国公司下过这样一个定义：跨国公司是指在两个或更多国家里控制和拥有工厂、矿山、销售机构以及其它资产的企业，不论是私营、国营、股份公司或是合作经营的企业。而影响最大的则是联合国《跨国公司行为守则草案》中的定义（1986年）。该定义指出：跨国公司是指由在两个或两个以上国家的实体所组成的公有、私有或混合所有制企业，而不论这些实体的法律形式和活动领域如何；该企业在—个决策体系下运营，并通过一个或—个以上的决策中心采取—致的政策和共同战略；该企业中的各个实体通过股权或其它方式结合在一起，这样其中的一个或更多的实体能够对其它实体的活动施加重大影响，特别是同其它实体分享知识、资源和分担责任。尽管《跨国公司行为守则草案》是非正式文件，但—是由于联合国文件（即使是非正式文件）具有国际性；二是由于该定义充分吸收了其他国际组织定义中的合理成分，比较完善，因而被越来越多的专家学者所接受。

跨国公司可从不同的角度划分不同类型：①按跨国公司母国的经济属性，可分为发达国家的跨国公司和发展中国家的跨国公司。②按经营规模，可分为巨型跨国公司、大型跨

国公司、中型跨国公司与小型跨国公司。一般认为，销售额在 10 亿美元以上的为巨型或大型，而 10 亿美元以下为中小型。③按经营决策的中心不同，可分为民族中心型、多元中心型、全球中心型三类。民族中心型是以本国的权益或母公司的权益为决策前提；多元中心型是以众多子公司的发展为决策基础；全球中心型是以公司的全球利益和机会为决策的依据。④按主要经营的领域和项目，可分为：资源型公司，主要经营行业是种植业、采矿业和石油开采业等；制造业公司，主要从事加工制造活动，最初以加工装配为主，随着当地工业程度提高，转向资本货物部门和中间产品部门生产经营；服务业公司，主要以提供技术、信息、管理和营销诀窍等服务为主的公司，如跨国银行、保险公司、咨询公司等。

从跨国公司的组织结构看，有这样几种类型：

①母子结构

跨国公司的母子结构，是指母公司与它的国外子公司之间存在着这样一种组织形式：国外子公司既对母公司保持相当大的经营上的独立性，又保持直接接受母公司经理指令并向上报告的关系。具体来说母子结构有着以下特点：第一，经营业务的相对独立性。母公司与国外子公司在业务上的联系密切程度低，子公司在经营业务方面相对独立于母公司。第二，职能联系的单调性和狭隘性。母公司与子公司主要是财务职能上的联系。第三，联系方式的非正式性。母公司和子公司的主要联系方式是母公司总经理或其代理者对子公司经理不定期的察访。这种察访带有很浓的非正式监督色彩。第四，领导权集中性。母公司对子公司的领导权限集中在总经理一人身上。总之，母子结构具有分散化决策和分权式管理

体制下常见的优点：子公司的经营活动自由度大，能对东道国的社会经济情况变化作出迅速反应；公司领导权威与反应能力比较固定，从而使公司职员在一个明确、简单的组织结构内准确地接受和执行一项正确的决策；母公司易于直接获得子公司的情报。也正因分散化决策和分权式管理体制，采用母子结构使得跨国公司下面的各子公司在经营决策上缺乏整体性，限制了子公司业务的扩展。总经理作为联系各子公司的领导，会因个人知识和能力，限制总公司业务指导功能；各子公司的独立性，又使公司资源难以在各子公司间转移。鉴于母子结构的优劣利弊，我们应视具体情况加以采用。一般地说，可以在这样几种情况下采用母子结构这一组织形式。一是在母公司与子公司规模较小，国外子公司数目较少时。二是在母公司与子公司距离较近时。三是在母公司对其子公司采取持股公司控制时。四是在母国和各子公司东道国之间的贸易和金融自由化程度甚低时。

②国际部结构

国际部是跨国公司总部决策者专门设立的一个分部门，专事海外经营业务。国际部与国内各分部门在行政层次上平等，直属公司总部管辖。在国际部结构形式下，国外子公司一般不与公司总部建立直接报告关系，也不直接接受总部指令。有关子公司营运的重大决策，经过向国际部报告后，得以实施，或由国际部为子公司作出重大决策。国际部和子公司保持着销售、计划、财务、研究与开发、人事和情报交流等各方面的密切联系。

与母子结构相比较，国际部这种结构易于协调国外子公司之间的活动，提高国外经营的综合效益，能通过国际部集

中管理与实施公司的目标经营战略，为公司整体创造扩展业务的条件，国际部把国外子公司和单位聚集在自己周围，有利于公司培养和发展国际经营队伍骨干。但由于国际部结构将公司相当部分经理人员集中到国外业务上，可能会导致国内各分部门经理人员与国外分部门经理人员在经营策略、风格和目标上不一致，产生矛盾和冲突；若在一个东道国有若干个子公司，国际部往往将这几家子公司，作为一个小组集中管理，从而使管理有碍于国际业务专业技能的协调和开发。由于国际部仅是总公司管辖下的分部门之一，其他若干个国内分部门在公司决策结构中所占比重大，易造成公司决策向国内倾斜，影响跨国投资的经营发展。总之，国际部结构是一种适合于那些已经进行对外直接投资与国际生产，但国外经营多样化程度低，国外销售占总销售的比例较小的跨国公司。与母子结构相比较，国际部结构所适应的国外业务活动的规模、地理范围比较大，公司经营一体的功能比较高。因此，我们可将其视为比母子结构高一层次的组织形式。

③全球分部门结构

全球分部门结构也称作全球结构，采用这类组织结构的跨国公司对公司的分部门就无国内、国外的严格区别。将公司划分为若干个分部门，如在总公司之下，按产品划分为若干个分部门，如甲产品部、乙产品部；或按区域划分为亚洲部、欧洲部；或按职能划分为生产部（下属国内生产公司、国外生产公司）、销售部（下属国内销售部、国外销售部）等。

全球分部门结构作为一种经营一体化的组织结构具有多个国际总部和多重的职能办事机构，在国内业务与国际业务上没有内在的严格区别，从而避免了国内与国外营运活动的