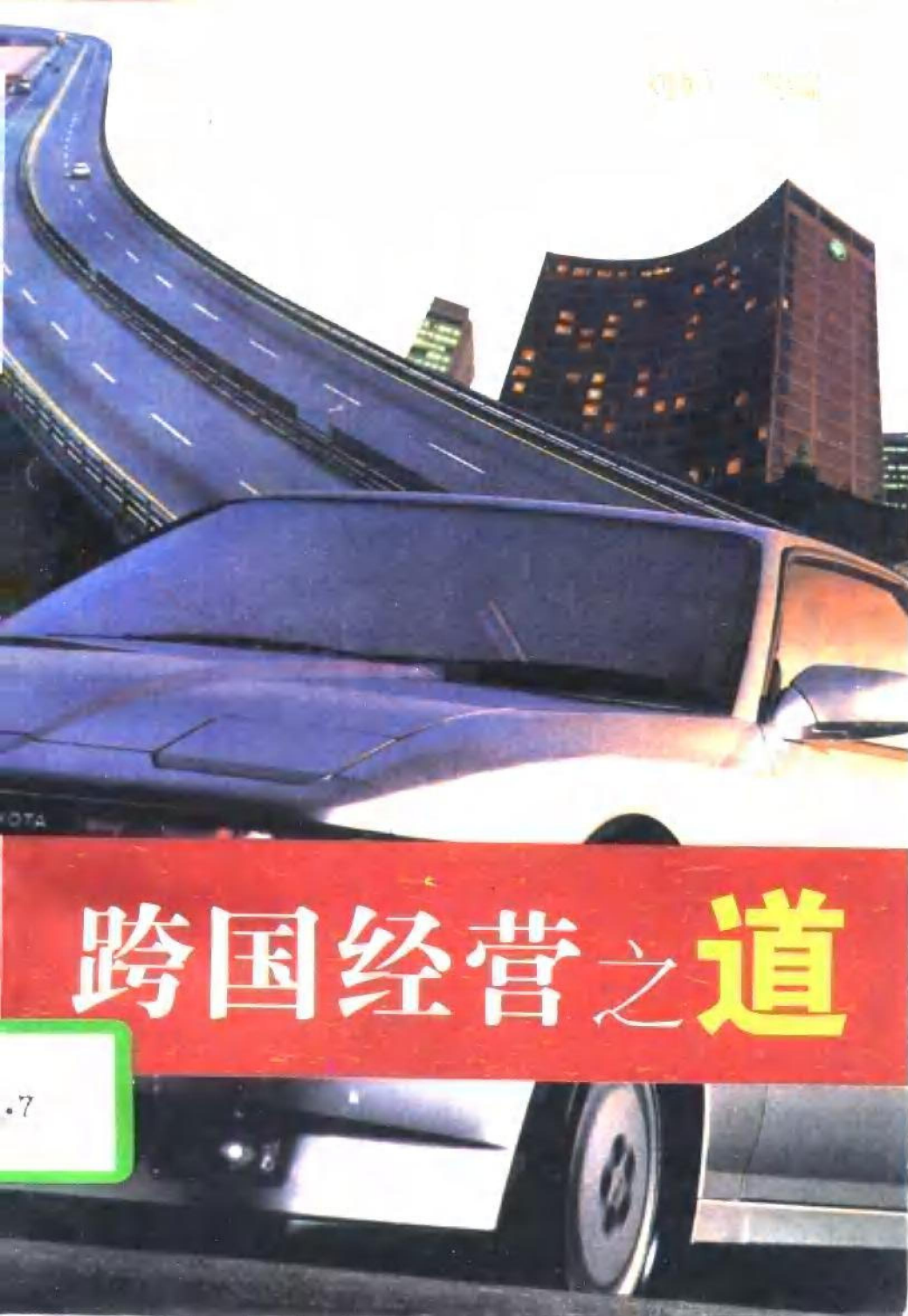




跨国经营之道

(京)新登字 021 号

责任编辑: 颜 楠

封面设计: 孙 敏

版式设计: 车胜春

图书在版编目(CIP)数据

跨国经营之道/刘韬主编. —北京: 世界知识出版社, 1995.

ISBN 7-5012-0680-5

I. 跨… II. 刘… III. 跨国公司-企业管理-经营决策

IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 13434 号

世界知识出版社出版发行

(北京东单外交部街甲 31 号 邮政编码: 100005)

世界知识出版社排版 中国科学院印刷厂印刷 新华书店经销

850×1168 毫米 32 开本 印张: 7 字数: 175000

1996 年 2 月第 1 版 1996 年 2 月第 1 次印刷 印数: 1—5000

定价: 8.50 元

版权所有 翻印必究

序

当今世界经济的格局，正在经历一场深刻而巨大的变革。国家间特别是大国间在政治、军事上的抗争，正在逐步地转向经济上的竞争与合作；各国经济的相互渗透与融合，正在日益加深和发展；国际经济的竞争，不光在单一的国家利益主体之间进行，更多的已在多国联合的利益主体之间进行。地缘经济、统一大市场、自由贸易区和经济合作圈的不断出现与形成，使得国际经济一体化和集团化的进程明显加快。在这一进程中，跨国公司不断发展和壮大，对世界经济产生了举足轻重的影响，并正在发挥着积极的作用。企业跨国联合和跨国经营已成为发展各国经济 and 世界经济的大趋势。因此可以说，跨国经营是市场经济发展的需要，是生产社会化发展到国际化的必然产物。今天，国际分工与交换、竞争与合作，无论是在广度上还是在深度上，都超过了以往任何时候。生产国际化、技术国际化、信息国际化、贸易国际化和金融国际化，更是成了浩荡的时代潮流。世界银行的一份报告指出，90年代乃至下一世纪将是跨国经营的全盛时代。美国关税委员会宣称：“跨国公司的扩展毫无疑问地可同蒸汽机、电力、汽车的发明相媲美，成为现代史上的一个重大事件。”面对这一国际经营的新发展和新格局，我国企业迈上国际化经营的道路是历史的必然选择，我国经济参与国际经济大循环已成为加快对外开放和加速社会主义现代化建设的重要形式。

坚定不移地实行对外开放，是我国的一项基本国策。积极倡

导和支持我国企业特别是国有大中型企业进行海外投资和跨国经营，把我国经济汇入世界经济的海洋中去展开竞争，以求得更快更好的发展，是国家的一项重要战略部署。党的十四大提出：对外开放的地域要扩大，形成多层次、多渠道、全方位的格局，积极扩大我国企业的对外投资和跨国经营。八届人大的政府工作报告提出：沿海开放城市和地区要重点发展外向型经济，增强参与国际竞争的能力。可以相信，随着社会主义市场经济体制的逐步建立、企业改革的不断深化和对外开放的加速发展，我国企业全面地、大步地走向国际化经营道路的大好形势，很快就会到来。

我国企业走向世界参与国际合作与竞争，一方面需要培养一大批在国际市场上“能征善战”的对外经贸人才，这是扩大我国对外开放的实际需要；另一方面需要熟悉国际经营环境，了解国际惯例与规则，掌握跨国经营的理论与管理的知识，这是企业从事跨国经营的最基本的要求。

刘韬等同志编著的《跨国经营之道》一书，为我国企业从事跨国经营，提供了一本学习教材。此书有两个最大的特点：一是现实感强，作者从国内读者的实际需要出发，以国际惯例与规则为中心，使跨国公司理论内容更接近于现实。全书资料翔实，内容丰富，可读性强，易于掌握。二是系统性强，作者博采众长，撷其精华，仔细加工，从历史到现状，从战略到运行，从理论到实务，基本涵盖了跨国公司经营的各个方面，是一部难得的系统性较强的新著。相信此书的出版发行，能够引起企业界的重视，为发展我国的外向型经济起到一定的作用。

黄淑和

1993年10月于北京

目 录

序.....	5
第一章 现代企业与跨国公司.....	1
第一节 现代经济社会的细胞——公司.....	1
第二节 工业社会的动力——跨国公司.....	7
第三节 跨国经营先驱	16
第四节 跨国经营的膨胀	18
第五节 跨国经营创新	23
第二章 跨国公司的所有权格局	26
第一节 三种所有权模式	26
第二节 跨国战略联盟	32
第三节 所有权格局的安排	34
第四节 外国联营企业的选择	35
第三章 跨国公司的组织结构	37
第一节 当代西方企业组织结构概况	37
第二节 跨国公司的组织结构	46
第三节 跨国公司组织管理案例	53
第四章 跨国公司的海外投资战略	59
第一节 国际投资理论主张	59
第二节 国际投资战略的出发点和目标	63
第三节 跨国公司海外投资新变化	67

第五章 进入国际市场战略	72
第一节 国际市场的信息收集	72
第二节 投资环境的评估与选择	76
第三节 进入国际市场的壁垒与对策	79
第四节 进入战略的“SWOT”分析法	83
第五节 进入国际市场战略考虑	86
第六节 进入模式的分类	87
第六章 跨国公司的资金融通与财务战略	89
第一节 融资来源	89
第二节 常见的跨国融资手段	92
第三节 利润中心与投资中心的选择	96
第四节 跨国公司的财务控制	97
第五节 跨国公司的转移价格	99
第六节 双重课税及避免	104
第七节 跨国公司的资金风险管理	106
第七章 跨国公司的技术开发战略	110
第一节 技术开发的动因	110
第二节 跨国公司科研开发的组织模式	111
第三节 最佳模式	116
第四节 技术开发的国际化与内部化	118
第八章 国际营销	121
第一节 国际营销环境	121
第二节 国际市场营销调研	125
第三节 国际行销产品策略	128
第四节 国际行销定价策略	131
第五节 国际促销策略	134
第九章 跨国经营与国际技术贸易	137
第一节 技术许可证贸易	137
第二节 许可证技术的估价与付费	139

第三节	许可证的决定与许可方的选择·····	142
第四节	许可证文件的拟定和履行·····	145
第五节	工业产权与国际技术转让的法律保障·····	149
第十章	跨国银行的国际业务·····	154
第一节	跨国银行的扩张历程·····	154
第二节	跨国银行的国际投资·····	157
第三节	跨国银行的国际融资·····	160
第四节	跨国银行的其他金融业务·····	162
第五节	跨国公司与跨国银行的关系·····	165
第十一章	跨国经营适用法与国际惯例·····	167
第一节	跨国经营适用法范畴·····	167
第二节	国际上的外贸管制立法与反倾销法·····	170
第三节	国际税法·····	173
第四节	国际投资法与商业惯例·····	175
第十二章	跨国经营的金融与保险制度·····	179
第一节	国际金融市场的结构·····	179
第二节	保险的要素与对象·····	184
第三节	国际保险市场的基本形式·····	187
第四节	国际保险市场的业务组成·····	190
第五节	跨国投资的保险制度·····	192
第六节	美国国际投资保险制度·····	194
第七节	日本国际投资保险制度·····	198
第十三章	国际经济新秩序与跨国经营前景·····	201
第一节	世界经济一体化·····	201
第二节	地区经济一体化·····	203
第三节	全球经济圈和国际贸易发展·····	207
第四节	跨国公司发展的前景与战略·····	213
后 记	·····	216

第一章 现代企业与跨国公司

第一节 现代经济社会的细胞——公司

现代社会是企业社会，这是西方发达国家的共识。社会中最重要的是企业，只有通过企业才能发挥社会的整体功能。企业活跃了，这个国家和社会就可以搞好了。而当今世界上经济发达国家的主要企业形式是公司，公司是最适合现代大企业的组织形式。

一、公司的特征

公司是依法集资联合组成、具有独立的注册资产、自主经营、自负盈亏的法人企业。公司作为现代企业的基本组织形式，是以独立的法人地位从事生产经营活动的。

在早期的企业发展中，曾出现过两种重要的组织形式——独资企业和合伙企业，但今天它们都已逐渐被新的所有制形式——公司所取代。公司与独资企业和合伙企业的相同点在于它们都是企业的法律形式，在法律上都可以成为行为和权力的主体。但同时公司与前两种企业形式又有着诸多的不同之处。

公司与独资及合伙企业最基本的区别在于，公司是法人企业，而合伙与独资企业是自然人企业。也就是说，公司在法律上具有独立的人格，即公司在法律上的人格化。公司的财产属于公司所有，而不是股东的共有财产。公司的经营业务由公司自己的组织

机构来执行，与股东没有直接关系。公司以自己的名义来从事经营活动并参与其他有关的民事活动，享有以下权力：

1. 以公司的名义永久继承公司的各项权力（除公司章程中有期限规定外）。
2. 以公司名义起诉和应诉、控告和辩护。
3. 同他人签订合同并发行公司的票据和债券及其他债务。
4. 以各种方式（购买或出售、取得或转移、接受或抵押、租赁或典当、交换或转让）处置其任何部分的财产。
5. 使用公司的资金进行投资或再投资并开展业务活动。
6. 选举或委任公司的业务人员，明确其职责，确定其报酬。
7. 制定和修改与公司章程及政府法律不相抵触的章程细则。
8. 为公共福利或为慈善、科学、教育目的进行捐款。
9. 从事由董事会决定的有助于实施政府政策的任何合法企业业务活动。
10. 制定利润分享计划、股份红利计划、购买股权计划以及董事、职员和雇员全体或任何个人的其他激励计划。
11. 充当其他企业的发起人、合伙人、成员、合作者或经理。
12. 具有并行使实现该公司宗旨全部必要或有利的权力。

二、公司的种类

依公司承担债务责任形式的不同，一般把公司分为以下几种类型：

1. 无限责任公司。它是由两个以上对债务负有连带无限清偿责任的股东所组成的公司。所谓“连带无限清偿责任”是指股东的责任不以其所出的资金为限，股东与股东之间有连带关系，即公司的债权人可以向任何一个股东要求偿还全部债务。如果公司资产不足以抵偿公司债务时，公司全体股东必须以自己的全部财产负责清偿公司所欠债务。因此，某个股东在转让其股份时，需得到全体股东同意。无限责任公司的股东虽要承担很大风险，但

中小资本家为了取得外界信任仍愿采用这一形式。无限责任公司在 17、18 世纪曾盛行于欧洲，目前在西方发达国家中已不占重要位置。

2. 有限责任公司。它是由两人以上、若干人以下（具体数量随不同公司而定）对债务负有限责任的股东所组成的公司。公司以其全部资产承担债务责任，股东责任只就其出资额为限。资本不分成股份，股东不管出资多少，原则上每人只有一票表决权。有限责任公司形式在历史上出现较晚，德国于 1892 年、法国于 1925 年、日本于 1937 年才以专门法令对其做出规定。有些国家对有限责任公司还规定最低资本额。有限责任公司的股东责任有限，风险较小；股东不限于自然人，筹资比较容易，但无权发行公司债券或股票，股权转让比较困难，不适宜于大规模经营。

3. 两合公司。它是介于有限责任公司与无限责任公司的一种中间形式，由无限责任股东一人以上和有限责任股东一人以上所组成。有限责任股东对公司债务仅以其出资额为限负有限责任，因而无权对外执行业务，无权对外代表公司。无限责任股东则需负无限连带清偿责任，负有很大风险，故他们在两合公司中占有主导地位，享有管理公司业务权力。通常，无限责任股东死亡会导致退股或公司结束；有限责任股东死亡，其股份可由继承人继承。

4. 股份有限公司。股份有限公司是以确定的资本分为若干股份、由一定人数以上的有限责任股东所组成的公司。这种公司于 17 世纪初期出现于欧洲，19 世纪后半期起在世界各地广泛发展起来。目前在日本及西方各发达国家仍很盛行。关于股份有限公司的其他问题，将在有关章节做详细介绍。

5. 股份两合公司。它是由一人以上的无限责任股东和若干人以上的有限责任股东所组成的股份公司。无限责任股东对公司债务负无限连带清偿责任。有限责任部分的资本，分为等额股份公开发行股票，由各有限责任股东按股认缴，并以其所认股份对公

司负责。股份两合公司由无限责任股东管理公司事务，由有限责任股东组成股东会，选举监察人，对公司事务进行监督。无限责任股东不得担任监察人职务。这种公司于19世纪初首先在法国出现，虽盛行一时，但自19世纪后半叶起逐渐为股份有限公司所取代。

在上述五种形式的公司中，有限责任公司、无限责任公司、两合公司属非股份形式的公司。同采用股份形式的公司相比，其主要特征是公司资本总额不划分为若干股份，而是先确定股东后，再由股东自行决定各自的出资额。各股东可以现金、财产、劳务、本人信用以及其他无形资产作为对公司的投资，并在公司章程中予以记载。

6. 关联公司。它是通过其股票或债券所有权而共同与某一母公司建立固定联系的公司。关联公司通常不是一个而是若干个，是独立的法人，在组织关系上并不隶属于母公司，也不一定是母公司的分支机构。它只是在与母公司的共同利益基础上，以股票和债券为纽带与母公司建立联系。

7. 控股公司。它是一种专以控制其他公司的股份权利为职能的公司。控股公司又可分为两个基本类型：单一性控股公司和多样性控股公司。单一性控股公司（又称纯粹控股公司）专门从事管理控制活动，而不从事实际的经营活动。多样性控股公司（又称混合控股公司）不仅从事股份的管理控制活动，还从事实际的经营活动。在发展过程中，这种控股公司逐渐转变为母公司，受其控制的公司则成为子公司。

8. 股份不公开公司。这种公司又称为股票不上市公司，在股份经济早期阶段曾相当普遍。当时盛行家族统治，家族成员成为股票的实际拥有者。例如，美国福特汽车公司的股票持有人就曾限制在福特家族的范围内，股票不得公开出售或转让给家族以外的人。但随着股份经济进入现代阶段，公司的规模越来越大，股票交易活动日益活跃，这种公司股票不在市场上公开买卖而由少

数人垄断在手中的情况越来越限制着公司的发展。现在股份不公开公司的情况有了很大变化，其中相当一部分公司已经转化为股份有限公司或将部分股票上市，只有少数中小型公司仍维持这种形式。

9. 限股公司。这种公司和股份有限公司之间的区别在于股份的发行量和持有人受到了比较严格的限制。例如，美国法律规定：（1）限股公司股票的发和转让受到法律的限定，公司在成立时，必须在公司证书中标明公司发行的各类别股票的全部数量、股票结构、股东资格以及股票转让条件；（2）限股公司的公司证书可以规定公司的业务由公司股东管理，而不是由董事会管理，在公司中，股东就是董事，股东承担了董事的全部责任；（3）在对公司的业务进行管理时，如果股东的意见分歧很大，使该公司的业务遭受损失或破产威胁，并且公司证书或章程细则、股东的任何书面协议中规定的补救措施均无效时，法院可以根据股东的请求，指定一个或几个人为限股公司的管理者。如果公司破产，这些人则为破产案财产管理者。

三、股份有限公司

世界各国的公司立法都确认股份有限公司是最典型的企业法人。同其他几种责任形式的公司相比，股份有限公司具有自己的特点：

1. 股份。股份有限公司的资本总额划分为等额股份。股份经股东认购，是股东权利和义务的表现，股东的股息分配和投票表决以拥有股份多少为基础。股份表现为一定数量的有面值或无面值的股票，如普通股和优先股等，是公司所拥有的权益的计量单位。股票可转让，随着股票的转让，股东所拥有的股份以及相应的对公司的各项权利与责任也同时发生转移。

2. 股东。只要认购公司股票者，均可成为公司股东。因此，股东可以是自然人，也可以是法人。公司公开发行股票，实际上就

是公开招募股东，因而世界各国公司法都规定了公司的最低股东人数，一般规定公司发起人不得少于 3 人至 7 人。对股东人数的上限则不做规定。持有公司股票的股东，按其持股数拥有对公司的监督权、表决权、红利分配权和清理时的财产分配权。股东只对公司负责，不对公司的债权人直接负责。一旦公司破产清算，公司以公司全部资产对公司债务负责，债权人无权向股东起诉。

3. 公司组建与经营。公司的设立与招股必须严格遵守法定程序。一定数量以上的发起人必须首先制定公司章程和作为确定公司权力的文件，然后才可招股。一般采用发起设立，即由发起人一次认足全部股份；也可采用募股设立，即由发起人认股后再向社会公开招股。投资者认股须填写认股书，认股后即成为公司股东。

股份有限公司在经营上的一个重要特点就是所有者与经营者的分离。公司的管理由专业人员实行，董事会和经理负责公司的一切日常经营业务活动。经理对公司债务负有连带责任，以自己的全部财产对自己给公司造成的行为负责。因此，公司的经营不受股东变化的影响，小股东对公司事务事实上无权过问。

此外，公司的财务必须公开。在每个财政年度终了时，公司必须公布包括董事会的年度报告、公司损益表和资产负债表等在内的公司年度报告。

股份有限公司的上述特点决定了它在筹资及管理等方面的优势：

1. 能广泛吸收各类资金。公司的股东仅以其出资额为限对公司债务负有限责任，投资者承担的风险较小，对投资者有较大吸引力。同时，公司不但可以发行普通股票，还可发行公司债券和优先股票等，以便筹集所需资金，筹资手段较多。此外，股票是把资本分成若干相等小额的股份印成的，可以自由转让。如宝丽来公司的股票面额为 1 美元，泛美航空公司的仅为 0.25 美元。股票的小额化，适应了不同的购买力，扩大了股票发行面。股东认

购了股份，得到股票，在大多数情况下还可根据个人意志通过证券交易所出售出去。这种股票和有限责任制度可以吸引大量游资，从而可使公司拥有众多的股东，能够筹集到巨额的资本，使企业达到很大的规模，因而比独资与合伙企业有更大的发展可能性。

2. 管理效率高。股份有限公司的管理权与经营权相分离，由专业管理人员负责公司的日常经营活动，因而比股东能更有效地管理企业。

3. 企业经营较为稳定。股份有限公司的所有者（股东）只负有限责任，且与经营者相分离，因而不会因为股东的死亡而威胁到公司的存在。公司的高级职员（经理）大多是聘任制，如果其绩效不佳或死亡，可随时更换，因而也不会对公司产生致命影响。所以，股份有限公司具有较大的稳定性，可适应急剧变化的环境，其寿命可以持续很久。当今世界大多数股份公司都已有几十年甚至上百年的历史。

当然，股份有限公司也存在着机构复杂、行动缓慢、开支庞大、组建困难、政府限制较多等困难。但总体看来，因为股份有限公司可以广泛发行股票，股东较多，股本较大，资金雄厚，所以在经费规模、营业范围以及市场竞争能力等方面都超过其他公司和企业形式，具有更广泛的社会性和国际性，是最适合现代大企业的一种法律形式。因此，当代的多数巨型跨国公司大都采用股份公司的形式。

第二节 工业社会的动力——跨国公司^①

“跨国公司”一词现已为人们熟知和广泛使用。提起跨国公司，人们不禁会想起一座座高耸入云的摩天大楼。英国名记者安东

^① 本书所论及之“跨国公司”与“跨国企业”在内涵上没有区别，仅表示在使用场合上略有不同。

尼·桑普森对它曾做过如下形象化的描绘：

“纽约曼哈顿区，与洛克菲勒中心毗邻的一排世界上最先崛起的摩天大厦。……总部前面的水池和喷泉旁，有凹槽的石柱高高耸至第 53 层楼，高大门厅的‘苍穹’上挂着月亮，缀点着星星。在第 24 层楼上装置着的公司引以为豪的电脑正记录着大量货物的行踪。一排电视屏幕联接着两架巨大的计算机，它的另一端联接着遥远的彼方——伦敦、东京和休斯敦等地的分公司。这个电脑系统记录着装着该公司 160 种石油产品的 500 艘油船从 150 个装油港开往 270 个目的地、往来于 65 个国家间的情况。如果你要询问什么，只需在键盘上轻轻一叩，荧屏上就显出绿字：船名、日期和目的港地名等等均历历在目。在宁静的氛围中，电脑系统似乎在扮演上帝——一个完全有理性的、无所不知的上帝俯瞰着作为一个市场的世界。”

可以说，该公司就像是在扮演上帝，“上帝”叫埃克森，它是现代跨国公司的一个代表。

一、什么是跨国公司

跨国公司也称多国企业、国际公司和宇宙公司等。人们进行过很多不同的尝试，试图提出一个统一的、简明扼要的跨国公司定义，结果却是出现了许多不同的定义形式。定义不同的根本原因在于：人们对从事国际化经营活动的公司的各种特征有不同的估量。“跨国”这个词清楚地说明，它并不适合于解释只采用出口形式（无论是出口最终产品、中间产品，还是出口诸如资本等生产投入要素）参与国际经营活动的公司，或只在国外销售商号中有证券投资的公司。跨国企业经营活动的基本要素是：与证券投资不同的对外直接投资使它有权控制国外企业的决策；在集团内转移资源（既包括货币资本，也包括知识和企业家经验等投入要素）；把这个进程中所获得的能产生收益的资产分布到许多国家；公司的最小规模。在上述基本要素范围内，不同的定义者有各自

的强调面。

1. 结构性标准

一些人认为，跨国公司所拥有的能创造收益的资产应有一个最低限度的分布国家数，通常要求五六个国家。还有一些人认为，按“直接”投资的含义，母公司拥有国外企业的股权通常至少应达到 25%，就是说，只有达到一定“跨国”程度的公司才可称为跨国公司。

在所有权结构上，经济合作与发展组织认为，跨国公司“通常包括所有权属于私人的、国营的或公私合营的公司或其他实体”。然而，有人认为，跨国公司应当只限于资本主义国家私人所有的公司，不包括其他的国家公司或国营企业。例如，前苏联经济界人士认为，社会主义国家不存在跨国公司，因为跨国公司是剥削者，而社会主义国家的企业是不可能到别国去剥削的，因而应排除在外。在过去很长一段时间内，我国理论界也持有相同的观点。实际上，以“剥削”作为定义的准绳是不全面同时也是不合理的。在现实中，企业的经营活动是否属于“剥削”的标准也很难确定。跨国公司作为现代企业的一种组织形式，不能不加分析地、人为地给它打上“资本主义”的烙印。正如市场经济不是资本主义的特有之物一样，社会主义国有企业也同样可以开展跨国经营，建立和发展社会主义的跨国公司。

在跨国公司中，高级经理人员的构成结构指标要求跨国公司的高级经理人员必须是来自一国以上的国民。通常跨国公司聘用不同国籍的经理人员。尤其在合资经营方式超过独资经营方式后，所有权自然会分散到各个不同国籍人士手中。

2. 营业实绩标准

跨国公司营业实绩标准是指其国外经营活动的比重(财产、雇员人数或收益)应占到公司总额的一定百分比以上，才可称为跨国公司。至于这一百分比的具体数值，美国的瓦格茨教授主张“以公司的股份资本有 25% 或更多”为营业实绩标准。这一观点得

到了多数人的赞同。

3. 行为特性标准

行为特性标准指跨国公司都应有全球性的战略。所谓跨国公司的全球战略，据美国学者西蒙斯·罗伯克等人的看法，就是“在做出重大业务决策时，据以考虑全球性的机遇、抉择以及展望公司未来的整体效果的计划”。跨国公司总部在做出重大决策时，应首先考虑公司全局之得失，其次才是全局与局部利益之间的协调，而并非将某一家或若干家子公司的局部得失摆放在首要位置上。也就是说，跨国公司的决策和行为应具有全球性，按公司全球目标处置世界各地市场的机会。

综合以上诸因素，以哈佛大学多国企业研究中心的维农教授为代表的一些专家学者认为：一个多国企业就是一个控制着一大群在不同国家的公司的母公司。跨国公司对人力和财力资源实行统筹使用，并根据一个共同战略要领行事。规模也是重要的，销售额在1亿美元以下的跨国公司，很少是值得注意的。此外，跨国公司在它们本国以外活动的性质也很重要，纯粹的出口商不易引起更多注意。至于单纯性地出让技术专利权的公司则同样很少被提到。最后，这些企业一般有相当广泛的地区分布，一个母公司仅仅和本国以外的一个国家或地区的企业有股权关系，也往往不被列入多国企业名单之内。在这里，维农强调了跨国公司的规模、地区分布、活动范围和经营策略等因素，并且规定了一些数字限制。以此标准统计，当时（1968年）美国的跨国公司只有187家。因此，维农的定义实际上指的是那些规模大、分布广、国际化程度高、影响大的垄断性跨国公司，是一种狭义的定义。

本书采用联合国跨国公司中心于1983年发表的第三次调查《世界发展中的跨国公司》里的定义：“跨国公司指的是这样一种企业：1. 包括设在两个或两个以上国家的实体，不管这些实体的法律形式和经营领域如何；2. 在一个决策体系中进行经营，能通过一个或几个决策中心采取一致对策和共同战略；3. 各实体通过