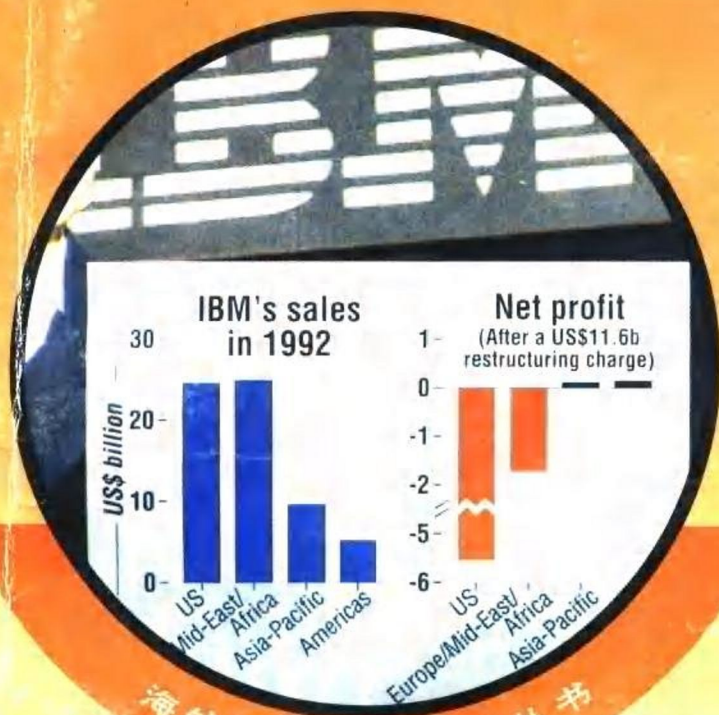




海外经济管理运作丛书

跨国公司透视

9.12

陈春燕 王桂芝 陶水娥

图书在版编目(CIP)数据

跨国公司透视/陈春燕等编著.

KUA GUO GONGSI TOUSHI

-北京:人民出版社,1994.9

(海外经济管理运作丛书/吕东,徐惟诚主编)

ISBN 7-01-001930-4

I. 跨…

II. 陈…

III. ①跨国公司-基本知识

②跨国公司-概况-世界

IV. F276.7

人 民 出 版 社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

新华社印刷厂印刷 新华书店北京发行所经销

1994 年 9 月第 1 版 1994 年 9 月北京第 1 次印刷

开本:787×960 毫米 1/32 印张:7

字数:106 千字 印数:1—2,000 册

定价:4.30 元

序

徐 惟 诚

人类离不开劳动。劳动创造了人自身。人类又在自己的发展过程中，不断提高劳动本领，运用新的劳动工具，扩大劳动的对象，创造出越来越多的物质财富和精神财富，以满足人类不断增长的需要。

人是社会的动物。人是作为社会的人诞生的。人的生活是社会生活，人的劳动是社会劳动。人的社会分工提高了人的劳动效率。人类社会越进步，劳动生产的社会化程度越高。这是全部人类历史告诉我们的事实。

社会化的劳动需要有组织地进行，需要解决劳动力的配置和劳动资源的配置问题，使劳动能够连续地、有效地进行。劳动社会化的程度越高，这种组织工作越重要，也越困难，越复杂。组织的方法大体为两类：计划的方法和通过市场的方法。过去我们以为社会主义只能用计划的方

法，市场的方法只能同资本主义相联系。这当然是一种误解，不符合当代世界经济状况的实际，也不符合从十一届三中全会以来我国14年改革开放实践的经验。事实上，资本主义生产在企业内部的计划性是极强的，自本世纪30年代以来，大多数发达的资本主义国家都在不同程度上用不同方法加强了政府对经济的宏观计划调控。社会主义国家的劳动生产更是几乎从来没有同市场绝缘过。我国10多年的经验表明，在我国当前生产力发展水平的条件下，适当运用市场机制，更有助于生产力的发展，有助于社会主义综合国力的增强及人民生活水平的提高。

但是我国的生产力水平毕竟还比较低，生产社会化的程度也不高，对于如何运用市场机制，大多数人是不熟悉的。因此，迫切需要借鉴发达国家或者搞得成功的发展中国家已有的经验。社会主义应当继承和发展人类一切文明的成果，何况社会化生产的管理和经营经验，这是我们所更需要的。这一套《海外经济管理运作丛书》就是为适应这种需要而编写的。

这套丛书的特点在“运作”。就是说，我们希望尽可能地写实，而不是把着重点放在概念、原则的介绍上。研究经济学，概念和原则都是少

不了的。概念和原则也是由事实构成的，是事实的抽象。但是，对于这种抽象各人又可能有不同的理解。加之许多人对事实本身并不熟悉，更可能只凭自己的经验或者想象去理解。现在有一部分争论或者有些同志走的某些弯路，可能与此有关。当然也并不要紧，实践的经验多了，许多认识又可能趋于一致。不过代价总是力求付得少一点好。为此，多了解一点事实，大概不是没有用处的。只不过这些事实不应是表面现象的描绘。所以，我们又希望尽可能深入到经济的运行和操作过程中去，把各种相关的制约因素之间的关系客观地描述出来。这是一件不容易的事。丛书的作者大多对海外的情况有实际的了解。但写这样的著作，毕竟还是一种探索。效果究竟怎样，还有待实践检验。我们希望各界有识之士提出宝贵的意见，以便不断充实本丛书的内容。

出版这一套丛书，还有一个目的，就是希望能够有助于我国同海外经济的联系。开放，就要同别人打交道，做生意，就需要有互相的了解。不了解，有些机会就抓不住。格格不入，有些生意就做不成。不熟悉对方的运作机制，有些钱就赚不了。有些纠纷还可能由于相互对事物的不同理解而产生。我们相信，随着对外开放的扩大，

出版这样一套丛书的必要性也将会显现得更清楚。

任何事物都是在一定条件下形成的，都是作为发展的过程存在的，不可能止于至善，更不可能不囿于条件而放之四海皆准。这套丛书的任务不在于评定各种做法的优劣。我们只是希望在介绍情况时尽可能把背景条件说清楚，以便于读者分析参考。这样做，也是一种尝试。

中国在经济上落后的时间已经太长了。中国应当起飞，当前的国际国内条件使我们有可能起飞，需要的是中国人团结一致，扎扎实实地努力奋斗。做一点扎实的工作，我们在编辑出版这一套丛书时以此自勉，并与读者同志们共勉。

1992年10月1日

前 言

跨国公司，是在两个或两个以上国家控制有工厂、矿山、销售机构和其他财产的企业。跨国公司与其它类型企业的主要区别在于：第一，它是以母国为基地，在国外设立一定数量子公司的母公司，国外子公司一般具有一定规模并进行相对独立的生产经营活动。第二，它是以制定并实施全球性战略为主要特征的，它在世界范围内安排产品的生产和销售活动，通过内部集中统一管理来获取最佳的经济效益。第三，跨国公司的经营活动一般是多角化的，从方便面条到导弹，经营业务无所不包。

尽管联合国经社理事会已于1974年作出决议，对跨国经营企业正式确认“跨国公司”这种称呼，但时至今日，仍有多国公司、全球公司、国际公司等多种称呼在世界上流传。当然，这并不妨碍我们对跨国公司这一事物的关注与了解。

跨国公司的最初产生可以追溯到16、17世纪

重商主义时期的欧洲。适应当时殖民主义统治的需要，在英国、荷兰等殖民主义国家相继组建了英国东印度公司、英国皇家非洲公司、荷属东印度公司等一批特权贸易公司。这些特权贸易公司在殖民地国家进行掠夺性贸易活动，并且还强征贡赋，挑起战争。特权贸易公司只可视为跨国公司的雏形，在本质上，与现代跨国公司是不同的。

第一次世界大战前后，现代跨国公司开始形成并获得了一定程度的发展。在这一时期，爆发了人类历史上极其重要的第二次科学技术革命，有力地推动了生产国际化和对外直接投资的发展，在欧、美等地先后诞生了一大批较有影响的跨国公司。当然，那时的跨国公司无论从自身规模还是从活动范围，都很难与目前的跨国公司相比拟。

第二次世界大战以后，爆发了第三次科技革命，整个社会生产力水平获得了极大提高，国际分工进一步深化，世界经济进入了前所未有的高速增长时期，跨国公司也加快了其发展步伐并逐步成为人类社会中的一种重要经济现象，引起了各国政府和有关国际组织的极大关注，成为经济学研究的最热门课题，以至有人说：对跨国公司缺乏了解，就不能真正认清我们所处的时代。

当代跨国公司的主要特点是：1. 数目剧增。二次世界大战之前，具有一定规模的跨国公司在世界不过数百家，而现在，据联合国跨国公司管理署副署长卡尔·沙万特说，已有35000余家母公司和15万余家子公司。2. 规模宏大。在当代跨国公司体系中，巨型公司居于绝对支配地位。1980年，占跨国公司总数0.002%的350家巨型公司集中了跨国公司全部资金的70%，利润的70%，雇工人数的40%。这些巨型公司的资产额均在100亿美元以上，成为一个个“国中之国”。3. 海外业务占有较大比重。1976年，全世界跨国公司的国际产值达到8300亿美元。1977年，全世界382家巨型公司的国外销售额占其总销售额的比重达40%，某些欧洲公司的跨国比重更高。国家、民族的政治疆界对于跨国公司的活动驰骋，确实是过于狭小了。4. 投资方式更加灵活。早期的跨国公司在对外直接投资方面特别强调100%出资，适应当代国际市场环境的特点，各跨国公司普遍采取了合资经营、少数股权等灵活经营方式，技术投资、共同开发、合同生产等各种非股权投资方式也获得了迅速发展。

我们今天所看到的跨国公司，不但在其外在表现上与过去的跨国公司有很大的不同，而且在

其本质特性上也发生了根本性的变化。

早期跨国公司是垄断资本向外扩张的产物。当时的资本主义各国，由于技术先进，生产发达，导致了自由资本主义向垄断资本主义的过渡，高度集中的垄断资本为了追求更高的超额利润，必然要从国内向国外扩张，从而使跨国公司发展起来。因此，那时的跨国公司，带给东道国的更多的是掠夺、剥削，是灾难、战争和不幸。

如今，跨国公司主要是作为当代水平型国际分工的载体，一种有效的企业组织形式而存在的。尽管跨国公司还不免会给有关国家和人民带来一些不利影响——因为它毕竟不是跨国的福利组织或经济发展组织——但是，它带给世界各国的利益已经是有目共睹的了。当代跨国公司的发展，不但为自身赢得了巨额利润，带动了母国经济的持续繁荣，而且对东道国经济的起飞起到了积极的助推作用，促进了国际商品贸易、技术贸易和人类社会生产、文化事业的发展与兴旺。跨国公司已经成为世界经济的中坚力量，成为人类进步的标志。

基于这样一种全新的认识，各国政府和人民对跨国公司的态度也发生了重大变化。广大发展中国家陆续调整了国内政策，鼓励跨国公司前来

投资，带动国内经济增长；同时还积极组建本国的跨国公司，主动参与国际分工，发展外向型经济。如今的跨国公司已不再是发达资本主义国家的“专利”，发展中国家、社会主义国家的跨国公司也正在如雨后春笋般地出现。

本书的编写，就是想为我国跨国公司领域的开拓者们提供一些真实素材，作为重大决策之前的一点借鉴。

目 录

前 言..... (1)

IBM 王 国 (1)

——美国国际商用机器公司..... (1)

全球汽车业的霸主

——通用汽车公司..... (89)

世界最大的家用电器公司

——日本松下电器产业公司..... (123)

把重点放在全球化和现代化上

——美国杜邦化学制品公司..... (183)

IBM王国

——美国国际商用机器公司

奇迹般的企业出自平凡

美国国际商用机器公司，英文简称**IBM**，是一家世界级的巨型跨国公司。1987年，在世界50家巨型工业公司中排名第五，仅次于通用汽车公司、英荷壳牌石油公司、埃克森公司和福特汽车公司。在电脑行业，它则是世界第一，以至于人们经常把**IBM**当作电脑业的同义语。

IBM在全世界100多个国家和地区设有生产厂或经销处，在全世界范围内从事电脑产品的生产和销售活动。在其鼎盛时期，职工总数曾达到40多万，股票价格升至175美元。1991年1年的销售额就有647亿美元。企业规模之大，既令人起敬，也令人咋舌。作为世界最高科技产业的顶尖企业，其驰骋世界的雄心，其顽强拼搏的勇气，其富于弹性的组织，其深奥莫测的经营策略，更为世人所津津乐道，被称为具有无敌的雄心、无敌的勇气、无敌的组织和无敌的智慧的无敌企业。

作为一家触角已伸向世界各地，生命力又极其旺盛的企业，自然会引起各国产业界的忧虑和不安。

欧共体一位官员说：**IBM**的目的是要席卷整个世界市场。

哈内威尔公司副总裁杰伊斯姆斯·利纳伊亚在《商业周刊》杂志撰文称：现在没有任何人能否认**IBM**的存在。我们的电脑业始终都在承受**IBM**日益增长的既富创造性，又具攻击性的压力。

意大利欧利帝公司执行副总裁艾尔雪利诺·比欧尔说：“现在我们所接触的已不是过去的**IBM**。过去的**IBM**绝对不打折扣促销，现在却开始打折扣；过去的**IBM**销售活动有一定的模式，我们不难加以预测，现在的**IBM**对任何销售工具都加以利用，很难进行预测。

某专门从事电脑业调查的国际资料公司调查员杰克·哈德，在《电脑世界》发表文章写道：**IBM**所采取的行动，是在其所介入的每个市场都夺得100%的占有率。

有人曾预测：迈入21世纪，**IBM**将成为世界上最大的企业。若对其一无所知，将无法想象未来的人类社会。

电脑业不同于一般的产业部门，在世界经济

发展中具有举足轻重的作用；一国电脑业的优劣，直接决定着一国经济实力的强弱，决定着国家间的力学关系。因此，各国政府对于IBM咄咄逼人的成长势头，也深怀恐惧。

然而，这样一个顶天立地的巨型公司却是从一个极不起眼，甚至可以说是毫无生气，看不到前途的小公司起家的。

IBM的前身是一家小型“三合一”公司。这家公司由一个计算机公司、一个统计机公司和一个记录机公司拼凑而成的计算、统计、记录机公司，简称CTR公司。

当时CTR的混乱状况，常人很难想象。这家公司属于股份有限公司，股票价格已跌破面额的 $1/3$ 。公司共发行股票1000万美元，实际价值只有300万美元。整个公司竟没有一个中央决策机构。计算机总部在芝加哥，统计机总部在华盛顿，记录机总部在纽约，三个部分在经营活动上各自为政，各行其是。更有甚者，三个部分可以完全独立地设置自己的子公司。营业部门与生产部门毫无联系。公司生产活动无统一计划，散落在各地的工厂自行安排生产，有时两家工厂生产同一种产品，在市场上自相竞争。即使有人想拟定一份统一的生产计划，也不知从何处下手。公司

内人浮于事，派系丛生，充满对立与矛盾，生产效率低下。以1200名员工的企业规模，年营业额只有400万美元。不仅如此，600万美元的长期负债，压得公司喘不过气来。整个公司处于极度混乱和动荡之中。

1914年，经纽约金融界头面人物推荐，国家收银机公司（NCR）的年富力强的营业处长华德森就任CTR总裁。经华德森及其继任者们数十年艰苦卓绝的努力，这个名不见经传的CTR迅速成长为举世闻名的IBM公司。这真不愧是个奇迹。IBM也不愧为“奇迹般的企业”。

IBM80年的发展历史可划分为5个阶段：

1. 1914到1924年——飞跃成长阶段。在这10年中，华德森重建CTR公司并使其更名为IBM。行之有效的整治措施，使IBM一跃而成为美国一流企业并实现了工厂面积、生产能力、营业额和剔除物价上涨因素的股利均扩大3倍的惊人成果，从业人员也从1200人增加到3000人。

2. 1925到1945年——艰苦奋斗阶段。成为一流企业的IBM，始终不曾掉以轻心，在电脑业激烈的竞争中顽强拼搏，终于赢得了该行业的领导地位。

3. 1946到1968年——技术革命阶段。二次

大战以后，资本主义各国普遍实现了经济起飞。**IBM**凭借自身的实力以及与美国政界、军界的良好关系，全力以赴地搭上了经济成长的列车，集中全力于技术革命和经济策略的创新，从而成为电脑行业的顶尖企业，把其他企业远远地甩在后面。

4. 1969到1981年——诉讼抗争阶段。由于**IBM**在电脑业的霸主地位而被美国政府提出告诉，依据违反“侠马法”而成为被告。在13年漫长的岁月中，公司以顽强的毅力进行辩解、说服工作，1982年1月8日，美国司法部撤回告诉。这场旷日持久的反托拉斯法的诉讼案件，最后以**IBM**获胜而告终。

5. 1982年以后至今——世界经营阶段。从反托拉斯法缠绕中解脱的**IBM**如虎出柵，更迅猛地奔驰于日益缩小的地球之上。在这一阶段，公司致力于经营策略的全面改革，向高度信息化社会发起进攻，向更新的目标挺进。

伟大的预见造就伟大的企业

IBM光辉的成长历程源于创始人华德森的超凡预见能力。这要从华德森令人不解的转职说起。在就任**IBM**前身——**CTR**总裁之前，华德森