

Multinational  
Corporations Management  
—Theories, Practices and Cases

# 跨国公司管理

## ——理论·实务·案例

时秀梅 李 毅 主编  
栾 华 主审

高等院校“十二五”应用型规划教材  
21世纪经济管理类精品教材  
本教材获大连外国语大学出版基金资助

Multinational  
Corporations Management  
—Theories, Practices and Cases

# 跨国公司管理

## ——理论·实务·案例

主 编：时秀梅 李 毅  
副主编：周燕华 苑 莹 颜 实 彭佑元  
主 审：栾 华



经济管理出版社  
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国公司管理/时秀梅, 李毅主编. —北京: 经济管理出版社, 2014.9

ISBN 978-7-5096-3129-4

I. ①跨… II. ①时… ②李… III. ①跨国公司—企业管理—高等学校—教材 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 109031 号

组稿编辑: 申桂萍

责任编辑: 申桂萍 梁植睿

责任印制: 司东翔

责任校对: 陈 颖

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: [www.E-mp.com.cn](http://www.E-mp.com.cn)

电 话: (010) 51915602

印 刷: 三河市延风印装厂

经 销: 新华书店

开 本: 787mm×1092mm/16

印 张: 21.5

字 数: 484 千字

版 次: 2014 年 9 月第 1 版 2014 年 9 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-3129-4

定 价: 68.00 元

·版权所有 翻印必究·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

# 前 言

跨国公司的发展是经济全球化的必然结果，同时又是经济全球化发展的内在动力，跨国公司在世界经济中扮演着越来越重要的角色。随着中国经济融入世界经济步伐的加快，越来越多的跨国公司来中国投资与经营。与此同时，中国政府积极实施“走出去”战略，中国企业开始逐渐走向世界。了解跨国公司的有关理论和经营管理实务，并借助具体案例充分理解管理的内涵，对于加快中国经济持续稳定发展具有重要意义。因此，学习跨国公司对外投资基本理论，掌握跨国公司跨文化管理、人力资源管理、战略管理、营销管理以及财务管理等知识和技巧就显得格外重要。

“跨国公司管理”是国内许多高校（经济学院、管理学院和商学院）开设的必修或限选、选修课，也是 MBA、EMBA、MPA、MPAcc 等管理类专业硕士和工程硕士（EME）及非经济管理类专业研究生的一门核心主干课。如今，许多高校的外国语学院及各外国语大学都相继开设商务英语专业，招收攻读国际商务专业的研究生，“跨国公司管理”也成了商务英语专业、国际商务专业的一门必修课。但是，由于目前国内出版市场出版的《跨国公司管理》不是偏重于理论阐述，就是倾向于实务操作，且篇幅较长、内容过多，不太适合商务英语及国际商务专业学生的学习。因此，编写和出版适合商务英语本科专业和国际商务硕士生教材，就成为一种必要。

本书充分考虑了应用型本科和专业学位《跨国公司管理》教学的特点，把知识的相关性和工作任务的相关性有机结合在一起，真正围绕应用型人才培养的目标进行课程结构设计。为此，本书以案例引导教学，运用“引导教学法”和相关案例教学法激发学生的学习兴趣，促进学生把所学的知识内化为潜在的应用能力。

本书具有以下几大特色：

## 1. 趣味性

通过引入案例，使学生对本课程产生兴趣。对于初学者而言，通过实践案例和课后阅读材料，可以帮助他们更好地理解跨国公司管理的理论知识，也可以培养他们学习本课程的感性认识。

## 2. 实用性

通过大量的“专栏”，引入实际的经典案例，结合跨国公司管理实践进行基础理论

与方法的讲解,突出实用性特色。并通过课后的练习题和案例分析题,将理论知识与实际相结合,使学生能把学到的理论知识应用到实际中,强化应用能力的培养。

### 3. 能力性

应用型人才培养目标,核心是培养学生的综合能力。本书强调理论与实务的同时,注重传授方法及技巧的运用,使学生不仅会分析问题,而且能够解决问题。另外,本书每章都有学习要求,使教师明确在讲授知识点时应培养学生哪种能力,具体有认知、理解、分析、解决、思维、综合、应变、学习、创新等能力。

### 4. 精练性

本书一改目前大多数教材“大而全”面面俱到的编写思路,充分考虑了课程之间的相互关联性和互补性,结合课时要求,将其他相关课程涉及的内容剔除。这样既简化了教材,又使教师能够有时间进行课堂案例教学,提高教学效果,使初学者能够更好地了解相关知识。

### 5. 新颖性

本书吸收了国内外大量跨国公司管理方面研究的最新研究成果,包括理论、实务与案例,包括近年的经济数据、刚刚发生的具体案例等,有利于提高教学效率。

### 6. 综合性

提供配套的电子教案、教学案例及练习题等教学资源,方便教学。

本教材由大连外国语大学应用英语学院时秀梅副教授(博士)和青海民族大学工商管理学院李毅教授(博士)任主编。新疆财经大学周燕华副教授(博士)、青海民族大学工商管理学院苑莹老师、中北大学彭佑元副教授(博士)、内蒙古工业大学颜实副教授(博士)任副主编,参与本书编写的还有中央财经大学投资系研究生张舒婷、袁胜男和李芮萱,青海民族大学工商管理学院研究生李锐和杨洁。全书由时秀梅和李毅负责设计总体框架、制定编写大纲、组织作者撰写及承担全书的总纂及修改。时秀梅和李毅还承担了全书的校对工作。全书由时秀梅最后统稿,中央财经大学投资系教授、私募股权投资研究所所长栾华先生主审。

本教材在编写过程中,得到了大连外国语大学学校领导和应用英语学院领导的大力支持,并获得大连外国语大学出版基金资助;本教材也得到了经济管理出版社的鼎力支持,尤其是申桂萍主任对书稿的出版做了大量细致的工作,在此表示衷心的感谢!同时,本教材在成稿过程中,也参考引用了本专业的最新研究成果和经典教材的优秀内容,在此向所列参考文献以及由于编者疏漏未能列示的文献作者致以衷心的感谢!

本书除了供商务英语本科专业和 International Business 专业学生学习用书之外,还可以作为跨国公司员工培训教材,同时,对在经济管理岗位上的工作人员提高自己的业务水平和增加知识面也是合适的用书。

由于编写者水平有限,在编写过程中,受到主客观因素的局限,教材中难免会存在

## 前 言

---

疏漏和不足之处，恳请广大专家学者、同行和读者朋友们谅解并提宝贵意见和建议 (E-mail: sxmlcljj@163.com)，以便做进一步修改、补充和完善。

时秀梅

2014 年 6 月 30 日

于大连外国语大学励业楼

# 目 录

## 第一部分 基本理论

|                              |    |
|------------------------------|----|
| 第一章 跨国公司概论 .....             | 3  |
| 第一节 跨国公司的概念和特性 .....         | 5  |
| 第二节 跨国公司的构成和类型 .....         | 7  |
| 第三节 跨国公司的演变和发展 .....         | 11 |
| 第四节 跨国公司社会责任 .....           | 18 |
| 本章小结 .....                   | 26 |
| 课后练习题 .....                  | 26 |
| 第二章 跨国公司的经营环境 .....          | 30 |
| 第一节 世界宏观经济环境因素 .....         | 32 |
| 第二节 东道国经济环境因素 .....          | 35 |
| 第三节 东道国政治法律因素 .....          | 38 |
| 第四节 东道国社会文化环境 .....          | 42 |
| 第五节 东道国技术环境 .....            | 46 |
| 第六节 环境分析的评价方法 .....          | 48 |
| 本章小结 .....                   | 53 |
| 课后练习题 .....                  | 54 |
| 第三章 对外直接投资理论 .....           | 58 |
| 第一节 跨国公司理论的演变 .....          | 59 |
| 第二节 垄断优势理论 .....             | 61 |
| 第三节 产品生命周期理论 .....           | 63 |
| 第四节 内部化理论 .....              | 66 |
| 第五节 小岛清边际产业理论 (比较优势理论) ..... | 70 |

|                             |            |
|-----------------------------|------------|
| 第六节 国际生产折衷理论 .....          | 72         |
| 第七节 发展中国家投资理论 .....         | 76         |
| 第八节 跨国公司投资理论的新发展 .....      | 81         |
| 本章小结 .....                  | 87         |
| 课后练习题 .....                 | 88         |
| <b>第四章 跨国公司对外直接投资 .....</b> | <b>92</b>  |
| 第一节 对外直接投资简介 .....          | 93         |
| 第二节 绿地投资 .....              | 96         |
| 第三节 跨国并购 .....              | 102        |
| 第四节 战略联盟 .....              | 110        |
| 本章小结 .....                  | 117        |
| 课后练习题 .....                 | 118        |
| <b>第二部分 实务操作</b>            |            |
| <b>第五章 跨国公司跨文化管理 .....</b>  | <b>123</b> |
| 第一节 文化与管理 .....             | 124        |
| 第二节 跨文化管理理论 .....           | 130        |
| 第三节 跨国公司的跨文化管理 .....        | 152        |
| 第四节 跨文化沟通 .....             | 159        |
| 本章小结 .....                  | 166        |
| 课后练习题 .....                 | 167        |
| <b>第六章 跨国公司经营战略管理 .....</b> | <b>169</b> |
| 第一节 跨国公司国际化战略的主要动因 .....    | 171        |
| 第二节 跨国公司经营的战略选择 .....       | 174        |
| 第三节 国际化经营的战略实施 .....        | 176        |
| 第四节 国际化经营的战略控制 .....        | 181        |
| 本章小结 .....                  | 184        |
| 课后练习题 .....                 | 185        |
| <b>第七章 跨国公司人力资源管理 .....</b> | <b>187</b> |
| 第一节 跨国公司人力资源管理概述 .....      | 188        |

## 目 录

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 第二节 跨国公司人力资源配置 .....      | 191        |
| 第三节 跨国公司外派人员管理 .....      | 196        |
| 第四节 国际劳资关系 .....          | 206        |
| 本章小结 .....                | 211        |
| 课后练习题 .....               | 212        |
| <b>第八章 跨国公司营销管理 .....</b> | <b>214</b> |
| 第一节 跨国公司营销战略 .....        | 216        |
| 第二节 跨国公司产品策略 .....        | 218        |
| 第三节 跨国公司价格策略 .....        | 225        |
| 第四节 跨国公司渠道策略 .....        | 231        |
| 第五节 跨国公司促销策略 .....        | 239        |
| 本章小结 .....                | 246        |
| 课后练习题 .....               | 246        |
| <b>第九章 跨国公司财务管理 .....</b> | <b>249</b> |
| 第一节 跨国公司财务控制组织体系 .....    | 250        |
| 第二节 跨国公司资金管理 .....        | 255        |
| 第三节 跨国公司投资决策管理 .....      | 259        |
| 第四节 跨国公司投资风险管理 .....      | 265        |
| 本章小结 .....                | 271        |
| 课后练习题 .....               | 272        |

## 第三部分 中国实践

|                                |            |
|--------------------------------|------------|
| <b>第十章 中国跨国公司的产生与发展 .....</b>  | <b>279</b> |
| 第一节 中国跨国公司的界定 .....            | 280        |
| 第二节 中国跨国公司的发展与现状 .....         | 281        |
| 第三节 中国跨国公司未来的发展前景及所面临的挑战 ..... | 288        |
| 第四节 促进中国跨国公司的发展对策 .....        | 290        |
| 本章小结 .....                     | 293        |
| 课后练习题 .....                    | 293        |

|                               |     |
|-------------------------------|-----|
| 第十一章 中国跨国公司的经营与管理 .....       | 296 |
| 第一节 中国跨国公司经营的主要类型与模式 .....    | 298 |
| 第二节 中国跨国公司经营面临的非市场风险及对策 ..... | 304 |
| 第三节 中国跨国公司经营发展的优势与存在的问题 ..... | 311 |
| 第四节 中国企业跨国经营的战略与措施 .....      | 318 |
| 本章小结 .....                    | 324 |
| 课后练习题 .....                   | 325 |
| 参考文献 .....                    | 328 |

## 第一部分 基本理论



# 第一章 跨国公司概论

## 本章学习要求

- \* 掌握跨国公司的定义
- \* 理解跨国公司的特性
- \* 了解跨国公司的改革和发展历程
- \* 清楚跨国公司履行社会责任的主要形式

## 本章主要概念

跨国公司 经济全球化 全球活动一体化 国际市场 当地化经营 全球化 商业道德 跨国公司社会责任

### 开篇案例

### 塔塔集团

塔塔集团是印度最大的商业集团，由詹姆谢特吉·塔塔（Jamsetji Tata）创立于1868年，总部位于印度孟买。商业运营涉及七个业务领域：通信和信息技术、工程、材料、服务、能源、消费产品和化工产品。作为印度迅速发展的商业集团，塔塔集团旗下拥有100多家子公司，业务遍及6大洲的80多个国家。塔塔集团2011~2012财年总收入为1000.9亿美元，其中58%来自于海外业务。集团在全球各地的职员数量约为45万人。140多年以来，在印度，“塔塔”这一名字以其恪守良好的价值观和商业道德而广受尊敬，2012年被《福布斯》评为全球最受尊敬的公司第11位。

每个塔塔公司或企业都是独立运作的，具有自己的董事会和股东。塔塔集团共有31个上市公司，其市值总额约910.2亿美元（截至2013年1月10日），拥有360万名股东。塔塔集团的主要公司包括：塔塔钢铁公司、塔塔汽车公司、塔塔咨询服务有限公司（TCS）、塔塔电力公司、塔塔化工公司、塔塔全球饮料公司、印度酒店集团、Titan以及塔塔通信公司等。

塔塔钢铁公司在成功收购英国康力斯集团（现已更名为塔塔钢铁欧洲公司）以后成为世界前十大钢铁制造商。塔塔汽车公司是世界排名前五位的商用车辆制造商之一，2008年收购了捷豹路虎。塔塔咨询服务公司是世界领先的软件公司，除印度本土外，公司在美国、英国、匈牙利、巴西、乌拉圭和中国拥有多个交付中心。通过收购英国泰特莱（Tetley）茶叶公司，塔塔全球饮料公司奠定了世界第二大品牌茶

叶公司的地位。塔塔化工公司是世界第二大纯碱生产商。塔塔通信公司是世界最大的语音服务批发商。

随着旗下公司的足迹遍布世界各地，塔塔集团的国际知名度也在提高。英国咨询公司品牌金融（Brand Finance）2012 年对塔塔品牌的估值为 163 亿美元，在 2012 年全球前 100 大品牌中位列第 45 位。在商业周刊杂志推出的“世界前 50 位最具创新性公司”排名中，塔塔集团位列第 17 位；在美国声誉研究所（Reputation Institute）于 2009 年推出的“全球最负盛名的企业”排名中，塔塔集团排名第 11 位。

塔塔集团的早期发展深受民族主义精神的鼓舞。塔塔集团在印度开辟了数个对国家具有重要意义的行业：钢铁、电力、酒店和航空业。近年，塔塔集团的开拓精神在其旗下的公司中得到了体现。这些公司包括塔塔咨询服务公司——该公司是印度第一家软件公司；塔塔汽车公司——该公司于 1998 年生产出印度第一辆本土研制汽车 Indica，并于 2008 年推出了世界上最经济的小型汽车 Nano。

塔塔集团未来的战略重心将在新技术和创新方面，推动公司在印度及全世界的业务发展。Nano 汽车就是其中的一个例子；另一个例子是 Eka 超级计算机（由另一家塔塔公司开发），2008 年该计算机的运算速度世界排名第四位。塔塔集团正成长为一家国际化的企业，它扎根于印度并恪守传统价值观和良好的道德标准，在兼顾其股东、雇员和更广泛社会的利益的同时，通过卓越和创新来实现增长。

资料来源：百度文库，<http://baike.baidu.com>，2014-03-13。

跨国公司在全球经济发展历程中扮演着重要的角色，它们对各国经济发展做出了重大贡献。根据联合国外贸发展委员会提供的数据显示，世界上跨国公司总量超过 8 万家，在不同的国家和地区子公司超过 80 万家。它们密切关注着经济动向，其资本运作能力迅速在全球范围内扩张。

### 【专栏 1-1】

### 用数字看跨国公司

全球跨国公司母公司约 8.2 万家，外国分支机构约 81 万家，其职员大约 8000 万人。

跨国公司内部贸易占全球出口贸易的 1/3。跨国公司掌握了 40% 的世界生产，世界 90% 的对外直接投资占全球贸易 2/3 的份额。

几乎汽车产量的 85%，计算机产量的 70%，牙膏产量的 35%，软饮料产量的 65% 都是由跨国公司生产和销售的。

超大型跨国公司（如沃尔玛、埃克森等）的总销售额甚至超过大多数新兴工业经济体（NIEs）和发展中国家的 GDP。

资料来源：百度文库，<http://wenku.baidu.com>，2014-04-03。

跨国公司在商业运作当中扮演着促进技术、商品、服务、资源、人力和知识转移的角色。对于跨国公司的探讨和研究有助于学习者理解技术、商品、服务和知识在各国间交流和转移的原因和方式，以及影响它们海外接受程度的种种因素。

对于企业来说，跨国公司既加剧了国内市场的竞争，同时又打开了国际市场。创新能力的提高和对资源的有效利用是增强企业国际竞争力的重要因素。

对于消费者而言，跨国公司使国际市场上的商品和服务的种类增加，改善了人们的生活水平。更重要的是，国家经济的开放意味着新认知、新技术和新的处事方式的涌入。

## 第一节 跨国公司的概念和特性

### 一、跨国公司的概念

虽然跨国公司有很多不同的定义，但是到目前为止还没有一个通用的概念。

比较典型的概念是联合国跨国公司中心在 1986 年的《跨国公司行为守则》中给出的定义：跨国公司是指由在两个或更多国家的经济实体所组成的公营、私营或混合所有制企业，不论这些实体的法律形式和活动领域如何；该企业在一个决策体系下运营，通过一个或一个以上的决策中心采取具有一致的政策和共同的战略；该企业中各个实体通过所有权或其他方式的结合，使其中一个或更多的实体得以对其他实体的活动施加有效的影响，特别是分享知识资源和分担责任。该定义指出，跨国公司就是在两个或更多国家有自己的实体组织，与它们的法定形式以及涉及的领域无关。

跨国公司是在国际商业中涉及范围比较广阔的企业。关于跨国公司更精确的定义是：在海外从事直接投资，除已经拥有和控制的海外资产之外，在不止一个国家拥有或控制增值资产。跨国公司通常从许多国家购买原材料，在一个国家研发产品和服务，然后在另一个国家销售。跨国公司经常给子公司发布战略决策，允许子公司或其附属公司在可控的海外市场范围内，因地制宜地调整其经营策略。

本书将跨国公司定义为：跨国公司是指一种在多个国家进行直接投资，并设立分支机构或子公司，从事全球性战略经营的国际企业组织，又称国际公司或多国公司。全球性、世界性、多国性、国际性以及超国家的企业都被称为跨国公司。

#### 【专栏 1-2】

#### 跨国公司最常见的名称

##### 1. 国际公司 (International Corporations)

在跨国公司发展的早期阶段，国外业务在企业的全部业务中所占比重较小，企

业经营基本以母国的业务为主，国外子公司和分公司通常围绕如何增强母公司的竞争实力组织生产经营活动。与业务完全局限于一国的公司相比，这种从事有限跨国生产经营活动的企业被称作国际公司。

## 2. 多国公司 (Multinational Corporations)

为了保证跨国经营活动的成功，企业需要根据不同东道国的具体特点制定发展战略，调整产品结构、产品性能或产品包装，甚至在不同东道国的子公司中采用不同的管理方法。这种根据不同东道国特有环境开展跨国经营活动的企业通常被称作多国公司。

## 3. 全球公司 (Global Corporations)

要想在跨国经营中提高效率，企业必须把世界上不同国家的市场看作一个整体，从全球市场角度制定跨国经营战略。这种以全球市场为目标开展跨国经营活动的企业通常被称作全球公司。全球公司致力于全球性产品的生产经营。这类产品的市场是全球性市场，其市场需求产生于各国消费者类似或趋同的偏好。

## 4. 跨国公司 (Transnational Corporations)

跨国公司主要兼顾跨国经营的整体效率和对各东道国市场变化的适应能力。即跨国公司主要通过对每个东道国的特定环境入手开展跨国经营活动，同时，母子公司之间的关系也不再是简单的集权与分权，而是在世界性一体化经营网络中相互依存的不同决策实体，从而保证了跨国公司跨国经营活动的有效运转。

资料来源：上海财经大学精品课程《国际贸易》。

# 二、跨国公司的特性

与其他企业相比，跨国公司有其独有的特征：

## 1. 全球战略目标

在国际分工不断深化的条件下，跨国公司凭借其雄厚的资金、技术、组织与管理等方面的力量，通过对外直接投资在海外设立子公司与分支机构，形成研究、生产与销售一体化的国际网络，并在母公司控制下从事跨国经营活动。跨国公司总部根据自己的全球战略目标，在全球范围内进行合理的分工，组织生产和销售，而遍及全球的各个子公司与分支机构都围绕着全球战略目标从事生产和经营。跨国公司的重大经营决策都以实现全球战略目标为出发点，着眼于全球利益的最大化。

## 2. 全球一体化经营

为实现全球战略目标，跨国公司实行全球一体化经营，对全球范围内各子公司与分支机构的生产安排、投资活动、资金调遣以及人事管理等重大活动拥有绝对的控制权，按照全球利益最大化的原则进行统一安排。跨国公司强有力的管理体制和控制手段是实现全球一体化经营必需的组织保证，当代通信技术的巨大进步和现代化的交通运输为跨国公司的全球一体化经营提供了必要的物质基础。跨国公司采取集中与分散相结合的管理方式和全球战略，在国际范围内从事生产经营活动。

### 3. 灵活多样的经营策略

在实行全球一体化经营的同时，跨国公司也会根据国际政治经济形势、东道国的具体情况及其对跨国公司的政策法规、自身的实力以及在竞争中的地位，采取灵活多样的经营策略，以更好地满足东道国当地的实际情况，获得良好的经营效益，也有利于与东道国政府建立融洽的关系。在组织机构上，跨国公司往往会相应地改变原来的集权管理，将原先集中在总部的权力适当下放给各子公司与分支机构，实行分权管理。

### 4. 强大的技术创新能力

在科学技术迅猛发展的今天，技术进步已成为垄断资本获取高额利润、争夺市场、增强自身在国内及国际市场竞争力的重要途径。大型跨国公司是当代技术创新与技术进步的主导力量，其实力主要体现在它们拥有雄厚的技术优势和强大的开发能力。跨国公司若要在国际分工和国际竞争中保持领先，就必须不断地投入巨额资金，加强技术研究与开发，保持自己的技术优势。技术领先地位不仅会带来丰厚的市场回报，而且还能激励跨国公司不断地进行技术创新，推动技术进步。

### 5. 具有较大的经营风险

跨国公司与国内企业最大的区别在于面临着更为错综复杂的国际经营环境，复杂的经营环境在给跨国公司创造出更多的发展机会和空间的同时，也使它具有较大的经营风险。除了正常的商业风险外，跨国公司还面临着国际经营所特有的政治风险和财务风险等。前者指国际经济往来活动中由于政治因素而造成经济损失的风险，包括东道国对外国资产没收、征用和国有化的风险，以及东道国革命、政变等风险；后者指东道国汇率变化和通货膨胀而带来的经济损失等风险。

## 第二节 跨国公司的构成和类型

### 一、跨国公司的构成

跨国企业通常由母公司和子公司或分支机构组成。

#### 1. 母公司

母公司又称总公司，是指拥有其他公司一定数额的股份或根据协议，能够控制、支配其他公司的人事、财务、业务等事项的公司。母公司最基本的特征，不在于是否持有子公司的股份，而在于是否参与子公司业务经营。母公司通常是一个巨大的企业，其具有控制一个或多个子公司在同一行业或多个行业的能力。母公司可以选择干涉或不干涉子公司，这取决于对子公司经理数量的管理控制。严格来讲，母公司并不等同于只掌握股权而不从事业务经营的纯控股公司，许多实力雄厚的母公司本身也经营业务，是独立的法人，有自己的管理体系，因而应属于混合控股公司。母公司通过制定大的方针、政策、战略等对其世界各地的分支机构进行管理。

母公司有两种最常见的形成方式，一是并购小公司，二是剥离或创建子公司。