

上海“十二五”内涵建设项目案例系列教材

跨国企业经营管理案例分析

Kuaguo Qiye Jingying Guanli Anli Fenxi

施 堃 编著



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

上海“十二五”内涵建设项目案例系列教材

跨国企业经营管理 案例分析

施堃 编著

季十代 陈纪升
文来周 吕如周

财会案例经营管理案例系列教材

财会案例经营管理案例系列教材
财会案例经营管理案例系列教材
财会案例经营管理案例系列教材
财会案例经营管理案例系列教材



立信会计出版社

LIXIN ACCOUNTING PUBLISHING HOUSE

图书在版编目(CIP)数据

跨国企业经营管理案例分析 / 施堃编著. —上海:
立信会计出版社, 2014. 12

上海“十二五”内涵建设项目案例系列教材

ISBN 978-7-5429-4418-4

I. ①跨… II. ①施… III. ①跨国公司—企业管理—
案例—教材 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2014)第 282041 号

责任编辑 方士华

封面设计 周崇文

跨国企业经营管理案例分析

出版发行	立信会计出版社	邮政编码	200235
地 址	上海市中山西路 2230 号	传 真	(021)64411325
电 话	(021)64411389	电子邮箱	lxaph@sh163.net
网 址	www.lixinaph.com	电 话	(021)64411071
网上书店	www.shlx.net		
经 销	各地新华书店		

印 刷	常熟市梅李印刷有限公司		
开 本	710 毫米×960 毫米	1/16	
印 张	13.25	插 页	1
字 数	225 千字		
版 次	2014 年 12 月第 1 版		
印 次	2014 年 12 月第 1 次		
印 数	1—2 100		
书 号	ISBN 978-7-5429-4418-4/F		
定 价	28.00 元		

如有印订差错,请与本社联系调换

前 言

跨国企业是在多个国家从事经济活动的国际性公司集团,在其本国中的经济中占举足轻重的地位,随着经济全球化的进程,跨国公司在全球经济中的地位也越发显赫。中国加入 WTO 以后,中国企业走国际化经营之路是一种必然趋势,跨国企业经营管理课程正是适应这一趋势而开设的,也是应用型本科院校培养宽口径、厚基础、重实践、国际化人才的有益实践。

在笔者多年的教学实践过程中,学生普遍反映现有的教材理论内容偏多,而实际案例偏少;有的教材案例则显得陈旧,不能充分体现当今国际跨国企业的经营现状和发展趋势。就此,从一线的教学实践出发,笔者编纂了本书,希冀其能成为学生课堂学习的有益辅助读物,做到理论与实际相结合,扎实、全面地掌握相关课程的内容;同时,也希望本书能帮助读者拓宽视野,丰富知识,成为广大高等院校学生、教师和企业管理人员的学习和参考用书。

目 录

第一章 解读跨国公司	1
案例 1 跨国公司的雏形——东印度公司	1
案例 2 能源巨头——标准石油公司	4
案例 3 财富的排行——《财富》“世界 500 强”排行榜	11
第二章 跨国公司的相关理论	22
案例 4 邓宁国际生产折中理论的演变	22
案例 5 布雷顿森林体系	28
第三章 跨国企业进入外国市场的方式	37
案例 6 可口可乐公司	37
案例 7 世界零售业帝国——沃尔玛公司	42
案例 8 中远的故事	48
案例 9 众里寻他千百度	52
第四章 跨国企业的经营战略	58
案例 10 杰克·韦尔奇的三圈整合	58
案例 11 水土不服的百思买	63
案例 12 移动互联的 TABLE	67
第五章 跨国并购	74
案例 13 摩托罗拉系列并购案	74
案例 14 百胜吞“羊”	81
案例 15 优酷土豆合并案	86
第六章 跨国企业的组织结构	93
案例 16 拜耳公司	93



案例 17 联合利华的重组之路	101
第七章 跨国公司采购、生产与营销管理	109
案例 18 快餐巨无霸——麦当劳的故事	109
案例 19 宝洁公司的市场营销策略	119
案例 20 跨时代的交通工具——特斯拉	127
第八章 跨国公司的税务与转移价格	134
案例 21 国际自由贸易区	134
案例 22 毕马威避税案	139
第九章 跨国企业技术管理	144
案例 23 改变世界的苹果	144
案例 24 数码时代折戟沉沙的百年老店——柯达	151
第十章 跨文化管理和企业社会责任	157
案例 25 戴姆勒-克莱斯勒的南柯一梦	157
案例 26 墨西哥湾漏油事件	163
案例 27 康菲漏油事件	169
第十一章 跨国企业风险管理	175
案例 28 肯德基食品安全问题事件	175
案例 29 荷兰郁金香的故事	181
第十二章 走向世界的中国跨国企业	186
案例 30 联想和 IBM	186
案例 31 世界的海尔	196
参考文献	204

第一章

解读跨国公司

案例 1 跨国公司的雏形——东印度公司

本案例学习目标

通过案例的学习,了解跨国公司在产生和发展的过程最早期的形式,从而利于了解跨国公司的起源和产业发展趋势。

一、问题的提出

跨国公司的实质在于,它是在不同国家和地区从事经济活动的公司。但是,跨国贸易、国际贸易由来已久,早期的跨国公司是何时产生的?

二、理论分析框架

历史上,真正的国际贸易是伴随着民族国家的兴起而出现的。近 2 000 年来,各国之间的贸易保持了稳定的、持续的规模,其中也出现了四波比较大的国际贸易的浪潮,分别是 2 000 年前的罗马帝国时期,15 世纪起的大航海时代,第一次和第二次科技革命时期,第二次世界大战特别是冷战结束后时期并且绵延至今。而结合现代公司的实质这一角度来看,早期的跨国公司应产生于大航海时代,新大陆的发现、新航线的开辟,扩大了国际贸易活动的可能性,而新的企业组织形式——特权贸易公司的出现,意味着以商人个人冒险事业的消亡和现代公司企业的诞生。英国东印度公司就是典型的特权贸易公司,也被认为是跨国公司的雏形。

三、案例背景介绍

事实上,在欧洲历史上很多国家都建立了自己的“东印度公司”企业,例如:



1600年成立的英国东印度公司(不列颠东印度公司),1602年成立的荷兰东印度公司(Vereenigde Oost-Indische Compagnie),1616年成立的丹麦东印度公司(Dansk Ostindisk Kompagni),1664年成立的法国东印度公司(La Compagnie française des Indes orientales)以及1731年成立的瑞典东印度公司(Svenska Ostindiska Companiet)。其中尤以英国东印度公司最为著名。

英国东印度公司(British East India Company, BEIC)又称“可敬的东印度公司”(the Honourable East India Company, HEIC),有时也被称为“约翰公司”(John Company),是一个股份公司,最初的正式全名是“伦敦商人在东印度贸易的公司”(The Company of Merchants of London Trading into the East In-

dies)。它是由一群有创业心和影响力的商人所组成,成立初期公司共有125个持股人,资金为7.2万英镑。1600年12月31日,英国女王伊丽莎白一世授予该公司皇家特许状,给予该公司对东印度的15年的贸易专利特许,从而宣告了其实质意义上的正式组成。实际上,此特许状给予“可敬的东印度公司”在东印度贸易的垄断权21年。随着时间的变迁,东印度公司从一个商业贸易企业变成印度的实际主宰者。至1858年被解除行政权力为止,它还获得了协助统治和军事职能。图1-1为东印度公司的徽章。



图1-1 英国东印度公司的徽章

1613年,英国在印度西部的苏特拉设立贸易站,不久,又在印度东南部的马德拉斯建立商馆。随着经济实力的加强,东印度公司逐渐占领了马德拉斯、加尔各答和孟买,在这些地方各自设立了三个管辖区,各设一名省督管辖,而从地图上看这三个城市构成的三角形围住了印度中部的大片国土,东印度公司以此为基础进一步侵占印度其他地区。此外,东印度公司训练雇佣军,表面上是印度封建王公所拥有,但这些封建王公因受到东印度公司的“保护”,实际上是为英国人服务的。这些雇佣军由欧洲军官指挥,对之后英国占领印度起到了极其重要的作用。

东印度公司在印度疯狂进行殖民掠夺,获得异常丰厚的利润和经济回报。英国通过东印度公司垄断鸦片、食盐和烟草贸易。其中,鸦片收入约占公司总收入的1/7,公司强迫孟加拉农民种植鸦片,再走私运到中国销售,从中牟取暴利。称其为后期中英鸦片战争的始作俑者也并不过分。

从18世纪60年代起,东印度公司开始走下坡路,1813年,东印度公司对印度的贸易垄断权被取消,同年,英政府又取消了它对中国的贸易垄断权。东印



度公司对华贸易特权被取消后,来广州十三行贸易的英国商人从原来统一由东印度公司组织而变为散商,英国政府特派官员与中国政府交涉商务事宜,使原来商人与商人之间的交涉一变而成为政府间的交涉,由此而埋下了中英两国冲突导火线的种子。种种权力被取消后,东印度公司走向了破产的道路。1858年,东印度公司被英国政府正式取消,英国政府开始直接统治印度至1947年。

(资料来源:根据互联网资料综合整理。)

四、案例分析

贸易和商业是自古以来就存在于人类社会中的普遍的行为活动。随着科学技术和生产力的发展,商品贸易的数量和价值都逐渐提高,从而导致这些行为活动也不断地发生变化。从最初的商人的个别行为,到商人间合伙的买卖经营,再到形成固定的特殊的组织从事相关的贸易活动,以及之后以公司、企业的形式出现,人类社会的经济活动是一个不断发展的过程,也是整个人类文明持续进步的象征。

跨国公司的发展也与上述的行为和活动相互对应,是一个不断前进、发展的过程。从最初的不同国籍的商人互市,再到冒险家的跨国贸易活动。受限于人类活动范围和交通能力,之前的国际间经济行为都存在于个体以及小规模的人群之中。伴随着科学技术的进步和人类社会的发展,新的运输工具代替了传统的动物畜力,新的造船能力能更安全地航行于海洋,跨国贸易迎来了新的契机,也迎来了新的高峰。与之而来的正是新的贸易组织和管理的形式出现。

此外,荷兰、英国、法国都在东半球设立“东印度公司”,也是具有其历史性的原因的。17~18世纪,伴随着航海技术的发展和航线的开辟,这三国是世界上最为发达和强盛的国家,也是最主要的殖民国家(相对而言,另一殖民强国西班牙主要在西半球扩张),它们在东半球,尤其是东亚和南亚的争夺非常激烈,争相成立东印度公司是它们之间争夺的重要表现和手段。在各个殖民地上历经了多次政治、经济和军事的战争过程,最后在南亚次大陆的印度,英国取得胜利,所以英国东印度公司也最有名。

随着工业革命的开展和逐步完成,自由竞争、自由贸易已成为新兴工业资产阶级的强烈要求,这种特权公司已不适应资本主义进一步发展的要求,也不利于各国民族经济的发展,因此遭到各国的反对,所以在18世纪中期,先后被各国政府解散。在当时的时代背景和政治体系下,商人、企业的利润在更大的政府和国家利益前,终将难逃“鸟尽弓藏,兔死狗烹”的下场。



五、结论

东印度公司与今天的跨国公司并不相同。东印度公司是从自己政府那里获得贸易独占权而且拥有军队(包括舰队),在殖民地建立政府机构,对殖民地进行残暴的政治统治、经济掠夺甚至于贩卖奴隶、毒品的军政经合一的殖民机构。它们产生和存在于16世纪末到19世纪上半期,对各国资本主义原始积累起了重要作用,但是在大的殖民背景下,其更多的是属于殖民国家用于强化统治、控制殖民地经济命脉的不平等贸易组织形式,区别于现代意义上的跨国企业形式,因此将其称为跨国公司的雏形更为合适。

问题探讨与思考

1. 东印度公司为何被称为跨国企业的雏形?
2. 东印度公司的兴起和衰亡有何历史意义?



案例2 能源巨头——标准石油公司

本案例学习目标

通过案例的学习,了解跨国公司在产生和发展的过程经典的企业案例,也是整个人类经济和社会发展过程中最具影响力的企业代表之一。

一、问题的提出

综观人类文明的发展历史,不少企业曾经历过辉煌,但之后却逐渐日落西山而走向沉沦。对于跨国企业来说,有没有一个行业能保证其永远的竞争力和丰厚的利润呢?

二、理论分析框架

有一种跨国公司,在历经了百年之后仍然没有太大的变化,并且公司本身仍然具有强盛的生存力和竞争力,这种企业就应是能源和矿产类的公司。如果要举一个典型的例子,那么非洛克菲勒创办的石油公司莫属。

石油被称为工业的血液。据美国地质勘探局(USGS)和能源信息署(EIA)的调查显示,2011年年末,石油的用途结构中有80%以上为运输,此外其还被



用于发电、化工等领域。在现代社会,公路运输所需要的汽油和柴油等都源于石油,是处于至关重要地位的能源。

19 世纪末到 20 世纪初期,由于第二次科技革命的影响和现代企业组织的发展,一大批具有敏锐商业头脑的企业家和冒险家开始创办自己的实业公司,以期抓住或者分享产业革命带来的丰厚回报。通过残酷的同业竞争、资本兼并和重组,欧美各国都不断出现规模日益庞大的企业,同时半数以上的大公司都开始向海外投资,设立工厂和分公司。这些公司的市场范围和生产地也从国内延伸至国外,开始实行国内工厂和国外工厂同时生产和销售,从而成为世界上第一批以对外直接投资为主要特征的跨国公司。

与此同时,新的产业革命也带来了对新能源的渴求,而限于地理因素、地质成因和气候温湿等条件的限制,国内的资源需求无法得到满足,这就进一步促进了大公司的海外扩张。当时跨国公司对外直接投资的流向主要是经济落后的国家和地区,行业则主要分布在铁路、公用事业和矿产、能源行业,制造业整体偏低。

三、案例背景介绍

如果在 20 世纪初就有美国《福布斯》400 名首富排行榜(Forbes 400)的话,约翰·洛克菲勒(John Davison Rockefeller, 1839—1937)无疑将会荣登榜首。不仅如此,《福布斯》网站曾公布过“美国史上 15 大富豪”排行榜,最终洛克菲勒名列榜首,被视为人类近代史上首富,财富总值折合今日之 4 000 亿美元以上[2013 年最新的福布斯富豪榜上,墨西哥电信大亨卡洛斯·斯利姆·埃卢(Carlos Slim Helú)连续第四年蝉联全球首富,净资产为 730 亿美元,而大家所熟知的比尔·盖茨排名第二,670 亿美元]。作为一名美国实业家、慈善家,洛克菲勒以石油大亨与塑造现代慈善的企业化结构而闻名。

1870 年,洛克菲勒创立了标准石油公司,历经数十年“不进则退”的激烈竞争,在全盛期他垄断了全美 90% 的石油市场,成为美国第一位十亿富豪与全球首富。标准石油公司最后被美国最高法院判决违反《反托拉斯法》并且在 1911 年被勒令拆分为 38 家公司,但是其规模之巨大,仍可以从其后继企业所见一斑:埃克森美孚(Exxon Mobil)、埃莫科(Amoco)、康纳科(Conoco)和雪佛龙(Chevron)这些在百年后的今天依然是世界最大的几家石油公司。其中,埃克森美孚公司是现今世界第一大石油公司,常年处于美国《财富》杂志评选的世界 500 强排行榜前 10 的行列。

图 1-2 标准石油公司的标志





19 世纪 60 年代中期,美国南北战争结束,内战的结束意味着经济即将起飞,那正是洛克菲勒事业开始的背景。早期石油业发展漫无秩序,小成本的炼油厂到处都是。洛克菲勒是最早在克利夫兰设立炼油厂的人之一,那里是克州产油区铁道的终点站。1863 年,洛克菲勒与克拉克(Maurice Clark)合资 4 000 美元,以及安德鲁斯(Samuel Andrews),三人一起设立了炼油厂,名叫精益工厂(Excelsior Works)。安德鲁斯负责改进炼油效能的技术,洛克菲勒则管理其他业务,特别是在把一切利润都必须再投入公司的扩张细节上。

在当时炼油行业里,只有能适应环境变化的公司才能生存。原油价格曾因产量突然暴增而下跌(在 1861 年 1 月到 6 月间,由每桶 10 美元跌到每桶只有 0.5 美元),面对产业的严冬,1864 年时,洛克菲勒以利润再投资的方式在工厂里加设制桶设备,使每只桶的成本降为 0.98 美元;同时他认为增加利润的最好办法就是提高产量,因此又借钱开设第二家炼油厂,名为标准工厂(Standard Works),但是合伙人不愿意再举债扩张,于是在 1865 年 2 月,洛克菲勒以 7.25 万美元买下其他合伙人的所有股权,依靠自己狂热的工作和专注力,当年益精工厂就成为了克利夫兰最大的炼油厂之一,日产 505 桶油品。

这时,美国开始把大部分石油产品作为燃料和润滑剂销往需求量大的欧洲。仅 1866 年那一年,对欧洲出口就由 60 万桶暴增为 150 万桶。那时,独具慧眼的洛克菲勒邀弟弟威廉加入,在纽约设立办事处,直接对海外市场促销煤油。此举使标准工厂成为第一批扩展营业范围的炼油厂之一。由于威廉直接与国外买主订约,公司建立起独立的销售渠道。从其把石油产品外销时起,其公司性质就开始具有了“跨国企业”的性质和意义。

洛克菲勒意识到,光是炼油不足以维持公司的生存,因为石油产量的多少在于市场需求。为了控制油品的储藏及输送,标准石油公司设立了油库、输油管线,甚至制桶工厂,还迫使铁路公司给他大量折扣,以交换一定的货运量。1869 年,标准工厂的产量已达一天 1 500 桶,规模经济的效益开始出现,因为日产 500 桶的炼油厂每加仑成本约 6 美分,而日产 1 500 桶的成本则只要 3 美分或更低。大额产量同时也增加了标准工厂与生产者和供应商的议价筹码。为进一步保护公司不受供应商和买主威胁,洛克菲勒还建立自己的运油车队,在铁路旁设置储油站,然后在纽约港建仓库。

长久以来,洛克菲勒一直认为规模扩大可使公司处于优势地位,与铁路公司的折扣交易证实了这个想法。尽管当时石油业混乱无序,洛克菲勒却能清楚看见未来的远景,以及自己公司将扮演的关键角色,这在之后的战略管理学中被引为 BHAG 的经典范例。1870 年,洛克菲勒决定将所有在克利夫兰的炼油



厂合并成一家公司,便于和原油生产商及铁路公司议价,又因为“公司组织”(corporation)在贷款和出售股票方面都较“合伙关系”(partnership)方便,洛克菲勒便把分别经营益精和标准工厂两家合伙企业,合并成为标准石油公司。完成内部兼并后,则伴随着一系列对外的扩张和收购过程,首批加入购并计划的包括当地最大的竞争对手克佩公司(Clark Payne Company)。当此合并案完成后,小厂立刻纷纷加入,短短2月内,洛克菲勒即买下了23家公司,其中18家为炼油厂,只有1家不在克利夫兰。到了1872年年底,标准石油的产量已提高超过6倍,日炼1万桶油,控制克利夫兰80%的炼油厂,成为全美最大的炼油公司,在建立一个稳固的大企业后,其开始进行横向与纵向的组合。在克利夫兰市中心有5个房间的办公室里,洛克菲勒和合伙人一步步地购并美国其他炼油公司,其中最重要的是范德葛特(Jacob Jay Vandergrift)的帝国炼油公司(Imperial Refining Company),以及在纽约、费城和匹兹堡都有炼油厂的派瑞公司(Charles Pratt & Company)。

除了合纵连横以扩大经营规模之外,标准石油公司在管理上的做法也为后人所瞩目。随着洛克菲勒帝国扩张,管理上的分工对标准石油公司而言日益重要。标准石油公司的整体政策虽然由克利夫兰总公司制定,但被收购公司的原经营者仍享有部分经营自主权,标准石油公司逐渐变成今日所谓的现代企业。那时的公司已变得非常庞大复杂,虽然洛克菲勒拥有最高职权,但他已为专业管理分工建立了基础,他自己不必亲自管理企业每个环节,而是组成委员会来管理公司,定期在纽约总部办公室开会。此外,为监督各单位营运状况,在纽约的董事会要求各单位负责人每季提交报表给董事会。到了1880年,由于需求持续增加,世界油市欣欣向荣,各国开始关注全球市场,标准石油公司开始面临来自国外的竞争压力,管理阶层又想出了“托拉斯”的应对之道——一群公司的集合体彼此相互关联,但又各自独立,可使不断成长的标准石油公司更有效地控制成本、提高利润和促进管理。当托拉斯组织结构于1882年1月2日生效时,标准石油麾下已经控制全美80%的炼油事业、90%的输油管线,在油罐车、石油副产品、油桶制造等相关行业中也居于领先地位。

标准石油公司的组织模式极度成功导致其他产业的大公司争相仿效,没多久,烟草、钢铁、电信等与人们生活息息相关的产业,都落入少数大企业的控制中。面对极不公平的垄断局面,时任美国总统西奥多·罗斯福(Theodore Roosevelt)把矛头指向标准石油公司及其他几家托拉斯企业,名气最大的标准石油公司尤其受到注目。1906年6月,密苏里州检察长哈德里(Herbert Hadley)宣称,将依据公司局(Bureau of Corporation)的一份报告起诉标准石油公司托拉



斯,该份报告详述了标准石油公司庞大的规模和无比的权力,一个由 8.8 万英里长的输油管及每年运入标准石油公司炼油厂 6 820 万桶原油所建构的复杂组织。新政府如此致力于改革,标准石油公司没办法通过贿赂把问题摆平,司法大战于是展开。官司打到 1907 年夏天,联邦法庭判决:标准石油公司印第安纳分支单位收取铁路运费折扣是非法行为,罚款 2 900 万美元。虽然后来标准石油公司的律师群,在上级法院争取到二审的机会,但罗斯福总统的特派检察官柯乐格(Frank Kellogg)在 1908 年 5 月,诉请解散新泽西标准石油公司(Standard Oil Company of New Jersey),也就是标准石油公司托拉斯的大本营。标准石油公司一路上诉到最高法院,最后由最高法院在 1911 年 5 月 15 日,判决标准石油公司败诉。在长达 2 万字的判决书中,最高法院称标准石油公司为“不合理”的托拉斯,命令解散 38 家分支机构,并把当初用于交换托拉斯的股票交还原股东。

终于,到了 1911 年 7 月,标准石油公司被分拆成 38 个独立的公司,而它的传奇则在这些公司中延续。很快这些公司又成为新的巨头。其中,其中两家比较大的新泽西标准石油(Standard Oil Company of New Jersey)和纽约标准石油(Standard Oil Company of New York)。此后两家公司各自发展壮大。1972 年,新泽西标准石油公司更名为埃克森公司,并在全美范围内统一使用埃克森商标。1975 年,埃克森公司一举冲上了《财富》美国 500 强榜首。此后 11 年,除了在 1978 年和 1979 年被通用夺回榜首,其余 9 年都是埃克森公司的天下。

1999 年,埃克森石油公司和已经成为美孚石油公司的原纽约标准石油合并,成立了埃克森美孚石油公司,并且荣登 2001 年《财富》杂志 500 强之首。现今,埃克森美孚公司是世界最大的非政府石油天然气生产商,总部设在美国得克萨斯州爱文市(Irving)。其在全球拥有生产设施和销售产品,在六大洲从事石油天然气勘探业务;通过其关联公司在全球大约 200 个国家和地区开展业务,拥有 8.6 万名员工,其中包括大约 1.4 万名工程技术人才和科学家。在能源和石化领域的诸多方面位居行业领先地位,分布在 25 个国家的 45 个炼油厂每天的炼油能力达 640 万桶;在全球拥有 3.7 万多座加油站及 100 万个工业和

ExxonMobil
Aviation

图 1-3 埃克森美孚
公司标志

批发客户;每年在 150 多个国家销售大约 2 800 万吨石化产品。(数据引自财富中文网)2012 年,其净利润达到 450 亿美元。(引自埃克森美孚 2012 年报)目前,埃克森美孚石油公司是《财富》杂志全球 500 强榜单前列的常客,其标志如图 1-3 所示。



四、案例分析

石油作为现今社会最重要的能源,具有重要的战略意义。在整个世界的节奏飞速的今天,石油承担着最为重要的交通运输驱动能源的作用。无论是汽车、飞机还是船舶,绝大多数的交通工具和运输方式都需要石油的各种衍生产品,例如汽油、柴油、航空汽油等等,其在人类社会的交通出行、货物运输、物流配送、电力供应等方方面面起着决定性的作用。可以说,现代社会对于石油的依赖程度非常高,如果出现石油及其衍生品的供应紧张,在没有充足的储备假设下,任何国家和经济体可能不出几天就将处于瘫痪的状态,因此石油除了其经济地位外,往往带有更多的战略意义。

越是工业化、现代化的国家,其对石油的依赖程度就越高。与此同时,越是现代化的国家和经济实体,越是会动用一切手段来获取、保证甚至掠夺越多的石油资源,包括经济手段、贸易制度、外交策略乃至直接的军事行动,以平衡自身持续增加的巨大消耗,维持自己的经济地位和权力利益。同时,除了获得本土以及海外石油原油的勘探、开发、采集等上游行业利益之外,石油行业还包括了相关的炼油、加工以及化工等行业,充分挖掘原油的更多价值,研发衍生品的其他用途,以及下游的运输、销售、服务等产业,创造更多的经济利润,获取更多的投资回报。由于原油产地的地域局限,石油开发技术又伴随着具有较高的经济地位和科技实力,不同国家的资本、经济实力差异巨大,这一系列的非对称性、非普及性等不平衡因素导致这些经济行为显然不可避免地会发生在不同的国家和经济体之间时,这就是非常典型的跨国公司的行为。综上所述,不难解释为何现在各个发达国家会有如此多的石油巨头在从事相关开发、采集、炼油、加工等相关石油行业,也不难解释为何会有如此多的跨国石油公司巨擘。

标准石油公司的特点是以母国资源为主要对象,充分运用和发展新型技术,主要使用利润扩大规模、累积财富,建立庞大的组织体系来获取规模经济的低成本效应,并以此为基础向国外出售产品以获取利润。采用这种国际战略的企业,能在世界范围内通过充分利用母公司的创新能力和开发出的技术获得更多的利润,其发展主要依赖于新产品和新工艺流程,母公司具有雄厚的创新技术实力是其取得成功的前提条件,适用于跨国公司成长的初级阶段。标准石油公司正是抓住了第二次科技革命带来的产业发展对于新能源需求的绝佳契机,依靠技术发展、利润累积和管理优化而成就了一代石油帝国,它的成功虽然不



是偶然,但也是当时的国际形势和世界格局所造就的。

回顾标准石油公司的历史,不难看出,洛克菲勒本人在公司帝国登峰造极的过程中起到了至关重要的作用。首先,他独具慧眼,把握了整个社会潜在的、未来的、巨大的需求趋势,也就是商机。作为创业者,他敏锐地洞察到了石油背后巨大的商业利润空间和社会需求,抓住了机遇,利用地域优势,完善技术体系,从小企业起步,一步步造就了史上最辉煌、最庞大的石油帝国。其次,他执著于自己的事业,具有个人魅力、领导才能和管理天赋。从上述案例中不难看出,当时的石油业处于群雄割据的乱世,又历经市场萧条、竞争惨烈、利润空间一再被压缩的恶劣生存环境,在那个不进则退、适者生存的早期石油开发的起步阶段,洛克菲勒凭借自己个人的能力和强硬的手腕,多次挽狂澜于既倒,使得标准石油公司从众多类似、同质企业的残酷竞争中脱颖而出。同时,他又从整个产业链的上下游着眼,拓展经营领域,整合相关业务,采用纵向一体化的策略,一方面充分压缩了企业的各项成本支出,另一方面也为自己企业的核心竞争力完成资本累积和企业整体规模的持续发展保驾护航。再次,他创立了完善的企业管理制度和结构体系,其中不少都是开创性的,被后人誉为经典的现代企业管理范例和理念。在企业发展和壮大过程中,原有的适用于小作坊的管理体系势必会面临严峻挑战。标准石油公司在现代企业管理中写下浓墨重彩的一笔,因为它虽然具有庞大的规模、复杂的结构,却拥有明确的管理分工,企业帝国的首脑敢于放权,善于分权,深刻的管理哲学体现出了洛克菲勒本人所具有卓越的领导才能。最后,在一些管理模式上,如事业部、办事处,林林总总的各种兼并方式,所有权和管理权的分离以及具有争议的托拉斯,都是洛克菲勒灵活、创新性的管理方式的真实写照,也成为不少管理学经典所描述和研究的对象。

五、结论

商业历史学者钱德勒(Alfred D. Chandler)说:“若想了解美国大企业的兴起,必须了解标准石油公司的历史。”作为跨国公司历史上的经典案例,标准石油公司的发展是两次世界大战之前的产物,其特点是以母国资源、技术和财力为主体,建立庞大的组织体系来获取规模经济的低成本效应,并以此为基础向国外出售产品以获取利润。虽然颇有争议,但是其鼎盛至分解的传奇发展历程,以及留下的依然庞大的财富遗产,为管理学界津津乐道的模式体系,永远是世界经济和企业管理历史上的浓重一笔。



问题探讨与思考

1. 除了埃克森美孚石油公司,还有哪些你所熟悉的跨国石油企业?请举例说明。
2. 为何石油公司大多是跨国公司?试进行分析。
3. 你如何评价标准石油公司托拉斯模式的解散?
4. 跨国石油公司,是否能永远维系其目前能源巨头的经济地位?未来其会面临哪些风险?



案例3 财富的排行——《财富》“世界500强”排行榜

本案例学习目标

通过本案例的学习,能初步了解衡量跨国企业体量、规模和影响力的重要依据。

一、问题的提出

跨国企业在全球经济中占据着越来越重要的地位。但是,如何对全球范围内如此众多的企业的“成功度”进行有效地衡量,并给出有说服力的排名呢?

二、理论分析框架

与同样推出公司排行榜的《福布斯》(Forbes)和《商业周刊》(Business Week)相比,《财富》的“500强”以销售收入为依据进行排名,比较重视企业规模;而《商业周刊》则是把市值作为主要依据;《福布斯》则综合考虑年销售额、利润、总资产和市值。另外,《福布斯》的“500强”排名不包括美国公司,《商业周刊》的排名仅限于发达国家,而《财富》则将世界各国的企业都进行排名。

销售收入是指销售商品产品、自制半成品或提供劳务等而收到的货款、劳务价款或取得索取价款凭证确认的收入,是指企业在一定时期内产品销售的货币收入总额。销售收入的发生,是以商品产品所有权的转移和已提供的劳务为依据,其主要标志是收到货款或取得收取款项的权利。销售收入被认为是衡量企业规模的一个有效的会计指标。

