

一 “无国界之企业”——跨国公司

在当今以竞争求生存的世界里，“多国经营”已成为当代企业家企业经营的哲学。各国的企业家认识到必须尽早地实现“无国界之企业”，否则一个一体化程度不高的企业难以迎接对手的强大挑战。而企业的跨国化演变是一个漫长的过程，从企业的业务活动来说，发达国家的企业从事跨国经营由来已久。随着世界市场的形成和扩大，科学技术推动生产力的发展，国际分工的深化，促进了生产专业化和国际化。各国社会再生产在不同程度上跨出了各民族、国家的界限，发达国家私人垄断资本进一步集中和国家垄断资本主义的进一步发展，推动和支持了跨国公司的对外扩张。跨国经营的企业日益增多，其业务内容也日趋复杂多样。企业向外扩展，从简单的商品输出、扩大商品销售市场，发展到专利许可证交易，以至与东道国政府及私人企业订立经营合同；从在国外组织代销机构、设置商品维修组装车间，发展到大规模直接投资，在东道国创办新企业或收购原有企业，从而形成一个从国内到国外，从生产到销售无所不包的超国家的独特的企

业经营体系。

跨国公司拥有巨额的资本，庞大的生产规模，先进的科学技术，全球的经营战略，现代化的管理手段和世界的销售网络，已经将其触角伸向全球各个市场，“是世界经济增长的引擎”，对世界经济国际化“无国界经济”的发展起着重大的推动作用^①。

1. 跨国公司的名称与定义

1.1 跨国公司的名称

战后，从事跨国生产经营活动的企业实体(Business Entity)，有人称之为多国企业(Multinational Enterprises)、国际公司(International Corporations)、国际企业(International Business)、全球企业(Global Enterprises)和宇宙公司(Cosmo-corporations)，亦有人称之为跨国公司(Transnational Corporations—TNCS)。联合国经社理事会于1974年作出决定，采用“跨国公司”这一名称，并设立一个政府间的跨国公司委员会和跨国公司中心，作为永久性的机构，并用“跨国公司”取代了“多国公司”，成为联合国统一名称^②。

跨国公司与国际公司的概念既有相同点，又有不同点。跨国公司强调其国际性和多国性。国际性(Internationality)是指在国与国之间开展业务活动；多国性(Multinationality)是指在许多不同的国家开展业务活动。而国际公司仅仅具有国

际性这一个特征。国际经贸业务主要包括商品转移、知识产权转让和资本投资等。通常国际贸易公司从事商品的进出口贸易，国际技术咨询公司从事知识产权转让，跨国公司通过对外直接投资，在东道国进行产品制造和销售活动，能最有效地使资金、商品、劳务、技术、信息和人力，达到全球一体化的效果（Global Integration Effect）^⑧。

1.2 跨国公司的定义

近 20 年来对跨国公司的称呼统一了，但关于跨国公司的定义，仍然是见仁见智、众说纷纭。各国对跨国公司定义的不同理解，大体上可以概括为三种标准下的定义。

结构性标准

1. 企业的跨国程度。一个企业必须在两个以上的国家进行制造和销售业务才能算之为跨国公司。

2. 企业的所有权。一般认为，应当由众多国家的国民拥有所有权。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”。

3. 企业高级经理人员的国籍。跨国公司企业的高级经理人员必须是来自一国以上的国民。合资经营的企业所有权和控制权自然会分散到各个不同国籍人士手里。

4. 企业的组织形式。一个跨国企业的组织形式以全球性地区和全球性产品为基础。其实体的法律形式，可以是合资、有限、无限、合作社、公私合营等。在制造业中，海外企业最流行的形式是在当地组建子公司。

营业实绩标准

跨国公司营业实绩标准是指公司的国外活动在整个公司业务活动中，其资产额、销售额、生产值（产品和劳务）、盈利额和雇员人数应占若干百分比以上才算是“多国”。较多人主张 25% 以上为衡量标准。但是，按动态数列分析，某些公司可能在某一特定的时点上合格，但在另一时点则不合格。

企业行为特性标准

此标准是指凡是一个跨国公司都应有全球战略目标和动机。公司按照全球目标公平处置世界各地之最佳机会。

经过十几年热烈争论，世界各国就跨国公司定义的要素取得了一致的意见。它们是（1）跨国公司是指一个工商企业，组成这个企业的实体在两个或两个以上的国家内经营业务，而不论其采取何种法律形式经营，也不论其在哪一经济部门经营；（2）这种企业有一个中央决策体系，因而具有共同的政策，它反映企业的全球战略目标；（3）这种企业的各个实体分享资源、信息并分担责任。但目前各国尚未就企业的动机、规模和所有权等问题取得一致意见。

80 年代以来，邓宁、麦克库因、布克莱、卡索恩等西方专家教授认为，一国际公司未必一定通过拥有海外股份而成为跨国公司，通过租赁和管理合同形式，同样可以成为跨国公司。因此，在他们看来，某些形式的纯对外贸易（租赁、特许、管理合同）劳务公司，虽然没有传统定义所要求的海外股份或控制权，仍可以列为跨国公司

2. 跨国公司的主要特征

跨国公司不同于单国公司，首先是跨国性。跨国公司是以母国为基地，将其实体分布于不同的国家或地区，在多个国家从事投资活动，由一国的某一大型企业为其控制、管理和指挥中心。其次，跨国公司实行战略的全球性和管理的集中性。公司的战略以整个世界市场为目标，总公司对整个公司的投资计划、生产安排、价格体系、市场分布、利润分配、研制方向以及重大的决策，实行高度集中统一的管理。跨国公司在做出经营决策时，所考虑的不是一时一地的局部得失，而是整个公司在全球的最大利益。公司最高决策机构是董事会，它对整个公司各个实体拥有高度集中的管理权。再次，公司内部相互联系性。跨国公司内部各实体之间，具有密切的联系性，子公司根据母公司的全球战略制订各自的经营计划及措施，而母公司与子公司，子公司与子公司之间，采用合同、协议等形式相互联系起来，从而使公司内部的各个实体能与其他实体分享资源和分担责任。公司在海外设立大量的子公司受控于母公司，在分工协作的基础上，公司内部各单位的业务融为一体，相辅相成。

联合国跨国公司中心《再论发展中的多国公司》一书指出：只要集中分析那些最大的和最重要的厂商，特别是那些从事采掘工业和制造工业活动的厂商，往往就可以相当完好地描绘出多国公司活动的图像。正因为如此，我们研究当代跨国公司业务活动的主要注意力应放在世界上那些最大的、

最重要的、最有代表性的跨国公司上。弗农教授在《国家主权处于困境》一书中也给我们指出了研究方向，他认为，体现战后跨国公司迅速增长和扩展主流的就是那些财力雄厚、规模庞大、拥有先进技术和独特管理技能的大公司；在当代世界经济政治活动中成为一股重要势力，直接影响着世界经济发展、各国政治经济动向的也是它们。尽管在发达市场经济国家，“公司的多国经营”已成为企业家的重要经营哲学，但真正做到的，也绝不是一般从事初级跨国经营的中小型企业^④。

当代跨国公司主要特征表现在：

2.1 国外直接投资已成为争夺世界市场的重要手段

资本的本性就是扩张 要冲破在其扩张道路上的一切地理的民族的障碍，而进行其漫无止境的对外渗透。跨国公司对外扩张有两条途径：一是商品出口；二是海外投资和海外生产。为了扩大商品输出，在国外建立销售公司，这种销售公司是最简单的所有权式的投资，其作用有三：（1）推销母公司和母国的产品；（2）了解当地市场行情，收集所在国的经济和商业情报；（3）扩大公司的影响，作为进一步向外投资的跳板。这种销售机构的规模主要取决于母公司的规模、产品的类型、公司本身所处的发展阶段以及当地市场的消费需求。

随着竞争的加剧，向外输出商品为主的做法已满足不了争夺世界市场的需要，跨国公司已越来越多地利用海外直接投资建立工业企业以代替直接的商品输出。海外直接生产与

跨国公司从母国出口相比较，更符合跨国公司全球战略的需要和最大限度地扩大盈利的需要。根据斯托福德等人的调查，全世界称得起跨国公司的 429 家大公司，1978 年海外贸易额占比率为 44%。这里所说的“海外贸易额”，包括出口额和海外子公司的销售额两项的合计值。其中仅海外子公司销售额一项即占 33%，剩下的 11% 才是母公司的纯出口额。也就是说，海外子公司的销售额为出口额的 3 倍。从这里可以看出，跨国公司不是属于“出口型”而是属于“海外投资型”的。又据西方国家的统计，1980 年，380 家跨国公司国外部分所占的比重是，净资产额为 33%，销售额为 40%，利润为 53%，职工人数为 46%。在这些百分比背后是一个由国际股权和女儿公司组成的非常紧密的网，这个网的基础是相对稳定的技术关系，并同多种信贷关系、提供技术服务、交换专家、专利权和许可证等联系在一起。

2.2 跨国兼并已成为扩大国外直接投资的重要方法

跨国兼并和收购 (Transnational Merger and Acquisition) 即一个国家的企业出资购买另一个国家企业的有效股权从而控制该企业的经营活动。此类兼并通常有三种形式，一是横向兼并 (Horizontal Merger)，即同行业企业的兼并。二是纵向兼并 (Vertical Merger)，即同一生产过程前后企业的兼并。一般说来，这两个企业的产品一定具有密切的投入产出的关系。纵向兼并又可分为前向连锁 (Forward Linkage) 和后向连锁 (Backward Linkage) 兼并。若一个企业兼并收购向它购买产品的另一个企业则称之为前向连锁兼并；若一企业

兼并收买向它提供投入的另一企业则称之为后向连锁兼并。例如，一家纺织厂向前兼并一家棉花种植园则为前向连锁兼并，向后兼并一家服装厂则为后向连锁兼并。三是综合兼并（Conglomerate Merger）即没有共同工艺或投入产出关系的企业通过兼并联合成一个生产综合体，也就是跨行业企业之间的兼并。如一个家用电器公司收买一个畜牧场。

根据资本主义自由竞争、优胜劣败的规律，吞并别人现存企业，既可以节省新建和扩建企业的时间，又可以减少建立生产供应和销售系统的麻烦。这种企业兼并的特点是：

第一，企业之间的吞并是扩大企业规模的一种手段，被吞并的企业不仅是中小企业，而且也有大企业。1981 年在美国出现了 12 起 10 亿美元以上的兼并。1984 年石油工业中发生 2 起超大型兼并。加利福尼亚州美孚石油公司对海湾石油公司的兼并和得克萨斯石油公司对格蒂石油公司的兼并。这两家被兼并的公司的资产额都超过 100 亿美元。1993 年 7 月世界首屈一指的美国电话电报公司（AT&T）以 126 亿美元的高价买下了麦考蜂窝通讯公司，而获得了处于领导地位的移动电话技术，这是美国企业史上第二大企业兼并等。

第二，企业兼并的范围越来越广，有传统的汽车业、建筑业和机器制造业，也有新兴的电子工业、航空工业和服务业等。

第三，被兼并纳入跨国公司的企业，不是直接地而是间接地与跨国公司生产专业化发生联系，即在不同部门生产之间的技术、工艺、组织及管理方面的联系基础上与垄断组织的主要生产专业化发生联系。综合兼并仅在资本的所有权和支配权方面表现得更为集中，而在生产组织形式上却趋于分

散，这种兼并已不再促进生产上的改进。

2.3 跨国公司以少量的自有资本控制他人的巨额资本

跨国公司借助“参与制”以少量自有资本（采用直接投资的方式）控制他人的巨额资本。列宁曾经指出，为控制一个公司需要占有 40% 的股份。而如今的跨国公司所支配的外部资本和外部利润说明，为控制一个公司所需要占有的股份已降到 10—25%。据美国商务部研究报告证实，美国跨国公司国外分支机构的资产相当于其对外直接投资累计总额的 5—6 倍。跨国公司利用自己手中的金融资本，控制他人的巨额资本，把触角伸向资本主义市场的任何一个角落。

跨国公司作为控股公司，控制海外子公司并以这种方式建立控制的金字塔。为了对别的公司实行控制，就必须有一个不大的股票控制额，这样，该资本就能够对超过自己许多倍的资本实行控制。公司完全不把少量股票持有者看作是有权插手公司事务的业主，而是把他们看作有权得到一部分企业收入的人。甚至持有大宗股票的人，通常不仅不关心他们所持有股票公司的业务，而且甚至往往不知道它们究竟是些什么样的公司。这是股权分散过程的一种表现。占有股票可以同行使控制权联系在一起，但也不是必然的，因为控制权不是占有股票的结果，而是完成所有权职能的结果。大公司股权广为分散妨碍了股票持有者真正行使自己的权利。因为大量的股票持有者实际上既不能任免公司的经营者，也不能对经营者实行控制。在最大的公司中，股票持有者的人数高达 10 万，而在美国电话电报公司中则超过 100 万。绝大部分

的股票持有者拥有的股份很少，他们实际上对公司生产资料所有权的支配和对这些生产资料生产出来的产品的支配，都丝毫没有影响。他们购买股票的目的与在银行和其他信贷机构储蓄的目的相似。

塞文·施莱伯尔在《美国的挑战》一书中指出，60年代中美国资本在欧洲投资的来源有：（1）在欧洲货币市场获得的贷款（在欧洲发行证券）和在欧洲国家直接得到的贷款，两者总共占投资总额的55%；（2）由欧洲国家拨出的预算补贴，以及当地的自筹资金为35%；（3）来自美国的美元汇款为10%。由此可见，美国跨国公司在欧洲的投资90%来源于欧洲。美国官方的统计资料表明，从1972年起，以美国为基地的跨国公司分、子公司从自己的利润中拨出用于投资的资本超过了从自己的母公司获得的资本。美国跨国公司筹措投资资金的另一个途径，就是从海外公司提取折旧费和未分配的利润。

2.4 跨国公司依仗拥有先进技术，始终保持竞争优势

科技的发展及其实际应用，导致企业巨大的技术进步和组织机构的合理化。企业推广新技术首先是用机器设备替代活劳动，逐步发展到用更完善的机器设备替代原有的机器设备。

跨国公司在世界市场上，若要保持优势，或从一种优势转向另一种优势，就必须在研究与开发新技术、新工艺、新产品中，始终保持领先地位，否则，它将在激烈的国际竞争中败北。因此，跨国公司对外投资以开发新技术为其经营的

主要武器，并且影响所在国有关的产业部门；反过来，科学技术的发展加强了国际分工和协作，促进了跨国公司的发展。

跨国公司欲保持技术优势，须仰赖巨额的研究开发投资及特有的技术战略。在研究开发投资方面，美国通用电器公司 1973 年研究开发投资为 8 亿美元，占销售总额的 7.3%，福特汽车公司为 8.3 亿美元，占销售总额的 4% 通用汽车公司为 8.8 亿美元，占销售总额的 2.8%^③。同时 跨国公司始终牢牢控制新技术部门的生产和销售。据统计，最大的 866 家跨国公司国外总产值中 60% 集中在先进技术部门（其中石油部门为 37%，化学和制药部门为 12%，电子和电器产品部门为 7%），22% 集中在中等技术水平部门（其中汽车业为 9%），而简单的技术部门仅占 17%（其中食品加工业为 9%）。

2.5 跨国公司向综合型多种经营发展

跨国公司废弃单一的产品生产，实行多种产品生产的产业结构。综合型多种经营，是指母公司内部，母公司和子公司各自生产不同种类的产品，甚至经营彼此毫不相干的不同行业。70 年代以来，综合型多种经营的跨国公司发展迅猛，其业务经营范围，形象地说，就是“从方便面条到导弹”，几乎无所不包。

这种综合型多种经营的特点，是根据生产、销售过程内在的需要，将有关联的生产联系起来，进而向其他行业渗透，形成生产多种产品的综合体系。综合型多种经营的好处：

- （1）增强跨国公司总的经济潜力，防止过剩资本的形成，确保公司顺利发展，有利于全球战略目标的实现；
- （2）有利于

资金合理流动与分配，提高生产要素和副产品的利用率；（3）便于分散风险、稳定企业经济收益；（4）可以充分利用生产余力，延长产品生命周期，增加利润；（5）能够节省共同费用，增加企业的机动性。为此，有人把日本的综合商社比作软体动物，能屈能伸，实不为过。

跨国公司多种经营的发展，表明一种新的竞争形式——“结构竞争”——的出现，也就是通过控制多部门的生产结构，争夺销售市场，从而使其成为多目标生产经营综合体。

概言之，跨国公司从全球利益目标出发，把“世界市场战略”、“产品多样化战略”和“技术转让战略”有机地结合起来，力图获得最大的经济利益。这就是它的主要特征。

3. 跨国公司的经营技巧和管理方法

人类社会由低级向高级发展，一个国家的经济贸易活动由内向外发展，这是客观必然的发展趋势。世界商品、资本、技术和劳务市场上的商战形同战争，现代国际竞争要求国外直接投资与对外贸易结合起来，以维护和开拓世界市场。当正常的贸易手段无法绕过高额关税或进口配额时，国外直接投资便成为“撬开”国外市场大门的“撬门杠”。目前，各国企业家，在当代以竞争求生存的世界市场上，已将跨国化经营作为企业的经营哲学，否则，一个一体化程度不高的企业难以迎接对手的强大挑战。

跨国公司经营管理的经验可概括为：跨国化经营思想与道路；正确处理跨国化经营中的矛盾；跨国化企业经营管理

方法。

3.1 跨国化经营思想与道路

西方大公司依仗着财力雄厚、规模庞大、拥有先进技术和独特管理技能，将“公司的多国经营”和“企业的多种经营”作为企业的重要经营哲学。公司决策者制订一项全球性战略，往往不受任何民族和国家的障碍来考虑世界市场和世界资源的分配，而不是单纯孤立地考虑某一个特殊国家的市场和资源。公司的一项战略目标，是要在多国基础上产生最大的经济效益，而不是计较国际业务活动中的一时一地的得失。公司是以争夺全世界消费者和以世界市场为角逐目标的，通过对公司所处的竞争环境（包括各国、各地区经济、政治和社会状况，世界范围生产成本和价格等）和公司自身条件（包括公司的财力、物力、技术、发展潜力以及与竞争对手的比较的分析），制订战略目标和战略部署。

西方大公司跨国化经营思想的基本内容是：（1）公司的生产设施和经营活动遍布全球，以期为本国和国外市场服务；（2）公司在与产品生产的每一个国家里组织专业化生产，而又通过内部交易把这些生产活动联系起来；（3）一切业务经营主要根据公司总部在全球范围的最大利润、市场情况和总的发展来做出决策。例如，素有“大蓝鲸”之称的美国国际商业机器公司是世界上最大的计算机制造王国，员工有 40 余万人，附属机构及业务分布于 130 多个国家和地区，1989 年正经历一个发展低谷时期，利润为 66 亿美元，前几年景气时，利润一直保持在 80 亿美元的水平上。

一般说来，开展多国经营公司，可以充分利用其遍布各地的生产、销售、金融、信息及研究开发的网状组织。要比那些单纯依靠商品进出口的公司具有较大的灵活性，并有可能取得更高的利润。其优势在于：（1）利用全球经营的有利条件，便于应付危机和风险，以国内生产支持国外附属公司生产，以国外生产弥补国内生产；（2）可以利用各国资源降低生产成本。例如泰国的劳动力费用仅及日本的 $1/5$ 至 $1/10$ ；（3）公司可以在向世界市场推销新产品的同时，将在发达工业国家市场上已经饱和的产品，销售到发展中国家市场上保持新颖性，并且又延长了产品生命周期；（4）利用各国不同的利率和汇率的差别，在各国子公司之间提前或延迟资金调拨，以扩大资金来源和减轻利息负担，并获取利息及汇价差额的益处；（5）利用技术转让政策，集中研究与开发，并将新技术和新工艺分期分批地转移到海外各子公司，从而使整个公司延长技术独占时间，始终保持技术优势，同时，子公司之间几次间接转让，便可以获得几次技术转让费；（6）利用世界各国汇率的差异，选择最佳的纳税地点，可以逃避高税率国家的税收。因此，跨国化经营，可以加强总公司统一调配的作用，即产生协作力，其能量大于各附属公司力量之和。它能起到提高公司机能，争取时效和降低成本的功能。

公司和企业跨国化经营的道路：从简单商品输出，扩大商品销售市场，发展到专利许可证交易，以至与东道国家政府及私人企业订立经营合同；从国外组织代销机构，设立商品维修组装车间，发展到大规模的直接投资，在所在国创办新企业或收购原有企业，建立永久性的生产和销售设施，并逐步扩大直至建立国外联营网。跨国化经营是一个逐步演进

的过程，最终要使在世界各地的附属公司，形成一个从国内到国外，从生产到销售，从技术开发到信息传播无所不包的超国家独特的企业经营体系。

任何一家公司决定使其经营跨国化和国际化，不是一种“走向世界”感情的冲动，应有充分的准备。草率海外投资，想来后悔莫及。美国银行曾一度蜂拥伦敦，设立分行，有的实无业务，因公共关系和声誉的原因，谁也不愿担当作为第一家银行离开的坏名声。国外投资利润高，风险也大。与当地民族企业竞争时，由于不了解消费者习好，不熟悉当地经营环境，以及其他种种原因造成成本加大而处于不利的地位。因此，国外市场投资可行性研究尤为重要。

国内公司走向国外，从事跨国化的生产和销售业务可能遇到的风险：（1）来自竞争对手的风险。近几年来，IBM 公司面临外来的竞争，正经历一个发展的低谷时期。挑战来自三个方面：其一是传统的单一市场已分解成若干个不同种类的计算机市场，每一个市场都有独占鳌头的专业电脑公司领导市场。其二，后起之秀日本计算机公司的严重威胁。其三，新颖计算机和个人计算机不断问世，IBM 的优势地位开始衰落，其许多产品和服务正越来越流于一般。（2）管理上的风险。由于国际市场瞬息万变，公司计划不周，应变性差，再加上市场研究不透，经营管理不善，资金供应不足等原因而深陷危机。（3）经济上的风险。这可能来自本国的、东道国的或第三国市场上的一些经济因素，对公司的经营产生恶劣的外部经营环境，诸如经济周期性衰退、汇率波动、通货膨胀、银根紧缩等等。例如，日元升值给日本商社带来了极大的困境，日本公司不失时机地将经营重点转向新的高科技领

域，进行企业结构改造。它们看准了号称产业粮食的“半导体”工业，并在此基础上制造出饮誉全球的一流电子产品。

(4) 政治上和主权上的风险。来自本国的、东道国的或第三国的政府的政策与措施，使公司开展跨国化经营活动蒙受损失，诸如对投资、贸易、货币、外汇的管制，没收或征用，战争或暴乱，无理拒绝偿还其外债等。(5) 社会文化方面的风险。社会、文化的突变，如种族冲突，宗教摩擦等，直接影响公司在所在国的业务经营。因此，不论采取什么形式参与国际商务活动，公司应当知己知彼。所谓知己，即对公司自身的资源、目标、能力以及强点、弱点进行认真分析，以便在想做什么与可能做什么之间，作出最佳选择；所谓知彼，即跨国化经营环境如何及对完成公司目标的影响，也就是通常所说的外部环境风险分析。最后，选定在什么时候，什么项目，采取什么形式打入国外市场。

3.2 正确处理跨国化经营中的矛盾

公司的跨国化经营必须立足于长远、综览全局、知己知彼，在复杂多变的环境中有效地经营，通常需要正确处理如下几种矛盾：

内部团结与外延扩大

内部团结是指公司上下相互持股，扩大内部贸易，互派高级管理人员等；外延扩大采用兼并和联营的方式，加强与国外企业的合作，谋求最大范围的子公司化。目前西方大公司集团之间相互持股，已形成“环状”式团团转的结构，很难找到最终的拥有者。在制造业和基础产业中公司间的联合

经营，建立公司集团，比“独往独来”公司具有更大的竞争性。公司之间出现的结盟合作、合纵连横的势头，目的是加强其在世界市场上的竞争地位。因为一个公司在市场上的地位不仅仅取决于公司内部的能量和质量，而且取决于其纵横捭阖的手段和技巧。最近，三菱公司收买美国洛克菲勒中心的 51% 股份，总投资额高达 1200 亿日元。由此可见，西方大公司投资鲸吞弱者以壮大自身实力，是这股合纵联横浪潮的主要手段。

战略与技术

国际资本、技术、商品、劳务市场上的商战形同真枪实弹的战争。商战的参与者有其战略与战术。战略系指为了实现一项未来既定目标而精心设计的行动方案。在跨国化经营中，公司以长远的、整体的利益安排各地的生产和销售活动，并随机调整公司的经营活动，以保持公司对市场的应变能力，从而达到预期的效果。战术是规定各项目标和任务如何落实。因此，战略是关系全局的、较长期的、相对稳定的；战术则是局部的、常变的，是实施战略的短期手段。

总公司在组织跨国化经营中，对整个公司的经营方向、增长策略、投资组合、市场体系研究开发等方面，提出总体战略安排，各项任务要有明确的数量和质量指标，并且要求各个部门或地区依照总体战略制订各自的战术和工作计划。这样，整个公司从上到下，从海内到海外，既有时间概念，又有任务的数量和质量指标，便于跨国化经营中总公司对下属机构的控制和监督。

传统的经济学认为：新兴的发展中国家在发展民族经济过程中，曾采用两种发展战略：一种是国土较大和自然资源