



跨国界管理：动因和意识

本书着重研究跨国界公司在发展战略和管理业务活动方面所面临的管理挑战。显然，跨国经营比国内经营给管理者提供了更多的新机遇。世界范围的跨国经营不仅给一个公司打开了通向新市场和特别资源的大门，而且也开发了新的信息和知识来源，对于促进公司未来的新产品开发和海外战略重点发展，以及在国内和国际竞争中赢得胜利是至关重要的然而，所有这些新的机会都伴随着更加复杂、更加多样化和更加不确定的管理战略、组织和经营等方面的挑战。

在这一介绍性的章节中，首先，我们讨论贯穿于全书正文、案例和阅读材料的管理机会与挑战的概念范畴和历史背景。我们的切入点集中于国际化过程主要载体的跨国公司（MNC）^①，并简要地考察它在全球经济中的作用和影响。其次，我们详细考察跨国公司海外扩张的动因及演进过程。然后，我们将评述影响跨国公司经理人员行为的一些典型态度和意识，探讨这些态度和意识在跨国公司的海外业务从初始投资到分支机构网络形成过程中的演化路径在本章结尾部分，我们将着重讨论跨国公司与单纯国内公司管理之间的差别，并叙述影响本书结构与内容的几个特有的管

^①这类公司有多种多样的表述——而日经常互换使用——如多国公司，国际公司和全球公司等。在以后的章节里。我们要给定这些术语各自不同的特殊含义，并且将广泛使用含义更为广泛的跨国公司缩写词，来统一称呼所有跨越国界从事经营活动的公司

理学观点。

1.1 跨国公司：定义、范围和影响

经济史学家可以将国际商务活动追溯到希腊和埃及人所建立的以古代文明为中心的远洋贸易。此后的多个世纪，国家之间的产品流动持续不断，在中世纪的威尼斯，一些商人建立了类似于现代日本综合商社的贸易机构。

一些大型的英国和荷兰贸易公司在国际商务活动发展的历史进程中留下了重重的一笔。他们在 17—18 世纪盛极一时，从哈得孙湾到东印度群岛都建立了贸易基地。到了 19 世纪，工业化欧洲新出现的资本家开始在上欠发达地区（包括美国）进行投资，尤其是在由英国、法国、荷兰和德国统治的巨大帝国内进行投资。

1.1.1 定义

按照我们所使用的通行定义，历史上几乎不存在我们所称呼的真正的跨国公司。跨国公司的第一个必要条件是在外国从事直接投资，而不仅仅限于从事出口贸易。根据这一条件，当时大多数贸易商都应排除在外。跨国公司的第二个必要条件是对海外资产进行主动的经营管理，而不是消极地以金融证券形式简单地拥有海外资产。根据这一条件，19 世纪拥有海外业务的大部分公司并非真正意义上的跨国公司。

那些原材料来源于海外，或者专有技术许可转让到国外，或者产品出口到外国市场，甚至在海外合资企业中拥有少数股权而不介入管理的公司也认为自己是“国际化”的。按照我们的定义，这些公司并非真正意义上的跨国公司，除非它们在外国既有相当数额的直接投资，又对这些直接投资进行主动管理，并且将这些经营管理活动视为公司整体战略和公司组织的主要组成部分。

1.1.2 范围

按照我们的定义，跨国公司是一个新生事物，它的出现尚不足一个世纪。事实上，大多数跨国公司是在第二次世界大战后才发展起来的。然而，在这一相对短暂的时期内，跨国公司国际扩张的动因和海外活动的性质已经

经历了较大变化。我们将在本章的稍后部分探讨这些变化中的一些内容

近来较为重要的趋势之一就是服务型跨国公司的出现，以及跨国公司从传统的母公司与其在世界各国子公司的产权模式，向各种不同外国子公司与一种新型多样的金融、法律和合同关系转变。上述有关跨国公司的定义涵盖了这些新的发展。我们应当清楚地认识到，上述定义所指的跨国公司在外国的“投资”并未限定在单纯对生产设施进行投资；定义中所讲的“主动管理”并不意味着必须对其国外的经营活动进行直接控制，而仅仅是指跨国公司在没有全部所有权或多数所有权的情况下，能够对其国外分支机构施加重要影响。

在这里，考察一下过去 20 年来联合国有关跨国公司定义所发生的变化，了解一下它的来龙去脉是十分有趣的^①。在 1973 年，跨国公司被定义为：“同时在两个或两个以上国家控制资产、工厂、矿山、销售办公室等类型的企业”到了 1984 年，这一定义发生了变化，跨国公司被定义为须满足以下条件的公司：

(a) 它是由两个或两个以上国家的经济实体所组成，而无论这些经济实体的法律形式和活动领域如何；

(b) 它是在一个决策系统制定的连贯政策和一个或多个决策中心制定的共同战略下从事经营活动；

(c) 它的各个实体通过所有权或其他方面相联系，它的一个或多个实体能够对其他实体的经营活动施加有效影响，特别是在与其他实体分享知识、资源和责任等方面的影响尤为有效。

就本质来看，上述定义的演变，突出了战略和组织一体化的重要性，因此，一个跨国公司的关键性区别特征，是其对位于不同国家的经营活动实行的管理一体化。也就是说，诸如人才或研究设备，如工厂和机器或计算机硬件等形式的资源，都能很好地在跨国公司内部各个单位之间进行合理配置和有效使用。跨国公司与一般公司真正的区别在于，它创造了一种内部组织体系来执行关键的跨国经营任务，进行内部交易，而不是依赖开放市场的贸易来做到这些。据此，我们有关跨国公司的定义既涵盖了美国运通（American Express）、普赖斯-沃特豪斯（Price Waterhouse）、富士银行（Fuji Bank），也包括国际商用机器公司（IBM）、联合利华（Unilever）和日立（Hitachi）等著名公司。

^① 在大部分联合国研究文献中，跨国界经营活动的公司的一般术语是跨国公司（Transnational corporation, TNC）。由于我们将非常特殊地使用这个术语，所以我们将继续用 MNCs 定义从事国际经营活动的公司的一般组织形式。

1.1.3 跨国公司在全球经济中的影响

经常从事国际商务活动的旅行者大都有过下述经历：她乘坐英国航空公司（British Airways）飞机，在赫茨（Hertz）出租汽车公司租用一辆丰田牌小轿车驶往市中心的希尔顿大酒店下榻。在酒店房间里，她打开了索尼牌电视机，心不在焉地注视着窗外闪烁跳动的可口可乐、佳能和宝马汽车等霓虹灯广告。当客房服务生按她的吩咐送来晚餐和一瓶梨酒（Perrier）时，电视屏幕上正在播放着本周“达拉斯”（Dallas）的丑闻。突然，一种困惑的感觉淹没了她：现在自己是身处悉尼、新加坡、斯德哥尔摩，还是西雅图？在刚刚过去的数小时里，她周围的环境和参照物几乎不能够提供任何区别它们的线索。

这类体验比任何数据和资料都能说明跨国公司在全球经济中的巨大影响。正如本书中的诸多文章和案例所显示的，几乎没有什么经济部门和公司，即使是那些单纯在国内进行经营活动的公司，可以逃避跨国公司的普遍性影响。据统计，跨国公司占据了全世界制造业产品的 40% 以上和全球贸易几乎 1/4 的份额。大约世界汽车产量的 85%，计算机产量的 70%，牙膏产量的 35%，以及软饮料产量的 65% 都是由跨国公司生产和销售的。按照联合国的估计，1991 年全世界有大约 36 000 家跨国公司及 170 000 家子公司，总收入超过了 155 000 亿美元，它们约占据了全世界 GNP（国民生产总值）的 1/4 并占据了私营企业产品的更高份额。

虽然并不是所有的跨国公司都是大型公司，但是世界上大多数大型公司都是跨国公司。事实上，大约 450 家年收入超过 10 亿美元的公司承担了全球所有公司在海外投资总额的 80% 以上。世界上最大的 100 家公司（银行和金融机构除外）在 1990 年拥有世界范围的资产 31 000 亿美元，其中在海外资产达 12 000 亿美元。表 1 提供了有关跨国公司规模及其潜在影响的不同情况，并把几个选定国家年度 GNP 与几家大的跨国公司年度收入做一对比。但是，我们对表上的基本结论必须仔细考虑，因为一个国家的国民生产总值并不能同一家公司的收入进行直接比较。此外，只有少数公司与表中所列出的公司情况相同，越来越多的小公司在国际舞台上将扮演重要的角色。不过，全世界绝大部分注意力还是集中在对全球经济有着巨大影响，雇用了高比例商学院毕业生，以及它们的管理者面临最复杂的战略和组织挑战的这些大型跨国公司身上。出于同样的原因，本书也将重点关注这些公司。

表 1 国家 GNP 和公司收入比较：1990 年（以美元计数）

国家 ⁺	人口（百万）	GNP	
		GNP（10 亿）	人均 GNP
美国	250	\$ 5 477	\$ 21 910
日本	124	3 204	25 840
德国	80	1 776	22 360
英国	57	919	16 020
荷兰	15	267	17 850
中国	1 134	420	370
印度	850	306	360
墨西哥	82	213	2 610
印度尼西亚	178	100	560
澳大利亚	17	283	16 670

公司 ⁺	职工数（千）	收 入	
		年销售额（10 亿）	人均销售额
国际商用机器	387	\$ 60	\$ 154 000
通用汽车	766	121	158 000
埃克森	101	80	788 000
飞利浦	310	28	92 000
皇家荷兰壳牌	134	78	585 000
联合利华	291	30	105 000
西门子	353	34	97 000
日立	264	41	156 000
摩托罗拉	134	40	235 000
丰田	86	51	591 000
三星	176	27	156 000

⁺Data are from *World Tables* 1993, published for the World Bank (Baltimore: The Johns Hopkins University Press, 1993) .

⁺Data are from "The Global 500", *Fortune* . July 29, 1991, p. 71

1.2 动因：国际化的推动力和牵引力

是什么因素激发了公司的国际化经营扩张活动？有时其动因非常特殊，比如公司高级执行总裁有在墨西哥或者欧洲国家度假的欲望，但是广泛的研究结果已经表现出一些较为系统的类型。

1.2.1 传统的动因

驱使公司向海外投资的最初动因之一是获得关键要素供给的需求，尤其是公司对于矿物、能源和稀缺原材料等的需求。铝的生产厂家需要矾土的供应有保障，轮胎公司到海外发展橡胶种植园，石油公司要在加拿大、中东和委内瑞拉开发新的油田。在 20 世纪早期，标准石油（Standard Oil）、阿尔科（Alcoa）、固特异（Goodyear）、阿纳卡呢达（Anaconda）铜业、国际尼克尔（Nickel）等公司当时都处于最大的跨国公司之列。

国际化的另一强劲动因可以用寻找市场的行为特点来描述。这一动因在那些已经取得某些内在优势、拥有海外市场带来某些竞争优势的专业技术或著名品牌的公司中尤为明显。虽然它们最初的态度是机会主义的，但是许多公司最终认识到，在国外市场所增加的销售使它们能够拓展其经济的规模和范围，从而为公司提供了超越竞争对手的竞争优势。许多欧洲跨国公司在此方面尤为突出。这些公司本国的市场狭小，难以容纳其在食物、烟草、化工制品、汽车等产业的大批量制造加工能力。雀巢、拜尔和福特等公司国际化扩张的主要动因就是为了寻求新市场。

另一种传统而重要的国际化动因是获取低成本生产要素的需求。例如，在 60 年代，随着关税壁垒降低，劳动力为主要成本构成的美国和欧洲的公司发现，其产品与进口产品相比处于竞争劣势。于是，纺织、电子、家电手表制造以及其他产业的一些公司纷纷在国外建立生产零部件或完整产品线的生产基地。不久，他们就发现劳动力并非是能够更经济地来源于海外的惟一生产要素。比如，获得低成本资本（也许通过某一国政府的投资补贴而获得）亦成为国际化的一种强劲推动力。

这三种动因（如果我们忽略历史上的差异，而把寻找资源的可靠供应者与获取低成本因素合并作为单一的资源寻求活动，则只有两种动因）是绝大多数跨国公司在海外扩张的主要传统驱动力。这些相互作用的动因推动公司

——特别是那些美国公司——成为跨国公司的方式被概括进雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）教授发展起来的著名的产品周期理论之中^①

这一理论提出，国际化过程的起点是一个公司在其本国所进行的一种典型的创新因为像美国这类经济发达、技术先进的国家，在历史上为发展新产品和新思想提供了最大的刺激和最大的机遇，所以大多数创新都是由这些国家的公司所进行的

现在来考察一下发展一种创新性新产品的一家典型的美国公司的情况在新产品研制开发的第一个阶段，公司将在它的国内市场建造生产设施，这不仅因为国内市场是公司的主要顾客基础，而且因为在发展周期的这一阶段，国内市场是公司研究和生产之间密切联系的主要纽带在此早期阶段，一些需求也可在其他一些发达国家被创造——例如，在欧洲国家——那里顾客的需要和市场的发展水平与美国是相似的这些需要通常要依靠来自国外的产品来满足，从而导致美国的出口。

随着该产品的成熟和生产过程标准化，公司进入一个新的阶段到了此阶段，欧洲国家的需求可能具有相当规模，出口销售所带来的边际收益已经成为公司收入的重要组成部分。而且，竞争者可能将新产品需求的增长视作一种潜在的机会，从而开始自行生产。为了防止或阻碍此方面的竞争，并且更加有效地满足外国需求，该创新公司在一些重要的国家专门建立自己的生产基地，从而使自身从一个出口商转变为一家真正的跨国公司。

最后，在第三个阶段，该产品高度标准化和许多竞争者进入该领域，因而竞争现在集中在价格和成本上。这就激活了资源需求动机。该创新公司把该产品生产转移到工资水平较低的不发达国家，从而既满足这些国家正在兴起的需要，又以低成本满足了发达市场的顾客需求。在这一最后阶段，发展中国家可能成为该产品的净出口国，而发达国家可能成为该产品的净进口国。

第二次世界大战以后的公司国际化扩张历程与产品周期理论提出的形式是相当一致的。例如，在 1950 年至 1980 年期间，美国公司对外直接投资（DFI）从 118 亿美元增加到 2 000 亿美元。在 20 世纪 50 年代，这类投资的大部分集中在与美国相邻的拉丁美洲国家和加拿大到了 60 年代初期，投资重心则转移至欧洲，欧洲经济共同体所占美国公司的对外直接投资份额从 1957 年的 16% 增至 1966 年的 32%。最后，在 70 年代，投资重心转移到发展中国家，它们所享有的美国公司对外直接投资份额从 1974 年的 18% 增至

^① Raymond Vernon, "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, May 1966, pp.190-207

1980 年的 25%

虽然产品周期理论提供了一种描述战后几十年大部分公司国际化现象的有用工具，但是正如弗农教授很快指出的，到了 80 年代，这一理论的说服力开始减小。随着国际经营环境日益错综复杂，一些公司为它们的世界性经营活动发展了更加丰富多样的基本理论。

1.2.2 正在出现的动因

对于大多数跨国公司早期的国际化扩张决策的考察可知，几乎没有公司拥有明晰的全球性目标和完整的国际战略。国际化实际上是一个渐进的增长过程，大多数公司的国际化通常与公司基本的国内市场战略目标联系在一起。例如，一些公司试图获得可靠的关键性原材料供应，另一些公司则为了保护或改进其在国内的竞争地位而在寻求新的市场或低成本资源。

然而，一旦它们建立了国际化销售和生产经营业务，大多数公司的观念和战略动因就会逐渐变化。起初，典型的态度是把公司的国外经营看做其国内生产战略和组织的附属物，实行的是机会主义管理，但逐渐地，随着公司经理们认识到经营国际化的一些重要优势，他们开始以更加一体化的全球意识来思考公司的战略。在这个过程中，最初激发公司向海外扩张的动力与支撑起它们新兴的全球战略的一系列新的动因相比，常常降至次要地位。

在许多情况中，这些新的动因是由一系列的经济、技术和社会发展所推动的，它们也是促使一个公司实行国际化以求在特定业务中生存下去的影响力量。例如，集成电路、自动插件机、印刷电路板的采用带来了技术连续不断的变化，计算机自动装配与测试的应用提升了彩色电视机生产的有效规模，使其年产量从 50 万台上升到 300 多万台。因此，历史上仅仅着力于国内市场的公司要么走向国际化，要么退出该行业，因为很少国家能够支撑起单个公司如此大的生产规模。

研究与开发（R&D）成本的上升和产品生命周期的缩短是其他类型的国际化推动力之一。例如，数字技术的出现使得开发一套公共电话交换系统的成本上升到大约 10 亿美元。与此同时，由于技术的快速发展，电信公司在销售特定产品时，面临着该产品被新技术更新取代的周期日益缩短的现实。这两种因素的结合促使要维持在相关领域经营的公司必须进入世界范围的市场，以便分摊过去的研究与开发支出，并支持不断发展的研究与开发工作。

就本质来看，扩大的经济规模、激增的研究与开发投资和缩短的产品生命周期等力量促使许多行业向全球扩散，而不是向国内机构发展。所以，经

营活动的世界范围扩展并非可有可无，它实际上是许多公司能否在一些经营领域生存下去的基本前提。在下一章，我们将讨论这些全球化推动力，更加详细地考察它们的内涵

尽管全球审视和学习能力通常并不是激发公司进行海外投资的初始动因，但是，作为一种次要的因素，它经常会成为公司国际战略的关键所在。^① 一个为获取可靠原材料供应而向海外发展的公司会意识到，在全球寻求低成本的生产资源是更为可靠的；一个借助市场机会向海外发展的公司常常面临激发新产品发展的新技术或新市场的需要。一个跨国公司在世界范围的存在，给它带来了巨大的信息优势，这种信息优势能使其找到更有效率的资源、更先进或更加适销对路的产品和加工技术这样，凭借技术和市场优势，公司的国际化战略被激发起来，公司还能够通过其遍及全球经营网络的内在审视和学习潜能来增强这种优势。

跨国公司较之于国内公司的另一明显好处是它的多国定位。当然，近些年来有关跨国公司所奉行的许多全球竞争战略行动的多数争论是建立在不同市场的跨国补贴基础之上的。例如，韩国的电视生产企业通过调用其亚洲和南美经营活动的赢利来补贴它在美国市场的损失，从而向美国相关行业的国内公司挑战。如果一个美国公司完全依赖于国内市场，它的竞争反应只能是消极防守它的市场地位——典型的做法是寻求政府的干预或降低竞争性价格。对于跨国经营竞争内容的认识，致使一些公司改变了它们做出国际投资决策的准则，以便不仅能反映市场吸引力或成本——效率因素的选择，而且能反映这些投资所提供的超过竞争对手的杠杆作用。^②

虽然是为了分析需要——也是为了反映历史演变过程——跨国公司扩张的动因已被清楚地归结为几种类型，但是很明显，被单一驱动力所推动的跨国公司是十分罕见的。实际上，随着经理们对新发现的国际环境知识的增多和精通，形形色色且经常模糊不清的促动因素给世界性公司带来的更为具体的潜在经营利益得到了承认和重视。适应性更强的公司很快学会了如何把自己来自国际化经营的所有潜在优势——可靠的重点资源、进入新的市场、开发低成本生产要素、获取全球信息等转变为资本来使用；它们还学会了如何把自身在多国市场地位的竞争优势转变为资本来使用；但是使用这些力量会引起新的战略竞赛，这一问题我们将在后续的一章中加以叙述。

^① 这个促动因素是雷蒙德·弗农在“Gone Are the Cash Cows of Yesteryear”所突出强调的 *Harvard Business Review*, November–December 1980, pp. 150–55。

^② 这些全球经营竞争方面是我们第 3 章讨论的重点，请阅读第 3 章的阅读材料和参考文献；它们也已经由迈克尔·波特、布鲁斯·科格特（Kogut）、C. K. 普拉哈拉德（Prahalad）等作者的一些论文着重论述过了。

1.2.3 动因之外：国际化的前提条件

无论如何，仅有动因并不足以使一个公司变成跨国公司在公司能建立和管理一个有效的一体化全球经营网络之前，个跨国公司必须发展一定的战略和组织资产

在每个国家的市场中，一个外国公司和当地竞争者相比常处于劣势，起码最初是如此。在特定的国家里，该国国内公司更为熟悉民族文化、工业结构、政府要求和在该国做生意的其他有关方面知识，所以国内公司有着巨大的天然优势它们同有关的顾客、供应者、管理者等等之间业已存在的关系提供了一种附加优势，这种附加优势对于外国公司来说是必须用某些独特的战略能力方能与之竞赛或抵消的。

通常情况下，跨国公司凭借其以先进的技术专长或特殊的销售能力为代表的优越知识或技能而具有一种补偿性战略优势在另一些场合中，跨国公司超过当地公司战略优势的主要源泉来自其在研究与开发生产以及价值链其他环节中的规模经济。但是必须注意，除非具备某些足以克服自身的外国性质倾向的独特能力，否则跨国公司难以期望在国际化环境中取得成功。^①

但是，即使一个公司具备这些以知识和规模经济为基础的战略优势，也不足以独立地证明其经营的国际化是合理的。毕竟，公司在尚未建立自己的海外经营实体之前，就能够把自己的技术出售或发许可证给外国生产者，也能够出售自己商品品牌的国际化特许权，或者通过综合性贸易公司和当地分销商向海外出售自己的产品。这是吉纳勒尔·萨隆夫（General Sarnoff）所采用的一种明确方法，是他决定了美国无线电公司（RCA）应当通过发许可证方式把其电视和其他产品扩展到欧洲或日本公司，而不是依靠建立自己的国际化经营实体来做到这一点。他坚持认为，发放许可证费用的安全回报收益比之跨国管理的不确定性和复杂性更为可取。

因此，一个公司成为一家跨国公司的另一个前提条件是，它必须通过其分支机构而不是与外部机构的契约关系来发挥其组织能力，从而充分发挥其战略资产的效力。如果说知识优势是跨国公司竞争优势的主要来源，那么，它必须拥有一套组织系统，这套组织系统通过直接的国外经营活动推广和利用它的知识，与借助出售或发放许可证方式扩散这种知识相比较，前者能够

^① 对于这些战略优势的需要是个公司成为一家跨国公司的最重要的部分，它被称为跨国公司的市场不完整理论。为了理解这一理论的观点，请参阅 Richard E. Caves, *Multinational Enterprise and Economic Analysis* (Cambridge, England: Cambridge University Press, 1982)

获取更好的回报。^①

总之，一个跨国公司的存在必须具备三个条件。第一，有关国家必须提供一定的地方特殊优惠条件，以便形成必要的吸引力促使公司到那儿投资。第二，公司必须具有某些战略能力以抵消它不熟悉外国市场的劣势。第三，公司还必须具有某些组织能力，以便从它的内部战略力量中得到比通过诸如契约或许可证等外部市场途径更好的回报。^② 理解这些前提条件是很重要的，这不仅因为它们解释了跨国公司存在的原因，而且正如本书第 3 章所论述的，它们还有助于定义在世界性商业竞争中的战略选择。

1.3 意识的进化：国际化到跨国化

即使从上述国际化动力变化的简短论述中，也应清楚地看到现实中的跨国公司在海外经营中所扮演的战略角色经历了一个逐渐演变的过程。我们可以依据管理思想的发展历程和国际商务环境中跨国公司这种独特的公司形式的变化路径，将其演变过程划分为四个阶段。

虽然这一分类方法过于简略且带有某些毋庸置疑的任意性，但是它使我们达到了两个目标。第一，它突出了这样一个事实，即最初导致大部分公司进行跨国经营的目标，往往在经过一段时间后转化成为一系列非常不同的动因，从而导致公司管理态度和行为的变化。第二，这一分类法允许我们发展一种在本书贯穿使用的特殊的语言体系，以便描述各种各样的跨国公司所采用的非常不同的战略方法。^③

1.3.1 国际化意识

在国际化的最初阶段，许多跨国公司的经理们倾向于把公司的海外经营业务看做某种遥远的前哨基地，它的主要作用是以不同方式支持国内母公司的发展，诸如扩大国内生产线的销售量，为国内生产经营活动供应原材料或

^① 组织能力的问题集中于被称作跨国公司国际化理论有关内容之中参见 Alan N. Ragman, "A New Theory of the Multinational Enterprise: Internationalization versus internalization," *Columbia Journal of World Business*, Spring 1982, pp. 54-61. For a more detailed exposition, see Peter J. Buckley and Mark Casson, *The Future of the Multinational Enterprise* (London: Macmillan, 1976)。

^② 这三个条件是约翰·邓宁 (John Dunning) 折衷理论中提示出来的。参见 John H. Dunning, *International Production and the Multinational Enterprise* (Winchester, Mass: Alien & Unwind, 1981)。

^③ 应当注意术语 international, multinational, global 和 transnational 在使用上迥然不同——但有时被互换使用——不同的作者用法不同。我们要给每个术语以特殊和不同的意思，并且要求你把以前对这些术语的习惯用法放在一边——至少在我们的讲解期间。

零部件等。这种认识我们称之为国际化战略意识

“国际化”这一术语直接衍生于国际化产品周期理论，该理论印证了许多理论假设。产品的开发和生产主要是为国内市场，只是把国内市场的剩余商品销往国外；技术和其他知识从母公司向海外子公司转移；海外制造被当作保护公司国内市场的一种手段

具有这种思想的公司认为，它们是具有某些外国附加机构的国内公司。经理们经常把海外经营工作分派给懂得外语或者以前在国外居住过的国内不称职的人员。有关国外经营活动的决策倾向于以机会主义或临时性方式作出。

1.3.2 多国意识

随着公司受到外国环境影响的增加以及来源于国外的销售和赢利重要性的逐渐增加，经理们开始确信国际化经营活动能给公司提供更为有效的边际机会，他们也渐渐地认识到，要发挥那些机会作用的影响，他们不得不作出比输出原本为国内市场发展起来的旧设备、技术或生产线等更多的事情。外国市场当地的竞争者和东道国政府常常也在促进那种缓慢接受国际化思想、感觉迟钝的公司加快这方面的学习。

多国化战略意识伴随经理们开始承认和强调不同国家的市场和经营环境之内的差异而发展起来。具有这种意识的公司根据不同国家的特点改进自己的产品、战略和管理实践，采用更为灵活的国际化经营方法。随着它们发展成为能够日益灵敏地适应当地环境的全国性公司，这些公司发展了一种切实的多国化战略方法：它们的世界性战略建立在公司全球分布的子公司在不同国家的多重响应战略的基础之上。

根据这样一种多国化意识从事经营的公司，倾向于使用东道国的独立企业家作为自己在外国开展业务经营活动的经理。这些经理们利用其所掌握的当地市场知识和母公司在这些增长机会中投资的意愿，经常能够有效地促进公司在当地的成长，并与总部保持着较大的独立性。

1.3.3 全球化意识

多国化意识特性导致了适应不同国家市场的营销方法，同时也在公司内造成一种低效率产品制造的基础设施。工厂的建立更多是为了实现当地的营销优势或改进政治关系而不是提供最大的生产效率。类似的，为了满足当地

需要而进行的产品设计，同时也是以设计、生产、后勤、销售和其他职能中的效率损失为代价的。

在运输工具和通讯设施不断改进、贸易壁垒不断降低的经营环境中，一些公司在它们的国际化经营中采用了非常不同的战略方法。这些公司，其中许多是日本人创建的公司，抱着为世界市场创造产品的观点，面向全球，将产品制造集中在几个效率较高的工厂，这些工厂通常设在公司的中心地区。

由于这种意识把全球当作分析的单位，所以我们称之为典型的全球战略意识。这种战略意识的根本假设是，不同国家的习俗和偏好的共同之处大于相异之处，或者说通过给顾客提供具有适当成本和质量优势的标准化产品，促使过去形成的国家之间的多样性习俗和偏好逐步趋同具有这种全球战略方法的管理者必然会赞成西奥多·莱维特教授的观点：未来属于那些以相同方式制造和销售无论在哪里都适用的同样产品的公司^①

与其他战略方式相比，这种战略方式需要更为集中的协调和控制，要求组织中的不同产品或者事业部经理人员拥有全球责任心。在这类公司里，研究、开发和制造活动被公司总部重点管理，大多数战略决策由公司的决策中心来作出

1.3.4 跨国意识

在整个 20 世纪 70 年代和 80 年代，许多全球化公司似乎是无敌的。在迅速兴起的全球化环境中它们取得了压倒性胜利，它们不仅大大超过了地方性公司，而且也超过了国际化和多国化竞争者。然而，它们的成功导致和强化了本地化抵消力量。

比如，对于许多东道国政府而言，这些全球化公司显得很强大，因而比起早期反应型的、不具有国际战略意识的公司而言，这类公司显得更具有威胁性。尤其是在许多国家面临沉重的外国债务利息负担和居高不下的贸易赤字时，全球化公司致力于其国内出口和集中控制的行为更引起了有关国家的关注。许多东道国政府采取对策，增加了对建立在本国的全球性公司的限制和要求，要求它们向当地投资，转移技术，满足当地真正的需求等等。

消费者通过抵制无处不见的全球化产品和坚持他们的民族偏好等方式，对当地化力量的增强也起到了一定的作用——虽然他们未放弃对于全球化产

^① 参见 Theodore Levitt, "The Globalization of Markets", *Harvard Business Review*, May-June 1983, pp. 92-102, 此文附在下一章的阅读材料里。

品所带来的高质量和低成本商品的期望。最后，国际经济和政治环境中易变性的增加，特别是货币汇率的迅速变化，削弱了这样一种集中的全球化战略方法的效能。

作为这些发展的结果，许多世界性公司认识到响应当地市场和当地的政治需要，以及发挥全球规模竞争效能这两类要求一般是同时存在的，两者只在某一时候会有冲突。在这些条件下，多国化战略思想和全球化战略思想所反映出的态度日益不同。正在浮现的需要是，公司在维持它们的全球化效能的同时须对当地的需要作出更为灵敏的反应——这种正在出现的世界性管理方法，我们称它为跨国战略意识。

在这样的公司中，核心活动和资源既没集中在母公司，又没分散经营，以便每个子公司能因地制宜地执行它们的任务。换言之，资源和活动被分散化而不是专门化，以便在同一时间获得效率和灵活性。而且，这些分散的资源被统一在一种相互依赖的世界性经营网络中。

与全球化模式相比，跨国战略意识承认灵活的重要性并适应于具体国家的经营活动——因此“国家的”成为一个术语。与多国化方法相比，跨国化思想提供了联系和协调经营活动、维持竞争有效性与经济效益的思想方法，正如其前缀“Trans”（跨）所指明的那样。其结果需要密集性组织范围的协调，并分享跨国公司管理系统所作出的更高级、更精明的决策。在后续章节里，我们将讨论它的战略组织和管理内涵。

但是，很显然在世界性公司中发展的这种战略思想的方向或终点不会一成不变。一个公司能否使用这些战略思想中的任何一种来合理开展经营，取决于其所在的行业、独特的公司战略地位、东道国形形色色的需求以及各种各样的其他因素。更大的可能性是，这里只是人们头脑中的一种任意分类方法，大多数公司也许拥有这些不同战略方法中每一种方法的某些特征。^①

1.4 跨国界管理：战略和管理的挑战

跨国公司研究是一个相当新的领域，有关它的许多内容仍然需要研究探索。在历史上，至少在美国，管理研究习惯集中于国内公司，有关跨国公司的研究却被看做是一个少数公司经理、学生和管理学者感兴趣的狭窄而特殊

^① 霍华德·珀尔马特（Howard Perlmutter）教授也许是首位强调不同战略思想的专家。参见他的论文“The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation,” *Columbia Journal of World Business*, January—February 1969, pp. 9—18, 此文附在本章的阅读材料部分。

的领域。相反，欧洲和日本的管理研究和管理教育则较少关注一般的国内问题，而把相当大的注意力投在国际化方向上。在很大程度上，这种差别来源于美国市场的规模和发达程度，它们允许美国的经理们把国外市场当作其巨大国内市场的增量或补充部分这种对国内市场的专注有时会导致一些海外经营问题，美国公司在商务世界中杰出的位置，似乎集中在保护它的经理的民族中心主义。

这种情况在 20 世纪 70 年代，尤其是 80 年代发生了显著变化。在一个日益相互依赖、相互关联的全球经济时代，国际商务现今已成为普遍现象现在绝大多数高效益行业，在其范围上都是世界性分布的，而且不论什么公司——不论它的本国市场基础多么强大——不论它对于国际环境影响的免疫力有多强。但是，由于我们的大部分管理理论和概念直接或间接地来源于国内公司的研究成果，因此说明某些跨国公司的识别和区分特征是十分必要的。

1.4.1 跨国公司的显著特征

国内公司与跨国公司之间第一个主要的差别（最基本的区别），特征起源于各自所处的社会、政治和经济背景前者是在一个国家的环境中经营，这种环境中的社会和文化标准、政府政策、顾客习惯与偏好以及商业社会和经济结构趋向于完全一致虽然在同一个国家的不同地区这些因素中的大部分（如果不是全部的话）仍存在差别，但是它们与跨国公司在它的多个东道国中所面对的多种多样的和相互冲突的需求与压力模式相比，还是微乎其微的。然而，分类辨别这些国家差别与国家内部不同部分差别的一个特点是主权归属问题。^① 与一个国家国内不同地方或地区的实体不同，通常情况下，民族国家代表了反对自行其是的多重制定规则的权威随之而来的是，跨国公司面临着一种额外的独特的风险：在有着不同的政治哲学、法律系统以及对于私人财产权、公司社会责任和自由企业持有不同社会态度的国家中经营的政治风险。

第二个主要的差别与竞争战略有关。单纯的国内公司仅能在它的单一市场环境中对竞争挑战做出反应；而跨国公司则能够且也必须进行更为复杂的竞争博弈。全球化规模经济或低成本资源是其获得竞争优势所必需的，进行

^① 这个差别在 J.N. Behrman and R.E. Gross, *International Business and Governments: Issues and Institutions* (Columbia: University of South Carolina Press, 1990) 之中有详细的论述也可参见 J.J. Boddewyn, "Political Aspects of MNE Theory," *Journal of International Business Studies*, 19, no.3 (1988). pp.341—63

复杂的后勤协调也是必不可少的。此外，竞争性的相互作用发生在国际市场，有效的全球竞争战略也许要求对一个国家的进攻放到另一个不同国家，或许，就是竞争对手的国内市场，这些都是一家单纯国内公司不可能遇到的选择和复杂性

第三个显著特征，是一个单纯的国内公司能够以一种单一的比较单位——当地的货币来评估它的业绩；跨国公司的经营业绩则是用灵活评估的“指挥棒”作为两种货币相互浮动的价值。此外，跨国公司面临着与名义汇率和实际汇率转换相关的经济风险。

最后一个主要的差别，是单纯国内公司必须管理一种反映它的产品和职能种类的组织结构和管理系统；跨国公司由于必须对产品、职能和多样化的地理区域进行管理控制，所以其组织结构天生就更为复杂。此外，因为地理距离、时间和语言文化障碍而导致的组织内部的三种紧张关系还必须得到很好的解决。

1.4.2 管理的挑战

历史地来看，国际商务研究一直集中在跨国公司经理人员所面对的环境力量、结构和制度问题上。在这一宏观方法中，主要的分析对象是国家和产业，而不是公司。出于时代环境的影响，这种传统的方法主要靠集中研究贸易流动和资本流动来解决国外投资的模式

在 20 世纪 60 年代末和 70 年代初，有关国际管理研究的一种新观点开始出现。与先前的方法相比，这一研究方法的重点集中在关于多国企业及其管理行为，而不是集中在全球化经济力量和国际制度上。随着公司作为主要分析对象和管理决策作为关键变量，这些研究重点放在国际化经营相关的管理挑战上，并提供了与国际化经营相联系的管理挑战的新视野。这种公司——管理层面上的视野将成为本书关注的焦点。

以上所言并不意味着我们将忽视重要而正统的观点、兴趣以及在国际化经营环境中其他关键因素的影响。事实上，下一章将集中讲述有关跨国公司运作中的社会文化、政治和经济背景。然而，我们感兴趣的是从公司的角度分析这些力量的影响，并将主要关心这些力量是如何决定战略、组织和跨国公司经理们的经营任务的。接下去的章节将探讨公司应该如何做，才能适应世界性管理的复杂环境的挑战。

案 例

1 - 1

英格威·卡姆勃瑞德和
IKEA

在 1988 年就拥有 145 亿瑞典克朗（当时 1 美元 $\approx$ 6 克朗）营业额和分布在 19 个国家中的 75 家批发商店的 IKEA 已成为世界上最大的住宅家具零售商。然而，随着公司进入到 20 世纪 90 年代，它的经理们面临着一系列的挑战。人口统计学的变化引起了一些对 IKEA 历史产品系列政策的疑问。令人感到疑惑的是，如果公司不是同时进入两个欧洲国家（英国和意大利）、美国以及几个东方阵营国家等市场，是否不会太多地削弱公司自身力量；而且，如果公司没有它的奠基者、战略设计师和文化领袖英格威·卡姆勃瑞德的情况下，有关公司的未来走向会引起广泛的关注。

1.

IKEA 的背景和历史

1989 年，世界范围的家具零售业仍然主要是一种以迎合当地市场需求的小型制造商和中间商所组成的分散的民族工业。多样化的顾客偏好以地区来划分，几乎没有经营业务拓展到单一国家之外的零售商。然而，IKEA 屡次强烈反抗当时的市场倾向和行业标准，经过 35 年，它已建立了一套非常

* This case was prepared by professor Christopher A. Bartlett and research Associate Ashish Nanda. Copyright © 1990 by the President and Fellows of Harvard College. Harvard Business School case 390—132.