

第一部分

多国管理的基础

- 第 1 章 变动世界中的多国管理
 - 第 2 章 文化与多国管理
 - 第 3 章 国际谈判与跨文化沟通
-

第 1 章

变动世界中的多国管理

学 习 目 标

学习完本章，你应能够做到：

- 明确多国管理的定义
- 了解多国公司的特点
- 了解全球经济的本质以及推动经济全球化的基本力量
- 了解世界经济的基本类型
- 识别下一代多国管理者的特征

案例1-1 对多国机会的两种看法

“几年以前，有人问我，‘为什么我们如此不惜时日地谈论美国以外的情况？’我回答说：‘因为大多数人生活在那里。’就这么简单。实际上仅仅是一个收入问题”。

——可口可乐公司前总裁兼业务主管 Donald R. Reough

有兄弟二人，他们的父亲曾拥有一辆 Shelby Cobra 汽车——世界一流的一种跑车，这种车几年前已停产。兄弟俩发现，人们依然钟爱这种车。他们也知道人们可得到玻璃纤维的复制品，但价格很高。“如果人们喜爱这种车，”他们想，“为什么不像从前一样用铝来制造这种车呢？”当然，这需要精通铝制品铸模方面的人才，这些事情飞机制造商会做并做得很好。那么，到哪里去找闲置的飞机制造厂呢？答案是：波兰一家以前生产米格飞机的企业。由于冷战的结束，俄罗斯缺少资金购买该厂的产品，所以这家企业是愿意合作的。于是，Kirhams 兄弟把其父亲的汽车拆成上千磅重的零部件，运抵波兰。他们用 4 个月时间铸造出铝制零部件模型，又花了 6 个月时间开始生产汽车。他们的生产成本是用玻璃纤维生产同类产品成本的 $\frac{1}{10}$ ，而波兰的那家厂商现在已经成为该地区最大的私人雇主。

资料来源：Based on Guttman 1992; and Hopkins 1997.

正如案例 1-1 显示的那样，各种规模的厂商越来越把眼光投向海外，寻找全球发展机遇，并密切关注世界竞争。为什么会这样呢？因为贸易壁垒正在减少，各国之间商品和服务贸易的增长明显快于国内生产的增长。作为生产、竞争、销售源泉的亚洲和东欧发展中国家，经济迅速发展。资金可以更加自由地在各国间流动。在全世界范围内，企业寻找最佳融资比率，投资者寻找最高的投资回报，国际移民也由于人们跨国界寻找机遇的活动而增多——尽管没有什么力量强迫其变化。所有这些过程都代表了一种被称为全球化的趋势。

全球化是商务超出本国范围的世界性趋势。全球化意味着，整个世界经济趋向联为一体，企业可以在任何地区开展经营，与任何对手竞争，而不考虑国家界限。所以，企业再不能想当然地认为，在国内市场上的成功就等于长期有利可图，甚至生存。

经营范围局限于国内的“纯粹国内性质”的企业已经远远落后于那些多国竞争者。《商业周刊》最近登载了“全球 1 000 家”大企业的排名，以下是关于全球最大公司的考察：

自从 1988 年《商业周刊》首次刊登世界最有价值的公司排名以来，全球经济一直在变革。在国际贸易和投资领域，越来越多的国家变得比以往任何时期都更加开放。今年的“全球 1 000 家”正是这种转变的晴雨表。从排名中可以看出，多国企业明显比国内经营企业更受投资者的青睐。从美国到欧洲，再到日本，排名不断上升的都是那些在技术、生产和物资消耗方面变得全球化的公司 (Symonds et al. 1996)。

《财富》杂志最近一期刊登了“全球 500 家”的排名，“从今年的排名中很明显地看到这样一种信息：过分依赖于国内市场注定是要落伍的”(Clark 1996)。

这对国际商务专业的学生意味着什么呢？随着企业日益将眼光从国内市场投向国际市场，下个世纪的管理者必须具有多国眼光，除此之外，他们别无选择。因此，商务专业的学生对跨国经营至少要有一个基本的了解和掌握。简单地讲，所谓多国管理，就是能成功地利用国际机遇，并能对国际威胁做出快速反应的管理体系的设计和战略形成。成功的多国管理者是那些有能力 and 动机迎接多国管理挑战的人员。本章后文更详细论述了成功的多国管理者所应具备的各项素质。

为了向读者提供多国管理方面的基本背景，本书介绍了一些全世界的管理者如何迎接全球化挑战的最新信息。你会看到各种规模的企业如何应付文化、经济、政治体制方面复杂的国家差异，你会了解多国管理者如何利用对这些国家差异的理解来形成使其公司在全球化产业中获取成功最大化的战略。

要想在当今的经济环境中获得成功，仅有好的战略是不够的。你会了解多国管理者如何实施多国战略。首先，本书介绍了多国管理者如何为多国公司设计组织和人力资源系统。其次，介绍了多国管理者如何发展在不同国家背景下都适用的激励战略和领导战略。除这些以外，你会看到多国管理者在不同国家文化中处理伦理和社会责任时面临的挑战。

本章和以后各章共列举了四种类型的例证，帮助读者进一步看清多国管理的真实世界。案例 1-1 说明了多国公司如何处理本章即将探讨的某些关键性问题。该案例给出了多国公司如何应付文中正在讨论的问题的信息。“多国管理概要”进一步举例论证、扩展了本章的讨论。“多国管理挑战”描述了多国管理者不易解决的问题和困难。

多国管理活动的主体是多国公司，什么是多国公司呢？下面将给出定义并简要介绍多国竞争的主要参与者。

1.1 多国公司的性质

从广义上讲，多国公司是指任何超出本国界限从事商业活动的公司。这是一个广义的概念，包括各种类型、各种规模的参与国际商务的企业。然而，大多数多国公司都是多国股份公司（公众通过股票公开拥有这类公司）。通常，较流行的商务出版物中有关多国公司（MNC）的注解都是指多国股份公司（multinational corporations）。最大的多国公司都是上市的股份公司。图表 1-1 列出了销售收入总额位居世界前 30 名的多国公司。小型多国公司通常是私有的，但其许多商业活动已经超出了本国范围。由于越来越多的小型机构团体采用这种形式参与国际竞争，小型非上市多国公司的重要性日渐突出。

何种商业活动将使公司具有多国性质呢？最明显的活动就是国际销售。国内生产国外销售是一种最为简单的多国活动。然而，正如你将在本书以后章节详细看到的，跨国界提供了更多的多国选择而不仅是国际销售。

为了介绍多国选择，首先，我们假定有一家美国公司生产和销售男式衬衫。作为一家纯国内企业，该公司要在国内采购染料、织布、剪裁、缝纫以及销售。然而，通过这种方式很难在竞争中取胜。或许竞争性定价和微薄的利润已经使美国市场分外萧条，或许其他竞争对手从国外供应商手中买到了优质的织布或染料，或许竞争对手在低工资国家找到了低生产成本，使它们能定价较低。那么，这家美国公司能做些什么呢？

如果这是一家多国公司，它就可以将衬衫销往竞争不很激烈、市场价格较高的国外市场。除此之外，其他一些多国活动也可增强其竞争力量。例如，该公司可以将原料采购的任一步骤和产品生产定位于第三国：可以从意大利采购优质染料，利用中国香港地区低成本、高素质的纺织工人纺织，在越南以相当低的劳动成本完成剪裁和缝纫的生产过程。每一个步骤的完成都需要该公司与当地企业签订合同，或在当地拥有自己的分（子）公司。正如你会在后面章节看到的，多国公司为完成这种假设中的美国公司的全部或部分多国商业任务，必须发展各种战略和系统。

下一代的跨国经营者和多国公司面临一种全新的经济氛围。下面，我们讨论推动这种经济现实发展的力量。

1.2 经济全球化：不断变化的商务环境

全球经济逐步走向一体化，企业为了生存和发展逐步变得更加多国化，这是世界上几种重要趋势所带来的结果。这些重要的趋势有：国界作用的减弱，不断增加的国际贸易和投资量，全球性产品和全球性消费者的出现，政府企业的私有化，国际市场上新的竞争者的出现，质量和生产的全球标准，不断发展的先进信息技术。

这些重要的全球化趋势影响着多国管理者和多国公司。在对其展开讨论之前，我们有必要先了解一下常用的国家类型的划分方法，这种划分粗略地反映了国内生产总值水平及其增长情况，虽然划分不很精确，但却简化了国际贸易和投资问题的讨论。

图表 1-1 世界上最大的30家公司

1997年排名											
《财富》全 球500家 (收入)		《商业周刊》 全球1 000家 (市场价值)	公司名称	主要产业	总部所在国	收入 (百万美元)	市场价值 (百万美元)	利润 (百万美元)	排名	人数	排名
1	53		General Motors	汽车和零部件	美国	168 369.0	41 833	4 963.0	8	647 000	3
2	48		Ford Motor	汽车和零部件	美国	146 991.0	44 656	44 46.0	11	371 702	7
3			Mitsui	贸易	日本	144 942.8		321.9	292	41 694	276
	244		• & Co				13 946				
	342		• Fudosan				10 250				
	394		• Trust & banking				9 008				
	746		• Marine & fire				4 862				
4			Mitsubishi	贸易	日本	140 203.7		394.1	271	35 000	308
	116		• Heavy industries				24 254				
	178		• Trust & banking				18 663				
	182		• Corp				18 425				
	194		• Estate				17 727				
	276		• Electric				12 161				
	523		• Motors				6819				
	534		• Chemical				6656				
	816		• Materials				4 389				
5	486		Itochu	贸易	日本	135 542.1	7 253	110.9	411	6 999	470
6			Royal Dutch/Shell Group	石油加工	英国/荷兰	128 174.5		8 887.1	1	101 000	98
	NR		Royal Dutch Petroleum				103 681				
	NR		Shell Transport & Trading				65314				
7	562		Marubeni	贸易	日本	124 026.9	6346	178.6	370	65 000	175
8	6		Exxon	石油加工	美国	119 434.0	147.151	7 510.0	2	79 000	141
9			Sumitomo	贸易	日本	119 281.3		(1 292.8)	491	26 200	354
	50		• Bank				38 028				
	377		• Corp				9 409				
	448		• Metal industries				8 017				
	529		• Chemical				6 708				

(续)

1997年排名		公司名称	主要产业	总部所在国	收入 (百万美元)	市场价值 (百万美元)	利润		雇员	
(收入)	(市场价值)						(百万美元)	排名	人数	排名
9	716	• Marine & fire				5 096				
	884	• Metal mining				3 971				
10	8	Toyota Motor	汽车和零部件	日本	108 702.0	108 665	3 426.2	18	150 736	51
11	20	Wal-Mart Stores	零售商	美国	106 147.0	67 683	3 056.0	22	675 000	2
12	1	General Electric	电器, 电子设备	美国	79 179.0	196 088	7 280.0	3	239 000	22
13	963	Nissho Iwai	贸易	日本	78 921.2	3 652	136.9	395	17 497	407
14	4	Nippon Telegraph & Telephone	电子通讯	日本	78 320.7	151 569	1330.3	100	230 300	25
15	13	Intl. Business Machines	计算机、办公设备	美国	75 947.0	85 908	5 429.0	6	268 648	19
16	9	Hitachi	电器, 电子设备	日本	75 669.0	35 518	784.2	186	330 152	10
17	26	AT&T	电子通讯	美国	74 525.0	59 710	5 908.0	5	130 400	65
18	NR	Nippon Life Insurance	保险: 寿险和健康险	日本	72 575.0	NR	2 799.1	33	86 695	126
19	29	Mobil	石油加工	美国	72 267.0	55 026	2 964.0	24	43 000	272
20	58	Daimler-Benz	汽车及零部件	德国	71 589.3	39 738	776.1	73	290 029	12
21	21	British Petroleum	石油加工	英国	69 851.9	67 343	3 985.2	12	53 150	218
22	59	Matsushita Electric Industrial	电器, 电子设备	日本	68 147.5	39 676	1 223.9	112	270 651	18
23	136	Volkswagen	汽车及零部件	德国	66 527.5	22 787	437.9	257	260 811	21
24	NR	Daewoo	电器, 电子设备	韩国	65 160.0	NR	468.3	250	186 314	38
25	77	Siemens	电器, 电子设备	德国	63 704.7	31 761	1 877.1	66	379 000	6
26	142	Chrysler	汽车及零部件	美国	61 397.0	21 928	3 529.0	16	126 000	67
27	207	Nissan Motor	汽车及零部件	日本	59 118.2	16 648	690.2	203	135 331	61
28	25	Allianz	保险: 财产险和事故险	德国	56 577.2	60 969	1 096.3	131	65 836	171
29	NR	U.S. Postal Service	邮递、包裹和托运	美国	56 402.0	NR	1 567.2	82	887 546	1
30	10	Philip Morris	饮料和烟草	美国	54 553.0	106 580	6 303.0	4	154 000	48

注: NR= 未排名。

市场价值等于1997年5月30日的股票价格乘以持股数(按现行汇率美元计)。

资料来源: Adapted from *Fortune* 1997; and *Business Week* 1997.

1.2.1 世界上的国家：发达国家与发展中国家

图表1-2采用联合国和《经济学家》杂志的标准，划分了世界经济的一些类型。发达国家的经济属于成熟型经济，其人均国内生产总值、国际贸易和投资量都相当可观，以“亚洲四小龙”（即中国香港地区、新加坡、韩国和中国台湾地区等新兴工业化国家或地区）为代表的发展中国家和地区，它们的经济属成长型经济，许多人认为这些国家将成为未来全球经济发展的热点地区。还有一些发展中国家，如捷克共和国、匈牙利、波兰、俄罗斯和包括印度尼西亚、马来西亚、泰国在内的“亚洲小虎”（越南与菲律宾也有可能加入），联合国将这些国家的经济称为转型经济。

图表1-2 世界经济类型的划分

发达国家	GDP变化 百分比 (%)	发展中国家(地区)					
		四小龙	GDP变化 百分比(%)	转型经济	GDP变化 百分比(%)	其他国家	GDP变化 百分比(%)
澳大利亚	3.1	中国香港地区	5.5	捷克共和国	4.7	阿根廷	9.2
奥地利	0.03	新加坡	5.8	匈牙利	3.0	巴西	5.4
比利时	1.7	韩国	7.2	波兰	7.3	智利	7.7
英国	3.0	中国台湾地区	6.6	俄罗斯	0.2	中国	9.4
加拿大	2.3					哥伦比亚	2.4
丹麦	3.3		GDP变化			希腊	2.0
法国	2.0	亚洲小虎	百分比(%)			印度	7.0
德国	1.9	马来西亚	7.8			以色列	3.2
意大利	0.1	印度尼西亚	8.1			墨西哥	7.6
日本	3.1	泰国	8.6			菲律宾	5.2
荷兰	3.0					葡萄牙	3.6
西班牙	2.6					南非	4.3
瑞典	1.8					土耳其	8.0
瑞士	-0.6					委内瑞拉	2.2
美国	4.0					越南	8.4

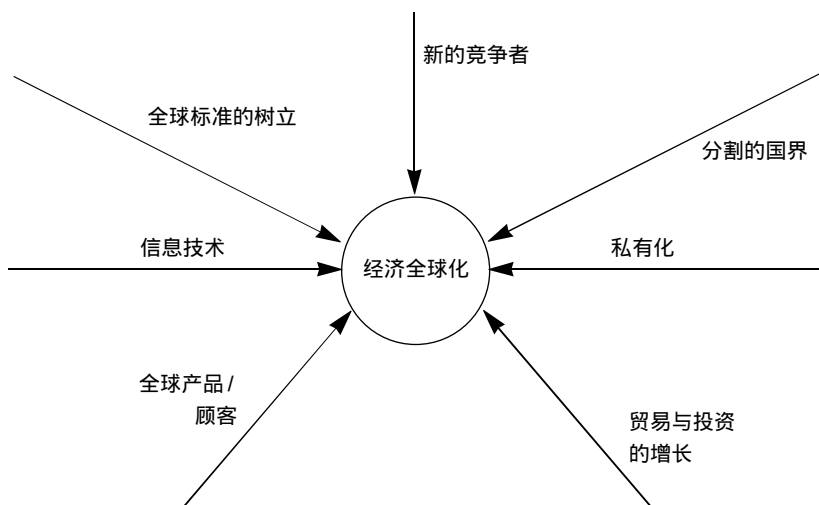
资料来源：Adapted from *Economist* 1997a; *Economist* 1997c; UNCTAD 1996c. Data on GDP from fourth quarter or latest available.

转型经济是指正在由政府控制向更加自由的资本主义市场经济转变的国家。以前的经济制度依赖于国有企业和政府集中控制，在向自由市场经济和资本主义制度转变的过程中，政府企业逐渐私有化。现在，决定企业存亡的不是政府，而是市场了。

“亚洲小虎”仿效“四小龙”和日本的经济发展战略，这些国家的决策者希望通过向外国多国公司提供廉价劳动力来刺激经济的增长。通过从较发达的亚洲和西方各国引进技术和管理经验，它们希望经济能较快进入高利润、高回报的商业领域。

在全球经济的形成过程中，欠发达国家也已经取得了相当程度的进步，但这些国家依然贫困落后，常常受政局动荡、高失业、非熟练劳动力等问题困扰。这些国家大多数位于中南美洲、非洲和中东地区。

了解世界主要国家经济类型的划分之后，我们就可以进一步研究推动全球经济一体化的基本因素。图表1-3揭示了这些重要因素。



图表1-3 经济全球化

1.2.2 国界在逐渐消失：自由贸易区和世界贸易组织

1996年世界各国签定了108项区域贸易协定，几乎是1992年以来所达成协议的两倍。大多数区域贸易协定都是在1990年以后签定的。几个国家为削减关税和达成相似的技术和经济标准而签订的协议，称为地区贸易协定(或自由贸易区)。这些协定通常会扩大成员国之间的贸易往来，被视为向彻底的经济全球化迈进了一步。但对此也存在批评，认为它仅仅服从于贸易集团内部成员的利益，阻碍彻底的贸易全球化进程。从实际的观点来看，对于世界贸易而言，区域协定可能利大于弊，虽然它的确在很大程度上服从其成员国的利益，但这种协议比世界范围的贸易协定更易受到政治的左右。

欧洲联盟、北美自由贸易协定和亚太经济合作组织是世界上三个最大的贸易集团，它们的贸易总量几乎占全球贸易量的一半。

欧洲联盟的成员国包括奥地利、比利时、英国、丹麦、芬兰、法国、德国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙、瑞典以及与欧洲自由贸易区相关联的挪威和瑞士。此外，一些包括前东方集团在内的其他国家也已申请加入。

从1992年以来，欧盟各国之间的商品和服务贸易就已经消除关税和配额限制。下一步就是要统一各国货币，成立欧洲经济和货币联盟（EUC）。然而，有些国家的政党对此保持沉默，有些则公开反对。所以，这尚是一个悬而未决的问题。

北美自由贸易协定是将美国、加拿大、墨西哥三国联成一个经济集团，集团内部允许商品和劳务自由流动的多边条约。20世纪90年代初，该协定生效后三国间的贸易往来迅速扩大，可就在这时，墨西哥经济急转直下，通货膨胀率达到45%，墨西哥借助美国提供的紧急贷款稳定了局势，并于1996年提前偿还了这笔贷款。北美自由贸易协定的下一步可能是建立美洲自由贸易区，该集团将不仅包括美国、加拿大和墨西哥，还包括许多其他加勒比地区、中美和南美的国家。

与欧盟和北美自由贸易区相比，亚太经合组织(APEC)这个19国(地区)的联盟，在结构上较为松散，成员国(地区)也没有就促进该地区贸易往来等问题达成较明确的协议，但其最终目标是在2020年以前实现太平洋地区的贸易往来完全自由化。APEC的主要成员国(地区)包括：中国、美国、日本、中国台湾地区、韩国、中国香港地区、澳大利亚、新加坡、泰国和马来西亚。

由于区域贸易协定只是刺激了该地区各成员国之间的贸易往来，所以，各国之间更广泛的协定可能对刺激世界经济更为重要。

1947年,一些国家开始商讨如何在世界范围内降低关税并鼓励自由贸易的问题,当时的实际平均关税水平已达到45%。七轮关税谈判将制成品的平均税率从原来的45%降低到不足5%,这些谈判被称为关税和贸易总协定(GATT)。

乌拉圭回合谈判从1986年一直持续至1993年,就进一步削减关税和放开农产品和服务贸易、消除某些阻碍国际贸易的非关税壁垒——如为抵制进口而滥用卫生防疫标准等壁垒——达成了协议。该轮谈判的另一成果就是成立了世界贸易组织(WTO)来代替关税和贸易总协定。WTO为以后的谈判和各国之间贸易争端的解决提供了一套正规的框架。乌拉圭回合谈判开始时有92个成员国,现已有126个国家,包括俄罗斯和中国在内的30多个国家也正在申请加入。

WTO的作用的确不容忽视,其前身GATT已经使全球贸易总额增加到全球国内生产总值的4倍以上,这表明世界各国经济日益相互渗透、相互促进。

WTO是一个不断演进的机构,其全球贸易自由化目标尚未实现,世界一些主要国家还未加入其中,贸易谈判还在继续。下面的多国管理概要介绍了近期高科技产品谈判的有关情况。

多国管理概要 消减高科技产品贸易的壁垒

1996年12月,一些国家的贸易部长就消除软件、芯片、电信设备和计算机等产品的贸易关税达成一致意见。这些国家的信息技术贸易占全世界的8%,2000年以前,这部分每年价值5000亿美元的贸易将基本上享受免税待遇。

亚洲和美国出口到欧洲的高科技产品有望在2000年以前翻一番,甚至那些未加入该协议的发展中国家也会从中受益,因为在免税地区生产的诸如电话、传真机和计算机等类的产品价格将会降低。

资料来源:Based on Friedman, 1996。

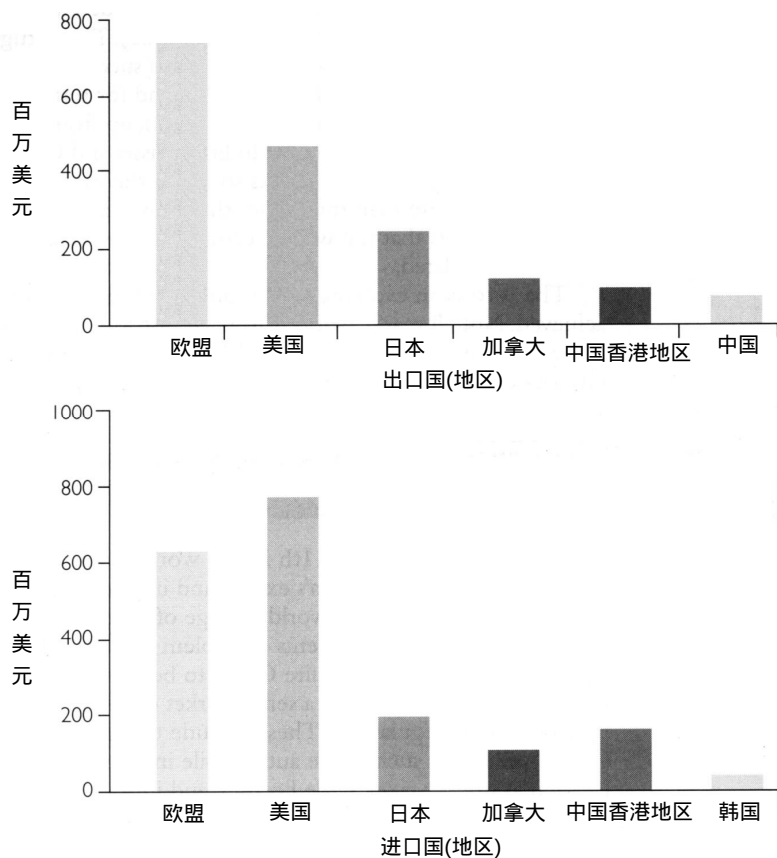
1.2.3 在世界各地销售、定位:贸易和对外投资不断增加

1990年至1996年间,国际贸易总额(包括进口额和出口额)以平均每年7%的速度增长(WTO,1997)。图表1-4表明,在全球高达5万多亿美元的贸易总额中,几乎有一半来自欧盟、美国和日本之间的贸易往来。该集团有时被称作“TRIAD”。而中国、韩国等发展中国家经济也在突飞猛进地发展,其贸易排名仅次于加拿大。

具有国际贸易领导地位的中国香港地区拥有独特的优势,供本地消费的进口品和该地生产的出口品分别只占其全部进出口商品总量的很小一部分。香港绝大多数从别国进口来的商品最终将被再出口到其他国家。

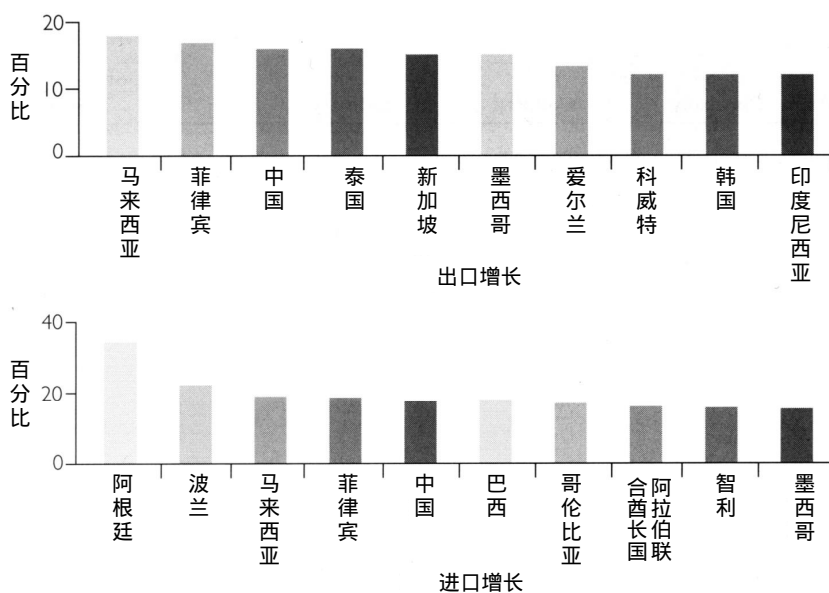
当发达国家的贸易仍以世界平均速度增长时,其他一些国家却逐渐升温。多国管理者只有做到哪里经济升温就向哪里发展,才能及时抢占销售市场并击败竞争对手。图表1-5给出了进出口增长速度居世界前列的国家。虽然这些国家参与国际贸易的程度大大低于“TRIAD”,但其增长速度却不容忽视。1990年它们的进出口额均高于100亿美元,1990~1996年间进出口增长速度均是世界平均水平的1~1.5倍。

多国公司不仅更多的从事进出口业务,而且它们在世界各地设置自己的供给、生产和销售网点。在它们出口到国外市场的产品中,越来越多的产品来自国外子公司,而不是母国(UNCTAD 1996c)。随之而来的是跨国所有权关系,即对外直接投资的增多。对外直接投资(FDI)是指一国的多国公司对另一国的业务拥有部分或全部所有权。1995年对外直接投资达到高峰,比原来猛涨了40%,达到创纪录的3.25亿美元(UNCTAD 1996a)。这种跨国所有权关系的增多归因于将近4万家多国公司的存在,这些公司拥有约27万家国外子公司和价值约2.7万亿美元的联合资产。图表1-6列出了国外资产总额居世界前25位的多国公司。



资料来源：Adapted from World Trade Organization 1997, appendix, tables 2, 12.

图表1-4 世界主要出口国(地区)与进口国(地区)



资料来源：Adapted from World Trade Organization 1997.

图表1-5 进出口增长最快的国家

图表1-6 拥有国外利益最多的多国公司

排名	公 司	国 家	产 业	资产(10亿美元)		总雇员	外国雇员所 占比例(%)
				总资产	海外资产		
1	Royal Dutch Shell	英国/荷兰	石油	63.7	102.0	106 000	75
2	Ford	美国	汽车	60.6	219.4	337 778	29
3	Exxon	美国	石油	56.2	87.9	86 000	64
4	General Motors	美国	汽车	51.6	198.6	692 800	26
5	IBM	美国	计算机	43.9	81.1	219 839	53
6	Volkswagen	德国	汽车	NA	52.4	242 318	40
7	General Electric	美国	电器	33.9	251.5	216 000	17
8	Toyota	日本	汽车	32.8	116.8	172 675	16
9	Daimler-Benz	德国	运输, 通讯	27.9	66.5	330 551	24
10	ElfAquitaine	法国	石油	27.7	48.9	89 500	49
11	Mobil	美国	石油	26.2	41.5	58 500	47
12	Mitsubishi	日本	多样化	NA	109.3	36 000	31
13	Nestlé	瑞士	食品	25.4	38.7	212 687	97
14	Nissan Motor	日本	汽车	NA	80.8	143 310	24
15	ABB	瑞士	电子设备	24.8	29.1	207 557	94
16	Matsushita Electric	日本	电器	NA	92.2	265 397	42
17	Roche Holdings	瑞士	医药	23.4	25.9	61 381	83
18	Alcatel Alsthom	法国	电器	23.1	51.2	197 000	59
19	Sony	日本	电器	NA	47.6	156 000	58
20	Fiat	意大利	汽车	22.5	59.1	251 333	38
21	Bayer	德国	化工	22.4	27.4	146 700	53
22	Hitachi	日本	电器	22.2	92.5	331 852	24
23	Unilever	英国/荷兰	食品	22.0	28.4	307 000	90
24	Philips	荷兰	电器	NA	27.8	253 000	83
25	Siemens	德国	电器	21.2	50.6	376 000	42

资料来源：Adapted from data in UNCTAD 1996, Table 1. 12, 30.

1.2.4 在全球经济中，哪些是投资者？哪些是投资的接受者？

1995年，发达国家的对外投资额约2160亿美元，其中美国居首位。美国公司对外投资达970亿美元，创历史最高纪录。外国多国公司在美投资750亿美元。据估计，中东欧地区的转型经济国家吸引了120亿美元的外资，几乎是上年总额的2倍。总体而言，发展中国家吸引外资创造了970亿美元的纪录。吸引外资最多的发展中国家有：亚洲的中国、印度尼西亚、马来西亚、泰国；中东欧的捷克共和国、匈牙利和俄罗斯联邦。然而世界上100个最小的国家——它们当中大多数是欠发达国家——所吸引的外资额只占全球的1%。例如所有非洲国家吸引的外商直接投资额只有50亿美元（UNCTAD 1996a）。

这对私人企业意味着什么呢？可能最重要的启示就是多国公司现在可在世界各地生产和销售。后几章将对此进行详细阐述，这里先举一个例子，看看日本的本田公司是如何利用对外直接投资方式在欧洲构建其相互关联的经营网络的。

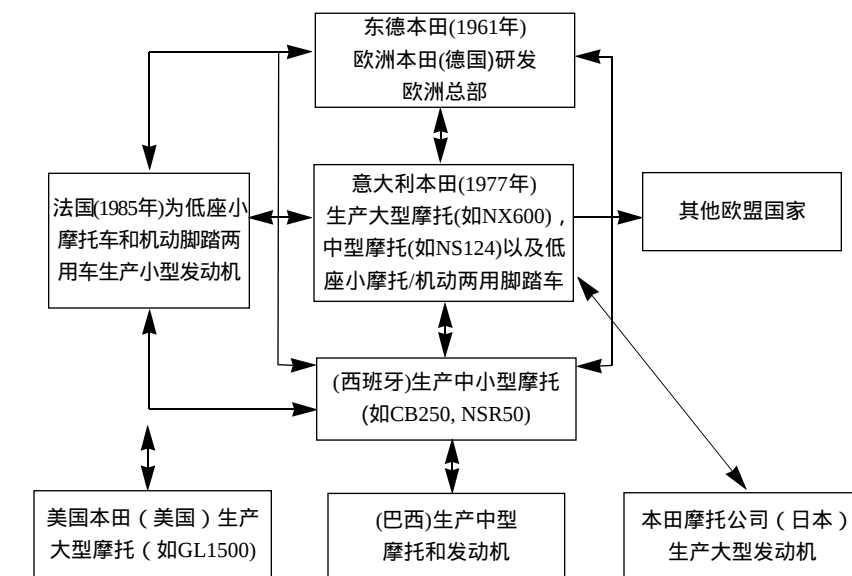
案例1-2 本田摩托车公司直接投资欧盟，构建经营网络

日本本田公司是一家生产摩托车和汽车的多国公司。其摩托车经营遍布亚洲、欧洲和北美洲的生产工厂，共有100家国外子公司参与其营销、研究、开发以及生产的全过程。

1961年，本田公司在德国开展营销和服务活动，从此开始了对欧洲的直接投资。一年后，在比利时开办了它的第一家海外生产子公司，虽然该子公司现在只制造汽车，但它带给本田的经验却是极其宝贵的。公司学会了利用西方国家劳动力生产适合当地喜好和世界其他市场的产品。

本田利用欧盟国家之间贸易往来便利这一优势条件，将其在欧洲的业务一体化为一庞大的网络，在这个网络中，有些工厂为整个欧洲市场专业生产某些类型的摩托车。设在不同国家的工厂为欧洲或其他世界市场提供不同型号的产品，大约有60%的产品销往欧洲以外的地方。并不是所有的工厂都生产全部的零部件，一些工厂也向其他国家的工厂提供零部件。例如，西班牙 Montessa 本田公司自己不生产发动机，大多数发动机来自本田设在意大利和法国的工厂。

图表1-7显示了本田公司的欧洲子公司之间的相互关系、每家子公司的创建时间及其与北美、南美和日本的供应关系。



资料来源：Based on UNCTAD 1996.

图表1-7 本田公司的欧盟网络

尽管“TRIAD”吸引了世界大部分对外直接投资，但精明的多国管理者绝不会放弃任何向其他国家投资的良机。图表1-8列出了美国多国公司在中国投资的几家规模较大的子公司，其经营者希望能在这个世界上发展最快、人口最多的国家获得丰厚的收益。接着的两则多国管理概要介绍了一些主要多国公司是怎样在转型经济国家中相机抉择的。

图表1-8 在中国投资的一些美国大公司

公司	投资(美元)	主要活动
Motorola	12亿	几个合资企业，一家计划中的饼干生产工厂
Atlantic Richfield	62 500万	拥有中国最大的天然气项目的一半
Coke	50 000万	有16家瓶装厂，计划建更多

(续)

公司	投资(美元)	主 要 活 动
AMOCO	35 000 万	在南中国海生产石油
Ford	2.5亿	生产轻型卡车, 厢式货车和部件
United Technologies	2.5亿	制造电梯和升降机, 制造空调
Pepsico	2亿	62个肯德基连锁店, 19个比萨饼店, 12个瓶装厂
Lucent Technologies	1.5亿	7家在电子通讯方面的合资企业
General Electric	1.5亿	14个生产不同产品的合资企业, 拥有最大的照明设备制造 商89%的股权
General Motors	1.3亿	汽车部件工厂

资料来源: Adapted from Schoenberger 1996.

多国管理概要

欧洲向东看

由于中欧各国与亚洲发展中国家的工资水平相差不大, 劳动工人的逐渐增多又为这一地区带来了充裕的劳动力资源, 因此捷克共和国、波兰等中欧各国对于西欧公司来说有着很大的吸引力。此外, 这些国家还拥有邻近主要西方国家市场的地理优势, 国内也拥有大批科学家和工程师。

请看下面几个例子:

奥迪: 奥迪耗资 1.95 亿美元在匈牙利建立了一家发动机生产工厂, 取代了它在德国的生产。

西门子: 把组装成本过高的电缆装配工厂转移到波兰和捷克共和国。

欧洲通用汽车公司: 一家匈牙利发动机制造厂, 向其他 6 家欧洲的汽车制造厂提供发动机。

通用电气灯具公司: 作为最早进入东欧的企业之一, 通用一开始蒙受了损失。但通用公司现在投资 5.5 亿美元的匈牙利灯具制造企业却垄断了整个欧洲的灯具生产。

菲亚特: 设立在波兰的一家汽车生产企业, 已经成为菲亚特汽车公司 Cinquecento city 型号小轿车的唯一生产企业。

德国独立企业家联合会主席 Thomas Bentz 认为, 中欧地区不可能为大型多国公司独享。现在, 为了获得工资成本和生产效率优势, 许多西欧的小型多国公司已开始在中欧投资办厂。

资料来源: Based on Miller, Simpson, and Smart 1994.

多国管理概要

俄罗斯汽车市场的激烈角逐

为什么外国汽车制造厂商纷纷看好俄罗斯市场呢? 这是因为汽车销售在欧美的发展速度十分缓慢, 使得汽车制造商把目光转向这个每 1 000 人中仅 83 人有车、并预测每年将有 4% 的增长率的地区。另外, 前苏联国家都在对外资开放, 使外国汽车制造商能够接近快速发展的市场。下面介绍了一些主要汽车制造商的活动:

通用: 正在阿拉布加建立雪佛兰 Blazers 生产线。它可免税从国外进口零部件, 作为交换, 要在当地建立零部件供应商网络。

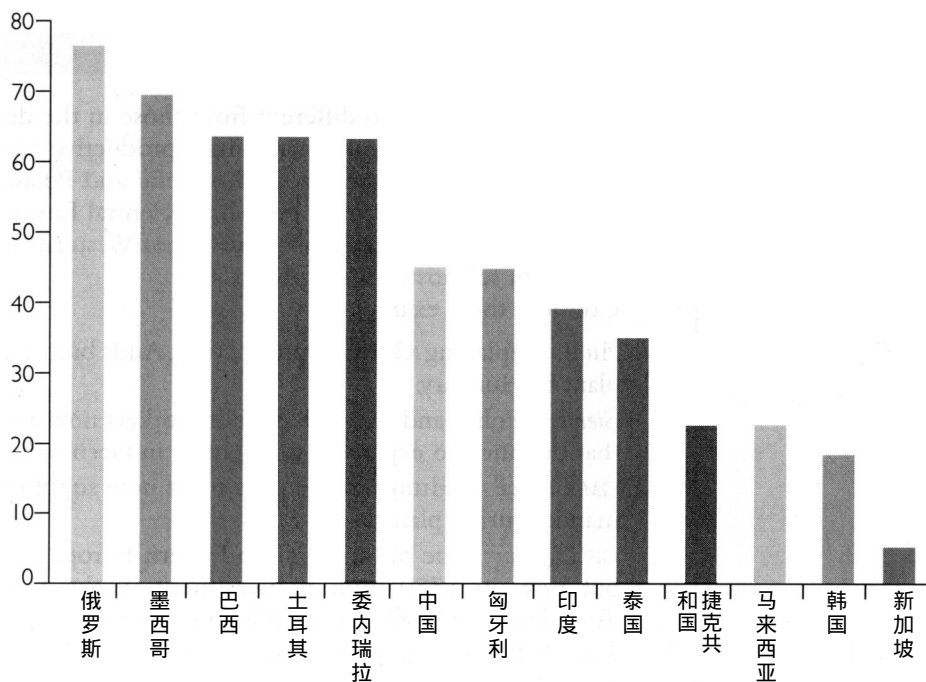
大宇: 它在乌兹别克斯坦的新工厂有 5 年的免税期。在罗斯托夫的工厂于 1995 年开始零部件组装, 到 1997 年底会达到年产 120 000 辆车的生产规模。

起亚: 其两个零部件工厂之一已于 1997 年夏末达到最高生产规模。

福特: 如果计划成功, 福特会在 Belarws 与一家前拖拉机工厂、一家当地汽车分销商及 Belarws 政府合作建立 Escorts 汽车生产线。

资料来源: Based on Matlack, Naughton and Woodruff 1997.

虽然发展中国家可能为多国公司提供了很多机遇，但这些国家也是世界上风险最高的地区。在 多国商务中，我们通常考虑两种风险：经济风险和政治风险。政治风险是指由于政府行为所导致的 对多国公司的不利影响。在极端情况下——现在很少发生，政府曾经没收外国公司或无偿（或仅给 少量补偿）接管外国公司。政治风险更多的是指政局不稳和政府对待外国投资态度的变幻无常。经 济风险包括一国经济环境中所有可能影响外来投资者的因素，如当局制定的某些政策中的某些因素， 像人为地调高或降低利息率等。其他一些因素，如浮动汇率，可能会受到国外经济力量的影响。图 表1-9是《经济学家》对其选定国家的风险的排名结果，这些排名综合了经济风险和政治风险。



资料来源：Adapted from *Economist* 1997b.

图表1-9 对选定国家的风险评级

你愿意把巨资投在中国吗？下面的多国管理挑战表明，摩托罗拉公司相信，从长远来看这是一场有利可图的博弈。

多国管理挑战

世界最大的电子市场——摩托罗拉的大赌注

耗资5.6亿美元的天津半导体制造厂的建成，使摩托罗拉公司在中国的投资达到近 12亿美元，这值得吗？许多高科技业内人士，如英特尔总裁 Andy Grove、微软总裁比尔·盖茨都认为，中国的 12亿人口最终将成为全球最大的半导体和电子产品消费群体。

摩托罗拉雇佣6100名中国员工，从事寻呼机、蜂窝电话制造和半导体的外壳包装，以供应国内外市场。现在正计划1998年与一家生产半导体的厂商——南京熊猫电子集团合资经营，在当地生产个人电脑。由于在中国的销售收入（大部分来自寻呼机和蜂窝电话的生产）已占其全球销售收入总额的12%，所以，以前的投资是合算的。然而，一些股东怀疑投入 5亿美元建厂是否值得，摩托罗拉的高级管理层对这种观点进行了反驳，他们对中国比其一些竞争对手有更长远的眼光，认为巨额投资是合算的。

资料来源：Based on Schoenberger 1996; 《华尔街日报》1993.

1.2.5 全球性产品和全球性消费者

尽管各国在国家文化和政治、经济制度方面仍存在巨大差异，但各国消费者对许多商品和服务的需求越来越相近。例如，快餐连锁店麦当劳、飞机制造商波音、汽车制造商丰田等等，无论在哪里，它们各自的产品都是相似的，并畅销全球。在各国消费者需求相似的行业，更可能出现全球竞争(Yip 1995)。

随着世界范围相似消费者需求的产生，越来越多地涌现出一种新型的消费者——全球性消费者。他们在世界范围内求购自己需要的商品，而不考虑是哪个国家制造的。商品价格和质量要比商品的国籍更能影响消费者的购买决策。现在大部分的全球性消费者是那些采购工业品的企业。然而，随着邮购业的全球化，以及人们更多地利用全球广域网从商店购买从运动器械到个人电脑的任何商品，不久之后，我们任何人都可能成为全球性消费者。接下来的案例 1-3介绍了未来的个人全球购物方式。

相似消费者需求和全球性消费者的出现将各国经济联系起来。因为对厂商而言，为所有消费者提供同一种商品更容易。对个人而言，可以更容易地在任何地方买到任何商品。随着发展中国家日益成为最大的消费者增长源泉，这种趋势将会持续下去。

案例1-3 全球化网球拍

在法国里尔的一家体育用品商店购买一支“王子”牌网球拍需花费 270美元，虽然近期美元确有升值，但我还是认为这个价格太高了。于是，在全球广域网上查询一番，结果发现，相同球拍在美国的价格仅为 149美元（包括空运的运费 15美元）。而且很妙的是，电脑还提供了球拍的图片和价格。

作为一个全球性购买者，我发出一份电子邮件订购球拍，让他们将球拍第二天空运到我在美国的住址，然后又用两天时间从华盛顿的普尔曼空运到法国里尔，运费约 45美元，再加上进口税，一共花掉 220美元。我不仅买到新球拍，还省下了大约 50美元。也许将来有一天，我能通过全球广域网直接向“王子”球拍在中国的生产厂家订货。他们会把球拍直接寄到在世界任何地方的我的手中（这样可以不用支付从中国到“王子”分销中心，再到邮购仓库，再到美国，然后到法国的一系列过程中的费用）——或许连关税也不用交。

1.2.6 政府退出企业经营活动

私有化是指国家将政府拥有的企业出售给私人投资者的行为。1990年以来，世界各国出售的政府企业总价值迅速增加，从1990年的近300亿美元增加到1996年的880亿美元，其中发达国家所占比重最大。但这个比例也在下降，从1990年的83%下降到1996年的78%。世界上私有化程度最高的国家是法国和英国，其次是澳大利亚、日本、意大利和德国。法国每年出售的原政府企业价值 54亿美元，英国48亿美元（《经济学家》1997b）。今后10年内，仅欧盟地区的私有化总价值就将超过 3 000亿美元（Javetski, Edmondson, and Echikson 1996）。1992年以前的4年间，世界上25个发展中国家的私有化总值达到616亿美元（Farrell 1994）。

两种类型的私有化促进了全球经济的发展：发达国家的私有化和发展中国家的私有化。发达国家利用私有化使原政府企业在世界经济中更具竞争力，它们在全球私有化中占绝大比重。政府的贸易保护常令政府企业有恃无恐，贸易保护的减少促进了私有化的发展。没有了政府的保护以避免全球竞争者的竞争，新兴私有化企业不得不达到质量和效率的世界标准，否则就面临破产。通常，当政府出售其老牌垄断企业时，外国公司常踊跃购买。例如，美国贝尔公司的一家子公司 Ameritech Corp.购买了一家私有化的比利时电话公司 Belgacom 49.9%的股权(Javetski, Edmondson, and Echikson

1996)。

发展中国家，特别是前苏联、东欧等转型经济国家，都正在向资本主义经济过渡。为了加入自由贸易的全球经济，这些转型经济国家必须处置成千上万的前政府企业。虽然一些企业卖给了当地投资者或该企业职工，但大多数老的国有企业仍没有能力在世界经济中竞争生存。这些企业设备陈旧、管理落后、机构臃肿，这些都是以前没有竞争时留下的产物。

这些国家希望私有化不仅能使企业更具全球竞争力，而且能够吸引外国投资者为它们带来先进的科学技术和管理经验。对于外国多国公司来说，发展中国家的私有化为它们提供了进行廉价投资的大好时机，购买原来的政府企业是一条获得新生产设施的捷径，还会受到当地政府若干年免税期的鼓励。

在下面的案例1-4中介绍了中国企业在重组中迈出的一步。

案例1-4 企业向重组迈进的一步

1996年5月，中国第二大电视机生产厂家——熊猫电子集团，迈出了企业重组进程中的第一步：它将其核心的消费电器分部在香港股票市场公开挂牌上市了。在此之前，公司砍掉了其无盈利的军用产品部门，形成了一个新的实体——南京熊猫电子公司。这家新公司取消了原来旱涝保收的劳动用工制度，并努力吸引外资。它的股票刚一上市，摩托罗拉公司就买下了300万美元。中国政府希望熊猫电子集团的这种模式能够成为下世纪中国企业的主要模式。《财富》杂志预计，熊猫电子有可能成为第二个索尼。

资料来源：Based on *Fortune* 1996。

1.2.7 新竞争者的出现

新兴国家的自由市场改革，为世界市场创造了新的潜在竞争者。这都有哪些企业呢？图表 1-10 列出了《商业周刊》每年排出的前 200 个新型企业中的前 25 个。韩国企业处于领先地位，韩国电力集团的市值排名第一，三星电子集团的销售收入和利润总额居首位（Pearson 1996）。

图表1-10 新兴市场最大的25家公司(百万美元)

公司排名	公 司	国家(地区)	市场价值	销售额	利润	资产
1	Korea Electric Power	韩国	23 945	12 710	1 155	34 476
2	Telebras	巴西	20 740	8 635	811	35 753
3	Telekom Malaysia	马来西亚	18 209	2 102	629	5 897
4	Cathay Life Insurance	中国台湾地区	16 413	NA	NA	NA
5	Angloamerican	南非	15 111	NA	NA	7 088
6	Telefonos de Mexico(Telmex)	墨西哥	15 023	5 610	1 249	12 523
7	Pttelekomunikasi Indonesia	印度尼西亚	14 205	2 189	389	5 036
8	Elektrobras	巴西	13 215	5 782	758	106 870
9	Tenaga Nasional	马来西亚	13 050	2 744	497	9 651
10	Debeers Consolidated Mines	南非	12 361	NA	NA	NA
11	Telecomunicacoes de Sao Paulo(Telesp)	巴西	11 237	2 466	302	11 333
12	Malayan Banking	马来西亚	10 827	NA	346	32 731
13	Samsung Electronics	韩国	10 172	20 547	3 180	17 211
14	Hua Hah Bank	中国台湾地区	10 138	NA	195	NA
15	Petrobras	巴西	10 054	15 967	623	31 008
16	Bangkok Bank	泰国	9 887	NA	785	35 665

(续)

公司排名	公 司	国家(地区)	市场价值	销售额	利润	资产
17	First Commercial Bank	中国台湾地区	9 591	NA	185	NA
18	South African Breweries	南非	9 023	7 476	381	4 265
19	Chang Hwa Commercial Bank	中国台湾地区	8 699	NA	151	NA
20	Vale do Rio Doce	巴西	8 156	3 499	329	13 891
21	Petronas Gas	马来西亚	7 853	486	293	2 149
22	Gudang Garam	印度尼西亚	7 837	2 399	157	1 530
23	YPF	阿根廷	7 769	4 956	793	9 141
24	Krung Thai Bank	泰国	7 187	NA	402	21 984
25	Liberty Life Association of Africa	南非	7 155	2 631	175	23 112

资料来源：Adapted from data downloaded from *Business Week Online* 1996; also published in Pearson 1996.

全球贸易对发展中的新兴竞争者有两个重要的影响：首先，当大型多国公司利用发展中国家的低工资成本组装高科技产品时，促进了技术的转移。这意味着，当大型多国公司利用发展中国家作为低成本的生产和组装地点时，这些国家的劳动者和企业也学到了新的技能。有些国家劳动者受到良好的教育和激励，这些从前的组装者很快成为先进技术的创造者而不仅仅是使用者。

第二，有抱负的新兴国家的多国公司积极向海外拓展经营。图表 1-11 总结了几家亚洲公司向欧洲投资的情况。由于亚洲企业认为有必要直接进入欧盟这个广阔而有潜力的市场，亚洲发展中国家在欧洲的投资总额比 20 世纪 90 年代初已经增长了 8 倍 (UNCTAD 1997)。多国管理概要详细介绍了韩国企业的竞争活动。

图表 1-11 亚洲四小龙进入欧洲

国家(地区)	FDI 总额	说 明	公司的主要战略内容
中国香港地区	130	批发与零售贸易	在当地确立影响
韩国	100	电力与电子产品	获取市场份额或取得新技术
中国台湾地区	500	制成品，主要是计算机产品	规避增大的风险或母国的货币升值，并使经营多元化
新加坡	8% of total	金融服务	规避增大的劳动力风险和保护主义的威胁

资料来源：Adapted from UNCTAD 1997.

多国管理概要 韩国企业侵入欧洲

韩国在欧洲的投资速度正在加快。三星集团在西班牙、匈牙利等国设立了 11 个生产厂家，雇佣 6000 名当地员工。它在柏林生产显像管，在英国生产微波炉，在德国的沃尔姆斯生产录像机，在意大利那不勒斯生产电冰箱。

然而最大胆的要属大宇集团。它新近收购了前波兰国营汽车制造厂 FSO，大宇希望成为汽车市场的世界级成员。为达此战略目标，大宇集团在中欧 7 国设厂抢占市场份额。预计这些国家汽车的需求量每年将有 10% 的增长。大宇集团向波兰政府许诺将投资 11 亿美元用于生产经营，而且不解雇工人，从而在投标中击败通用。考虑到大宇以前收购的波兰卡车制造厂和电视机生产厂，大宇可能成为波兰最大的外国投资者。另外，大宇在捷克共和国和罗马尼亚也有汽车生产厂，目前正在乌兹别克斯坦兴建一个新工厂。

资料来源：Based on Kraar 1996.