

第一章 国际经济：经理的视角

欢迎阅读《国际经济中的经理》第 7 版。本书的目的就是通过透彻地了解影响和构成经济环境的各种力量来武装你——现在或是未来的经理。在国际商务环境中你必须做出决策，必须建立和管理与国外附属机构、母公司、顾客、供应商、竞争对手、金融家、东道主国和本国政府（home government）等国际经济关系。

下面考虑国际商务向经理提出挑战和机遇的几种可能的情况：

你是瑞典沃尔沃公司（Volvo）的生产副总经理。好消息是公司 850 型车在美国卖的十分红火，以至于供不应求。坏消息是美元对瑞典克朗（krona）持续走软，结果严重影响美元的边际收益。你该不该提高 850 型车的价格，而甘冒失去现在大好势头的风险呢？当汇率不匹配时——成本用克朗计算，收益用美元计算——你该不该获得较低的眼前收益，而考虑用其他方式来管理这种不匹配呢？你用来处理这种情况的战略能够与梅塞德斯（Mercedes）和宝马（BMW）做出的在美国生产汽车的反应相适应吗？你所做出的反应又如何应付那些十分重要的因素呢？

旧金山，星期一早晨。你是苹果公司的战略主管，正在上班的路上，你看到报纸上的标题是：“美国决定延长中国最惠国待遇”。你如释重负，因为你的公司在中国有极大的利益。然而，在你驱车前行时，你在考虑，该标题到底意味着什么？如果没有延长中国的最惠国待遇，公司的战略将会是怎样的？你还在考虑，中国加入世界贸易组织（WTO）的申请是否会得到批准。然后问自己：世贸组织和其他有关的国际贸易和投资的协定，对本公司的现在和将来产生怎样的影响？今天的消息改变了本公司与中国政府谈判的地位了吗？

- ◆ 作为美国一家大型客运公司——美国航空公司的特别工作小组的成员之一，你被要求在董事会上简要说明本公司与英国航空公司合并的理由。尽管你认为欧盟市场很重要，且知道关于欧洲空运增长趋势的预测不足以说明合并的理由。同时，你确信美国其他航空公司与欧洲航空公司的联合——如德尔他（Delta）公司与瑞士航空公司、美国西北航空公司与荷兰航空公司（KLM）、联合航空公司与汉莎（Lufthansa）航空公司的联合等，会使得美国航空公司保持和增强与英国航空公司的联系显得十分重要。你利用这种联合是为了规避什么风险和不确定性？你在哪些领域、在多大程度上预先知晓这种联合的结果？你将在董事会上提供什么理由？

毫无疑问，以上这些假设所提出的问题是尖锐而复杂的，几乎不可能给这些复杂的问题一个明确的答案。问题的答案只能是：要视情而定，要根据提出问题的公司及其经理所具备的能力而定，要根据主要竞争对手的反应而定，等等。此外，少量的确定性信息又常常被无法测知的事物所淹没，因此，有时超出公司和经理的控制之外的随机事件，将决定最后的结果。但也有一些情况，如公司经理的信息不灵，或者由于他们缺乏经济的、政治的、

国际经济法等方面的知识，而做出错误的判断。本书将会在这些方面为读者提供一些帮助。尽管一本书不可能概括国际经济的全貌，但是，作为本书的读者，你将会拥有以下的收获：

识别和了解国际商务的主要角色，如多国企业，它的起源、动因及其在国际经济中的运营模式。

全面掌握国际战略和国际管理的核心概念和框架。

了解国际经济中的主要分析方法。

了解国际经济中其他主要的角色及其动因，如东道主国和本国政府。

熟悉经济法规和协定的起源、分布领域和地位作用，如关税和贸易总协定 (GATT)、世贸组织 (WTO)、欧洲联盟 (EU)、经济合作发展组织 (OECD)、北美自由贸易协定 (NAFTA) 等，这些都是用来监督、规范国际经济的。

最主要的是要深刻地了解经理在国际商务中的目标和角色。

让我们先简要地考虑这样一个问题：国际商务的起源是怎样的？全球经济是如何形成现在这样的模式的？

国际商务简史

听听企业界的走向“国际化”的喧嚣，就不难相信我们将要研究的这一发展趋势不但强劲，而且是全新的。虽然在某些方面，比如日本卓越的对外直接投资，使投资国与被投资国双方的愿望都做了一些调整，但总的说来，国际经济一直在向前发展。

早期阶段

很早的时候，外贸就是人们活动的一部分。大约 4000 年以前，埃及就与我们现在熟知的一些中东的城市建立了海上贸易。苏美尔人曾生活在现在的伊拉克，与亚洲的少数民族和叙利亚人做贸易。甚至早在公元前 2500 年，苏美尔人就在国外建立了自己的办事处来接收、储存和出售产品。

早期贸易，正如字面意义所暗示的，是以易货贸易为其主要形式的。大约在公元前 700 年，土耳其国王在金银合金上标注印记，证明其重量和数量，开创了以货币形式进行贸易的先河，并迅速地流传开来。约在公元前 6 世纪或者 5 世纪，原始的外汇市场开始发展起来。

尽管国际贸易以及人类文明的其他方面经历了被称之为“黑暗时期”的倒退（始于公元 400 年罗马帝国灭亡，终于公元 11 世纪）。贸易在中世纪开始恢复，尤其是在 15 世纪欧洲航海新发现后迅速繁荣起来。这是葡萄牙领先的年代，当时葡萄牙人凡西克·达·哥马 (Vasco da Gama) 于 1497 年进行了具有历史意义的航海探险，发现了从非洲南部海角到印度的航线。这条航线现在仍被使用。^②

^① Mira Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1970), p. 3.

^② Paul Einzig, *The History of Foreign Exchange* (London: Macmillan, 1970), chap. 2.

像今天一样，早期贸易允许人们利用自然恩赐的地区差别，消费多样化的物品，提供享用专业化成果的方法，并创造财富。事实上，财富创造是 17 世纪出现的国际贸易的早期理论的中心议题。这个时期，国家已经建立，这些新兴国家的统治者通过积累金银来寻求其政权的巩固。他们不得不建立战舰以与其他国家抗衡。通过使出口最大化，进口最小化，就会给本国带来贵金属——金银。这种有影响，但存在缺陷的信念，即以硬币形式兑现贸易顺差，以创造财富，被称为重商主义。

重商主义者在 1756 年受到了来自苏格兰的哲学家休谟 (David Hume) 的攻击。休谟指出，一个国家通过出口所购买的进口的数量和价值，最终由出口国的人们所认定的重要性决定，而不是由统治者所积累的金银数量决定。他进一步指出，一个国家贵金属储存数量的增加，将使国内价格上涨，最终导致出口下降和已经积累起来的贵金属外流。

此后不久，另一位著名的苏格兰人亚当·斯密，又对重商主义者进行了批判。他指出，国际贸易能够带来资源的有效配置。但是直到 1817 年英国经济学家大卫·李嘉图提出了相对优势理论，这方面才有所突破。在这些做出贡献的人当中，休谟、斯密和李嘉图被认为是“国际经济的创始人”。当然，根本性的发展是在他们以后发生的。第六章将涉及这些问题以及国际经济的发展。

现代公司的成熟

尽管国际贸易的基础理论一直在发展和处于争论之中，一种非常重要的社会经济的创造物正在形成并被英美所采纳。这种创造物就是公司。

商业历史学家把东印度公司看成是早期最著名的私人合股公司。早在 1600 年，公司的私人投资者在公司从事的个人航海活动中，资源共享，利益均分。不久参与公司投资的人数稳定增长。像东印度公司那样，英国的其他公司也得到官方批准，并给予法定的垄断地位，为皇家的利益去从事“负有使命”的活动。事实上，许多公司的美国独立前从事把美国殖民化的活动。它们是半官方的企业，然而是在国王的庇护下运营的，并能从皇室获取权力。^①

直到美国获得独立，公司这种组织经济活动的模式，实际上一直是在私人的而不是半官方所有制的情况下进行演化的。要么在公共领域，要么在私人领域，从公路和铁路建筑到银行和生产领域，私人创业者给美国带来了繁荣。事实正是如此。1801 年美国刚刚独立几年，只有 350 家企业。50 年后，大型生产企业已引人注目，并且以公司形式确立其地位。它通过利用现代工业技术，获得了规模经济所带来的好处。除美国以外，英、法、德等国在化学、医药、电子以及石油、有色金属等领域占据了优势地位。

这些产业的领导者们，诸如派其尼 (Pechiney)、毫奇斯特 Hoechst)、杜邦 (Dupont)、标准石油 (Standard Oil)、通用电器 (General Electric) 等熟悉的名字，似乎对近一个世纪的无序竞争没有多大的兴趣。因为它们在国内市场处于领先地位，它们有意识地避免国际市场的竞争所带来的损害。

^① See Thomas K. McCraw, "The Evolution of the Corporation in the United States," in John R. Meyer and James M. Gustafson (eds.), *The U. S. Business Corporation* (Cambridge, Mass.: Ballinger, 1988).

直到第二次世界大战爆发，这些产业的寡头们反复修改协议，限制国际市场的竞争。因为在主要产品市场上只有三四个领导者存在，这样的协议有很大的灵活性。石油、医药、电灯、钢等上百种产品的严格协议的实施，目的在于瓜分市场，避免价格战，稳定生产，并且保持技术进步。

第二次世界大战终结了国际贸易中这些协议的主要作用。由于美国法律中不信任条款的影响力，使得美国一直是不确定的合作者。从第二次世界大战到 60 年代，美国公司无需对来自欧洲的竞争进行保护，也无意插手于国际竞争。60 年代以后，随着美国在欧洲的主要市场、前殖民地以及欧洲其他领地建立了分支机构，情况才发生了改变。

为什么现代公司对国际商务的进化如此的重要呢？因为它既提供了筹集大量资金的完美的框架，又提供了管理大企业的有效的组织结构。正是现代公司提供的规范化、制度化的结构工具，才使得工业革命和各国企业的成长成为可能。尽管我们会发现例外情况，但一般来说国内规模是企业向国际扩张的前提。

虽然现代公司的创立是国际商务进化和成长不可分割的要素，但是如果有一系列技术创新，尤其是这一时期的电信和运输的创新，国际经济就不会是今天的样子。19 世纪中期，跨越大西洋邮寄包裹需要 21 天，19 世纪 80 年代，蒸汽客轮跨越大西洋需要 5 天到 6 天。然而长距离通信最早是依赖交通运输的，1866 年铺设的第一条跨大西洋的电缆彻底打破了这种依赖。不久，随着电力的发展，大批量生产成为可能。大量促销活动随着收音机和电视机的发明出现了。人们能够飞机旅行、消费得起电传机、长途直拨电话等。这一切完全改变了国际商务的运作方式。

20 世纪 50 年代到 60 年代，美国公司陶醉于其在世界经济中领头羊的地位。为了加固和保护其国外市场，美国公司向外国扩展并在外国设厂，从规模集中化产业，如汽车，到研发(R&D)集中化产业，如化学、计算机和科学仪器等。有关消费品的公司，如宝洁公司(P&G)也在进行着同样的扩张。

1963 年 4 月，《商业周刊》在有关多国企业的特殊报告的评论中声称：

看到通用汽车公司(GM)的高级主管在南非的约翰内斯堡工作，或者杜邦公司的塑料专家正在与日本合作者交谈是不足为奇的。……美国公司花费了最近十几年的功夫，手忙脚乱地在海外设立机构。随着复杂多样的国外竞争的形成，美国最大的公司，也包括较小的公司，认识到它们必须变成新的组织形式——多国公司。……多国公司的管理是把企业看成是全球化的实体。它把国内和国外的利益看成是统一的整体。……用通用汽车公司总裁的话说，美国公司正在成为跨越国界的现代产业公司。

全球化时期

虽然国际化在 60 年代已初见端倪，但是直到 70 年代特别是 80 年代，全球化的趋势才出现。其中主要趋势是国际竞争日趋激烈。为了说明其速度和数量，不妨看看 70 年代的石油危机和经济滞胀。年全球贸易增长比年全球产出增长快近 20 个百分点(年 4.0% 相对于年 3.4%)。这种差距在 80 年代及 90 年代早期迅速加剧。在此期间，全球贸易年增

长比全球产出增长快近 60 个百分点 (4.9% 相对于 3.0%)。^①

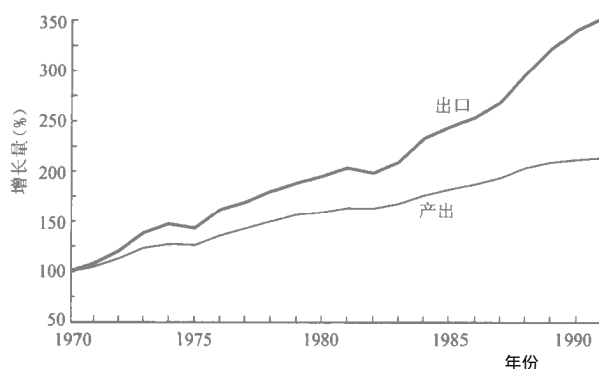


图 1-1 1970—1991 年，世界进出口量增长情况

资料来源：GATT, *International Trade: Statistics* (Geneva: GATT), various issues.

从相对份额来看，美国和日本两大经济强国呈现相反的趋势。例如，1960 年美国公司生产的汽车占世界总产量的一半，而日本公司仅为 2%。但是到了 70 年代末，日本公司的份额和美国公司的份额持平了。^②这种情况在其他领域也是类似的，尤其在外国直接投资 (FDI) 方面。1967 年日本在国外的直接投资只有 1% 多一点，但是 1990 年已经达到了 20%。相同时期美国从 50% 下降到 26%。^③

全球化的另一个方面是产业内贸易比例的增加（与此同时美国的霸主地位在下降）。产业内贸易比例是指两国同产业间相互贸易数量。例如，如果美国只向日本出口计算机而从日本进口照相机，那么美国和日本产业间的贸易比例为零。但除了照相机以外，美国还从日本进口计算机，那么产业间贸易比例就大于零了。产业间贸易比例的增加意味着同一产业内来自于不同国家的各个公司在国际市场上竞争能力增强了。

如表 1-1 所示，五个工业化国家的产业间贸易比例在 1970 年时就很高了，到了 1990 年又有了实质性的提高。如上所述，这些国家的公司及其产品在产业内已经十分专业化、差别化。

表 1-2A 和 1-2B 中，有关非本国居民申请国家专利占总数的比例也说明了全球化的趋势以及日本相对地位的提高。60 年代和 70 年代早期，大约 1/4 的美国专利来源于非本国居民，但到了 90 年代比例已增加到近 1/2。值得注意的是，日本在美国的专利比例在 70 年代、80 年代增加了 4 倍（从 5% 增加到 20% 以上）。当然，美国不是唯一的将大量的本国专利比例给予非本国居民的国家。表 1-2B 表明，到 1990 年，一些国家的非本国居民申请专利占总数的比例是非常高的，日本是例外。

全球化的第三个方面是跨国界的生产集中化水平的提高。这种趋势在制造产业尤为

① World Bank, *World Development Report* 1994 (New York: Oxford University Press, 1994), Tables 2 and 13.

② McCram, 12-13.

③ Figures for 1967 are from U. S. Department of Commerce, International Trade Administration, 1993, "Recent Trends in International Direct Investment: The Boom Years Fade," Appendix Table 1; figures for 1990 are from United Nations, *World Investment Report* (New York: United Nations, 1993), Annex Table 2, p. 248.

突出：寻求全球效率的公司已经在各自的国家进行着国际化的分销和专业化生产了。

表 1-1 美国与几个特定国家之间的产业内部贸易强度（1970 年，1980 年，1990 年）

国 家	1970 年	1980 年	1990 年
日本	32	31	48
德国	44	48	64
法国	52	59	69
英国	52	55	63
意大利	34	42	56

根据三位数的标准国际贸易分类水平计算。最小值为 0 最大值为 100。低值表示各类产品的单向贸易；高值表示各类产品的双向贸易。

资料来源：OECD, 1992, *Industrial Policy in OECD Countries, Annual Review*, 1992, pp. 206-209.

表 1-2A 1963—1990 年美国授权给非本国居民的专利比例

	1963—1977 年	1980 年	1985 年	1990 年
授予非美国居民的专利(%)	27.7	39.6	44.8	47.6
授予日本企业的专利(%)	5.0	11.5	17.8	21.6

表 1-2B 1990 年授予特定的几个国家的非美国居民的专利份额

国 家	授予非美国居民的专利所占百分比
意大利	98.7
加拿大	92.2
墨西哥	92.0
巴西	86.5
英国	86.4
印度	81.0
法国	74.6
韩国	67.1
德国*	61.2
日本	15.2

统一前的联邦德国

资料来源：National Science Board, 1993, *Science and Engineering Indicators*, Appendix tables 6-12 and 6-21, p. 455 and p. 465.

类似的趋势是零部件外购于成本低的地区的分支机构。表 1-3 数据表明的是非电子的机械产业。1966 年美国多国企业在发展中国家的海外机构产出的 3% 返回美国，到了 1988 年已增加了 10 倍，即 31%。同样在汽车产业，1988 年海外机构产出返回美国的大约是 30%，电器和电子产品大约是 53%。

表 1-3 1966 年、1977 年和 1988 年，在几个产业中，由基于美国的多国企业
设在发展中国家的分支机构对美国的出口在分支机构总销量中所占的百分比

产 业	1966 年	1977 年	1988 年
非电子类机构产业		5.9	30.7
交通设备		3.8	29.4
电器和电子产品		37.6	52.6

资料来源：U. S. Department of Commerce, 1975. *U. S. Direct Investment Abroad*; 1966; 1981. *USDIA*; 1977; 1990, *USDIA*; 1988.

同一家多国企业分支机构间的中间产品的交换，通常被称为公司内贸易，是全球化的另一种现象。美国公司比其他国家的公司更频繁、更长时间地使用这种方式。^①在 90 年代，美国非航空制造公司出口的大约 40% 是以这种方式进行的。在整个世界贸易中，公司内部贸易大约占 25%。^②

尽管世界级的多国企业通过贸易促进了世界经济的一体化，它们更是推动了对外直接投资领域的发展。事实上，对于许多人来说，全球化是与在各国迅速扩展和增长的其他国家的多国企业相一致的。如果定量地看，全球对外直接投资总额在 1973 年到 1993 年间增加了近 10 倍，即从 2 110 亿美元增加到 20 000 亿美元。

因此，像日本和德国等以出口为导向国家的多国企业，国外生产和销售已经成为国外消费者获得产品的重要渠道。从价值上看，如图 1-2 所示，美国、日本和德国多国企业的海外机构的销售额已经超出了各自的出口额。

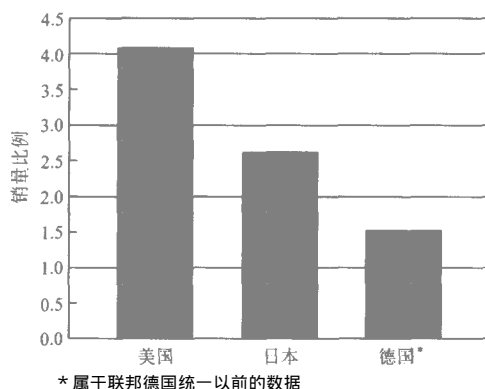


图 1-2 1989 年，美国、日本和德国，基于本国的多国企业的销售量与正常出口的比例

资料来源：United Nations, *World Investment Report* (New York: United Nations, 1992), Tables I.1 and I.2, pp. 55-56.

① Subramanian Rangan and Robert Z. Lawrence, "The Responses of U. S. Firms to Exchange Rate Fluctuations: Piercing the Corporate Veil," *Brookings Papers on Economic Activity*, Vol. 2(1993), 341-379.

② United Nations, *World Investment Report* (New York: United Nations, 1992), p. 53.

③ U. S. Department of Commerce, "Recent Trends in International Direct Investment," Appendix Table 1; and United Nations, *World Investment Report* (New York: United Nations, 1994), Table I.8, p. 19.

全球化的另一个含义是，对于许多多国企业来说，本国市场不再是最大的赢利来源。这种变化对像爱立信（Electrolux）、百威 Asea Brown Boveri, ABB）以及雀巢（来自于较小国家像瑞典和瑞士）等多国企业而言已经不足为奇了。如表 1-4 所示，即便是对于像美国的许多最大的公司，如花旗、可口可乐、IBM 等，其在国外的产出也大于在国内的产出了。

表 1-4 1993 年几个基于美国的多国化公司在美国以外的销售量

公 司	美国以外的销售量	
	占总销量的百分比	按百万美元计
埃克森	77	75.6
吉列	68	3.7
波士顿银行	67	5.0
可口可乐	67	9.4
花旗银行	65	20.8
考尔盖特-帕莫利夫	65	4.6
数据设备	64	9.2
雅芳产品	61	2.5
IBM	59	37.0
惠普	54	11.0
华纳—兰勃	53	3.0
摩根	52	6.3
宝洁	52	15.9
杜邦	51	16.8
美国国际集团	50	10.1
英特尔	50	4.3
所罗门	50	4.3
3M	49	6.9
强生	49	6.9
康柏计算机	49	3.5

资料来源：Brian Zajac, "Getting the Welcome Carpet," *Forbes*, July 18, 1994, pp. 276-279.

正如通用汽车总裁董纳（Frederic Donner）在 1963 年的《商业周刊》上所说：“自由世界的大公司不再被描述为荷兰的、德国的、法国的、意大利的、英国的或者美国的公司了，它们是国际化的资源”。如果说董纳的话在 1963 年有些言过其实，那么，在 90 年代早期，加上日本以后，理所应当反映了现实。

事实上，据联合国估计，截止到 1992 年，多国企业控制着世界私人资产的 1/3。^①表 1-5 列举了世界多国企业在海外拥有资产前 50 名。当你看到这些十分熟悉的名字的时候，

^① United Nations, *World Investment Report*, 1993, p.

你会注意到，前 50 名的公司来自于 11 个国家。

表 1-5 按拥有海外资产排列的世界前 50 名多国企业 (1992 年)

序号	公司	国家	行业 ^a	国外资产	总资产	国外销售量	总销售量	国外雇员数	总雇员数
				(10 亿美元)				(1000 人)	
1	荷兰皇家壳牌 ^b	英国 荷兰	炼油	69.4	100.8	45.5	96.6	91.0	127.0
2	埃克森	美国	炼油	48.2	85.0	93.1	115.7	59.0	95.0
3	IBM	美国	计算机	45.7	86.7	39.9	64.5	143.9	301.5
4	通用汽车	美国	车辆及 部件	41.8	191.0	42.3	132.4	272.0	750.0
5	日立 ^c	日本	电器	—	66.6	13.9	58.4	—	324.2
6	松下电器 ^c	日本	电器	—	74.4	29.9	60.8	94.8	252.1
7	雀巢	瑞士	食品	28.7	31.3	37.7	38.4	211.3	218.0
8	福特	美国	汽车	28.0	180.5	33.2	100.1	167.0	325.3
9	阿尔卡特 ^d 阿尔斯通	法国	电器	—	44.4	18.0	30.7	106.3	203.0
10	通用电器	美国	电器	24.2	192.9	8.4	57.1	58.0	231.0
11	飞利浦 电器	荷兰	电器	22.9	28.6	31.0	33.3	225.8	257.7
12	美孚石油	美国	炼油	22.6	40.6	49.7	64.1	28.2	63.7
13	ABB 集团 ^d	瑞士	电器、电 子设备	22.4	25.9	26.3	29.6	198.8	213.4
14	阿尔夫 ^d 阿基坦 ^c	法国	炼油	—	45.1	13.2	36.2	—	87.9
15	大众 ^d	德国	车辆及 部件	—	46.6	29.4	54.7	109.0	273.0
16	丰田汽车	日本	车辆及 部件	20.7	76.7	22.0	81.3	16.3	108.2
17	西门子 ^c	德国	电器	—	44.6	27.0	50.3	160.0	413.0
18	戴姆勒- 奔驰 ^c	德国	交通及 通信	—	52.5	35.8	63.1	74.0	376.5
19	英国石油 ^c	英国	炼油	—	31.5	34.0	58.6	71.7	97.7
20	尤尼莱佛 ^c	英国 荷兰	食品	19.4	24.2	35.0	43.7	247.9	283.2
21	菲亚特	意大利	车辆及 部件	19.2	58.0	20.3	40.1	82.6	285.5
22	索尼	日本	电器	19.0	39.1	13.4	34.4	71.1	126.0

续表

序号	公司	国家	行业 ^a	国外资产	总资产	国外销售量	总销售量	国外雇员数	总雇员数
				(10 亿美元)		(1000 人)			
23	汉森	英国	建筑材料	17.5	36.6	8.2	15.7	54.0	75.0
24	埃尼 ^c	意大利	炼油	—	54.9	12.9	33.8	25.2	124.0
25	杜邦	美国	化学	16.0	38.9	17.5	37.8	36.9	128.7
26	英美烟草	英国	烟草	14.2	43.6	24.1	31.2	183.0	198.0
27	菲利浦·莫利斯	美国	食品	13.8	50.0	20.0	59.1	70.0	161.0
28	清制粉 ^c	日本	贸易	—	40.7	35.0	91.6	2.1	7.3
29	大都会	英国	食品	13.0	16.7	11.2	79.8	—	102.4
30	拜耳	德国	化学	12.8	23.7	20.7	26.4	79.0	156.4
31	克莱斯勒	美国	车辆及部件	—	40.7	4.3	36.9	35.1	113.0
32	里昂内思	法国	建筑	—	24.3	7.4	16.4	83.9	161.1
33	士塔尔 ^c	法国	炼油	—	20.9	14.9	25.9	28.5	51.1
34	西格雷姆	加拿大	饮料	11.3	11.8	5.9	6.1	9.3	15.8
35	圣戈班集团 ^c	法国	建筑材料	—	17.2	9.1	14.1	66.9	100.4
36	道化学	美国	化学	10.8	25.4	9.4	18.9	28.2	61.4
37	施乐 ^c	美国	科学及照相仪器	—	34.1	9.1	18.3	—	107.5
38	东芝 ^c	日本	电器	—	45.0	11.0	37.0	29.0	173.0
39	西巴盖奇	瑞士	化学	10.4	21.0	10.5	15.9	68.4	90.6
40	宝洁	美国	洗涤及化妆品	10.2	24.9	15.9	30.4	59.4	103.5
41	巴斯夫股份 ^c	德国	化学	—	24.7	18.2	28.1	41.9	112.0
42	谢夫隆	美国	炼油	10.1	34.0	13.2	41.4	10.1	49.3
43	米其林	法国	橡胶及塑料	9.7	14.2	10.4	12.7	—	130.7
44	比利时石油 ^c	比利时	石油工业	—	10.7	—	16.7	10.5	15.5
45	本田 ^c	日本	车辆及部件	—	24.1	19.5	29.3	—	90.9

续表

序号	公司	国家	行业 ^a	国外资产	总资产	国外销售量	总销售量	国外雇员数	总雇员数
				(10 亿美元)		(1000 人)			
46	山德士	瑞士	制药	9.3	12.7	9.8	10.2	45.8	53.4
47	石桥 轮胎 ^c	日本	橡胶及 塑料	—	14.8	7.5	14.0	54.0	85.8
48	德士古	美国	炼油	9.2	26.0	17.2	36.8	13.1	38.0
49	霍切 斯特 ^e	德国	化学	—	22.9	22.1	29.4	90.3	177.7
50	爱立信 ^d	瑞典	电器	—	11.5	12.4	14.2	104.9	121.1

a 各公司的产业分类根据 1991 年 7 月 29 日《幸福》杂志的全球最大 500 家企业列表和 1991 年 8 月 26 日《幸福》杂志的全球最大 500 家服务企业,除 Akzo 公司、戴姆勒-奔驰公司、GTE 公司、ITT 公司和麦当劳公司。在《幸福》杂志分类中,公司包括销售最大的工业公司和服务公司;产业集团的划分按美国管理与预算机构的分类。然而,有几类公司是高度分化的。这些公司包括 3M 公司、通用电器公司、大都会公司(Grand Metropolitan)、汉森公司、ITT 公司、Sandoz 公司和统一技术公司。

b 这里的国外销售量指欧洲以外的数字,而外国职业数字是指英国和荷兰以外的数据。

c 关于国外资产的数据不能使用。

d 公司业务包括发电、转播和销售、铁路运输。

资料来源:United Nations. *World Investment Report*, 1994, Table I.2, p. 6.

如果我们思考一下前面所学的国际贸易的发展历史,我们会注意到国际商务的决策、组织和行动已经从国家范围内的公司向在多个国家经营的多国企业转变。似乎很早这种说法就是正确的:不是国家,而是公司在竞争着。

表 1-6 指出了国家公司与多国企业的差别。表中第一行表明,从本国劳动力和居民来看,美国在世界的出口份额从 60 年代以后就下降了。但第二行却表明,从美国的多国企业和分支机构的角度来看,美国的国际竞争力没有多少变化。

表 1-6 在 1966—1992 年几个特定的年份中,美国、基于美国的多国企业、美国拥有大部分所有权的国外附属机构分别在世界制造业出口量中所占的百分比

	1966 年	1977 年	1982 年	1992 年 [*]
所有美国公司在世界制造业出口中所占的百分比	17.5	13.3	14.3	11.8
基于美国的多国企业、美国拥有大部分所有权的国外附属机构在世界制造业出口量中所占的百分比	17.7	17.6	17.7	18.2

份额中包括非制造业的数据。

资料来源:Robert E. Lipsey and Irving B. Kravis, "The Competitiveness and Comparative Advantage of U. S. Multinationals, 1957-1983," NBER Working Paper No. 2051(1986), p. 7, for figures prior to 1992; World Bank, *World Development Report* 1994(New York: Oxford University Press, 1994), Table 13, p. 187; U. S. Department of Commerce, *U. S. Direct Investment Abroad: 1992*(Washington, D. C: U. S. GPO, 1994), Tables I. Q. 1 and I. F. 13.

由于世界范围的多国企业在国际商务中扮演着主要角色，因此，图 1-3 对多国企业骄人的地位给予简要的图解。图解及其下表强调了三个方面。首先，当今商界已经无疆界而言，多国企业在此方面承担着主要责任。其次，尽管传统的进出口贸易继续成为图解中的重要部分，多国企业的国际化生产和销售越来越成为 20 世纪 90 年代全球化经济的主要模式。第三，在贸易方面，多国企业内的国际化转移，还没有包括外购和其他相关的贸易联系，就已经占到总量的很大部分。这说明多国企业已经知道在高效地寻找、保持和服务世界市场方面，贸易和国外生产都是必需的。

项 目	1991—1992 年(万亿美元)
全世界商品和服务出口量(1991 年)	4.4
公司间出口估计值(1991 年)	1.1
正常交易估计值(1991 年)	3.3
所有的多国企业的附属 机构在国外的销售量(1992 年)	5.5
全世界外国直接投资流量(1992 年)	0.2
全世界外国直接投资存量(1992 年)	1.9

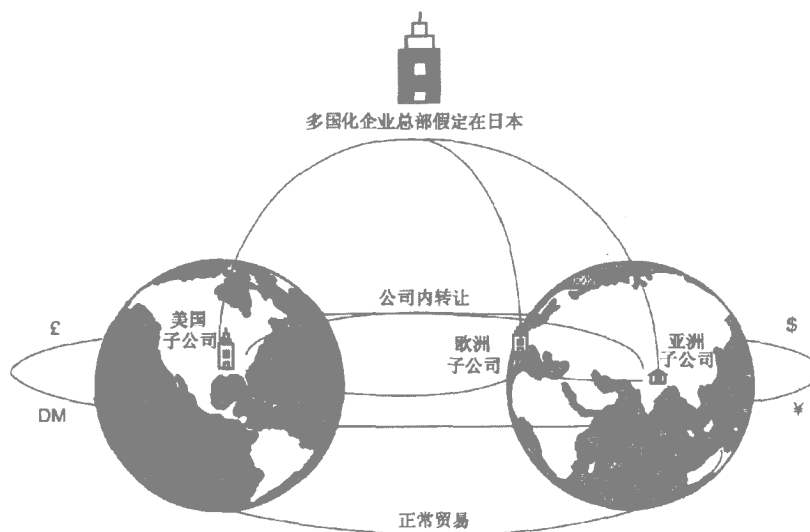


图 1-3 90 年代的国际商务

资料来源：GATT, *International Trade 91-92: Statistics* (Geneva: GATT, 1993), Table I. 1, p. 1; United Nations, *World Investment Report* (New York: United Nations, 1992), p. 53; UN, *WIR* (1993), p. 1; UN, *WIR* (1994), Table I. 4, p. 12, and Table I. 8, p. 19. Intrafirm exports are estimated by the United Nations (1992) to account for 25 percent of world totals.

国家和地区模式

多国企业的突出地位并不意味着国家变得无关紧要。即便是被称为无疆界的今天，国家还是扮演着重要角色。这不仅是因为各国政府有在边界设置条件的权力，而且因为国家提供了明确定义的、相对同质的需求与供给的群体，因此也便于制定公司战略。

一般说来，来自于同一国家的人们在购买力、经济增长率、通货、顾客及其口味等方面比来自于不同国家的人们更具有相同之处。习惯（如左手或右手驾驶）、规则（如那些支配会计惯例的规则）和环境因素（如水和气候类型）等因国家而异。能够满足并充分利用这些国家的不同之处是多国企业取得成功必备的素质。

让我们来看看松下公司设在欧洲的微波炉公司的执行主管在关心什么。“英国人喜欢猪肉表面上的松脆的肥肉，因此需要热度更强的烤炉。德国人喜欢把土豆烹饪得透一些，但英国人却喜欢半生不熟的土豆。因此你必须设计不同烹饪方式”。^①

国家对于制定公司战略具有重要性的另外一个原因在 M. 波特 (Michael Porter) 的《国家竞争力》一书中得到说明。^②有些国家和地区从公司战略的角度来说比其他国家要重要得多，因为这些国家提供了最大的市场和存在着潜在的市场，或者是因为这些国家的供应商和支持性的产业网络相对集中（如基础设施和零部件供应商、装卸和分销系统），或者是因为该地区在某一产业的创新方面起着主要作用。

核心是：地理位置是国际商务的一个重要变量，因此从国家的角度看待世界是很有用的。世界上哪个国家居于领先地位呢？一些国家要么在这些方面，要么在那些方面具有实力。但是我们首先看一看显示经济重要性的综合指标 GNP (gross national product)。表 1-7 表示了世界三类国家和地区的 GNP 和人口数据。

7 个国家，包括加拿大、法国、德国、意大利、日本、英国和美国，它们在 GNP 和经济规模上居于世界的领先地位。7 国的人均 GNP 大约是世界平均水平的 5 倍。根据购买力调整的 GNP 数字表明，1992 年美国处于领先地位。被称为新兴工业国家和地区的有香港、新加坡、韩国和台湾，它们在保持可持续的高经济增长方面十分突出。世界 GNP 的增长率在 1980—1992 年期间保持在大约每年 1.2%，而这些新兴的工业国家和地区在此期间大约是世界平均水平的两倍。

最后，巴西、中国、印度和墨西哥因其潜在的市场而引起注意。我们把这些国家称为正崛起的 4 个国家 (E4)。这些国家中不断增长的购买力以及它们所拥有的大量的人口提供了广阔的市场前景，包括从商用飞机到小轿车、电子产品、通信和金融服务，而且，由于这 4 个国家拥有一定的技术和技能基础，都逐步开放了经济，因此它们对工业化国家的公司来说既是威胁也是机会。所谓威胁是指未来世界级的竞争对手将来自这些国家。所谓机会是指外国公司可以在这些国家设立分支机构，分享这些国家所提供的动

^① Brenton R. Schlender, "Matsushita Shows How to Go Global," *Fortune*, July 11, 1994, pp. 159-66.

^② Michael E. Porter, *The Competitive Advantage of Nations* (London: The Macmillan Press, 1990).

表 1-7 世界几个国家或地区的国民生产总值与人口 (1992 年)

国家(或地区)	GNP					
	总量	人 均		人均购买能力估计值		人口
		美元	每年变化 百分比	美元	美国=100	
	10 亿美元					百万人
七国集团						
加拿大	494	20 710	1.8	19 720	85	27
法国	1 320	22 260	1.7	19 200	83	57
德国 ^a	1 789	28 859	2.4	20 610	89	62
意大利	1 223	20 460	2.2	17 730	77	58
日本	3 671	28 190	3.6	20 160	87	125
英国	903	17 790	2.4	16 730	72	58
美国	5 920	23 240	1.7	23 120	100	255
新兴工业化 国家及地区						
香港	78	15 360	5.5	20 050	87	6
新加坡	46	15 730	5.3	16 720	72	3
韩国	296	6 790	8.5	8 950	39	44
台湾 ^b	207	9 936	12.8	na	na	21
新崛起四国						
巴西	360	2 770	0.4	5 250	23	154
中国	506	470	7.6	1 910	9	1 162
印度	215	310	3.1	1 210	5	884
墨西哥	329	3 470	-0.2	7 490	32	85
全世界	23 061	4 280	1.2	—	—	5 438

^a 指统一前的联邦德国的数据；人口为 1989 年数字，1992 年的人均 GNP 即根据这个数据计算。

^b GNP 增长数据为 1980—1991 年。

PPP = 对等购买能力；na = 没有可用数据

资料来源：World Bank, *World Development Report* 1994 (New York: Oxford University Press, 1994), Tables and 3. For Taiwan, Economist Intelligence Unit, *Country Report*, 2nd Quarter 1994, and *Country Profile*, 1993; and Republic of China, *Taiwan Statistical Data Book*, 1992.

力和技能。

如图 1-4 所示，1992 年，这 4 个国家占有了世界 40% 的人口，而仅占有世界 6% 的产出。相反，西方七国占有世界人口的 12%，而占有世界 66% 的产出。

国际输出和外国直接投资等活动也是不成比例地集中于这些国家。如图 1-5 所示，在商品和商务服务出口方面，1992 年，前 10 名的国家占世界总量的 64%。在外国直接投资方面，前 10 名的国家占世界对外投资总量的 93%，占对内投资总量的 73%。

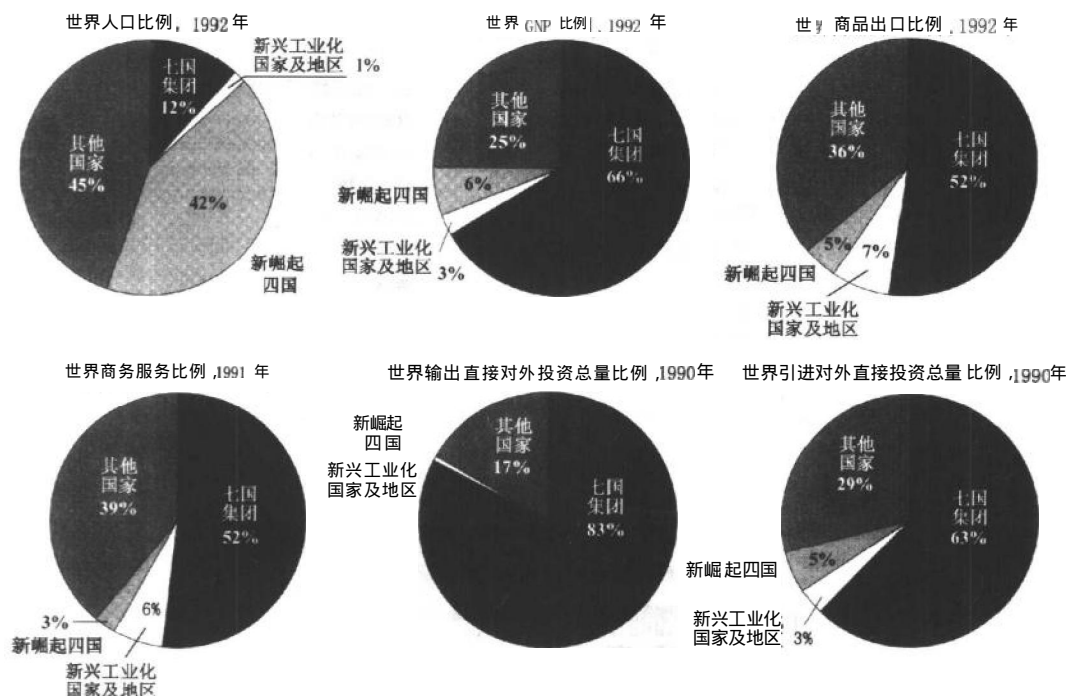


图 1-4 1990—1992 年，所选的几个国家集团中在人口、GNP、出口、外国直接投资各方面所占的比例。见表 1-7 中七国集团、新兴工业化国家及地区、新崛起四国所包含的国家

资料来源：Population and GNP data from World Bank, *World Development Report*, 1994, Tables 1 and 3. Taiwan GNP and population from Economist Intelligence Unit, *Country Report*, 1994. Trade data from World Bank, *World Development Report*, 1994, Table 13; GATT, *International Trade 1991—1992: Statistics*, Table 1. 5. FDI data from United Nations, *World Investment Report*, 1993, Annex Table 2. FDI data for Hong Kong and Singapore pertain to 1989; and for Korea, Taiwan, China, and India to 1988.

已知前 10 名的国家都是来自北美、西欧和东亚，因此国际经济交往主要来自于三方之间就不足为奇了。正是因为这样的原因，这三个地区通常被称为三角地区，三角地区的含义从图 1-6 中可以明显地看出来。图 1-6 是基于三角地区 10 个国家的贸易和直接投资总结出来的模式。

欧洲内部的贸易额值得注意。由于存在共同市场、地理位置的接近以及相对小的国内市场，都使得欧洲国家的集中程度更像一个国家的州或省。

总而言之，从国家和地区的角度来看，国际商务更加紧密地集中在一些国家和地区。从经理的角度看，这些地区，包括北美、西欧和东亚，共同形成了国际化的生产、消费和竞争的地区。而且一些发展中国家，包括巴西、中国、墨西哥和印度等也在虎视眈眈。90 年代处于国际商务前沿的经理们还必须考虑到来自于三角地区之外的威胁和机会。

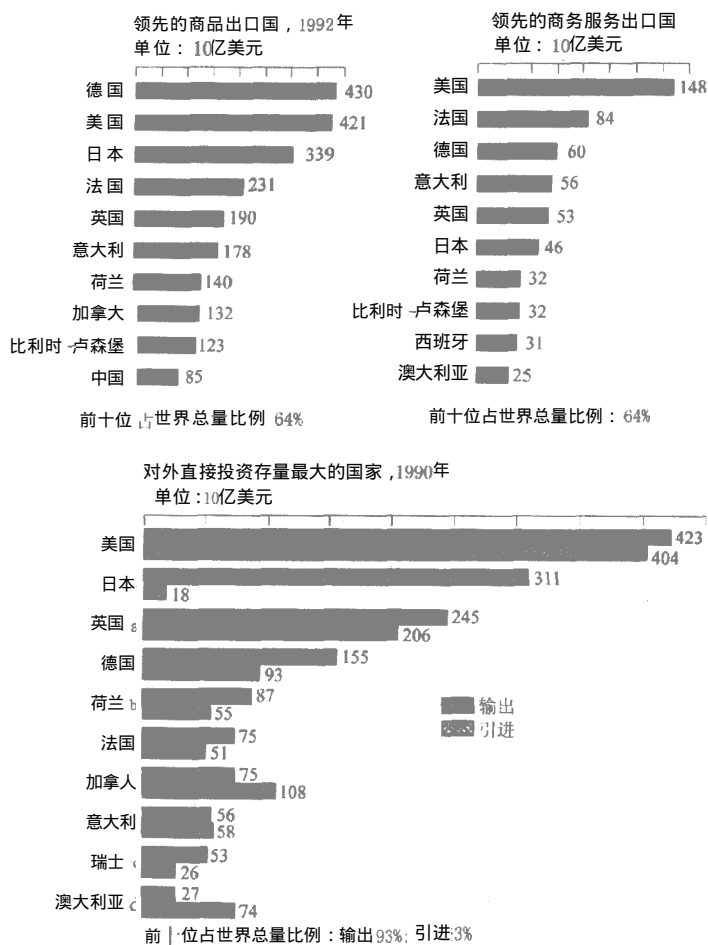


图 1-5 1990—1992 年在出口和外国直接投资总量方面领先的国家

a 1998 年的进口总量。

b 1989 年。

c 1989 年。

d 1991 年。

资料来源: Trade data from World Bank, *World Development Report*, 1994, Table 13; GATT, *International Trade 1991—1992: Statistics*, Table 1. 5. FDI data from United Nations, *World Investment Report*, 1993, Annex Table 2.

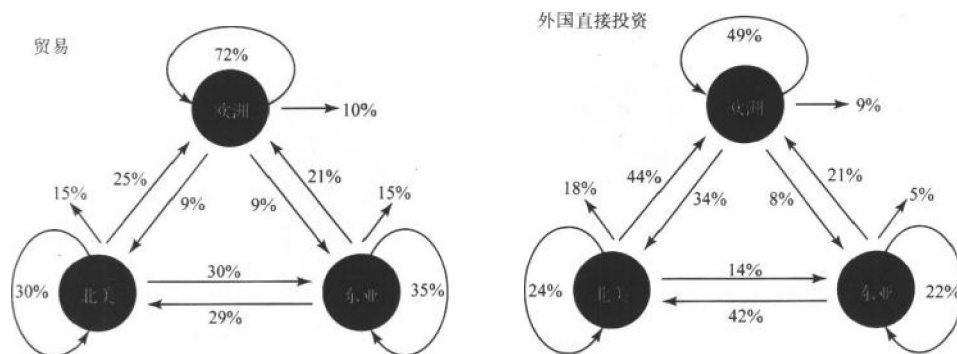


图 1-6 组成一个大家族：1990 年三角地区的贸易份额（出口 + 进口）和通过合作伙伴与东道主国地区的直接对外投资存量

注：欧洲指法国、德国、意大利、荷兰、瑞典、英国；东亚指投资澳大利亚、日本和东道主国东南亚国家；北美指加拿大和美国。

资料来源：United Nations, *World Investment Report* (New York: United Nations, 1993), Tables VII. 3, and VII. 5, pp. 168 and 170.

产业模式

有些产业的国际化程度比其他产业的国际化程度要高。许多因素，包括竞争特点、运输成本、规模经济、原材料可获得程度以及在研究与开发和其他无形的（品牌名称）贸易中成功运作的难易程度等都影响到了国际化程度。再看一看表 1-5，我们可以看到世界顶尖的多国企业集中在很少的产业内，包括汽车、石油、化学医药、包装食品和机器方面。

图 1-7 表示了世界出口和国外直接投资的产业分布状况。有两件事情是十分清楚的。生产制造在产品贸易方面占据主要地位，在生产制造范围内，机器和商用飞机占据了整个贸易的 2/5；汽车、食品和化学医药产品也占据了整个贸易的 2/5。

与产品贸易一样，生产制造也是外国直接投资的最大的一部分。80 年代早期，生产制造就占有世界外国直接投资总额的 45%。^①最近的数据显示，外国直接投资在商业服务方面，主要是金融以及与贸易相关的活动，已经达到了总量的 50%。这种相对的转移是由两个因素导致的。首先是有些世界范围的服务领域的开放，尤其是银行和保险方面，服务方面的直接投资的增长十分迅速。图 1-7 在一定程度上反映了这一现实。

但是，第二个与会计报表有关的因素导致了实际情况与图 1-7 的差距。问题在于外国直接投资的数字是以账面的价值表示的。结果造成夸大了最近的有关服务方面的外国直接投资量，而低估了与生产制造有关的外国直接投资量。如果进行适当的调整，以市场价格代替账面价值的话，90 年代生产制造领域可能还是最大的部分。

United Nations, *World Investment Report*, 1993, Table III. 1, p. 62