

# 上 篇

## 当代跨国公司风险防范

### 第 1 章 发达国家跨国公司 风险防范

伴随知识经济的到来，当代跨国公司风险管理出现了一系列新的变化。防范核心技术扩散成为当代跨国公司风险管理的中心任务；跨国公司如何加强技术风险的有效管理，如何在跨国投资中实现资本结构的优化等，已成为当代海外直接投资风险管理的新课题。

#### 1.1 当代跨国公司风险管理新趋势

##### 一、风险管理高层化

进入 21 世纪，“知识”资本日益成为跨国投资最核心的生产要素。伴随知识经济时代的到来，跨国公司将逐步改变传统的

以寻求自然资源或廉价劳动力为导向的风险管理初级形式和以寻求资本密集、规模扩张为导向的风险管理中级形式，而代之以寻求知识创新为导向的风险管理高级形式，即以知识型投资为核心风险的管理将成为未来跨国公司风险管理的主导。该趋势具体表现在以下几方面：

其一，在产业、行业领域，知识密集型产业将逐步成为跨国投资风险管理的重点领域。如制造业中的信息技术产品，生化、医药等高新技术产业、服务业中的电信、软件开发、金融、保险等将成为跨国公司投资的新热点。资料表明，在上述领域中，跨国投资增长速度大大超过传统产业，并有不断上升趋势，例如，2000年美国用于计算机等信息技术及其产业投资已达 4 130 亿美元，比 1995 年增加了 147.6%。

跨国公司的海外生产与母国的“产业空心化”是产业分布高层化的具体表现。当代主要发达国家正在经历一次大的产业化调整。一方面，制造业产业结构将向高技术型发展；另一方面，加快对传统产业的改造。而目前发达国家制造业产品中比重较大的仍然是传统产业的产品，这将难免造成结构调整中的脱节现象。当代跨国公司正是利用这种无国界生产的优势，使根据要素禀赋所形成的不同国家间的劳动分工转化为跨国公司内部的由公司安排的不同国家的劳动分工，从而使跨国公司成为集技术密集型、资本密集型和劳动密集型为一体的综合生产体。

其二，在产品开发领域，伴随新产品换代的短期化，产品开发中的竞争风险日趋激烈。高新技术的飞速发展，使其新产品更新速度加快，周期缩短。跨国公司在高新技术的创新和扩散中，不断提高研究和开发的效率，并不断缩短其周期。据有关专家精密计算，当代高新技术产品开发时间每缩短一天可增加 0.3% 的商业利润；每缩短 10 天可增加 3.5% 的商业利润。如德国西门子公司仅缩短产品开发时间一项，每年获得 10 亿美元的纯利润；

日本的索尼、松下、日立、夏普、三洋等跨国公司几乎年年都能推出一批新产品进入国际市场。新产品换代的短期化使产品决策和市场预测越来越复杂，使风险因素增大。

其三，组织形式的高层化。高新技术领域有投资大、风险大的特点。为了分摊昂贵的研究和发展费用，减少高技术的投资风险，当代一些跨国公司纷纷结成了共同开发新产品的联盟。联盟主要集中于国际竞争极为激烈的行业领域。如半导体、电子信息、药品、汽车以及航运和银行等资本技术密集型产业。产业“巨人”们在新的国际环境下，不再一味地强调对抗和竞争，而是更多地转向协作型竞争。这种协作型竞争成为当代跨国公司战略联盟风险管理的新特点。

其四，人才竞争高层化。高新技术竞争的关键在于人才。各国跨国公司都十分注重于培养和争夺高新技术人才，高层次人才流失是当代跨国公司的最大风险。第二次世界大战后，20世纪五六十年代，美国跨国公司从发展中国家吸纳14.5万高层次人才，使这些国家损失教育经费达50亿美元，而给美国创造了620亿美元的价值。跨国公司为争夺高新技术人才而不惜血本。例如，西欧一家电子业跨国公司以年薪200万美元的重金聘用美国“硅谷”一家企业的高级工程师被拒绝后，干脆用3000万美元收购了这家企业。在日本进入美国高科技领域并聘用美国本土高科技人员的同时，美国大公司也不甘示弱，以重金从日立、东芝、日产等大公司以及日本各名牌大学实验室招聘日本第一流的科技专家。总之，全球性科技人才的争夺将成为当代跨国公司风险管理的重要领域。

## 二、风险地区扩散化

在第二次世界大战以前，国际直接投资流向是单向性的，即发达国家为了寻找原料产地、投资场所和产品销售地，而向发展

中国家和地区直接投资。第二次世界大战以后，尤其是近十几年来，一些发展中国家和地区海外投资进程加快，如新加坡、韩国、巴西、墨西哥、秘鲁、阿根廷、中国的台湾及香港地区，纷纷开展跨国经营，逐步发展并培育出一批有竞争实力的跨国公司。目前，国际资本尤其是直接投资方向已呈现出多元化、交融化和扩散化的趋势。由于体制和经济发展阶段的原因，当代跨国公司尤其是发展中国家的跨国公司，在管理、技术开发、组织结构以及利益分配上还存在诸多问题，甚至成了资本外逃的通道。跨国公司在发展中国家实行逐步渗透，先以低价占领其国内市场，待形成行业垄断后，又大幅度提高产品和服务的价格。跨国公司在开发“新兴市场”（即美国商业部确定的所谓潜在盈利能力大、有发展前景、经济增长绩效好的国家和地区）的同时，又阻碍了“新兴市场”民族工业的发展，甚至从长远看，还侵犯了“新兴市场”国家主权，威胁其经济安全。一些跨国公司在实行产业空心化的过程中，由于管理创新、技术创新不足，最终在动荡的世界经济舞台上消失，如日本的八佰伴公司、韩国韩宝集团、巴林银行等。总之，海外投资风险地区及风险源呈扩散化的趋势。

进入 20 世纪 90 年代以后，资金投入重点从发达国家逐渐转向发展中国家，对外直接投资地区结构出现多元化趋势。与此相适应，当代跨国公司风险管理的重点发生了重大的变化，即不仅要研究发达国家常见的市场风险和外汇风险等，更加强了对发展中国家政治风险防范的研究。例如，为了防范东道国政府在法律和政策上对外国资本的限制，防范外资企业国有化等国家风险，跨国公司一改过去无视东道国利益的经营战略，注意使其经营活动同东道国社会经济、法律、文化环境相融合，采用合资经营、合作经营等方式，不失时机地推行当地化政策。在产品结构上，努力适应当地消费需求，提高合资企业产品的“国有化率”。在

生产方面，将一些高附加值且出口创汇能力强的产品安排在东道国生产，强调对东道国经济发展的促进作用。在经营管理方面，一方面使其管理人员更多地了解当地文化，加强与东道国政府与社会各界的沟通与协调；另一方面，在东道国选用部分管理人员，尽可能利用当地的管理资源和人力资源，通过“当地化”战略的实施，有效地加强了对发展中国的风险防范。

当代高科技产业与金融体系的相互作用，加快了风险扩散化和全球化的趋势。在信息时代，国际金融市场机制和运作方式发生了巨大变化。首先，金融业务操作速度大大提高，进入市场的形式更加多样化，运作方式灵活便捷，从而极大地提高了资金流动的数量和速度。今天，在美国等发达国家，人们依靠一台个人计算机上网或凭信用卡便可以在家“炒股”，甚至几分钟之内就可以投入上亿美元的资金或者将它抽走。这在过去凭单据、依靠电报、电话的时代是难以想象的。高科技在极大地提高金融效率的同时，也使金融风险扩散化和全球化。其次，高科技为金融全球化提供了最重要的技术知识条件。巨额资金迅速地跨国界流动，使各国的经济、金融体系连成一体。全球化使金融风险增加，造成“一处打喷嚏，半球都感冒”的现象。

### 三、风险防范契约化

为了克服 20 世纪 80 年代后新贸易保护主义的障碍，降低区域性风险，跨国公司开始突破以往单枪匹马式的直接投资风险管理模式，较多地转向通过协议合同等契约式的风险管理。例如，跨国公司通过向海外协议方企业提供管理、技术、专门知识（技能）、商标和向协议方企业提供产品或企业形象设计等，从而获得海外经营权。这种契约式的经营战略较以往海外直接投资具有较强的风险抵御能力。其中，许可证转让、专有权转让和分包合同是最基本的形式。世界每年许可证转让费高达 1 200 亿美

元。可口可乐、麦当劳等是全世界转让专有技术或专营权的成功典型，美国耐克公司的鞋和服装的生产分包给了 40 多个不同的国家和地区。上述公司主要采用以合作、合同为核心的契约化风险管理方式。

当今国际竞争环境变化迅速，而且许多环境因素的变化方向与变化速度都具有较大的不确定性，难以准确地预测与把握。这种国际竞争环境要求跨国公司建立高度灵活的组织结构和风险管理形式。随着高科技发展和产品的复杂化，使海外投资者单凭自身力量深感力不从心，与其冒巨大的风险孤军作战，倒不如与同行竞争对手结成风险与成本共担，收益共享的战略联盟，更能增强风险防范的能力，拓展生存的空间。

#### 四、风险管理网络化

随着跨国战略联盟与合作的发展，跨国公司在结构上逐步演变成“全球网络公司”。它具体表现为两个互相交错网络的拓展与延伸：一是由跨国公司通过海外直接投资在世界各地建立的海外子公司所组成的公司内部网络；二是跨国公司通过全球性战略联盟与合作而与其他竞争公司建立的公司外围网络。在 20 世纪 80 年代以前，跨国公司的发展主要依赖拓展公司内部网络；自 80 年代起，国际竞争环境的变化使他们越来越倾向于联合安排，转向发展公司外部网络。跨国公司内部、外两大网络互相渗透、互相补充，构成跨国公司海外直接投资的战略基础和经营体系。根据最近的一项调查，日本公司 55% 的生产物资供应是来自公司外部合作网络，40% 是来自公司内部网络，只有 5% 是来自非合作性交易。

网络管理的形成是跨国公司内部风险管理组织结构的一大创新。从金字塔形的等级制向网络型一体化制的过渡，显示了适应信息技术和其他外部环境变化的组织革命。网络管理的核心是通

过人力资源、软技术和信息在跨国公司全球系统内的自由流动，开发新型的管理关系。由此而形成的风险管理的组织结构中，有效地解决了以往母公司与子公司之间在风险管理上的集权与分权的矛盾及其相应的管理模式，它将组织管理的范围向外延伸，供应商、客户、竞争者、甚至连传媒机构都成为网络化管理所需调动的目标。

跨国公司的网络化结构大大增强了其抵御风险的整体实力。国际竞争要求参与竞争的企业必须实现经营范围和地区多样化，并对变化莫测的国际市场做出迅捷的反应。跨国公司的网络化经营使它实现经营地区多样化、全球化，通过全球生产经营网络，使其在最短的时间内、在最广泛的市场上应用新的技术成果，加速技术创新的成本回收，有效地补偿了局部地区的风险损失。

## 五、海外投资多元化

### 1. 通过投资多元化，分散投资风险

在投资方式上，跨国企业实施多元化策略以分散风险。直接投资、合资、收购兼并是跨国公司的主要投资方式。但近年来，非股权安排和契约合同方式逐渐被不少跨国公司采用。这是由于一方面发展中国家往往规定了外国控股比例的上限，另一方面跨国企业对于国有化风险保持了较大的顾虑和警惕。因此，跨国企业越来越多地采用通过向契约方企业提供管理、技术、专门知识、品牌等以谋取高额利润，并降低直接入股的资金风险。常见的契约参与的主要形式有：

(1) 特许合同。即东道国与外国企业合作开发自然资源。它是一种授予式的合同，在特许期间只能严格履行而不允许更改。

(2) 交钥匙合同。近年来，发包方不仅要求承包方完成项目的硬件建设，而且规定承包方以及分包方的责任为项目建成后经过试运转阶段合格后且投入商业运行为止。

(3) 产品分成合同。即由东道国资源开发公司与外国公司就联合开采的资源的利润分享、税金缴纳、专利补偿等具体问题签署协议并加以确认。

(4) 技术服务合同。即由投资方派遣技术人员协助完成工程，并按协议比例提取服务费。

(5) 联合销售合同。即除返销投资以外的其他产品由双方以各自的销售渠道推向国际市场，销售利润根据双方协议比例或销售实绩分配。

(6) BOT 项目成套合同。主要用于耗资巨大的基础设施项目的国际合作的风险防范。

(7) 许可证交易。这种投资方式比直接投资风险较小，其进入国际市场的投资（成本）较低，同时有助于跨国公司分担研究开发费用。许可证交易也有不足之处：尽管发证方对产品质量可加以控制，但对售证方生产多少及其营销计划则缺乏控制，与直接投资相比收益较小；许可证交易具有排斥性，发证方在规定期限内被排除在外，不能用直接投资方式进入该市场；许可证交易还可能把受证方培养成发证方的竞争对手。

## 2. 通过融资多元化，分散融资风险

在融资主体方面实施多元化策略，如采用邀请国际银团、外国银行、大型财务公司以及东道国政府、银行、企业入股等形式以分散融资风险。其中，各类政府贷款、BOT 承包工程、出口信贷是国际项目贷款的惯常形式，由于贷款银行得到国家政策性利差补贴，可以提供较资金拆借市场利率更低的优惠贷款，从而降低跨国企业的融资风险。

## 3. 选择投资形式，降低管理风险

进入 20 世纪 90 年代后，当代跨国公司从创办新企业战略转向并购战略。如美国 180 家跨国公司 1950 ~ 1975 年的 1.3 万家海外子公司中，新建的占 56.6%，而进入 90 年代，新建的只占

32.5%。据《2000年世界投资报告》统计，1988~1998年全球跨国并购总额（包括证券投资进行的兼并与购并）增加了1.6倍，达到150亿美元。与上述战略转变相适应，当代跨国公司的风险管理加强了对并购风险防范的研究，并在实践中探索风险管理的新形式。

## 1.2 当代跨国公司技术风险管理

世纪之交，当代发达国家纷纷步入知识经济时代和信息化社会。跨国公司已认识到技术优势对于长期保持国际竞争力和提高风险防范能力的重大作用，并对其海外投资风险管理战略做了相应调整：从通过资产控制向通过技术控制过渡。

### 一、防范核心技术扩散是当代跨国公司风险管理的中心任务

跨国研究与开发机构的兴起标志着跨国公司组织发展进入了一个新的阶段，国际范围内的资源优化配置和比较利益驱动已突破了传统的生产制造部门而进入技术研究和开发领域。从第二次世界大战前单纯的海外产品销售和原料采购子公司，到第二次世界大战后海外生产制造子公司的同步发展，再到当前海外研究与开发子公司的兴起，表明跨国公司风险防范的战略正在进行积极的调整，即由过去消极被动的风险防范转向积极主动的风险规避。设立海外研究与开发机构，可以直接面对海外市场需求信息的变化，及时了解竞争对手的情况，为本国企业或在海外的生产制造子公司提供具有竞争力的新产品和新工艺，迅速占领海外市场。这种经营战略具有定位准、反应快、周期短、竞争力强的特点，已成为当今许多著名跨国公司克服经营风险而获得成功的秘诀。跨国公司将自身在技术资源上的所有权优势与各国、各地区

的区位优势有效地结合起来，在全球范围内通过效率至上的整合进行技术创新的合理布局，从而大大增强其风险防范能力。

技术优势一方面增强了跨国公司风险防范的实力；另一方面又使风险管理更加复杂，尤其是对核心技术的控制及其风险管理问题突出地显露出来。跨国公司的战略联盟在合作的过程中却充满着潜在的风险因素，例如：

——合作的困难性和风险性。由于协调和控制的困难以及内部和外部的不确定性，使得这种合作的难度增大并充满风险。

——不均等的收益。由于收益并不是在所有合作伙伴之间均等分配，这可能与各方原来的期望不同，从而在合作方之间产生裂痕。

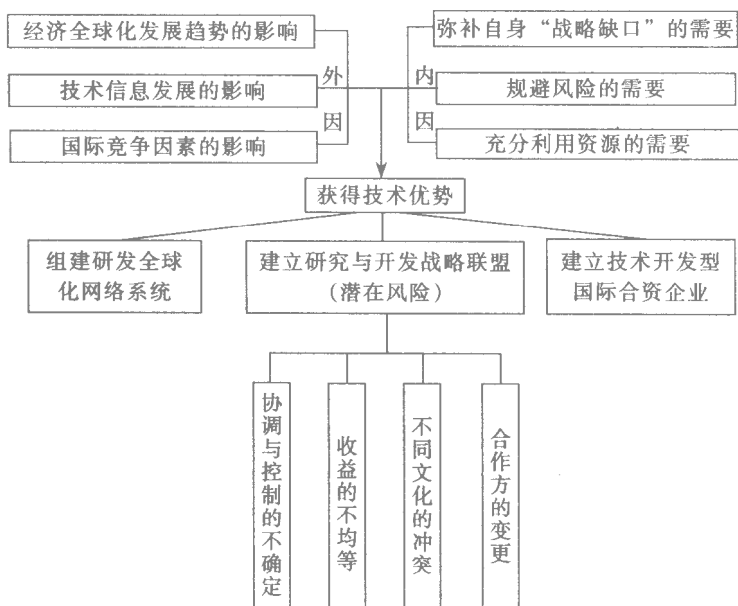


图 1-1 跨国公司获取技术优势的动因及方式

——文化的冲突。不同文化的冲突是联盟合作各方能否成功的关键因素之一。杜邦与飞利浦在光盘生产上合作进程非常缓慢，其重要原因之一是文化上的冲突在联盟管理中未能得到化解。

——多重性作用。联盟各方合作的义务并非一成不变，往往随环境的变化而发生改变。甚至当合作双方在合作过程中或希望合作时，其中一方发现另一方与他的竞争对手有联盟，往往这种合作便难以为继。

上述潜在风险因素中的深层次问题是核心技术的扩散。跨国联盟各方主要是结合各自的技术优势，以专项技术为突破口的联合及委托研究，其目标在于缩短技术开发周期，分担技术开发成本，以降低市场变幻的风险。因此，如何防范核心技术的扩散是跨国联盟各方关注的焦点，也是当代跨国公司风险管理的中心任务。

## 二、跨国公司对核心技术扩散的防范

跨国公司战略目标的选择与风险管理的策略是紧密相连的。围绕技术优势的控制，当代跨国公司的战略导向正在发生重要的转变，即从传统的利润导向型和市场导向型向技术导向型转化。利润导向型突出利润回报率，强调应尽快收回现金，改善流动资金周转，强调通过降低各生产要素成本、运输成本及规模经营等以降低经营风险。市场导向型要求在风险管理中以最小的市场动荡，避免市场暴力，以取得较大的市场份额。而当代技术导向型则强调在风险管理中应把技术控制作为首要目标，通过海外投资以取得专有技术，强调产品多样化，以获得和发展新的产品和生产线；强调在风险管理中对专有技术实施严格的控制，防止技术的泄露。与此相适应，在技术风险管理上呈现出以下特点：

### （一）实施技术风险管理策略

跨国公司在技术控制上既要充分发挥技术的优势，又要防止

技术过早地泄露，在技术风险管理上主要采用以下策略，见图 1-2 所示：

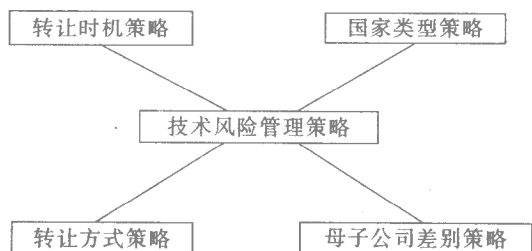


图 1-2 跨国公司技术风险管理策略

(1) 转让时机策略。当技术处于创新阶段时要实施严格控制，一般不宜转让；在技术发展阶段，处于优势、有利地位的跨国公司也不予以转让；对成熟阶段的技术，大多数跨国公司会予以转让；当技术处于衰退阶段时，跨国公司则千方百计地寻找买方。跨国公司所采取的这种技术管理策略旨在延长技术的生命周期，防止技术的失控。

(2) 国家类型策略。跨国公司一般首先向发达国家转让技术，经过若干年后再将同一技术向新兴工业国（地区）转让，最后才向其他发展中国家及地区转让。

(3) 转让方式策略。跨国公司在向发达国家转让技术时，往往采用联合研究与开发或技术互换等方式，而对发展中国家和地区则以技术投资较多，而且往往转让的是成熟的技术或衰退的技术。

(4) 母子公司差别策略。跨国公司将尖端科学研究开发、关键技术、产品品牌、技术标准、全能实验室、优秀人才等由母公司控制，子公司的重大科研成果必须交回母公司，不得自行转

让，以确保跨国公司对核心技术扩散的风险防范。

为了进一步防范核心技术的扩散，当代跨国公司海外投资研究与开发一般采用母国中心化的运作模式。即其分支机构虽分布于各东道国，但核心技术创新能力始终保持在母国研究与开发总部。总部主要从事基础技术研究和把开发的新产品推向全球市场，而其海外分部则以技术当地化为主要任务，负责核心技术的消化、吸收和改进。母公司成立一个专门负责各研究与开发分部技术转移的机构，有利于总部研究与开发的规模经济和对核心技术的严格机密的控制。

## （二）提高核心技术的内敛型成分

跨国公司技术优势的载体主要有四种：一是物质资源（如厂房、场地、存货等）；二是无形资产（如品牌、版权、专利、信誉等）；三是人力资源（如员工个人智力、经验等）；四是组织资源（如企业文化、组织技术、控制程序、公共关系等）。

作为跨国公司的领先技术不仅具有自然科学属性，同时也具有社会人文属性。从社会人文属性角度看，蕴藏于人力资源、组织资源中的先进技术往往具有偶发模糊性，即跨国公司的垄断优势与其可控技术资源之间的某种必然联系往往是隐晦的，从而不可能被竞争对手完全理解和掌握。一般而言，跨国公司的领先技术由两种成分构成：一是外显型；二是内敛型。前者可以符号化显示为图纸、外观设计和技术说明等，后者却只存在于人的大脑之中。一项技术的复杂程度越高，其中内敛型成分所占比则越大。内敛型成分的非符号化保证了复杂性很强的核心技术不易扩散。

## （三）依据技术因素，选择风险管理模式

跨国公司技术水平的高低，是决定其风险管理策略选择的重

要因素之一。当跨国公司拥有较高的技术水平时，为了不泄露技术，一般倾向于采用控制性较强的风险管理模式，如采用独资形式以加强技术的控制。当然，在技术更新日新月异、产品周期越来越短的今天，如果单靠独资的形式来防范技术的外露和泄漏，势必影响技术的进步和市场的扩张，跨国公司越来越多地采用合资形式下的风险管理策略，见图 1-3 所示。

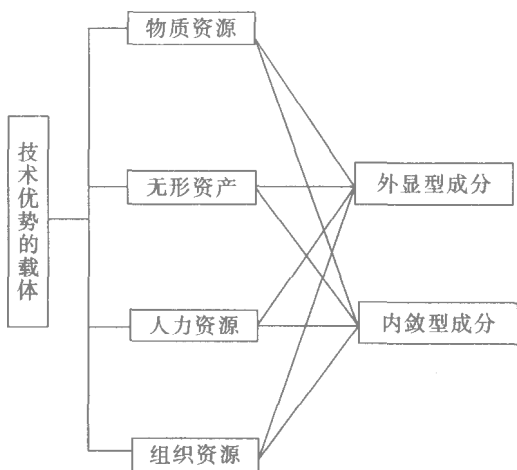


图 1-3 跨国公司技术优势载体构成

### 三、跨国战略联盟与技术风险管理

从跨国公司自身发展的角度看，规避风险是促进其进行全球技术与开发的重要原因。随着科学技术日新月异的发展和市场竞争的加剧，新产品、新技术的研究费用、难度和风险相应增加，新产品的生命周期明显缩短。因此，跨国公司需要在全球制造网络内分摊这种高成本和高风险，以整个系统作为技术开发转

移的自由空间。对于一些需要巨额资金的技术开发项目，各跨国公司纷纷建立了不同形式的技术联合体，使海外投资风险管理的形式发生重大变化。随着世界各国经济的发展，第三世界教育科技水平的提高，以及全球技术发展的非均衡性，许多跨国公司开始设立利用当地智力的研究与开发的机构，其目的在于更有效地利用国外公司、大学和其他科研机构等技术资源，或寻求研究与开发的低成本，提高研究与开发的效率。

战略联盟既作为当代跨国公司技术风险防范的新形式，同时又面临着核心技术扩散的风险因素。一般而言，决定战略联盟成功与否的关键因素有：合作伙伴的选择，联盟的组织结构以及对联盟的有效管理。

#### 1. 合作伙伴的风险防范

选择适当的合作伙伴是建立战略联盟的首要关键环节。合作伙伴必须能分担新产品开发的风险，获得至关重要的技术、技能等资源；合作伙伴不能是机会主义者，否则要冒失去技术、市场等巨大风险。

#### 2. 联盟组织机构的风险防范

在选定合作伙伴以后，战略联盟的技术风险管理通常集中在以下几个环节：

——在设计联盟的组织结构时要防止不应转移的技术发生转移。在风险管理中一般通过签订协议，严密组织产品的开发、设计、制造、销售及售后服务的全过程，保护技术秘密，防止发生泄漏。

——在联盟协议中加入有关保护性条款，禁止联盟企业与本公司竞争。通过制定合同条款排除合作伙伴通过结盟而进入本公司原有市场并成为竞争对手的可能性。

——在结盟时，要求对方实际投入一定的资源，以减少对方的机会主义行为。例如，施乐和富士结盟制造复印机以供应亚洲

市场的过程中，尽管富士起初要求双方签署一项协议或某种非正式安排，而施乐则坚持要求双方成立一个股权对等（50:50）的合资企业，从而使双方都做出了实际投入。为获得较高的投资回报率，双方便会努力合作。同时，施乐向富士转让复印机技术时，也减少了风险。

### 3. 战略联盟管理中的风险防范

在选定了合作伙伴并建立了适当的联盟结构后，战略联盟的风险管理便集中在核心技术的控制及其管理上。战略联盟的技术风险管理涉及许多因素，其中一个重要的因素是文化差异。由于这种文化上的差异，使得联盟在技术风险管理中彼此缺乏信赖并难以协调。管理人员在与合作伙伴交往时，必须充分考虑到这种差异。加盟各方管理人员之间的私人友谊和互相信赖能减少他们在核心技术控制与协调中的摩擦和冲突。这种私人关系网可以在公司之间形成一种非正式的管理网络，它常常有助于解决双方（各方）在技术合作中产生的问题和冲突。

## 3 跨国公司资本结构与风险管理

### 一、鼓励私人投资政策

回顾 20 世纪全球私有化的发展趋势，克服国有经济的制度风险在各国都经历了一个痛苦的过程。

美国最早实行国有企业私有化。即美国铁路在 20 世纪初实行了私有化后，政府下了很大的决心和勇气从通信、银行、保险公司、军用工业、矿山开采业、钢铁业、发电业、航空运输业等关键领域让出了全部地盘。美国相当普遍地实行“职工持股计划”，大量出售国有股份，对国有企业进行私有化改造。

第二次世界大战后，尤其是 20 世纪 80 年代以来，世界各国从本国国有企业暴露出来的越来越严重的弊端中，逐步认识到国有企业的制度风险，开始了一场大规模的私有化运动和所有制改革。英国撒切尔夫人上台后，从英国石油公司开刀，出售了 5 亿多的股票，使政府拥有的股份降至 50% 以下。1985 年，英政府又出售了全国最大的汽车公司（福特公司）83% 的股份，公司职员平均每人购买 500 美元的股票。在撒切尔政府“私有化无禁区”的诱导下，英国先后卖掉 20 多个巨型国有企业，总资产达 250 亿英镑，约合 400 亿美元。

法国的私有化政策是从 1986 年 11 月开始实施的。希拉克总理上台 2 年中，就卖掉了 13 个巨型国有企业，其中包括圣·戈班工业集团、法国电气总公司、法国贸易银行等，其总价值达 100 亿法郎，继而又以 280 亿法郎卖掉了国营巴黎银行等。日本的私有化步伐迈得最大，在 1987 年出售的国营企业总价值曾经居世界首位。日本国营铁路公司已私有化成为私营铁路公司，国营日本电话电报公司分两次以总价 512 亿美元的价格卖掉了。

私有化浪潮也席卷了一大批发展中国家。新加坡政府已将大型国营新加坡航空公司 45% 的股份卖给了私人，国营大型玉廊造船厂也全部卖给了私人。菲律宾已将大型的国际国营银行马尼拉银行分别卖给了运通公司和波士顿银行。

非洲国家也参加了世界性的私有化进程。苏丹政府已卖掉了国营苏丹航空公司；扎伊尔解散了 9 家国营企业；塞内加尔的国营工商银行和国家发展银行已卖掉，此后塞内加尔的银行业已全部转为私有银行。

拉丁美洲也参加了世界性的私有化进程。巴西卖掉了大型国营国际石油工业的 4 亿美元的股份；墨西哥卖掉国家银行的 1/3 的股份；牙买加也卖掉了国营国民银行。