

跨国公司

秘笈



中国商务出版社

Mystery Of
Transnational Corporation

张笑宇 / 著

人，一生中要竭尽所能做些利国利民的事情。

——张笑宇

做人要谨慎、做事要认真。

做官要廉正、做学问要有良心。

——张笑宇

——谨以此书献给我尊敬的领导和朋友，以及有志于了解、研究和掌握跨国公司秘笈的学者与企业家。

作者 张笑宇



作者 张笑宇

跨国公司


Mystery Of Transnational Corporation

张笑宇 / 著

秘笈



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

Mystery Of Transnational Corporation 

编者感言

谁拥有跨国公司，谁将拥有未来的财富！

跨国公司数量的多少和质量的高低，是一个国家综合国力的体现。

中国改革开放二十多年和加入世界贸易组织已实现了资本跨国流动、信息跨国传递、资源跨国配置的跨国公司成长与发展的环境。在经济全球化的进程中，全世界都在关注着中国跨国公司的发展，中华民族的炎黄子孙都在期盼着中国跨国公司的崛起。

当今，跨国公司方面的书籍是广大读者的饥渴之品。而当我以手阖卷、编审完青年经济学家，《世界经济发展宣言》的第一起草人、定稿人；世界经济发展宣言大会的总策划；中国国际跨国公司研究会常务副会长、秘书长张笑宇教授撰写的“跨国公司秘笈”书稿时，我看到了中国跨国公司的未来。在对书稿的编辑过程中，我被书稿中系统、详实解析跨国公司的历史、现状、未来及跨国公司内部结构的重要内容而深深吸引。它使我感悟到：中国对跨国公司的研究硕果有人，中国跨国公司的崛起将为时不远。

张笑宇这个名字大家并不陌生，他不但有等身的著作，而且是一位杰出的策划家，他策划的世界经济发展宣言大会得到我国胡锦涛主席、吴邦国委员长、温家宝总理等国家领导人和联合国安南秘书长的高度重视和有力支持。大会上发表的《世界经济发展宣言》，联合国以 58 届联大的文件早已发到了 191 个成员国，在国际上产生了强烈的反响。

张笑宇先生出身于我国经济非常困难年代的贫寒农民家庭。曾在农村、企业、媒体、政府和国务院的部委工作过，早在 20 世纪 90 年代初已是司局级干部。幼年的困苦和走入社会后的丰富经历，使他树立了“天行健，君子当自强不息”的信念，“读万卷书、行万里路”使他打下了坚实的知识结构和知识基础。他是世界经济学的研究生，法学研究生，分别从师于我

国相关领域的著名专家。特别在近年来，他不仅关注世界经济与我国经济的发展，而且为此撰写了大量的观点独到的文章。尤其是对跨国公司的体制、机制、战略、管理、经营理念等方面都做了深入的、系统的研究。本书用 30 万字十三个章节阐述了跨国公司产生、发展的历史原因，并深刻地揭示了跨国公司的内部结构和经营管理的奥秘。这无疑对我国跨国公司的成长将产生深刻的影响，同时又具有十分重要的现实指导意义。在本书付印之际，就我所知，能够如此深刻揭秘跨国公司的专门书籍现在还没有。我相信，此书的面世，将对有志于发展成跨国公司的企业家、经济学家和政府领导的决策提供有力的帮助，也可以为有关部门对企业老总的培训提供一个极好的教材。

跨国公司已经有 100 多年的历史了，联合国早在 20 世纪 50 年代就制定了跨国公司宪章，作为规范各国跨国公司的行为准则。我国改革开放 20 年来，对跨国公司经历了从感性认识到理性认识的发展过程。目前，全世界有 6 万 4 千多家跨国公司，这些跨国公司拥有全球 91% 的知识产权，71% 的世界经济总量，多边和双边贸易额占全球的 73%，有些跨国公司拥有的财富足可敌国。未来的经济是跨国公司经济，这已是学界的共识和不争的事实。目前，世界 500 强乃至 2000 强，绝大部分已经进入我国，它们的进入极大地改变了我国的投资环境，促进了我国的经济的发展，优化了我国的产业结构，提高了我国人民的生活水平，增进了我国人民对世界经济的发展的认知，推动了我国改革开放的进程。同时，也给我国企业的生存与发展带来了严峻的挑战，甚至会迫使我国许多行业的企业结构重新洗牌。

到目前为止，我国也有十几家企业进入了世界 500 强，但绝大多数都属于垄断性行业的国有大型垄断性企业，它们无论从体制、机制到内部结构等各方面都无法与发达国家的跨国公司相比。中国的跨国公司还处于襁褓之中，这与我国这样一个经济快速发展中的大国是绝不相称的。因此党的十六大提出了要“形成一批有实力的跨国公司”的发展战略。在世界经济全球化这个大背景下，中国经济必须全面参与世界，参与世界竞争必须有一批高质量的跨国公司，这是我国经济未来发展的迫切需要。所以对跨国公司的了解、认识，显得更加紧迫和重要，它直接关系和影响我国未来发展的战略。《跨国公司秘笈》一书必将对经济学家透析跨国公司结构；研究其成长和经济发展的轨迹；对国家和有关部门制定经济发展政策和策略；指导企业家发展跨国公司提供特殊的帮助。

2005 年 12 月于北京

序

成思危

全国人大常委会副委员长 著名经济学家

我和笑宇同志因工作关系交往较多。他多年来从事跨国公司的研究工作，最近写了一本《跨国公司秘笈》的书，请我写个序言。现将我在世界经济发展宣言大会上的主题报告引以为序，以飨读者。

一、跨国公司与世界经济

关于世界经济，谈论的最多的就是经济全球化，经济全球化为世界各国的经济发展提供了良好的机遇，通过资本的自由流动，信息的跨国传播，以及资源的全球化配置，使经济能够在较长时期内持续增长，特别是有利于发展中国家引进资金、技术、人才和先进设备，学习现代管理经验，开拓国际市场。

经济全球化离不开跨国公司，我们都知道当今跨国公司对世界经济的主导作用。目前，跨国公司的产值已占世界总产值的 1/3 以上，跨国公司企业内部和相互间贸易已占世界贸易的 60% 以上，跨国公司对外直接投资已占全球跨国投资的 90%，可以说跨国公司是经济全球化的主要载体。

一些跨国公司数以千亿美元的年收入相当于一个中等国家的国民收入，可谓“富可敌国”。跨国公司通过其国际化的投资、生产、销售、研究与开发等跨国经营活动，有利于技术转移的便利化，国际贸易的自由化、资源配置的最优化，从而促进一体化的国际市场的形成。跨

国公司的发展推动了世界经济的增长，市场化体系加深了各国经济之间的依存程度，竞争机制又加强了世界经济发展中的集中倾向。跨国公司多边扩展战略促使各国政府采取双向鼓励政策，还促进了区域性或全球性多边政策体系的演变和形成。

经济全球化使得国家和地区间相互依存程度不断提高，这是当今世界发展的大趋势。但这其中自然也有风险，例如容易产生泡沫经济、金融风险传递加速等等。而且由于目前国际经济的“游戏规则”是在具有经济和技术优势的发达国家主导下制定的，发展中国家往往处于不利地位。因此，我们必须建立旨在维护公正与公平的世界经济新秩序，缩小发达国家和发展中国家之间的经济差距。跨国公司在建立世界经济新秩序、维护世界经济健康发展等方面起着重要的作用，在推动技术进步、有效利用资源、缩小贫富差距、促进公平竞争、提高教育水平、实现可持续发展等方面，跨国公司都应对世界做出相应的贡献。

二、跨国公司与中国经济

中国作为最大的发展中国家，近年来一直是跨国公司投资的热点地区。全球 500 强有 400 多家来华落户，设立各种研发中心近 400 家，中国连续九年成为吸引外资最多的发展中国家。2002 年中国利用外商直接投资超过 500 亿美元，跃居全球第一。在 2002 年外国投资对各国市场的信任指数中，中国首次超过美国。近年来，越来越多的跨国公司到中国投资技术密集型产业。世界上最主要的电脑、电子产品、电信设备、制药厂、石油化工和发电设备的生产厂家已将它们的生产网络扩大到中国。外商在华大量投资技术密集型产业，扩大了在华外国子公司高新技术产品的出口。

（一）投资定位不断升级

许多跨国公司已经把在华的投资性公司升级为亚太地区的总部，在中国设立了他们的地区研发中心、地区管理运营中心。随着事业拓展速度的提高、投资规模的攀升，在华跨国公司的经济效益和社会效益大大超过了预期水平。

（二）新建为主转向侧重并购

跨国公司通过并购可以节省异地投资成本，同时盘活现有资产。中国对“加入世贸组织”承

诺的严格履行以及新一轮经济增长的兴起，为外商提供了大量的并购投资机会。同时，中国政府也正在为并购创造着越来越适宜的环境，跨国公司在华的并购投资力度明显加大。

（三）点状分布转向系统布局

跨国公司在做好原有在华项目的同时，更加注重产业链的整体构建。一方面是纵向一体化，即向制造业上游和下游不断延伸；另一方面是横向一体化，即拓展到与制造业相关的服务业领域，金融业、流通业、电信服务业、专业咨询业成为跨国公司进入的热点。

三、跨国公司在中国的未来

当前，外商在华投资环境已经得到了显著改善。中国政府正在积极完善外贸投资的法律体系，改善投资环境，为投资者创造一个公开、公平、透明的经营环境，打破地方保护主义和行业垄断，加大保护知识产权的执法力度，依法保护外商合法权益不受侵犯，继续推进服务贸易领域的开放，抓紧制定和完善服务行业对外开放的法律规章。

中国已经制定了相关政策，允许境外投资者通过并购、BOT、信托投资等方式进行投资；允许符合条件的外商投资企业上市，鼓励跨国公司参与国有企业重组与处置；允许外商投资以直接方式受让上市公司的法人股份。

为鼓励跨国公司在华设立地区总部和研发中心，中国有关部门正在就外资企业设立财务公司、外汇管理、进出口权、税收等配套政策进行研究，力求保持政策的稳定性、连续性和可预见性。

同时，在华投资的跨国公司也要重视引进国际先进技术、加强研发的本地化，不断提升产品的科技含量和附加值；要积极参与中国国有企业的改组改造，可以通过股权并购和资产并购等多种形式，在互惠互利的基础上实现双赢；要抓住中国西部大开发和振兴东北老工业基地的机遇，积极向中国西部地区进行战略性投资，特别是西部地区的基础设施建设、矿产资源开发、旅游资源开发、生态环境保护、农牧业产品加工等科技项目。

我们热诚地欢迎更多的跨国公司来华寻求商机和拓展业务，在中国这片古老而又现代的土地

上实现你们的创业梦想。

四、打造中国的跨国公司

跨国投资被称为“一揽子创造性投资”，通过引进国外先进技术和设备，我们可以在若干产业形成较大规模和较低成本的制造能力，这有利于形成自己的核心技术研发能力；技术的不断积累使企业开始形成必要的技术选择和技术组合能力；配套产业群的形成和水平升级，使核心技术的突破能够较快地体现在成熟、有竞争力的最终产品和产品群上。

世界 500 强在华投资的一些企业，使用其母公司最先进技术的比重，20 世纪 90 年代中期仅为 14%，2001 年达到 43%，2002 年已接近 80%。这些客观条件十分有利于中国培育本土的跨国公司。

我们经过多年的努力，已经涌现出一批有规模、有水平、有市场的大型企业集团。据统计，2002 年中国 500 强企业的营业收入已占国内生产总值的 68%，在一些成长性指标上，已经赶上或者超过世界 500 强企业，企业的增长方式也逐渐由粗放外延式向集约内涵式转变，在国际化经营方面也取得了良好成绩。但在核心竞争力、企业制度、运营效率等方面，与世界级跨国公司相比还有较大差距。中国跨国公司的培养应遵循合理化—集约化—集群化—国际化这样四个阶段的发展战略，抓住新一轮国际分工和产业结构调整的大好机遇，大力吸引国际资本、技术和人才，形成具有规模效应的产业带和产业群，在这一过程中打造出中国的跨国公司。

水平相近的企业集团之间的合作能够更高效地实现双赢，中国跨国公司的形成、发展，一定会促进中国与世界各国的交流与合作，推动公平、合理的世界经济新秩序的形成，为世界经济的长期均衡、稳定发展做出积极的贡献。

目录

第一章 跨国公司概论

- 第一节 跨国公司的涵义 2
- 第二节 跨国公司的特征 7
- 第三节 跨国公司的形成 12
- 第四节 跨国公司的发展趋势 24

第二章 跨国公司的组织管理

- 第一节 全球战略与组织管理 36
- 第二节 组织管理形式 51
- 第三节 管理控制体制 64

第三章 跨国公司的经营管理

- 第一节 全球经营目标的确定 72
- 第二节 经营目标的实现途径 79
- 第三节 对经营活动的控制 91

第四章 跨国公司的竞争策略

- 第一节 低成本策略 110

第二节 差别化策略 120

第三节 定价策略 129

第五章 跨国公司的财务管理

第一节 财务管理决策权的配置 140

第二节 资本预算 146

第三节 全球融资战略 151

第四节 现金管理 163

第五节 外汇风险规避 169

第六节 会计处理 173

第六章 跨国公司的投资管理

第一节 对外直接投资理论 178

第二节 对外直接投资管理 188

第三节 投资和并购的选择 197

第七章 跨国公司的人力资源管理

第一节 人力资源管理的特点及其人事政策 208

第二节 国际经理人员的选拔与招聘 215

第三节 国际经理人员的培训与发展战略 226

第四节 国际经理人员的战略评价与薪酬政策 234

第八章 跨国公司的品牌经营

第一节 品牌塑造策略 242

第二节 品牌管理 256

第三节 品牌保护 266

第九章 跨国公司的技术转让

- 第一节 技术研发战略 286
- 第二节 国际技术转让 292
- 第三节 技术贸易的签约与履约 305
- 第四节 技术转让的国家政策 312

第十章 跨国公司的联盟战略

- 第一节 战略联盟的动因和功能 321
- 第二节 国际战略联盟的形态和特征 326
- 第三节 R&D 国际战略联盟 332
- 第四节 战略联盟的管理 341

第十一章 跨国公司的本地化战略

- 第一节 本地化战略的原因 352
- 第二节 本地化战略的内容 360
- 第三节 本地化战略的影响 376

第十二章 世界各国发展本国跨国公司的经验

- 第一节 发达国家发展本国跨国公司的主要途径 386
- 第二节 发展中国家发展本国跨国公司的主要做法 402

第十三章 中国跨国公司的形成和发展

- 第一节 中国培育和发展跨国公司的战略意义 418
- 第二节 中国企业跨国经营的发展 428
- 第三节 中国培育和发展跨国公司的战略构想 443

跨国公司 概论

自 1863 年美国发明家伊萨卡·胜家和伊·克拉克创建的胜家 (Singer) 缝纫机由于产品适销对路而打开欧洲市场以来, 跨国公司已经历了 140 多年的发展历史。随着经济全球化和一体化的发展, 越来越多的企业跨越国界进行经营活动, 其规模越来越大, 重要性越来越明显。跨国公司的发展在不同的时期具有不同的特征。特别是 20 世纪 90 年代以来, 现代跨国公司的发展又呈现出新的发展趋势。

第一节 跨国公司的涵义

跨国公司 (transnational corporation) 是指为获取巨额利润, 通过对外直接投资, 在多个国家设立分支机构或子公司, 从事生产、销售与服务等经济活动的国际性公司集团。

关于跨国公司的定义主要来自于联合国。1973 年联合国经社理事会提交了一份题为《世界发展中的多国公司》的报告, 该报告对跨国公司做了如下的规定: “凡是在两个或更多国家里控制有工厂、矿山、销售机构和其他资产的所有企业, 不管是私营或是国营、股份公司或合作经营, 都包括在内。” 1983 年联合国跨国公司中心发表了第三次调查《世界发展中的跨国公司》, 认为“跨国公司的定义应指这样一种企业: (1) 包括设在两个或两个以上国家的实体, 不管这些实体的法律形式和领域如何; 在一个决策体系中进行经营, 能通过一个或几个决策中心采取一致对策和共同战略; (2) 各实体通过股权或其他方式形成的联系, 使其中的一个或几个实体有可能对别的实体施加重大影响, 特别是同其他实体分享知识资源和分担责任。” 这个定义除了保留前一个定义的主要内容以外, 更加强调跨国公司内部一体化的经营策略, 因而也更加体现了它的深度。

跨国公司名称并不是统一的, 除跨国公司 (transnational corporation) 外, 还有诸如多国公司 (multinational corporation)、多国企业 (multinational enterprise)、国际公司 (international corporation)、国际企业 (international business)、超国家公司 (supernational corporation)、超国家企业 (supernational enterprise)、世