

序章 研究的沿革与方法

第 1 节 研究的沿革

1. 研究的方向与目标

首先，回顾一下构成本书执笔之基础的通产省跨国企业研究会研究工作的一般性沿革。同时，拟就研究的内容与本书各编、各章的关系作一说明。

我们的研究可以分为以下几个阶段进行介绍、解说：

在开始研究之际，我们最先面临的问题是追随当时业已开展的关于跨国企业的内、外研究，提高我们自身对该问题的认识水平，制定崭新的、有意义的研究方向和目的。因此，在研究委员会刚起步的数月内，我们专门从事对已经出版的有关跨国企业问题的内、外文献的调查，并且听取了就此问题有专门知识的国内、外学者、实务家等人士的意见。

②调查文献、听取专门意见等都有一定的局限性。“百闻不如一见”，我们希望亲自访问跨国企业的有关人员、或受之

影响的各阶层人士——例如，接纳国政府、社会的有关人士，听取他们的活的意见、反映等；也希望亲眼确认一下实态。对此通产省满足了我们的要求；在我们研究期间，以日本贸易振兴会为依托，以研究委员会的成员为组员，组成了每年赴海外实施实态调查的调查团。

就是这样，在过去的 7 年间，我们得以进行了以下各项有益的海外实态调查。借此场合我再一次向通产省当局及日本贸易振兴会的国内外有关人员给予的理解与支持，谨表谢意。

a. 对东南亚 6 国进行了为期 3 周的访问、调查了跨国企业在进出国，尤其是发展中国家的活动及接纳国一方对之的反应〔昭和四十七年二月〕。

b. 为了弄清跨国企业在母国本部的经营实态，我们对北美、欧洲 7 国进行了为期 3 周的访问，会见了欧美跨国企业的干部、在海外的跨国企业问题研究专家、外国政府、国际机构的干部等，进行了广泛的调查活动〔昭和四十九年一月至二月〕。

c. 对澳大利亚进行了为期 2 周的访问，调查了澳大利亚政府开展资源外交的情况以及在澳跨国企业对之作出的反应等〔昭和五十年十月〕。

d. 对欧洲 3 国及埃及作了为期 2 周的访问，调查了有关国政府运用海外投资保证制度的情况以及欧美跨国企业对此作出的反应等〔昭和五十一年二月至三月〕。

e. 对美国及欧洲 3 国进行了为期 2 周的访问，听取了有关国政府、国际机构、欧美跨国企业的干部对 OECD 拟定并实施的《跨国企业的行动指针》及联合国制定的《跨国企业的行动基准》作出的反应，并探讨了将来的动向〔昭和五十一年十月至十一月〕。

f. 对美国及欧洲诸国作了为期 2 周的访问。会见了欧美跨国企业的干部；调查了他们经营中所表现出的国际化进展状况；并进而会见了有关国政府，国际机构的负责官员，听取了他们对联合国、OECD 所制定的有关跨国企业的规定，尤其是经营情报公布问题的看法〔昭和五十三年二月〕。

2. 研究的视角

研究会会在通产省内以及在海外不断开展实态调查活动。在这个过程中，我们针对跨国企业问题的研究，形成了一个明确的视角。那就是我们认识到了日本的国际化企业的经营与欧美的跨国企业的经营之间存在着不同点，我极其热衷于解析出这些不同点的性质。

日本与欧美国际化企业之间所看到的不同点表现出的究竟是类型论性质的不同（Difference）呢？还是发展阶段论性质的落差（gap 或差距）呢？如果是不同（Difference），我们则有必要把握它的性质；若是差距（gap）我们就有义务去缩小它。

发表于本书中的研究成果，主要是我们站在这种视角上所做的学习总结。

②视角设定完毕后，其次遇到的问题是如怎样制定调查内、外国际化企业经营实态的统一问卷、并开发出客观评价、比较调查结果的尺度（基准）。

第 1，我们的问卷中所列进的咨询项目必须是日本的国际化企业的经营者、欧美跨国企业的经营者双方都能充分了解的内容，而且从回答者的角度来看，应回答的事项在某种程度上也要具有现实意义。更进一步，对问卷的回答，作为一个整体，从我们实施调查的一方来看必须要与特定的理论构架相吻合，能够以之作综合性的理论解析。怎样才能开发出符合上述

要求的问卷呢？这是个棘手的问题。关于这方面实际作业的情况，拟在本章第三节作详细说明。

第 2，作为评价调查的综合结果的尺度，我们全体研究成员经讨论，开发出了测定“国际化进行程度”的基准，并决定使用它。关于其具体内容，我想在本书的Ⅲ编《内、外国际化企业经营的比较——经营国际化程度的测定》之第 1 章第 2 节《国际化程度测定的基准》中作详细说明。

按照研究的目的，缮制好问卷；又准备妥当评价调查结果的尺度后，我们选定了 110 家日本国际化企业作为调查对象，向它们分发了问卷，请求答复。与此相关连，就我们是依何基准选定 110 家的，我想结合海外跨国企业的选定基准，在本章第 2 节详细地作补充说明。

接下来，我又缮制了与已分发给日本国际化企业的问卷几乎相同内容的英文问卷，把它寄送给欧美 40 家跨国企业的本部，请求他们答复（另外，送交他们的问卷是将在本章第 2 节 3 中作说明的咨询项目稍加修正后的部分内容的英译）。而且，对其中的 11 家，正如已在本节 1.②f. 中说明的那样，我们利用海外实态调查的机会，访问了它们的本部，与它们的干部进行了会谈，实现了详细的面对面调查。

结果非常喜人。在收到我们问卷的 110 家日本国际化企业中，确实实有 91 家（对其中一部分重复的作调整后，成为最终分析对象的有 89 家）针对我们的咨询，寄来了非常有用的答案。另一方面，在我们分送问卷的 40 家欧美跨国企业中，尽管当时正值日美、日欧经济关系异常紧张，但是仍有 23 家给予了我们建设性的协助。尤其是我们访问美国及英国、西德、法国等欧洲三国时接触的欧美 11 家跨国企业，都非常积极地与我们交换了意见，给予我们大力配合。我们从以他们为

对象的调查中，确实获益匪浅，在此表示感谢。

日本 89 家国际化企业的回答，分量是非常庞大的。我们对之先用电脑进行整理，将得出的数据公布给研究委员会的成员，然后进行分析。

其间，我们发现了一个错误：在以探讨国际化企业的“国际化程度”为目的的问卷中，我们在一部分咨询项目上，将“国际化的进行程度”与“现地化的进行程度”弄混了。“国际化”与“现地化”是两个似是而非的概念，决不允许混同（详细请参照本章第 2 节 3.）。

因此，我们对原问卷的错误部分进行了修正，缮制了仅有修正项目的新问卷，并将它们分送给与一开始分送过的 110 家几乎完全相符的 109 家企业。在这个第 2 次调查中，日本的国际化企业有 52 家寄回了答案。

对上述修正问卷所作的回答，再次被用电脑加以整理，然后交付给研究委员会的成员们分析、讨论。

2 次问卷调查分析和讨论的结果，后来被综合成一体。

本书第 I 编《日本的国际化企业》之第 1 章（经营者意识与管理中体现出的国际化实态）便是将 89 家对最初问卷所作的回答的分析、讨论结果减去修订部分后综合而成的。并且第 I 编第 2 章《不同职能领域体现出的国际化实态》的有关叙述主要是根据对修正后的问卷所作的回答的分析及讨论情况执笔的。

欧美跨国企业 23 家的回答，也有相当大的分量，直到今天尚未整理、分析完毕。不过，我们亲自访问并调查的 11 家，尤其是以最快速度寄来明确答案的 9 家，他们的回答结果，我们已经分析、讨论完毕。本书中收录的第 II 编《欧美的跨国企业》就是在专门分析、讨论上述 9 家答卷情况的基础上

执笔的。另外，为了报答答卷者的厚意，我们将加倍努力，争取早日将剩下的答卷分析完毕。

⑥至此，我们在充分认识到内、外国际化企业经营实态的基础上，开展了发现日本国际化企业与欧美跨国企业之间在经营组织、作法等方面存有差异的作业。上述两者之间存在相当大的差异。因此，为了更加具体地把握这种差异，我们充分利用本节 2.② 中介绍过的，测定“国际化进行程度”的尺度，在内、外国际化企业的经营问题上作了“国际化程度比较”的尝试。通过这一系列的作业，我们将得到的结果归纳到了本书第Ⅲ编《内、外国际化企业经营的比较——经营国际化程度的测定》之中。

⑦除此之外，本书补章《内、外国际化企业所作的适应环境的努力》及《国际企业的行动规则》是以我们在通产省的研究会上所作的研讨，对内、外国际化企业所作的调查以及从多达 6 次的海外实态调查（尤其是本节 1.②e. 及 f. 的调查）中收集的资料和学到的经验为基础而执笔的。《国际企业活动的规制》是在征得有斐阁 Junist 编辑部的同意后以有斐阁刊物《Junist》703 号上转载的有关论文，在此谨作声明，同时向该编辑部表示谢意。

第 2 节 研究对象的定义和选定

1. 研究对象的定义

大凡有志于研究国际化企业，尤其是跨国企业者最初所面

临的难题是给研究对象下定义。

作为研究对象，我们首先选择了“国际化企业”。所谓“国际化企业”，就是经营业已国际化了的企业；更具体地说，就是经营活动超越了国境，在多数个国家的市场上展开的企业^[注1]。

如果仅以日本企业的经营国际化为研究对象，这个定义也许已很充分。但是，我们研究的主要目的之一在于比较、对照日本的“国际化企业”的经营与欧美的所谓“跨国企业”的经营。

那么，现在在欧美，“跨国企业”是如何被下定义的呢？

回答这个问题很困难。因为，所谓“跨国企业”，开始唤起人们注意尚为时不^[注2]，在为之下定义的研究人员中，尚无定说；而且为了应对近年来极其动荡的环境变化，所谓“跨国企业”，其自身的内容、性格等也在日日变容（mutation）^[注3]。

在这次的研究中，我们在广泛涉猎国内外的文献并作了实态调查后，感到有必要将“跨国企业”的概念与通常的“国际化企业”的概念区别开来。我们决定对之从量、质两方面作如下定义：

(1-1) 某个企业，为了能被称得上“跨国企业”，它必须使自己的活动对接纳国、母国乃至世界经济都要有相当大的影响力^[注4]。

(2-1) 跨国企业的经营者不能囿于国境、国籍的区别，要具有全球性的配景法眼光（*perspective*：世界性的视野的展开）全面的思考方式，全方位的战略^[注5]。

(2-2) 跨国企业为了经营企业必须具备积极地、充分地利用国家间存在的经营资源的格差以及规制法人活动的法律

制度的差异等因素开展活动的后勤 (Logistics)^[注6]。

(2-3) 跨国企业在全球性后勤组织支撑下,作为综合性有机体,要发挥机能,必须具备必要的组织以及调控体制等^[注7]。

(2-4) 今后的跨国企业面对国家主义,为了能够持续进行经营,必须具备适应接纳国家、社会的现地化、国民化要求,不断调整其经营方式的、充分的弹性^[注8]。

从客观的角度看,在欧美具有悠久历史,业已站稳脚根的“国际化企业”中不乏名符其实“跨国企业”。它们不仅理所当然地具有上述定义中所提到的跨国企业的量的特征(1-1),而且还具备了若干条质的特征。与此相对,在许多处于创立期的日本“国际化企业”中,暂时勿论其量面的吻合性,具有同样质的特征的亦寥若晨星。

因此,在本书的研究中,我们将按照几个项目中解说的基准选择的日本企业称作“国际化企业”,而把与此形成对比、对照的欧美企业——其中的大部分,暂且不论其全部内容是否符合我们定义中的主要条件,但它们已被彼此双方认定为业已确立地位的“跨国企业”——称作“跨国企业”,我们是这样暂时把它们加以区别的^[注9]。

2. 研究对象的选择

作为本书研究对象的内外国际化企业的选择,是按照下列基准和方法进行的。

(1) 日本的国际化企业

我们将经政府许可,在海外投资额达10亿日元以上,在海外至少拥有5个以上的经营据点——驻在员事务所、分公司、子公司的日本企业作为“日本的国际化企业”而选定为研

究的对象。并且我们还利用通产省的有关资料以及东洋经济报社发行的《海外进出企业总览》（昭和 52 年版），选择了与上述基准相吻合的企业。因此，我们了解到正在国际上开展若干活动的企业中，约有 110 家符合上述基准，可以称之为“日本的国际化企业”。另外，关于在此被选作调查研究对象的企业测评，将在本书第 I 编第 1 章第 1 节《日本的国际化企业的测评——调查对象企业的分析^①》以及第 2 章第 1 节《调查对象企业的分析^②》中作详细说明。

除此之外，在研讨“国际化企业”选定基准之际，我们也曾考虑采用哈佛大学莱蒙德·巴诺恩教授流的基准^[注10]。巴诺恩教授将“录进 *Fortune* 杂志海外大企业名簿，在海外 6 个以上国家拥有控股在 25% 以上的经营据点，开展经营活动的企业”称之为“跨国企业”，以此将它们与其他国际化企业区分开来。然而，以日本企业形成的国际化的现状来看，以这个基准操作，就会导致研究、调查对象在数量上过于受限制^[注11]，而不便于作分析、研讨。因此，我们在选定“日本的国际企业”时——我们冒然地将它们视同为“日本的跨国企业”——采用了前述较为宽松的基准。

另外，在此须加说明的另一事项是：我们在选定区别“日本的国际化企业”或“跨国企业”的基准时，根本没有考虑在前节业已作说明的“跨国企业的定性基准”〔尤其是（2-1）到（2-4）的质面的条件〕。这主要是以下理由使然：

第 1，在选择调查研究对象阶段，我们很难识别哪个候补对象是名符其实的“真的跨国企业”，哪个对象不是“真的跨国企业”。

第 2，我们进行本研究的着眼点在于测定作为一个理想型的“真的跨国企业”与现存的日本及欧美的“所谓跨国企业”

在经营上的差异、距离等，而不在于分析、研讨作为尺度的“真的跨国企业”自身。

(2) 欧美的跨国企业

在选定作为调查、研究对象的所谓“欧美的跨国企业”之际，我们采用了下述选择基准：

被选定为研究、调查对象的欧美企业，应该是自他双方都承认的跨国企业。

对象企业的国籍横跨美国及西欧的主要国家。

对象企业的业种，广泛地分布在制造方面、资源方面、商务、服务方面等。

对象企业应该是既能够回答我们的问卷，又可以亲临访问接受我们进行实态调查的企业。

接下来我们研究委员会的成员们将上述四个条件牢记脑中，开始了对对象企业的选定。我们当初选择的“所谓的欧美跨国企业”正如下表 1 所列的那样计有 40 家。

在大致选定对象企业后，我们就向他们寄发了将在本节 3 中作详细说明的问卷，请求他们回答。

正如前面已经说明的那样，当时日本与美国以及欧洲之间的经济关系并不良好，我们预计取得答案相当困难。然而，出乎我们意料，我们选择的对象企业配合得相当出色，居然有 24 家向我们寄回了答案（参照表 1）。这是它们不受暂时的国家间的变化局限，站在全球的、长远的视野上作出与我们共同研究国际间课题的积极姿态的具体表现。在此，再次向它们表示感谢。

表 1 欧美的跨国企业 (24 家调查对象)

作为调查对象的企业 中寄回答卷的企业名称	国籍	业种	有无现地 调查
兰克·塞罗库斯	英国	事务机械	○
尤尼利巴	英国	油脂	○
皇家达奇·歇尔	英国	石油	○
ICI	英国	化学	○
西门子	西德	电机	○
BASF	西德	化学	—
圣高潘	法国	玻璃	○
派西奈	法国	铝	—
劳奴普兰	法国	化学	—
修奈依答	法国	钢铁造船	—
奥莉拜蒂	意大利	事务机械	—
依斯特·爱加蒂克	丹麦	商务	—
阿尔法·拉贝尔	瑞典	机械	—
IBM	美国	电子	○
福特	美国	汽车	○
卡特皮拉	美国	土木机械	○
城市银行	美国	银行	○
美国银行	美国	银行	○
摩根嘎兰蒂	美国	银行	—
道凯密卡尔	美国	化学	—
考宁	美国	玻璃	—
GM	美国	汽车	—
爱哨	美国	石油	—
迪邦	美国	化学	—

※除此之外，我们还向以下各企业寄送了问卷：

西德：海基斯特、库尔普、福克斯·瓦根、奔驰。法国：米修兰、巴黎巴、爱尔利凯特、斯爱兹。意大利：费亚特、

ENI、蒙泰爱姬松。瑞士：奈斯尔、奇吧盖依。瑞典：Volvo。
美国：UCC、GE。

另外，正如已在前节中说明的那样，在研究的最后阶段，我们特意选出了 11 家欧美跨国企业，对它们的总部进行了访问，会见了有关干部，深入了咨询的话题，作了实地调查（参照表 1）。

本书的研究基础，即欧美跨国企业的实态认识，全是在这期间经过实际调查的体验取得的。因此，本研究中的“欧美的跨国企业”，事实上指的就是上述 11 家，或仅限于此。我想这样认为才是接近妥当理解的捷径。

3. 整理调查问卷的过程

在明确地选定好研究、调查的对象后，接下来，我们考虑的是“以何种形式向调查对象企业询问些什么”这个问题。

在此方面最为重要的是：第 1，我们提问的一方要知道以何种目的提问；第 2，回答方要真正地理解提问的意味，寄回确切的答案。

提问者的目的是：如实地把握内外“国际化企业”的实态，并以特定的“国际化程度”的尺度，对它们进行比较。关于这点，我们已在前面已作过说明。

但是，我们尚不了解对方是否能理解我们的提问，并提供答案。我们确实地查阅了内外的文献，力图就经营的国际化问题，在加深我们自己认识的基础上缮制问卷。然而，这一点也如我们已说明过的一样，“国际化”，的现状是瞬息万变的，而且我们也预料到企业间的“国际化”进行程度上也有相当大的差异。另外，在离开文献的实务的世界里，处于不同发展阶段

的企业的经营者们，在能否充分理解我们的提问，并予以回答这个问题上也存有不少疑问。

问卷必须用回答者能够明了的语言写出。

于是，我们首先缮制了如 [附表 A] 所示的第 1 次问卷。在该问卷上，回答栏多采用大版面空白，以期回答者能针对提问者的一般性问题用自己的语言，具体地填写答案。例如：“作为跨国企业，贵公司正在考虑以何种作法去激发在海外工作的〈本部派遣管理人员〉的劳动积极性？（参照问 6-1）。

接下来，我们从已选出的 110 家日本的调查对象中，特别选出了“先行国际化企业”及彼此双方都承认的 22 家企业，带着第 1 次问卷，走访了它们的最上层经营者。届时我们首先向他们充分地说明了提问的意味及问题意识，在此基础上听取了他们的回答。这种面洽调查，对我们非常有益。例如，就上述的激发本部派遣管理人员的劳动积极性的方法问题，我们通过 22 家最上层经营者会谈，了解到了预计从日本的国际化企业能够获得的答案，都可以归纳为如下若干种范畴中的一个类型：

强烈劳动之后的满足感。

强调使命感。

强调先锋精神。

改善其家族、子弟的处境、待遇。

通过工资津贴、奖金、晋升、提拔等给与激励。

⑥强调为现地经济发展作贡献的意义。

⑦强调对公司的忠诚即是个人生活的保障。

⑧加强同本部的沟通。

这是非常大的收获。因为，在以后的调查中，我们不仅仅是凭藉从文献中学到的知识，而且还可以利用作为回答者的日

本经营者的语言去准备提问的问题。

在这种想法的驱使下，我们以 22 家企业的经营者对第 1 次问卷的回答结果为基础，缮制出了具有新型格式及改良内容的第 2 次问卷（请参照附表 B）。这新问卷中，多数提问项目都由以前的大版面空白改成了使用经营者语言作答的“○×选择方式（请参照[附表 B]问题 3~4 等，它是活用对旧问卷所作的 ~⑧ 的回答而缮制出来的）。而且，我们还删除了第 1 次问卷中那些虽有理论意义却无实际意义的询问项目；同时凭藉由实态调查得到的新知识追加了若干新的询问项目。

正如前面已经说明的那样，缮制好第 2 次问卷后，我们将它们分发给 110 家日本国际化企业，请求他们回答。由此获得了撰写本书第 I 编《日本的国际化企业》第 1 章及第 2 章的基础研究数据。

在分析 89 家对第 2 次问卷所作的回答期间，正如前面已提到的那样，我们发现：在一部分提问项目上我们将企业经营中体现出的国际化的进行程度与在进出地经营中所达到的现地化的进行程度弄错，并以混同的形式设定了问题。

例如，关于决定市场战略的方针，第 2 次问卷发问方式是区别为三类：在本部进行？本部与现地（派出机构所在地或投资所在地——译者注）商谈决定？由现地决定？（参照问题 5-1）当然，针对此问题的回答，对了解海外子公司在多大程度上被授予了决定权限、市场营销的现地化已进行到何种地步的确是有益的。但是，如前所述，我们关心的不是现地化，而是如何评定经营的国际化的进行程度。为此，提问的问题必须从国际化的视角，重新构架。我们无需去关心市场营销的权限在多大程度上被委托给了现地，而是要立足于他们采用了何种经营配景法——是全球性的？是地区性的？还是现地性的？另

外我们还要注意到本部为制的市场营销与现地为制的市场营销，是以何种有机联系而被推进下去的？（关于国际的视点，详细请参照本书第Ⅲ编第2章《内外企业国际化程度的比较》）

带着这种新认识，我们就市场营销、财务管理、研究开发以及对外关系等，对第2次问卷的相应部分作了修正，缮制出了第3次问卷（参照附表C）。在新问卷中，发问求答形式被适当地翻新了。例如，关于前述的市场营销方针决定的问题就被改写成：①是否是纳入本部的全球性市场营销战略中，经调整后作决定？②与本部通过何种方式的洽谈，在什么地方作出决定？③是否是由本部或现地随意单独作出决定？

使用第3次问卷获得的调查结果成了本书第Ⅰ编第2章《不同职能领域体现出的国际化实态》的分析基础，关于这点我们在前面已作过说明。

最后，我们将第2次问卷与第3次问卷综合起来，译成英文，把它们用在海外实态调查。该项调查成了本书第Ⅱ编《欧美的跨国企业》的研究基础。另外，在缮制海外调查问卷时，我们理所当然地做了若干调整。例如：有些提问项目适用于日本的国际化企业，但是作为对欧美跨国企业提出的问题就有欠妥之嫌（参照附表D）。

4. 分析回答结果的手法

在分析调查结果时，我们采用了以下矩阵式的接近方式。

在一方的轴上，设置答卷企业经营过程中各断面的问题意识。在此基础上，把它同汇集在另一轴上的答卷企业的年营业额、出口额、出口比率、海外投资额、海外经营据点数量、海外营业额比率以及根据业种别所作的分类等作比较。

除此之外，在形成本书基础的研究方面，我们还作了如下交叉检查：

把日本的国际化企业的经营者的国际化意识与对如下调查项目的回答结果作交叉检查。

- a. 国际化战略在经营计划中的定位。
- b. 现在及将来国际化得以进展之际的海外经营组织。
- c. 日本的国际化企业对日本政府表示出的要求事项。
- d. 认识日本企业的跨国化的类型。

把有关日本企业国际化的计划与下列调查项目作交叉检查：

的 a、b、c 项。

- e. 经营者表示出的跨国化意识。
- f. 认识经营者体现出的跨国企业的长处及短处。

关于日本的国际化企业的组织与运用与以下调查项目作交叉检查：

- a、b、e 及 f。
- g. 有关涉外公司市场营销基本战略之决定方法的选择。
- h. 有关在发展中国家提高生产技术之方针的选择。
- i. 海外子公司现地化推进内容的选择。
- j. 海外生产据点性质之区别。

关于日本的国际化企业的人事关系，与以下调查项目作交叉检查：

a、b、e、f、i 及 j。

关于日本的国际化企业的生产、购买，我们把它与以下调查项目作了交叉检查：

- a、b、c、e、f、h 及 j。
- k. 海外购买据点的特点。

1. 海外据点中原料等购买体制之选择。

我们试图通过上述交叉检查，探讨一下日本国际化企业在迈向国际化的进程中，种种经营活动间出现的矛盾以及其经营者体现出的意识与实态的编差。

[注 1] 例如：参照 Fayerweather, *International Business Management: A Conceptual Framework* (1969, McGraw-Hill Book Company) P.5 中国商务的定义。

[注 2] 关于跨国企业的历史沿革，参照 Wilkins, *The Emergence of Multinational Enterprise* 及 *The maturing of Multinational Enterprise* (前者 1970 年，后者 1974 年，皆为哈佛大学出版社出版)

[注 3] 关于 Mutation 的问题，参照集中跨国企业问题的权威人士召开的国际学术报告会的大会总结：Fayerweather, ed. *International Business Government Affairs: Toward an Era of Auommodation* (1973. Ballinger Publishing Company).

[注 4] 例如，东京大学的小宫隆教授，非常重视这点。

[注 5] 例如，参照 Perlmutter, "The Tortious Evolution of the Multinational Corporation," *Columbia Journal of world Business*, January-February, 1969, vol.IV, No. 1. pp. 11 - 14 等。

[注 6] 例如，如下著作即持这种观点：Richard Robinson, *International Magagement* (1966, Holt, Rinehart and winston) 及 Jack Behrman, *Some patterns in the Rise of Multinational Enterprise* (1969, Graduate School of Business, University of North Calorina).

[注 7] 非常重视跨国企业经营管理面特色的是前述 Fayerweather 教授，Permmutter 教授等。