

总 论

面向世界和未来，
大力培养中国的跨国公司

成思危

经济全球化在 21 世纪的发展趋势可归纳为：以知识为基础，以金融为中心，以信息技术为先导，以跨国公司为依托。“走出去”是我国为应对经济全球化而采取的一项重大战略举措。为此必须积极推进境外投资，努力培养我国的跨国公司，进一步开拓国际市场和利用境外资源，不断巩固和扩大我国在国际市场中的地位。

跨国公司在经济全球化过程中的作用大体上可以归结为促进国际技术转移、国际贸易发展、资金跨国流动及资源优化配置。我们应当认真研究跨国公司的成长规律和运营机制，做到“知己知彼”，注意防止其消极影响。同时我们也要善于运用跨国公司这一有效的载体，积极参与全球化的竞争。

世界跨国公司的发展历经兴起、滞缓、复兴等阶段，现正处于扩展阶段。其组织结构也由最初的直线职能式演进为各种事业部制。今后跨国公司的发展趋势主要是通过兼并及收购实现全球性的战略重组、以知识为基础的服务业将迅速发展、发展中国家吸收国外直接投资的比重将逐步增加、在组织结构上将更强调灵活性和应变能力。

为了有计划、有步骤地培养我国的跨国公司，应当遵循合理化——集约化——集群化——国际化这样四阶段的发展战略，从间接出口，到直接出口，到在境外建立子公司，直到完全的国际化经营。

在近期，我国企业境外投资的目的应当主要是寻求资源或市场，应注意通过调查研究来选择投资行业及东道国。在我国跨国公司的战略管理中，应特别强调从环境的变化中寻找机会并避免威胁，及时进行组织上的重组，努力提高本企业的竞争力。我国跨国公司在培养核心能力的同时，还要注意培养知名的品牌。

当前我国跨国公司应当着重建立和健全公司治理、财务管理及内部监控等三项制度。境外机构应尽量按有限责任公司注册，

且应成立董事会和监事会，依法对公司进行监督和指导，并应对管理人员及职工建立包括工资、福利、奖金、股权和期权五个层次的激励机制。跨国公司财务管理的目标是按照公司总体战略的要求，综合运用各种理财手段及财务资源，降低融资成本、改善投资决策、灵活调配资金、合理储备现金、减少总体税负、规避汇率风险、控制运营成本、实现最大利润。跨国公司应当具有严密的规章制度和规范的业务程序，同时也需要检查这些规章制度和业务程序的执行情况，内部审计工作就是这类检查工作的一个重要基础。

我国政府目前对境外投资应当采取“积极促进、尽力保护、适度监管”的方针。为了促进我国境外投资的快速健康发展和中国跨国公司的成长壮大，提出了 8 条政策措施建议，即：认真研究制定我国境外投资的总体战略；加速完善境外投资立法，建议尽早着手制定“中华人民共和国境外投资促进法”；利用财政及金融手段支持有实力的企业跨国经营，实行税收优惠政策和信贷支持政策，建立境外投资保险制度和准备金制度；建立国家境外投资专项基金，用于支持我国企业在境外的合作开发项目、境外投资环境和项目可行性调查、境外投资技术人员的培训等活动；设立境外投资促进中心、受国家的委托负责国家境外投资专项基金的运营，并为企业提供境外投资项目的市场信息、投资环境分析、经济评估、法律咨询人员培训等服务；依靠外交手段促进并保护境外投资，与有关国家签订对外投资保护协定，用税收抵免的办法避免双重征税，同时应努力将对外援助与促进和保护我国企业的境外投资结合起来；改革并规范境外投资的审批制度，应逐步放宽审批标准，简化审批程序，逐步推行核准制，并最终转向以提供咨询服务为主的登记制；加强并改善对企业境外经营的监管，包括改进外汇管理办法、加强国有资产管理、了解企业经营情况、对部分技术出口和转移进行限制等。

经济全球化是真正意义上的相互依存，是当今世界发展的大趋势。尽管各国学者对全球化的起点和特色看法不尽相同，但可以认为自从现代资本主义社会在西方诞生之后，世界就已开始迈入了全球化的进程。进入 20 世纪以后，从原料采购到商品贸易，进而到技术转让和资本输出，世界各国之间的经济联系日益紧密。

近年来，随着东西方“冷战”的结束，世界局势总体上趋向缓和，经济发展更加受到各国的重视，跨国公司的规模不断扩大，科学技术（特别是信息技术）的迅速发展、资本大规模的快速流动，都使得全球化的进程大大加速。特别是外汇、证券、期货、期权等虚拟资本市场的全球化，使虚拟经济的规模迅速膨胀。据报导，20 世纪 80 年代以来，世界经济平均年增长率为 3% 左右，国际贸易平均年增长率为 5% 左右，但国际资本流动年均增加 25%，全球股票的总价值增加了 250%。1997 年全世界虚拟经济的总量已达 140 万亿美元，约为世界各国国内生产总值总和（28.2 万亿美元）的 5 倍。全世界虚拟资本每天的平均流动量已高达 1.5 万亿美元以上，约为世界日平均实际贸易额的 50 倍。这就使得各国经济之间的相互依存度大为增强，前几年东亚金融危机的迅速蔓延就是一个例证。可以预计，随着电子商务和电子货币的发展，虚拟经济的规模还会膨胀，世界各国经济之间将会达到“牵一发而动全身”的地步。

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，以及资源的全球优化配置，可以加速科技成果商业化，提高社会生产效率，使经济在较长时期内持续增长，有利于发展中国家引进资金、人才、先进技术和设备，学习现代管理经验，开拓国际市场。但是也应看到，经济全球化是一把双刃剑，它既有机遇又有风险，主要是信心因素的影响增大，经济泡沫的形成较易，以及金融风险的传递加速。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，故发展中国家往往处于不利的地位，甚至其经济安全和国家主权也有可能受到威胁。

为了顺应经济全球化的潮流，抓住机遇，迎接挑战，党中央和国务院经过认真的研究，毅然做出了争取参加世界贸易组织的决定。笔者认为，这一决定是正确的，因为从总体上来看利大于弊，而且越晚参加所付出的代价就越大。此外，中国参加世界贸易组织将有利于增强发展中国家在该组织中的声音，逐渐改善由发达国家主导制定的“游戏规则”。但是参加世界贸易组织也会使我国面临严峻的挑战，我们必须认真研究趋利避害的方略，其中“走出去”就是一项重大的战略举措。

简要地说，“走出去”就是在我国多年来引进境外资金及技术并积极开展对外贸易的基础上，进一步开拓国际市场和利用境外资源，从而提高我国企业的国际竞争力，促进我国经济的发展，使我国在经济全球化的大潮中能够主动地经受挑战和考验，不断巩固和扩大我国在国际市场中的地位。

笔者认为，经济全球化在 21 世纪的发展趋势可归纳为：以知识为基础，以金融为中心，以信息技术为先导，以跨国公司为依托。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、资金流动的加速化、资源配置的最优化，从而促进了一体化的国际市场的形成。因此，要真正实现“走出去”的方针，就必须努力培养我国的跨国公司，并使其能在激烈的国际竞争中占有一席之地。

但是也应当看到，由于我国长期处于传统的计划经济体制下，向社会主义市场经济体制的转变尚未完成；改革开放以来又主要是采取“引进来”的方针，境外投资规模不大，水平也较低，还缺乏有关的人才和条件；我国绝大多数企业尚未建立起现代企业制度，离跨国公司的标准相差甚远，可以说我国目前还没

有真正意义上的跨国公司，因此培养我国的跨国公司是一项长期而艰巨的任务。本文拟针对这一问题，运用复杂科学、管理科学与国际经营学的原理，对跨国公司在经济全球化过程中的作用、国外跨国公司发展的一般规律、将我国企业培养成跨国公司的步骤和主要措施、我国跨国公司境外投资的战略、我国跨国公司的内部管理及政府对其宏观管理等问题，进行一些初步的探讨，并就鼓励我国境外投资及跨国公司发展提出一些政策措施建议。

跨国公司在经济全球化过程中的作用

跨国公司 (Multinational Corporation) 是在一个国家 (称为母国或宗主国) 内设有总部，并在此以外的一个以上国家 (称为东道国) 拥有全资或控股的生产或其他经营机构的公司。按照联合国跨国公司中心在 1983 年提出的观点，认为跨国公司的定义应当是指这样一种企业：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；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。近年来一般认为跨国公司应在公司总部的统一战略管理和控制下，在两个或两个以上的国家进行生产和经营活动，且其国外销售额应占总销售额的 25% 以上。据联合国贸易和发展会议统计，目前全世界有近 63 000 家跨国公司，境外子公司 70 万家，它们的经营已经扩展到世界所有国家所有经济领域，是世界经济中一支强大力量。目前跨国公司已占世界产值的 1/4 以上，在世界 500 强企业中绝大部分都是跨国公司。

跨国公司在经济全球化过程中的作用大体上可以归结为以下

几个方面：

1、促进国际技术转移

跨国公司的竞争力首先表现在其拥有的无形资产及知识资本上，包括技术、专长、品牌、商誉和营销技巧等，这也是它们进行跨国经营的必要条件。因此跨国公司通常要投入较高的研究与开发费用（世界 500 强的研究与开发投入要占其销售收入的 5%~10%），其职工中专业人员的比重较高，在同行业中具有独特的核心能力，能生产技术复杂的新产品。据估计，跨国公司目前大约控制着全世界专利技术的 75%。

近年来国际技术贸易增长迅速，其贸易总额在 1965 年时仅为 25 亿美元，1975 年增至 120 亿美元，1985 年增至 500 亿美元，目前已超过 2500 亿美元，跨国公司在其中起着越来越重要的作用。

一般说来，包括跨国公司在内的大公司在研究与开发方面取得的成果中有一些由于种种原因而难以在本公司或本国应用，故必须向国外转让以回收研究与开发成本。例如美国德士古公司开发的德士古煤气化技术由于在美国国内市场有限，故积极向中国等国家转让。此外，由于技术更新的速度加快，有些大公司在更新后十分积极地将其老一代的技术（包括装备）向发展中国家转让，以回收其投资。例如柯达公司在 80 年代初开发出新一代彩色胶卷后，就将其老一代产品（Kodakcolor II）的技术及装备转让给中国的厦门感光材料厂。

跨国公司之所以愿意将其技术转让给发展中国家的另一个动机是企图以此来打进该国的市场，并攫取高额利润，发展中国家也常常从“以市场换技术”的考虑出发而愿意放松其市场保护措施。跨国公司通过直接投资带入的技术资产和管理技术不仅有助于东道国建立新的产业，还可促使原有产业升级，使内向型的

产业向出口导向型并向更具国际竞争力的产业过渡或转移。

正因为知识资本是跨国公司发展的关键，故它们对国际技术转让的控制日趋严密，发展中国家一般很难通过技术贸易的方式引进跨国公司的最先进技术。但是跨国公司在进行跨国经营时，就不得不将其技术（包括管理技术）转移给其国外的子公司，以保持其国际竞争力。

2. 促进国际贸易发展

第二次世界大战后，国际贸易增长迅速，1948年~1989年间的平均年增长速度为7%，超过经济增长率一倍以上。1990年全世界国际贸易总额为3.3万亿美元，1998年已达到5.3万亿美元。其高速增长的原因是多方面的，跨国公司在其中起到了重要的促进作用。

跨国公司通过直接投资进入一个国家并建立从事生产经营的子公司时，往往需要向该国输出大量的设备，投产后还要提供一些关键的原材料和部件，同时从跨国公司全球战略的需要出发，往往也要求子公司出口一些产品。有时为了满足某些实行外汇管制的国家对公司外汇自行平衡的要求，还常会强制性地要子公司出口相当数量的产品。这当然都会使国际贸易的数额增加，同时也往往会促进技术贸易和服务贸易的增长。此外，跨国公司的内部贸易（母公司与子公司之间，以及子公司与子公司之间的贸易）也在迅速增长，90年代初已经占到世界贸易总额的40%以上，再加上跨国公司外部国际贸易的数额，目前全世界跨国公司的国际贸易额已占世界贸易总额的2/3左右。

跨国公司在促进国际贸易方面的另一个重要作用是促进国际贸易自由化。第二次世界大战后，主要资本主义国家减少了相互间进行贸易的阻碍，全球国际贸易自由化浪潮开始兴起，在各国和地区间普遍出现了减少或消除国际贸易中存在的各种障碍的

趋势。随着跨国公司跨国经营的发展，对减少贸易保护、降低关税及非关税壁垒等方面的要求也日益强烈，从而促进了国际贸易自由化的进程，进一步促进了全球化市场的形成。

3. 促进资金跨国流动

跨国公司的一项主要业务活动是对外直接投资，在国外建立全资或控股的子公司，这就必然会促使资金跨国流动。而子公司投入运营后又必然会与母公司有较经常的资金往来，例如子公司向母公司上交利润、母公司向子公司追加投资、子公司国外销售资金的周转等，这都会使跨国流动的资金数量增加。

由于跨国公司的实力雄厚，不仅拥有大量的流动资金，还拥有不少股票及债券，这些资产都要通过流动才能产生利润，因此跨国公司非常关心资金流动的方向和速度。随着计算机和通讯技术的快速发展，不仅获取投资信息的速度明显加快，资金的跨国流动也大大加速，这又进一步促进了国际金融市场的集成化。各国国内的金融市场与国际金融市场之间的联系更加紧密，相互间的影响也日益增大，目前已经达到了“牵一发而动全身”的地步。

跨国公司业务的发展还推动了银行的国际化经营，跨国公司需要其母国的银行在其子公司所在的国家中进行筹资，并为其子公司提供各种金融服务，这就会使该银行的国外业务量迅速增加。

4. 促进资源优化配置

跨国公司进行跨国投资的目的之一是从接受其投资的国家获得自然资源或技术、资金、人才等生产要素资源。跨国公司可充分利用这些资源的竞争优势，在跨国公司全球业务系统中和越来越全球化的世界市场内达到资源最佳配置。

在全球资源数量大体确定、各国拥有资源在数量和质量上不平衡的情况下，各国往往在比较利益学说的指导下，根据本国的

资源优势来确定生产的产品，再通过国际贸易来与其他国家互通有无，从而达到合理调整各国间资源利用及产品分配的目的。第二次世界大战后，随着跨国公司的蓬勃发展，这种效率不高的国际分工模式受到了冲击。跨国公司通过进行一体化国际生产和公司间贸易，可以形成配置和交换各国不同生产要素的最佳途径，并可利用世界市场作为组织社会化大生产、优化资源配置的重要手段。跨国公司在东道国建立生产基地，利用公司间内部贸易和内部价格转移已成为进行生产要素配置和提高资源使用效率的有效方法，以价值增值链为纽带的跨国生产体系正在逐步建立。

跨国公司的全球化生产及销售体系对世界产业结构的调整起到了重要的作用，特别是在飞机制造、汽车、石油化工、移动通讯设备、计算机及其操作系统等行业中，跨国公司已经取得了规模经济与相当高的市场占有率。时至今日，跨国公司已成为在全球范围内进行生产要素组合和最佳配置的协调者。

此外，跨国公司的壮大对其母国的经济发展也会起到重要的推动作用。跨国公司不仅从国外为其母国取得了必需的资源，扩大了母国产品及服务的出口，并可促使母国金融机构和资本市场的资金向国外流动以取得较高的回报。

综上所述，可以认为 跨国公司是经济全球化的载体。跨国公司的发展推动了世界经济的增长，跨国公司的市场化体系加深了各国经济之间的依存程度，跨国公司的竞争机制又加速了世界经济发展中的集中化倾向。跨国公司多边扩张战略促使各国政府采取双向鼓励政策，从而促进了区域性或全球性 多边政策体系的改革和形成。

在肯定跨国公司的发展对经济全球化的积极影响的同时，也应看到其消极影响的一面。许多跨国公司从牟取高额利润的动机出发所采取的一些手段，对东道国（特别是发展中国家）的社会及经济发展造成了不良的影响，甚至影响到东道国的社会稳定和

经济安全。例如将对环境有严重污染的产品转移到东道国生产；掠夺东道国的宝贵资源；歧视甚至欺压在东道国雇用的职工；通过提高从母公司进口原料的价格并压低向母公司出口产品的价格来转移利润；通过内部金融通来转移资金，甚至进行套汇、炒汇等活动；在财务上通过预付或拖延付款来影响东道国的外汇平衡；在东道国进行金融投机活动，以致引发东道国的金融危机；控制东道国的经济命脉，造成东道国经济的畸形发展；等等。

更有甚者，跨国公司在输出其产品、技术、资金的同时，还力图输出其母国的文化和价值观，冲击东道国的社会历史传统；有些跨国公司在东道国称王称霸，干预东道国的经济和政治，甚至力图颠覆限制其权力的合法政府。这些都使得跨国公司在发展中国家中留下了不光彩的名声，近年来这种局面虽有不少改善，但仍然时有发生。

应当看到，在我国参加世界贸易组织之后，跨国公司将会大举进入我国，这将向我国企业提供引进先进技术、管理经验、资金、人才的机遇，但也必将带来许多问题和挑战。尽管我国政府和企业 in 改革开放的 20 多年中积累了一些和跨国公司打交道的经验，但总体上看还缺乏有效的激励和制约手段。为此我们应当认真研究跨国公司的成长规律和运营机制，做到“知己知彼”，注意防止其消极影响。同时我们也要善于运用跨国公司这一有效的载体，积极参与全球化的竞争。

跨国公司发展的历程和趋势

跨国公司既是经济全球化的载体，又是经济全球化过程中的产物，因此对跨国公司发展历程和趋势的研究必须与世界经济发展进程密切联系起来进行考察。

复杂科学是研究复杂性和复杂系统的科学，它目前虽还处在萌芽状态，但已被有些科学家誉为“21 世纪的科学”。根据复杂科学的原理，尽管在市场经济体制下每个企业都是独立决策、自主经营、自负盈亏的，因而必然会产生许多无序的、随机的运动，乃至混沌现象，难以发现明确的规律；但是每个企业的决策又不可能不受到其他企业的决策及外部环境的影响，企业之间的相互作用和影响会产生一种“自组织”作用，推动经济向一定的方向发展。而外部环境的影响也会影响到企业的决策，从而影响到自组织作用的进程，可以称其为“他组织”作用。因此从总体、长远、宏观的视野看来，在由千千万万个企业组成的市场经济这一随机性系统中也具有内在的确定性。

根据上述观点，在本节中先考察跨国公司在不断发展变化的世界经济环境中的总体发展历程，再探讨世界经济环境的变化对跨国公司内部组织管理的影响，最后再从宏观及微观相结合的角度分析跨国公司的发展趋势。

1. 跨国公司的总体发展历程

正如经济全球化的起源可以追溯到资本主义诞生初期一样，跨国公司的萌芽也产生于 16 世纪。在 16 世纪 ~ 18 世纪之间，随着殖民主义势力的发展，在欧洲出现了大型的贸易公司，例如英国、荷兰等国各自设立的东印度公司，凭着本国政府授予的政治和军事特权，在对印度及东南亚国家的疯狂掠夺中实现了资本的原始积累。

19 世纪中叶，外国直接投资开始较普遍地兴起，这也促成了跨国公司的诞生，此后跨国公司的发展经历了以下几个阶段：

(1) 兴起阶段（19 世纪中叶 ~ 1914 年）

19 世纪中叶，大部分欧洲国家和美国都已经完成了初步的工业革命，资本主义制度已基本确立，这些国家出于寻求资源、

牟取高额利润及应付国内周期性经济危机的需要，都鼓励其本国企业通过对外投资进行扩张，对资本的跨国流动限制很少，而在这些国家内盛行的贸易保护主义又进一步促使大企业在东道国内设厂生产。此外，交通及通讯技术的进步，特别是铁路和电报的发展，为跨国管理创造了方便的条件。再加上企业之间的相互影响和竞争，更为跨国公司的兴起提供了动力。

19 世纪初，英国保险公司在美国开设了第一家办事处，英属银行随后在英国的专卖店内建立分支机构。19 世纪 30 年代，瑞士企业在德国南部建立了棉纺厂。1851 年美国的合资企业巴拿马铁路公司修建了第一条横越中美洲的铁路。1855 年德国西门子公司在俄罗斯建立了一家工厂。第一家在国外生产和销售同一种产品的跨国公司是美国的胜家（Singer）公司，该公司于 1851 年取得缝纫机的发明权，随后在美国开始生产，1866 年在英国建立分厂进行生产，以后陆续扩及欧洲一些国家，占领了欧洲市场。美国的爱迪生电灯公司、依斯曼·柯达公司、奥梯斯兄弟电梯公司等也纷纷追随其后，将其新产品和新技术在国外投资生产及应用。19 世纪后期，欧洲一些国家所属的贸易公司已扩张到许多地区，1876 年日本成立了第一家综合商社——三井物产公司。

从 19 世纪 70 年代开始，在金属矿产、石油等自然资源的开采及加工方面的外国直接投资迅速增加。到第一次世界大战发生的 1914 年，跨国公司已经发展到相当显著的规模。当年外国直接投资占到世界产出的 9%，达 143 亿美元，其中英国占 45.5%，美国占 18.5%，其他国家占 36%。制造业投资以美国为主体（当时美国制造业的海外子公司有 122 家，而英国只有 60 家），其他领域则以英国为主。

(2) 滞缓阶段（1914 年 ~ 1945 年）

从第一次世界大战爆发到第二次世界大战结束这段时间内，

由于多种因素的作用，跨国公司的发展滞缓。第一次世界大战的结果使德国的国外直接投资几乎丧失殆尽，1917年十月革命后资本主义国家原来在俄国的投资被苏维埃政权收归国有，1930年左右开始的大萧条及随之而来的国际金融体系的崩溃，促使许多国家采取了限制资本跨国流动的措施，甚至对外汇进行管制，使跨国公司的利润难以汇回母国。有些东道国还加强了对本国资源和工业的保护，对跨国公司进行歧视和限制，甚至使福特汽车公司和通用汽车公司被迫撤出日本。这就使得许多企业宁愿加入国际卡特尔，而不愿冒到国外投资的风险。接踵而来的第二次世界大战更加限制了跨国公司的发展。总体上说，在此期间跨国公司的发展速度大大减缓，甚至处于停滞状态。但美国由于受两次世界大战的影响较小，再加上军事工业发展的推动，在国外直接投资中所占的比重逐渐超过了英国而占世界首位。

(3) 复兴阶段（1946年～1970年）

第二次世界大战后，欧洲大陆满目疮痍，百废待兴，亟需资金投入，美国则通过“马歇尔计划”对欧洲进行支援，但其附带的国际贸易及国际支付自由化的条件为美国资本长驱直入欧洲市场铺平了道路。1944年布雷顿森林会议使美元成为唯一与黄金挂钩的国际货币，确立了美元的世界货币地位，从而有利于美国跨国公司兼并及收购（简称并购）欧洲的企业。1948年成立的关贸总协定削弱了贸易壁垒，增加了国外子公司进行贸易的机会。再加上美国政府从外交、法律、税收等方面鼓励美国企业对外投资，并保护投资自由和安全，从而使美国的跨国公司迅速成长壮大。从1950年到60年代中期，在新增的直接投资中美国占有85%。1957年欧共体的成立，创建了大型的地区化市场，对跨国公司颇具吸引力。美国对西欧的直接投资由1950年的17亿美元增至1971年的276亿美元，几乎每5年就翻一番。在计算机、半导体、石油化工等快速成长的行业中，美国跨国公司控

制了大多数国外市场，攫取了大量的利润。美国跨国公司的飞扬跋扈不仅使其在发展中国家中受到非议，也激起了一些发达国家的反感。

(4) 扩展阶段（1971 年至今）

从 20 世纪 70 年代开始，随着西欧各国经济的复兴、日本经济的迅速发展，以及新型工业国家和地区的崛起，再加上美国经济的发展减缓，美元贬值并与黄金脱钩，使世界经济格局发生了较显著的变化，在对外直接投资方面也逐渐形成了美、日、西欧三足鼎立的局面。日本企业在政府通产省的支持与鼓励下纷纷走向国外，在美国及亚洲大量投资，在汽车、家用电器等方面参与国际竞争，并成功地打入了美国市场。西欧国家的跨国公司则主要在西欧本土扩展，与美国跨国公司争夺市场。在新兴工业国家中，韩国也已培育出几家世界级的跨国公司。1963 年，在世界 100 家最大的跨国公司中美国占 63 家，到 1979 年就已减少为 47 家了。

20 世纪 90 年代以来 尽管美国经济持续增长、日本经济发展停滞、西欧经济增长缓慢、东亚发生金融危机 但外国直接投资多元化的总体格局并未发生很大变化。1999 年世界大型跨国公司中美国约占 40% 亚洲（主要是日本和韩国）和欧洲各占 30% 左右。

2. 跨国公司的组织管理演进

根据现代组织管理理论，组织结构并不仅仅是按照企业领导的权威“设计”而形成的，其背后有组织文化的因素，也有外部环境变化的影响。而更重要的是企业内部各个成员或小团体之间，就有关权利的分配相互作用及影响，最终达到妥协的结果。这和复杂科学的观点是不谋而合的。因此在考察跨国公司组织管理的演进时，也应当从外部环境变化及内部权力分配两方面来进行探讨。

在跨国公司初兴时期，由于其进行跨国经营的目的主要是寻求市场，扩大销售，或是寻求自然资源，保证供给，其在东道国的机构大多是生产企业，且产品品种较少，生产技术也基本相同，故在组织结构上通常采用直线职能式的模式，即国外的企业主要负责生产，由总部直接控制，其人事、财务、销售、研究与开发等职能都由总部相应的职能部门来管理。这种做法的好处是分工明确，容易实现专业化及规模经济。但其主要缺点是需要经常调节职能部门与国外企业之间的权利分配，职能部门往往强调统一指挥，而国外企业则往往强调当地的特殊情况而要求灵活处理。因此不是因职能部门管得太死而使国外企业难以运营，就是由于国外企业自行其是而使公司整体处于困境，特别是在外部环境发生变化时，这种矛盾处理不好就会造成反应迟缓，贻误商机。为此一些欧洲的跨国公司不得不依赖人际关系作为控制和协调的手段，派出亲信甚至亲戚去担任国外公司的主管。

随着跨国公司规模的扩大和业务的多元化，直线职能式的组织结构越来越难以适应，从而产生了事业部制的组织结构。所谓事业部(Business Division)就是将生产企业与有关职能部门按业务类型或区域市场组合而成的、有较大自主权的部门。第二次世界大战以后，几乎所有的跨国公司都采取了事业部制的组织结构，并从实践中演化出各种形式。事业部本身也明确为利润中心，下设若干生产厂(成本中心)并设有若干职能部门，公司总部只管战略计划、筹资投资和高层人事。许多跨国公司甚至将事业部改称为战略业务部门(Strategic Business Unit,简称SBU)，并使其拥有相当大的自主权。

当跨国公司的国外业务所占比重不大时，通常是将其国内业务按业务类型分为几个事业部，而将其国外业务集中由一个事业部来管理。但随着其国外业务比重的增大，则转变成按业务类型或是按地区来划分事业部。由于事业部拥有较完整的资源和较大