



# 第一篇 导论

## 第一章 跨国公司与跨国经营



# 第一节 跨国经营

Guidelines of International  
Business and Multi-National  
Management(MNCs)

# **1. The Scope & Framework of International Business & Cross-Border Management**

International Business and  
Internationalization

International business: Theories and  
practices

Cross-border strategic management and  
major issues;

key issues needed to be discussed

## 2. International Business

International business takes place when business carried out across national borders.

International business as a field of management education deals with the special features of ***business activities*** that cross borders.

These activities may be movements of goods, services, capital, or personnel; transfers of technology, knowledge, information, or data.

# 3. MNCs

- An Enterprise (a) comprising entities in two or more countries, regardless of the legal form and fields of activity of these entities, (b) which operates under a system of decision-making, permitting coherent policies and a common strategy through one or more decision-making centers, (c) in which the entities are so linked, by ownership or otherwise, that one or more of them may be able to exercise a significant influence over the activities of others, and , in particular, to share knowledge, resources and responsibilities with the others.

- In essence, this definition pays more attention on the importance of strategic and organizational integration and, thereby, management integration of operations located in different countries is regarded as the key differentiating characteristic of an MNC.
- What really differentiates the MNC is that it creates an internal organization to carry out key cross-border tasks and transactions internally rather than depending on trade through the open markets.


- 
- **1. Structural Criterion**
    - **(1) Operations location**
    - **(2) Value activities' Facilities and relationship**
    - **(3) Ownership**
  - **2. Transnationality**
  - **3. Attitude toward international business (ethnocentric, polycentric, and geocentric)**

表1-1 跨国度位居前列的企业和行业

1998年 依据国 外资产 排名	1998年 依据跨 国指数 排名	1997年 依据国 外资产 排名	1997年 依据跨 国指数 排名	公司名称	国别	行业(Industry)	跨国指 数(TNI)
34	1	23	1	Seagram Company	Canada	Beverage/Media	94.8
57	2	52	3	Thomson Corporation	Canada	Media/Publishing	94.6
10	3	9	4	Nestle SA	Switzerla nd	Food/beverages	94.2
82	4	74	7	Electronics AB	Sweden	Electrical equipment/electronics	92.7
69	5	77	37	British American Tobacco Plc	United Kingdom	Food/tobacco	91
62	6	89	11	Holderbank Finance Glarus	Switzerla nd	Construction materials	90.5
12	7	18	5	Unilever	Netherlan ds/UK	Food/beverage	90.1
15	8	14	2	ABB	Switzerla nd	Electrical equipment	89.1
71	9	94	24	Smithkline Beecham Plc	UK	Pharmaceuticals	82.3
98	10	New	New	SCA	Sweden	Paper	80.8



### 管理视角 1-3：全球最大的 100 家跨国公司的行业分布

The industry composition of the top 100 TNCs in 1999

- (1) 电子、电气设备、计算机 (Electronics/ electrical equipment/ computers)
- (2) 汽车与零部件 (Motor vehicle and part)
- (3) 石油开采、炼制、分销 (Petroleum Exploration/ refining/distribution)
- (4) 食品、饮料、烟草 (Food/ beverage/ tobacco)
- (5) 化工、医药 (Chemicals/ pharmaceuticals)
- (6) 多元化 (Diversified)
- (7) 电信 (Telecommunications)
- (8) 贸易 (Trading)
- (9) 零售 (Retailing)
- (10) 公用事业 (Utilities)

表1-2 跨国公司总部对海外子公司价值导向三种类型

(Three types of headquarters orientation toward subsidiaries in an international enterprise)

组织设计	母国取向	东道国取向	世界取向
组织的复杂性	母国采取复杂的组织形式	变化且独立	复杂性和相互依赖性逐渐增加
决策权	总部权威	相对集中在总部	在总部和子公司之间协作以达成目标
评价和控制	采用母国标准	由当地决定	寻求全球性和地区性的标准
奖励和惩罚	总部较高,子公司较低	变化较大;对公司绩效可采用或高或低的奖励	达到全球或地区目标的执行官受到奖励
沟通;信息流	对子公司沟通量大;命令、指挥、建议。	与总部沟通较少;子公司之间的信息流也较少	母子公司之间双向沟通。子公司领导为母公司管理团队成员
国籍	所有者国籍	东道国国籍	完全国际化的公司,但认同其国家利益
人员聘用(雇佣,人员配备,人力开发)	雇佣并开发母国人员,任命其担任在世界各地的子公司主要职位	开发具有东道国国籍的人员并任命其担任母公司在该国的子公司的主要职位	在世界各地培养子公司职位的最佳人选

## 4. Internationalization

- Internationalization is the process by which firms increase their awareness of the influence of international activities on their future, and establish and conduct transactions with firms from other countries.

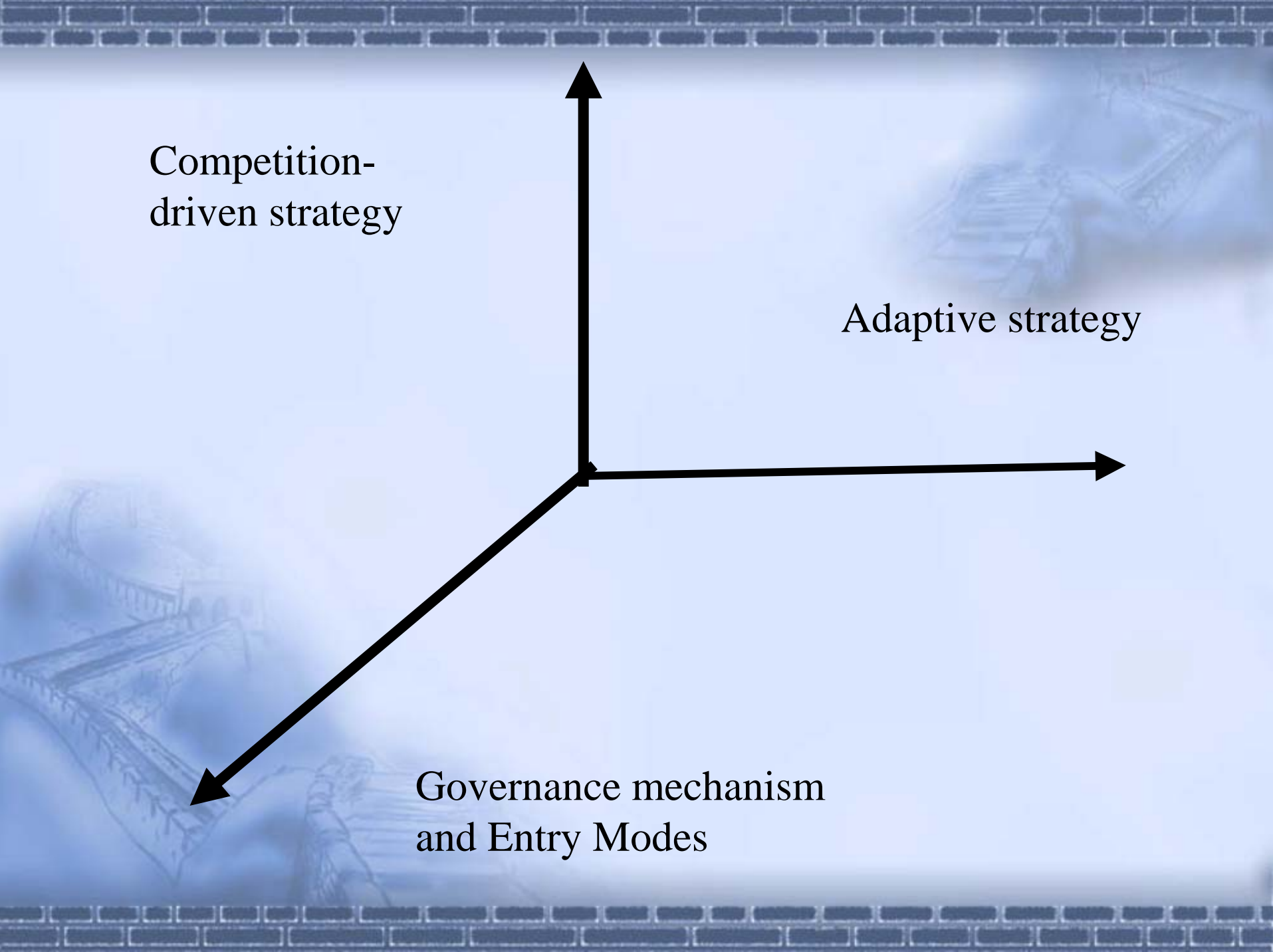
## 4.1 Perspective: Out-ward & In-ward-Looking

- Internationalization has both inward looking and outward looking dimension.
- The outward-looking perspective incorporates an awareness of the nature of competition in foreign markets, and includes the following modes of activities:
  - a. Exporting
  - B. Acting as licensor to a foreign company
  - c. Establishing joint ventures outside the home country with foreign companies
  - d. Establishing or acquiring wholly-owned businesses outside the home country

- Internationalization affects firms in equal important ways from an inward-looking perspective, which incorporates an awareness of the impact of Multinational Corporations (MNCs) on the ability of domestically oriented firms to compete. The related modes of activities include:
  - a. Importing/sourcing
  - b. Acting as licensee from a foreign company
  - c. Establishing joint ventures (JVs) inside the home country with the foreign companies
  - d. Managing as the wholly subsidiary of a foreign firm.

## 4.2 Dimensions

- Competition-driven strategy
- Adaptation
- Governance and entry modes



Competition-  
driven strategy

Adaptive strategy

Governance mechanism  
and Entry Modes

## 4.2.1. The Competition-driven strategy

- (1) Take advantage of core capabilities and technologies at home; Try to use R&D forces overseas.
- (2) Gain location economics and maximize experience economics;
- (3) Seek new market;
- (4) Secure critical materials.



## 4.2.2. The pressures of adapting host countries

- (1) Customer's behaviors and preferences;
- (2) Infrastructures and conventional commercial routines;
- (3) Distribution channels and retail networks;
- (4) Legal issues and host governmental regulations;
- (5) Host countries' industry structure and International market conditions

## 4.2.3. Transaction governance and Modes

- 1. Governance
  - (1) Market governance Mechanism
  - (2) Intermediary governance mechanism
  - (3) Corporate governance mechanism
- 2. Entry Modes into overseas markets
  - (1) Trading
  - (2) Contractual investment
  - (3) Foreign Investment

# 5. Cross-Border Strategy

- 5.1 Mentalities and Strategies
- 5.2 Building strategic capabilities
- 5.3 Building collaborative capabilities
- 5.4 Developing coordination and control
- 5.5 Creating and leveraging world-wide knowledge

# 5.1 Mentalities and strategies

- International strategy
- Multinational strategy
- Global strategy
- Transnational strategy

# 5.2 Building strategic capabilities

- 1. Goals
- 2. Means

# 5.3 Building collaborative capabilities

- 1. Why strategic alliances?
- 2. The risks and costs of Collaboration
- 3. Building and managing collaborative ventures

# 5.4 Developing coordination and control

- 1. Administrative heritage
  - (1) Decentralized federation
  - (2) Coordinated federation
  - (3) Centralized hub
- 2. Anatomy, Physiology, and Psychology
  - (1) Structuring the orga.'s anatomy
  - (2) Building the org.'s physiology
  - (3) Developing the org.'s Psychology
- 3. Managing the change process

# 5.5 Creating and leveraging world-wide knowledge

- Building multiple innovative processes:
  - 1. Making central innovations effective
  - 2. Making local innovation efficient
  - 3. Making transnational process feasible



The background of the slide is a blue-tinted, sketch-like illustration of the Great Wall of China. The wall is depicted as a long, winding stone structure that snakes across a range of mountains. The drawing uses fine lines and shading to create a sense of depth and texture, capturing the iconic zig-zag pattern of the wall as it follows the ridges and valleys of the terrain. The overall aesthetic is artistic and monochromatic, with the entire scene rendered in various shades of blue.

## 第二节：全球化挑战

## 第二节 全球化挑战

- 全球化的内涵
- 全球统一市场
- 全球市场新规则
- FDI特征

表1-3 传统规则与新的全球化规则之间的差异

标准领域	传统准则（跨国经营）	新的准则（全球化）
企业战略	全球视野，本地化经营	全球视野，全球化经营
分析单元	国家（民族）	种族群体
首要的市场定位	语言相同和文化的相似性	周边国家和地区
市场进取	国家	城市
战略实施	适应当地	只是围绕有真正文化差异的地方进行变革
对贸易壁垒的态度	回避封闭经济和新兴经济国家或地区	运用市场力量
市场进入途径	强调东西方	强调南北关系

表1-4 1982-2000年外国直接投资和国际生产的若干指标  
(10亿美元和百分比)

项目	按现价计量的价值(10亿美元)			年增长率(%)					
	1982	1990	2000	1986-1990	1991-1995	1996-1999	1998	1999	2000
FDI 流入流量	57	202	1271	23.0	20.8	40.8	44.9	55.2	18.2
FDI 流出流量	37	235	1150	26.2	16.3	37.0	52.8	41.3	14.3
FDI 流入存量	719	1889	6314	16.2	9.3	18.4	19.8	22.3	21.5
FDI 流出存量	568	1717	5976	20.5	10.8	16.4	20.9	19.5	19.4
跨国并购(M&A) <u>a/</u>	...	151	1144	26.4 <u>b/</u>	23.3	50.0	74.4	44.1	49.3
国外子公司销售额	2465	5467	15680 <u>c/</u>	15.6	10.5	10.4	18.2	17.2 <u>c/</u>	18.0 <u>c/</u>
国外子公司总产值	565	1420	3167 <u>d/</u>	16.4	7.2	11.0	3.2	27.2 <u>d/</u>	16.5 <u>d/</u>
国外子公司总资产	1888	5744	21102 <u>e/</u>	18.2	13.9	15.9	23.4	14.8 <u>e/</u>	19.8 <u>e/</u>
国外子公司出口额	637	1166	3572 <u>f/</u>	13.2	14.0	11.0	11.8	16.1 <u>f/</u>	17.9 <u>f/</u>
国外子公司雇员人数(千人)	17454	23721	45587 <u>g/</u>	5.7	5.3	7.8	16.8	5.3 <u>g/</u>	12.7 <u>g/</u>
要素成本GDP	10612	21475	31895	11.7	6.3	0.7	-0.9	3.4	6.1
固定资本形成总额	2236	4501	6466 <u>h/</u>	12.2	6.6	0.6	-0.6	4.3	...
特许权与专利费收入	9	27	66 <u>h/</u>	22.1	14.1	4.0	6.1	1.1	...
商品与非要素服务出口	2124	4381	7036 <u>h/</u>	15.4	8.6	1.9	-1.5	3.9	...

资料来源：UNCTAD，根据FDI/TNC数据库和UNCTAD的估计值。

## 管理视角1-1 跨国公司价值活动的全球化

现代的世界经济形态是全球化，这已经成为一个不争的事实。美国前劳工部长写了《商业的成功》一书。其中说到，一个美国人花10,000美元买了一辆通用汽车公司的新牌号汽车，其中3000美元给了韩国装配工人，1700美元支付日本公司的研究开发费用，700美元给了德国的设计师，400美元用于支付香港和新加坡等地的零部件供应，200美元用于支付英国的广告商和售后服务，等等，这就是现代国际商业社会。由此可见，在一个全球化的世界经济体系中，一个成功的企业，它的每一个价值活动环节都是全球化的：包括研究开发（R&D）、产品设计、生产制造、市场营销、产品服务、价格策略、销售渠道及最重要的——顾客定位。

表 1-5：1989-2000 年外国直接投资流入和流出的区域分布（十亿美元）

区域/国家 y	外国直接投资流入						外国直接投资流出						
	1989- 1994 年平	1995	1996	1997	1998	1999	1989- 1994 年平	1995	1996	1997	1998	1999	2000
	均数												
发达国家	137.1	203.5	219.7	271.4	483.2	829.8	203.2	305.8	332.9	396.9	672.0	945.7	1046.3
西欧	79.8	117.2	114.9	137.5	273.4	485.3	114.2	173.6	204.3	242.4	475.2	761.1	820.3
欧洲联盟	76.6	113.5	109.6	127.6	261.1	467.2	105.2	159.0	183.2	220.4	454.3	720.1	772.9
西欧其它国家	3.1	3.7	5.2	9.9	12.3	18.2	9.0	14.6	21.1	22.0	21.0	41.1	47.4
日本	1.0	.	0.2	3.2	3.3	12.7	29.6	22.5	23.4	26.1	24.2	22.7	32.9
美国	42.5	58.8	84.5	103.4	174.4	295.0	49.0	92.1	84.4	95.8	131.0	142.6	139.3
发展中国家	59.6	113.3	152.5	187.4	188.4	222.0	24.9	49.0	57.6	65.7	37.7	58.0	99.5
和经济体	59.6	113.3	152.5	187.4	188.4	222.0	24.9	49.0	57.6	65.7	37.7	58.0	99.5
非洲	4.0	4.7	5.6	7.2	7.7	9.0	0.9	0.5	0.0	1.7	0.9	0.6	0.7
拉丁美洲和加勒比	17.5	32.3	51.3	71.2	83.2	110.3	3.7	7.3	5.5	14.4	8.0	21.8	13.4
亚洲和太平洋	37.9	75.9	94.5	107.3	95.9	100.0	20.3	41.1	51.9	49.4	28.7	35.5	85.3
亚洲	37.7	75.3	94.4	107.2	95.6	99.7	20.3	41.1	51.9	49.4	28.6	35.4	85.2
西亚	2.2	.	2.9	5.5	6.6	0.9	0.3	-1.0	2.3	-0.3	-1.7	0.7	1.3
中亚	0.4	1.7	2.1	3.2	3.0	2.6	.	0.3	0.0	0.2	0.3	0.3	0.3
南亚、中亚和太平洋	35.1	73.6	89.4	98.5	86.0	96.2	20.0	41.8	49.7	49.5	30.0	34.4	83.6
南亚	0.8	2.9	3.7	4.9	3.5	3.1	.	0.1	0.3	0.1	0.1	0.1	0.3
太平洋	0.2	0.6	0.2	0.1	0.3	0.3	.	.	.	.	0.1	0.1	0.0
欧洲发展中	0.2	0.5	1.1	1.7	1.6	2.7	.	.	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1
国家	0.2	0.5	1.1	1.7	1.6	2.7	.	.	0.1	0.2	0.1	0.1	0.1
中欧和东欧	3.4	14.3	12.7	19.2	21.0	23.2	0.1	0.5	1.0	3.4	2.1	2.1	4.0
世界	200.1	331.1	384.9	477.9	692.5	1075.0	228.3	355.3	391.6	466.0	711.9	1005.8	1149.9

资料来源：贸发会议《2001年世界投资报告—促进联系》，英文文本，第296页。

表1-6：政策环境变化与FDI

项目	年份	92	93	94	95	96	97	98	99	00
投资体制发生变化的国家数		43	57	49	64	65	76	60	63	69
管制变化的国家		79	102	110	112	114	151	145	140	150
其中：更有利于 FDI 的国家数 (a)		79	101	108	106	98	135	136	131	147
不利于 FDI 的国家数 (b)		-	1	2	6	16	16	9	9	3

资料来源：UNCTAD，2001 世界投资报告

### 管理视角 1-2 两种形式的政策取向

发展中国家或处于转型经济的国家一般倾向于采取降低外资进入部门限制的措施，将先前曾限制 FDI 的行业采取比较自由的政策。在发达国家，FDI 体制很大程度上是开放的；而且，在外资进入受到限制的领域还要进一步取消管制（例如，电力、煤气和银行）但是，管制的变化的重点要加强竞争性的法律、公司治理和保护环境 and 消费者。



The background of the slide is a blue-tinted, sketch-like illustration of the Great Wall of China. The wall is depicted as a long, winding structure that snakes across a mountainous landscape. The drawing uses fine lines and shading to create a sense of depth and texture, capturing the iconic zig-zag pattern of the wall as it follows the ridges and valleys of the terrain. The overall aesthetic is clean and modern, with a monochromatic blue color scheme.

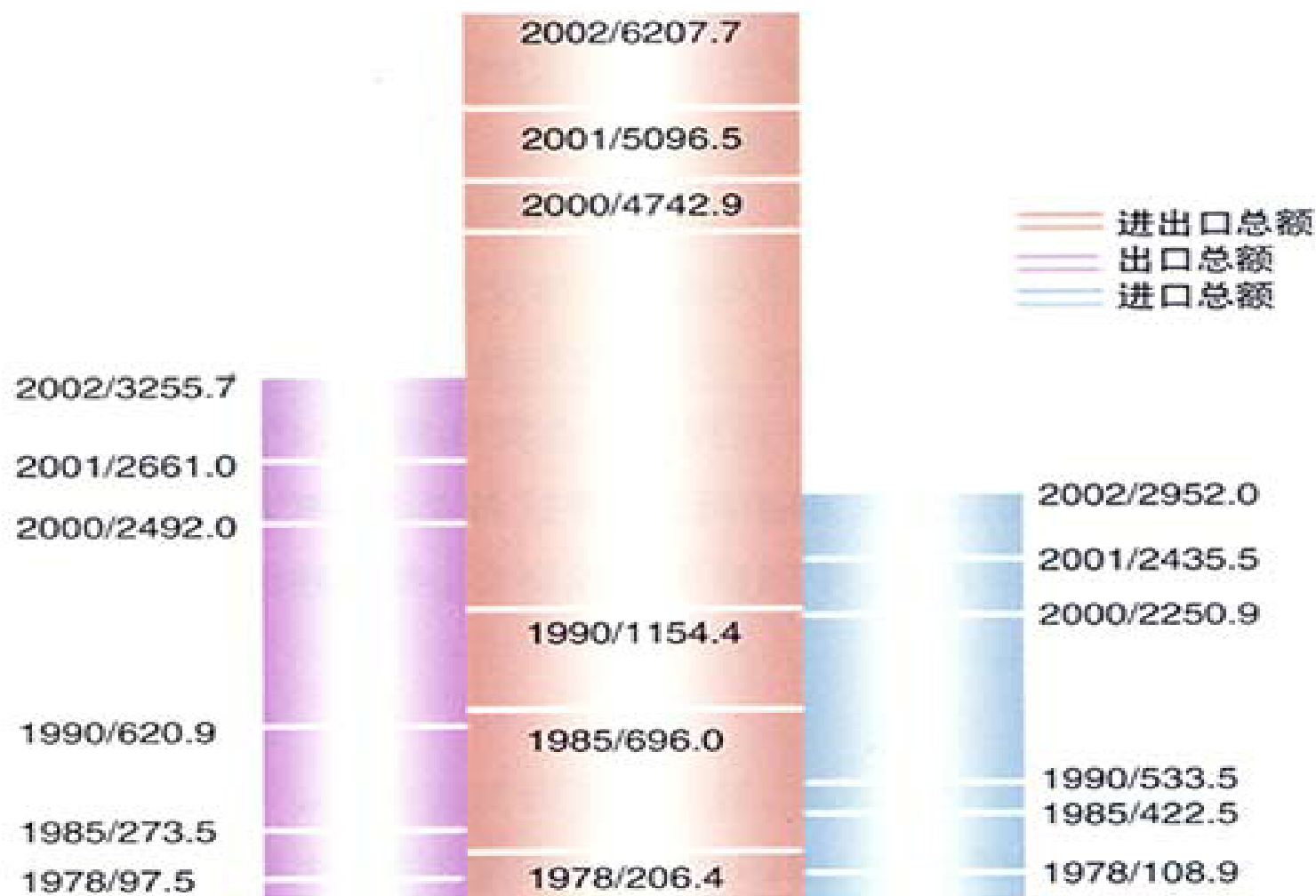
# 中国外贸和利用外资

# 中国商品进出口贸易总额跃居世界第六

2001年 商品进出口贸易总额



进出口贸易总额增长示意图（单位：亿美元）



## 中国进出口贸易总额：（亿美元）

年份	进出口总额	进口总额	出口总额	世界贸易排名
1978	206 . 4	108 . 9	97 . 5	32
1980	381 . 4	200 . 2	181 . 2	
1985	696 . 0	422 . 5	273 . 5	
1986	738 . 5	429 . 1	309 . 4	
1987	826 . 5	432 . 1	394 . 4	
1988	1027 . 9	552 . 7	475 . 2	
1989	1116 . 8	591 . 4	525 . 4	15
1990	1154 . 4	533 . 5	620 . 9	
1991	1356 . 3	637 . 9	718 . 4	
1992	1655 . 3	805 . 9	849 . 4	
1993	1957 . 0	1039 . 6	917 . 4	
1994	2366 . 2	1156 . 1	1210 . 1	
1995	2808 . 6	1320 . 8	1487 . 8	
1996	2898 . 8	1388 . 3	1510 . 5	
1997	3251 . 6	1423 . 7	1827 . 9	10
1998	3239 . 5	1402 . 4	1837 . 1	
1999	3606 . 3	1657 . 0	1949 . 3	
2000	4742 . 9	2250 . 9	2492 . 0	
2001	5097 . 6	2436 . 1	2661 . 5	6
2002	6207 . 7	2952 . 0	3255 . 7	
2003				

# 我国实际使用外国直接投资情况汇总表

阶 段	时 间	我国实际使用外国直接投资数额
起步阶段	20世纪80年代	年平均额不到20亿美元
起飞阶段	20世纪90年代	
	1992年	首次突破100亿美元
	1993年	首次突破200亿美元
	1994年	首次突破300亿美元
	1996年	首次突破400亿美元
	1998年	455亿美元
稳定阶段	2002年	首次突破500亿美元

### 第三节 跨国经营与 跨国企业所面临的挑战

- 传统的补救措施与新问题（ Old remedies and new problems ）
- 全球竞争的不连续性（ Competitive discontinuity ）对跨国公司的挑战
- 跨国公司面临的内部挑战：转变内部治理方式（ Transforming Internal Governance ）

表 1-7 1991-1998 公司重组 ( Restructuring )

		Number of layoffs
Kodak	January 1998	16,800
Xerox	April 1998	9,000
AT&T	January 1996	40,000
Chemical/ Chase	August 1995	12,000
Delta Airlines	April 1994	15,000
Digital Equipment	May 1994	20,000
GTE Corp.	January 1994	17,000
NYNEX	January 1994	16,800
IBM	July 1993	60,000
General Motors	December 1991	74,000

资料来源：A sloan, “The hit Men,” Newsweek, Volume 127, 26 February 1996, pp. 44-48

# 竞争的不连续性 ( Competitive discontinuity )

- 1 . 消费市场发生重大变化 ( Prosumerism )
- 2 . 行业自由化、私有化和全球化 ( Deregulation, privatization, and globalization )
- 3 . 中间环节在消失 ( Disintermediation )
- 4 . 技术进步与数字化 ( Digital convergence )
- 不确定的竞争局面 ( Indeterminate competitive landscape )
- 6 . 激烈的标准竞争和日趋标准公开 ( Evolution to open standards )
- 7 . 产品生命周期越来越短
- 8 . 生态与社会的敏感性 ( Ecological and social sensibility )



# 转变内部治理方式

- (1) 更加主动地面向市场竞争
- (2) 始终关注未来
- (3) 重视中层管理力量在战略制定中作用
- (4) 发展战略联盟关系
- (5) 重视人和事之间的分离性

# 跨国经营的概念和历史发展

- 跨国经营的起源（1600-1914）
- 两次世界大战期间的跨国经营（1914-1945）
- 第二次世界大战后的跨国经营（1945-1980）
- 20世纪80年代后的跨国经营（1980至今）

# 思考题：

- (1) 跨国经营和全球化的区别。
- (2) 如何理解跨国企业面临的双重挑战？