



對外經濟貿易大學

第一章 第一篇 導論 經營

第一章 跨国公司与跨国经营

学习思路

- 1、国际化是指熟悉国际经济政治和跨国公司；
- 2、规范化是指学习规范的理论和研究方法。什么是规范化研究，主要包括：
 - (1) 实证 (positive) 研究：主要要是基于对现实的解释、说明从而预测将来；
 - (2) 规范 (normative) 研究：主要是设计将来应该应该如何，怎么样做才是最佳的。两者结合：光解释和预测是不够的，还必须说明什么人是好的选择。
- 3、本土化是指了解现实的问题和尝试提出解决方案。



對外經濟貿易大學

案例定义: Case definition

**Cases and exercises are not the same thing.
A case is : A resource for group discussion,
whose purpose is to help people to acquire the
aptitude to:**

Think

Discuss

Exchange points of view



對外經濟貿易大學

案例的组分

Outline of A Typical Case

Here is a typical outline of the information which a case will cover. Of course, this outline can differ from one case to another.

(1) The Issue: Description of the problem at hand

(2) The Character(s): Description of person(s) in charge, such as time spent in the company, executive(s) to whom he/she reports, etc.

(3) The Company: Background of the company and the business unit concerned, including history, key numbers, organizational structure, geographic scope, corporate philosophy, products, etc.



對外經濟貿易大學



Continue to the last page

(4) The Industry: Size (domestically, world wide, or in countries concerned), key trends (technical, social, economic, political), customer groups, competition, products and markets, strategies and key success factors, etc.

(5) The Options: What are the different options to solve the issue highlighted by the case (e.g. management systems, information systems, costing/pricing). What are the pros and cons of each option?



對外經濟貿易大學

案例分析

Case Analysis

- 1、Background presentation or introduction
- 2、Identification of problem or issues
- 3、Using information such as facts, practices, data to describe
- 4、Using Model to analyze
- 5、Present the solution of issues
- 6、Conclusion, implications, and suggestion



對外經濟貿易大學

第一节 跨国经营

1. The Scope & Framework of International Business & Cross-Border Management
2. International Business
3. MNCs
4. Internationalization
5. Cross-Border Strategy



對外經濟貿易大學

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



對外經濟貿易大學

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.



對外經濟貿易大學

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.



對外經濟貿易大學

3. MNCs (2)

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.



對外經濟貿易大學

3. MNCs (3)

1. Structural Criterion

(1) Operations location

(2) Value activities' facilities and relationship

(3) Ownership

2. Transnationality

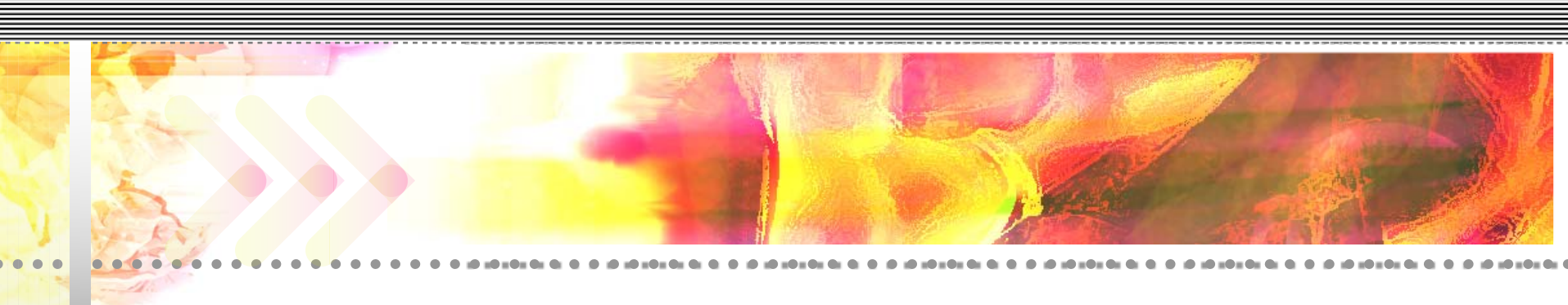
3. Attitude toward international business
(ethnocentric, polycentric, and geocentric)



對外經濟貿易大學

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
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	Switzerland	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	Switzerland	Construction materials	90.5
12	7	18	5	Unilever	Netherlands/UK	Food/beverage	90.1
15	8	14	2	ABB	Switzerland	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)



對外經濟貿易大學

表1-2 跨国公司总部对海外子公司价值导向三种类型

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



对外经济贸易大学

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.



對外經濟貿易大學

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

Internationalization has both outward looking and inward 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**



對外經濟貿易大學

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

Internationalization affects firms in equally 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.**



對外經濟貿易大學



4.2 Dimensions

Competition-driven strategy

Adaptation

Governance and entry modes



對外經濟貿易大學

4.2 Dimensions

**Competiti
on-driven
strategy**

**Adaptive
strategy**

**Governance
mechanism and
Entry Modes**



對外經濟貿易大學

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.**



對外經濟貿易大學

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.**



對外經濟貿易大學

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



對外經濟貿易大學

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



對外經濟貿易大學

5.1 Mentalities and strategies

International strategy

Multinational strategy

Global strategy

Transnational strategy



對外經濟貿易大學

5.2 Building strategic capabilities

1. Goals

2. Means



對外經濟貿易大學

5.3 Building collaborative capabilities

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



對外經濟貿易大學

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 org.'s anatomy
- (2) Building the org.'s physiology
- (3) Developing the org.'s psychology

3. Managing the change process



對外經濟貿易大學

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**



對外經濟貿易大學

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

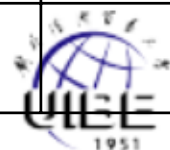
FDI 特征



對外經濟貿易大學

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



对外经济贸易大学

表1-4 1982-2004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	2003	2004	1986-1990	1991-1995	1996-2000	2001	2002	2003	2004
FDI流入流量	59	208	633	648	22.8	21.2	39.7	-40.9	-13.3	-11.7	2.5
FDI流出流量	27	239	617	730	25.4	16.4	36.3	-40	-12.3	-5.4	18.4
FDI流入存量	628	1769	7987	8902	16.9	9.5	13.7	7.1	8.2	19.1	11.5
FDI流出存量	601	1785	8731	9732	18	9.1	13.8	6.8	11	19.8	11.5
跨国并购 (M&A)		151	297 ^{b/}	381	25.9	24	51.5	-48.1	-37.8	-19.6	28.2
国外资公司 销售额	2765	5727	16963 ^{c/}	18677	15.9	10.6	8.7	-3	14.6	18.8	10.1
国外资公司 总产值	647	1476	3573 ^{d/}	3911	17.4	5.3	7.7	-7.1	5.7	28.4	9.5
国外子公司 总资产	2113	5937	32186 ^{e/}	36008	18.1	12.2	19.4	-5.7	41.1	3	11.9
国外子公司 出口	730	1498	3073 ^{f/}	3690	22.1	7.1	4.8	-3.3	4.9	16.1	20.1
国外子公司 雇员 (千人)	19579	24471	53196 ^{g/}	57394	5.4	2.3	9.4	-3.1	10.8	11.1	7.9
GDP(以当 前价格计)	11758	22610	36327 ^{h/}	40671	10.1	5.2	1.3	-0.8	3.9	12.1	12
固定资本 形成总值	2398	4905	7853	8869	12.6	5.6	1.6	-3	0.5	12.9	12.9
特许权和 许可证收费	9	30	93	98	21.2	14.3	8	-1.9	7.5	12.4	5
货物和非要素 服务的出口	2247	4261	9216	11069	12.7	8.7	3.6	-3.3	4.9	16.1	20.1



对外经济贸易大学

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。



對外經濟貿易大學

表1-5 1993-2004年外国直接投资流入和流出的区域分布
(单位: 10亿美元和百分比)

区域/国家	外国直接投资流入量						
	1993-1998 (年均值)	1999	2000	2001	2002	2003	2004
世界	401.7	1092.1	1396.5	825.9	716.1	632.6	648.1
发达国家	256.2	849.1	1134.3	596.3	547.8	442.2	380
发展中国家经济体	138.9	232.5	253.2	217.8	155.5	166.3	233.2
	外国直接投资流出量						
世界	411.2	1104.9	1239.1	743.5	652.2	616.9	730.3
发达国家	353.3	1014.1	1092.7	662.2	599.9	577.3	637.4
发展中国家经济体	56.6	88.2	143.2	78.6	47.8	29	83.2

Source: UNCTAD, FDI/TNC database. (贸发会议《2005年世界投资报告: 跨国公司研发国际化》, 附表B.1)

表1-6：政策环境变化与FDI

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



對外經濟貿易大學

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和消费者。



對外經濟貿易大學

中国外贸和利用外资

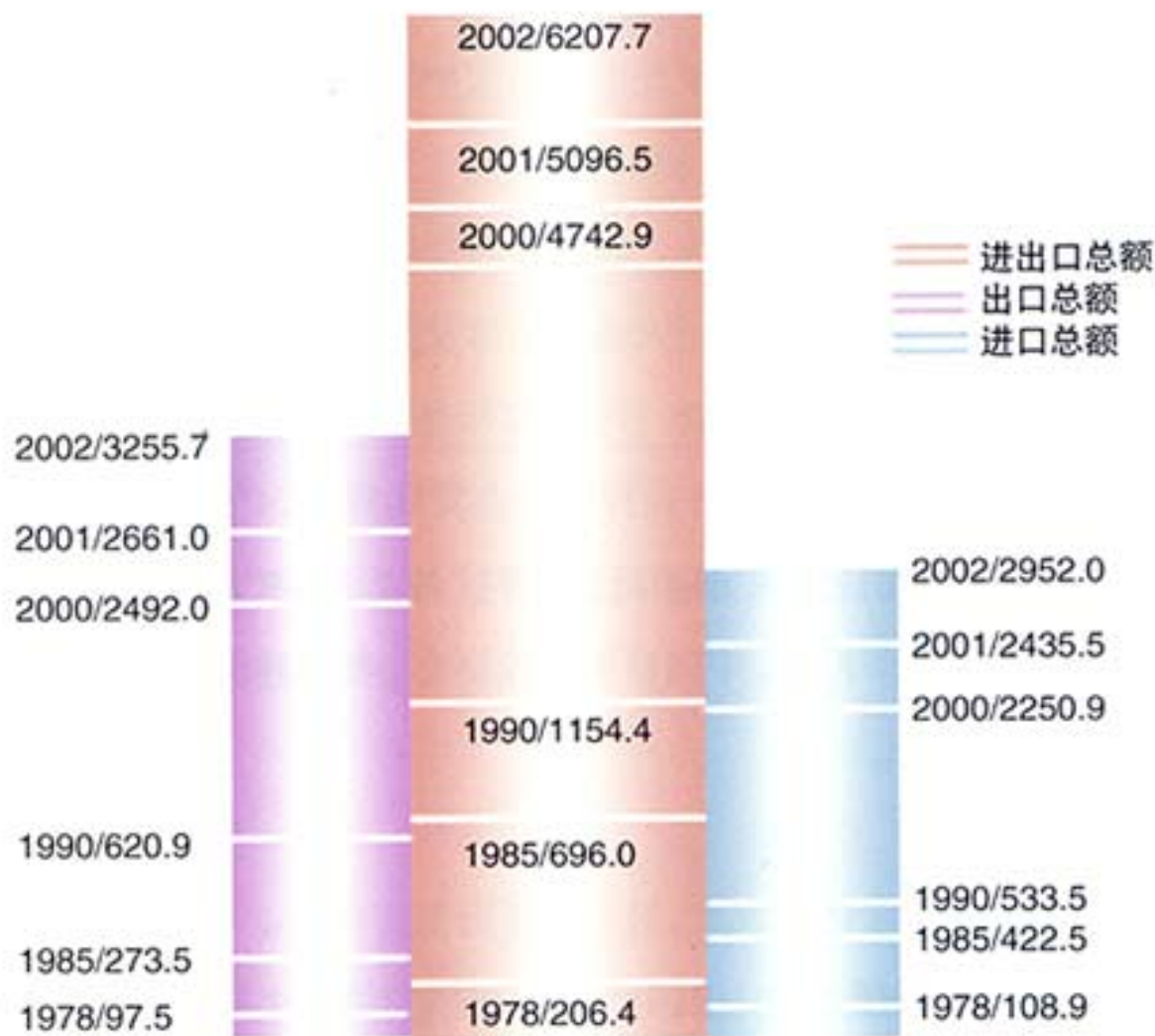
中国商品进出口贸易总额跃居世界第六



智文思 孟丽莎 张越 撰稿(新华社, 10月1日发)

对外经济贸易大学

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				



对外经济贸易大学

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



对外经济贸易大学

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)



對外經濟貿易大學

表1-7 91-98公司重组

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 Februrt 1996, pp. 44-48



对外经济贸易大学

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)



對外經濟貿易大學

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



對外經濟貿易大學

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）



對外經濟貿易大學

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？



對外經濟貿易大學