

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

跨国公司导论



序

党的十一届三中全会作出了对外两种资源，打开国内国外两个市场，学会国内建设和发展对外经济关系两套本领作为我国经济发展的战略确定下来了。十五年来，我国对外开放迅速扩大，对外经济贸易的发展取得了举世瞩目的成就。

第一，全民的对外开放意识大大增强。十一届三中全会特别是邓小平同志南巡讲话以后，广大干部和群众日益深刻地认识到，要加速发展经济，实现到下个世纪中叶达到中等发达国家水平的战略目标，就必须坚持对外开放的基本国策，通过大力发展对外经济技术和文化交流，来充分利用世界上一切可以利用的积极因素，以天下之长，补一国之短。如果夜郎自大，闭关自守，关起门来搞建设，就会永远落后和被动挨打。

第二，多层次、全方位的对外开放格局已基本形成。就过 10 多年的探索，我国已基本形成经济特区——沿海开放城市——沿海开放地带——沿边、沿江、沿线和内陆中心城市——内地逐步推进的对外开放格局。经济特区的“窗口”作用日益显著，沿海开放城市和地区的示范作用大大加强，内地中心城市的辐射作用已开始发挥。对外开放正源源不断地为我国经济注入勃勃生机，成为我国经济高速增长的强劲动力。

第三，外贸体制改革促进了对外贸易的蓬勃发展。1978 年以来，伴随整个经济改革的推进，我国对原有外贸体制进行了一系列改革，外资企业逐步走上了自负盈亏、自主经营、自我发展、自我约束的道路，这无疑有力地推动了对外贸易的发展。1992 年，我国进出口总额达到 1656 亿美元，其中出口 850 亿美元，进口 806 亿美元，在世界贸易地位中上升到第十一位。出口商品结构也不断优化，已实现了由主要出口初级产品向主要出口制成品转变，开始进入由主要出口粗加品向主要出口精加工制成品的转变。

第四，利用外资和其他经济合作全面展开。通过对外开放，我国取得了大量的对外借款用于能源和基础设施建设，从 1979 年到 1992 年，我国仅利用外国政府贷款建设的项目就达 1100 个。同时，我国已经和正在吸收大量的外商直接投资。从 1979 年到 1993 年 6 月，我国累计批准外商投资企业 13.4 万余家，协议外资金额 1692 亿美元，外商实际投入资金 437 亿美元。此外，我国的对外工程承包、劳务合作、技术引进和对外援助工作也获得了长足的发展。

由此可见，对外开放的基本国策正在我国得到充分贯彻，对外经贸交流已成为我国国民经济发展不可缺少的条件。

刚刚闭幕的十四届三中全会通过的《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》进一步强调要：“坚定不移地实行对外开放政策，加快对外开放步伐，充分利用国际国内两个市场、两种资源，优化资源配置。积极参与国际竞争与国际经济合作，发挥我国经济的比较优势，发展开放型经济，使国内经济与国际经济实现互接互补。”可见，对外开放和大力发展对外经贸活动已成

大势，方向不可逆转。

随着对外开放和外贸体制改革的深化，我们将面向一个更加广阔的国际市场，更广泛地参与国际经贸活动。与国内市场相比，国际市场有着其自身的运动规律，有着更多的不确定因素；与国内经贸活动相比，国际经贸活动

要受到更多的制度和法规的约束，更具复杂性和风险性。因此，为促进对外开放和对外经贸活动的发展，必须培养一大批系统掌握国际经贸理论和政策、熟悉国际商务惯例和法律，懂经营会管理的高层次专门人才。

江西财经学院部分教师编写的国际经贸系列丛书，将很好地适应这种需要。这套系列丛书包括《国际贸易》、《国际贸易实务》、《国际经济合作》、《国际商法》、《国际商务函电》、《国际商务谈判》、《国际市场营销》、《跨国公司导论》、《国际税收》、《涉外会计》、《涉外流通企业管理》和《进出口商品检验》共十二本。这套丛书比较全面系统地介绍了从事国际经贸活动所必备的理论及知识。方法与技巧，既可用于高等院校各类专业的教学参考，也可供对外经贸部门各类人士和业余爱好者学习之用。我相信，这套系列丛书的出版，对于发展我国对外经贸教育事业传播国际经贸知识将起到有益的作用。勿庸讳言，根据本人在对外经贸大学多年从事对外经贸教育与科研的见识，认为这套丛书在编写体例上，专业术语的使用上，有些不甚科学，尚待提高，恳希读者提出宝贵意见。

对外经贸大学薛荣久

1993年11月24日北京耕斋

编审说明

为了适应我国建立社会主义市场经济体制、积极参与国际交换和国际竞争以及加速“复关”的要求，满足财经院校国际贸易与涉外经济专业学生和广大从事外经外贸工作人员学习国际经贸知识的需要，我们组织江西财学院国际经贸系的部分专家教授和从事外贸工作的企业家共同编著了这套《新编国际贸易与涉外经济丛书（系列教材）》，共 12 本，内容涉及外经外贸工作的各个方面，知识体系完整，并吸收了国外同类研究的最新成果，有一定理论深度；尤其对实际操作技巧作了详尽的阐述，是财经院校学生和实际工作者学习外经外贸知识的理想读本。

该丛书的编写突出质量意识，从选题、主编人选的确定到编写大纲的审定及定稿工作均由编审委员会严格把关，各书实行主编负责制，聘请有经验的教授和企业家担任主编并总纂书稿，使丛书质量得到保证。

本书出版得到山西经济出版社领导，尤其是李肖敏、寇志宏同志的大力支持，中国对外经济贸易大学国贸系主任、博士生导师薛荣久教授为丛书作序，江西财经学院领导和科研处的同志为丛书的编写和出版给予大力指导和帮助。在此，一并表示谢忱。

由于编著时间较紧，编著者水平有限，缺点错误在所难免，恳请读者批评指正。

编审委员会

跨国公司导论
毛主铎

第一章 跨国公司概述

第一节 跨国公司的概念

跨国公司是第二次世界大战后，特别是六十年代以来发展起来的一种国际企业组织。又称“多国公司”、“国际公司”、“宇宙公司”、“世界公司”、“跨国企业”、“国际企业”、“环球公司”等。称呼不一。经联合国经济及社会理事会研究，并接受拉丁美洲国家代表的建议联合国文件和刊物自 1974 年以后都一律用“跨国公司”来称呼这类企业。我国一般也习惯使用“跨国公司”这个名称。

一、跨国公司的定义

跨国公司不仅在名称上有差异，而且反映人们对它的含义理解不同。关于跨国公司的定义，各派学者和各国政府有不同的认识和解释，众说纷纭。确定划分跨国公司的标准不一致，有的以跨国程度为划分标准，有的以所有权法律基础为划分标准，有的以经营管理的特点为划分标准，有的以综合因素为划分标准。但归纳起来，对跨国公司定义的划分标准大致可分为三种：

（一）结构性标准

1. 以公司在外国活动的国家数作为划分跨国公司的标准。有的认为至少在一个以上的国家有经营活动的企业。欧洲经济共同体则认为至少在两国有生产设施，有的扩展到四、五个国家，甚至六个或者更多。

2. 以所有权作为划分跨国公司的标准。有的认为跨国公司只限于私人所有的公司，而有的认为跨国公司通常包括所有制属于私人的、国营的或公私合营的公司和实体。

3. 以股权多少作为划分标准。即一个企业拥有国外企业的股份多少来划分。美国法律规定为 10% 以上，才可算作子公司。美国规定为半数以上。日本规定为 25% 以上，如果不足 25%，必须是采取非股权安排措施加以控制的子公司。

4. 以高级经理人员的国籍为划分跨国公司的标准。要求高级经理人员的国籍必须来自一国以上，所有权分散在不同国籍人士手里。

（二）业积性标准

1. 以公司国外经营活动其资产额、销售额、生产额、盈利额和雇员人数占整个公司若干百分比来划分，有的要求达到 50%、25% 或 10%，百分比越高，定义要求就越高。但大多数主张以国外销售额或生产额为主要指标，一般以 25% 为界定。

2. 以部门活动来划分。有的认为经营活动范围应扩大到服务业和其他部门，如贸易、金融、保险、航运等。

（三）行为特性标准

即只有经营上采取以全球战略和动机的企业，才算是跨国公司，也就是以全世界为目标，实行全球中心战略的公司。

以上划分标准都有其侧重面，偏重表现特点，某一单项标准都不足以概括跨国公司的特点。而且是动态的，国外子公司的数目、营业额都是会变化的，一家公司由于情况变化，今年划为跨国公司，明年可能不划为跨国公司。

目前世界上广泛介绍的有两种跨国公司的定义：一个是哈佛大学维农教授提出的定义，这一定义有特定范围，主要转发发达国家的大型跨国公司，这些公司包括年总销售额在一亿美元以上的美国跨国公司和年总销售额高于四亿美元以上的欧洲和日本跨国公司。要求子公司最低限度扩展到 6 个国家，在国外子公司中所拥有的股权比重不得少于 25%。人们称这种定义为狭义的

定义。

另一个定义是联合国经济及社会理事会提出的跨国公司定义，这个定义比维农提出的要广泛得多，既包括发达国家大、中、小型跨国公司，也包括发展中国家和前苏联、东欧国家的跨国公司。这两个定义虽存在不少差别，但只是程度上的差别，即子公司地区构成的多少，以及经营规模等方面不同，而其共同之处是指跨国公司是国外进行直接投资开办从事生产经营的分子的企业，它们从事着跨国的生产经营活动。

联合国经济和社会理事会提出的定义是：“多国公司就是在它们的基地所在的国家之外拥有或控制着生产或服务设施的企业。这种企业并不总是合股的或私人的公司，它们也可能是合作社或国有的实体。”在讨论中拉丁美洲国家代表认为“多国公司”一词曾被用来指在安第斯条约组织内部由两个或几个国家共同创办和经营的公司，这些公司不同于单纯以一国为基地从事国外经营的企业，建议后者称为“跨国公司”，以示区别，跨国一词更好地表达了这些公司从事以本国为基地跨越国界经营这一概念。后来联合国文件中均使用了“跨国公司”一词，现在“多国公司”与“跨国公司”两个词在国外仍经常互用。

1983年联合国跨国公司中心发表的第三次调查《三论世界发展中的跨国公司》，指出跨公司的三个要素：“跨国公司的定义应指这样一种企业：（1）包括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；（2）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；（3）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。”

综上所述，究竟什么是跨国公司呢？我们认为一般指在当今科学技术发展和国际分工深化的条件下，利用其资金、技术、管理和组织等方面的优势，通过对外直接投资，在国外设立分支机构和被控制的子公司，形成生产、销售、研究与发展和经营的世界网络，实行全球战略，从事国际生产和其他经营的国际企业组织。

跨国公司绝大部分是由一国企业所建立，极少数是由两个或更多的国家的企业联合建立。跨国公司一般都由母公司（亦称总公司）和分布在各国的一定数量的子公司组成。跨国公司的来源国称母国，子公司所在国一般称为东道国。母公司是在本国政府登记的法律团体，子公司是在东道国政府法律下登记的法人团体。子公司受母公司领导，子公司的所有权由母公司掌握，并服从于母公司的全球战略。子公司的高级官员由母公司任命，一般的管理人员由子公司自行配备，子公司的管理机构要向母公司报告子公司的计划完成和经营活动情况，母公司与子公司之间保持着非常密切的联系。

二、跨国公司与国内企业的区别

跨国公司与国内企业有很大不同。从组织形式来看：（1）跨国公司是以本国为基地，不仅在本国有企业，在国外也有企业（子公司），子公司虽是跨国公司拥有，但它是设在国外的经济实体，受外国法律管辖；（2）跨国公司不仅拥有外国的企业，而且把这些企业控制在自己手中；（3）跨国公司不仅从事国内生产经营活动，而且从事国际化生产经营活动。

从对外经营活动来看，国内企业虽也从事对外经营活动，但与跨国公司国际化经营活动相比有重大区别：（1）跨国公司从事包括各种生产要素的活

动，又称一揽子活动，而国内企业仅从事一般的单项或两项对外经营活动；（2）国内企业的对外经营活动，往往是买卖交易完成后便终止其过程，不参与以后的经营活动，跨国公司在国内外同时从事生产经营活动，并且控制国外子公司活动，使国内外的生产经营能紧密结合，取得最佳效益；（3）国内企业的对外经营活动，一般都是通过外部市场进行的。而跨国公司有相当大部分的海外经营活动，则并不通过外部市场进行，而是通过公司内部体系进行；（4）跨国公司与对外直接投资不能完全等同，但跨国公司都从事对外直接投资，这是跨国公司对外经营活动的基础，世界上的对外直接投资绝大多数是由跨国公司完成，而并非从事对外直接投资的企业都是跨国公司，如两个或两个以上国家的企业在第三国开办企业，它们是直接投资，但并不是跨国公司。一个公司到国外直接投资办合资企业，只拥有很少股权，无法控制这个企业，就不能算作它的子公司，这个公司也不能算是跨国公司。对外直接投资只是跨国公司的对外经营活动的一部分，而不是它的活动的全部。母公司的投资只是子公司资金来源之一，子公司还可以利用东道国及国际上其他资金来源，跨国公司的经营活动非常广泛，除了投资还包括商品和劳务贸易、技术转让等。

三、跨国公司的类型

从不同角度，跨国公司可以分为不同类型：

（一）从经营策略分类：（1）确保原料型公司。直接投资于上游生产行业，控制所需原料生产，保障所需原料供应。目前从事资源工业为主的公司仍注重于采矿业和石油开采业。（2）拓展市场型公司，为寻求广阔市场转向国外经营。（3）提高效益型公司。利用国外廉价劳动力及其他生产要素，以提高生产效率，降低成本，取得更高的利润。

（二）从经营项目分类：（1）资源公司。最早直接投资于种植业、采矿业和铁路，分布于不发达国家，目前仍注重采矿业和石油开采业，这类公司为适应各国资源国有化政策，更多的转向与当地合营和非股权安排。（2）制造业公司。在国外从事产品的制造和销售，是典型的跨国公司，战后发展迅速。（3）贸易公司。以贸易为主。进口原材料及出口工业制成品，亦参与技术引进和直接投资，具有代表性的是日本的综合商社，规模庞大，开展多元化、集团化业务经营。（4）服务公司。随着国际贸易发展起来的从事服务业的跨国公司。服务内容包括管理咨询、广告代理、技术设计、会计事务、银行保险等。如多国性咨询公司、多国性银行、多国性注册会计师事务所等。

（三）从经营结构分类：（1）横向型公司。指单一产品的专业公司，在公司内部母公司与子公司之间没有较多的专业分工，基本上是制造同种产品，经营同类业务。它的特点是有利于内部技术转让，加强内部子公司之间的合作，增加生产，实现规模经济效益。这类公司在战后初期约占跨国公司的一半，后略有减少。至今仍占重要地位。（2）垂直型公司。指公司内部，母公司与子公司制造不同种产品，经营不同业务，但相互之间有密切联系，其生产过程相互衔接。垂直型公司的特点是规模大，投资多，专业化分工协作细致复杂，有利于发展公司内部母公司与子公司、子公司与子公司之间密切配合协作，发挥各子公司的优势。具体形式：一种是经营不同行业的相互有关的产品，如自然资源的勘探、开采、提炼和加工制造等。另一种是经营同行业的不同加工程度的产品。如电子工业的元部件、装配、测试、包装、运输等不同工序。（3）混合型公司。指公司内部母公司与子公司之间制造不

同产品，经营不同行业。而它们经营的产品和行业之间没有什么有机联系，也互不衔接。如日本的三菱重工业公司。其特点是加强了生产和资本的集中，发展多种经营，减轻风险，发挥整个公司规模经济效益的作用。近二十多年发展较快，尤其是大型跨国公司较多。但业务复杂，管理困难，开始出现收缩产品行业的倾向。

除此之外，按所有制分类，可分为私人公司和国有公司。按不同类型国家分类，又可分为资本主义公司和社会主义公司，发达国家公司和发展中国家公司。还可以按战略决策分类，即民族中心（面向本国的）、多元中心（面向众多东道国的）和全球中心（面向世界的）的公司等等。这些不同类型公司由于经营策略、结构和性质各有不同，都有其本身特点。

第二节 跨国公司的历史演变

跨国公司在第二次世界大战后迅速发展，引起了世人关注。但是跨国公司并非古已有之，十七世纪初期建立的东印度公司是英国在原始积累时期进行掠夺的殖民组织，不是跨国公司。跨国公司是科学技术和社会生产力发展的结果。是生产集中、资本集中和经济国际化的产物，是当今世界国际经济技术合作的新型的企业组织形式。它同国际卡特尔、国际托拉斯不相同。现代的跨国公司在早期的跨国公司的基础上又有新的发展。

一、跨国公司的形成与发展

（一）产业资本国际化是跨国公司的形成基础

跨国公司的出现同资本国际化有着密切联系，资本国际化的发展过程大致有三个阶段：（1）自由资本主义阶段的特征是商品输出，主要是商品资本的国际化，（2）垄断资本主义阶段的特征是资本输出，主要是货币资本的国际化，即大多为借贷资本。（3）二次大战后由于生产国际化的高度发展，在商品资本和货币资本国际化的基础上，生产资本国际化迅速发展，其特征是投于直接生产过程中的生产资本输出猛增，资本国际化由流通领域发展到生产领域，企业在国外投入生产资料，直接控制国际生产进行直接投资，从而形成了跨国公司。跨国公司是国际直接投资的载体，也是国际直接投资的主体。所以产业资本的国际化是跨国公司的形成基础。

（二）跨国公司的先驱

跨国公司的先驱可以追溯到 19 世纪 60—70 年代。在第一次世界大战以前，资本输出主要是间接投资，购买铁路证券和政府公债等，对外直接投资的数额和比重比较小，只占世界对外投资总额的 10%，对外直接投资的主要行业是落后国家的铁路修建和矿产的开采。制造业的对外直接投资极少，主要在比较发达的国家和地区，其中美国对制造业的对外直接投资之直接投资总额的比重比英、德、法等国都要高。

当时发达资本主义国家的一些大型企业，通过对外直接投资，在海外设立分支机构和子公司，最先从事跨国经营的制造业直接投资的是一些掌握技术垄断优势的公司。如美国第一家早期跨国公司胜家缝纫机公司最先到欧洲进行直接投资，还有美国的威斯汀豪斯电气公司、爱迪生电气公司、伊斯特曼柯达国际收割机公司都先后到国外活动。有一些公司避开保护性贸易限制，到海外市场建立制造业子公司，就地生产就地销售，成为早期的跨国公司。如英国和荷兰合资建立的龙尼莱佛公司，瑞士的雀巢食品公司，欧洲的一些发达国家的公司都在这一时期到国外投资设厂，开始跨国生产经营，这些都是巨型跨国公司的先驱。

（三）两次大战期间跨国公司缓慢发展

两次大战期间对外投资数额徘徊不前，增长缓慢，1913 年到 1938 年的 25 年期间，仅增加了 70 亿美元，增长 16%，年平均增长 0.6%，其中间接投资比重下降，从 1913 年占 90% 下降到第二次大战前夕的 75%，但仍居主要地位，绝对额未减少。对外直接投资有相当增加，主要资本主义国家对外直接投资的绝对数额增加了二倍，比重也有较大提高，其中美国对外直接投资上升为第二位，仅次于英国。同时对外直接投资的行业扩大，对制造业投资比重有较大提高，尤其是美国的变化明显，美国 1914 年的对外直接投资以矿业居首位，1940 年即以制造业居首位。

对外投资的去向有一半仍在殖民地和经济落后国家，但随着直接投资制

制造业的比重增加，因此对经济发达和比较发达国家的直接投资也有所增加。

在这期间，对外投资的发展极不平衡，英国资本输出虽然仍居世界首位，但优势相对下降。战前仅居第四位的美国急剧扩展，美国对外直接投资额由 26.5 亿美元增至 73 亿美元，比重由 18.5%，增至 27.7%，投资额比战前增加了 2.4 倍，稳居第二，从债务国跃为主要债权国。原居第二、三位的法国和德国，投资额急剧减少，被挤出资本输出大国之外。

在此期间，大部分向外扩张的跨国公司属于技术先进的新兴工业，或者是生产大规模消费产品的，为了加强国际竞争能力，这些公司往往先在国内进行兼并以壮大实力，再向外扩张，不断到海外建立子公司。美国 187 家制造业大公司在海外的分支机构由 1913 年的 116 家增至 1919 年的 180 家，1929 年增至 467 家，1939 年增至 715 家，说明二次大战前跨国公司虽然发展缓慢，但有了一定基础，尤其是美国已有相当基础。

世界直接投资在此期间发展缓慢，主要原因是：两次战争的破坏，投资损失，战争债务负担和国家重建费用巨大，除美国外，其他国家对外直接投资确有困难；面临 1929 年—1933 年空前的世界经济危机，经济大萧条造成直接投资不振；各国相互实行保护贸易政策，影响国际贸易的扩展；货币制度混乱，利用货币贬值作为贸易战的手段，阻碍了跨国公司的经营管理；卡特制度盛行，分割世界，其控制范围扩大到生产和投资，也阻碍了对外直接投资的发展。

（四）二次大战后跨国公司突飞猛进

跨国公司虽然在二次大战前就出现，从它的前驱开始至今已经有一百二十多年的历史，许多早期的跨国公司就是现代大型跨国公司的前身和基础。但无论就发展速度、规模和特征来看，当时还不成型，也不占重要地位。跨国公司在广度上和深度上空前发展还是第二次大战以后的事。战后跨国公司发展的主要表现是：

1. 世界对外直接投资猛增

1945 年世界对外直接投资额 200 亿美元，1978 年增至 3693 亿美元，1983 年更增至 6000 亿美元以上，所占对外投资总额比重从一次大战前的 10%，二次大战期间的 25%，增至 1978 年的 60.55%，即对外直接投资超过了对外投资总额的一半以上。主要资本主义国家私人对外直接投资总额，从 1980 年比 1960 年增加 7 倍，平均增长 11%，超过了国民生产总值、工业生产及对外贸易的增长速度。进入 80 年代增长率有某些降低，呈不稳定趋势。

2. 跨国公司的家数剧增

据调查，1968 年—1969 年主要发达市场经济国家的跨国公司共 7276 家，其国外分子公司达 27300 家，1978 年分子公司达 82266 家。联合国跨国公司中心 1987 年公布：全世界约有二万家跨国公司，海外直接投资总额 4500 亿美元，在全世界拥有 10 万个以上的分支机构。其中 50 家最大的跨国公司就拥有一半以上的海外直接投资。80 年代中期跨国公司每年投资于海外子公司就达 500 亿美元。95% 来自发达国家，3/4 投向其他发达国家。据最近联合国报告公布：90 年代初世界跨国公司总数已达 3.7 万家，子公司已超过 17 万家。

3. 投资来源国比较集中，投向有了变化

战前来源国主要来自英国、美国和联邦德国，三国约占投资总额比重 80% 以上。战后投资来源国有变化，英国经济衰落，对外直接投资地位由第

一位退居第二位，美国上升为第一位。1981 年美国投资占比重 42.9%，其他国家随着国力恢复和经济发展，对外直接投资发展加快，1918 年联邦德国比重增至 8.6%，跃居世界第三，日本的比重增至 7.0%，跃居世界第四位，瑞士的比重增至 6.9%。

对外直接投资的国家和地区，逐渐由发展中国家转向发达国家，发达国家除了向发展中国家投资，发达国家之间的相互投资也增加了，它们既是投资的主要来源国，又是投资的主要东道国，国际对外直接投资由单行道向双行道发展。

发达国家对发展中国家的直接投资所占比重总的趋势是日趋下降，但并不是直线下降，绝对投资额仍有所增加。发达国家对发展中国家直接投资的对象，主要集中在一些新兴工业国和工业化进展快，人均国民收入高，市场容量较大的国家。

4. 对外直接投资的领域扩大

由早期主要投向矿产，开采等初级产品部门，转向制造业、向新兴工业部门发展，对汽车工业、石油化工、电子、机械等行业的投资比重大大增加，对服务行业的直接投资也处于上升趋势，由商品贸易领域向综合性经营业务领域发展。

投资来源国现在已不是发达国家的“专利”，发展中国家和社会主义国家不仅相互投资，也开始到发达国家投资，发展中国家的跨国公司 70 年代开始发展，投资规模较小，80 年代发展较快。

5. 各国对外直接投资不平衡

80 年代中期，美国仍是对外直接投资的最大来源国，但比重却在下降，西欧和日本将资本大量投入美国，1985 年美国接受世界的直接投资已占比重 29%，已超过西欧和日本接受直接投资所占比重。因此，美国又是世界对外直接投资最大的东道国。

日本对外直接投资迅猛发展，1985 年已经是世界第三大投资国，近几年来很可能成为最大的对外直接投资的来源国。联邦德国跨国公司的发展速度也在加快，大公司明显增加。据美国一杂志统计，列入资本主义世界最大的二百家公司名单中，美、法、联邦德国和日本四国合计的公司数目，1956 年不到美国的三分之一，而 1975 年已经达到美国的三分之二以上。一些比较小的发达国家，如瑞士、荷兰等国的企业，现在也加强了向国外发展。

二、战后跨国公司迅速发展的原因

战后对外直接投资迅速发展的原因，大体上也就是战后跨国公司迅速发展的主要原因，因为跨国公司是对外直接投资的载体，又是它的结果，战后跨国公司迅速发展的主要原因是：（1）战后世界科学技术革命和世界生产力的发展。五十年代开始的以原子能、电子为代表的第三次科技革命，无论是广度和深度都超过了前两次，大量科技成就广泛应用于生产，出现了一系列新产品，新技术和新兴的工业部门，大大促进了生产力的发展，生产力的发展，要求更多的原料和销售市场，要求生产和销售的国际化。科学技术革命的发展为跨国公司奠定了物质基础。（2）生产和资本的集中，“过剩”资本的增加。战后发达国家生产和资本不断集中，垄断程度加深，拥有大量资本和先进技术的垄断企业，迫切要求到国外寻找有利的投资场所和销售市场。如美国的垄断资本在两次大战中发了横财，积聚了巨额资本，战后发生了第三次企业兼并高潮，使原有大公司规模不断扩大，在一些新兴工业部门，形

成少数大企业垄断统治。日本在经济恢复后，六十年代也出现了企业兼并高潮，形成了许多大企业。这些大企业垄断了国内市场后要进一步发展，就要求越出国界。当企业规模扩大，某一行业生产能力超出国内有支付能力需要的程度就越大，在国内找不到“有利可图”投资场所时，为寻求利润丰厚的投资市场，必然要向外扩张，因此，跨国公司的发展是生产和资本集中的结果。（3）国际分工的深化，生产和资本的国际化。随着科技革命的发展，生产和资本的集中，战后国际分工在广度和深度进一步发展，大大加强了各国之间的互相依赖和协作，各国之间的国际分工已经不局限于部门之间的分工，国际经济联系也不仅局限于商品流通领域，而进入了生产领域。国际分工向部门内部的分工，产品专业化、零部件专业化和工艺专业化发展，大大促进了生产国际化和资本的国际化。因此，发展跨国公司又是战后生产国际化和资本国际化发展的客观要求。（4）现代交通运输和通讯信息的发达。由于科学技术的发展，为交通运输和通讯的革命提供了技术条件。交通运输和通讯的发展，大大缩短了国与国之间的空间距离，19世纪中叶，从美国到欧洲的邮件，一般要21天，现在使用电话、电传和电子计算机信息系统，使通讯技术有了突变。海运技术大发展，运输量大、及时、价廉，为各国之间经济联系提供了必要保证，使跨国公司有可能把各地的子公司紧密联系起来，形成整体，实现它的全球战略目标和战略部署。（5）国家垄断资本主义的发展，各国政府扶植和鼓励跨国公司向外扩张。（6）战后国际市场的激烈竞争，发达国家政治经济发展不平衡。战后初期，美国在经济上占绝对优势，后来西欧经济逐渐恢复发展，争夺西欧市场十分激烈。70年代以来，美国经济相对削弱，西欧、日本经济崛起，加快了对外投资步伐，在国际范围内同美国的跨国公司进行争夺，国际市场的争夺大大促进了跨国公司的发展。（7）战后殖民体系互解，发展中国家要求发展民族经济。发展中国家政治独立后，发展民族经济缺少资金、技术和管理经验，希望引进发达国家跨国公司的资本和技术。发达国家也企图利用跨国公司作为工具，保住它在发展中国家原有的经济利益。因此，发展中国家发展民族经济也给跨国公司发展提供了机会。

发展中国家在战后也发展了自己的跨国公司，重原因是：（1）战后发展中国家民族经济迅速发展，特别是一些新兴工业国（地区）的经济有很快发展。（2）生产和资本集中相应加强，也开始出现一些较大型的企业。（3）为改变国际经济地位，增强自身实力，国家鼓励大企业对外投资。（4）对付来自发达国家保护主义而采取的对策。（5）实行进口替代战略，优化产业结构，扩大对外贸易，引进先进技术和改善国际收支等。

发达国家之间相互投资增加，主要因为发达国家经济发展水平都比较高，投资环境比较好，接受投资的市场容量大；科学技术优势各异，产业结构的差异，消费水平和市场结构相近，相互之间语言障碍较少，法律制度比较熟悉，交通、通讯和服务业等基础设施好，容易组织国际生产。政治稳定，风险较小和国际资本运动的条件好等。

而相反，发展中国家的投资环境尚有许多不足之处。如经济发展水平较低，市场容量小，消费水平也较低。基础设施较差，配套能力差。技术管理人才缺乏，政治不稳定，法制不健全，政策多变，风险较多，因此对发展中国家投资比重有所减少。但对发展中国家投资也有许多有利条件，如资源丰富，劳力和土地便宜。许多发展中国家都在为吸引外资采取优惠政策，改进

基础设施，投资环境不断改善，到发展中国家进行难以替代的资源开发、劳动密集型行业、装配性工业等项目的投资尤为有利。

第三节 跨国公司的基本特征

跨国公司是一种国际化的垄断组织，它与通过协定组织起来的国际垄断同盟的国际卡特尔不同，虽然不少跨国公司与国际卡特尔有密切联系，并参加了瓜分市场的卡特尔，但它不是仅就销售市场，规定商品价格和销售限额，在再生产某一环节进行垄断的组织形式；而是在垄断企业内部对再生产周期所有环节，在生产、销售、科学研究等方面进行国际化安排的一种垄断组织的新形式。虽然各国国情不同，不同发展阶段各国跨国公司的情况千差万别。在战后科学技术发展和生产国际化的条件下，现代跨国公司的自身发展，无论在规模上、战略目标上，还是在组织上，经营管理上和活动方式上都有其共同的基本特征：

一、经营规模庞大

根据联合国跨国公司中心发表的报告，1985 年全世界对外直接投资总额约为 6500 亿美元，跨国公司母公司为二万家，分支机构达十万家以上，其中 50 家大型跨国公司即占上述直接投资额的半数。最大的工业跨国公司，占世界市场经济国家产值的五分之一至四分之一，最大的 56 家跨国公司的销售额在百亿至千亿美元。1985 年世界最大的跨国公司美国通用汽车公司的销售额为 963 亿美元，净资产 295 亿美元，净收入 40 亿美元，职工达 81.1 万多人。一般跨国公司的销售额均在 10 亿美元左右。

据联合国最近发表的《1993 年世界投资报告：跨国公司和一体化的国际生产》刊载：到 90 年代初，世界跨国公司总数已达到 3.7 万家，拥有子公司已超过 17 万家；1992 年跨国公司对外国投资总额已达 2 万亿美元，跨国公司的销售额高达 5.5 亿美元，而全世界出口额不过 4 万亿美元。

由于跨国公司资金雄厚、优势显著，在国内外处于寡头竞争地位，通过全球经营获得规模经济效益。人们称巨型的跨国公司为“私人王国”。它的销售额相当一个中等国家的国民生产总值，美国通用汽车公司的年销售额就大于瑞典、奥地利、阿根廷等国的国民生产总值。美国跨国公司年销售总额已经达到号称资本主义世界第二经济大国日本的国民生产总值。

二、对外直接投资是向外扩张的重要手段

跨国公司的国外活动不仅限于直接投资，但对外直接投资无疑是跨国公司向外扩张的重要手段，是跨国公司实行生产国际化经营的基础。跨国公司通过对外直接投资，在国外设立分支机构和子公司，并对其实行有效控制。

三、建立内部一体化经营体系，实行全球战略

内部一体化和全球战略是现代跨国公司与其他国际企业组织相区别的重要特征。现代跨国公司在海外拥有众多的分支机构和子公司，形成生产、贸易、投资、金融和信息世界网络，各地分支机构和子公司，都在总公司的统一指挥下，按总公司的决策，进行各项业务活动。把分散在世界各地的子公司结成一个整体，加强内部经营，形成内部一体化的经营体系。在这个基础上，就决定了现代跨国公司把全球作为它的战略目标，以世界市场为目标，来安排生产、销售及科研等经营活动，取得整个公司最大的利益。

四、综合型的多种经营

现代跨国公司的经营面广宽，已经由单一产品生产经营向综合性多种经营方向发展。不仅经营商品贸易，而且是技术的发明者和传播者，情报信息、财务服务的提供者，甚至是各国文化和观念的沟通者。

跨国公司的经营方向发展经历了三个阶段。第一阶段（战后初期）为横

向型经营，即在跨国公司内部，母公司与子公司之间大体上只生产同一种类产品，经营同类业务；第二阶段为垂直型经营，即在跨国公司内部，母公司与子公司之间分别生产不同类产品，但在公司内部是相互联系的，其生产过程是互相衔接的。如制造业公司投资采掘业，以确保原料供应来源。第二阶段为综合型多种经营，即在跨国公司内部，母公司和子公司各自生产不同种类的产品，甚至是不同行业的产品。形象地说：“从方便面到导弹”，几乎无所不包。如美国的杜邦公司、联邦德国的拜尔公司等等，除了经营化工产品，还兼营药品、食品、化妆品、首饰工艺品、纺织、冶金、电子、化肥、农药、运输和旅馆业等各种行业。其业务特点是根据生产、销售过程内在的需要，将有关的生产联系起来，进而向其他行业渗透，形成生产多种产品的综合体。

综合型的多种经营适应了日益复杂的国际投资环境，适应了激烈竞争的、瞬息万变的国际市场。发展多种经营、开展综合利用，有利于各种资源的优化组合，发挥跨国公司的综合优势。开展综合经营，能够保证跨国公司获得比较稳定的效益，获得较多的生存和发展的机会。多生产一种产品或多经营一种商品就多一条生路，“东边不亮西边亮”，从而能分散跨国公司的经营风险。但是，由于它们把经营力量分散在各种产品的生产或各类商品的经营上，分兵把守，因而，同集中经营战略相比，较难形成跨国公司的独特的经营优势和经营特色。

这里为了使读者能更好地了解现代跨国公司的特征，现介绍二个现代跨国公司的案例如下：

案例一：美国通用汽车公司

据美国《幸福》杂志 1990 年 9 月刊载，1989 年世界最大的 50 家跨国公司，居第一位的是美国的通用汽车公司，销售额达 1270 亿美元，股东权益达 350 亿美元，职工人数达 77.5 万人。它在美国 25 个州，88 个城市中设有 127 个工厂，在加拿大的五个城市设有 13 个工厂，在其他 36 个国家中设有分支机构，建立了 31 个制造、装配汽车的工厂。通用汽车公司建于 1908 年，是由 20 多家汽车制造公司合并组成的，是世界上最大的汽车公司，原为社邦财团控制，1962 年落入摩根财团和洛克菲勒财团之手。产品主要是小汽车、载重汽车和大客车，还生产柴油机、发动机、变速器、火花塞、车灯、散热器、发电机等零部件产品。在汽车产品中以小汽车为主，在美国生产小汽车六百余万辆，占 78%，所生产的各种型号的汽车，从低价到高质高价的都在市场上占有重要地位。70 年代以来，因油价上涨，其汽车产品开始向小型化、轻量化方向发展。

该公司根据以销定产，以产定购的原则制定生产计划，按照产品的方向在各经营部门内部组织专业化生产，将生产各种标准化、通用化的零部件的工厂都集中在底特律附近，以便就近管理和组织协作；而根据产品接近市场的原则，将生产车身和其余零部件的工厂及装配工厂，分散在全国各地，以避免“成车”长途运输，节省运输费用。

通用汽车公司在海外的销售额，产资额和雇员人数占公司总额的 30% 以上，在 30 多个国家和地区直接从事汽车制造、装配销售业务，主要的子公司设在美国、澳大利亚、联邦德国，还有巴西、阿根廷和南非等国。

70 年代以前，其海外企业采用全股权形式，随着世界汽车市场加剧，及发展中国家要求当地资本平等参与股权呼声的高涨，该公司不得不从 1969

年开始改变经营策略，允许海外企业采取部分股权形式，近年来在海外办了不少合营企业，还采取了许可证贸易、技术援助、补偿贸易、包建工厂等多种经营方式。

该公司的销售活动是在公司统一指导下由各经营部门独立进行的，汽车产品通过经销商卖给消费者。它在世界各地与 18700 家经销商订有合同，其中美国和加拿大有 13400 家，还专门成立了通用汽车票据承兑公司为经销商提供资金支持。

该公司为加强产品在市场上的竞争能力，十分重视科学研究和技术发展工作，1977 年科研费用达 15 亿美元左右，每年科研费用均为其销售额 3%，相当其纯收益的三分之一以上。公司设有技术中心，负责全公司的科研和技术发展工作，技术中心拥有 4000 名科学家、工程师、设计师和其他辅助人员，其中有 353 名获得博士学位。它已建成了美国第一条应用计算机的生产线，由机器人完全代替工人进行零部件分类、传送和装配工作。技术中心的工程部，设有现代化的汽车试验场，实验室和汽车学院。

该公司实行分散经营与集中管理相结合的管理体制，决策和管理是集中的，执行和经营是分散的。还有一套严密的财务管理制度和考核制度，70 年代以后采用了全球性经营策略，1978 年改组海外经营部，在公司总部内正式组成通用汽车海外小组，在全球范围统一安排公司各经营单位的生产和销售，这种结构上的调整，加强了向海外大规模扩张。

案例 2：美国埃克森石油公司

埃克森公司是美国最大的一家石油公司，也是最大的跨国公司之一，已有近百年的历史，1989 年世界最大的 50 家公司中，埃克森居第三位。销售额达 867 亿美元，利润额达 35 亿美元，资产额达 832 亿美元，股东权益达 302 亿美元，职工人数达 10.4 万人。居世界最大石油公司“七姊妹”之首。总部设在纽约曼哈顿中心地带，总部大厦高 53 层，目前在 37 个国家设有 70 多个炼油厂。子公司 200 多家，分布在 100 多个国家，在国内外拥有生产油气井 4 万多口，日产原油 400 万桶，拥有油船的载重量平均每天 2500 多万吨，拥有输油管长达 6 万公里，销售网遍布世界。

该公司从美国扩展到国外，从发展中国家获得大量原油，生产的原油五分之四来自国外，在发达国家，主要在欧洲国家经营石油提炼和运输，成为世界上最大的石油、天然气勘探、开采、加工和运输的综合企业。70 年代以来，石油输出国组织发起国有化运动。1980 年原油量比 1920 年下降 26%，该公司不得不通过各种供应合同由产油国政府和石油公司提供。埃克森公司则通过技术援助合同、作业合同、销售合同等形式，参与企业管理和进行控制，仍保持着相当高的垄断程度。

该公司除了经营石油业务外，在石油化工方面的经营也有较长的历史。20 年代由于它用石油生产了商用异丙醇，开创了现代石油化学工业；30 年代研制出异丁橡胶的新型合成材料，并研制出商用汽油蒸汽裂解法。它的全球石油化工经营活动，由其分公司埃克林化学公司进行。还通过其他专业子公司进行煤、铀以及铜、锌等矿物的勘探和开采，并从事信息设备生产。

该公司自 1919 年开始进行科研工作，由于石油技术稳定、垄断程度高，70 年代初每年研究费用不到 1 亿美元。后来垄断地位下降为取得技术优势，1981 年研究费用提高到 6.3 亿美元，加快对替代石油的能源、合成燃料、煤等方面研究。

该公司最高领导机构是董事会，由 19 个人组成，公司采取集中控制、分散活动的原则，总部本身不进行具体业务活动，子公司和企业的业务领导由地区分部和分公司负责。如埃索中东公司负责协调埃克森公司在埃及、利比亚、沙特阿拉伯、伊朗、阿拉伯联合酋长国的阿布扎比、叙利亚和黎巴嫩的石油和天然气的利益。其他分公司都分别负责协调一些地区石油、天然气勘探和生产，国际销售、海洋运输和技术服务等。组织管理非常严密，但是分公司、子公司又是高度独立的，各有自己的董事会和经理人员来管理公司的业务。

上述美国通用汽车公司和埃克森公司是两个典型的大型现代跨国公司，都具有明显的规模大，通过直接投资，建立众多的国外子公司，形成内部一体化经营体系，实行全球战略，发展综合多种经营等基本特征。

第四节 跨国公司对世界经济的影响

跨国公司的经营活动非常广泛，涉及许多经济领域，它的影响也是多方面的，不仅对来源国和东道国的经济发展有重大影响，对整个世界经济也都产生重大影响。

特别是战后跨国公司的发 展是战后世界经济发展的重要经济现象和重要特征。西方经济学家认为跨国公司的发 展是战后最值得重视的经济现象，同蒸气机、电力和汽车的应用推广一样，是现代经济史上的重大事件，在国际范围内，其他任何经济力量都无法与它相比。跨国公司已成为当代国际经济、国际贸易、国际投资和 国际技术转让中最活跃最有影响的力量。

一、加速生产国际化和资本国际化，促进世界经济发展

跨国公司是生产国际化和资本国际化的产物，同时跨国公司的发 展又促进了生产国际化和资本国际化的发 展，促进了世界经济的发展。众所周知，资本主义经济在战后得到了空前发 展，据统计跨国公司对外直接投资的发展速度大大超过了资本主义工业生产和出口贸易的增长速度。在 1948—1976 年期间，资本主义世界的工业生产平均年增长率为 6.6%，出口贸易量平均年增长率为 7.7%，而对外直接投资平均年增长率高达 9.5%，1978 年达 3693 亿美元，32 年共增加了 17.5 倍。这样高的投资速度，必然对世界经济起了推动作用。

战后初期西欧的经济恢复，如欧洲电子计算机、汽车、石油化工、合成纤维，人造橡胶等工业的建立，就与以美国为基地的跨国公司对外扩张有关。加拿大、澳大利亚的经济开发，亚洲、拉丁美洲新兴工业化国家的制造业、交通运输业的发展，也与跨国公司的对外经营活动有关。

目前，跨国公司的总产值已占资本主义世界总产值的三分之一以上，它控制了 50% 的国际贸易，80% 的工艺研制，30% 的国际技术转让。它们的分子公司的销售额（不包括公司内部销售额）相当于世界出口总额的 70%。1992 年跨国公司在 本国境外的销售额已经超过世界出口总额，它们的流动资金已超过所有资本主义国家官方外汇储备总额。跨国公司发展的势头现在仍然有增无减。

跨国公司的经营活动，加速了生产国际化和资本国际化，跨国公司的营业额和资产有相当部分来自国外，国外比重日趋升高。1980 年世界最大的 350 家跨国公司在 国外有子公司 25000 多家，销售额为 26350 亿美元，盈利 1000 亿美元，雇佣职工 2500 万人，与 70 年代初期比，其国外部分的比重都有相当程度的提高，国外销售额之其销售额比重平均由 1971 年的 30% 上升为 1980 年的 40%；净资产额占资产总额的比重由 31% 上升为 33%；净利润由 49% 提高到 53%，国外雇佣职工由 39% 上升为 46%，生产国际化的发 展，加速了资本的国际流动，使各国经济联系进一步密切，形成相互渗透、相互依存的局面。

二、促进科学技术进步，加快国际技术交流

科学技术的特点是不断创新。跨国公司在国际竞争中要保持并扩大自己的阵地，只有牢牢地掌握先进的科学技术，这就需要不断进行大规模的科学技术的研究与开发，不断地将新技术转为新产品。

几乎所有的大型跨国公司都有自己的研究机构和实验室，每年拨出大量科研费用从事研究和发展工作。美国通用电气公司拥有研究和发 展中心和 200 多个产品研究部，拥有 12000 名科技人员，1980 年研究费用近 16 亿美元，

占该公司销售额的 7%，联邦德国的大型跨国公司拜尔、西门子、巴斯夫等公司都有自己集中的研究基地，即科学城。

七十年代以来，跨国公司开发新技的重点逐步转向技术和知识密集型产业，跨国公司在世界技术贸易中的地位不断提高，跨国公司的专利销售额占整个资本主义国家专利销售额的 90%。美国技术贸易的专利使用费用收入约有 85% 为跨国公司所有，现代先进技术绝大部分为大型跨国公司所掌握。

跨国公司注意应用科学研究和推广，也是它的强有力的竞争能力的主要基础。它通过采取对新技术、新工艺和新产品，实行统一领导，分级推广，组织国际化生产，首先将最新技术和最新产品应用于母国的国内生产，垄断国内市场，并通过出口满足国外市场需要，经过若干年后，将此技术和产品转让给发达国家的子公司，最后将此已相对陈旧的技术和产品，再转让给发展中国家，最大限度地保持了每一项新技术及专利的生命，同时有层次的向世界推广和扩散，也促进了世界技术的进步。因此，跨国公司是世界科学技术最大的拥有者和传播者，跨国公司推动了国际科学技术进步，从而促进了世界生产力的发展。

三、促进和控制国际贸易的发展

跨国公司的发是国际分工深化的结果，同时它又促进了国际分工的不断深化，跨国公司将原来母国公司内的部门间和部门内的分工，扩展到世界范围，加强了各国之间的相互依赖和协作，必然要求各国商品在国际上的自由流动。据联合国贸易与发展会议秘书处估计，1970 年中期，跨国公司在世界贸易中所占份额即已超过二分之一，还可能超过三分之二，甚至更多。再加上跨国公司新技术、新产品不断推出和转移，这就更扩大了国际贸易的流量和各种技术和商品贸易的新领域。

跨国公司对国际贸易的一个特殊影响，就是公司体系内母公司与子公司之间、各子公司之间的贸易，形成了一种大规模的内部贸易。战后跨国公司内部供货迅速增加，比重上升。据联合国估计，跨国公司的内部贸易约之世界贸易总额的 30%，内部贸易也是国与国之间的贸易，但这种贸易不通过市场，交易对手不是“局外”企业，而是本公司体系内的有关企业，从而大大加强了跨国公司在国际贸易中的控制和垄断地位。跨国公司内部贸易的出现也使东道国对它难以管理，使国际市场更不稳定。

跨国公司作为国际贸易的主要力量，因而跨国公司的行业 and 地区的特点和变化，必然对国际贸易的商品结构和流向发生重大影响。如跨国公司对外直接投资的主要行业是制造业，国际贸易中的制成品就上升。发达国家跨国公司主要投资于资本、知识、技术密集型行业，它们在国际贸易中经营的航天、办公自动设备、电子、化工、计算机、机器设备、汽车和金属制品等商品的数量就扩大。如果发达国家跨国公司对外直接投资主要投在发达国家，即发达国家之间的贸易比重便上升。

四、加速国际资本的流动

跨国公司对外直接投资的扩展，其中有自有资本，也有外来资本。其中有现款，也有用技术设备作价；有从银行借来的长期贷款，也有合伙人的资本，跨国公司控制的这一巨额资本，对国际资本的流动起着重要影响。

跨国公司为海外子公司提供资金，提取利润，进行相互之间商品、劳务交易、技术使用费和管理费的偿付、借贷、结算等活动，经常引起大量资金的运转。跨国公司拥有巨额现金和流动资金，美国跨国公司所持有的现金和

流动资金 1971 年已增加到 1150 亿美元,比同年所有资本主义国家储备金 885 亿美元还高出 30%,而流转迅速,进出频繁,成为国际金融市场的重要资金来源。

跨国公司还拥有大量外国股票和政权,也向国外出售股票和债券,是国际证券交易市场的重要力量。跨国公司的海外投资活动和经营活动,加速了跨国银行的发展,跨国银行与跨国公司的联系密切,不仅为工业跨国公司提供贷款,而且为它们提供各种广泛的金融服务,这些活动有利促进国际资本流动,加速资金周转,促进国际经济交往。

跨国公司的金融活动是为自己的业务利润服务的,但也有一部分活动用于货币和金融投机,如出售远期外汇来保护预期将贬值的货币计值的资产;购买远期外汇来取得预期将升值的货币计值的资产;在选择不同货币的借贷上大做金融投机,这些投机活动恶化和加剧了国际金融市场的不稳定,甚至造成混乱。

除以上所述,跨国公司的影响还涉及国际人才流动,传播经济危机和通货膨胀,加剧世界经济的动荡等,这些都不容忽视。

五、跨国公司对不同国家的经济影响

由于国情不同,与跨国公司相处地位不同,跨国公司对不同国家的影响因发达国家或发展中国家,东道国或母国而异。这里存在四种不同组合;第一种是发达国家为母国,另一发达国家为东道国;第二种是发达国家为母国,另一发展中国家为东道国;第三种是发展中国家为母国,另一发达国家为东道国;第四种是发展中国家为母国,另一发展中国家为东道国。同时,发展中国家中不同国家的差异较大,因此对发展中国家的影响,也因不同国别而有区别。因此,跨国公司对不同国别的影响,因时、因地、因事而不同,要作历史的具体的分析。这里,只从跨国公司对发达国家的经济影响和对发展中国家的经济影响两种情况来讨论。

(一) 跨国公司对发达国家的经济影响

现在发达国家之间相互都设立了跨国公司的子公司。因此,它们之间既是东道国,又是母国,既有利益相同的一面,又有利益冲突的一面。

1. 跨国公司给发达国家母国带来巨大利益。

跨国公司的最终目的是为了取得最大限度的利润。一般来说,跨国公司在海外投资的利润率要比国内投资利润率高,1979 年在发达国家的直接投资利润率达 19%,如此巨额利润大大扩大了垄断资本积累的规模和实力。同时,有利改善国际收支平衡,如从 70 年代开始,美国外贸从顺差变成逆差,主要通过对外直接投资净收入的增加,在很大程度上抵销和缓和了商品贸易逆差。随着贸易保护主义抬头,国际市场竞争加剧,争夺国际市场的矛盾日益尖锐,跨国公司对外扩张的最重要目标之一,就是争夺和占领国际市场,发达国家跨国公司竟相对外直接投资,建立众多的生产和销售分支机构,都是为占领和控制各地市场,从而进一步推动商品出口,促进本国生产增长。如美国跨国公司对西欧和加拿大的一些重要工业市场的控制程度就相当大,它长期控制着西欧电子计算工业,1967 年它控制了加拿大和天然气工业的 82%,汽车工业的 90%,橡胶工业的 83%,化学工业的 59%。发达国家跨国公司对外直接投资,一是利用技术优势占领市场,同时也为了吸收东道国的先进技术。西欧、日本一些公司到美国设立分支机构,就是与美国最新技术和管理经验保持密切联系。一些发达国家资源贫乏,美国资源丰富,但仍有

些原料特别是战略原料，也要依赖国外供给。跨国公司为保证母国所需原料和燃料，垄断世界原料市场和燃料市场，力图控制矿山的采掘、冶炼、加工、运输和销售。

发达国家跨国公司使母国得到巨大的利益。但是对母国也存在一定消极影响，如：可能引起国内投资减少；某些部门发展停滞，产生某些工业“空心化”恶果，影响本国产品出口为调整经济结构造成困难，加重结构性失业和人才流失等。

2. 跨国公司对发达国家东道国的影响。

跨国公司对发达国家东道国的作用比较明显，总的看，促进了生产力的发展，扩大了进出口贸易，加强了国际间的技术交流等，但同时还加剧了它们之间的竞争，竞争的结果又加速了生产和资本的进一步集中。例如，美国跨国公司对战后西欧、日本经济的恢复起了积极作用，后来又把新技术、新兴工业部门如合成纤维、合成橡胶、电子计算机、石油化工、汽车工业带到欧洲。大量外国跨国公司进入欧洲，为战后欧洲经济恢复提供了大量资金，对复兴欧洲起了“输血”作用，加快了欧洲新兴工业部门的建立，提高了整个欧洲的工业水平。跨国公司进入欧洲设厂生产，减少了西欧国家的大量进口物资，节省了外汇支出。外国公司在当地投资经营，为当地提供了就业机会，并向当地交纳税金，对改善东道国国际收支状况也起了一定作用。

由于发达国家东道国本身的经济差异，跨国公司对经济影响程度不尽一样。欧洲在经济上当时还不能与美国平起平坐，难免要受美国的控制，当时欧洲的重要工业部门在很大程度上被美国公司所控制，美国三大汽车公司控制了欧洲汽车市场40%左右。美国五大石油公司在欧洲设立了许多炼油厂和销售网点，控制了欧洲国家炼油能力的三分之一。

随着欧洲国家经济力量的增强，对美国的控制也采取了反控制措施。更重要的是西欧国家的联合斗争，掀起企业合并高潮，甚至进行跨国界的企业联合，竞争能力加强。现在美国已不能象六十年代那样控制西欧了。欧洲的跨国公司现在不仅在世界市场与美国跨国公司竞争，而且对美国增加投资，在美国的国内市场进行争夺。

由于日本资源贫乏，原料、燃料的输入大部分靠跨国公司提供，对日本石油、化工影响较大。由于日本对外国跨国公司的进入控制比较严格，外国在日本的长期投资，主要是证券投资。外国跨国公司进入日本，一般是在不能用购买专利许可证得到工艺技术的情况下，才允许跨国公司进入，而且在日本设立全部股权拥有的子公司比较困难，外国人很难控制它的子公司，因此，外国跨国公司在日本的力量比较小。

外国对美国的投资早已开始，主要是英国，绝大部分为证券投资，70年代以来，外国对美国直接投资增加，主要采取收购美国原有企业的方式，投资地区主要在美国南部和西部沿海各洲，对该地工业发展，经济繁荣，劳动就业起了积极作用。

（二）跨国公司对发展中国家的影响

人们评价跨国公司，主要关注对东道国的影响，尤其关注发达国家跨国公司对发展中国家东道国的影响。因为绝大多数发展中国家经济技术发展水平低，实力小，同发达国家跨国公司打交道处于不利地位。发达国家跨国公司对发展中国家东道国经济发展的利弊问题，各种意见分歧甚大，是有关跨国公司理论和实践中争论最大的一个问题。有的说给发展中国家东道国经济

发展带来财富，起积极作用；相反的观点则认为带来贫困，起消极作用。这个问题不能简单抽象的问答，应作历史的具体分析。

历史事实证明，在不同历史时期，跨国公司对发展中国家东道国的影响和作用是不同的。在第二次大战前，当世界上绝大多数落后国家还处于殖民地、半殖民地状态时，发达国家在这些国家直接投资，显然反映了宗主国和殖民地国家之间奴役、剥削关系。战后，尽管绝大多数发展中国家已经摆脱殖民枷锁，建立了独立国家，发达国家跨国公司对发展中国家东道国，再不能象宗主国对殖民地那样对待，但由于力量悬殊，发达国家跨国公司往往依仗自己的雄厚实力、垄断地位和优势，力求在东道国谋取最大利润，这种实力上的不平等同战前政治经济上的不平等，虽然已经很不同。但今天谁都不能武断说发达国家跨国公司同发展中东道国已经不存在不平等关系了。

在当今国际经济生活中，跨国公司已成为重要的国际经济力量，跨国公司拥有雄厚的资金、先进技术、科学的企业管理经验，专门的营销技巧，灵通的信息网络，各种专业化人才，具有强大的组织力量，足以控制全球性的生产和销售活动。在当今全球经济关系中，各国经济的互相依赖已成为生产力发展的必然趋势。发展中国家要想关起门来发展本国经济，把同跨国公司的经济联系排除在外，就会在世界潮流中越来越落后。事实上已有不少国家和地区利用了跨国公司资金、技术、销售渠道和管理经验等使本国经济发展起来。

跨国公司对发展中国家东道国经济发展能起积极推动作用。这只是一方面，另一方面也有消极作用。如从发展中国家取走了相当惊人的利润。1970年—1978年西方跨国公司对发展中国家投资422亿美元，而同期从发展中国家取得利润1002亿美元，取走的利润比投资额高出一倍多，发展中国家付出了很大代价。跨国公司有其全球战略，与发展中国家的发展目标有矛盾，使发展中国家的经济发展方向受到制约，民族经济被排挤、受打击。发展中国家的一些行业被控制，造成对跨国公司的依赖性，从发展中国家掠夺大量资源，转移来一些严重污染的企业，此外，个别跨国公司不仅在发展中国家搞经济渗透，而且还干涉所在国的内政。

总之，跨国公司对发展中国家的影响和作用具有二重性。一方面可以利用其资源来发展本国经济，另一方面又被其取走大量利润和受到控制。对发展中国家有利有弊，不应该把跨国公司看成是可怕的庞然大物。发展中国家应该同发达国家跨国公司加强经济联系，其利弊大小取决于发展中国家各国采取的政策。取决于发展中国家利用和限制的程度和方法，应不断总结经验，吸取教训，趋利避害。70年代以来发展中国家对发达国家跨国公司采取了更加开放的态度，实行了利用和限制相结合的政策，同发达国家跨国公司开始建立起比较密切的关系。

第二章 跨国公司的全球战略与策略

第一节 跨国公司的全球战略

一、跨国公司战略的发展与演变

跨国公司一般是由国内公司发展和演变而来的。一个企业走向跨国经营道路，都要通过一个逐渐演进的过程，开始并不是出于战略上的考虑，因为企业初创时期，对国际经营环境信息预测，制定发展战略的成本很高，显然，不经过制定全面战略规划，冒然进入国际市场从事大规模经营活动，可能导致企业资源得不到最佳利用，时机选择不当，即使能取得短期利益，也可能会阻碍今后发展，影响企业的长远利益。

跨国公司的发展战略要比国内公司的发展战略复杂得多，因为各国的环境因素相差很大，变化快。70年代后，国际环境越来越复杂，国际市场竞争愈演愈烈。跨国公司的规模和实力也越来越大，新的环境迫使跨国公司从单纯的战略演变为系统的复杂的战略，地区战略演变为全球战略。

国内公司走向跨国经营发展为跨国公司，实现全球战略，一般要经历五个阶段：

第一阶段，仅从事进出口业务活动，出口业务主要由代理商经营，是公司开始走向国际化的最初阶段。

第二阶段，开始对外直接销售，在总公司设置商品出口部，或在国外设立推销机构。

第三阶段，在国外建立零部件装配线，开始国外生产活动。

第四阶段，在国外直接投资，建立永久性生产设施，就地生产，就地销售。

第五阶段，在国外建立子公司，各项业务需在总公司的统一管理下，进行统筹安排，从全球战略出发考虑整个公司的利益。

跨国公司的战略在不同的历史条件下其战略也不相同，与一般国内公司的战略相比也不同，跨国公司不仅包括国内生产经营活动，还包括国外的生产经营活动，在跨国公司历史发展过程中有三种战略。

（一）市场销售战略

市场销售战略是指一个公司的国外生产经营活动，目的是为满足投资所在地市场的需要，即在那里设立子公司，就地制造产品，就地销售。它的经营活动范围只限于投资所在东道国的范围，不涉及东道国以外的国家和市场。

市场销售战略适合于跨国公司产生初期，由产品出口销售基础上转变过来的企业，它们从事某种产品生产和出口已经有一定基础，所以转为建立子公司比较容易，办公室、销售网点、生产设备和技术都是现成的，而且其经营活动独立，同公司内部联系少，很少需要协调，不会在市场上产生矛盾。战后许多跨国公司实行这种战略，特别是新建立的跨国公司更多的采用，一般属销售业、制造业、石油提炼和公共工程等行业。

（二）供应战略

供应战略是指某企业国外生产经营活动，不是或主要不是为满足东道国当地市场需要，而是为来源国或第三国提供产品和服务，又称外向型子公司战略，它们把国外生产经营和销售活动安排在两地，不是局限于东道国一地，而是扩大到双边或多边国家。

实行供应战略主要同企业原来的进口有关，企业在向某国投资之前，就

是用从那里进口的原材料等来满足母公司或设在其他国家的子公司的需要，后来由于种种原因，进口受阻，供应得不到保证，或者对进口需要量剧增，而出口国无力增加供应，于是企业才转向在当地建立子公司，以保证其原料供应。

供应战略适合跨国公司发展到一定阶段，这种战略的内容和要求比市场销售战略更为广泛而复杂，大部分涉及自然资源的开发，因为自然资源有的是不可再生不可代替的物资，有的有重要战略意义，还关系到东道国主权和主要收入来源，同时需投入资金比较大，基础设施必须配套，其经营活动与其他经营机构存在相互协作关系，不仅关系到东道国的企业效益，还关系到设在其他地区的企业效益。

供应战略是继市场销售战略之后发展起来的，主要属于从事农业、采掘业、石油开采提炼及一部分需要大量能源和原材料的制造业（如造纸、铝制品、食品业）。供应战略在战前大多为开发自然资源，主要供应来源国，少量供应第三国。战后，这种战略逐步扩展到制造业，主要利用当地廉价劳力和资源，产品供应对象，既供应来源国又供应第三国。

（三）全球战略

全球战略是指一个企业从全球角度出发，通过对它拥有的有限资源合理安排，进行“全球性的战略部署”，确定企业的“全球性战略目标”。

全球战略是跨国公司大发展中大型跨国公司所采取的战略，这种战略比前两种战略涉及的方面和国家更多，它把企业涉及全球范围的活动看作一个整体。随着跨国公司的规模的扩大，实力增强，大型跨国公司用全球战略取代了前两种战略。

二、跨国公司的全球战略

随着科学技术和经济国际化的发展，世界市场的竞争激烈，现代跨国公司本身的规模空前扩大，资本、生产、劳动力、科技力量高度集中，子公司分布在世界各地，这就决定了现代跨国公司必须以全球为市场，实行全球性战略，达到全球战略目标。

所谓跨国公司全球战略目标，即以全世界为市场来安排投资、生产、销售以及科学研究等活动，利用其资金和技术的优势和遍布全球的机构，根据其需要在世界范围内的各地区之间，各企业之间，将生产、资本等生产要素进行转移，进行合理配置，以达到全球性的最大化的利益和要求。

跨国公司为实现全球目标，在经营决策时，所考虑的不是某一子公司的局部得失，而是整个公司的最大利益；不仅考虑公司的现在，而且要考虑整个公司将来的发展。跨国公司实现全球目标的活动，已不是简单化对市场有利机会和不利条件的直接反映，而是对公司所处的竞争环境和公司本身条件认真分析后，经过周密策划的有计划的行动。这种全球战略目标和全球战略部署，包括各种可能的抉择，明确地区的、产品的发展规模和优先顺序，以及向新地区、新领域扩张的步骤等。

为保证实现全球战略目标，跨国公司建立高度集中的管理体制，实行集中决策，分散经营的原则。把分散在世界各地的子公司组成一个整体，形成内部一体化的独特的经营体系。各分支机构和子公司要服从总公司的重大决策。由于国际环境经营变化，竞争激烈，产品繁多，业务复杂，在总公司统一决策领导下，各分支机构和子公司在符合整个公司战略利益的前提下，也保持适当的经营主动性和灵活性，面对各种变化的环境及时作出相应的反

映，充分发挥各分支机构和子公司的主动性和积极性。

实行全球战略要具备必要条件：首先，只有国外经营活动达到相当高的比重的企业，才会把战略角度从局部或者国内转向全球，只有它的众多子公司分散在世界各地，才有可能考虑全球战略；其次，企业内部分支机构达到相当的深度。只有国际分工深化，才会把它们紧密联系在一起，才需要进行全球部署和协调。再次，足够的高级决策人才和必要的通讯联系手段等都是采用这种战略必备的条件。

全球战略和内部一体化的意义就在于：使跨国公司比单国性企业更具有统一性、灵活性和有效性；能享有资源来源和商品销售的全球统一调配，最有效地使用资金、技术、人力和物力，达到全球一体化的效果；全球战略和内部一体化大大提高了分散在各地的附属公司的协作力，从而提高了附属企业公司的机能，争取了时效，降低了成本，增强了在市场上的竞争能力。具体表现在：

- 1.在营销上，充分利用内部一体化销售体系，充分使用母公司及各子公司销售机构、销售渠道、储运设施、宣传广告和销售人员。

- 2.在生产上，充分享受母公司及子公司的生产设备、原料供应、技术转让和人员培训的便利。

- 3.在技术上，统一安排新技术研究与开发，新产品的试制与推广，相互取长补短，节约人力、物力和资金，加速技术进步。

- 4.在采购上，对各子公司所需原材料和零部件，向外进行统一采购，以垄断采购地位，向供应商取得最低买价和最有利的进货条件。

- 5.在财务上，统一调度整个公司的借贷、保兑、外汇业务、内部转移定价等业务，从而达到及时融通资金，降低利率，外汇安全及最大限度减低损税。

- 6.在人才使用上，统筹调配专业人才，充分发挥他们的技术专长。

第二节 跨国公司全球战略目标及其规划程序

跨国公司建立统一的全球战略，开始并不是有意识的行动，同时建立全球战略进行预测，规划和管理水平都不具备。随着经济国际化的全面发展，跨国公司超国界经营的规模迅速扩大，国际上的竞争压力及各国严厉的限制，使公司认识到其经营战略，不仅要考虑国内，而且要考虑国际上的机会与竞争，否则就会落后于竞争对手，甚至导致失败。欧美公司长期忽视日本公司在很多领域的突飞猛进。后来许多传统市场被日本挤占，这种例子不胜枚举，于是跨国公司的全球战略就在这种国际竞争的背景之下出现了。

一、跨国公司的全球战略目标

跨国公司的全球目标，不仅是跨国公司内部国际化的客观要求，而且是对下属单位控制的重要手段，也是整个公司管理体系的核心。它关系到整个公司今后发展的方向、方针、规模、步骤和重点，决定公司的成败。因此，跨国公司必须正确制定其全球战略目标。

跨国公司全球战略目标，主要包括：（1）公司的基本经营思想。表明公司的性质与指导原则；（2）公司的基本任务。表明经营的范围和经营方式；（3）综合目标。表明在基本思想的指导下，公司在战略目标规划期内应达到的目的和方向；（4）具体目标。包括利润指标、投资效益、销售效益、市场份额、股份红利、质量控制、成本降低、产品研制、人事安排、形象树立、政府关系和环境保护等。

与此同时，为实现全球战略目标，还要制定几个重要的经营策略，如进入策略、市场选择策略、产品策略和所有权策略等。

跨国公司全球战略目标时间的确定，通常以五年为宜，有的长达10年、20年，也有仅3年。时间过长，难以预测，而且会因世界形势的急剧变化失效。时间过短，又缺乏战略意义。

在战略目标规划期限内，各个部门和地区根据总体战略规划，结合自己的情况，制定出在期限内的战略大纲，便于整个公司在自上至下的管理中进行控制和监督。

跨国公司的战略规划并不是一成不变的，往往在执行中有所调整。规划时采取连续方法（滚动式），每年都要编五年计划，执行一年，再补上一年，每个年度成为五年计划的组成部分，这样便于及时调整，把远景规划和短期计划衔接起来，连贯地、一步一步地实现预定的战略目标。

二、跨国公司全球战略目标规划程序

跨国公司全球战略目标的规划，是由公司总部在对国外市场进行认真深入研究和科学预测的基础上，考虑新技术发展和产品生命周期等因素后提出的。全球战略目标的规划不是从计算在各国投资设厂的利润率开始，或者简单地由下层上报计划加以汇总，而是以全球市场的分析作为起点，由上层决策。

由于跨国公司类型不同，其投资、生产、经营内容和策略千差万别，各公司对全球战略目标规划的程度也不可能一致，但大体上可概括以下三个阶段。

（一）第一阶段：对公司外部环境的评估

对外部环境评估的目的是分析形势，明确长期和短期内的机遇、挑战和问题，因为对外部环境评估的要求比较高，范围比较广，不可控制因素较多，

因此评估的困难比较大。评估的内容主要是：各国（地区）政治、经济和社会形势，工业发展和技术发展趋势，法律制度，财务制度，竞争对手，销售渠道和目标市场等。尤其要注意一些重要的不可控制因素的评估。

（二）第二阶段：对公司自身力量的评估

对自身力量评估的目的是准确地了解本身实力和不足，以便扬长避短，发挥优势。评估内容主要是：本公司及下层机构的管理水平、生产能力、市场营销、研究与发展、财务状况等对外部环境约束的竞争能力和应变能力。

经过上述二个阶段，在对外部环境和本身力量评估的基础上，明确公司内外现状和发展方向，制定全球战略目标。

（三）第三阶段制定战略目标

在制定战略目标时，通常要注意四项原则：

1. 现实性与先进性。既要与内外环境相适应，又要展示出发展远景。
2. 数量化和层次化。既要有定性分析，又要有数量分析，同时要分出轻重缓急。
3. 一致性。权衡各项目标之间的矛盾使总目标协调一致。
4. 措施得力。不仅要有明确的具体的目标任务，更要有能切实完成这些目标任务的措施和步骤。

根据这些原则，经过一、二阶段情报资料综合分析研究，制定出公司的“战略目标”。与此同时，还相应制定出各项策略。

第三节 跨国公司的产品策略

经营策略是实现全球战略目标的重要部分，也是实现战略目标的重要手段。跨国公司与一般垄断公司不同，那就是不仅产品生产销售在本国进行，而且生产过程的各个环节都有很大一部分在国际范围内进行，形成了一套全球性的经营体系，并相应采取了一套全球性经营策略，并根据外部情况变化及时调整，在不同时期采取不同的经营策略。

跨国公司在外国发展一种产品，主要考虑到三方面因素，一是市场条件；二是生产条件；三是技术的使用状况。不同阶段曾采取过以下产品策略。

一、出口带动投资策略

早期跨国公司一般先在本国发展一种产品，随着产品出口增加，业务的扩大，便由委托国外商户经销，或者由出口商代出口转向自行在国外设立销售服务机构。随着国外市场不断扩大，市场竞争加剧，各国贸易壁垒增多，为了保持原有市场，不断降低成本，增强竞争能力，公司开始将零部件运到国外装配产品，就近就地销售，以取得更大利润，这样就由产品出口转为在国外直接投资生产。

二、产品多样化策略

随着跨国公司的发展，早期跨国公司大多只生产一、二种产品为主，现在更多的跨国公司都转向采取产品多样化的策略。这种策略反映在经营的产品与母公司产品相同的子公司的比重不断减少，这种趋势仍在继续。据 1975 年对美国 180 家跨国公司国外子公司所作调查表明，它们所经营的标准产品种类，1955 年为 294 项，1975 年已达到 1633 项。

产品多样化策略的发展是随着跨国公司规模不断扩大，兼并的企业数量增加，而不断发展起来的，其中许多与原公司生产无关联的企业被兼并进来，形成跨行业多种经营的混合企业，产品种类越来越多样化。如日本的新日铁公司除钢铁生产以外，还经营鳗鱼、热带经济作物、肉用牛、民房和新型交通系统等“超铁”事业。

产品的多样化比较容易适应市场的变化和同行的剧烈竞争；有利于分散风险，减少损失，保持公司稳定；可以充分利用过剩设备和人员；充分动用和调剂资产，提高整个公司的经济效益。

三、按产品生命周期扩展策略

产品生命周期理论是美国哈佛大学维农教授提出的。战后跨国公司的产品在国际市场上的发展同样存在周期现象，即生成期、发展期、成熟期和衰老期，对于产品生命周期不同阶段，跨国公司在外国投资生产该产品的重点不一样。在产品生成期只作试探性的小额投资，如有成功可能，就决定进行第二阶段，即选择关键部门、关键市场作有限的活动，只有在产品成熟期才在外国集中投资作大规模的发展，到衰老期，就不再进行投资，甚至把资金抽到新的部门进行投资。

四、国际专业化生产策略

随着国际分工的深化，跨国公司的内部分工扩展到国际范围。一种产品不是在本国发展起来之后再转移到外国去生产，而是一开始就根据世界先进的科技水平和专业分工来安排对国外的投资，在全球范围建立和配置专业化工厂网，定点生产，分工制造零部件，定点装配，然后集中运到有利的地点，定向销售。

这种策略是 70 年代以来跨国公司采用的新的经营策略。它适应了生产和资本国际新发展的客观要求。它是从加强在世界市场竞争力出发，充分考虑全球范围内子公司所在国市场和各种资源条件，作出的最佳配置，合理安排全公司在全球范围生产、销售、技术和投资等经营活动，从而取得整个公司长远的最大限度的利润。

第四节 跨国公司的进入市场策略

在全球战略目标规划过程中，跨国公司进入新的国外市场或建立新的供应来源，由于各国市场情况复杂，必须慎重考虑，进行认真的选择，不同的选择就成为不同的进入策略。

从进入市场的方式来看，由低级到高级一般可分为五个不同步骤：一是技术授权；二是商品出口；三是在海外为直接销售业务建立仓储体系；四是就地包装或装配；五是就地直接投资生产和销售。当然进入国外市场的选择可以是多种多样的，不一定只有一种形式，可以多种形式结合。可以通过当地公司的销售机构直接出口；可以通过建立地区性销售机构；可以组建海外独立的特许机构；可以建立由公司与当地公司合资的机构等等，保障供应来源，可在当地建立供应办事处；也可建立一个由公司经营的生产组织。

在众多的可供选择的方式中，选择最佳的方式，取决于许多因素，有内部的因素，也有外部的因素。

一、内部因素

- (一) 公司的生产和销售能力。
- (二) 生产部门的最低经济规模。
- (三) 技术及产品的特色。
- (四) 公司运用资金的能力及经营管理能力。
- (五) 公司愿意承担多大程度的风险。
- (六) 公司的长远目标。

二、外部因素

- (一) 东道国的政策及相应的限制措施。
- (二) 市场的规模及吸引力。
- (三) 海外市场上竞争对手及竞争程度。
- (四) 当地市场供应来源状况。
- (五) 政治经济风险。

在诸多因素中，权衡各种因素是难以做到的，往往通过主要的或少数因素的研究分析即决定进入决策。例如日本一直对外国跨国公司奉行严格约束的政策，使得外国公司进入日本市场，仅只能采取许可证交易，出口和建立合资企业等三种方式。在日本关税和配额限制下，能进入日本市场的方式往往只有许可证交易。有些国家严格控制进口，唯一进入该市场的途径只有直接投资设厂，如果那些国家市场规模狭小，又无法维持生产达到最低盈利水平，则只有技术授权和出口是进入该市场的可行方式。

面对一些国家的限制政策，许多跨国公司采取了灵活的进入市场和供应来源策略。不少国家的跨国公司利用当地出口加工区的优惠政策和廉价劳力，在当地直接投资就地生产和销售产品。日本为取得产品供应来源，广泛采取“积款一购买协议”，即向当地厂商提供生产贷款，购进该贷款项目下生产的一定比例的产品，这样无需直接投资生产，无需承担管理责任，还可以获得所需资源的供应；有些跨国公司不直接参与生产，只向当地厂家提供生产所需，也可分享产品资源。

第五节 跨国公司的市场选择策略

全球战略的一个基本宗旨是使跨国公司的投资取得最大的经济效益。全球战略目标市场决定投资、供应及生产所在地的目标市场，也就是全球战略的“战场”。

选择目标市场首先要进行市场评估，市场评估就是要对各个不同市场的需求和竞争进行预测，明确市场发展的方向。

市场评估的方法，通常需经过三个步骤，一是收集和整理预测数据；二是评估基本数据；三是连贯性预测。同时要要进行“市场机会分析”，对开展国外市场业务机会的调查，远比一般性的市场调查更为重要。只有通过对前景较好市场机会的调查，对各家互相竞争的公司的金融、经济、技术等方面进行选择性的分析，才能制定出最佳的市场选择策略。

通过市场评估，一方面要了解不同国家的经济潜力（如（GNP 或 GDP 收入水平、增长趋势、对外依赖程度等）并进行比较；另一方面要了解一国的总体经济状况（如通货膨胀、国际收支、汇率和就业等）、政策制度和环境（贸易与收融政策、资本市场、劳资关系、工商管制等）以及市场需求与竞争等情况。

通过市场评估与对比之后，跨国公司便可据此决定是否进入或扩大该市场，确定市场选择策略。

关于市场选择策略美国学者将市场选择分成二个层次：（1）市场集中向市场分散化转化的扩张方式；（2）由防御性竞争姿态向进攻性竞争姿态转化的扩张方式，从这两个层次出发，并考虑竞争活动的所在地——母国市场、第三国市场和竞争对手的母国市场的情况，提出 10 种可行的基本文替策略，并形象地用军事术语命名。其策略组合见下表：

扩张市场		集中				分散				
方 式										
态所在地	进攻性	防御性		进攻性		防御性			所	
母国市	1. 军火工厂	2. 依城固守							母国市	
场	3. 前进基地	4. 环形防卫		7. 钳形运动		8. 后卫行动		第三国市场		
3. 前进基地	4. 环形防卫	7. 钳形运动		8. 后卫行动						
5. 正面进攻	6. 反击	9. 全面横扫		10. 队游击站		竞争对手的		5. 正		
						母国市场				

1. “军火工厂”。富有进攻性，公司受母国政府保护，发展迅速，成熟后再向外扩张，拥有较有利的国际竞争条件，大多数国防有关工业项目采用此策略。

2. “依城固守”。扩张潜力有限，最不具进攻性，适合缺乏国际竞争力的小厂商，发展中国家多采取此策略保护幼稚工业。

3. “前进基地”。先以渐进方式取得第三国市场，待条件成熟后，再采取进攻行动，进入最终目标市场。当厂稍产品和成本暂无明显优势，本国市

场小，竞争剧烈时，采取逐步推进的策略。

4. “环形防卫”。这是守中有攻的策略，与“前进基地”策略相似。因地位较弱，大多选择与母国邻近的市场为扩张市场，有高度的扩张效果。

5. “正面攻击”。极富进攻性的策略。选择竞争对手保护程度不高的母国市场，先发制人，夺取一定的市场份额，实力强大的公司多采用这策略。

6. “反击”。趁竞争对手忙于国外过分扩张，国内实力削弱之际，向竞争对手国内市场进行反击，以削弱其攻势。

7. “钳形运动”。当公司具备“前进基地”相似的竞争条件，几乎同时向众多的第三国市场进行全面扩张，然后再转向最终目标市场。如日本生产的家用电器先打入一些发展中国家的市场，然后再转向美国市场，打败美国竞争对手。

8. “后卫行动”。属防御性的扩张策略。向第三国少量投资，钳制竞争对手的攻势，削弱其市场支配地位。

9. “全面横扫”。属最具有进攻性的策略。公司具备独有的雄厚竞争优势，尚无竞争对手能与其直接交手，于是采用全面出击，占领众多的目标市场，包括竞争对手的母国市场。实力强大的公司常采取此策略。

10. “游击战”。属防卫性扩张策略。在竞争对手的母国市场进行小股出击。

第六节 跨国公司的所有权策略

跨国公司都有自己的所有权策略，它是跨国公司全球战略的核心。所有权即投资者拥有企业股份的程度，是投资者控制和拥有企业权力的基础。投资者在子公司持有股权多少，大体上与它的控制权成正比，因而各类跨国公司都极为重视这个问题。

跨国公司母公司在其子公司中拥有股权的份额，主要有四种类型，即全部拥有、多数拥有、对等拥有和少数拥有。全部拥有可称为跨国公司的独资企业，其他三种即为合资经营。

股权就是所有权，是支配企业的关键。谁占多数股权谁就可能担任公司的董事长，对企业的大政方针、经营活动就有较大的决定权，这样，跨国公司就可以把子公司完全纳入它的全球战略部署之中，服从总公司的整体利益。因此，跨国公司对子公司都力求拥有全部股权和多数股权。即使只拥有少数股权，跨国公司仍可利用资金往来，技术专利，经营管理等其他方式，对子公司进行实际控制。

跨国公司选择什么所有权策略，首先是考虑本身条件，如资本是否雄厚，技术是否尖端，产品有无特色，经营管理和竞争能力的强弱等，但是并非跨国公司本身单方面所能决定，还要考虑到东道国的法令，跨国公司的进入只能服从东道国的规定。跨国公司的所有权选择要考虑到许多因素，一般来说，至少要考虑到这四个方面的因素。

1. 跨国公司经营的商品的垄断程度或优势程度。商品垄断程度高，则要求拥有所有权的程度也高。

2. 控制的方法。如果采取了不必靠拥有多数股权同样可达到控制子公司的方法，则对子公司也不一定要求坚持全部拥有或多数拥有。不然，则相反。

2. 合适的项目与合伙人。选择什么样的所有权形式，不仅要看跨国公司利用当地或第三国资源的需求程度，还要看投资项目与合伙人的条件是否合适。要根据项目与台伙人可被利用的因素，包括其资金、技术、经营能力和政府关系等因素进行选择。

3. 法律规定。所有权策略的选择受制于来源国和东道国的法律。如继承法、所有权转让法、私有财产法、外汇管理法、资源管理法等的限制。

4. 成本和收益。这是关系到对外直接投资所有权形式成败的重大问题。不同的所有权形式，其成本和收益差别很大，计算成本和收益的内容标准和方法不但复杂，而且很不一致，特别是合资经营更为复杂。

跨国公司通过以上因素的分析，实际所要考虑的因素更多，对不同来源国和东道国，不同地区、不同项目、不同时期，可能选择不同的形式，提出多种方案，权衡利弊得失，最后作出最佳选择。

因跨国公司本身实力不同，一般应作如下选择。

1. 大型跨国公司的技术水平高，在市场上处于优势地位，对东道国无特殊要求，而东道国实力较弱，则对在东道国建立子公司大多要求拥有全部股权。

2. 跨国公司的技术比较先进，但规模较小，产品尚不处于垄断地位，对东道国有特殊要求，或者东道国的实力比较强，则对建立于公司要求拥有全部股权或少数股权外，也可能要求办合资经营企业。

3. 跨国公司技术不太先进，销售能力也不强，一般对股权要求不强烈，

对建立子公司只要求多数股权或办合资经营企业。

4. 中、小型跨国公司的产品、技术已相对过时，或一些刚进入国际市场的跨国公司，对建立子公司一般只要求拥有少数股权。

在不同国家，不同时期，不同的政治经济条件下，跨国公司的所有权策略也不是一成不变的，有时会作出灵活调整。

美国与欧洲的跨国公司的规模较大，技术先进，投资重点是发达国家，其国外所有权形式以全部股权和多数股权占绝大多数。

日本的跨国公司相对欧美跨国公司来说，一般规模较小，对外直接投资大多以确保原料供应和占领市场为目的，70年代以前投资重点在发展中国家，主要在东南亚，为了改变过去日本帝国主义侵略对东南亚人民的不良印象，更为了避免风险，并取得当地政府的保护和合作，所以日本跨国公司在外国建立子公司拥有少数股权的比重占多数。

70年代以后，发展中国家的政治经济地位提高，对跨国公司在当地企业中的股权比重作了一些限制规定。发达国家跨国公司迫于东道国的压力，也采取了灵活的所有权策略，减少了部分股权比重，因而发达国家跨国公司在发展中国家的子公司的合资经营比重有所上升。随着日本的实力增强，日本对发达国家投资增加，日本在国外的全部股权拥有的子公司比重也略有提高。

所有权与控制权有密切联系，一般说有多大所有权就有多大控制权。实际上在国际经营中跨国公司采用少数股权拥有策略，并不意味着放弃对于公司的控制，它还可以通过其他方式对子公司进行控制。

1. 分散股份。使得拥有少数股权仍处于拥有多数股权那样控制企业的地位。

2. 把股权分为有投票权的股权和无投票权的股权，使少数股权拥有的投资者，掌握较多的有投票权的股权，以达到控制企业的目的。

3. 通过掌握关键性决策权和经营权来实现对企业的控制。

4. 在董事会中采取委任董事的办法，使少数拥有股权者能控制多数拥有股权的股东。

随着跨国公司在国际经营中的发展，经验不断丰富，对股权拥有的认识 and 态度都有所转变，许多跨国公司根据不同情况采取灵活的弹性的所有权策略。

第三章 跨国公司对外直接投资理论

早在第一次世界大战前，列宁即提出资本输出是帝国主义的特征。由于生产与资本的集中，垄断成为经济生活的基础，企业拥有大量资本，在国内找不到“有利可图”的投资场所，这就形成了大量的过剩资本，这种过剩不是绝对过剩而是相对过剩，把过剩资本投向国外，是因为在国外投资所得到的利润率要比在国内投资更为丰厚。尽管第二次大战后情况有很大不同，发达国家的资本输出起了变化，出现了新的特点，但是相对过剩资本仍然客观存在。大量事实证明，相对资本过剩仍然是发达国家对外投资的一个重要原因。当然，列宁在一定历史阶段提出的资本输出的根据，不可能复盖战后出现的一些新现象。如资本输出并不总是投向落后国家和地区；发达国家之间相互投资的比重增加；以及发展中国家战后也开始输出资本。我们在研究当前资本输出时，既不能株守列宁当时所用的概念，也不能对新的现象为了解释，就怀疑列宁当时理论的正确性，应当按照新的情况，将列宁的理论加以发展。

随着跨国公司及其对外直接投资的迅速发展，引起西方学者从政治、经济等方面对跨国公司进行研究，推出了许多观点各异的理论，至今尚未出现一个公认的完整的学说，因为主要是研究跨国公司的对外直接投资，也称对外直接投资理论。

60年代初，美国学者海默，首先以产业组织理论为基础，提出了垄断优势理论，标志着跨国公司理论的兴起，随后其他西方学者又相继提出了其它理论。如美国学者R·维农的产品周期理论。英国学者巴克莱与卡森，加拿大学者拉格曼提出的市场内部化理论。美国学者邓宁的国际生产折衷理论等。

这些理论的发展大致就历两个时期。60年代初至70年代中期，主要是分析原解释不同国家跨国公司对外直接投资的特点与决定因素，其中研究美国跨国公司为主，属于典型的美国企业海外扩张理论。但自60年代末以后，由于西欧与日本对外直接投资的发展，70年代国际直接投资格局发生变化，理论研究逐渐走向建立统一的跨国公司一般理论的领域。

西方学者跨国公司各派理论互不相同，但有其共同出发点。首先，他们都认为直接投资的性质原证券投资不同，直接投资不是单纯的资本国际间转移，还包含着资本、技术和管理等生产要素的国际转移，投资企业对这些生产要素的控制。传统的国际资本移动理论无法解释直接投资。其次，他们认为，直接投资是企业发展到一定规模和具有某些垄断优势时的海外扩张行为，不完全竞争是他们作为理论分析的前提条件。最后，他们所研究的基本问题是：跨国公司从事直接投资的决定因素和条件，公司为什么不通过出口与技术转让方式利用知识资产，而是选择直接投资等。因此，这些理论研究均属微观的企业行为分析，微观经济分析是这些理论研究的主导趋势。但也有一些学者从宏观领域来进行研究。现对几个主要派别理论简要评述如下：

第一节 垄断优势理论

垄断优势理论是最早研究对外直接投资的独立理论，是由美国经济学家海默在 1960 年首先提出的。海默认为：美国企业拥有的技术与规模等垄断性优势，是美国能够在国外进行直接投资的决定因素。垄断优势的产生在于美国企业控制了技术的使用以及实行水平一体化与垂直一体化经营。海默的理论得到了他的导师金德伯格的支持。西方学者称他们的理论分析称为“海默—金德伯格传统”，由于他们利用产业组织理论分析方法。

所谓产业（工业）组织理论是由斯蒂芬·哈默提出的，他们认为厂商利用其占有的产业组织或结构优势，在国外投资，使其享有额外经济利益。也就是说厂商可利用先进技术和科学管理等资产、专利权的保护，在世界市场上享有优越的竞争地位，取得高额利润。此类优势主要包括规模经济、独占技术、产品差异，及管理技能、市场独占地位、资金雄厚等。

垄断优势理论是在批判传统国际资本流动理论的基础上形成的。海默认为，传统国际资本移动理论认为国际资本移动的原因在于各国利率的差异，它不能说明二战后发达国家企业对外直接投资以及发达国家之间相互直接投资的现象。美国企业控制国外经营的愿望是它们对外直接投资的主要动机。对国外经营的控制不只是为了利用它们的各种资产，也是为了消除东道国内企业竞争的行动。同时，直接投资往往并不同时发生资本的实际流动，投资者可在当地资本市场筹款；投资形式可以实物形态进行、或以利润再投资的形式进行，这些都没有发生通过外汇市场或资本市场的资本流动。而且发达国家之间的相互直接投资，也并不都是从资本富裕国向利率高的资本稀缺国流动。

海默认为，研究战后对外直接投资，必须放弃完全竞争的假设，从不完全竞争来进行研究。他发现美国从事对外直接投资的企业主要集中在资本集约程度高，技术先进产品有差别的一些制造业部门。完全竞争，不受任何阻碍和干扰，在现实中几乎是不存在的，而在现实中较多的是市场上的不完全竞争，至少存在四种类型的“市场不完全”：（1）产品和生产要素市场的不完全，使少数卖主或买主能凭借控制产量或购买量来影响市场价格的决走；（2）由规模经济引起的市场不完全，某些企业随着产量增加，可以收到规模经济的效果；（3）由于政府的介入引起的市场障碍；（4）由关税引起的市场不完全。由于以上“市场的不完全”造成寡之，少数大型垄断企业据有“独之生产要素”优势，从而能在国际市场上立于不败之地。

他们认为，跨国公司所拥有的垄断优势大致可分为三类：（1）来自产品市场不完全的优势，如产品差别、商标、销售技术与操纵价格等。（2）来自生产要素市场不完全的优势，包括专利与工业秘诀，资金获得条件的优惠等。（3）企业拥有的规模经济，包括内部的和外部的规模经济。通过一体化经营，可以取得当地企业所不能达到的生产规模，可以降低成本，取得一定的竞争优势。

海默认为，美国企业之所以不以出口和许可证交易方式，而以从事直接投资方式的原因；一是通过直接投资方式可以绕过东道国的关税壁垒，来维持并扩大国外市场；二是技术等资产不能象其官商品那样通过销售获得全部收益，而直接投资可保证企业对国外经营及技术运用的控制，获得技术资产的全部收益。

对于发达国家之间相互之间的直接投资，海默认为这是国内寡占竞争行为在国际范围内的延伸，其基础仍在于各国企业所拥有的技术等垄断优势。各国企业的相对优势决定了直接投资的流向和规模。

西方学者对垄断优势理论后来又有进一步的补充和发展。进一步论述了跨国公司的各种垄断优势；同时论证了在出口、直接投资和许可证交易三种方式中，跨国公司选择直接投资的根据和条件。

约翰逊认为：“知识的转移是直接投资的关键”，知识包括技术、诀窍、管理与组织技能、销售技能等一切无形资产在内。垄断优势来自企业对知识资产使用的控制。知识资产的特点是它的生产成本很高，但通过直接投资利用这些资产的边际成本却很低，甚至等于零。跨国公司拥有技术知识优势，在对外直接投资过程中，子公司可花很低的成本就可利用总公司的知识资产，而当地企业获取同类知识就要付出全部成本。跨国公司利用其技术优势，如商标、品牌等，使公司的产品与其他公司的产品有所区别，就可以获得对产品价格和销售额的控制。

拥有技术垄断优势是直接投资的重要条件，但还不是充分条件。美国有些技术密集型的高垄断行业，往往采取出口产品的方式，很少对外直接投资。赫爾施从成本方面提出了出口与直接投资的比较模型，以公司国内生产成本与国外生产成本、出口销售成本、运输成本与知识资产优势这些变量来说明直接投资与出口的选择。他证明，当国外生产成本与转移成本之和，小于国内生产成本与当地企业获知识资产所需成本之和；同时还小于国内生产成本与出口销售成本的，跨国公司将选择直接投资，因为在这个等式中，前式表明直接投资可以盈利。后式表明直接投资盈利高于出口。跨国公司根据上述关系在出口与直接投资之间权衡选择。但对外直接投资的风险远高于出口，风险越大，跨国公司越有可能选择出口方式，因此，还应考虑风险因素，选择直接投资涉及多种因素。

对于在直接投资与许可证交易之间的选择，跨国公司由于技术与管理等技能的协同作用，公司在一揽子利用其知识资产中所获得的垄断优势，显然会超过个别利用知识资产某个部分所具有的垄断优势。因此，跨国公司总是倾向通过直接投资来利用它的全部知识资产。但在不具备长期投资的条件，下，转让技术，收取使用费仍是跨国公司利用其知识资产的一种方式。然而，许可证交易存在着泄密的风险，跨国公司进行对外直接投资，并且倾向独资方式的原因，在很大程度上是为了保持其技术领先的优势。

出口、直接投资和许可证交易是跨国公司在海外市场可以互为替代选择，为了取得最大利润，必须比较和权衡三种方式各自的成本与收益，从中选择最佳方式。

第二节 产品周期理论

产品周期理论是 60 年代中期美国哈佛大学跨国公司研究中心教授维农提出的。该理论从产品技术垄断的角度分析国际直接投资产生原因，认为产品生命周期的发展规律决定了企业必须为占领国外市场而进行对外直接投资。

维农认为：产品周期是产品市场运动的普遍现象，企业的对外直接投资是企业在产品周期运动中，由于生产条件和竞争条件变化而作出的决策。产品周期可分为产品创新、产品成熟和产品标准化三个阶段，产品在生命周期的不同阶段上有不同的特征，企业在产品不同阶段应有不同的投资策略。

一、产品创新阶段

产品创新阶段是产品生命周期的第一阶段。创新国本国占有优势，一般是少数技术领先的国家，如果这个创新国国内市场不大，那么最有利的是安排国内生产，也可以出口满足国外消费者需要，生产一般集中的国内，主要因为产品尚未标准化，仍需不断改进设计，以适应消费者偏好，产品的生产要素投入和加工工艺及规格变化较大，企业需要同材料供应厂家保持有效联系。由于产品差别大，存在某种程度的产品垄断。新产品需求价格弹性低，消费者对新产品没有比较，一般不在乎价格。企业主要利用产品差别，力图垄断技术与产品生产来占领市场，生产成本的差异对企业生产区位的影响不大。因此，有利于在国内生产，一般通过出口来满足国外市场的需要。研究与开发的发达国家最有可能发展新产品，因此新产品创新国往往是发达国家。

二、产品成熟阶段

产品成熟阶段是产品生命周期的第二阶段。这一阶段的主要特征是对产品的需求急剧增大，产品尚没有实行标准化生产，追求产品的差别仍然是投资者避免直接价格竞争的一个途径，但这时已开始注重产品的成本。当边际生产成本与边际运输成本之和逐渐超过产品在国外生产的平均成本时，在国外生产更为有利。在此阶段，国外也出现了竞争者，开始仿制这种产品。为了继续占有原有市场，阻止国外竞争者进入，创新国企业就应到海外直接投资。

三、产品标准化阶段

产品标准化阶段是产品生命周期第三阶段。在这一阶段，产品的生产技术、规模及式样等都已完全标准化，实行批量生产。创新国所占的垄断优势不复存在，企业之间的竞争基础是价格和成本。创新国就需要通过价格与成本的竞争来维护其产品的国外市场。这时对生产者的劳动技能要求不高，创新国所关心的是寻求成本低的产品生产区位，于是劳动力成本低的发展中国家就成为跨国公司的最佳生产区位。跨国公司最有可能到发展中国家投资，建立子公司或分支机构。在发展中国家生产产品运往国内供应，或销往其他国家。

产品周期理论能够解释美国的许多公司为什么从出口转向对外直接投资，同样也能解释发展中国家企业为应出口市场激烈竞争，保住市场份额，不得不绕过贸易壁垒，到东道国去投资就地生产来取代原来出口的产品。

但也有人认为这一理论不能很好解释美国以外其他国家的对外直接投资。如西欧、日本的公司在美国的直接投资，就不是因为西欧、日本拥有产

品的技术优势，随着产品周期变化而选择生产成本较低的美国投资。另外，这种理论可以解释公司初始的对外投资行为，却不能解释已经建成国际生产与销售体系的跨国公司的投资，这些公司可以直接在国外发展新产品，从而省去了出口阶段。有时为了抢先占领市场，有些跨国公司几乎同时在国内与国外市场推出同一种产品。另外对跨国公司在海外原材料产地的投资，产品周期理论也难以作出合理解释。后来维农对他的理论进行了修正。

垄断优势理论与产品周期理论以美国跨国公司为主要研究对象，说明了战后美国企业向海外扩张的动机和原因，对其他国家缺乏普遍意义，因此促进了以后的学者从事较广泛的研究，建立统一的跨国公司理论。但这个理论派别也为后来理论的研究奠定了基础。

第三节 内部化理论

内部化理论又称市场内部化理论。是 70 年代以来西方学者为建立所谓跨国公司一般理论所形成的理论观点。是由英国经济学家巴克（p·J·Backley）、卡森（M·casson）首先提出来。后来由拉格曼（A·M·Rugman），等进一步丰富和发展起来的。是当前解释直接投资比较流行的跨国公司理论。

内部化理论认为：由于市场存在不完全性和交易成本上升，若将企业所拥有的科技和行销知识等“中间产品”通过外部市场来组织交易，则难以保证企业获得最大限度的利润。如果将这种“中间产品”通过跨国公司内部一体化形成的内部市场中，实行内部转让，以内部市场来替代原来的外部市场组织交易，就可能克服外部市场的某些不完全性所造成的风险和损失，使跨国公司取得最佳利润。

内部化理论有三个假设条件：（1）企业的外部市场是不完全的；（2）存在一种把生产要素，特别是中间产品市场加以内部化的动力；（3）市场的内部化超越国界时，就产生跨国公司。

市场的不完全性主要表现在：（1）在寡占的情况下，买卖双方比较集中，很难进行议价交易；（2）不存在期货市场时，买卖双方难以签订期限长短不同的期货合同；（3）不存在可供中间产品按不同地区、不同消费者实行差别定价的市场；（4）中间产品的价格缺乏可比性，交易双方难以定价成交。所谓“中间产品”，除了包括用以制造其他成品的半制成品外，还有研究开发、行销技巧、管理才能及人才培训等；（5）新产品从研究开发到实际用于产销，所需时间较长，而新技术的应用又有赖于差别定价。因此，企业对新技术的转让适于采用内部转移定价的方法。

决定市场内部化有四组因素：（1）产业特定因素。产业特定因素与产品性质有关，也与外部市场的结构和规模经济有关；（2）区域因素。指有关国家的、地理的和社会的特点有关。如地理上的距离，文化差异，社会特点等；（3）国别因素。指有关国家的政治、经济制度等；（4）企业因素。指不同企业组织内部市场的管理能力等。

在四组因素中产业特点因素和企业因素是关键因素，是我们应该重点研究的因素。因为中间产品的外部市场不完全，供需难以协调，便会出现市场内部化。内部化理论认为：如果产业部门存在多阶段生产特点，企业就容易产生“跨地区化”，甚至“跨国化”。这是由于在多阶段生产过程中必然存在中间产品，若中间产品的供需通过外部市场来组织交易，则供需双方无论如何协调，也难以排除外部市场的剧烈变化，为了克服“中间产品”、期货市场的“不完全性”，就会出现内部化。

市场内部化能产生巨大的收益：（1）有助于公司的企业之间供需协调，增加生产计划和控制能力；（2）能根据整个公司的总体利益，对“中间产品”、“知识产品”进行较准确的区别性的定价；（3）消除存在双边垄断时，交易条件不稳定，企业之间的经营活动的不确定性。而市场内部化可以长期约束双方，或者作出永久性安排，卖方与买方在所有权上合二为一，克服外部市场经常出现的买卖双方讨价还价的不稳定局面；（4）能排除来自政府的外来干预，避免外部市场的不完整带来的损失，缓解国际贸易的不稳定性；（5）利用内部调拨价格，减少税收，有效配置公司内部资源。

技术知识市场内部化得益成为巨大。因为基本知识是一种垄断产品，内部市场可满足其区别性定价要求；资本密集型的中间产品，地理分布高度集中的原料、保存期较短的农牧产品，也具有市场内部化的优越性。

但是，市场内部化会带来附加成本，如多种货币会计工作的复杂性，管理难度增加，管理费用增加；通讯交流成本增加；内部化把一个完整市场分割成若干独立较小内部市场，对企业取得最优规模经济效益有一定限制作用；生产地点分布在世界各地，社会经济环境差异，地理上的距离也会增加这方面的成本。因此，只有当内部化过程产生纯收益时，也就是内部化产生的收益超过内部化导致的附加成本，内部化才会发生。

跨国公司实行市场内部化的动因？

1.对“市场不完全”采取的对策

在外部市场完全竞争的条件下，没有必要实行内部市场，因为内部市场并无任何优势，正由于外部市场不完全，所以内部贸易才经常发生在市场集中程度高（寡头垄断）的行业或部门，通过内部市场进行公司内部贸易，可稳定地维持和扩大自己的市场份额，使外来公司难以进入内部市场参加竞争，同时，通过内部市场的交易可加强企业的对外扩张能力，可以避开各国政府对经济的干预，特别是保护主义的干扰，有效地对付各种贸易壁垒。

2.避免技术优势的散失

跨国公司的对外投资很大程度是靠技术上占有优势，技术是跨国公司的重要资源。如果技术产品和中间产品投入在外部市场交易，就很容易被竞争者所摹仿，跨国公司所拥有的技术被扩散，从而丧失优势，蒙受损失。同时，技术产品很难在传统的国际贸易中定价，如在技术产品成本中，必须计入过去试验过程中的研究与发展费用，如果在内部化市场就可以差别性定价法转让新技术和新产品，就可以独占技术开发带来的利益。

3.保证中间产品的投入

在跨国公司的国际生产过程中，中间产品在质量、性能和规格上都有特殊的要求，要从外部市场获得这类中间产品的投入是非常困难的。为了保证中间产品的投入，就要把这类产品纳入整个跨国公司的生产体系，使这类产品在内部市场进行交易，就可能消除价格的波动，供给量难以均衡等外部市场带来的不确定性。同时还可以利用生产技术和销售技术上的优势，确保产品的稳定性和生产过程的连续性。在最终产品的销售上，跨国公司实行内部化市场，把它的优势从生产领域扩展到流通领域，设立销售子公司，扩大销售，搞好售后服务，以占领世界市场。

4.追求规模经济效益

跨国公司实行一体化大规模生产，必然存在尚未充分开发的能力，这些潜在能力的充分利用，只有在公司内部进行，通过内部贸易机制，充分发挥公司整个生产和流通体系的效能，取得规模经济利益。

5.运用调拨价格取得高额利润

由于各国税制的差异及外汇管制，跨国公司利用内部调拨价格作为一种润滑剂，使封闭的公司内部市场得以正常进行。通过这种价格体系的内部贸易，隐蔽地取得高额利润。调拨价格的使用范围日益广泛，已经远远超出一般的商品交易，任何公司内部关系都可通过一个特定的价格表示出来，调拨价格使用范围越广，公司的内部业务越大，利润就越多。跨国公司通过调拨价格的内部交易，向母公司转移了子公司在当地所得的利润，从而剥夺东道

国的利益。

与其他理论相比，内部化理论属于一般理论，能解释大部分对外直接投资的动因。内部化理论解释了跨国公司在出口、直接投资与许可证安排这三种方式之间选择的根据，在这三种方式中，对外直接投资占主要地位，对外直接投资可使跨国公司在世界范围内利用其技术优势，维持技术垄断，从而获得最大利润。出口方式由于关税壁垒等的存在而不宜采取。许可证安排则使公司面临技术扩散的风险，仅在公司所掌握的技术进入技术周期的最后阶段，许可证方式才可行。内部化理论不同程度地包含了其他理论，是各种跨国公司理论中较为成熟的一种一般理论。

第四节 国际生产折衷理论

国际生产折衷理论又称国际生产综合理论。是美国雷丁大学教授邓宁倡导的。邓宁认为垄断优势理论、内部化理论以及工业区位理论等都只对国际对外直接投资现象做了片面的解释，缺乏说服力。他主张把对外直接投资的目的、条件以及对外投资能力的分析研究结合起来，并由此形成了国际生产折衷论。这一理论认为，国际对外直接投资是由所有权优势、内部化优势和区位优势三者综合作用的结果。因此，这一理论具有三个特点：（1）吸收了各种对外直接投资理论的长处，内部化理论是折衷理论的主题；（2）它和直接投资的所有形式有关；（3）它能解释企业进行国际经营活动（直接投资、出口贸易和许可证安排）三种主要形式的原因。邓宁认为，国际生产折衷理论是研究跨国公司理论最完全的一般理论。

国际生产折衷理论有三个基本假定：即如果满足以下三个条件，企业将从事对外直接投资。（1）企业有高于其它国家企业的优势，这些优势主要是采取技术等无形资产的形式，这些优势在一定时期内为企业所垄断；（2）企业使这些优势内部化，必须比出售或出租给外国公司更有利；（3）企业在东道国结合当地要素投入来利用其优势时，必须比利用本国要素投入更有利。

以上三个条件，可概括为企业优势、内部化优势和区位优势。这三类优势都不能单独用来解释对外直接投资原因，只有在具备三类优势时，才可能从事对外直接投资。

一、企业优势

企业优势又称所有权优势。所有权优势是指一国企业能获得或拥有外国企业所没有或无法获得的资产及其所有权。企业优势可分为三类：（1）在同一区位内，企业拥有的高于国外企业的优势，这些优势来自有形资产和无形资产的占有，有形资产包括规模经济、多样化经营以及对产品市场或原料市场的垄断。无形资产包括技术专利权、商标和管理技能等，无形资产的流动性使它可在任何地方加以使用。拥有无形资产对跨国公司极为重要。（2）公司分支机构在生产管理上的集中所形成的优势。如子公司可以得到其他企业得不到的母公司的优势。如廉价投入物、市场情报、管理经验、研究开发的成果等。（3）公司由于多国经营形成的优势。跨国公司所拥有的子公司越多，面临的经营差别越大，就越能利用资产优势和市场优势。一般说，通过对外直接投资的形式来实现这些资产的效益，要比单项技术专利的转让所实现的效益大得多。因为作为一个整体所产生的垄断优势，显然超过知识资产中个别因素所具有的垄断优势。邓宁认为：企业优势是跨国公司从事国际生产的基础。

二、内部化优势

内部化优势是指企业在通过对外直接投资将其资产或所有权内部化过程中所拥有的优势。即企业将拥有资产通过市场内部化转移给国外子公司，可比通过外部市场交易转移要获得更多的利益。因此，企业选择资产外部化还是资产内部化，取决于利益的比较，如果通过内部化所得利益比市场交易（外部化）大得多。说明企业就具有一定的内部化优势。邓宁认为：内部化优势对跨国公司具有极为重要的意义。跨国公司的国际竞争能力不只是来自对技术的占有，也不只是来自传统的垄断优势，而且来自技术优势的内部化。因

此，跨国公司不仅要拥有一定的企业优势，而且它要使其内部化。

三、区位优势

区位优势是指 A 国比 B 国能为外国厂商在该国投资设厂提供更有利的条件。这些有利条件是 A 国特有的，对所有的跨国企业一视同仁。

由于世界资源分配不均匀，资源在相当程度上不能移动，不同地点拥有的生产条件不同，因而生产活动或生产程序的阶段也不同，因此，跨国公司进行投资区位要素的选择也不同。

区位要素不仅包含自然资源、劳动力，而且包含制度因素和许多其他因素，如产业结构、市场规模和分布、生产要素成本、运输成本与通讯成本、基础设施、政府干预和调节的范围、金融制度和状况、国内外市场类型的差异、地区的历史、文化、风俗、偏好与商业惯例等等。

企业从事国际生产只有在选择国外区位要素的优势较大时，才可能决定是否在该地区进行直接投资。如劳动成本低，产品能够进入东道国市场，贸易壁垒比较少，政策和投资环境较好等，不同区位要素决定各国不同区位优势的差异，不同区位优势差异影响和决定各国从事国际直接投资的倾向。

邓宁认为：这三类优势是相互结合，缺一不可的，任何一类优势都不能单独用来解释国际生产和对外直接投资的倾向，只有具备三类优势时才会作出对外直接投资的决策。如果一家企业仅具备企业优势（所有权优势），就只能采用技术转移的经营方式；如果具备企业优势和内部化优势，就只能采用出口的经营方式；如果三种优势都具备了，才能采用最佳的对外直接投资的方式。也就是说，如果三种优势都具备，只采取出口方式，就会丧失区位优势带来的收益；如果只采取技术转移的方式，则会丧失内部化优势和区位优势带来的收益。所以直接投资是充分利用三类优势的最佳方式。

国际生产折衷理论综合吸收其它关于跨国公司对外直接投资理论，从中归纳出三组变量，利用这些变量解释跨国公司对外直接投资所应具有的各种条件。垄断优势理论只能说明跨国公司国际生产的基本物质条件，内部化理论指出垄断优势必须再命化，但这两个要素仍不能说明跨国公司必须采取对外直接投资方式。只有当区位优势与垄断优势及内部化优势同时具备，跨国公司才会对外直接投资。区位要素是相对的动态的，只有当国外区位要素优于本国时，跨国公司才会从事直接投资。区位要素受各国经济发展水平及经济结构变化而改变，从而影响到跨国公司对生产投资区位的选择。国际生产折衷理论将国际贸易、国际直接投资与技术转让置于统一的理论体系之中，作了有益的尝试。

第五节 比较优势论

比较优势论是 70 年代中期由日本的小岛清教授提出的。他利用国际分工的比较成本原理，详细分析与比较了日本型对外直接投资与美国型对外直接投资的不同，提出了解释日本对外直接投资的理论模型，被称为“小岛清模型”，他的理论对美英学者产生很大影响。

小岛清理论的核心是：对外直接投资应该从本国（投资国）已经处于或即将陷于比较劣势的产业，（即边际产业），依次进行。边际产业不仅包括已趋于比较劣势的劳动力密集部门，还包括某些行业中装配或生产特定部件的劳动力密集的生产过程或部门。就尾说，本国所有趋于比较劣势的生产活动都应通过直接投资顺序向国外转移。

小岛清认为：（1）两国的劳动与经营资源的比率存在差异，它们在两种商品的密集程度也将有差异，结果将导致比较成本的差异。（2）国际贸易既受比较成本，又受比较利润率的支配，日本型的对外直接投资就是受比较利润率支配的。因此，可以根据比较成本或比较利润率来对国际贸易和对外直接投资进行分析。（3）与日本型的对外直接投资不同，美国型对外直接投资把经营资源作为特殊生产要素，作为一种垄断优势。

日本对外直接投资不同于美国的对外直接投资，明显的特点是，（1）日本型对外直接投资以对自然资源开发与进口、生产纺织品、零部件等标准化的劳动力密集行业为中心。这些行业在日本已经失去或即将失去比较优势的产业，投资按照比较成本的顺序依次进行。（2）日本的对外直接投资以中、小型企业为主体。（3）日本对外直接投资与贸易是互补的，直接投资扩大了贸易，称为顺贸易导向的对外直接投资；美国的对外直接投资与贸易是替代的，不利于贸易的扩大，称为反贸易导向的对外直接投资。

小岛清理论认为：日本的对外直接投资符合国际分工和比较利益的原则，日本的资源开发型投资占有相当比重，在制造业方面的投资则属贸易创造型，对外直接投资不仅没有取代国内同类产品的出口，反而开避了新的市场，并带动与此产品相关联的同系列产品的出口，从而将投资与贸易两者结合起来。日本是后起的工业国，许多投资企业与西方老牌跨国公司相比，在技术水平不具绝对垄断优势，日本的投资，一般都是在日本国内生产已失去比较优势的部门，把生产基地迁移到国外的企业，到比较优势更大的国家或地区进行投资，建立新的出口基地，而在日本国内，可集中发展那些具有比较优势的产业，这样不仅促进了东道国劳动力密集行业的发展，还促进了本国及东道国的产业结构调整，对双方都产生有利影响。

而美国对外直接投资违反了比较利益的原则，建立在贸易替代型结构上，主要集中在技术密集型的行业，投资主体多为具有优势的寡头垄断公司，主要流向西欧等发达国家。所转移的大部是高级技术，一般采取独贤形式。根据国际分工的原则，美国本应将这类产业部门的生产某地设在国内，但由于这些企业竟想到国外投资设厂，把产品的生产基地转移到国外，结果减少了本国同类产品的出口量。由于技术在国外扩散和转移，这就可能缩小本国与其它国家的比较优势的差距，甚至丧失原有的优势，造成更多的竞争对手，出口被外国生产者所取代，原来本国的出口贸易大为减少。巨额的贸易顺差逐渐减少，长此下去就导致国际收支失衡，贸易条件恶化，产业结构难以通过对外投资转移产业而调整。由于国际收支逆差扩大，出口减少，进口增加，

国内贸易保护主义抬头，加剧了同贸易伙伴的摩擦，因此美同型对外直接投资的后果是严重的。

小岛清理论从国际分工和比较利益原则出发分析对外直接投资，认为对外直接投资应当促进直接投资双方比较优势的发展，以扩大两国的贸易，应该是互补关系，而不是替代关系。那么小岛清理论是否具有普遍意义呢？从日本和美国两种类型投资看，日本型属于发达国家时发展中国家的垂直分工的投资，而美国型是发达国家之间的水平分工的投资，实际上是由战后各自经济发展水平、经济结构的差异及比较优势发展的差异所造成的。这种差异反映在对外直接投资各有不同特点，随着日本经济实力及产业结构的发展变化，70年代撞期以后，日本对外直接投资开始出现了与美国型直接投资“趋同”趋势，小岛清理论只是反映了日本战后一个时期对外直接投资的特点。

第四章 跨国公司的对外直接投资

第一节 跨国公司对外直接投资的动机

跨国公司极为重视对外直接投资，跨国公司既是企业对外直接投资的载体，又是对外直接投资的产物。对外直接投资与跨国公司是密不可分的，可以说国际上的对外直接投资几乎都是由跨国公司来完成的，跨国公司正是对外直接投资发展过程中形成与发展起来的一种新型的企业组织形式，当然，并非所有进行对外直接投资的企业都是跨国公司。

一、对外直接投资的含义

国际投资主要有两种：一种是国际间接投资，主要指购买外国公司的股票和其他证券的投资以及中长期国际信贷。国际间接投资具有流动性大，风险性小，自发和频繁性大的特点。另一种就是国际直接投资，如建立独资、合资企业等，它具有投资周期长，风险性大，可带动技术出口和管理知识的转移，以及参与对企业的管理与控制等特点。

目前国际直接投资的定义尚不统一，综合起来，比较完整准确的表述主要是指“伴有企业经营控制权的生产要素或一揽子资源的移动”。“经营控制权”是指投资者对生产要素的移动，即海外企业或资产应拥有一定的股份和占有权，从而构成对企业有相当的支配和控制权。“生产要素或一揽子资源的移动”，即不单是资本的移动，而且包括众多的生产要素，如劳动力、技术、管理和信息知识的移动，不仅是单向的移动，而且是双向的移动。这种移动并非全部都是跨国界的，还包括直接在东道国或第三国筹集资金，或者利用当地的劳动力或技术，从而实现生产要素的全球最佳配置。具体来说，它是在国外收买或参与当地企业股份，在国外建立了公司或合营企业，实现了生产要素或资源的转移，并对所从事的企业经营活动，实行部分或全部的控制，便构成了国际对外直接投资。

如何才算有企业经营控制权，各国的解释和立法也不一致。一般说掌握了外国公司 50% 或 50% 以上的股份，或者掌握了外国公司 25% 或 25% 以上的有表决权的股份，就被认为占有或控制了这家公司。如果投资低于 25% 的，但符合以下条件之一者；如：派出管理和技术人员；提供生产技术；供给原材料；购买其产品；提供资金援助；签订总代理商合同；采取补偿贸易形式给予贷款和投资等，从而对外国企业实行控制，也可认为属于对外直接投资。

直接投资与间接投资的区别就在于，直接投资者享有经营目的和一定的经营控制权，取得红利和股份增值利益，它不仅涉及货币资本运动，还涉及生产资本和商品资本运动，而间接投资或称证券投资，是取得利息或股息利益的，它仅仅涉及货币资本运动。

二、跨国公司对外直接投资动机

对外直接投资的发展已成为世界经济发展的必然趋势。70 年代以来，国际贸易发展速度减缓，而国际直接投资空前活跃，过去是投资跟在贸易后面，现在贸易越来越依赖投资。美国制造业产品约五分之一在境外生产，在境外生产的产品中四分之三在国外销售。加上贸易保护主义盛行，经济贸易区域化、集团化已成为当今潮流，世界市场出现了反常的市场不完整性，仅靠商品渠道去占领国外市场已经力不从心，对外直接投资就是突破贸易保护主义和各种贸易障碍的有效途径。

跨国公司对外直接投资的动机是多样化的。不同国家不同企业的直接投

资受不同因素影响。利润原则是一切企业经济活动的目标，也是跨国公司对外直接投资的动力，但不同企业的动机和实现这一最终目标的途径和考虑是多方面的，因此利润原则不是决定投资流向的唯一原则。有的为了巩固原有市场，开拓新市场；有的为了利用东道国廉价劳动力；有的为了获取东道国的自然资源；有的受东道国优惠政策所吸引；有的为了避免投资风险，保证投资安全等等。

跨国公司对外直接投资动机可分为三大类型。一是战略动机；二是行为动机；三是经济动机。

（一）战略动机

跨国公司对外直接投资动机从战略上考虑，主要有以下类型：

1. 自然资源导向型

跨国公司在东道国直接投资开发原料资源，为本国工业生产提供原料和燃料，或者供应出口到第三国，或者在东道国就地加工和销售。

2. 资本导向型

跨国公司受国内资金膨胀压力，为解决资本过剩，将资金转移到海外，以获取更高的利润。

3. 进口替代导向型

跨国公司在海外投资生产，产品运回本国供应国内市场，以抵销外国商品涌入本国而占领市场，或者抵销国外同类产品大量涌入国内市场。为适应外国商品冲击，跨国公司加强海外市场的开拓和生产，加速跨国生产和经营，变外部市场为内部市场，保持其国内市场的垄断地位和产品优势。

4. 竞争导向型

跨国公司为适应全球经济发展，抢先在海外投资，以防御竞争者抢占市场，为了巩固原有市场和开拓新市场，展开跨国投资竞争。

5. 市场导向型

跨国公司到国外投资生产产品，一是占领东道国市场，满足东道国的需要；二是在东道国生产向第三国供应，三是避开关税壁垒和出口配额制。目的是突破贸易壁垒，维持原有市场，开拓海外新市场。

6. 生产效率型

跨国公司选择那些拥有一种或多种廉价生产要素的国家投资生产，以便提高生产效率，降低成本，增强产品的国际竞争能力。

7. 技术与开发型

跨国公司在技术先进国家投资建立生产据点，成为研究开发和引进先进技术的海外基地，为本国公司提供适用的先进技术，保持技术领先水平和提高市场竞争能力。

8. 稳定寻向型

跨国公司为了逃避本国政府的经济管制，寻求安定的有利的投资环境，把自己重要资产投资转移到政治安全、政策稳定，管制松散的国家。

（二）行为动机

对外直接投资的行为动机主要受企业行为的影响，企业行为影响一种来自外部环境影响，一种来自企业组织内部的影响。

来自外部环境的刺激有：如由于外国政府、客商的建议和邀请，促使到海外投资；担心失去原有的海外市场；本公司产品在国内市场出现来自外国的替代的同类产品，只有到国外寻求出路；赶时髦，向同行业海外成功大的

公司仿效；在海外投资为其长期生产零部件和其他关联产品出口；向国外转移在国内已闲置或陈旧的设备；将企业研究和开发的科技成果作为对外投资等等。

来自企业组织内部的影响，如企业内部某些资源，包括管理技能，设备、人力、技术和资金等尚未充分利用，都会诱发企业从事海外投资。

（三）经济动机

跨国公司对外直接投资的经济动机主要有：如新产品已到产品周期成熟阶段，为保持竞争能力，降低成本，必须寻求海外投资；在寡头竞争的市场上跟随领头企业，进行防御性的对外投资，以防竞争对手独占市场；当国内市场饱和时，向海外投资，求生存求发展；当企业和产品在海外信誉难以保持时，企业直接到海外投资生产，控制和保持产品质量，维持信誉；通过内部化经营，维持本企业在海外独特的竞争优势。

研究跨国公司对外直接投资的状况和动机，划分各种投资导向的类型，有助于我们具体把握外国跨国公司投资的意图和动向，有助于我们同外国跨国公司在交往中处于主动地位，同时也有利于明确我国海外投资的目的，综合利用自身的优势，选择正确的适当的投资类型和方式。

第二节 跨国公司对外投资环境的评估

跨国公司在做出对外直接投资决策之前，必须对投资环境进行 71 行分析，识别投资机会，选出风险最小，利润最大的最优投资方案。选择良好的投资环境，不仅是作出投资决策的重要依据，也是跨国公司根据全球战略在东道国的国际生产经营活动中取得最佳效益的必要条件。

一、对外直接投资环境

所谓投资环境，又称投资气候，是一个广泛的综合性的概念。从广义上讲，投资环境是指在投资过程中影响国际资本运行的东道国的外部综合条件。投资环境可分为不同类型，通常从表现形态来划分，可分为物质环境和社会环境，物质环境又被称为硬环境，社会环境则被称为软环境。

物质环境是指与国际直接投资密切相关的外部物质条件。其基本内容有：（1）城市和工业基础设施结构，主要包括能源、交通、仓储、厂房、供水供电、原辅材料供应、金融信息、生活设施、文教卫生以及其他服务性设施等因素；（2）自然地理条件，主要包括自然资源、地理位置、环境气候以及自然风光等非人为因素。

社会环境是指能够对国际直接投资产生重大影响的政治、经济、社会，文化等方面的外部条件。其基本内容包括五个方面：（1）政治条件。主要包括政治稳定性、社会安宁、对外政策稳定、涉外经济法律健全等因素；（2）经济条件。主要包括经济稳定性、财政政策、货币政策、外汇管理、资金市场结构、市场规模及其开放程度、税收与关税政策、物价状况和生产要素组合等因素；（3）社会文化条件。主要包括社会各阶层之间的相互关系、处世哲学、人生观念与目标、社会对企业及其成就的态度、企业与政府机构、教育机构、科研机构之间的关系等因素；（4）管理条件。主要包括东道国的政治与行政管理体制、经济管理体制、政府部门的管理水平、办事效率以及企业的管理水平与办事效率等因素；（5）劳动者素质及其费用水平。

物质环境和社会环境共同构成了国际投资环境，投资环境因素是一个多种因素的综合体，只对某个因素或某几个因素作一般的分析就作出的决定是不全面的，而且各种因素是不断变化的，投资环境的形成是一个长期过程。跨国公司总是根据不同国别不同因素组合进行综合分析后，才作出对外直接投资决策的最后选择。

二、跨国公司对外投资环境的评估

投资环境的优劣影响跨国公司对外投资的流向和多寡。因此，认真分析评估投资环境是跨国公司对外直接投资的一个重要步骤。跨国公司对投资环境总的要求是：风险小，安全大，损失小，利润大。跨国公司评估投资环境的方法很多。各种行业各种公司评估方法也不相同。这里介绍几种常用的评估方法。

（一）投资环境多因素评分法

这种方法是美国罗伯特·斯托鲍夫在《如何分析对外投资环境》中提出的。他认为投资环境各个因素对企业投资的作用不同，不能等量看待，应根据各种因素不同作用确定其等级评分，最后把所有因素等级分数相加，作为投资环境的总体评分。总分越高表示投资环境越好，总分越少表示投资环境越差。（表 4—1）

表 4—1 多因素评分法

投资环境因素		评分一、	资本抽回
0 至 12 分			
无限制		12	
只有时间上的限制		8	
对资本有限制		6	
对资本和红利都有限制		4	
限制繁多	2		
禁止资本抽回		0	二、 外商股权
0 至 12 分			
准许并欢迎全部外资股权		12	
准许全部外资股权但不欢迎		10	
准许外商占大部股权		8	
外资最多不得超过股权半数		6	
只准外资占小部股权		4	
外资不得超过股权的三成		2	
不准外资控制任何股权		0	三、 对外商的管制程
度	0 至 12 分		
外商与本国企业一视同仁		12	
对外商略有限制但无管制		10	
对外商有少许管制		8	
对外商有限制并有管制		6	
对外商有限制并业加管制		4	
对外商严行限制并来加管制		2	
禁止外商投资		0	
四、货币稳定性		4 至 20 分	
完全自由兑换		20	
黑市与官价差距小于一成		18	
黑市与官价差距在一成至四成之间		14	
黑市与官价差距在四成至一倍之间		8	
黑市与官价差距在一倍以上		4	五、 政治稳定性
0 至 12 分			
长期稳定		12	
稳定但因人而治		10	
内部分裂但政府掌权		8	
国内外有强大的反对力量		4	
有政变和动荡的可能		2	
不稳定，政变和动荡极可能		0	六、 给予关税保护的意
愿	2 至 8 分		
给予充分保护		8	
给予相当保护但以新工业为主		6	
给予少数保护但以新工业为主		4	
很少或不予保护		2	七、 当地资金的可供
程度	0 至 10 分		
成熟的资本 ,市场有公开的证券交易所		10	┐ — — — — — — — — — —

近五年的通货膨胀率	
小于 1%	
1%至 3%	
3%至 7%	
7%至 10%	
10%至 15%	
15%至 35%	
35%以上	
总 计	

（二）投资障碍分析法

这种方法要求投资者根据投资环境因素分析构架，分别列出阻碍对外直接投资的主要因素，并对潜在的东道国加以比较，阻碍因素比较少的国家，就是投资环境比较好的国家，阻碍投资的因素通常包括七个方面：（1）政治障碍。如：东道国的政治制度与母国不同，政局动荡、政治选择的变动、国内骚乱、内战、民族纠纷等。（2）经济障碍。如国际收支赤字增大，外汇短缺，通货膨胀，货币币值不稳定，基础设施不良等。（3）东道国金融通困难。（4）技术人员和熟练工人短缺。（5）实施国有化政策与没收政策。（6）对外国投资实行歧视政策。如：禁止外资进入某些产业；对当地的股权比例要求过高；要求有当地人参与企业管理等限制外国人员的某些活动。（7）对企业干预过多。如：实行物价管制；规定使用本地原材料。（8）实行较多的进口限制。（9）实行外汇管制和限制利润汇回。（10）法律行政体制不完善。如：投资法规不健全；没有完善的仲裁律师制度；行政效率低等。

（三）“冷热”国对比法

美国学者根据对大批国家投资者的调查资料，归纳出影响海外投资环境“冷热”的七个基本因素，从美国投资者的观点出发，对十个国家进行了评估，这十个国家是加拿大、美国、西德、日本、希腊、西班牙、巴西、南非、印度和埃及等，“冷热”的七个基本因素是：政治稳定性、市场机会、经济发展与成就、文化一元化、法令障碍、实质障碍和地理文化差距。前四种程度高，就称为“热”环境，后三种程度高，就称为“冷”环境。如果相反，则分别颠倒为“冷”环境和“热”环境。“冷”、“热”环境中又分别有大小程度之差别，不“冷”不“热”则为“中”。具备有利投资“热”因素多，这些国家即为投资“热国”，“冷”因素多，则为投资“冷”国。在七个基本因素中，每个基本因素中还可细分为若干子因素，只要对这些子因素作出“冷热”对比分析，就可以得出该基本因素“热冷”程度的分析。根据十个国家的调查，对美国投资者来说，加拿大、英国，西德的“热”因素多，说明这些国家的投资环境要比印度、埃及的投资环境好得多。

（四）抽样评估法

这种方法对东道国的外商投资企业进行抽样调查，了解它们对东道国投资环境的看法。这种方法首先选定或随机抽样不同类型的外资企业，列出投资环境评估要素，然后由外商投资企业的高级管理人员进行评估，评估通常采取回答调查表的形式。

东道国政府常通过这种形式来了解本国投资环境对外国投资者的吸引力程度如何，以便及时调整吸收外资的政策、法律和法规，不断改善本国的投资环境。同时，跨国公司也常把抽样评估的结果作为了解东道国投资环境的背景参考资料。

美国科艺国际咨询公司与中国对外经贸部国际贸易研究所于 1986 年 7 月对中国投资环境所作的抽样评估。调查对象是在中国投资的 36 家外资企业（包括合资企业），评估结果在 36 家中，只有 17.9% 企业认为中国的投资环境“非常好” 32.8% 家企业认为“良好”。34.1% 家企业认为“一般”，15% 2 家企业认为“不佳”。

抽样评估的方法的最大优点是评估的项目比较具体，能使调查人得到第一手信息资料，对潜在的投资者具有直接的参考价值。但由于评估项目不可能列举很多，因而可能不够全面，同时评估的结果常带有评估人的主观色彩。

（五）成本分析法

投资环境的分析与其他经济决策的选择一样，最后往往归结到成本和收益的分析。常把投资环境的分析，折合为数字作为成本的构成，然后通过反复比较，得出适合投资的决策，英国学者认为把各种投资环境因素作为成本构成代入其公式，可能会出现三种不同情况。

假设： C 表示资本来源国国内生产正常成本； C^* 表示东道国生产正常成本； M^* 表示出口销售成本（包括运输、保险和关税等）； A^* 表示国外经营的附加成本； D^* 表示各种风险成本（包括泄漏、仿制）。如果：

- （1） $C + M^* < C^* + A^*$ 便选择出口，因为出口比对外直接投资有利；
 $C + M^* < C^* + D^*$ 便选择出口，因为出口比转让许可证 有利；
- （2） $C^* + A^* < C + M^*$ 便建立子公司，因为对外直接投资比出口有利；
 $C^* + A^* < C^* + D^*$ 便建立子公司，因为对外直接投资比转让许可证有利；
- （3） $C^* + D^* < C^* + A^*$ 便转让许可证；因为转让许可证比对外直接投资有利；
 $C^* + D^* < C + M^*$ 便转让许可证；因为转让许可证比出口有利。

成本分析法不仅综合了各种因素所造成的成本，而且把参加国际市场的三种形式结合起来分析比较。以上三种情况分析，只有第（2）种情况适合作出投资决策。

投资环境的评估方法还有很多，但无论那种方法所选择考虑的因素都离不了上述几种方法包含的内容，所考虑的因素都比较有限，不同的评估方法，所选择的因素只是侧重点不同而已，因此，在评估中要善于运用不同方法来识别和选择有利的投资环境和机会。不仅要投资环境的各因素作综合分析，还要比较不同地区和国家，不同时期的投资环境，并在几种形式方案（直接投资、出口和转让许可证）中作出衡量。以上几种方法有助于我们了解跨国公司对投资环境的要求，了解跨国公司投资决策过程。

三、投资项目比选

（一）投资项目的比选方法

经过国别投资环境分析确定投资所在国之后，还必须对不同投资机会进行比较，选择出预期投资效益最佳项目，对项目本身进行可行性研究。

跨国公司在决策时都非常重视项目财务分析指标。例如投资利润率、投

资回收期等。但由于国外投资与国内投资所面临的环境和风险不同，海外投资要应付各种政治风险、商业风险和外汇风险，这些风险往往影响或决定着项目的预期财务指标。为此这里我们对项目的比选，主要着重分析收益与风险的环境因素的比较和评估。

1. 指标评估法

跨国公司在投资决策时，为了使多种机会具有可比性，通常先根据经营目标，设计出若干项可比指标，然后采用定量或定性的方法加以评估，并利用评估的结果，对具体项目加以比较，最后研究最佳的投资方案。

假如某跨国公司有三个海外投资机会。A、在甲国的制造业独资；B、在甲国的旅游合资项目；C、在乙国的采掘业合资项目；我们可按下列步骤进行比选。

第一步，设计评估指标。跨国公司往往列举五项指标：

1. 市场潜力。根据产品的特点，通过分析本公司产品或别国公司产品的市场占有率，或分析目标市场的收入弹性与价格弹性，来衡量市场潜力。市场潜力越大，投资机会的可靠性就越大。

2. 融资条件。分析投资阶段和经营阶段资金来源的多寡、可得性的大小、融资费用的高低等条件。融资条件越好，投资机会就越佳。

3. 创汇能力。特别是在外汇短缺或实行外汇管制的东道国进行投资时，要认真考虑项目的创汇能力，不仅要考虑项目本身的外汇效果指标，如换汇成本、投资创汇率、外汇汇回比例和净外汇流量现值等，还要考虑影响项目外汇效果的外部因素，例如：东道国的外汇管制程度、利润汇回限制等。项目创汇能力越强，投资机会就越有吸引力。

4. 资源供应。主要指东道国某地某行业中的熟练工人、技术人员，原料及中间产品、土地使用、商业信息等要素的供应状况。资源供应的状况越好，投资机会就越大。

5. 投资鼓励。主要指东道国政府对外商投资企业实行的优惠和鼓励政策，包括税收减免、加速折旧、租借土地优惠。一般说，在其它条件不变情况下，东道国的优惠政策越大，对跨国公司的投资就越有吸引力。

当然，对不同投资机会的评估也可用其他指标来代替上述五项指标，如：投资利润率、投资回收期、净现值、内部收益率、贷款清偿期等。

第二步，根据上述五项指标，采用加权的办法，分别评估 A、B、C 三个投资机会。一般来说，以上五项指标中市场潜力、融资条件、资源供应是十分重要的指标。我们可以按其重要性大小，给予不同的权数，但五项指标的权数总额必须等于 1。

每个指标根据其参照物，都可定出一个可以接受的下限数和可以争取的上限分数，设这一区间为 100 分，评估人员可以对各项指标给予评分。并将评分乘以相应的权数，得到总评分。（详见表 4—2、表 4—3、表 4—4）

表 4—2 投资机会 A 的评分表

评估指标	权数	评分	总评分
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) × (3)
市场潜力	0.3	95	28.5
融资条件	0.2	90	18
创汇能力	0.15	80	12
资源供应	0.25	94	23.5

投资鼓励	0.1	96	9.6
合计	1.00		91.6

表 4—3 投资机会 B 的评分表

评估指标	权数	评分	总评分
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) × (3)
市场潜力	0.3	90	27
融资条件	0.2	80	16
创汇能力	0.15	85	12.75
资源供应	0.25	70	17.5
投资鼓励	0.1	96	9.6
合计	1.00		82.85

表 4—4 投资机会 C 的评分表

评估指标	权数	评分	总评分
(1)	(2)	(3)	(4) = (2) × (3)
市场潜力	0.3	98	29.4
融资条件	0.2	90	18
创汇能力	0.15	95	14.25
资源供应	0.25	92	23
投资鼓励	0.1	96	9.6
合 计	1.00		94.25

上述三个表说明，三个投资机会中 C 的总评分最高，达到 94.25 分，显然，跨国公司应优先考虑投资机会 C，如果规定可接受的下限分数为 90 分，那么投资机会 A 也不失成为一个比较好的投资项目。

2. 收益风险指数评估法

收益风险指数评估法是指利用投资收益指数和投资风险指数对不同投资机会进行评估的方法。通常经过三个步骤：

第一步，计算投资收益指数，对投资机会进行初步筛选。对不同投资机会的收益指数进行简单比较，投资收益指数越高，投资机会的吸引力就越大。收益指数的高低取决于两个因素：一是单位投资收益，二是项目成功概率。投资收益指数计算的公式是：

投资收益指数 = 项目成功概率 × 预期投资收益 / 投资费用

第二步 利用投资风险指数，对投资机会进行分析。

在分析投资机会时，不仅要考虑项目收益率，而且要考虑项目成功率，项目成功率与投资风险有密切关系，要准确把握投资机会还必须进一步分析投资风险指数。海外投资风险是多方面的，跨国公司决策人员要分别计算各种风险对投资的影响是非常困难的，大都是利用国际咨询公司的信息资料。美国有三家著名的咨询机构。如美国的汉纳公司、“国际企业”公司和弗罗斯特和沙利文公司，它们都编制提供有关“商业环境风险指数”、“环境风险指数”和“世界政治风险预测”等情报信息资料。

第三步：将投资收益指数与风险指数结合起来，对投资机会进行综合分析。

在投资收益与风险指数座标图上，横座标表示风险指数，纵座标表示收益指数，投资决策者根据企业的经营能力确定可接受的最低收益边界和最高风险边界，并在边界范围之内选比投资方案。收益风险指数评估法有助于跨

国公司决策人员把视野集中在若干个吸引力较强的投资机会，从中选出最佳投资方案。

（二）投资项目的可行性研究

经过初步比选出最佳的投资方案后，还必须对投资项目作深入细微地可行性研究，拟定出海外投资项目的可行性研究方案。可行性研究的目的在于分析项目成功的希望，预期目标的实现和应采取的可行的方法。项目的可行性一般包括三个方面的内容：

1. 市场销售可行性分析

此项分析目的在于预测投资项目有效经营期间每年的销售数量，销售价格与销售收入。要达到预期销售目标，必须先对市场进行正确评估：

- （1）分析将来所要生产的产品（劳务）的用途；
- （2）分析潜在顾客的消费特点；
- （3）分析目前或将来的竞争者和竞争状况；
- （4）分析将来可能出现的替代产品；
- （5）分析该产品对母公司出口的取代程度；
- （6）确定将来的产品发展战略；
- （7）确定将来的价格策略；
- （8）分析销售渠道，确定将来的销售渠道策略；
- （9）确定将来的内销和外销策略；
- （10）分析市场对该产品的需求总量；
- （11）预测将来本公司可能占有的市场比率；
- （12）预测本公司将来历年销售数量和价格变化情况。

上述 1 至 5 项属于“因素分析”；6 至 9 项属于“销售策略分析”；10 至 12 项属于“市场价格的预测”。因素分析是企业无法控制的外在需求因素。而策略分析是企业能控制的因素，两者结合才能决定市场和价格预测的成效。

对市场潜力的研究关系到投资项目的成败。没有正确的估计市场销量，就贸然到海外投资办厂，往往以失败告终。为此，进行市场销售可行性研究，最重要的是进行认真细微的市场调查，取得充分的分析资料。

2. 生产可行性分析

跨国公司确定产品有了销售市场，还要研究企业到海外生产的可行性。生产可行性研究分析的目的在于决定企业在海外生产所需要的技术、原料和劳力的可供性，企业在海外的生产能力，可能达到的产品品质和数量。生产可行性分析主要包括以下内容：

（1）技术供应能力

技术供应能力直接关系到生产能否顺利进行，是海外生产成败的关键环节。

（2）生产资源供应能力。主要考虑的因素：

生产设备所需要的资金投入；
为建厂而征用的土地的大小和成本；
所需机器设备的种类、数量及其成本；
所需厂房建筑物的大小及其成本；
当地工业原料、能源（包括水、电）和其他非劳力投入要素的利用程度、供应状况及其成本；

从母公司进口的各项投入要素的利用程度和成本；
从其它来源进口的投入要素的利用程度和成本；
东道国当地的内陆运输、港口和仓储设施。

(3) 人力资源供应能力

当地管理人员、技术人员的利用程度和成本；
工人的工资和福利；
熟练工人与劳动生产率；
职工培训计划；
劳工关系。

经过对以上因素分析后，如发现无能力从事这项海外生产，或各项成本费用过高，获利水平太低，甚至可能带来长期亏损，那么整个项目可行性研究应就此结束。

3. 财务可行性分析

如果以上两项可行性分析确为基本可行后，还必须进行财务可行性分析，才能开始实施项目投资计划，以免投资项目所需的资金来源，获利程度和税收负担不确定，使项目受到严重影响，这项分析主要是：

(1) 预期利润分析。即把有关的“收入”与“支出”项目编制成预期“损益表”和预期“资产负债表”，通过两张表，大致可看出该投资计划在预期内的获利能力。

(2) 资金供应能力。即主要根据预期“现金流量表”和预期的“资金流量表”来测定投资项目将来每年需从外部补进多少资金、资金来源的难易程度，以便确定融资方式，例如增加投资、贷款、发行债权等等。跨国公司通常都比较重视东道国的融资条件。例如：获得当地各种长期资金和流动资金的方式、难易程度和成本；东道国对外资企业融资的优惠条件。

(3) 税收因素。主要包括税收种类、税率结构、优惠措施、折旧问题的规定和双边税收协定等。东道国税收规定是影响投资财务效益的重要因素。

投资项目可行性分析是一项复杂而细致的重要工作，必须集思广益，符合实际，反复论证，切实可行。

第三节 跨国公司对外直接投资的形式

跨国公司为了发展跨国生产和经营，实现全球战略，通过对外直接投资，在国外建立大量的分支机和子公司。跨国公司的对外直接投资一般是采取创建和收购两种方式，来达到对海外企业进行全部或部分控制，直接参与企业的生产和经营管理活动。

创建是指跨国公司独资建立一个新的企业，尤其是新的工厂，或对其他的实际资产的投资。

收购是指跨国公司收购东道国当地的企业。一般有二种途径：一是通过股票市场购买外国企业的股票，或者当外国企业增加投资时购买其股票，通常被称为“股权参与”，“资本参与”；二是通过谈判方式收购外国企业部分或全部资产，这就是纯粹收购企业。创建企业与收购当地企业是相对而言。跨国公司收购或参与当地企业股份多少，关系到对外国企业的经营控制权的大小，股权就是所有权，有了股权就有了企业的控制权，股权的比重越高，对企业的控制权就越大。在跨国公司的某子公司中拥有全部股权，实际就是独资企业，即意味着对这家子公司能够完全控制；拥有多数股权，对等股权和少数股权则是合营企业，也可对这些子公司进行部分控制。跨国公司通过对子公司股权的掌握，可以把子公司的经营活动纳入到它的全球战略部署中去，服从它的整体利益。

跨国公司对外直接投资的形式是由跨国公司的全球战略部署、经营策略和东道国的法律所决定的。

跨国公司建立的海外分支机构。分两类：一是各种国外代表处、办事处、联络处。它们只是进行一般联络、协调、采购、验货、调研等方面的工作；二是国外的子公司与分公司。它们能从事各项业务经营。子公司与分公司这两种形式有所不同，它们的区别表现在两者法律地位、创办手续、税收负担和业务经营所受到的限制等方面有所不同。

一、跨国公司的创建企业

（一）创建子公司

创建子公司由母公司全部投资并根据东道国的法律建立，在当地注册登记，成为独立的法人，具有东道国的“国籍”，但办理手续比较麻烦。在税收负担上需在东道国当地纳税，其经营所得不得并入总公司的所得中合并课税，子公司除了缴纳公司所得税外，还必须缴纳利润汇出税。在费用分摊上，子公司是独立法人实体，虽受母公司的管理与控制，但无法分摊母公司发生的管理费用，因子公司被视为东道国当地企业，常享受东道国当地政府给予的税收减免等优惠待遇。

（二）创建分公司

由于分公司不是一个独立的法律实体，仅是母公司的一个部分，不具有东道国的“国籍”，在东道国当地被视为外国公司。因此，在创建的手续上比较简单，一般只要在东道国经过登记程序，办理正式授权书，即可取得营业许可。在税收负担上，分公司的收入必须与总公司收入合并课税。因此，国外分公司不管是否将其所得汇回母公司，都应与母公司的所得合并课税。国外分公司如亏损，可抵减总公司的课税所得，如盈利，则总公司应纳税所得增加。由于分公司所得是总公司所得的一部分，在东道国不分配利润，所以不需缴纳利润所得税。有些国家为使这类分公司的税收负担等同于子公司

的税负，常对分公司课征额外税款。由于分公司被视为外国的公司，往往无法享受东道国给予的税收减免等优惠待遇。由于分公司发生的所有债权与债务都归属于母国的总公司，如一旦发生法律纠纷，必须由国内的总公司出面解决，手续麻烦。在银行往来上，分公司的资产、存货或应收帐款的法律所有权属于国内总公司，所以分公司在当地向银行借款时，一定要由国内总公司出面办理抵押，非常不便。为此，有些银行常不愿向分公司贷款，保险公司也不愿为分公司提供保险服务。在业务经营上，对分公司的限制也比子公司多，诸如不准外国公司从事生产制造业，对公公司的金融管制较严，有些国家甚至不允许外国分公司的业务盈余汇出东道国，只能转为营运资金，扩大营业规模。

（三）对创建子公司或分公司的选择

跨公司创建企业究竟应选择在国外建立子公司还是分公司，取决于母公司对两种形式的认识及其对海外经营利益的影响，并根据东道国的法律规定，税负状况和投资经营的目的来决定。

从经营上选择，如果属知名企业，在国外设立分公司不仅不会遇到较多的经营障碍，反而因母公司的声誉会受到当地欢迎而有利业务发展。反之，则应采用子公司的形式。

从产销职能上选择，在东道国设立子公司，既可负责生产职责，又可兼任推销职责；也可使子公司只负责销售（与分公司职能相同），还可以在东道国设一个负责生产的子公司，再设一个负责销售的分公司。因有些国家规定，外国分公司可直接使用总公司的商标权、专利权等，从而有利于海外市场的开拓。

从税负上选择，当国外经营初期可能发生亏损时，则采用分公司形式比较有利；如投资初期能迅速获利，东道国税率又明显低于母国税率时，则采用子公司形式更为有利。因此，有些跨国公司在投资初期设立分公司，等营业状况转亏为盈时，再转为子公司形式，以便享受税收减免优惠。

一般来说，跨国公司在海外设立采用独资的子公司形式较多，因为独资子公司能够保持全部经营控制权；有利于实行总公司全球战略；可以从独资子公司获得全部利益。合资企业双方的矛盾较多，同时也难以寻找到适当的合作伙伴。

二、跨国公司的收购企业

收购企业是跨国公司通过股票市场，资本市场购买国外企业的股份，或者出资购买企业的资产。收购企业可分为：（1）横向型收购。即属于同行业内部的企业兼并，投资者与被收购企业的经营产品和目标市场基本相同；（2）垂直型收购。指生产活动相互关联的企业之间的兼并；（3）复合型收购。指企业之间跨行业的投资购买行为。

当收购方式能使企业迅速实现其投资意愿，尤其是当跨国公司只有通过海外投资才能摆脱政府干预或迅速进入国外市场时，收购方式就必然会成为必须采取的投资途径。通过收购方式进行海外直接投资有利也有弊，应权衡利弊选择适合的方式。

收购企业的有利方面主要是：可以迅速实现对外投资目的，进入海外市场；可以迅速扩大产品种类；可以利用被收购企业的设备和技术；可以利用原有的管理制度和人员；可以利用被收购企业的分销渠道；可以获得被收购企业已占有的市场份额，减少竞争，扩大生产规模；可以利用被收购企业的

商标和知名度，迅速开拓市场；可以更容易地争取到资金融通；可以比较廉价地购买到资产，节省投资。如能真实地了解某项资产的实际价值，低价购买不盈或亏损的企业或利用股票暴跌时收购企业；可以购买到企业特有资产，等等。

收购企业的不利方面主要是：难以正确评估被收购企业的资产；难以估计后续投资费用，购得企业后，机器设备常需更新改造，管理制度需调整，实际投资往往高于收购支出；被收购企业的经营具有较大的风险，有了控制权，不一定能必然经营成功；难以找到适当企业规模和适当地址的企业；还有，被收购企业原有契约或传统关系的约束和麻烦，以及东道国政府对外国企业收购的管制等等。

因此，如果决定采用收购企业的方式，应对企业收购进行可行性分析，这是收购企业成功的前提。

首先，选择合适的收购对象

在收购前通常需拟定一个收购标准，作为购买企业的依据，收购标准包括：（1）预期可能获得的经济效益；（2）应占股权的比重；（3）企业的经营范围与规模；（4）产品对市场的占有率；（5）管理制度与管理人员能力。

其次，对被购企业进行认真评估

对被购企业的评估必须成立由律师、会计师和经管人员组成的考察小组，广泛收集内外部资料，并到现场观察。评估内容：一是被购企业在产品经营范围、技术水平、市场营销与管理能力和经营特色等方面，能否与本公司密切配合；二是购买该企业能否比采用创建投资企业得到更多的利益；三是购买该企业能否实现本公司在东道国的投资发展目标。除此之外，被购企业是否拥有足够人才，并分析原有债务的偿还期和利率，债权人对债务人有无限制性规定，借债行为是否合法，估计收购后可能出现的额外支出等等。通过评估计算出被购企业的实际价值，以便确定双方都能接受的购买价格。

再次，考察被购企业的经营能力

除了查清被购企业出售的原因，还要客观考察其原有经营能力，同时要估计本公司自身的经营能力，是否有能力克服被购企业原有的弱点，改善其经营管理状况，完成本公司投资目标任务。

第四，委托独立会计师查核帐目

查核被购企业帐目，主要是了解被购企业的财务报表能否正确反映该企业的财务状况，为订立收购的交易条件提供依据。查核帐目、报表和涉及到法律、税务和会计等方面问题，以便核实谈判过程中未能发现的问题，这方面的事宜有必要委托当地律师、会计师等机构参与。

第五，慎重订立收购合同

收购合同中应注意增补一些保证条款，这一条很重要，要求被收购企业保证没有任何隐瞒的抵押或不利的租赁等问题，以防发生料想不到的意外事故，造成经济损失。

三、跨国公司的股权参与形式

股权参与的类型有三种：一是收购全部股权，取得完全的经营控制权，实际上是独资企业；二是购买多数股权，取得经营决策权；三是只购买少数股权，取得部分或者不取得经营决策权，多数股权与少数股权实际就是合资经营企业。独资企业上面已介绍，这里介绍合资经营企业。

（一）股权式合资经营企业

股权式合资经营通常是指由两个或两个以上不同国家的政府机构、法人和自然人，依照所在国的法律联合起来，由各方共同提供资金、设备、厂房、原材料、商标权和技术知识等，共同经营、共担风险、共负盈亏和按股分享收益的常见的直接投资方式。

合营企业主要指合资经营的股份有限公司。它是东道国独立的法人，具有起诉、被诉和借款的行为能力，受东道国法律的管辖和保护。

（二）股权合资经营的分类

1.按股权形态来分：（1）多数股权（占51%以上）；（2）对等股权（各占50%）；（3）少数股权（占49%以下）。股权形态的划分是最重要的划分，它影响投资者对企业进行控制的最重要因素，直接关系到企业的经营管理效率。

2.按法律形式来划分：（1）有限责任公司。即企业对债权人的责任仅以注册资本为限；投资者对合资经营企业的债务所负的责任，仅以各自的投资额为限。不负连带责任，这是跨国公司创办海外合资子公司最常用的形式。

（2）股份有限公司。即企业对自己的债务仅以自己的投资额为限，股东对企业的债权仅以自己的股金为限承担责任，股东之间相互不负连带责任，这种公司是一种用发行股票的形式来筹集资金，并实行有限责任制的公司。公司把总投资额分成若干等额股份，由入股者认购，认购者即成该公司的股东，并取得代表股权凭证的股票。每年年终或规定时间，股东持股取股息或红利；公司解散时，股东享有分配剩余资产的权利。对于上市股份公司，股票可以在市场上买卖或抵押，但无权要求退股。在法律上，股东有参与企业管理的权利。（3）股权份额有限公司。即投资不是分成股份，而是按投资比例分成份额表示股份多少。（4）股份两合公司。即由一部分负无限责任的股东和一部分负有限责任的股东共同组成的合资企业。

国际上除了上述形式外，还有关联公司、控股公司和股份不公开公司等。关联公司是若干公司通过其股票或债券所有权而共同与母公司建立联系，便成为该母公司的关联公司，但并不一定是母公司的分支机构，只是彼此间存在着共同利益关系。控股公司即专门控制其他公司股份权的公司，控股公司分两种：一种是纯粹控股公司，专司管理控制，不经营实际业务；一种是混合控股公司，除进行控制外，还经营实际业务，这样的控股公司实际上便成为母公司，受控公司就成为其子公司。股份不公开公司。即股份掌握在少数人手里，股票也不在市场上公开买卖。从各国规定的法律组织形式看，以采用有限责任公司。股份有限公司和股份份额有限公司的形式为最多。我国海外合资企业和外商在华投资的合资企业大多采用有限责任公司形式。

3.按管理形式划分：（1）直管式合资企业。其主要特征是由一个母公司来管理合资企业，即使在对等股权条件下，也照样由一方管理，这与独资子公司的管理相似，所有的经营和战略决策都由主管母公司决定，其管理业务，实际上全部纳入公司管理系统，它的总经理实际只相当于直管公司的一个产品部的高级经理。（2）分管式合资企业。指由合资双方母公司分别管理合资企业不同职能部门的管理形式。在这种合资企业中，虽然总经理向董事会负责，但双方母公司对合资企业都具有很大影响力，总经理除向董事会做例行汇报，还必须经常分别与两位母公司的董事会做例行汇报，还必须经常分别与两位母公司的董事长作更多的汇报。因此，这种合资企业的经理所作决策必须尽可能地达到两个母公司的规定标准，使两个母公司都满意。不过，分

管式合资企业的董事会要比直音式合资企业的董事更有权威，由双方母公司分管的范围通常取决双方母公司的特长和优势。例如，一方负责产品设计与生产，另一方负责经营与销售。（3）独立合资企业。这种管理形式的总经理拥有独立自主权，可以自主地处理他所负责的各个职能部门或大多数部门的各项事务，所以能够根据双方母公司的意愿和当地实际条件，做最有利的决策。

管理形式的选择是一个复杂问题，跨国公司一般要考虑以下因素：（1）过去创办海外合资企业的管理经验。对不同管理形式以往和现有经营状况的分析，从中选择适当的管理形式。（2）投资股权比例。多数股权更有可能采取直接管理方式，对等股权则更有可能采取分权管理，但管理权与股权并没有绝对联系，处于少数股权地位，也可能直接管理合资企业，多数股权也可能必须接受分权管理。（3）相互需求和利弊的比较。相互需求是双方结合的基础，其中一方对另一方的依赖程度及各自的特长，将决定合资企业采取何种管理形式。如一方母公司拥有全部管理技能和技术知识，而另一方却没有；则可能由母公司直接管理。如果双方都有部分技术或全部技术，则可能适宜采取分管的办法。同时双方在技术和管知识方面的优势也是会起变化的，采取何种方式还要通过实践来证实。

四、契约式合资经营企业

除了股权式合资经营，还有非股权式的合资经营，即契约式合营，又称合作经营。契约式合作经营指由两个或两个以上国家的投资者通过协商，签订合同或契约规定各方的权利和义务，开展经营活动的直接投资方式。这种方式包括：（1）没有组成经济实体的合作生产、合作制造、合作建设、合作技术投资、合作销售等方式；（2）组成统一经济实体的合作经营企业。前者是通过契约组成的松散的合作经营联合体，不具有法人地位；后者是合作经营中最紧密的联合体，由两国或两国以上的合营者，在东道国境内根据东道国有关法律，通过签订合同建立的契约式合营企业。合营各方的投资和服务等不计算股份或股权，权利与义务由合同规定，不按投资比例分配，而是按契约规定的投资方式和分配比例进行收益分配或承担风险。合作经营企业经东道国批准注册，是东道国的法人，受东道国法律的管辖和保护，合作期限一般较短，方式灵活多样。

合作开发是资源开发国通过招标方式与中标的一家或几家外国投资开发公司签订合作开发合同，明确各方的权、责、利，联合组成开发公司对资源国石油等矿资源进行开发的又一种契约式合资经营方式。合作开发期限一般不超过 30 年，目前国际上进行的合作开发项目，主要是海上石油资源的勘探和开发。

跨国公司对外直接投资与技术、贸易相结合的形式还有：加工装配、补偿贸易、租赁贸易等等。

五、跨国公司的非股权参与

跨国公司经常采取股权参与的方式对国外企业进行控制，但由于东道国的干预和限制，跨国公司国外子公司处于少数股权情况下，往往采取非股权参与方式对国外子公司和其他企业进行控制，目前非股权参与已成为跨国公司普遍的作法。

非股权参与是指跨国公司不通过股权进行控制企业，而是利用对外国企业所需的资源的控制、人事参与和管理参与，对国外企业进行控制。其作法

有如下几种：（1）通过签订设备、原材料或零部件供应合同，控制原料、设备及零部件供应，参与制定生产调度计划，修改国内销售计划，决定制成品库存量，甚至影响原料和产品价格。（2）通过签订市场销售合同，直接控制国外企业出口数量、参与制定产品价格。（3）通过签订技术授权合同，直接控制国外企业产品生产、设计、工艺技术和价格等。（4）通过派出人员到国外企业担任重要职务，如总经理、部门经理、技术工程师，以控制国外企业。（5）通过工作程序和管理制度来影响国外企业职员的概念，进而控制国外企业。

六、跨国公司投资形式的比较

（一）合资经营与独资经营的比较

1. 跨国公司合资经营与独资经营相比，合资经营有利之处：（1）可减少或避免政治风险。（2）外国投资者除可享受东道国对外资的优惠外，还可获得东道国对本国企业的优惠待遇。（3）利用东道国合伙者与当地政府的密切关系，获得经营信息，节省经营资源的投入，有效地利用当地的经营资源，取得当地财政贷款、资金融通、物资供应、产品销售和管理人才等方面的方便和优惠，增强竞争力，提高企业经济效益。（4）通过对东道国的投资，带动本国机器设备、原材料、工业产权、专业知识和管理知识的输出。（5）可以利用当地销售渠道，占据一个稳定的销售市场。（6）对东道国来说，可以吸收外国投资，弥补本国资金之不足，不需还本付息，不增加国家债务负担；可以引进技术，促进企业技术改造和产品的更新换代；可以利用跨国公司的销售渠道，打入国际市场，扩大出口创汇；有利于提高企业的经营管理水平，还有利于扩大劳动就业，带动相关连的企业发展，增加税收，促进国民经济发展。

建立合资经营企业不利之处主要是：（1）合资经营对象难以选择；（2）往往双方目标难于一致，决策难于协调，意图常有分歧；（3）长期利益与短期利益难以结合；（4）技术知识容易扩散；如何处理当利害关系不一致时的冲突，使双方协调一致，是合资经营的一个永恒课题。

2. 独资企业与合资经营企业相比，独资经营的有利之处主要是：（1）可以充分发挥跨国公司资金投入，采用先进技术和管理的主动性和积极性，避免合资经营双方在利益上的矛盾，提高企业的效能；（2）常能带进比较先进的技术、设备、能生产出竞争力较强的产品，充分利用东道国的资源、市场和劳务，获得高于国际平均水平的利润；（3）对东道国的来说，利用了外资，不承担风险，引进先进技术和管理的起“示范”作用。带动相关行业发展，增加国家税收和有利劳动就业。

建立独资企业不利之处主要是：（1）必须按东道国法律规定进行投资和生产活动，取得东道国法人资格；（2）一般都必须采用国际上更为先进的技术和设备，产品全部或部分出口；（3）东道国对独资企业的经营一般不干预，但为了维护国家主权和权益，要对独资企业进行监督；（4）有些国家对独资企业在税负上有特别的规定。

（二）股权式合资经营与契约式合资经营的比较

契约式合营的有利与不利之处是：（1）出资方式 and 比例灵活，特别是“非法人式”，没有企业注册资本，也不安排股权比例，东道国对投资比例也没有什么限制，双方权责通过合同规定，合同完成，双方关系即告终止。（2）组织管理形式不拘一格，经营管理多样化。通常没有统一的组织管理机构，

可以成立联合管理委员会，各派代表定期讨论管理问题。也可以成立对等的代表机构，还可以委托其中一方或第三方管理。（3）收益分配和资本回收方式多种多样。通过合同规定，可从经营收入中收回投资，也可以提取折旧费回收投资，或者从利润中提出一定比例回收投资。而股权式合资经营则只能从企业净利润中回收投资；（4）在纳税上，股权式合资企业的所得税必须统一纳税，契约式合资企业则由投资各方按不同税法分别纳税。在方法上，对股权式合资企业常实行比例税制，常能享受东道国的减免待遇；对契约式合资企业较多实行累进比例税制，常不能享受减免税待遇。（5）契约式合资企业一般经营期限比较短。

（三）收购与创建的比较

收购方式的有利和不利之处在前面已作介绍，实际上这两种方式是可以互相替代的。创建企业会直接导致生产能力、产出和就业的增长，而收购首先只是意味着改变一家企业的所有者。由于创建需从事大量的筹建工作，速度慢，周期长，一般比收购方式具有更大的不确定性。而收购方式可以省掉建厂时间，迅速获得现成管理人员、技术人员和生产设备；有利抓住市场机会，迅速作出反映，建立起国外产销点。第二次大战以前，世界主要跨国公司的国外生产子公司有 37% 是通过收购方式建立的，而 1946 年到 1958 年这个比例上升到 44%，60 年代上升到 55%。这个比例还在上升。

但是，拥有最新技术和其他重要的企业专有资源的跨国公司更多地选择创建方式，在工业化程度较低的东道国一般侧重采用创建方式。

第五章 跨国公司的组织管理

跨国公司的组织管理与国内公司相比，有共同的一面，也有不同的一面。由于跨国公司的经营活动跨越国内外，所面临的经营环境要比单纯在国内经营的公司复杂得多。因此，从某种意义上说，在组织和管理上要比国内的公司更加严密，更加完善，以适应跨国公司业务经营活动的需要。

第一节 跨国公司的组织结构

组织结构是实现跨国公司的经营战略，完成跨国公司的经营战略目标的组织保证。

跨国公司的组织结构与管理原则，必须同跨国公司经营活动的特点相适应。诸如：跨国公司是以全世界为市场，确立全球性的经营战略；经营方式和经营策略灵活多样；并日益向综合性的多种经营方向发展等。组织结构和经营原则只有满足经营活动的需要，适应经营活动的特点，才能促进经营活动的发展。跨国公司应适应不同时期经营活动的特点，并根据公司内部的经营条件和外部经营环境，确定它的组织结构和管理原则，并及时地加以调整。

一、跨国公司的组织管理原则

跨国公司作为社会化大生产、大流通的产物。在组织结构和管理方式上也必须体现分工协作关系的共同要求，遵循分工协作的共同原则。这些原则是：

（一）在机构的设置上，本着精干、讲求实效的原则。岗位的设计，定员定编要与企业经营管理的任务相适应，要防止因人设事、因人设岗的现象。要有利于提高工作效率、降低费用，使每一个职员都有足够的工作量。同时，还要有利于上下级之间、各部门之间纵向和横向的信息沟通，以保证信息传递的速度和质量，这是实现公司科学决策的必要的前提条件。跨国公司的经营跨越各个部门和行业，跨越各个国家和地区，组织结构如果不能满足信息流通的需要，就不能对错综复杂的经营环境作出迅速而灵敏的反应，经营活动就会迷失方向。

（二）在职权划分上，应本着集权与分权相结合的原则，正确处理好母公司与子公司的关系。既要保证公司总部对跨国公司重大问题的决策权和控制权，又要避免陷入行政事务；既要发挥各子公司的积极性和经营管理的灵活性，又要有利于公司总目标的实现。

二、跨国公司的组织体系

组织体系是指组织机构以及各机构之间的分工协作关系。它是生产关系的具体化和规范化。跨国公司的组织机构区分为决策机构和执行机构；各机构之间的分工协作关系包括职责的划分和权力的分配两个相互联系的侧面。

（一）董事会

跨国公司都有董事会。它是根据各个国家制订的公司法由股东大会选举产生的。股东大会是公司最高的权力机构。董事会是仅次于股东大会的权力机构。它接受股东的委托对外代表公司，对内负责管理公司的内部事务。

董事会的成员一般由本公司的职员组成，但各国的情况不尽相同。美国的董事会的成员绝大部分区分为内部董事和外部董事，即由本公司经理人员和本公司以外的人员所组成的。公司聘请的外部董事大多数是担任其他公司的董事长、总经理职务的高级管理人员，是受过训练的工商管理、财务会计、法律、技术等方面的专家。吸收这些专家参加董事会，有利于扩大跨国公司在国内外的影响，沟通各方面的情况，集思广益，克服经营管理的偏见。

董事会通常设置董事长、副董事长各一名。董事人数一般视公司的规模而定。在董事较多的情况下可以设立常务董事。

董事会下设若干委员会，一般是设立执行委员会、财务委员会、人事调配委员会、生产委员会、销售委员会等机构。其中最重要的是执行委员会和

财务委员会。

如图所示：（图 5—1）

执行委员会一般由董事长、副董事长、总经理、执行副总经理以及有关的部门经理所组成。董事长任主任。执行委员会负责全面领导公司的经营活动，掌握公司除财务以外的各项重要的决策权，财务委员会一般由董事长和若干名董事组成，由负责财务的副总经理任主任。该委员会总管公司的财政大权。它负责制定公司长期的财务目标、筹措资金、审批限额以上的固定资产投资，决定高级职员薪金，年终审查公司的决算，拟定股利分配方案等。

公司的其他委员会根据公司的实际需要设置，各自都有明确的目标。

公司的高级职员包括：总经理（总裁）、副总经理（副总裁）、秘书等。这些高级职员是由董事会通过选举或任命来确定的。总经理全面负责公司的经营活动，对公司的事务进行总的指导和控制。公司还设若干各副总经理，主持各部门的工作。

总而言之，董事会的主要职责是：制订全公司的重大的方针政策；确定各项经营管理活动的原则；任免、奖惩公司的高级职员；协调公司与股东之间的矛盾；全面考察公司的经营活动等。

在欧洲，诸如联邦德国、法国、意大利等国的跨国公司，有的还实行双重董事会制度，即在股东大会下面设立董事会和监察委员会两个机构。监察委员会有权监督董事会，有权任命或撤销董事会成员的权力。董事会的重要决议必须监察委员会同意才能生效。为了充分发挥这两种机构的职能作用，在法律上都禁止一人兼任两个机构的职务。

（二）出口部

出口部是跨国公司早期出现的业务经营机构。那时候，跨国公司在国外的经营活动仍以商品输出为主，在国外设立的分公司为数尚少，没有必要成立专门的机构负责管理国外分公司。由于跨国公司出口业务作为基本的国外业务，因而相应地成立出口部以全面负责国外业务的管理。

跨国公司母公司对分公司的管理区分为两种类型：

对于紧密型的国外分公司的管理，由总经理负责。国外分公司的经理每年直接同母公司总经理商订经营计划，汇报上年度的经营情况。分公司通常只生产母公司指定的产品、并全部在当地市场销售。这一发展阶段上的分公司同时执行生产和销售的双重职能。分公司的主要经营活动受控于母公司。对于松散型的国外分公司，母公司则很少进行直接控制，分公司的独立性很大。分公司的责任是每年按控股额向总公司支付股东红利。母公司对分公司的间接控制，主要是通过审批分公司的投资计划、派驻地区监督员以及巡回查帐加以实现的。

（三）国际业务部

随着跨国公司经营活动的范围不断向国外扩展，在国外设立的分公司数目的增多，公司内部各单位的相互关系也日益复杂，矛盾日益突出。出口部已经很难适应经营管理工作的需要。为了加强对分公司的管理，许多跨国公司相继成立了国际业务部以取代出口部。国际业务部在整个组织体系中的地位如图所示：（图 5—2）

国际业务部是同母公司直属的财务、生产销售，人事和研究开发等职能部门并列的机构，与国内各个事业部也是同级机构。国际业务部统管国外商品销售和投资的全部业务；监督国外分公司的建立和经营；会同分公司负责

人共同商讨、制订分公司的中长期经营计划；根据母公司的经营战略和东道国的有关情况确定各个分公司的任务和发展方向；评价、监督和控制分公司的业绩和经营成果；编制标准化的财务会计制度。总之，国际业务部的基本职能和工作重点是协调母公司与分公司的纵向联系。它是联系母公司与分公司的桥梁和纽带。

国际业务部是当今跨国公司发展到一定阶段的产物，是目前国际上较为普遍的组织机构。

（四）事业部

大型的跨国公司由于分公司的分布点多面广，国际业务部难于深入掌握各国的市场特点和市场行情的变化，必然影响到业务决策的准确性和及时性。同时，也往往与国内的业务部门在产品的设计、生产和销售方面的关系也难于协调。随着国外业务的扩大，分公司的增多，国际业务部也日趋显示出自身的局限性。从 60 年代中期开始，越来越多的跨国公司采用事业部制。目前，除少数跨国公司仍保留国际业务部的组织形式外，大多数规模较大的跨国公司都采用事业部的组织形式。事业部从整个公司的利益出发，有效地克服了“国际业务部”同国内各业务部门的割裂现象，大大加强了公司总部集中决策的作用。

事业部的组织形式有三种，即职能部、产品部、地区部，也有采用产品、地区部相结合的形式。

1. 职能分部

所谓职能分部，就是根据公司经营管理要求按具体职能设立若干部。通常是按生产和销售、财务等职能加以设置。总公司通过各职能分部管理国内外各项业务。副总经理兼任各分部的负责人。直接对总经理负责。例如负责生产的副总经理直接控制国内外产品的生产以及产品的研究开发；负责销售的副总经理直接控制公司在国外的销售机构，协调各制造单位的销售活动。如图：（图 5—3）

职能分部的组织形式比较适用于规模较小，产品系列不太复杂的跨国公司。这种组织形式的主要优点是经营管理的分工较细，有利于提高专业管理水平。但各职能部门之间容易出现脱节。它要求总经理能熟悉各职能部门的工作，有较高的组织能力。

2. 产品分部

产品分部是按产品的类别或生产线设立若干部。这种组织形式是美国通用汽车公司副总经理 P·斯隆首创的，故称之为“斯隆模型”。该公司是美国最大的一家电气公司，也是世界上最大的电工设备制造公司之一。该公司规模大、地区分散、产品种类复杂。到 1979 年底为止，该公司在美国 34 个州和波多黎各设有 224 家制造厂，在国外 24 个国家设有 133 家制造厂，有 60 多家子公司分布在发达国家和发展中国家，制造的产品达 25 万多种。这家跨国公司按产品品类分设 6 个事业部，即消费产品和服务部、工业产品和部件部、工业动力设备部、技术体系和材料部、自然资源部和国外多种工业经营部。这 6 个产品事业部承担着整个公司的业务活动。

事业部这种组织形式的主要特点是，把公司的权力分解为决策权与指挥权。董事会行使决策权，事业部行使指挥权。指挥系统按三个层次设置管理机构并实行直线指挥。这三个层次是：总公司、分公司（事业部）、以及事业部下属的若干管理机构。事业部的负责人由副总经理担任。他们根据总公

司制订的方针政策、规章制度和分配的任务，对所属工厂的供销、科研和产品开发实行全面领导。事业部是独立经营单位，利润除上缴总公司外，自己可留成一部分。按产品设置的事业部的组织形式如图所示：（图 5—4）

按产品系列设置事业部，对产品的生产销售实行统一管理，有利于摸清市场供求情况，掌握产销规律，改善公司的经营管理；以事业部作为基本核算单位，有利于调动事业部的积极性，培养高级管理人才；把权力分解为决策权和指挥权，有利于最高管理层摆脱日常事务，集中精力考虑公司的大政方针和长远规划。但是，决策系统和指挥系统重复设置机构，给人力、物力和财力带来一定的浪费，同时也容易出现指挥不灵的现象。

目前，欧美和日本一些大型的跨国公司普遍采用事业部制。

3. 地区分部

产品品类少、技术不太复杂、市场销售条件、技术基础、制造方法较为接近的跨国公司通常按地区分工设置管理机构。诸如经营石油、饮料的跨国公司一般都采用这种组织形式。这种组织形式的特点是：由公司总部及所属的职能部门负责整个公司的全球性的经营决策，按地区分工负责的副总经理对该地区的经营承担责任，并控制和协调该地区的所有职能。它的主要优点是，有利于熟悉和掌握各个地区的供求特点和市场变化。但地区之间缺乏横向的信息流通，不利于交流各地区的技术和经验。

现以美国可口可乐公司为例，说明按地区分工设置分部的组织形式。见图示：（图 5—5）

美国的可口可乐公司是美国一家大型的跨国公司。它的经营几乎遍及世界各个国家。资产 84 亿美元，销售额 1986 年达 87 亿美元，该公司对饮料的经营按地区分设三个分部：美洲分部、欧洲和非洲分部、太平洋地区分部。每一个地区分部又按实际需要下设若干小分部负责该地区的经营活动。每个地区分部都设有计划、销售、财务、法律等职能机构并委任一名经理人员负责。

4. 全球网络式组织结构

职能分部、产品分部和地区分部的组织形式对于加强总部的集中控制，统一国内与国外业务发挥了重要的作用。但是这些形式由于是某一业务方面的专人负责制，企业的经营管理主要靠纵向信息传递，无法解决横向信息传递的问题。因而，难于全面适应市场经济的要求和有效地协调各职能，各地区和各产品之间的相互联系。为了克服上述组织形式的局限性，少数大型跨国公司开始采用网络式的组织形式。例如，道化公司是第一家采用网络式组织结构的公司，日本的佳能公司也采用了这种组织形式。

网络式组织结构又称矩陈式结构。这种组织结构适用于规模庞大、产品多样化、市场分布在世界各地的跨国公司。这种组织结构的主要特点是：公司总部按职能、按产品、按地区设置各种分部；设在外国的子公司必须分别向产品分部经理、地区分部经理以及某个职能部门的经理报告经营活动情况。子公司与各个分部的关系如下图所示：（图 5—6）

网络式组织结构曾加了公司总部的信息渠道，加强了对各子公司的综合决策和综合管理，提高了公司适应市场的能力，但同时也增加了信息传递的环节，延缓了信息传递的时间，同时也增加了管理机构和管理人员。

跨国公司的组织形式千差万别，没有统一的横式。以上列举的只是几种主要的、常见的典型的组织形式。管理是由经营活动中分离出来的一种职能，

它随着经营活动的变化而变化，随着经营活动的发展而发展。组织形式的选择应服从管理工作的需要。外部环境和内部条件的变化是一个永无止境的过程，跨国公司的经营管理活动也是一个永无止境的过程，其组织形式也随着实际情况的变化不断进行改革和调整。

第二节 跨国公司的管理体系

一、跨国公司的管理模式

跨国公司无论采取何种组织形式，都涉及到公司总部与各分部之间的分工协作问题和权力分配问题。按照集权与分权的程度大体上可区分为以下三种管理模式。

（一）以母公司为中心的高度集权的管理模式。在这种模式下，母公司全面行使决策权、指挥权和监督权，对子公司实行严密的控制。母公司制订的方针、政策和方法步骤基本上是不走样地移植到国外子公司。子公司没有决策权，完全听命于母公司。子公司的高级管理人员由母公司选派，经营成果用母公司的通货和财会体系进行考核评价。这种模式多为规模较小或采用国际业务部或实行产品事业部的跨国公司所采用。

（二）多中心的管理模式。在这种模式下，各子公司能充分行使经营管理的自主权。母公司不实行集中决策，对子公司的控制较少。子公司对重大问题自行决定。经营成果也以所在国的标准、所在国的货币和结算期进行考核评价。这种管理模式为市场较为分散的跨国公司以及合资经营的子公司所采用。

（三）统一领导、分级管理的模式。这种模式为实行业务部制的跨国公司所采用。在这种情况下，母公司的权力分解为决策权和指挥权，母公司的组织体系分解为决策系统和指挥系统。董事会只对重大问题行使决策权。事业部行使指挥权，是相对独立的业务经营单位。无论是职能分部或产品分部，其经营管理活动都不是以某一个子公司的得失为依据，而是从整个公司的整体利益为出发点，对世界各国的子公司的活动作出统筹安排。这种模式要求公司总部和事业分部具有较强的决策能力和组织协调能力，具有严密的计划性。

跨国公司管理模式也同组织形式一样，不是固定不变的，而是可以根据经营管理的实际需要加以改革和调整的。

二、计划管理

计划管理在跨国公司管理体系中处于首要地位。公司的“全球战略”在很大程度上都可以在计划方案中体现出来。计划管理不仅是跨国公司内部国际化大生产的客观要求，也是跨国公司对下属单位进行控制的重要手段。因此，随着垄断资本国际化的迅速发展，跨国公司比一般垄断企业更需要强化计划管理。

（一）计划管理的内容及特点：

跨国公司计划控制的内容很多，但最重要的是国际生产和投资的全面安排，定点定向的销售和采购计划、发挥技术优势的研究与开发规划、资金利润统筹安排与使用计划等。各项计划又有自己特定的内容。

现代跨国公司的计划管理有以下特点：

1. 现代跨国公司的计划是全球性的战略计划。现代跨国公司编制计划，不是分布在世界各国的子公司的计划的简单加总汇编而成，而是在对公司所处的国际环境和公司自身条件作出综合分析和科学判断的基础上，首先确定公司总部的经营方针和战略目标。然后再由事业部和子公司根据总部的要求制订各职能分部、产品分部或地区分部具体的行动方针和战术目标。

为了使公司制订的计划更加结合实际、稳妥可靠，在编制计划时要经过

自上而下和自下而上几次反复。但是，由于它们的本质是唯利是图，东道国的政治经济形势也是错综复杂的，各垄断组织之间又不能互相通情报，编制的计划仍然带有很大的盲目性的色彩。

2. 实行滚动式计划。跨国公司计划的种类与编制计划的方法同其他公司有相同或相似之处。现代跨国公司除了采用传统的编制计划的方法之外，还实行现代的滚动式的编制计划的方法。例如，编制五年计划，不是五年一次分段式的编制，而是每执行一年，再补上一年，每年都要编制五年计划，每年计划年度都成为五年计划的组成部分。实行滚动式计划能把长期计划与年度的短期计划有机的结合起来，保持计划的连续性，以便根据实际情况的变化及时地加以修正和调整，步步逼近企业经营的战略目标。

3. 市场销售计划是跨国公司各种计划的核心计划。跨国公司制订计划，不是从计算在各国投资设厂的利润率开始，而是以分析市场销售的潜力与前景并制订市场销售计划为起点。其他各种计划的制订坚持“以销定产，以产定购”的原则。即以市场销售计划为依据，在比较各个地区、各个国家的经营成本、负税、运输费用等各种因素的基础上，制定总成本最低的生产计划，进而编制公司的投资计划和投资方案。

跨国公司为了在复杂的国际经济环境中保持自己的技术优势，获取最大限度的高额利润，也十分重视研究和开发计划、财务计划，在全球范围内组织技术力量，安排使用科技人才，并在全球范围内统一筹集资金和调度资金，统筹分配公司内部的利润。

（二）编制计划的方法与步骤：

在编制各种计划的方法与步骤上，既有个性，也有共性。就其共性而言，一般包括连续进行的四个阶段：

1. 对外部环境的评估阶段。要使编制的各种计划建立在可靠的基础上，首先必须对外部环境作出科学的实事求是的评估，即对外部环境作出深入的调查与预测。调查预测的内容包括国内外的政治环境、经济环境、科技环境、文化环境和自然环境。其中，经济环境和科技环境是调查和预测的重点。诸如，与公司经营的产品有关的科技和工艺的发展动态与趋势，预测产品的经济寿命周期；同行业企业的经营优势与经营战略；同行业产品的成本与价格展望等。

2. 对公司内部条件的评估阶段。确定公司的经营方针与战略目标，不仅要对外部环境进行评估，还必须对公司自身的力量作出客观的分析。只有“知己知彼”，才能在激烈的国际市场的竞争中永远立于不败之地。通过对内部条件的评估，可以比较准确地了解自身的优势与薄弱环节，为编制各种计划提供科学依据。内部条件评估的主要内容是人力、物力和财力资源的情况。在人力方面，要对各级各类人员在业务、技术水平、组织、管理水平方面的现实能力与潜在的能力以及优势与劣势作出比较。在物力方面要对各种设备的运转情况，设备的自然寿命周期与经济寿命周期、设备的现代化程度及利用率作出具体的分析；在财力方面，不仅要掌握资金的使用情况、资金利润率的情况，还要具体分析扩大资金来源，提高赢利水平的措施与途径。

3. 确定战略目标和战略方案的阶段。这一阶段的工作是在对外部环境和内部条件评估的基础上进行的。它是计划管理的一项关键性的工作，是一项高难度的决策工作，是编制长期计划和阶段性计划的前提条件。只有制定包括市场销售战略，产品发展战略，地区发展战略在内的战略决策，才有可能

着手编制各种具体的实施计划。

4. 编制实施计划。实施计划是战略目标和战略方案的具体化和规范化。它是跨国公司各项活动的行动纲领和行为准则。跨国公司的计划。按编制计划的主体可以区分为公司总部的发展计划，事业部的发展计划以及各子公司的计划；按编制计划的内容可区分为市场销售计划、产品生产计划、财务计划、教育培训计划等等；按时间可区分为长期计划和阶段性计划；按重要性可区分为战略性计划和战术性计划。由于各种计划都有特定的内容，所以各种计划的编制都有特定的要求、特定的程序和方法。但从总体上看，总是首先制订公司总部的发展计划、市场销售计划、长期计划和战略计划，从而为制定其他各种计划指明目标和方向。

计划管理的四个阶段不是彼此孤立的，而是一个循环连动的统一的过程。

三、情报资料管理

随着纵向与横向社会分工的发展、生产经营的专业化程度和社会化程度的提高，企业之间、行业之间、地区之间以及各部门之间的协作关系更加复杂，外部环境对企业的经营管理显得更加密切，信息情报工作也显得更加重要。它同物质、能源一起组成了现代社会进步的三大支柱。

情报资料对于企业的决策有着十分重要的作用。只有加强情报资料管理，重视情报资料的收集、分析、整理、加工及储存工作，才能充分认识企业面临的有利环境和不利环境，发现经营机会，才能实现经营决策的科学化，使企业永立于不败之地。

跨国公司的生产经营活动面对五洲风云、四海波涛，各个国家和地区的情况复杂多变，必须更加重视情报资料管理。它们在激烈竞争的国际市场中，不惜一切代价、不择手段捕捉各种情报资料，把情报资料工作作为竞争的前沿阵地和主要手段。经营管理实践表明，谁能最快、最准、最多地捕获必要的情报资料，谁就能在竞争中获得主动权，在竞争中取胜。因此，各跨国公司都致力于情报资料工作，把建立完善的情报系统，实现信息情报管理手段的现代化，放在突出的重要地位。

日本以贸易立国著称。在日本，把信息系统现为企业的神经系统，把情报资料视为企业的生命。日本的九大综合商社是日本对外贸易的支柱，在日本的对外贸易中有着举足轻重的地位。综合商社成功的一条重要的基本经验，就是对信息的价值有充分的、足够的认识。为了获得准确可靠的情报资料，不惜投入巨资，在世界各地设立情报分支机构，并选拔和培养众多高素质的职员派在各分支机构。日本综合商社的情报机构犹如蜘蛛网一般分布在世界各地，为跨国公司的经营管理建立了不朽的功勋。例如，日本最大的综合商社三菱商事公司在世界各地设置了 115 个海外办事处 约有 2000 多名当地职员从事情报的收集工作。情报收集内容广泛，可谓“无孔不入”。三菱拥有一批专门收集美国科技情报的专职人员。他们通过过滤美国的技术期刊，与美国公司联络，索取说明书等方式获取美国的科技信息。

跨国公司收集的情报范围广、内容多。其中包括：世界各国政治、经济、科技、文化的现状、动向及发展趋势；国际市场商品的供求变化及价格的变动趋势；贸易伙伴及同行业竞争对手的有关情况；国际金融市场的动向及发展趋势等。

跨国公司不仅重视原始信息情报的收集，而且重视对原始信息情报的加

工、整理和传递。例如，日本的信息情报人员在和外国人接触后，都要进行一连串的讨论，对各种信息进行分类排队，把价值大的情报筛选出来，复印后供公司使用。为了迅速地传递情报，跨国公司普遍都重视通讯手段的现代化。如：三井物产建立的通讯专线达 40 万公里，能环绕地球 10 圈。由于建立了较为完善的情报系统，使东京公司总部每天能处理的情报达 8 万份。

计算机的应用是跨国公司实现信息情报管理现代化的重要内容。随着情报资料的迅猛增加和综合利用的提高，迫切要求增强对各种情报资料的系统分析和整体加工的能力。因此，各跨国公司都根据自身特点，规模和经营管理业务的实际需要，有选择地使用电子计算机，充分发挥电脑在管理中的作用。例如，埃克森石油公司总部大楼专门有一层安装埃克森的“机器脑袋”。它日夜不停地记录着世界各地的“埃克森货物”的运转资料。它和公司设在休斯敦、伦敦和东京的电脑中心相联系，组成一个“运输后勤和通讯联络情报体系”，记载着埃克森公司 500 多艘油轮在 115 个港口装货，开往 270 个目的地的有关统计数字；记载着遍布世界各地的石油开发情况和精练后的 160 多种石油制品运销 65 个国家的所有资料。“机器脑袋”可以立即提供人们所需要的准确的统计资料。

我国的中化公司除了总公司设置电脑室外，公司的其他各级管理部门也装有 100 余部微机和终端，开发了软件应用系统。其中包括：进口业务管理系统、石油出口信息收集系统、出口统计系统和海外企业基本信息收集系统。在出口业务中，已经开始使用电脑制作各种正式单据（合同、信用证、装船通知、托收单据、结算单等）。在出口业务中，已经使用电脑制作出口报表。公司的合同档案管理、财务管理、人事管理以及后勤管理均已实行电脑管理。公司还通过电脑通讯网络，将各部门微电脑产生的数据，传输到总公司的计算机。经过计算机的综合处理后，为各部门提供综合信息。目前，公司正在积极创造条件建立跨国电脑网络，使公司在更广泛的领域实现经营管理的现代化，信息管理的国际化和办公自动化。

四、资金管理

资金是跨国公司人力物力的综合表现，是财务管理的重要内容。例如跨国公司资金的筹集、公司总部与子公司之间资金的往来，外汇资金的财务处理等等，从某些意义上说，资金管理的好坏对跨国公司经营起着关键性的作用。

五、跨国公司的转让价格

跨国公司的转让价格是跨国公司内部母公司与子公司或子公司之间内部贸易所使用的一种价格，又称之为调拨价格，内部价格或会议价格。这种价格是公司总部少数决策人以谋求最大利润为目的而制订的价格，是公司全球战略的一个重要组成部分。它的主要特点是不受市场供求关系和市场竞争的影响。由于跨国公司内部之间的贸易活动包括商品和劳务两个方面的内容，从而转让价格也分为有形产品的转让价格和无形产品的转让价格。有形产品的转让价格主要是公司相互提供的设备、零部件、原材料或半成品的价格。无形产品的价格主要是子公司支付给母公司的技术使用费、贷款利息、商标使用费、佣金和管理费等。跨国公司通过内部转让价格的制订和运用，影响子公司产品成本和费用的高低，达到转移资金，逃避税收、避无风险、扩大出口、占领市场和增强竞争优势的目的。

关于跨国公司的资金管理和转让价格将分别在本书跨国公司的营销管理

和财务管理中详细介绍。

第六章 跨国公司的国际生产与国际贸易

跨国公司的发展及其业务活动的多样化，也伴随着它们的活动的高度国际化。跨国公司的对外扩张一般有两个途径，一是商品出口；二是海外投资和海外生产，一方面建立在价值实现的国际化上，另一方面建立在价值生产的国际化上。价值生产的国际化集中表现在国际生产的增长，所谓国际生产就是跨国公司海外子公司的生产，它是以子公司的海外销售额来衡量的。

世界最大的500家跨国工业公司1977年的国际产值为它们从母国出口值的2.5倍，1981年则为26倍，1981年美国跨国公司的国际产值为它们的出口值的6.1倍，英国为4.1倍，法国为1.6倍，瑞士为5.7倍，联邦德国与日本的跨国公司的国际产值低于它们从母国的出口值，但也在增加，1977年到1981年，联邦德国由56%上升为72%，日本由23%上升为27%。

从六十年代起，跨国公司国际化程度就有了进一步加强，各国跨国公司情况有所不同，就主要资本主义的跨国公司来说，法国跨国公司国际化程度最高，它们的海外子公司销售额占总销售额比重，1971年为44%，1980年增加到54%，联邦德国的跨国公司同期相应比重从46%增加到51%；日本由20%增加到43%；美国由24%增加到41%。就不同工业部门来说，国际化程度以石油工业最高，其次为化学工业、建筑业和运输业。跨国公司的国际生产已成为世界生产国际化的主要力量。

跨国公司的国际生产专业化的分工，改变了传统国际贸易的内容（传统国际贸易基本上是公司间的国际贸易），跨国公司的国际生产专业化分工，不仅促进了公司之间的国际贸易的发展，还促进了公司内部国际贸易的发展。跨国公司在整个国际贸易占有的垄断地位，可从它们在世界贸易中和一些发达国家的对外贸易中所占比重显示出来。1966年跨国公司的内部贸易（跨国公司内部，母公司与海外子公司以及海外子公司之间的交易）占到世界贸易的22%，1980年上升到25%。在80年代初级跨国公司的内部贸易在资本主义世界贸易所占的比重已达到30%到40%。

跨国公司除了进行内部贸易外，还与局外企业进行大量贸易。两项合计，跨国公司全部贸易额在世界贸易中所占的比重应当超过以上的数字，据联合国贸易与发展会议秘书处估计，在70年代中期，跨国公司的贸易在世界贸易中所占的份额已超过二分之一，可能高达三分之二。从美国来看，1977年所有跨国公司的出口占这一年美国全部出口总额的97%；同期所有跨国公司的进口占美国进口总额的80.7%，由此可见，美国的对外贸易的绝大部分在跨国公司垄断之下。跨国公司对国际贸易的控制不只限于在发达国家，同时使发展中国家的一部分国际贸易也落入其控制之中。跨国公司在国际贸易中取得垄断地位，是因为跨国公司通过直接投资取得国外企业的控制权，在母公司的集中管理下进行国际生产，取得生产领域的垄断地位，从而也就使世界大部分的原料贸易、制成品贸易和技术贸易被它所控制。为此，对跨国公司的国际生产与国际贸易有必要进行专门研究。

第一节 跨国公司的国际生产

跨国公司的国际生产是生产国际化发展的产物，是跨国公司实现全球战略的生产基础。

所谓生产国际化是指生产社会化在国际范围内扩展，一个国家或企业的生产过程不仅建立在国内的社会分工的基础上，而且越来越多地建立在国际分工的基础上，各个国家的生产过程逐渐变成世界生产的有机组成部分。

生产国际化的深入发展大体包含两个层面：一是生产面向世界。为世界市场生产和利用外部资源，即建立立足国内面向世界市场的开放生产结构；二是生产走向世界。建立以世界市场为依托，以跨国生产为基础的国际生产结构。前者在战前已经相当广泛，后者只是在战后才得到深入发展。

跨国公司进行国际生产包括了上述生产国际化的二个层面，但跨国公司国际生产的典型特征是生产走向世界，建立以国际生产专业化国际分工为基础的跨国组织结构。跨国公司的国际生产在世界生产中占有十分重要的地位，跨国公司国际生产占各国生产的比重差别很大，1981年，美国跨国公司的国外生产总值4892亿美元，相当美国当年出口的2倍，1977年跨国公司在加拿大制造业中已占56%。跨国公司在巴西的汽车工业销售额中已占100%。

一、国际生产专业化的类型

实行国际生产专业化分工是跨国公司在海外投资和进行专业化生产的基础，也是跨国公司发挥自身经营优势的重要表现。

跨国公司国际生产专业化经营活动，从组织上看，有两种形式：一是公司内部子公司之间的专业化，即公司内部专业化；二是公司及其他公司与其他独立的外部经营单位之间的专业化，即公司外部专业化。从生产环节角度来看；又可分为两种形式：一是水平型国际分工为基础的专业化；二是垂直型国际分工为基础的专业化。

按照以上分类组合，跨国公司的国际生产呈现四种类型：（1）内部水平型专业化；（2）外部水平型专业化；（3）内部垂直型专业化；（4）外部垂直型专业化。其中主要的是垂直型专业化和水平型专业化的分类，垂直型主要指在产业之间进行，水平型主要指在产业内部进行。

（一）垂直型国际生产专业化

战后60年代以前，在落后的农业国与先进的工业国的国际分工的格局下，以西方国家为母国的大工业公司与发展中国家第一产业部门组织国际生产，通过直接投资，建立种植园、矿山、石油开采企业，加强先进国家与落后国家经济联系。这种产业之间垂直专业化生产的特点是，垄断企业把国外未经深度加工的原材料运回母国进行深度加工生产。

70年代以来，发展中国家发展民族工业，对本国自然资源采取了增加当地深加工程度，对外国公司加强限制和监督，甚至实行国有化。由于发展中东道国把部分农矿原料的生产掌握在本国公司手中，使跨国公司内部垂直专业化生产出现了下降，而外部垂直专业化未同步减弱，因为这些农矿业生产经营活动的上下游环节，如勘探、建造、冶炼、运输、销售等，仍然控制在跨国公司的手中。

（二）水平型国际生产专业化

战后六十年代，主要发达国家先后掀起了三次制造业对外直接投资和国

外生产高潮，使跨国公司的国际生产的专业化分工逐步由垂直型分工向水平型分工为主转变。跨国公司的制造业的国际生产的水平型专业化分工主要有：

1. 最终产品国际生产差异化

同行业跨国公司之间采取最终产品差异化的方式，即同类但不同规格的产品生产专业化。如：70 年代，美国生产大功率轮式履带拖拉机，英国生产中型轮式拖拉机，联邦德国生产小功率拖拉机；在汽车的生产上，美国重点生产高档汽车，日本基本上生产节能小汽车。产品差异化的生产方式的出现，主要因为同类产品在国际市场需要趋向多样化，而在多样化产品市场上，任何一家公司都不能独家保证供给；在同行业公司的竞争压力下，为分割市场和取得规模经济，便采取了同类产品不同规格专业化分工生产。

2. 零部件国际生产专业化

零部件国际生产专业化，即跨国公司与跨国公司之间以及跨国公司母公司与子公司、子公司与子公司之间，在零部件以及重要的关键性半成品的生产方面进行的专业化分工。也就是设在国外的跨国公司子公司所生产的部分配件、部件、零件或元件不是供应本子公司所用，而是供其他另一国的子公司或者其他独立公司所用。因为各国跨国公司在科学技术和工艺水平的发展上是不平衡的，一国对某一零部件的生产具有优势；另一国对另一种零部件的生产具有优势。这就产生了零部件专业化生产的分工。这种国际专业化生产形式，在跨国公司的许多产品的生产中广为使用。

这类专业化，如在同一跨国公司生产网络内部进行，就是内部的水平型专业化国际生产。如果在不同跨国公司之间进行，就是外部水平型专业化国际生产。例如，在国外直接投资比例较低的美国波音公司的 B—747 巨型客机是世界上名牌飞机，该机有 450 万个零部件主要由美国、英国等 6 国许多家大企业和 15000 家中小型企业协作生产的，外国企业提供的产品重量占飞机构件总重量的 70%。这类专业化正在逐渐增多，估计美、英、法等国的机器制造业产品出口中，配件、部件的比例 1960 年为 40%，1970 年为 48%，这一比例还在增加。

3. 工艺国际生产专业化

工艺国际生产专业化是指某一产品的加工程序中的各个环节之间的分工。发达国家的跨国公司把本公司内部的某种加工程序的一个或若干个环节的生产地点配置在某些东道国，即通过直接投资，设厂生产，将有关环节加工完毕后即运往母国或第三国，这属于公司内部国际生产分工，还有一种属于公司外部的国际分工，即加工装配业务的两国当事人是相互无股权资本纽带作联系的独立企业。

由于自动化技术的进步和应用，今后公司内部国际间工艺专业化分工有可能趋于减弱，但不一定影响跨国公司的公司外部国际间工艺专业化分工现象的存在。另外，由于各行业之间的生产技术的巨大差异，也影响不同行业的工艺国际专业化分工的发达程度。最突出的是化学工业，因为规模经济的因素，中间产品种类繁多，而一国的使用量有限，使跨国公司某些生产中间产品的工厂的专业化生产倾向工艺专业化国际分工。

4. 子公司之间的国际生产专业化

大型跨国公司的国际生产专业化不仅表现在最终产品、零部件和工艺环节上，而已表现在于公司之间存在的专业化分工。这类分工：一是同属于一

公司各子公司之间在产品种类上的生产分工；二是各子公司存在着生产经营环节上的先后不同的专业分工；三是各子公司之间存在着产品研究与开发和产品批量生产上的分工，即总部专门设立若干子公司从事产品的生产乃至有关联的基础科学研究，使技术成果在本公司的内部市场上得以及时的转让。

二、国际生产专业化形式

由于跨国公司对国际生产的经营方式和方法灵活多样，实际控制和指挥也相当复杂。尤其是对合营企业、非股权安排下的国际生产。跨国公司的独资企业或纯粹的采购活动内外部生产界限比较明确，这里主要讨论股权式国际合营、非股权式合营和非股权安排的国际生产形式。

（一）股权式国际合营

所谓股权式合营企业，即由两个或两个以上国家的当事人出资认股，联合投资，共同经营，共负盈亏，共担风险的企业，是国际上不同的经济实体之间在生产与经营中合作代替竞争的一种重要的国际生产形式。跨国公司通过在国外举办股权式合营企业进行国际生产的目的是：（1）合营企业比独资企业能更好地了解和适应当地经营条件，以维持和扩大当地销售市场份额。

（2）当地市场上的原材料和其它生产要素的供应和基础设施的服务能得到保证。（3）可以得到东道国政府较多的优惠，减少政治风险。（4）利用当地科技人才和科技成果，保持公司技术领先地位。这种股权式合营企业内部各方之间存在不少矛盾，因此这种形式能否顺利进行，最重要的取决于合资企业内部职权和利益分配上是否恰当、和谐与协调。

（二）非股权国际合营

非股权国际合营即契约式合营，就是跨国公司与东道国的独立企业共同组成一种无股权的契约式经济组织——合作经营企业。也可以在没有组成统一经济实体的情况下进行合作生产、合作建设和合作开发资源等形式。非股权国际合营是跨国公司在生产国际化条件下，与东道国难以达成股权式合营，避免双方争夺控制权的矛盾，而建立起来的较松散的合作经营企业与合作企业方式。

（三）国际加工装配

国际加工装配是跨国公司普遍流行的一种低级的国际生产形式，即跨国公司与外国企业通过签订合同，委托外国企业进行加工装配业务，特点是简单易行，见效快，能及时得到适销对路的产品。多属劳动密集型工序和产业，宜在劳动力较多的发展中国家进行。

所谓国际加工业务是由跨国公司或其他外商等国委托人提供原材料和辅料，必要时提供某些设备，委托国外的企业按委托人样品、图样等要求进行生产加工，由委托人自行销售。东道国企业按合同规定收取工缴费。

所谓装配业务是由跨国公司或其他外商等国委托人提供零部件、元器件，必要时提供某些设备，委托国外企业，按委托者的要求进行定牌或不定牌的装配，成品交给委托者自行销售，受托的国外企业收取规定的工缴费。

三、跨国公司国际生产中的厂址选择

国际生产中的厂址选择是关系到国际生产风险经营成本和经营战略决策的重大问题。究竟选择何国设厂生产，主要考虑以下因素：

（一）原材料方面的因素

跨国公司必须考虑以最低的运输费用取得它生产所需的原材料、辅助材料和动力燃料，尤其生产产品所消耗原材料多于成品时，运费就成为突出问

题。

（二）劳动力方面的因素

跨国公司在设厂选址时，必须考虑劳动力的可供性和单位产品工资费用问题。如在发展中国家设厂，生产劳动密集型产品，应选择东道国的廉价而半熟练的劳动力可供性。在发达国家设厂，生产资本与技术密集型产品，应选择东道国技术熟练劳动力的可供性。

（三）国际间税收差别方面的因素

各国政府对外来投资生产经营者的税收规定不同。一些税率低，甚至免税的国家和地区，显然对跨国公司设厂选址很有吸引力。跨国公司出于追求利润，可利用转移价格，逃避或减应纳税负。

（四）交通通讯方面的因素

跨国公司将工厂设置在国际上货物转运便利的港口城市、交通枢纽或水陆转运地。这些地方交通通讯发达，运输费用低，联系方便。

（五）环境保护费用方面的因素

发达国家反污染费用提高，跨国公司往往将污染环境的工业项目迁往对环境污染要求较低的发展中国家。

（六）营销方面的因素

跨国公司选择在市场规模较大的国家设厂生产，不仅可以占领市场，而且可以绕过关税及贸易壁垒，达到最低限度的规模经济。此外，营销因素还包括东道国政治稳定性，人均收入水平，资金汇出的难易，汇率稳定以及经济增长率等，东道国市场的营销因素，表明一国总的商业潜力。

跨国公司将根据其总体战略目标，考虑以上有关因素来选择厂址，不同生产战略，选址的原则也有所不同。对于替代进口型生产为主要战略的跨国公司来说，其选址原则是：如果跨国公司在—国市场有强大竞争能力，该国市场商业潜力较大，该国应作为首选对象；如果跨国公司在—国市场竞争能力由强变弱，该国市场商业潜力也由大变小，就很可能撤销该国生产点。

第二节 跨国公司的国际筹供

所谓筹供（Sourcing）就是企业获取供应的活动。跨国工业公司的筹供活动，是指其通过采购、转包生产和国外子公司生产等方式，取得物质供应的活动。广义的国际筹供活动涉及一家公司国际生产的全过程。由于公司所属各子公司之间存在着前向连锁与后向连锁的关系，诸如制造、运输、采购、储存、装配等业务环节之间都存在着筹供联系，这种活动都可视为筹供活动。

跨国公司的国际生产分工是在全球进行的，它的投入产出链的每一环涉及公司内部与外部、国内与国外的许多单位。从投入产出链的一环——某一产出单位来看，该单位既是前一环产出单位的产品筹供者，又是后一环投入单位的产品筹供源。根据跨国公司对筹供活动的控制程度的高低，国际筹供活动又可分为内部筹供和外部筹供。

一、内部筹供与外部筹供

（一）内部筹供

内部筹供是指跨国公司通过股权控制的子公司内部进行零部件、半制成品的生产，将这些产品提供给公司系统内部的其他工厂或企业，作为他们生产、加工或装配过程中的投入物。内部筹供活动是跨国公司控制与指挥程度较高的筹供活动，内部筹供活动又可细分为两种：一种是通过与所在国内的独立厂商合资经营，建立有部分控制权的子公司进行；另一种是通过设在所在国内外独资控制的子公司进行。后一种形式一般要比前一种形式控制程度为高。

（二）外部筹供

外部筹供是指跨国公司通过国内外的外部交易市场，为公司制成品的生产、加工或装配活动采购投入物的外部供应。外部筹供也可细分为两种：一种是公司通过国内外交易市场，直接采购；另一种是公司通过与国内外独立厂商签订转包生产合同，或者在非股权安排下进行有关产品的生产，生产出来的产品，作为跨国公司的投入物。外部筹供比内部筹供所拥有的控制和指挥程度要小。

（三）影响筹供的因素

内部筹供跨国界进行，就成为跨国公司的内部国际贸易（内部贸易）；外部筹供跨国界进行，就成为跨国公司的外部国际贸易（外部贸易）。跨国公司对内部和外部贸易的选择，也就是对内部和外部筹供的选择。跨国公司通过对内外筹供方式的选择，来影响内部贸易和外部贸易，应考虑以下主要因素：

1. 生产投入物所需的数量。如果这一数量超过有关投入物本身生产量的最低有效规模时，就选择内部筹供和内部贸易；否则就选择外部筹供和外部贸易。

2. 筹供的货物供应的可供性。在供应不稳定的条件下，则可能采用内部筹供和内部贸易。

3. 跨国公司在其生产所需投入物市场上的地位。如投入物供应厂商是能够操纵市场价格的垄断性卖方跨国公司则有可能选择进行内部筹供方式生产，如果投入物市场供应充满竞争，就不会选择内部筹供，很可能选择外部筹供。如果对投入物在市场上购买种类越多，份额越大，对外部市场能施加其垄断资本的“独买”影响，则往往会采用外部筹供的方式。

4.对生产和加工的纯技术要求的差异。这种差异越大，则要求内部筹供的可能性越大，但是，如果生产和加工技术变更迅速，导致投入物规格、品种与性能的要求难以预见，内部筹供和内部贸易不能保持供应的可靠性，则在内部进行投入物生产的现象就会减少。

5.拥有资本规模。规模大的公司偏重公司内部生产重要投入物；规模较小的公司，则多偏重用外部市场供应。

以上因素还与市场不完全有关，在不同国别与不同时期也有差别。在不同条件下会出现在一家公司同时既有内部贸易，又有外部贸易，因此，跨国公司在内外筹供和内外部贸易的选择上是多样化的。

二、中心筹供与分散筹供

从国际生产过程中产、供、销各环节的物流方向来划分，筹供活动大体上可分为二类：一是中心筹供，二是分散筹供。

（一）中心筹供及其利弊

1.中心筹供

中心筹供是指跨国公司制成品的的主要投入物的筹供，基本上围绕该公司某一中心工厂展开。跨国公司选定一地一厂为成品生产或加工装配的中心工厂，将半制成品或其他零部件中的关键部分生产放在中心工厂体系内进行，生产技术与开发单位一般也多在中心工厂内或就近设立，其大部分制成品、零部件放在国际生产网络中的各地工厂进行，然后再运到中心工厂，最后全部投入物经过加工或装配成制成品，再输往世界各个销售市场。

2.中心筹供的利弊

采取中心筹供方式，一般是在某地设立可供给全球市场的成品生产基地，有利于充分利用该中心工厂的规模经济效益，有利于实行生产自动化与集中式的质量控制，生产的零部件是标准化的，质量高、成本低，在国际市场有竞争能力。80年代中期以前日本大公司大多采取中心筹供方式，将各自的中心工厂设在母国日本本土，在东南亚等地设立次要的零部件生产分公司。美国在进行劳动密集型产品时，也在墨西哥或亚洲设立工厂或转包生产点，或者通过订购合同，购买当地企业的零部件。

但是，中心筹供方式也存在缺点：（1）成品生产投入物物流容易中断。（2）受成品销售市场所在国政府的进口限制。（3）容易被竞争对手夺去市场份额。（4）中心工厂的生产成本易受国际产业结构变化和产品生命周期的更迭等因素的影响。（5）易受货币贬值剧烈变化的影响。因此，中心筹供方式的成功，在相当大的程度上取决于其所增加的生产效率超过其所致的额外成本。

（二）分散筹供及其利弊

1.分散筹供

分散筹供是指一家公司的成品的主要投入物的筹供并不集中在一个中心工厂，相反，成品的投入物的生产分别围绕着若干相距较远的中心工厂进行，即投入物在生产出来后送往有关中心工厂。这种分散筹供往往将其成品划分为若干个分市场，各主要分市场所在国设立中心工厂。分市场的中心工厂各自分别生产关键的半成品和其他投入部件，其他大部分所需的投入物生产安排在若干家有关中心工厂较近的子公司进行，生产出来后输往附近的一个中心工厂，最后，各中心工厂将半成品或成品分别在各自的分市场销售。

2.分散筹供的利弊

分散筹供又可分为当地筹供和整合筹供。典型的分散筹供，就是高度的分散筹供，又称当地筹供，当地筹供国际生产的物流方向，在一国之内是有中心的，在各市场所在国之间是无中心的分散的。它的优越之处是：（1）可降低运输成本。（2）不易受处在另一国市场的子公司或联号公司生产的影响。（3）在东道国对进口制成品严加限制的情况下进行替代进口式的生产，这对巩固生产与最终成品销售之间的联系有利。（4）较少受汇率变动的影响。（5）能及时地对当地市场变化作出反映。但当地分散筹供方式也存在弱点：（1）不能充分利用大工厂生产规模经济；（2）不能通过公司范围内的更深更细的劳动分工，进一步提高生产效率。

（三）整合筹供及其利弊

1. 整合筹供

由于集中筹供与分散筹供各有利弊，因此许多进行国际生产经营的公司往往对两类方式采取调和和折衷的做法，即采取整合筹供方式。

所谓整合筹供，实际上属于分散筹供的一种方式，但其分散筹供的程度没有当地筹供那样高。整合筹供是指若干个相邻（或距离较近）的几个市场所在国之间对公司某一核心产品生产的共同协作，各国的工厂各自生产部分半成品或部分零部件投入，然后进行一定比例的交换，使各市场所在国的一个较小的中心工厂，能够最后生产、加工或装配一项最终的制成品。

2. 整合筹供的利弊

整合筹供不象分散筹供（典型形式是当地筹供）那样基本上将生产活动以及公司内零部件和半成品等交流封闭在各个市场所在国国内范围；也不象典型的中心筹供，在公司生产网络中只设一个主要的中心工厂。整合筹供的好处在于：（1）借助规模经济，降低生产成本。（2）在较低的生产成本和代价的情况下，配合制成品销售额的增加和公司规模的扩大。（3）在较大程度上对生产经营能进行灵活调整。如调整中心工厂位置、调整产品结构和市场分布等。但是在整合筹供方式下，运输费用较高，劳工罢工所致的代价较大，成品、零部件、半成品等库存水平较高。

跨国公司对中心筹供、分散筹供和整合筹供的选择，一般倾向是：（1）资本密集度越高，越有可能倾向于中心筹供，倾向于整合筹供的可能性较小。（2）如在关税率较高，运输成本较高，以及所在国外汇严格限制的情况下，则有较大可能选择分散筹供。

第三节 跨国公司的国际贸易

一、跨国公司对国际贸易的垄断和控制

跨国公司通过巨大的对外直接投资，到八十年代初期已经控制了世界的40%工业生产，60%的对外贸易，以及80%的新技术研究和国际应用。跨国公司在推进全球经济一体化的过程中，在世界工业生产中已之主导地位，已成为战后国际贸易的最主要的直接经营者，有力地促进和控制了国际生产和国际贸易的发展。并在一定程度上决定着战后国际贸易的结构，流向及市场构成。

战后国际贸易的迅速发展与跨国公司的向外扩张密不可分。国际贸易的迅速发展与跨国公司对外直接投资扩大，科学技术的研究开发与应用、国际生产专业化分工深化之间存在动态相应关系。跨国公司的全面扩展，扩大了国际贸易商品范围，引起了国际贸易流量增加。跨国公司实行国际生产专业化策略，使国际贸易中很大部分份额成为跨国公司内部贸易，使国际市场发生了部分质变，从原先的自由竞争状态变成更加集中和垄断状态，使国际贸易的方式也有了新发展，出现了与投资、生产相结合的贸易方式，如许可证技术转让、补偿贸易、生产合作、加工装配、国际分包合同等贸易方式。

跨国公司对国际贸易的控制，可从美国跨国公司来看，1970年世界出口贸易总额中，与美国跨国公司及其海外子公司有关的出口就占了24%，同年美国跨国公司的出口占美国出口总额的69%。美国子公司出口之加拿大出口的42%，占美国的17%，占亚非拉发展中国家和地区的27%，可见仅美国一国的跨国公司对美国本国和世界其他国家及地区就有如此大的控制。跨国公司还把这种控制渗透到与对外贸易有关的环节，如在海外设立销售机构、银行、保险和运输公司、商品交易所等服务性公司，进一步加强对国际贸易的控制。

从产品部门来看，跨国公司在许多重要制成品和原料贸易中占显赫地位。如英美资本的七家石油大公司曾操纵着中东的石油贸易，在国际贸易中发展很快的汽车贸易几乎完全为大跨国公司所控制，跨国公司在高技术部门的控制力量更强，范围更广。世界技术贸易的最主要最先进的部分实际上都是在跨国公司内部转让。

跨国公司对国际贸易的垄断和控制，主要采取以下手段：（1）对贸易条件的控制。跨国公司凭借其强大的经济实力，在国际市场上充当最大买主和卖主，并控制和部分控制着国际市场价格。（2）通过限制性商业作法达到控制目的。如在公司内部实行各种限制性的规定，或者在各公司之间就生产、销售和价格达成某种协议。限制性商业作法内容广泛，如规定生产设备、原材料购买来源；规定对外的购买价格和对内的调拨价格；规定商品的生产种类和数量；规定商品的出口量和价格；规定商品的销售市场和销售渠道等等。（3）通过内部调拨价格使有关子公司能够降低成本，加强竞争能力，击败竞争对手，扩大销售，取得市场垄断地位。

战后跨国公司空前规模的发展，对国际贸易领域产生了深刻影响，在某种程度上规定了当代国际贸易的发展方向。

二、跨国公司的外部贸易与内部贸易

（一）跨国公司的外部贸易

国际分工决定国际交换，什么形式的国际分工就会产生什么样形式的国

际交换。战后跨国公司的国际生产专业化分工类型和形式，改变了过去的基本是公司之间的传统国际贸易的内容。国际生产专业化分工不仅促进了公司之间国际贸易的发展，还促进了公司内部国际贸易的发展。

所谓公司之间的国际贸易，即跨国公司的外部国际贸易，又称外部贸易，也就是跨国公司在外部市场的进出口，由于对跨国公司这方面的资料不足，只能从已有资料中估算。从 80 年代初，美、日跨国公司工业行业的外部贸易占其整个国际贸易的比例。出口分别为 67%、76.3%；进口分别为 59.2%、72.3%，表明跨国公司的外部国际贸易无论是出口或进口都占有相当大比例，而且出口比例大于进口。

跨国公司的国际贸易是跨国公司外部贸易与内部贸易之和。据关贸总协定的估计，80 年代初，跨国公司的国际贸易在世界贸易中所占的比重已上升到 80%，跨国公司内部贸易之世界贸易 30.4%，说明跨国公司的外部贸易的比重大大超过内部贸易。

（二）跨国公司的内部贸易

所谓跨国公司内部国际贸易，又称内部贸易，是指跨国公司母公司与海外子公司之间，以及子公司与子公司之间跨国界的贸易关系，是跨国公司组织内部的产品、原材料、技术与服务等国际间流动。

对公司内部贸易范围的确定目前尚有争议。有的认为跨国公司母国通过管理、生产技术和销售协定控制着子公司的经营活动，双方具有长期的‘主顾关系’，两者之间进行的交易。也应该看作是公司内部贸易。有的认为应该以母公司与其拥有多数股权的子公司之间的贸易来确定，但母公司在子公司的股权是变动的，所以也难以确定。而比较一致的观点是，母公司与其拥有全部股权或拥有 50% 以上股权的子公司之间的贸易属于公司内部贸易。

1. 跨国公司内部贸易在国际贸易中的地位

跨国公司内部贸易是战后国际直接投资迅猛发展在流通领域的一个层面。是国际分工和企业生产国际化相结合的产物。这种跨国公司组织内部之间进行的交易，虽然跨越了国界，但交易行为的主体实际上是同一所有者，它们既具有国际贸易的特征，又具有公司内部商品调拨的特征，它是一种特殊形式的国际贸易。尽管公司内部贸易仍然小于公司外部贸易。但导致了传统国际贸易的变化，而这种在封闭市场内进行的跨国界贸易，对当代国际贸易有相当大的影响。

由于大部分跨国公司不愿将内部贸易数据公布于众，难以获得确切的资料，据美国学者邓宁估算，70 年代末，跨国公司内部贸易在国际贸易大约之三分之一。据美、英、日三国的统计，这些国家的 3/4 以上的贸易是由跨国公司进行的，其中 1/3 以上是通过跨国公司的内部交易进行的。80 年代初。美国 70% 的出口和 50% 的进口是由美国的跨国公司进行的。其中 30% 的出口和 40% 的进口是跨国公司内部成交的。英国的 80% 的出口由跨国公司进行，其中英国本国的跨国公司占 50%，外国设在英国的跨国公司占 30%。日本的 1/4 到 1/3 的国际贸易是通过跨国公司内部成交的。

据统计，1980 年发展中国家的农产品出口约 80% 是在跨国公司的控制下进行，许多商品的世界贸易仅被少数几家大跨国公司所控制，五大跨国公司控制了世界谷物的加工和销售；三大跨国公司控制了世界香蕉贸易，四家跨国公司控制了世界可可贸易的 60% 到 80%。

在发展中国家，公司内部贸易在跨国公司进出口贸易中也占十分重要地

位。在巴西，70年代初公司内部贸易之在巴西的美国跨国公司进、出口的比例分别为50%和73%。70年代中期，设在阿根廷、巴西、印度和墨西哥的联邦德国的跨国公司60%的出口是售给母公司的。

如果从进出口内部化率来看，即公司内部进出口之一国的进出口总额的比例，美国的内部化率，出口方面，1977年、1982年和1985年，三年分别为29.3%、23%、31%；进口方面这三年分别为42.2%、38.4%、40.1%，日本在1980年和1983年，出口内部化率这两年分别为25.8%和31.8%，进口内部化率分别为42.1%和30.3%。如果考虑统计上对股权比例限制和其隐蔽形式的内部交易，实际上内部贸易的比例可能还要高，以上资料完全说明跨国公司内部贸易已在世界贸易和一些国家对外贸易中占居不可忽视的地位。

2. 跨国公司内部贸易的结构

公司内部贸易的重要性不仅表现在它在国际贸易中已占据的比重，还表现在结构特征上。

(1) 部门结构。公司内部贸易一般来说在高技术产业中的比例较高。因为跨国公司在海外的经营活动，主要利用生产技术，管理技术和销售技术上的优势在当地取得地位。这种优势的获得需要花费巨大研究与发展费用。为了保持技术的独占性与垄断性，防止技术被摹仿或被盗用，为了补偿高额的研究与发展成本，跨国公司大都在母公司与子公司之间以公司内部交易方式转移技术产品。西方学者经过抽样调查发现，研究密集程度与公司内贸易程度呈正相关关系。产品研究密集程度最高的跨国公司，出口额中的公司内部贸易方式所占的比例达到一半以上，而研究密集度最低的公司，其比例只占五分之一。

(2) 产品结构。公司内部贸易的产品主要结构是待售的最终产品和有待于加工或组装的中间产品，其主流是最终产品。据统计，1977年美国制造业公司内部出口贸易中，最终产品占63.1%，中间产品占34.1%，资料表明产品的内部化率随其加工程度的提高而上升，内部化率与产品的加工程度成正相关关系。制成品内部化率一般要高于初级产品的内部化率，主要是初级产品流动通常是一次到位，而半制成品在转换为制成品前可能还要经过多道工序，可能在公司内部各子公司之间多次流动。

最终产品的内部化率较高，一是实行全球生产国际化的结果，为了充分利用各地生产要素的优势，按全球战略在世界各地安排最佳的产品生产点。一些发达国家鼓励本国公司在一些发展中国家的出口加工区开展加工组装业务，然后将部分最终产品返销母国。二是关税贸易壁垒的存在也使最终产品内部化率提高，将一些最终产品的出口内部化可在一定程度上绕过贸易壁垒。三是最终产品出口内部化，可由自己的国外销售机构，提供更好的售后服务，增强产品竞争能力，有利市场信息反馈及产品的调整和改进，扩大国外市场。

(3) 地区结构。一国经济发展水平愈高，其对外贸易的内部化率亦愈高。首先表现在发达国家的对外贸易内部化率（主要是最终产品和半制成品）高于发展中国家，其次表现新兴工业化国家和地区的对外贸易内部化率高于发展中国家对外贸易的平均内部化率。以上这些地区结构特征，基本上与国际直接投资地区分布结构相吻合。跨国公司国际直接投资主体的地区分布特点决定了公司内部贸易的地区特征，跨国公司国际直接投资集中的地区，公司

内部贸易在这些国家对外贸易中所占的比重也比较大。

3. 跨国公司内部贸易的渠道

跨国公司的内部贸易主要是通过以下渠道进行。(1) 母公司向其分布在外国的各子公司出口, 主要出口的是关键设备, 用于组装的零部件、以及技术专利和专门服务。(2) 国外子公司向母公司出口, 主要是向母公司提供廉价的原料、半成品或用于返销的制成品。(3) 国外各子公司之间的进出口, 主要是相互提供原料, 半成品或用于当地销售的制成品。

4. 跨国公司内部贸易的特点

公司内部贸易实际上是跨国公司内部经营活动的方式, 是它们有效地利用各地资源和机会, 获得最大经营效益的手段。公司内部贸易是在同一公司内部的不同单位进行的, 是公司自身内部商品的调拨转移, 所以在交易方式上和动机上有许多不同于一般国际贸易的特点:(1) 公司内部贸易的利益原则和获利动机, 不一定是以一次性交易为基础, 往往是以综合交易为基础。跨国公司的内部交易把国际贸易市场通过自己的跨国组织机构内部化, 这种内部化了的市場克服了国别限制所造成的障碍, 为公司国际生产专业化分工、资金运筹调拨、技术的转移及资源的利用提供了有利条件。(2) 公司内部贸易的交易机制是转移价格。这种内部的不同经营单位之间完成交易的内部结算价格, 不以交易双方的“互利”为条件, 也不受外部市场价格影响, 而是以达到一系列目的, 取得整个公司的最大利润为基础, 因此, 它不仅是跨国公司利润最大化的手段, 也是发挥内部贸易经营优势, 增强公司竞争能力的手段。(3) 公司内部贸易很大程度地改变了传统国际贸易的内容, 它所创造的是一个内部一体化的市场, 在这个内部一体化市场中, 传统国际贸易中的国别市场界限在很大程度消失, 传统的“自由市场”缩小, “封闭的市场”日益扩大, 这是一种真正的国际一体化市场。(4) 跨国公司的内部一体化市场并不是完全封闭的。通过商品的内部流转和外向扩散, 在公司母国和子公司所在国之间建立起直接的联系机制, 与当地经济也不是截然分开的, 它们在原料、劳动力、资金和市场等方面都与所在国有着密切联系。(5) 在公司内部贸易条件下, 主权国往往缺乏对各种经济发展变动及影响的制约权, 起支配作用的是跨国公司。

5. 跨国公司内部贸易发展的动因

战后跨国公司内部贸易发展的动因, 实质上就是市场内部化在国际间发展的动因, 其根本动因是: 减少外部市场不完全造成经营不确定的风险。

资本主义完全受自发市场力量控制, 导致整个社会生产的无政府状态, 给跨国公司带来经营不确定风险。诸如: 投入的数量供应不确定; 投入供应质量不确定; 不同生产工序或零部件生产, 各个独立生产单位相互协调的困难。(2) 降低交易成本。(3) 增强公司在国际市场上的垄断地位。(4) 适应知识产品生产的需要。(5) 转移价格机制的刺激。

以上这些经营不确定的风险等等, 归纳起来都因为外部市场不完全的表现, 因此, 外部市场不完全是跨国公司内部贸易发展的根本动因。正是外部市场不完全才使得跨国公司在许多场合实行市场内部化。为此, 跨国公司的国际贸易便分为外部贸易和内部贸易, 尽管这二部分贸易难以截然分开, 然而二部分贸易长期并存将是必然的。因为跨国公司不可能也没有必要将中间投入物的市场全部内部化, 更何况最终产品毕竟要在外部市场上最后实现价值。同时克服市场不完全的方法并不限于内部化这一手段。例如外部市场的

长期合同、各种非股权安排等，不过这些手段所需付出的代价和得益在各产品、各国之间差异较大。

第七章 跨国公司的技术与转让

第一节 跨国公司的技术研究与发展

当代跨国公司之所以在国际市场上成为一股具有竞争优势的强有力的经营力量，不仅因为它有巨额资本作为竞争的基础，更为重要的是跨国公司充分合理地运用其资本和人才优势，大规模高起点的开展高新生产技术和与管理技术的研究与发展（R&D），不断推出在国际市场上具有领先地位的高新技术，并通过跨国公司内部化的市场机制形成国际性技术垄断。在当今世界中，生产和管理技术的先进性对一国或地区社会经济发展所起的作用是不言而喻的，正因为如此，跨国公司的技术研究与发展为其实行国际技术垄断并在国际市场上保持强有力的竞争优势起着极其重要的作用。

任何高新技术的研究与发展都涉及到研究人员、研究资金投入、组织管理方式、后勤保障条件等许多方面，这些就构成了跨国公司技术研究与发展资源。一家跨国公司在许多国家直接投资和经营，因而有条件在国际范围内配置和利用各国或地区有利的研究与发展资源并使公司整体层次上的技术研究与发展资源的利用达到较高的水平。一般认为，有成效的技术研究与发展必须注重人员和资金的配置、选择适当的技术研究与发展方式和国际性的技术研究与发展管理等三个方面，本节对这三方面问题作出阐述。

一、技术研究与发展中的人力资源和资金的配置与利用

（一）人力资源的配置与利用

跨国公司技术研究与发展的人力资源是指跨国公司中拥有的一批具有高科技头脑的优秀科学家、研究人员和技术人才。在某种意义上来说这种密集的高科技人才群才是社会技术进步的真正动力。许多有成就的企业家认为假若一个企业拥有一批优秀的科技人才，就可以把企业所需技术创造和革新的可能性扩大到最大限度，从而为企业竞争能力的提高创造有利的条件。跨国公司的高级决策人员非常重视在公司内拥有高科技智力群，将此视为公司竞争优势所在。因此，跨国公司，尤其是欧、美、日等国的大型跨国公司通过提供完备的研究环境、先进设备条件以及高额酬金和优越生活待遇等能对任何一国的优秀科学家和工程师都产生相当大吸引力的方式，吸收世界上最优秀的科技人才，使其研究与发展部门中的外籍科技人员的比例大大高于本国科技人员。跨国公司在全球范围内吸收科技人才的方式为多种多样，其中通用的方式有：在母国招聘本国籍和外国籍的本科毕业生和获得了硕士、博士学位的研究生，为此，著名的贝尔实验室每年派出的招收考核人员就达400多人；邀请外国高校教授到本公司研究机构从事一定时间的研究工作，并与母国内外的主要高校保持密切的学术交流与人事交流关系；在国内外收购和兼并研究所，这不仅使跨公司拥有该新的设备、专利，而且拥有该新的高级人才；在国内外科技人员密集的地方设立研究机构，延聘当地优秀科研人才；将国内外初露锋芒的一流人才招纳进本公司研究与发展机构。

（二）资金的配置利用

任何一个跨国公司都要投入相当数量的资金从事技术研究与发展，这部分资金的投入是否足量和及时，关系到研究与发展项目能否设立和进行连续性研究。对跨国公司保持其技术和经营上的竞争优势意义重大。尽管如此，跨国公司技术研究与发展资金投入和其它经营资金投入一样遵循高效原则，即努力用最低的资金投入，达到最佳的研究与发展效果。跨国公司的技术研究与发展一般被分为以下三大领域：基础研究、应用研究和开发研究，各跨

国公司都根据各自全球意义上的长远经济目标以及外部市场与内部市场关系等综合因素来考虑研究与发展资金的投入和配置，因此，各跨国公司在研究与发展资金投入量，投入构成和资金供给来源等方面存在差异。但是一般来说，跨国公司研究与发展资金的利用和配置具有以下特点：

1. 存资金投入构成上表现为重开发研究，轻基础研究。这种资金投入构成的形式与研究与发展各研究领域的特性，和跨国公司研究与发展的市场目标有密切的关系。一般认为，基础研究是对某一事物或生产、管理技术本质的或规律性的研究，基础研究在取得研究成果之前要投入比其它两个研究领域大得多的人力、物力和财力，而且研究周期很长。基础研究一旦取得研究成果则会从根本上改变现行的生产和管理技术的研究，乃至生产和技术的行为方式，使某一特定生产部门的应用研究和开发研究在更高更有效的层次上进行。基础研究成果的生命周期较其它两上领域的成果更长。因此，可以说基础研究是决定跨国公司取得长远经济利益和保持长久竞争优势的重要因素之一，任何跨国公司的决策者都不应忽视与其经营活动相关的基础研究。但因基础研究的投入大、周期长，往往与跨国公司中、短期市场目标发生于盾，为了保持在某一特定商品市场中的生产技术优势和市场优势，跨国公司的决策者会把大部分的研究与发展资金投入到低投入、研究周期短，并且有明显市场利益的应用研究和开发研究领域，不断推出某一特定生产部门应用型新技术和新产品，抢占市场利益，精明的跨国公司决策者会把应用和开发研究成果带来的一部分市场利益，再投入其基础研究领域，保证跨国公司内的基础研究长期稳定地延续下去。另外，在跨国公司内部国外子公司同本国母公司相比，国外子公司对基础研究的资金投入比例更低，主要原因是：一方面国外子公司的技术开发与研究资源有限，更重要的是国外子公司的基础研究不能象其应用研究和开发研究那样得到东道国政府一些直接的资金支持。

2. 跨国公司内部母公司和国外子公司投资科研资金的重点领域不同。母公司将自身的开发资金的绝大部分投入开发研究上，而国外子公司则重视自己的开发研究，将这一领域所需资金摆在首位的同时，还把相当一部分资金分散到应用领域研究。不象母公司那样只重视开发领域，相对来说不重视母公司本身的应用研究。

3. 在资金来源构成上，一般是国外子公司直接出资的比例较高，母公司仅负担较小的比例，大部分研究与发展资金由子公司直接出资负担。

二、跨国公司技术研究与发层方式的选择

（一）跨国公司技术研究与发展的方式

跨国公司的技术研究与发展方式是随着跨国公司的发展而日渐多样化，但基本上分为两大类，一类是把绝大多数研究与发展活动集中在母国或极少数具有科研优势的东道国的集中化方式，另一类是将部分研究与发展活动分散到海外子公司进行的分散化方式。在跨国公司开拓海外可用市场的初期，由于集中化的研究与发展方式有不仅便于母公司对公司内的研究与发展预算进行有效的财务控制，利用规模经济效益原理降低通讯成本以及因分散而引起的其它各处成本，而且有利于垄断新技术和防止情报信息的流失，以便使研究与发展的投资取得超额垄断利润，还可以避免因各国文化差异造成的研究与发展协调上的种种困难等诸多优点，为这一时期的跨国公司所广采用。

当跨国公司在海外已拥有较稳定的可用市场时，为了进一步提高研究与发展的效能。分散化的研究与发展方式应成为这一时期常用的方式，这是因

为它有利于母公司产品开发后与东道国市场保持密切关系；有利于在充分了解东道国具体经营环境的基础上，研制出适合当地环境的各种产品；有利于更可能地利用东道国优秀科技人才和某些独特的技能；有利于深入具体地了解东道国市场竞争对手的各种活动和技术开发动向。

（二）研究与发展方式选择策略

跨国公司最具代表性的经营特点是它的全球性战略目标，各大跨国公司的这一战略目标直接体现为其具体的市场战略目标。跨国公司的任何经营活动如从可用市场的选择、投资产业的确定、资本投资量、生产组织形式到最终产品销售渠道和促销手段等都要依据市场战略目标来定。作为保持公司竞争优势的重要因素之一的技术研究与发展，跨国公司在选择其方式时同样要依据市场战略目标。跨国公司的市场战略目标主要有三类：一是以国内市场为销售目标；二是以东道国市场为销售目标；三是以民办市场为销售目标。具有不同市场战略目标的跨国公司在其技术研究与发展方式选择上存在很大的差别。有些大型的实行跨国行业经营的跨国公司可能根据不同的行业同时采用几种市场战略目标，但是对某一特定行业的特定产品来说则具有其特定的市场目标，因此就应当有符合其特定市场目标的技术研究与发展方式的选择。以下就以三类市场战略目标为依据，说明跨国公司技术研究与发展方式的选择策略。

1. 以国内市场为目标的跨国公司技术研究与发展方式的选择。这类公司在世界市场上的数量不多，在海外从事采掘业和零部件装配业，经营目标主要是利用海外廉价资源和劳动力，进口各种原料和零部件为其国内市场服务，增加其在国内市场的竞争力。由于它们不在或很少在海外销售，加之其产品多为严格按国内生产部门生产技术标准和要求设计生产的标准化产品，因此它们在大多数场合并不需要在国内市场以外进行更多的技术研究与发展活动，而通常把其研究与发展活动集中在国内，以便充分利用规模经济效益，减少通讯成本和泄密的风险，在极少数情况下，这类跨国公司也考虑在海外进行技术研究与发展活动，但只是在某一东道国具有某些特定优势的生产技能和研究力量时，这是为了了解子公司所在海外市场，利用和发展东道国的技术优势，更好地为国内市场服务。

2. 以东道国为目标的跨国公司技术研究与发展方式的选择。目前世界上这类跨国公司的数量很大，涉及的行业也很广。它们经常为各种不同的市场服务，其产品在某些特定市场内高度标准化，但在其它市场则不一定如此。根据这类公司的经营特点以及目标市场十分分散，而且市场需求又呈复杂多样的状况。一般采取分散化方式进行技术研究与发展活动。究其根本原因是在现实中一国能有效地研究另一国技术和市场需求的成功例子不多，再是即使研究人员可以努力克服距离和语言给研究工作带来的障碍，但外部市场的各种特殊条件和机会却很难把握。因此最好的解决办法是具有特定市场目标战略的各个子公司发展自己的研究与发展机构，直接利用各东道国环境特有的机会，从事符合目标市场竞争需要的技术研究与发展活动，增加子公司的适应能力和市场竞争能力。这类跨国公司通过分散化方式建立起来的海外研究与发展机构，或称地区研究中心或子研究所的规模要小于国内母公司的研究与发展机构，或称公司中央研究中心或母研究所。其研究范围相对来说限制较严。它们一般只涉及某一特定行业或产品的应用研究和开发研究，不进行基础研究或后期技术服务和质量管理工作。

3. 以世界市场为目标的跨国公司技术研究与发展方式的选择。以世界市场为目标是指跨国公司内部各海外子公司在经营目标和策略上相互配合，相互作用为标准化的国际市场服务。这类公司管理结构高度集中化，它们利用先进技术，组织起来生产高度标准化的国际产品，获得规模经济效益。为了达到公司这一市场目标，这类公司把其技术研究与发展活动基本集中在母公司。但为了设计或开发出适应东道国当地风尚和消费爱好的各咎商品和服务，这类公司在考虑到在一定程度上也需要把技术研究与发展活动分散到各海外子公司，以便尽可能地了解东道国市场需求。集中化方式的基础上部分地分散到其子公司的另一个重要考虑，是设法获得东道国各项专门技术。是否分散以及如何分散主要考虑东道国公司知识人才的先进性和集中程度，因此这类跨国公司将这部分分散的技术研究和发展大多设立在经济和科技发达的国家。

三、跨国公司技术研究与管理

跨国公司技术研究与管理是指跨国公司母公司总部进行技术与开发的中央研究所（或中央研究中心），对分散在各东道国并直属于母公司中央研究所的各研究所（或研究中心）进行国际性管理和控制，即对各分支研究机构在研究与发展目标、项目及课题方面进行分工，使各附属研究机构的研究与发展能力得到充分利用，并将跨国公司内部的研究与发展资源合理地分配给各附属分支研究机构。由母公司中央研究所管理的研究与发展活动有两种国际研究分工，其一是母研究机构和子研究机构的分工，母研究机构所研究的项目数量占公司内研究与发展项目或课题总量的比重较少，主要集中在公司经营战略研究，包括长远性研究项目（或课题）在公司的研究与发展活动中起主导作用。子研究所则分别进行适合不同市场目标战略的应用研究和开发研究。这部分的研究项目（或课题）数量较大。其二是各子研究所的分工，其分工准则是根据子研究所的不同外部环境条件进行分工，表现为不同性质的子研究所配置在不同的东道国。

值得注意的是并非任何一个跨国公司都要对其技术研究与发展活动进行国际性的管理，只有对那些所处生产国际化较高阶段的跨国公司，它们在海外（东道国）不仅要利用其一般生产要素，而且更注重利用其技术研究与发展资源（包括资金、设备和人员等），母研究机构才需要对各子研究机构的研究与发展活动进行国际性的管理。这些处在生产国际化较高阶段的跨国公司恰好是跨国研究与发展活动的主要力量。而对于那些以母国国内市场为目标，或行处在生产国际化一般阶段主要利用可用市场所在国一般生产要素的跨国公司来说：一般不需要设立海外的子研究所，即使需要子研究所的数量也较少，研究功能较单一，也就无需要对其进行规范化的国际性管理了。

跨国公司对其技术研究与管理对公司内部的技术研究与发展活动有以下几方面的作用：

1. 通过管理使跨国公司能对各东道国的市场和技术需求与资源两者相对关系的条件变化作出敏感的适应性的反应，及时调整各子研究机构研究与发展资源的配置。

2. 通过协调和分工可以最大限度的避免各子研究机构之间或母研究机构和子研究机构之间项目或课题重复研究的现象，这种重复的项目或课题研究最容易发生于国内生产出口产品的子公司与国外子公司之间。

3. 根据公司内部研究与发展活动的国际分工和公司整体的科研工作管

理，使公司内的研究与开发取得较好的效果。这是因为以母公司的中央研究所为中心，将分散在各东道国的附属研究与发展机构联接在一起，以便发挥专门化和相互协作、配合的作用。

4.通过管理和分工，母公司的中央研究机构能着重于一些基础研究，并进行某一特定生产部门技术发展趋势的预测，地整个公司技术发展的方向和业务范围进行分析，以便指导各子研究机构研究课题的选择。这些都有利于公司在技术上的长远发展。

5.便于充分利用东道国的研究与发展资源。

第二节 跨国公司的技术及其转让特点

一、跨国公司的技术与其保护形式

跨国公司根据不同的市场战略采取不同方式进行公司内部的技术研究与发展活动，通过有组织有目的并且是积极有效的技术研究与发展工作，创造了跨国公司日益提高的生产技术和管理技术水平，为保持其整体市场竞争优势奠定了坚实的技术基础。跨国公司技术研究与发展机构研究或发明的新技术大体有以下三种：专利技术、商标和专有技术。

（一）专利技术及其法律保护

取得政府主管部门颁发的专利权的技术称为专利技术，一项新技术或新发明一旦取得专利，技术发明人或创立人的权益就受到法律的保护，即专利权人有权在专利技术的有效期限内享有该项发明进行创造、使用和销售其产品的专利权，并可将其专利权转让给别人，或把专利的使用权转让给他人。任何第三者如果要利用该项发明进行创造、使用或销售产品，都必须事先征得专利人的许可，并要付给一定的报酬。如果未经专利人同意而擅自使用其专利，就构成侵犯专利权的行为，专利权人可以向有关当局提出控告，要求予以制止，并可请求赔偿损失，情节严重者还可追究其刑事责任。

专利技术的法律保护是新技术的发明或创立人通过向政府有关部门申请专利并取得专利权后，可运用专利法对其新技术实行法律保护。所谓专利就是法律授予的并且可以依法行使的一种权利，专利法律保护的实质是专利申请人将其发明向公众进行充分的公开以换取对发明拥有一定期限的垄断权。专利技术所受的法律保护范围仅限于所申请的国家 and 地区。专利技术的有效法律保护期限一般为 15—20 年，超过规定的有效期限，专利技术就变成公开技术进入公共领域。

（二）商标及其法律保护

商标俗称为牌子，是生产者或销售者用以识别他所生产或出售的商品的一种标志。这种标志可以由一个或多个单词、字母、数字、图样、图片等组成。商标大体上可分三类，即制造商标、商业商标和服务商标。商标是一种工业产权，各国为了保护商标所有人的利益，都制定了有关商标的法律，并设立了专门机构主管商标注册事宜。按照大多数国家商标法的规定，商标的所有人必须将商标向政府主管部门登记注册，经批准注册后才能获得商标权，受到国家有关法律的承认和保护。凡经依法批准注册的商标，其所有人取得了在一定期限内对该商标的专用权，除该商标的所有人外任何人都不得使用这个商标，也不得使用与其类似的，以至会在公众中造成混淆的商标。否则就构成仿冒他人商标的侵权行为，被仿冒的商标所有人有权向法院起诉或向商标主管机构提出申诉，请求依法对仿冒者追究法律责任。对商标的法律保护同对其它工业产权的法律保护一样，都具有地域性和时间性。所谓地域性是指在一个国家注册的商标，只在它的注册国的国境内受到保护。商标所有人如果要使其商标在其它国家取得法律上的保护，就必须向那些国家的主管部门另行办理商标的注册手续，否则任何国家对外国商标都没有保护的责任。各国商标法对注册商标都规定了一定的保护期限，一般为 10—15 年，有些甚至对商标授予法律意义上的永久所有权，可以长期维护商标使用者的产品信誉和影响力。

商标和专利一样。商标的注册人可以签订商标许可合同或许可证协议，

许可他人使用其注册商标，许可人应当监督被许可人使用其注册商标的商品质量，被许可人应当保证使用该注册商标的商品质量。

（三）专有技术及其法律保护

专有技术这一概念在国际上尚无统一和严谨的定义，但一般认为是制造某一特定产品的工艺流程、产品设计、图纸、技术资料、配方、技术规范等秘密的技术知识。根据各国际组织对专有技术的定义，可得出专有技术必须具备的条件是：（1）专有技术是一种技术知识，它具有非物质属性，是人类智力活动的产物；（2）专有技术必须具有可传授性和可转让性；（3）专有技术具有实用性，属于地工业技术的范畴，它是把发明变成实践的方法和技术，它是理论与实践之间的桥梁；（4）专有技术具有秘密性；（5）专有技术是没有取得专利权的技术知识。各国的法律认为，专有技术是受到法律保护的，如果遭到他人的侵害，其所有人可以通过法律途径，取得司法上的补救，但是到目前为止，世界各国还没有制订有关保护专有技术的专门法律，对专有技术的保护还很不完善，并且往往不够明确。如果专有技术所有人的权益受到侵害时，一般是援引合同法，侵权行为法、不正当竞争法和刑法的有关规定予以保护。跨国公司对其拥有的专有技术的保护是通过在企业内部保密的办法垄断新技术，它是一种民间保密形式，不像专利那样具有法律效力，这种保护形式具有任意性、广泛性和长久性的特征。

（四）跨国公司技术保护形式的选择

跨国公司维持长期技术优势最有效的办法是使自己具有较高的开发新技术和改造技术的研究与发展能力，不断垄断最新最优技术。而对于已问世的技术，跨国公司的基本策略是尽可能地延长这些技术的商业生命周期，从中开发出最大限度的利润，为此，跨国公司在不断研究和开发新技术的同时，并对已有的技术采取多种形式的保护。

技术保护形式的选择，取决于技术的特性和国际竞争情况以及各种技术保护形式的特点。十九世纪工业革命以来，专利保护方式得到了普遍和高度评价，大多数发明人和企业都采取这种传统的技术保护方式来保护其发明成果。目前这一形式仍是跨国公司维护其技术优势的主要方式。但是一项新技术要取得专利保护需要符合一定的法律条件，要受到主题，地域和时间等方面的限制，这些要求在一定程度上缩小了某些技术的保护范围和期限。在实际中要根据技术的专利有效期和技术商业生命周期来考虑选择保护方式。例如，如果某项技术的商业生命周期长于其专利有效期，而采用保密手段来长期控制和占有这类技术，是不会满足于 15—20 年的专利保护的；如果某项技术的商业生命周期短于其专利有效期，与其花费一、两年时间申请专利获得十几年的保护，还不如采用保密手段予以控制和占有，抢时间让这项技术在近期内发挥作用。还有一些技术，虽然具有十分明显的实用性，对改进技术工具作用显著，但在新颖性或创造性方面还未达成获得专利的条件；或是由于各国专利法本身的限制，有的技术发明不授予专利等，对于这类技术主要采用专利技术的保密手段来控制，一些具有成功经验的跨国公司在选择专利保护和专有技术商业秘密这两种形式时，都要权衡两者在以后的商业竞争和法律保护上对公司所带来的影响，它们常常将不符合专利条件或不宜用专利保护的技术，用专有技术商业秘密的形式加以保护。

二、跨国公司技术转让的特点

跨国公司要在开发利用其技术优势的过程中维持其技术优势，就必须通

过市场方式，即技术贸易的形式将所拥有的技术转移到其它国家或地区的生产领域，在尽可能长的时间内获得尽可能多的技术收益。

跨国公司开发利用技术优势的市场主要有两个部分，一是外部市场，即跨国公司与外部其它企业进行的交易；二是内部化市场，即在公司内部母公司与子公司，或者子公司与子公司之间进行交易。跨国公司的国际技术转让多偏重于内部化市场，因为其技术产品（专利、商标、专有技术、销售技术、管理知识等）的外部市场极不完全，使技术转让成本居高不下，妨碍公司获取最大限度的利润。跨国公司技术转让外部市场的不完全表现为：

第一，专利制度不完善，目前各国现行专利制度保护的主体有限，只保护技术信息，而不保护其它具有经济价值的信息（营销技术、管理技术等）。

第二，知识或技术等信息所提供的垄断优势不易通过外部市场开发，但在跨国公司的内部化市场可以利用差别价格得到有效的开发。

第三，在外部市场转让技术容易增大泄密的风险，转让方较难控制已转让出去的技术。而内部化市场则使得研究与开发和技术转让集中起来，减少或避免了仿制的风险，有利于技术所有者垄断技术优势。

第四，技术或信息产品一般很难估价，技术和信息流动内部化为转让价格提供了良好的条件，使跨国公司很容易地逃避东道国的外汇管制和税收管制，另外也有助于开拓和维护海外市场。而在外部市场这一作用相对较弱。由于以上原因，跨国公司在技术转让中就更多地通过内部化市场来解决外部市场不完全造成的高成本。

跨国公司技术转让的内部化市场倾向还取决于信息和技术的性质，如果存在专利权、商标权等形式的专有权利，而且所垄断的技术传播的范围极小，在这种情况下技术转让的内部市场化倾向较强；如果在外部市场上已存在大量类似的可以替代的信息或技术，那么技术转让的内部市场化倾向较弱。正因为跨国公司垄断了当代主要技术和信息产品，同时技术和信息的转让又大多采用内部化市场策略，使跨国公司内部技术交易额在其国际技术贸易总额中占了绝大部分比重。

第三节 跨国公司技术转让的方式与策略

一、跨国公司技术转让方式

跨国公司通过商业性手段转让其技术的方式有很多，而且根据不同的市场目标战略进行灵活应用，目前跨国公司最常用的几种技术转让方式为：

（一）对外直接投资

对外直接投资一直是跨国公司进行其国际技术转让的最主要也是最基本的渠道。通过这一方式，跨国公司把资金，设备连同专利技术和专有技术等一齐投向国外子公司。在这种技术转让形式下，母公司在技术转让方面具有绝对的决策权，子公司只能接受母公司的技术转让，并保证由转让而得到的技术不能随便再转让或扩散。

（二）许可证贸易

许可证贸易是由技术转让双方签订技术许可协议的形式而进行的一种技术转让行为，即技术转让方（卖方）允许技术接受方（买方）在一定商业条件下得到、掌握和使用自己的专利发明、专有技术和商标，并从法律上获得从事使用上述技术进行商品生产制造和销售的合法权利。为此，技术接受方必须支付技术费用及其他报酬，并须承担保守技术秘密及其它有关的义务。在跨国公司的技术转让中，如果是单纯的专利、商标、专有技术内容的许可贸易合同，通常称为许可证协议；如果是含有专利、商标、专有技术和其它技术内容的机械设备转让的许可合同，则称为技术转让合同。在许可证贸易中技术接受方所取得的是转让技术（专利、专有技术和商标）的使用权，而不是其所有权，因此，许可证协议或合同按照技术被许可人（接受人）是否取得许可证项下的专利、专有技术的独占使用权可发为3种：（1）独占许可；（2）排他许可；（3）普通许可。对于不同种类的许可证协议或合同，技术转让人所收取的技术使用报酬也有所不同，一般情况是技术转让人收取的技术使用报酬，与技术接受人取得许可证项下的技术使用权的独占程度成正比关系，即独占许可证要价最高，排他许可证要价次之，普通许可证要价相对较低。

（三）特许专营

特许专营是近年来随着跨国公司迅速发展而发展起来的一种新型的技术转让形式。特许专营是指一家已经取得成功经营的企业将其商标、商号名称、服务标志、专利、专有技术以及经营管理方式和经验转让给另一家企业的一种技术转让，技术接受方为此要向技术转让方支付一定的特许费。特许专营的一个最重要的特点是：各个使用同一商品名称的特许专营企业，并不是由一个企业主经营的，技术接受人的企业不是技术转让人企业的子公司或分支机构，也不是各个独立企业的自由联合，它们是独立经营、自负盈亏的企业。特许专营技术转让合同是一种长期合同，适用于商业和服务业，也适用于工业。现在欧洲、美洲以及亚洲的跨国公司，尤其是第三产业部门的跨国公司，广泛采用这种技术转让的方式，在国际上转移其技术，同时借此维持公司在国际上的垄断优势。

（四）交钥匙工程

交钥匙合同是跨国公司把成套工厂设备买卖与技术转让结合起来的合同。采取这种形式进行的技术转让项目大都含有较为复杂的劳动过程形式的技术，其特点是转让的技术规模大，各环节之间配合要求严密，专有技术成

份高，其赖以进行的市场是外部市场。世界上从事化工、冶金等行业生产经营的跨国公司绝大多数的国际技术转让都采用这种形式。

（五）合作生产

合作生产是跨国公司内的某一企业一个或多个其它子公司或它国企业为共同生产某一产品而进行的生产上的合作。合作双方（或各方）根据各自的生产、管理或销售等技术特长商定经营的专业分工，各自提供设计和生产制造手段，分别完成不同的零部件，然后在一方装配成产品；或者双方（或各方）根据合作生产协议的规定，分别制造对方所需要的零部件，然后相互交换，各自分别组装成自己的产品，各方负责自己产品的销售。合作生产协议所采用的技术，可以由一方提供，按照统一的技术标准和设计进行生产，也可以共同研究，共同设计，共同确定零部件的规格，在技术上互相合作，取长补短。在合作生产协议中往往不包括销售协作，即利用一方现有的较完善的销售网，建立起共同的销售渠道。

（六）合作研究与开发

合作研究与开发是跨国公司的母公司和子公司或他国公司之间共同研究开发技术项目的合同，研究与开发成果常为合作双方（或各方）共同享受。合作研究与开发后，双方可以分开进行产品生产和销售，也可以进行进一步的合作生产。跨国公司选用这种方式进行国际技术转让主要考虑的因素是技术使用的特点、生产加工要求和条件、生产成本因素、市场销售方式等方面情况。

（七）跨国公司之间技术互换协议

一些大型跨国公司为了共同维持在某些领域的控制地位，相互之间订有互换技术的协议，双方通过享有对方的新技术发明，提高各自在某些领域的技术垄断地位。

（八）技术咨询服务

技术咨询服务合同是在某一技术领域拥有绝对优势的跨国公司内的咨询工程公司，与子公司或他国公司之间签订的一种技术咨询服务合同。根据这种合同，跨国公司的咨询工程公司负责解决雇主所提出的技术课题，或向雇主提供某种技术服务。跨国公司通常利用其雄厚的技术实力获得技术咨询费。

（九）补偿贸易

在补偿贸易中，跨国公司向国外独立企业提供机器设备、生产技术、原材料和劳务，后者以进口设备和技术所生产的产品或以双方确定的其它商品或劳务来清偿其贷款。补偿贸易通常是跨国公司向外部市场转让技术的方式。

二、跨国公司技术转让的策略

（一）跨国公司技术转让方式的选择策略

跨国公司技术转让方式的选择策略受到诸多因素的影响，以下所列因素是影响技术转让方式策略选择的主要因素。

1. 跨国公司要根据所转让技术的性质来选择技术转让方式。

跨国公司转让技术的性质可以根据制定技术的角度不同分为以下几类：从表面形式上分，技术可以区分为产品实物形式的技术（如设备），劳动过程形式的技术（如工艺）和信息形式的技术（如配方）；从内容上可分为硬件技术和软件技术；从公开程度方面可分为专利技术、专有技术和一般技术；

从环节上可分为适用于技术设计环节的技术和适用于制造环节和使用环节的技术。跨国公司的决策者们通常是根据技术特性来选择技术转让的最佳方式。例如：跨国公司包含有大量不公开的专有技术成份的化工、冶金行业技术转让时，多采用从头到尾的一揽子技术转让的交钥匙工程的方式。再如计算机软件产品，其技术特性表现在设计环节和使用环节，跨国公司对此技术的转让则多采用合作研究与开发，或许可证贸易的技术转让方式。

2. 技术转让可用市场的经营环境是决定跨国公司选择其技术转让方式的一个重要因素。

跨国公司技术转让可用市场的经营环境包括其可用市场所在国的有关政治经济政策、法律制度、对外贸易与国际收支状况、国民收入水平、生产技术水平以及普遍的生产经营管理水平等等，跨国公司只有选择适应可用市场经营环境的技术转让方式，才能达到通过技术商业形式的转让维持其技术垄断的优势和取得高额技术转让利润的目的。例如，跨国公司在对生产管理技术水平普遍低下的可用市场转让技术时多采用建立合资经营企业的方式；对于实行拒绝接受国外资本投资经济政策的国家则采用许可证贸易，而不是通过对外直接投资来带动其技术向这些国家转让。同样，对于那些外汇储备不足，外汇支付能力较低的可用市场，跨国公司的技术转让则多采用与信贷因素相结合的补偿贸易形式。

3. 技术转让方式的经济效果从技术收益率方面决定了跨国公司技术转让方式的选择。

具体地说跨国公司选择技术转让方式的过程，是考虑各种转让方式对公司优势开发所导致的成本和收益的权衡过程，因此，技术转让方式选择的具体标准是技术产品总附加价值的最高增值。跨国公司技术产品的总附加价值主要有以下五部分组成：研究与开发的附加价值；加工过程的附加价值；装配过程的附加价值；市场分配的附加价值；销售过程的附加价值。许多跨国公司为了增强其在国际市场上的竞争实力，较多地采用资本直接投资的方法在国外投资设厂的方式转让技术从而降低加工和装配过程的成本，并轻而易举进入可用市场，获得从加工过程到销售渠道四个过程中的技术产品附加价值的增值。而对于一些技术产品附加价值的增值环节处于研究开发和销售环节的技术转让，跨国公司则多采用与国外公司合作研究与开发和合作生产的方式，来转让技术增加技术产品的附加价值。

4. 跨国公司在充分考虑技术产品生命周期和技术所处的生命周期阶段的基础上选择技术转让方式。

技术产品的生命周期也就是市场营销当中提到的商品生命周期。技术的生命周期大致分为创新阶段、成长阶段、成熟阶段和衰退阶段。技术产品生命周期的长短直接影响到跨国公司技术转让的方式选择。例如产品生命周期较短的技术，在进入成熟期各其在母国内或子公司所在的东道国市场所能取得的经济利润变得很小，跨国公司就要在较短的时间内把该技术转让到其它市场利润较好的国家或地区，因而多采用补偿贸易的方式转让该技术。又如一项国内外市场大，研究开发资金耗费较多的技术处于创新阶段，跨国公司对其保护的最好方式是申请专利，垄断技术。在国内生产，然后通过跨国公司完备的销售网满足市场需求。该项技术转让的方式多采用独占许可来控制技术传播的范围避免公司过早失去技术的垄断优势。再如一项处于衰退阶段的技术，其产品已经完全标准化，竞争主要表现为销售价格，而不是技术优

势的垄断，跨国公司就会选择原料和劳动力价格低廉的国家或地区通过直接投资的方式进行该项技术的转让，从而从技术和管理能力的外流中获得好处，以回收该项技术与开发的投资。

（二）跨国公司技术转让时间的选择策略

跨国公司在市场中的竞争地位和技术的生命周期对技术转让时间的选择具有重要的意义。一般来说，跨国公司在市场上的竞争地位可以分以下五类：一是支配地位。即跨国公司通过自己的经营活动或战略设计，能够左右其它竞争者的活动，在同行业中居支配地位；二是优势地位，即跨国公司在其经营战略上不受竞争对手行为的影响，可以保持长期的稳定性，能够采取独立姿态或行为，并不危及到长期地位。三是有利地位。即跨国公司在市场竞争中具有比竞争对手较高平均市场份额的机会来改进所处的市场地位，在个别策略上还具有一些优势。四是维持地位。即跨国公司有足够满意的经营业绩以保障其业务的继续，但只具有少于平均市场份额的机会来改进自己所处的市场地位。五是微弱地位。即跨国公司目前的经营业绩不够满意，但存在改进的机会。

就同一技术而言，处在不同市场竞争地位的跨国公司进行技术转让的时间和原则是不一致的。例如，市场上有两家跨国公司同时拥有一项具有优势的新技术，其中一家为在市场上具有支配地位的 A 公司，另一家为在市场上具有有利地位的 B 公司。这两家跨国公司在选择该项技术转让时间上出现了明显的不同，在该项技术处于创新阶段时，A、B 两公司都不向外转让该项技术，但两者不转让的原因各不相同，A 公司是要全力以赴推进该技术产品的市场份额，保住其支配地位；B 公司则是全力以赴或是有选择针对性地推进该技术产品的市场份额，试图改变其市场竞争地位。该技术处于发展阶段时，A 公司为了保住市场竞争的支配地位和市场份额在增加生产投资的同时，严禁该项技术向外转让，而 B 公司则要改变其市场竞争地位，在有选择地于可用市场推进市场份额的经营战略指导下，就可能会采用适当的方式向可用市场转让该项技术。当该项技术处于成熟阶段，A 公司为了保住其支配地位并与行业同速增长，在严格控制生产投资的同时，经过严格审核，在地区、市场和对象上有选择地转让技术，而且转让条件十分苛刻；B 公司为了维持已有市场竞争地位，实行自我保护，则愿意以较优惠的条件转让技术。当该技术处于衰退阶段，A 公司出于保护其市场支配地位的目的，有选择性地转让该技术；B 公司在此时只是采取维持现有市场的经营战略，并主动寻找买方企业，积极转让技术。由此可看出，跨国公司技术转让时间选择策略的得出是综合考虑跨国公司的市场实力和技术生命周期的结果。

第四节 跨国公司技术转让中的限制性商业行为

一、限制性商业行为和限制性条款

限制性商业行为是指企业或经济组织通过滥用或取得并滥用市场支配地位，限制其它企业进入市场或从其它不正当方式限制竞争。从而对贸易或商业产生不利后果的做法或行为；或者通过企业间各种形式的协议或安排而发生同样作用的做法和行为。上述做法或行为，对国内商业和国际贸易的正常进行都是不利的。因此，许多国家都对限制性商业行为通过立法予以禁止，以保证正常的市场竞争。在技术贸易中，也存在限制性商业做法，技术供方往往利用其技术优势，在合同中让技术受方接受种种不合理的限制，称为限制性条款。限制性条款又称为限制性贸易手段，即允许合同中规定技术许可方式被许可方承担某种特殊义务，或对合同当事各方享有权利的范围另以限制的条款。在西方国家这种条款属于反垄断的范畴，世界上许多国家和地区通过立法对这种限制性条款的合法与否作出了明确规定。例如根据日本有关法律，被视为违反《反垄断法》的限制性条款有：（1）不合理地限制技术受方出口产品的地域；（2）限制技术受方出口商品价格，出口数量；（3）限制技术受方制造和销售其它竞争性产品或使用其它竞争性技术；（4）限制技术受方获得原材料、零部件的来源；（5）限制技术受方选择销售其产品的经销商；（6）限制技术受方在日本转销其产品的价格；（7）不平等的“回授”条款，对未使用许可技术生产的产品收取许可费；（8）不合理地限制原料，零部件或专利产品的质量等。

二、跨国公司技术转让中的限制性商业行为

跨国公司保持其长久市场竞争优势除了有效地组织公司内部的技术研究和发展活动外，在其技术转让中，特别是其技术向外部市场转让时，利用技术垄断优势实施强有力的限制性商业行为，也不失为一种有效的手段。跨国公司在技术转让中最常用的限制性商业行为有以下几种：

1. 限制技术受方获得类似或具有竞争性的技术。跨国公司要求接受技术转让的其它子公司或它国公司不得通过其它渠道取得与其类似的技术，或者从跨国公司的竞争对手中取得同样的技术。

2. 限制技术受方研究和发展新接受的跨国公司转让的技术。跨国公司禁止技术受方按当地情况吸收和更改技术，或者限制技术受方实行与新产品、新工艺或新设备有关的技术发展研究计划，或迫使技术受方在设计、规格上作不必要的变更，或要求技术受方将新作的变更、修改或研究等无条件地提供给跨国公司技术转让方或其指定的第三人等。

3. 限制技术受方产品的出口。如跨国公司限制技术受方使用其技术生产的产品出口数量、产品销售地区、销售对象、销售渠道以及销售价格等。

4. 限制技术受方在国际市场上采购资本货物、中间货物、零部件和原料，从而搭销跨国公司的其它相关产品，抬高货物价格，以牟取超出一般市场利益的高额利润。

5. 限制技术受方使用跨国公司指定的技术人员，或妨碍使用受方国家的技术人员，以免技术的扩散。

6. 不管技术受方在使用或消化吸收所接受技术时是否需要，跨国公司把一系列专利或专有技术的许可，作为技术受方取得转让技术许可的条件，要求受方一起接受。

7. 限制技术改进的传授，即片面的单方回授条款。跨国公司在技术转让中不负责把转让技术的改进和发展信息传授给技术受方，而要求技术受方无偿地将其根据生产技术条件或市场情况对转让技术进行的改进和发展信息提供给跨国公司。

8. 要求技术受方承担额外的义务或支付额外的费用。如跨国公司限制技术受方在技术转让协议期满后继续使用转让的技术，若需继续使用，得支付高额使用费；或不准技术受方在技术转让协议期满后引进的技术转让给第三者。并要求技术受方在协议期满后，退回跨国公司转让技术时所提供的全部技术资料。

从以上跨国公司常用的技术转让限制性商业行为来看，跨国公司主要是限制转让技术的使用范围，转让技术的发展以及通过限制性商业行为提高技术受方支付的技术使用报酬，取得高额技术转让利润，达到尽快回收技术研究与发展资金投入的目的。无论是限制技术受方使用转让技术的范围，还是对转让技术的研究和发展。跨国公司都是为了在技术转让方和技术接受方之间形成一定程度的技术水平的落差，使技术接受方所在国成为跨国公司转让其成熟期或衰退期技术的永久市场。跨国公司在技术转让中的限制性商业行为增加了世界技术转让市场的不平等性，严重损害了技术接受方国家，特别是接受技术转让的发展中国家的经济利益。

三、《联合国国际技术转让行动守则草案》对技术转让中限制性商业行为的规定发展中国家为争取在与跨国公司的技术转让交易中得到平等的待遇，经过长期斗争，联合国大会地 1978 年 10 月综合各方面意见，汇成《联合国国际技术转让行动守则草案》（以下简称《行动守则草案》）并正式提交联合国第五届贸易与发展会议进行讨论。但是，由于技术转让问题涉及联合国政治、经济等各方面利益，在讨论《行动守则草案》的过程中，各国意见不一，分歧较大，不能达成协议。1985 年 6 月又发表了修正的《行动守则草案》，但至今还未被获得通过。修正过的《行动守则草案》对国际技术转让中的限制性商业行为列举了 20 项，这些行为都是片面维护技术转让方利益的，对技术接受方不利。因此《行动守则草案》规定，国与国签订的技术转让协议中应把这些行为或做法予以排除，其中包括：

1. 要求技术受方将其对技术作出的改进，无偿地、非互惠的提供给技术供方使用；
2. 要求技术受方不得对被转让给他使用的专利技术的效力提出异议；
3. 限制技术受方取得类似或竞争性的技术自由，或就有关产品签订销售协定、代理协定或制造协议的自由；
4. 限制技术受方进行研究与发展活动；
5. 限制技术受方必须使用技术供方指定的人员，或限制技术受方使用所在国当地人员等；
6. 限制技术受方对其引进技术所制造产品自行确定价格的自由；
7. 限制技术受方修改引进的技术，以适应当地的情况，或禁止其在进口技术的基础上进行创新；
8. 要求技术受方必须把专卖权或独家代理权给予技术供方或其指定的任何第三者；
9. 强使受方购买的所不愿购买的额外搭配技术、货物和服务；
10. 限制受方使用引进技术制造的产品出口，或限制其出口的地区，数量

或出口价格；

11. 限制技术受方共享专利或交换许可证；
12. 限制技术受方进行广告宣传；
13. 要求技术受方使用失效，被撤销或有效期已届满的工业产权时，仍须承担付款或其他义务；
14. 在技术转让协议期满或修正后，限制技术受方继续使用该项技术；
15. 对技术受方引进技术所生产的产品范围、数量和生产能力等施加限制；
16. 要求技术受方采用他所不愿意要的产品质量管理方法或质量标准；
17. 要求技术受方必须使用其不愿意使用的特定商标、服务标志或商号名称；
18. 迫使技术受方提供合股资本，或允许技术供方参与企业管理，作为取得技术的条件；
19. 技术转让协议的期限过长，或者根本不规定期限；
20. 限制技术受方传播和扩大使用已引进的技术。

以上 20 条较全面地概括了跨国公司技术转让中的限制性商业行为，虽然该《行为守则草案》至今还未通过，但发展中国家在与跨国公司的技术转让贸易中，应据此在合同或协议中尽可能地排除跨国公司所列的限制性商业行为（条款），保护自己应得的经济利益。

第八章 跨国公司的营销管理

跨国公司的营销管理，不仅是实现其全球战略目标的重要手段，而且直接影响到公司的投资、生产、技术转让等各方面的决策与运行。因此，如何搞好营销管理是跨国公司开展国际化经营活动的不可缺少的重要内容。

第一节 跨国公司的营销战略

市场营销战略是指企业在激烈变化的营销环境中，对企业的主客观条件和产、供、销、人、财、物等因素进行系统的分析研究，以创新发展的战略思想、对企业的营销工作所进行的全局性、长期性的筹划和指导。

跨国公司实施的营销战略，则是指跨国公司在复杂多变的国际市场竞争环境下，为了指导本公司达到长期的营销利益目标而制订的一系列连续的、前后一致的原则。营销战略透过公司整体的发展战略计划，规定了公司的经营性质，为公司确定长期的总的奋斗目标及其力量部署、行动方针，并且对公司制定有关生产、销售、竞争、增长机会、投资方向，以及开拓国际市场等一系列对公司有长期影响的综合性的重大决策有着指导意义。因此，发达国家的跨国公司，尤其是它们的大型跨国公司都十分重视这项工作。

现在，已经有越来越多的企业家认识到：一个企业有没有营销战略眼光，能不能制订一个好的营销战略方案并将之付诸实施，将直接关系到该企业的成败命运。例如：在汽车、摩托车等行业中，日本的跨国公司之所以打进并夺取欧洲和美国的传统市场，在很大程度上要怪欧洲和美国的企业本身。它们在此之前并没有对日本跨国公司的营销挑战作充分准备，结果失去了市场，甚至有些很有名气的企业被挤垮、销声匿迹。其中很重要的原因在于缺乏营销战略眼光和相应对策。

营销战略直接影响到跨国公司的投资、生产、技术转让和产品销售等方面的决策，务求使公司的国际经营范围和结构符合公司战略计划的实施步骤和公司整体的长远战略目标。

一、跨国公司营销战略与纯粹国内公司的不同点

通常，一个跨国公司的营销战略必须考虑的因素有：（1）公司在市场上的竞争地位；（2）公司的资源和整体战略目标；（3）市场上的购买状况；（4）产品和技术所处的寿命周期阶段；（5）整个客观经济的特点；（6）公司所处行业的特点。

对于现代的工业跨国公司来说，其营销战略同一般国内公司有显著不同，因为跨国公司的营销活动既包括国内也包括国外，它要同时面对国内和国外的双重机会和挑战，而且还因为它的国外营销活动要比国内营销活动复杂得多，有它的特殊性。因此，跨国公司在制定营销战略时，尤其关注它的国外经营条件。由于条件不同，各个跨国公司的战略也不尽相同。

具体说来，跨国公司的营销战略与纯粹国内公司的显著不同点主要有：（1）由于跨国公司在市场上的竞争地位、购买状况等因素的影响，使跨国公司在国际市场处于国际寡占地位。（2）跨国公司受整个客观经济的特点所影响，使其往往在经济发达国家都设有销售网络，有公司自己最主要的市场份额。发达国家的市场竞争激烈，都存在类似消费需求类型，并且都基本上是买方市场。因此，整个客观经济的特点深刻地影响某一行业的国际寡占之竞争态势。（3）跨国公司的资源和整体战略目标，可能使同行业跨国大公司的寡占之竞争无法避免。因为每家大公司都具有十分雄厚的经营资源。（4）由于产品与技术所处的寿命周期阶段，公司所处行业的特点等因素，可能使跨国公司减弱其受到的寡占竞争的影响，使其营销战略呈现一定程度的多样性。

二、跨国公司营销战略的类型及其相应策略

（一）寡占型营销战略及策略

除了受产品寿命周期阶段和公司所处行业特点的影响，可能使跨国公司减弱其受到寡占竞争的影响，使其营销战略呈现一定程度的多样性以外，可以说，跨国公司营销战略均深受寡占竞争的影响，跨国公司的营销战略在一定程度上就是寡占型营销战略。

这种营销战略特征是：（1）跨国公司的销售、投资和市场进入等行为皆以另一竞争公司的行为作为模仿的依据，在市场份额上避免落后于其他竞争公司，在价格水平上保持尽量一致的默契，同时在产品差异化方面不断竞争。

（2）实行这种战略的公司以维持原有市场份额为经营成功的重要标志，所以当一家公司率先进入某一国外新市场时，其他公司就在较短的时间内紧紧跟在后面，也进入该市场，趋入若鹜，而不惜偏离成本——收益的分析标准。

（3）这种战略的执行者往往是那些工业活动历史较长久、技术和产品寿命周期处于完全成熟或衰退阶段的制造业诸行业中的大公司。例如，美国在六、七十年代的汽车营销就是如此。（4）跨国公司在寡占竞争态势下，还推行多样化经营。以美国大公司为例，公司的国际投资部分的多样化程度一般均高于其它国内经营部门。这是因为实行寡占型营销战略的大公司，仅仅在自己未来所属的核心产品行业或部门经营，就不能长期达到公司发展战略所允许的最低水平的目标，也不能减少专业经营所固有的“孤注一掷”般的风险。这些因素都推动资金力量雄厚的跨国公司在营销战略层次上考虑多样化经营战略计划的可行性。

营销策略是指导国际营销活动的准则，是达到国际营销战略目标的具体手段。在典型的寡占型营销战略上，其相应的营销策略，实际就是与战略特征联系的“在价格上保持默契”，“在产品差异化方面不断竞争”等准则，就是这类战略下采用的竞争导向定价策略和产品深度开发策略。

（二）市场领袖型营销战略

在国际各类制成品市场竞争中，通常都会出现某一公司在相当长时期内被公认为领袖。因为这种公司的绝对市场占有率最高，而且在同类产品企业中，它在产品价格制订和变化、分销渠道、新产品引进、促销手段等方面都处在领先地位。因此，作为市场领袖的跨国公司所制订的营销战略就是市场领袖型营销战略。

由于这类市场领袖公司在市场上成为其他公司注意的焦点，它在竞争者面前暴露得最充分，因此，它的营销战略目标就要竭力保持其领袖地位。这个战略目标分为三个分目标：一是发现和扩大整个市场规模的途径；二是保持现有的市场份额；三是进一步扩大现有市场的份额。此外，为了长期确保市场领袖地位，在进行重大营销决策时也要以另外几家竞争公司的反应行为或预测的反应行为作为依据。

在市场领袖战略下为实现第一个分目标，一般有两种策略：一是市场渗透策略；二是市场发展策略（其中可分为：国际化策略和开拓新用途策略）。

为实现第二个战略目标，采取的策略：一是创新策略，即在产品、服务、生产技术等方面力求革新，为保持领袖地位创造条件。二是筑垒策略，实质上是竞争导向定价策略和差异化产品发展策略的混合。充分满足市场上的不同要求，不给竞争对手留下可乘之隙。三是全面对抗策略，领袖公司对其他公司的扩张性挑战作出及时反应，击败对手。

（三）市场挑战者营销战略

市场挑战者营销战略是处于本行业产品销售前几名的大型跨国公司，旨

在不断增加市场份额，向市场领袖公司发动攻势所采取的营销战略。如闻名于世的百事可乐公司就是长期处于市场挑战者的地位，一直采取这种战略向市场领袖——可口可乐公司展开竞争、抢占市场份额的典型。

实行市场挑战者营销战略的跨国公司，通常分布在新兴的技术密集型行业，或者分布在原有稳定的寡之优势被打破、新的稳定状态远未形成的行业。

市场挑战者营销战略的特征是进攻性的。它一般有三种类型：一是向领袖公司发动直接的进攻；二是向其他急剧上升的竞争公司发动进攻；三是向较小的公司发动进攻。它们营销活动的目的都在于增强公司本身的竞争地位，扫清通向领袖公司的道路。

同时，市场挑战者营销战略的制订人会较多地考虑多样化经营。此外，由于挑战者公司之间实力相差甚远，一家公司的重大决策势必引发另几家公司的迅速反应。因此；这些公司在重大营销投资决策行为上相互模仿，在价格上保持尽量一致的默契。

在市场挑战者战略下采取的营销策略是多样化的，诸如：一是质低价廉产品策略，这是过渡性的，待质量提高，才能长期持久地向领袖公司挑战；二是名牌产品策略；三是产品扩散策略，即紧跟领袖公司之后，创制出不同种类新产品；四是产品创新策略。产品扩散策略主要是从广度发展，创新策略主要是从深度发展，使核心产品不断创新，精益求精；五是降低成本策略；六是促销组合策略，如改善服务态度、创建新的流通渠道和强化广告推销等。

（四）市场追随者营销战略

市场追随者营销战略是转那些在某一行业中的绝对市场占有率排在第五、六位或更靠后的跨国公司，受领先公司的竞争压力及其所形成的营销环境的影响，而只能追随这些领先公司的经营行为所采取的一种营销战略。

实行市场追随者营销战略的深层原因在于：一是此类公司比那些领先公司的经营资源约束更大，使得它们在制订营销战略时所处的选择余地较狭窄，假若他们追随领先公司的经营行为，则很可能降低营销战略决策的制订成本和运作成本，并使营销过程的风险降低。二是此类公司在国内外的竞争力量相对较小，不可能实行以进攻为主导方向的市场挑战者营销战略，更无法实行市场领袖者营销战略。市场追随者营销战略的重要特征是“随大流”，也就是追随前面的那些领先公司，尤其是领袖公司所“领导”的经营行为。具体说来，就是：（1）在重要的发达国家市场紧跟领先者的产品政策、价格政策和销售行为，密切注意领先公司在价格、产品引进等方面的变动对本公司的影响。根据这些影响的性质和大小制订本公司的营销对策。（2）在产品开发上推行及时开拓差异化产品的政策措施，并向国际市场推出这些产品，也就是注重实施市场细分化策略。（3）在领先公司不注意或注意不够的某国市场竭力扩大经营活动，采用东道国赞同的进入方式和投资方式，以此确保在该国建立本公司的分销渠道。

在市场追随者战略下所采取的相应营销策略：一是竞争导向定价策略。紧跟领先公司在价格、产品引进等方面的变动对本公司的影响。二是市场发展策略。设法进入领先公司不注意的新的国外市场。三是市场细分化策略。开拓差异化产品，向国际市场推出。

营销战略必须要有相应的营销策略配合运用，战略与策略配合运用存在着交叉性，策略与策略之间配合运用也存在交叉性。战略是“统率”策略的，策略是为战略服务的，但策略对战略也会起反作用，跨国公司必须妥善运用

好营销战略和策略。

第二节 跨国公司的销售策略

跨国公司的销售策略是指导公司进行实际的国际营销活动的准则，是完成国际销售战略目标的具体手段。跨国公司战略计划和经营计划所预期要达到的总目标只有通过采取各种正确的销售策略和措施才能够得到了实现。相应地，战略则以一定的理论为基础，对未来各种可能发生的变化进行较长期的预测，并结合一定的客观价值标准，选择一系列相互联系的目标构成总体方案，从而成为制定策略的基础。

一、影响销售策略的市场条件及因素

跨国公司的销售网络遍布世界各地，在不同的国家中，市场条件是完全不一样的，公司就必须根据世界各国具体市场情况来决定它的销售策略。

具体而言，影响跨国公司销售策略的市场条件及相关因素主要有：

（一）经济发展水平

世界各国的经济发展水平不同对于产品的需求各异。在工业发达、国民收入水平高的社会里，消费者往往着眼于省时而不省钱，要求产品的方便性较其经济性更为重要。比如，在欧美市场看来廉价的日常用品，在其它欠发达或发展中国家和地区则认为是奢侈品。

（二）文化与风俗

不同的文化习惯和风俗习惯会影响到产品的需求与销售。如饮食习惯对于食品、酒类的消费者有很大的关系，识字率的高低对广告的吸收能力有重要意义。

（三）地理环境

各国所处的地理环境不同，对产品要求就不一样。如在热带地区销售胶卷需要有特殊的包装；在寒冷地区，冰箱的销路就不广。

（四）产品生命周期

由于生命周期各阶段的不同，对产品也会有不同的要求。通常说来，在初产时以性能占先，在产品成熟期则以价廉取胜。

（五）市场结构

市场中各个组成部分之间的组合比例构成的不同，对产品的销售数量、品种等会带来相应影响，如市场商品结构中生活资料的吃、穿、住、用、行等结构的不同及其变化会相应地对商品销售提出不同要求。

（六）竞争状况

不同市场竞争状况能促使各跨国公司按市场需要及时调整产品销售策略，采取各种不同的推销手段扩大销路，增加市场份额。

（七）政府法令

由于各国政府的法律、政策、规定等的不同，也会影响到在不同国家间的产品规格和推销方式。

二、跨国公司的各种销售策略及其运用

由于种种复杂的市场条件、因素影响跨国公司的销售策略，不同国家中产品的用途、使用方式的不一样，决定了跨国公司必须采取不同的销售策略。具体体现在以下几个方面：

（一）在产品的用途和使用方式不同的情况下，这时应将产品和销售策略都进行相应的调整。但这样做既会增加产品的生产成本，又会增加产品的销售成本。拿服装来说，它在不同时节、不同国家的格调和流行款式是变化

多端的，由此而采取的销售方式也因顾客对象的不同而不同。为了提高顾客对产品的接受能力和适应市场的激烈竞争，在出口服装时必须对产品和服务策略进行调整。如贺年卡也因不同国家、地区，不同的时令节日以及式样等因素的影响而必须采取相应的销售方式。

（二）在产品的用途相同、产品的使用方式不同的情况下，这时应调整产品，而保持销售策略不变，但这样做势必会增加产品的成本。以洗衣粉为例，在发展中国家，大多数用于手工洗衣用，而在发达国家中则大多作洗衣机洗衣用；这样，两者在产品的使用方式上是不一样的。因此，发达国家生产的洗衣粉如要输出到发展中国家去，必须对产品本身作适当调整，使之适合当地顾客的使用。

（三）在产品的用途不同、使用方式相同的情况下，这时销售策略要有所调整，而产品保持不变。例如，自行车的使用方法在各国都相同，但其用途因各国经济发展水平不同而各异。在发展中国家，自行车是重要的交通工具，而在发达国家，自行车则视为运动工具。由此同一产品在销往不同国家时，要注意销售对象的变化。这种策略可以从广告上得到反映，在发展中国家，推销自行车的广告强调其运输功能，而在发达国家中，推销广告常常在体育电视节目中出现。在推销技术上也不相同的，在发展中国家无钱购买汽车的人，才将自行车视为交通工具，因此，自行车推销员必然会把这部分人视为推销的重点；在发达国家，对已拥有汽车的消费者往往将自行车当作运动项目看待，因此，在自行车推销员看来，还未购买汽车的阶层不是他的推销对象。可见，产品用途不同，在国外的销售策略也要调整，而其结果必然会增加产品的销售费用。

（四）产品的用途和使用方式，在国内外市场上完全相同时，产品和服务策略可以不改变，直接将产品销售到国外。例如，饮料能解渴，一般消费者都能买得起，在国内市场和国外任何市场上都是如此。所以，这种产品在国外销售时仍沿用原来的产品，销售策略也与国内相同。例如，百事可乐公司就是采用这种策略成功地把产品推销到全世界的，即在数十个国家设有子公司，以大量广告为前提，在国外设立的经销点遍布一百多个国家。但是无论在哪一个国家，该公司都固定用同一产品，在国外的推销方式、连广告内容都完全与国内一样，仅在语言文字上销作变动而已。

（五）虽然产品的用途与国内相同，但由于产品在国外市场均不能使用，产品已不在消费者购买力之内的情况下，仅对产品和服务策略进行调整，已无济于事，而是必须重新设计新产品，并采用新的推销策略。如日本的日立、东芝、三洋公司在八十年代中后期，为了向我国推销国际上日见滞销的黑白电视机，专门设计了“中华人民共和国全波段标准线路”式样的电视机，取得了成功。又如美国的汽车在七十年代以前以车身长、份量重和马力大为特点，但由于价格高昂和耗油量大，不适合经济水平较美国低的市场。由此，美国的福特、通用等汽车公司为了扩大在欧洲市场的销售，便在欧洲专门生产小型轿车，并在欧洲建立了相应的汽车经营网，从而在欧洲汽车市场占有重要的份额。

在上述五种不同类型中，因产品和服务策略的改变，会使产品的生产成本和销售费用受到不同程度的影响：

第一种情况是要调整产品和服务策略，结果产销成本都比后三种高。

第二种的情况是要调整产品，所以产品的生产成本要比后两种都大得

多，但销售策略不变，不需要增加销售费用。

第三种情况是产品不变，不需要增加生产成本，但要调整销售策略，增加销售费用，结果总成本要比后一种的成本大。

第四种情况不需改变产品规格和销售策略，所以它对成本的影响最小，是成本最低的国际销售策略。

第五种情况已不是调整产品和销售策略的问题，而是要重新设计产品和安排销售渠道，所以产销成本又要比前面四种高得多。

综合上述五种不同的销售策略，可列成下表：（表 8—1）

						策略类型	
第一种	第二种	第三种	第四种	第五种	项目	用途	异同
						使用方式	异同
						购买力	有、无
						产品规格	调整、沿用、改制
						销售策略	调整、沿用、设计
						产品举例	服装、洗衣粉、自行车、饮料、汽车、贺年卡、汽油、机车、汽车

表 8—1

跨国公司经营的目标主要在于获取高额利润，由于改变产品方式和销售策略，常常会增加产品的成本，所以他们一方面为适应多国产销的多种特殊情况，在可能的范围内实行不同的产品和销售方式；另一方面为了获取产品的最大经济效果，又力求统一产品和销售策略。许多公司因统一产品及推销策略，已显著地减少了企业开支，增加了企业利润。另外，在当前交通通讯事业高度发达、世界空间距离进一步缩短的情况下，跨国公司统一产品规格和推销策略，有助于它更好地为顾客服务，扩大产品的销售量，还可以加强公司内部的一体化经营；进一步协调各子公司之间的活动。为此，近年来，许多跨国公司专门设有产品销售委员会，收集分析市场情报，协调各国外子公司之间的产销联系，制定统一的产品销售策略，以取得最大限度的利润。

第三节 跨国公司的定价策略

价格是市场营销因素组合中需要认真考虑和控制的许多变量之一。同时价格又是受顾客价值观和竞争影响而发生最直接和最迅速变化的一个因素，因此，选择定价策略至关重要。同时要相应地考虑定价的目标及影响价格的诸多因素。

一、跨国公司定价的目标及影响因素

所谓企业的定价目标，是以企业战略目标和销售目标为基础，确定和实施定价策略所要达到的基本目的。它既是实现企业经营总目标的保证和手段，又是定价方法和定价策略的依据。跨国公司在制定价格时，应考虑的定位目标主要有以下几种：

1. 以获取最大利润为目标。这是跨国公司作为企业经济实体的客观要求，它通常是以公司长期的最大的利润为目标，并非短期的最大利润；而且并非单一产品或单一公司的最大利润，而是在空间上指公司全球总利润的最大化。

2. 以市场占有率为目标。一个是以维持市场占有率为定价目标。它多市场供求市场竞争状况为转移，灵活地制定价格。另一个是以扩大市场占有率为定价目标。它多以降价为基本手段来进行市场扩张和渗透。

3. 以应付和防止竞争为目标。大多数跨国公司在定价之前，将本公司产品的规格、品质等与竞争对手类似产品作认真比较，然后或是低于竞争者的价格出售，或是与竞争者同等价格出售、或是高于竞争者的价格出售。

4. 以保持价格稳定为目标。即在市场上居领导者地位的跨国公司，凭借雄厚实力、充足资源等，不轻易提价或降价，以避免不必要的价格竞争，从而在稳定的价格中保持稳定的利润。

5. 以达到预期的投资利润率为目标。大多数以预期的长期投资利润率为指标的跨国公司，在定价时，估算生产这种产品，按照什么样的价格，每年销售多少，在多大的时期内才能把投资收回，在此目标下，定价是在产品成本的基础上，加上预期利润。

（二）影响跨国公司定价的因素

跨国公司有权制定产品的价格，但是它又不能随心所欲地制定产品价格，而要受到诸多复杂因素的影响。这些因素主要有以下几类：

1. 成本因素

跨国公司要长期生存和发展，价格至少必须补偿产品的成本。

因此，公司定价时需要考虑的成本因素主要有：（1）商品成本。它是价格的主要组成部分，一般包括生产成本、销售成本、储运成本等。

（2）关税和其他税收。许多国家的关税、进口税、购买税、增殖税、零售税等在很大程度上提高了产品的最终价格。（3）金融成本和风险成本。跨国公司在国际市场上遇到的通货膨胀、外汇汇率的波动等金融风险及其成本必然影响到商品的定价。（4）中间商成本。跨国公司因考虑这类成本和其他分销成本因素，可能会改变产品的定价水平。

2. 市场因素

国际市场状况纷繁复杂，剧烈动荡，是影响企业定价最重要的因素之一，是跨国公司定价的重要基础与主要依据，它主要包括：

（1）商品供需状况。各个国家消费者对商品的需求程度及跨国公司对商

品的供应量在某种程度上决定价格变动的幅度。(2) 市场竞争状况。这主要反映在：一是市场竞争的激烈程度，一是竞争者的情况（如行业、实力等），这些都会相应地对价格制定带来影响。

3. 国际市场价格水平

通常，同类产品的国际市场价格会影响跨国公司所在母国的市场价格水平。国际市场价格高的产品，会拉引母国市场价格攀高；反之则趋降。

4. 资金和原材料来源状况

在资金方面，当跨国公司的资金不足，以致影响扩大经营、再创利润的机会时，常需要对不畅销产品实行低价策略；反之，不仅对畅销产品可能采取高价政策，而且对不畅销产品也不急于削价快销。在原材料资源方面，如果资源丰富的产品，扩大再生产潜力大，定价宜低；反之，定价宜高。

5. 政府干预措施与法规

跨国公司在各国市场上进行经营活动时，会遇到各国政府控制价格的各种措施和法规，如限制价格变动，限制边际利润，政府补贴等，这些都在不同程度上影响定价的高低。

除了上述所列的影响跨国公司定价的因素外，还存在若干其他因素、如卡特尔集团和反托拉斯立法对定价的影响最为重要；此外，国际间许可证协议，导致了一系列技术产品的垄断，从而限制了竞争，提高了价格。

二、跨国公司的定价策略及其运用

企业定价策略是指企业根据定价目标而对产品制定售价的决策手段，是市场营销组合策略的一个重要组成部分。它要求企业在综合考虑影响定价的基本因素和市场营销组合其他要素的基础上，灵活选择，巧妙运用多种定价方法，制定最有利的营销价格。

适用于跨国公司的定价策略很多，一般说来，主要有以下几种：

(一) 成本导向定价策略

该种定价策略是先测定可能的销售量，计算单位产品的直接成本，然后再加上一定比例的间接费用和一定比例的利润。该策略也称为成本定价法，它求得的价格往往接近于最高利润的价格。因此，该策略运用比较普遍，约之全部产品定价的 50%。在具体运用中，主要有三种基本形式：

1. 成本加成定价策略。它也称“提高标价定价策略”，以产品的单位总成本加上企业的预期利润定价。售价与成本之间的差额就是“加成”，加一成，即加 10%，其计算公式是：

$$P = CX(1 + n\%)$$

式中，P 表示单位产品价格，C 表示单位产品平均总成本，n% 表示预期利润率（即加成）。

采用这种方法制定产品价格，计算简单，在正常情况下，可以保证企业获得预期利润，但定价时只考虑产品成本，不注意考虑市场需求的程度、产品市场生命周期、竞争状况等因素，缺乏灵活性，难以适应激烈变化的市场竞争。

2. 成本加利润定价策略。它的制定依据是指在预定的产量基础上，相对于总成本等在一个特定的预计收益率，企业的定价目标就是要达到这个收益率。可以利用损益平衡点求出达到预计收益率的最低价格。为了求得损益平衡点上的产量，可以用下列公式计算：

$$CBEQ = FC$$

$$P - AVC$$

式中，FC 表示固定成本，P 表示单价，AVC 表示单位产品的平均可变成本，CBEQ 表示损益平衡点上的产量。当要求达到预计收益时，便可在上式的分子中加上所欲得到的利润：

$$\text{即：} a = FC + F$$

$$P - AVC$$

式中，F 表示欲达到的利润额，a 表示在已知具体价格、单位可变成本和欲得到利润额条件下的产品销售数量，从中可以求得价格 P，这个价格就是可以达到预计的收益率的价格。

3. 边际贡献定价策略。它是仅计算变动成本（C），抛开固定成本（F），而以预期的边际贡献（G）补偿固定成本并获得收益。边际贡献就是指企业每增加一个商品的销售所获得的收入减去边际成本的数值。如边际贡献不足以补偿固定成本，则出现亏损。基本计算公式：

$$P = C + G, G = P - C$$

$$G - F = P'$$

按照边际贡献定价，一般是在卖主竞争激烈时，企业为迅速开拓市场，采用较灵活的做法。因为在供过于求时，坚持平均成本定价，会出现滞销积压，甚至被迫减产、停产，此时固定成本还得如数支出，则亏损更大。因此，干脆舍去固定成本，尽力维持生产，争取边际贡献能补偿或超过固定成本。

（二）竞争导向定价策略

该策略是指当一个公司在制定价格时，主要以竞争对手的价格为基础，与竞争产品价格保持一定的比例。这种策略的明显特征是，在价格与成本或需求之间并不保持一个固定不变的对应关系。企业定价时，主要考虑竞争对手的产品价格，如果竞争对手的价格变了，本企业产品成本与需求量没有发生变化，也要随之改变产品价格；如果竞争对手的价格没有变，本企业产品成本与需求量发生了变化，也不应改变产品价格。竞争导向定价并不一定要制定同竞争对手相同的价格，而是要以提高产品的市场占有率为目的，制定有利于企业获胜的竞争价格。

对于跨国公司来说，竞争导向定价策略在具体运用中，主要有以下几种方式出现在国际市场上：

1. 追随领袖企业定价策略。即跨国公司以同行业中占有较大市场份额或影响最大的企业价格——即领袖价格为依据而定价。因为，领袖企业的寡头垄断者通常在价格的提高、维持或下降都是全行业的联合行动；其中一个企业起着价格领导者的作用，率先作出价格变动，其余企业跟踪这种价格上的任何变动，从而达到全行业维持一个现行率的价格水平。在这种情况下，如果产品在质量上是一样的，则价格也是相同的。如果产品有差别的，价格可能相同，也可能按照一定的差距定价。对于某家非领导企业的跨国公司来说，这其实是一种避免竞争的定价策略。

2. 现行率定价策略。即跨国公司力图把产品的价格维持在本行业的平均水平上，故又称之为“随行就市定价策略”。其主要形式有两种：一是以本行业的平均价格水平为企业的定价标准；二是参考在本行业中占有垄断地位的企业的产品价格定价，可稍高或稍低于垄断价格。

现行率定价策略是同质商品市场的重要定价特征和最常见的定价策略。有些商品的成本难以核算，随行就市既省事，又能保证获得合理的收益；同

时按行情定价也易于与其他同行业企业和平相处，减少风险。

3. 流行水准定价策略。对于那些通用的大众化产品，质量没有明显差别或消费昔选择性不太强的产品，按照市场上普遍流行的价格定价。对这些商品，流行的价格水准基本上能反映消费者的需求。已广泛地为消费者所接受。企业跟随市场通行的价格定价，有利于产品销售。如果定价高于流行水准，会失掉顾客；低于流行水准，或自行降价，反而会降低产品的等级，被消费者误认为“劣质品”而滞销。

4. 排他型定价策略。即跨国公司以低于其他大小竞争对手的价格，以垄断低价销售产品，排除竞争对手，从而最终取得竞争市场份额为目的的一种定价策略。在国际市场营销中只要有可能，公司就采用此定价法。

（三）需求导向定价策略

这种策略是以消费者需求和可能接受的价格作为依据而制定价格，如果跨国公司产品的供给大于需求，同行之间竞相推销自己的产品犹恐不及，那末近乎处于买方市场上的跨国公司，也只好以消费者对商品的需求依据制定其定价策略。该策略在具体运用中，主要有三种形式：

1. 推定价值定价策略，也称为“理解价值定价策略”。即根据消费者对商品价值的理解和需求程度定价，多适用于新产品和声誉较高的企业。

这种策略的具体程序是：企业首先发现某一细分市场存在有销售某种产品的机会，决定生产这种产品投放市场，根据产品的特色、质量及可能提供的服务，以及多种促销措施、广告宣传效果等，判断消费者对产品的认识，推定消费者可能接受的价格。如果这种价格能使企业获得满意的利润，就组织生产，如果不能，就放弃之。

2. 需求差别定价策略。即跨国公司根据市场上对某种产品、劳务的需求价格弹性大小来制定不同的价格，产品价格之间的差异与成本无关。

需求差别定价策略的具体形式多种多样，而带有特色而被跨国公司普遍采用的定价法以各国、各地区市场为基础的差别定价。具体说来，跨国公司在世界各地市场上，依据各地对某种商品不同的需求弹性，对同一种商品定出不同的价格，甚至有的商品定价是专门针对某类国家里某一阶层的需要而制定的商品价格。如在发展中国家转让技术时，跨国公司根据各国对某项技术的需求强度而定出不同的价格。

三、跨国公司的内部转移价格策略

内部转移价格是指在跨国公司内部，总公司与子公司、子公司与子公司之间相互约定的出口和采购商品、劳务时所规定的价格，有时又称之为划拨价格或转让价格。这种价格在一定程度上不受市场供求的影响，它不是独立各方面公开市场上按“独立竞争”原则确定的价格，而是根据跨国公司的全球战略目标和谋求最大限度利润的目的，由公司总部少数上层人员确定。

转移价格作为跨国公司实现全球战略目标而运用的重要策略，主要出于以下目的：（1）调节子公司的利润收入。出于竞争的需要，当跨国公司为使其于公司的利润收入人为提高，在东道国享有较高的信誉，有利在当地取得信贷或销售证券时，往往通过转移价格使这个子公司显示较高的利润率；反之，如果子公司利润较高，引起东道国政府和居民反感，并据以要求提高工人工资时，可通过转移价格将其利润人为地压低，即使公司获得更多利润，又避免了公司与东道国的矛盾与冲突。（2）转移资金。当所在国限制外国公司汇出利润，或实行外汇管制，或将实行国有化时，跨国公司可以利用转移

价格，对该子公司供货定出高价，并压低该子公司出口商品价格，索取昂贵的服务费，减少该子公司的利润，耗尽过去积蓄，使子公司亏损而陷入赤字状况，达到从东道国调回资金的目的。（3）争夺与控制市场。在市场竞争激烈的地区，母公司以低价供应子公司的原料、零配件或成品，降低子公司生产成本，使子公司拥有价格优势，击败竞争对手，争夺和控制市场；反之，母公司也可利用转移价格索取高价，来限制子公司的活动。（4）逃避税收。母公司利用转移价格，将高税率地区子公司的利润转移到低税率地区子公司，可以减少纳税。

跨国公司转移价格策略的具体作法，大致有如下几种：

（一）通过对子公司固定资产的出售价格或使用期限来影响子公司的产品成本费用。母公司对子公司提供的固定资产价格直接影响着摊入子公司的产品成本。母公司对子公司规定的固定资产折旧期限，也会影响到折旧费的提成，如过多地提取折旧费，会增加子公司的产品成本，反之则会减少。

（二）通过提供贷款和利息的高低来影响产品的成本费用。如母公司利用其本系统的金融机构来向子公司提供优惠的贷款，不收或少收利息，使子公司减少产品的费用；反之以高昂利息则会增加子公司的产品成本。

（三）通过控制零部件的进出口价格来影响产品的成本。如由母公司向子公司低价供应零部件产品，或由子公司高价向母公司出售零部件产品，来减少子公司的产品成本费用，获取较高的利润；反之则会增加子公司的产品成本费用，减少子公司的利润。

（四）利用产品的销售，给予了公司系统的销售机构的较高或较低的佣金或回扣来影响子公司的销售收入。

（五）向子公司索取过多的管理费用，或额外地将母公司的管理费用推入子公司的产品成本内，以减少子公司的收入。

（六）利用母公司控制的运输系统，通过向子公司收取较高或较低的运输、装卸、保险费用，来影响子公司的销售成本。

（七）通过专利出口、技术咨询服务、管理、租赁、商标等劳务费用来影响子公司的成本和利润。

（八）在母公司与子公司之间人为地制造呆帐、损失赔偿等，以此增加子公司的费用开支。

除此之外，跨国公司还有很多隐蔽的办法，如制作几套帐等等。

第四节 跨国公司流通渠道的管理

跨国公司要使自己的产品转移到消费者手中，往往需要经过若干中间环节。这些中间环节的不同组合就构成各种流通渠道。选择既经济又有效的流通渠道，并就此进行合理的控制和调整，则是跨国公司对流通渠道实施管理的主要内容。

一、流通渠道及其运行过程

（一）流通渠道的含义

在现代国际市场上，绝大部分生产企业并不是直接把制造出来的商品输运到最终消费者手里，而是需要一系列中间商组织和个人的配合协调活动，这些活动的总和就形成流通渠道，亦称销售渠道。

跨国公司也不是将自己生产的产品直接转移到消费者手中，而通常常常需要大量的中间机构，如批发商、经纪人、代理商、零售商，并经过各种中间环节，这些中间环节就构成跨国公司的流通渠道。

（二）流通渠道的运行过程

如果从整体流通观念来考察，跨国公司将其产品送到最终消费者手中，可通过以下运行过程来完成：

图 8—1 跨国公司的流通系统过程
跨国公司 → 公司所在国 → 国际间的 → 内外市场 → 最终
的国际贸易 流通渠道 流通渠道 消费者
组织机构

以上图可看出，跨国公司与最终消费者之间存在着三个主要的中间环节：

第一个环节是跨国公司所在国的贸易组织、销售机构，一般由公司出口部或国际部组成，该组织机构对流通渠道和经营组合要素进行决策。第二个环节是国际间流通渠道，即将产品分送到各国的边境并进入特定的海外市场。这个环节包括选择中间媒介（如代理商、贸易公司等）；决定运输方式（如客运、汽运等）；作出财务和风险安排。第三个环节是国外市场内部的流通渠道，即将产品从进口的地方分销到最终消费者手中。产品通过这些环节时不仅要实现产品实体的转移，还要实现所有权的转移。

二、可供选择的流通渠道及其国别差异

（一）可供选择的流通渠道

市场流通渠道是由一系列中介机构组成的，这些机构执行着将商品及其所有权从生产领域转移到消费领域的全部活动。跨国公司的国际市场流通渠道包括母国中介机构和国外中介机构。

商品经过流通渠道的根本目的是保证商品或服务能通过一种令消费者满意的方式送达最终市场。在国际市场，就意味着跨国公司必须控制两组渠道，即国内渠道和国外渠道。在国内，公司必须有一个机构（一般是指公司内部的国际营销部门）同各种为商品服务的渠道成员进行联系；在国外，公司必须对那些把产品输送到最终目的的渠道进行监督和控制。

（二）流通渠道的国别差异

由于社会经济和文化环境的差异，因而不同国家内的流通渠道有很大的不同。

在国外市场流通中，一种差异表现在零售商品的规模和特点上。在印度，

上百万零售商经营着很少的商店，在公开市场上出售商品，他们要价很高，但真实价却随讨价还价而跌下来。而在美国，大规模的零售连锁商店遍布各地，但在其他国家，大量的商品零售是控制在无数独立的小商贩手中。超级市场的商品价格在想象中是比较低的，但有些国家由于许多经济和文化方面的障碍，却难以开展。如因为居民收入低，缺少储藏设备（如冰箱等），无法将食品存放一段时间，因此人们只能购买少量的商品，且通过步行或自行车携带的商品量也十分有限。

在国外市场流通中的另一种差异是中间商的数量和种类有着惊人的不同。如将肥皂销往日本，那么这家肥皂公司不得不通过也许是最复杂的流通系统才能实现。该系统包括总批发商、专业批发商、当地批发商、零售商等。但同样的肥皂在非洲，则只要通过进口批发商、当地市场的小商贩，就可以将产品卖给最终消费者。

三、选择流通渠道的策略

（一）选择流通渠道应考虑的因素

产品由企业到达消费者手中所经过的流通渠道长度与宽度，不完全取决于企业的主观愿望，还要根据各种市场的销售习惯、购买者的需求以及产品的特性等来决定。一般说来，跨国公司在选择流通渠道时应考虑以下几方面的因素：

1. 市场因素。市场是选择流通渠道时应首先考虑的因素，它主要包括市场需求量和潜在需求量；市场数量和集中程度；市场渗透程度等。

2. 企业因素。即企业选择流通渠道时必须考虑自身的实力和条件，它包括产品条件、技术条件、人员素质、产品出口的历史和经验等。

3. 管理因素。即从加强对国际市场管理，保证产品进出口能顺利进行的角角度所要求考虑的因素。包括市场的控制程度、市场信息反馈速度、国际市场营销风险大小等。

4. 合作者因素。即考虑企业合作者的技术、经济、经营实力、与本企业合作的目的、历史及在国际市场上的信誉等，以避免选择不当而受损。

5. 经济效益因素。也就是分析投资大小、管理费用、营销费用的高低以及获利的可能性和大小等，流通渠道的选择对跨国公司经济效益的影响是较大的。

6. 国内外环境因素。国外的包括政治、经济、文化、技术、法律、竞争诸环境因素的影响；国内的有本国国际贸易、引进技术等方面的政策、法律、规定以及政治状况、经济实力、资源供应等情况。

（二）选择流通渠道的标准

跨国公司在考虑流通渠道的选择时，不仅要考虑市场及公司自身条件的要求，也应从营销组合出发，使分销渠道决策与产品、定价及促销等组合因素相互配合，形成整体上的效益，因此，要考虑以下有关选择流通渠道的一般性标准：

1. 控制方面。跨国公司对国际市场营销的控制权要求不同，其分销渠道的决策会有区别？通常，分销方式愈直接，它在产品定价、促销诸方面的控制权愈大。

2. 成本方面。成本是流通渠道选择的一个重要指标，但并非绝对，有时只是一个重要参数，跨*公司常以渠道成本利润率指标来进行分析，即

某种渠道成本利润率=销售额—渠道完全成本

渠道完全成本

3. 市场信息反馈。如果企业想在销售的同时，及时了解国际市场所发生的情况，就应选择市场信息反馈速度快、数量大的渠道及环节。

4. 灵活性方面。各种流通渠道的灵活性是不同的，一般说来，流通方式越直接，变动越难。如在海外设厂生产，一旦决定撤消，往往要负经济上的巨大损失。

5. 投资需求方面。流通渠道及方式不同，所需资金额也不同，一般而言，渠道越短，所需投资越多。

6. 风险方面。不同的流通渠道有不同的风险，如商业方面的外汇、应收款等；政治方面的罢工、政局变动等，跨国公司常根据风险分析决定渠道介入深度。

（三）选择流通渠道的主要做法

根据上文所述的有关选择流通渠道应考虑的因素及其选择标准，跨国公司一般采取以下几种主要做法：

1. 选用独家经销

跨国公司采用这种做法是在国际市场上或目标市场的一部分地区内仅指定一家中间商经营其产品。如需要操作示范及售后服务的产品宜用此法。一般情况下，双方都签订书面合同，规定双方的权利和义务。

2. 尽可能多地利用中间商

这种做法的意图在于使所有消费者都能有机会方便买到该公司的产品。其做法是跨国公司对每个中间商负责的地区范围不作明确规定，对中间商的经营能力也不做严格要求。但应注意的是，在这种情况下，绝大部分中间商不愿负担广告费用，广告宣传费用由公司自己负担。

3. 精选少数符合要求的中间商

通常情况下，消费品中的选购品和工业品中的零部件多采用此法。它要求中间商能力强、信誉好，为多数跨国公司所采用。该做法也可以与上一种做法配合使用，即先采用第一种做法，通过广告宣传，提高本公司产品在广大顾客中的知名度，然后逐渐淘汰效率低、作用小的中间商，以减少销售费，增加利润。同时，这样做，中间商也因减少了竞争对手，而乐意与企业合作，甚至愿意负担一部分摊销费用。

此外，跨国公司可选择的流通渠道方案还有：（1）建立自己的平行流通渠道；（2）收买当地现有的销售商；（3）利用当地已有的专营或非专营的经销商；（4）开发新的流通渠道等等。

跨国公司只有在对环境、竞争、制度、法律等因素进行透彻分析后，才有可能对上述诸种方案作出合理的选择。

四、流通渠道的控制与调整

（一）流通渠道的控制

由于国际市场流通渠道一般比国内的更长，更复杂些，这就更加增添了跨国公司控制渠道的难度。通常说来，能够成功地控制渠道的公司往往能在国际市场竞争中获得成功、占据优势。

跨国公司要有效地控制流通渠道，第一步要让各个层次的中介机构了解企业的营销目标，下一步就要正确评价中间商工作的各项标准，如市场份额、稳定目标、销售目标、广告宣传效果、向顾客交货时间等。

跨国公司在国际营销中，主要从两方面对流通渠道实施控制：

1. 对流通渠道系统本身的实质控制。

这种控制包括对流通系统的费用和市场覆盖面的控制，以确保经营活动及费用在市场控制的目标范围之内。此外，由于边际价格、运输和其他具体因素等也会给整个体系带来影响，故对有关推销的细节也要给以控制。比如，当未获批准同意而削价、商人通过不合法的出售而获得货物时，那么作为制造商的跨国公司就会因为这个“第二手批发”而丧失控制权。

2. 对各中间商的控制

由于跨国公司难以对多层次经销体系的控制做到等同程度或采取相同的办法，因此，公司可采取定额、汇报及公司代表的私人走访等，可对各级流通渠道中间人的活动产生有利影响。与此同时，公司必须定期按一定标准衡量中间商的表现，检查中间商的销售额、市场覆盖、服务、付款以及利润等多方面的情况。然后对功绩不佳的中间商进行分析诊断，并采取相应的激励或赏罚措施。如果流通渠道的控制失灵，而且公司未能实现其理想的利润而危及公司最高利益时，跨国公司就应考虑更换中间商。但应注意的是，在这些国家里，跨国公司要与中间商中止关系是要付出较大代价的，所以，公司此时应持较为审慎的态度。

（二）流通渠道的调整

由于市场情况的变迁，流通渠道常需作相应调整。跨国公司进行流通渠道的调整，常运用以下三种方法：

1. 调整整个渠道。这是最困难的一种。如一个软饮料跨国公司，可能考虑把使用地方特许装瓶商，改为公司集中装瓶，直接出售。一个汽车跨国公司，可能考虑把使用独立零售商改为自办零售公司等。这种对整个渠道的调整，不仅要改变渠道，而且要调整企业已经习惯的销售因素组合和政策，因此应该由企业最高管理层作出决定。

2. 增减流通渠道对象。采用此种方法，需考虑增加或减少这个中间商对公司盈利有何影响？如一家电器制造跨国公司，如果决定在一个城市增加一家特许代营店，就不仅要考虑这家新添特许店能做多少生意，还要考虑其他特许店营业的增减。因此，这项增减渠道对象的调整会引起渠道中其他成员的反应，使情况变得十分复杂。

3. 增减某一流通渠道。在某些情况下，跨国公司需要考虑如何增减其中一个渠道。如美国一家收割机跨国公司，本来通过一家特许代营店出售轻型卡车和娱乐型汽车，结果，后一种汽车未受特许店重视，销路不畅。为了促进该种汽车的推销，这家公司不得不决定另外增加一个新的流通渠道，即增加娱乐型汽车特许代营店。

由此可见，跨国公司在确定流通渠道以后，不能听之任之，不加管理，应经常予以检查、控制，在必要时还要进行调整，从而增强公司的渠道竞争力，取得预期收益。

第九章 跨国公司的财务管理

第一节 跨国公司的国际资金管理

一、跨国公司资金的筹集

跨国公司资金的筹集，是跨国公司资金运动的起点，是企业运作的前提条件，是财务管理的重要内容。

跨国公司资金筹集的内容主要包括四条渠道，三种方式。

（一）筹资渠道

1. 跨国公司企业内部

即母公司向子公司，子公司之间相互提供资金，常用方法：（1）增股筹资，即母公司通过增加投资，购买子公司的股票，使资金流向子公司，同时加强对其控制；（2）母公司给子公司贷款；（3）其它子公司向某个子公司放款；（4）企业内部转移；（5）转移价格机制等。

2. 东道国

即海外子公司在东道国向银行或其它金融机构借款，或出售债券和发行股票等。在美国和加拿大，证券市场是最重要的资金来源；在英国和德国，银行是提供信贷和借款的主要机构；在日本，银行业和证券业职能相分离，银行参与对公司的短期和长期信贷及贸易信贷。在发展中国家，资本市场欠发达，证券市场也不健全，筹资比较困难。

3. 跨国公司母国

即国际企业的母公司或子公司在本国向银行贷款，政府借款，资本市场上发行债券等。

4. 国际金融市场

即向第三国、国际资本市场、国际金融机构贷款等。这来源包括欧洲货币市场、欧洲美元市场、欧洲债券市场、国际复兴开发银行、世界银行、国际开发协会、亚洲开发银行、进出口银行等。

跨国公司面对不同筹资渠道的选择时应综合考虑多种因素，如外汇控制、税收、汇率浮动，某国的通货膨胀率、利率、以及东道国国际收支平衡的情况。

（二）筹资方式

1. 筹资方式

跨国公司筹集资金的渠道虽然较之纯粹国内企业有更为广阔的空间，但其基本形式也不外乎三种，即发行股票、举债和内部积累。举债是公司发行债券或向银行借款。内部积累包括未分配利润和折旧基金。

2. 筹集方式的选择

如何选择筹资方式，并没有一个固定的模式。有的西方学者认为决定性的因素是不同筹资方式的成本，人们总是选择成本较低的筹资方法。但大量研究表明，海外子公司的筹资不一定以资本成本作为决策的基础。在筹资决策中，其他各种因素也起相当重要的作用。这些因素主要有：政治风险、货币稳走性、外汇浮动和暴露风险、对汇付和资本偿还的控制、税收结构、国有化风险等等。

因新增的股票对公司原有的股值和控制权有一种冲淡作用，因而股票筹资一般多在公司创办或扩大时采用，以后筹资尽量避免这种方式。八十年代以来，有些跨国公司在第三国通过出售公司的股票（普通股）来筹集资金。这样做有很多好处：一是可以满足全球性经营的需要；二是可以提高公司的

知名度，持股者会有意购买“自己公司”的产品；三是普通股持有者对公司无控制权；四是股权国际化可以减少东道国对公司国有化的风险等。

举债筹资的主要优点是：由子公司支付的利息扣除税款；易于得到成本低的资金；偿还所借资本的风险小。最主要的缺点是当子公司从国外来源借入资金时，外汇风险暴露较高。举债方式多为合资的子公司所采用，因为合资企业内部缺乏积累，资力单薄。举债，特别是到第三国去低息代借款或到第三国出售债券，成为现代国际筹资的一种重要方式，它可以广泛地利用外资。但应注意，如果政治风险和外汇风险高，就应通过东道国来源举债筹资。

内部积累是一种理想的筹资方式。许多跨国公司企业，特别是独资企业，一般采用这种方式。而合资子公司由于东道国股东要求多分红利，本国母公司也要利用分红加速抽回资金，以避免长期滞留国外而产生风险，因此，一般不采用这种方式。

二、跨国公司资金的运用

（一）全系统管理方法

全系统管理方法是一种正在形成的国际货币管理的先进方法。这里所指的全系统是由跨国公司的所有子公司组成。虽然各子公司均有其核算系统且独具经营环境，但因同属一个跨国公司，其资产和债务相互转移，联系甚密。跨国公司通过一定的财务政策控制子公司之间债务和资产的流动。如何通过财务政策使整个系统经济效益最优，是全系统管理方法的核心内容。

跨国公司子公司之间的财务联系主要有三个方面：

第一，股本从母公司流向子公司，红利从子公司流向母公司。

第二，母公司向子公司提供技术和服务，子公司向母公司支付管理费、专利使用费、返销产品，这种返销是对从母公司得到的产品（机械设备、零部件等）的支付。

第三，子公司间通过贷款、往来帐款、利息等发生信贷联系。

财务政策的运用就是要调节上述各种财务联系，以使整个系统财务处于均衡状态。（表 9—1）

显示出财务系统，政策工具及政策所控制的变量这三者之间的联系。

表 9—1 财务联系、相应的政策工具及影响的变量

财务联系	政策工具	控制的变量
1. 股本	红利政策	应付的红利水平
2. 管理服务	管理费政策	应付的管理服务费用水平
专利与技术诀窍	专利使用费政策	应付的专利使用费用水平
3. 产品	转移定价政策	系统内部的销售价格或系统内部价格与市场价格之差值
4. 信贷		
a. 应付帐款		
b. 应付管理费		应付未付的帐款、期限和索取的
c. 应付专利使用费	支付政策	利息
d. 应付红利		
e. 应付利息		
f. 短期贷款	短期信贷政策	应付未付的帐款，期限和索取的
g. 长期贷款	长期信贷政策	利息

从跨国公司内部来说，政策工具的使用是为了避免整个系统发生混乱；

从跨国公司外部来讲，政策工具的运用必须符合东道国的法规、融资市场的惯例及习俗。在此基础上，使财务政策生效。要实施政策，使跨国公司达到系统优化，必须掌握足够的内部和外部信息。全系统管理受信息成本、信息精确性及对未来的不确定变量（如外汇风险）的预测的约束。

使用全系统管理方法是一种复杂而又完备的战略，是使所有的政策工具对跨国公司的各个公司同时发生作用。作用的总的目标是使整个系统达到税后利润极大化。虽然采用全系统管理方法还不很普遍，但初步的探索已经证明，采用这种方法可以获取的利益，大于那种在公司之间实行“公平交易”，缺乏调节状态的利益。

（二）转移价格的运用

跨国公司运用转移价格表减少税负，避让税收；转移资金，避免风险；调节子公司的利润，为谋求总公司最大限度的利润起了重大作用。在当前国际市场激烈竞争中，适当运用转移价格是发挥跨国公司内部一体化管理的优势，增强竞争力的一种重要策略。关于“转移价格策略”已在第八章第三节“跨国公司的定价策略”中作过详细述。

第二节 跨国公司的投资项目管理

项目投资是跨国公司拓展业务的主要方式。可以说，没有新项目的投资，跨国公司将停止不前，也就谈不上发展和扩大，所以，项目的成功与否，直接关系到跨国公司的生存和发展。对跨国公司投资项目的管理，也就是对其投资项目的分析评估过程。由于国际跨国投资是在国内投资的基础上产生和发展的，所以，对国际跨国投资项目的分析和评估也是在国内投资决策理论和评价方法的基础上发展起来的。但是，由于国际投资和国内投资所处的环境有很大的差异，因此，与国内投资分析相比，对跨国公司的投资项目分析更应着重考虑以下问题。

- (1) 投放在项目上的资金与流向母公司的资金必须严加区分；
- (2) 应该认识在税收体系、金融机构、财务准则以及对金融资产流动的限制等方面的国别差异；
- (3) 不同的通货膨胀率会影响国外分支机构的利润率和竞争地位；
- (4) 汇率的变化会改变国外分支机构的竞争地位；还会改变母公司与子公司之间现金流量的价值；
- (5) 被分割的资本市场可以创造金融利得的机会，也可能引起金融成本的增加；
- (6) 政治风险会使跨国投资的价值发生很大变化；

以上几个因素在对跨国公司投资项目的分析评价过程中是要经常考虑到的。下面从三个方面并综合考虑上述六个因素来对跨国投资的项目进行分析评价。

一、投资项目的现金流量分析

对现金流入量和流出量的分析是投资项目分析的第一步。对项目的现金流入流出量分析，首先要考虑汇率因素影响，为此需要对项目今后涉及的有关汇率进行预测。在实际中，有的国家官方汇率与市场汇率并存，每种汇率适于不同的交易。涉及外汇的许多交易要缴纳关税或特别税、也有的享有免税。比如：设备和原材料的进口可以享有免税的待遇，或得到汇率上的优惠。在某些场合，汇率由政府与跨国公司之间的谈判来规定。汇率上的这种差异、要求跨国公司把整个投资项目中设备进口的汇率、原料进口的汇率和出口销售的汇率加以区分，从而对投资项目的收入和成本的汇率作出正确评估。

筹资构成也是影响跨国公司投资项目的现金流量的一个因素，因为不同的构成将会对项目的收入和支出产生不同的影响。例如，当地的债务筹资有助于减少通货膨胀和汇率带来的风险，但是由于各国政策和其他方面的国别差异，跨国公司不同国家的当地信贷的使用有很大区别，某些国家规定跨国公司在当地股本售卖仅能达到一定的限度，还有一些国家采取特殊的刺激政策引进设备、吸引外资流入。因此，对于一个特定的国家状况，跨国公司应当作出几个可行的筹资计划、根据每一计划对收入和支出分别作出预测。

政治风险也是影响投资项目现金充量的一个因素，最典型的例证是东道国的没收和充公会极大地改变跨国公司的收入和支。

二、项目的投资收益分析

在分析跨国公司投资项目的收益时，两种不同的原则将会导致跨国投资收益的差异。第一种是从母公司角度来确认投资收益；第二种是从投资所在国的角度来确认投资收益；这两种观点会在下述项目的确认上发生差异：

项目所在国限制汇回投资公司所在国的收益和资本； 许可证费、专利权使用费及其他支出； 各种通货膨胀率的差异； 外汇汇率的差异； 不同的税负。

从母公司角度来分析、也就是分析母公司能够从投资项目中得到什么样水平的收入和净利润。由于投资所在国往往对其公司汇回母公司的股利有一定的限制。因此，所在国公司分配的股利并不是其可自由支配的收益，只有可自由汇回的那部分股利才是母公司现实的收益，母公司在投资决策时应考虑这一问题。同时在可汇回的股利中还受到汇率、通货膨胀率和税率的影响。另外，许可证费、专利权使用费及其它类似支出，在母公司看来，是一种收入，而不是一种支出或资本。

从投资所在国的角度，或者从接受投资项目的本地公司的角度来看，上述对母公司收益的影响都是当地公司以外的因素，不对其自身的收益产生影响。就是说，许可证费、专利权费及其他类似的支出，要么是母公司的投入资本，要么是一种支出；而股利汇回限制、汇率、通货膨胀率、税率等均不能改变所在国公司帐面上的收益确认和分配。

从上面分析可以看出，这两种观点是无法在一种方法中得到兼顾的。但是，既然这两个观点是一项跨国投资的必然现象，在投资分析时都必须加以考虑。因此，对跨国投资的分析一般都要根据这两装观点编制两套现金流量表，从两种角度分析项目的收益，以供决策时参考。

三、项目投资的方案比较分析

在比较分析项目的收益后，就可对各项目方案进行综合评价选优，在这个过程中有两个问题需要注意：(1)进行项目方案比较所使用的方法；(2)计算资本成本所使用的标准。作为贴现率的平均资本成本应考虑哪些因素。

在项目投资评估中，净现值法(NPV)是其中的一个基本方法，它是按照一个适当的利率将某一投资项目的现金流量贴现后求得一个净现值；如果净现值为正值，则该投资项目能够产生效益；如果净现值为负值，则意味着该投资项目会带来损失。这一方法考虑了投资项目的整个生命周期中的收益，所以只要比较各方案的净现值大小，就可以选择最优的投资方案。净现值的计算公式是：

$$NPV = PV - C_0 = \sum_{t=1}^n \frac{C_t}{(1+r)^t} - C_0$$

其中：PV——资本物的现值

■——预期的资本成本

t ——项目的生命周期

■——t 年的预期资本回收款

■——投资成本

从公式可以看出，把未来预期的净现金流量折成现值，然后减去投资成本，便可得到净现值。这里，资本成本也是影响项目净现值的一个因素。对国内投资，一般企业的资本成本可按如下公式计算：

$$WACC = E \cdot E + (1 - t) D \cdot S$$

■——税后资本成本的加权平均数

■——为主权益成本

■——税前债务成本

t——边际税率

E——公司的业主权益价值

D——公司的债务价值

S——公司的资本结构价值 (E + D)

但是，对跨国投资来说，其资本成本除了受上述因素影响外，还受到许多的国际因素影响，主要有：

1. 取得资本的可能性。在国内，这是一个已知的参数，但在国际舞台上则是一个重要的变数。

2. 分割开的各国资本市场。在这些市场中，对风险和报酬类似的证券所要求的报酬率并不一致。对处于这些国内资本市场的公司来说，资本成本可能失实。但跨国公司面临的一个重要问题是：处于这些国内市场的公司是否可以在国际市场上寻求资本从而降低它们的资本成本。

3. 投资者为了满足他们的国际有价证券多样化的要求，是否愿意为各国公司的股票支付溢价。

4. 公司是否应该调整它们的资本总成本，以反映外汇和政治风险。

5. 财务揭示的范围如何并在多大程度上影响公司进入国际资本市场及如何影响它的资本成本。

6. 公司应该怎样把国际税收问题的考虑结合到在国外筹资来源和财务结构决策中。

7. 多国经营怎样改变公司的最优财务结构。具体地说，即增筹国际资本的可能性以及使国际现金流动多样化的能力是怎样影响公司的最优债务比率的。

第三节 跨国公司的外汇风险管理

一、外汇风险的含义及类别

由于跨国公司的经营业务分布在世界各地，在财务上要与许多国家的货币发生关系，要经常使用外汇进行国际间债权债务结算，而各国之间的货币汇率不同，而且经常变动，这不仅直接影响跨国公司财务帐目的管理，同时也使跨国公司在外汇资金和资产管理上面临着很大的风险。这种因外汇汇率变动所带来的公司资产和负债的损益的不确定性就是外汇风险。

外汇风险的产生以及其大小程度一般取决于两个因素：外币的稳定性和期限的长短。如果公司对外业务均采用本市计价结算，那么就不存在外汇风险，反之就可能存在外汇风险。如果公司对外业务采用价值比较稳定的外币计价结算，那么外汇风险相对来讲就要小些；而价值不稳定的外币则会带来较大的风险。另外，外币政权债务的期限长短也与外汇风险的大小密切相关。如果外币债权债务结算期限越长，这期限内外汇汇率波动的可能性就大，则风险也就大；如果外币债权债务的结算期限越短，这期限内外汇汇率波动的可能性就小，则风险也就小。当然，如果债权与债务流入或支出的外币相同，金额相同，期限相同，则即使汇率被动，也因为其影响结果相互抵销而使公司整体不存在外汇风险。

外汇风险有会计风险和经济风险两种。

（一）会计风险

会计风险是从会计角度因换算而发生的换算风险。它又分为会计折算风险和交易风险两种。

1. 会计折算风险

会计折算风险是指由于汇率变动，使折算后的资产、负债、收入、费用和损益增加或减少而形成的利得或损失。会计折算为跨国公司的一个重要会计概念。为了全面反映和评价跨国公司的经营成果，必须将其分、子公司所涉及的不同货币计量单位都折算成母公司所在国的货币单位，这个过程就是外币的会计折算。折算不同于兑换，兑换是指不同货币之间的实际交换，而折算只是一个计量单位的变换过程，是把交易中或报表上的一种货币计量单位重新表述为另一种货币计量单位，即不涉及货币的实际交换，而只是会计上的一种处理程序。所以，由于汇率的变动，在不同的时间进行折算，就会产生不同的折算结果，这种折算损益就是会计折算的风险。

2. 交易风险

交易风险是指跨国公司用某种外币结算的交易，从成交到实际收付款的过程中，由于汇率的变动，使将来的收入或支出发生不确定性的增减变化的风险。交易风险有下面三种形式：

（1）以商业信用方式购买或销售商品或劳务，而价格是用外币计算的，在货物装运或劳务提供后，而货款或劳务费用尚未收支的这一期间，外汇汇率的变化而发生的风险。比如，美国某跨国公司向一香港公司出售一台设备，该设备的制造成本为 15000 美元，售价为 130000 港元，合同签订时的汇率为 1 美元 = 7.6 港元，按此汇率计算，美国跨国公司可获利 2105 美元。但合同规定付款日是在六个月之后，六个月之后的汇率可能会发生变化，因而会使美国跨国公司收到的货款可能大于也可能小于 17105 美元。假如付款日的汇率为 1 美元 = 7.7 港元，则跨国公司实际收到的货款是 16883 美元，减去制

造成本 15000 美元,实际获利只为 1883 美元。损失的 222 美元就是交易风险。

(2) 借入或借出外币,在债权债务清偿前所存在的风险。其道理和上面是一样的。对债权,如果外币升值,则公司可获利得,外币贬值,则公司就会损失;反之,对债务,如果外币升值,公司就会产生损失,外币贬值,公司就会获取利得。

(3) 在期汇交易中,由于合同的远期汇率与合同到期日的即期汇率不一致,而使交易的一方按远期汇率换得(或付出)货币数额多于或少于按即期汇率换得(或付出)的货币数额而发生的风险,在外汇交易中,期汇合同的交易是指为避免外汇汇率变动的损失而将外汇结算的时间及所用汇率以契约形式确定下来的外币交易,也就是在期汇合同中已预先约定在未来日期进行交割的汇率。比如,美国一公司预计在未来的两个月内日元的汇率将上升,于是该公司就与外汇经纪银行签订了一项 60 天后交割一千万日元的期汇合同,合同规定 60 天后外汇经纪银行按远期汇率 1 美元 = 250 日元卖给该公司一千万日元。假定 60 天后的即期汇率是 1 美元 = 240 日元,那么该公司在合同到期日以千万美元买进经纪银行的一千万日元来履行合同,然后又将这一千万日元按即期汇率抛出,可兑换 41666.67 美元,这多兑的 1666.67 美元是该公司的投机获利。因为是投机,所以也有损失的时候,关键要看投机者的预测能力。但是对大多数采用期汇交易的公司来说,期汇合同的外币交易是用来“套期保值”的,而不仅仅是用来投机获利。“套期保值”的做法是预先购买在未来特定日期交割的外国货币的期货以备日后用以支付债务,或预先售出期货以待日后交割外国货币。通过这样的处理,公司就可以避免因汇率变动而带来的风险和损失。

(二) 经济风险

经济风险是由于意料不到的汇率波动对跨国公司的产销数量、价格、成本等产生影响,从而引起公司未来一定期间的收益增加或减少的一种潜在性风险。经济风险并不包括预期汇率变动,因为公司在评价预期经营成果时,公司已经将预期的汇率变动考虑进去了。经济风险是由意料之外的汇率变动所造成的影响,它通过对公司未来现金流量的现值的直接影响,继而影响公司未来的收支,最终影响公司未来的获利能力,公司获利能力的变化又反过来影响公司自身的资产、负债及权益的价值。因此,经济风险是对公司整体价值的影响,它比其他两种风险的影响更为重要。

二、外汇风险管理

由于跨国公司在一定的时期内有多种货币计值的现金流入和流出,并且有以多种货币表示的资产和负债,所以外汇风险伴随着跨国公司的整个营销活动过程,因此,对外汇风险的管理也就成了跨国公司管理的一项重要内容。外汇风险管理就是要根据外汇市场可能出现的汇率波动而制订相应的对策和措施,以避免可能造成的风险和损失,增加公司的收益。但是,一般来说,跨国公司并不是对其全部受险都采取弥补措施。事实上,跨国公司采取完全不弥补风险或全部弥补风险的做法都极为少见,大多数公司都采取部分弥补的办法,即弥补一部分,放置一部分。在考虑应该弥补多少时,一般是把即期汇率与远期汇率之差作为弥补风险的成本来进行判断的。如果成本高,则较少采取弥补措施,如果成本低,则积极采取弥补措施。当然,由于对将来汇率变化的预测与实际情况往往会发生偏差,这种“弥补风险成本”实际上还是事前的推断成本。摸此,外汇风险管理的效果好坏,很大程度上取决于

企业对将来汇率变动的预测水平和运用弥补风险办法的巧拙程度。

（一）会计风险的管理

会计风险涉及的一个重要概念就是折算风险暴露程度，如表 9—2 示。折算风险暴露程度是跨国公司专门用来计量外汇汇率变动对公司外币资产和负债折算成等值本国货币的损益影响。由于暴露在汇率风险下的外币项目是那些按现行汇率而不是按历史汇率折算的项目，所以，折算风险暴露程度是以公司暴露于汇率风险之下的外币资产和外币负债之间的差额来计算的。

表 9·2 折算风险暴露程度

正暴露程度

负暴露程度

暴露的资产大于暴露的负债 暴露的资产小于暴露的负债

外币币值状况 外币贬值 外币升值 外币贬值 外币升值

折算结果 折算损失 折算利得 折算利得 折算损失

正暴露程度是指暴露在外汇风险之下的资产超过暴露在外汇风险下的负债的那部分净资产。在正暴露程度下，如果外币对本国货币比值下跌，这时会因为贬值后的外币净资产折算成等值本国货币后，比贬值前的等值本国货币减少了，因而产生折算损失；相反，如果外币升值，则会产生折算利得。负暴露程度是指暴露在外汇风险下的负债超过暴露在外汇风险下的资产的那部分净负债。在负暴露程度下，如果外币贬值，那么会因贬值后的外币净负债折算成的等值本国货币比贬值前减少了，因而产生折算利得；相反，如果外币升值，则会产生折算损失。

通过以上的分析，跨国公司对外汇风险的管理，可以从以下几方面来采取措施和对策：

1. 集中套期保值。集中套期保值是集中管理和控制会计风险的主要手段。它要求国外分、子公司都应将其多种货币风险暴露程度报告持续地报送母公司总部，总部只要把风险暴露程度按货币和国家汇总之后，采用集中协调的期汇合同的套期保值方法就可以抵消潜在的因汇率变动而带来的损失。当然，在分、子公司一级单独地进行套期保值也是可行的。

2. 调整暴露在外汇风险下的资产和负债的结构。这也是集中管理会计风险的主要方法。

这种方法通过调整公司暴露在外汇风险下的资产和负债的水平及货币计价，使公司的外汇风险暴露程度尽可能下降到接近于零的水平。因为在风险暴露程度为零的情况下，也就是暴露的资产等于暴露的负债，不论外币是贬值还是升值；由于相互抵销而不会产生折算损益。

3. 通过保险来避免外汇风险。跨国公司也可以利用国家汇率保险制度来弥补外汇风险。汇率保险制度是出口保险的一种，许多国家的保险公司都有此项业务。公司只要满足其条件，便可按规定投保，投保以后，如果出现外汇风险，即可得到一定的补偿。

另外，在国外分、子公司内部，如果其当地货币趋向贬值，则也可以分散采取下述办法：（1）把当地货币的现金余额保持在日常经营所需要的最低水平，把多余的现金投到以当地货币购买的存货和其他少受贬值损失的资产上，因为现金是最不具有保值功能的资产；（2）把利润中超过计划用于扩大资本的部分汇回母公司；（3）加速或提前收回客户尚未清偿的当地货币应收帐款，同时尽量延期或拖后偿还当地货币的应付帐款；（4）加速偿还外币的应付帐款，向强通货的国外资产投资；（5）提高售价，出口销售尽量以硬

通货计价；（6）进行货币互换。

（二）经济风险的管理

经济风险应采取不同的方法进行管理，这就是经营与财务的多元化政策。

1. 经营方面的多元化

经营多元化是指跨国公司在国际范围内分散其销售、生产地址及原材料来源。由于不同地区和国家的汇率变动是不同的，有时是相反的，因而对公司的影响也各不相同，在某些国家和地区的分、子公司的经营项目现金流量的现值可能会减少，而另外的国家和地区的分、子公司项目的现金流量现值却可能增加，对整个跨国公司来讲，就会出现现金流量较平稳的过程，从而会防止或抵销经济风险。

2. 财务方面的多元化

财务多元化是灵活多变的，下面三种是经常使用的方法：

（1）筹资多元化。这是指跨国公司在多个不同的资本市场中筹集资金，也就是从多种货币中寻求资金来源。由于不同倾向的升值和贬值可能是不同或相反的，风险也会因此而减少或避免。

（2）投资多元化。这是指跨国公司向不同国家和地区投资，赚取不同的外汇收入，也就是通过投资多元化来达到经营多元化，从而可缓解甚至消除经济风险。

（3）外币债权和债务逐个配对。这是指跨国公司尽可能地将各种外币的资产和债务缩小差额，差额越小，外汇汇率变动的影响也就越小。或者是跨国公司不将其外汇收入兑换成本国货币，而是将它全部存入银行外币帐户中，作为进口和支付其他费用。这样，既可以节省买卖差价和银行手续费，又可以使汇率变动引起的汇率损失和汇率收益相抵。

第四节 跨国公司会计问题

跨国公司各分支机构和子公司在不同的国家经营，依法向当地政府交纳税金，因此，必须按所在国规定的会计方法进行记帐和核算。但是，各分支机构和子公司又是相互联系的，它们共享资源，服从统一预算，为同一群业主所拥有，所以必须有统一的会计报表。同一般企业相比，跨国公司会计的主要差别就体现在会计报表上。

一、跨国公司会计报表的一般要求

跨国公司的会计报表，无论母公司还是子公司，其复杂程度远远超过单国经营公司。其一般要求为：

（一）跨国公司会计报表作为显示整个跨国公司财务状况消长和获利能力高低的书面报告，它应向整个跨国公司提供全公司通用的会计报表，以在此基础上作出涉及多国的财务决策。

（二）各子公司是跨国公司的有机组成部分，跨国公司会计报表应向各子公司经理提供足够的容易理解的财务信息。

（三）跨国公司作为整个社会经济系统的一个子系统，其会计报表应向社会提供汇总财务报表。

（四）跨国公司会计报表基应向其利害关系人及其它方面提供有用的财务信息，如股东、债权人、银行、国家政府机关等。

二、对子公司会计报表的要求

跨国公司的母、子公司往往各在一国。子公司的会计报表首先必须按所在国会计制度来编制，能为所在国政府机关和公众所理解。每个国家的会计制度都通过法律（有些国家是通过行业组织的规定）业已确定。跨国公司的子公司要在这个国家生存下去，其会计系统就势必遵循这些制度，以得到税务、金融等部门的理解。在某些国家中，子公司会由于母公司具有外国籍而被附加一些非同寻常的严格要求。另外，每个子公司的会计报表还必须能为本公司经理们所熟悉，以便他们以自己习惯的方法和概念来管好企业，同本地区的竞争者比较业绩和效果，按本地区的，而不是总部的标准来评价工作成果。总部应允许子公司以最相关的数据资料和概念作为基础从事经常管理活动，如允许子公司依据当地物价水平对不同时期的费用和销售收入进行调整，以此进行决策。同时，用当地标准与当地竞争伙伴的经营状况来比较子公司的业绩。

由于子公司的会计报表要满足多方面的需求，一套报表无法解决问题，故子公司的会计报表一般应包括如下几套：

（一）根据所在国公认会计原则编制的；

（二）根据母公司所在国公认的会计原则及换算方法编制的；

（三）按照各税务机关的诸项规定编制的；

（四）单独编制一套反映企业财务状况的会计报表，以供管理所用。

三、对总部会计报表的要求

跨国公司总部会计人员必须提供母公司自身的会计报表及合片的会计报表，这些会计报表必须满足母公司所在地的会计标准。

由于每个跨国公司所在国都有各自的会计运作标准和规范，这给彼此间信息的交流带来严重不便。经济合作与发展组织对成员国跨国公司的会计报

表提出一个指导方针，主要内容为：

（一）企业的结构。应列明母公司的名称、位置，主要的附属公司，在这些附属公司直接与间接所有权的百分比，包括它们之间的股票。

（二）开展经营活动的地区，母公司及主要附属公司在上述地区所进行的主要活动。

（三）营业结果和按地区的销售，以及以跨国企业为总体的主要销售业务。

（四）按地区，重大新资本的投资，如果可能以跨国企业为一个整体，它的主要业务的新资本投资。

（五）整个企业资金来源和占用的报表。

（六）每一地区雇员的平均数。

（七）整个企业的研究和开发费用。

（八）集团内部所遵循的价格方针。

（九）在编辑已发表的资料中所遵循的会计原则，包括合并会计报表的原则。

这一方针虽然是指导性的，但其存在却对跨国公司施加了强大的压力。公布集团内部价格方针、地区性经营活动的资料、工作业绩和就业的要求，使各国进一步加强了对有关超越国界的经济活动所进行的控制。联合国跨国公司中心也在积极地从事有关国际会计标准及报表标准的研究和发展工作，1977年联合国专家小组曾在这方面提出过广泛的建议。国际会计标准委员会1982年3月公布了一个国际会计标准以征求各方面的评价。主要内容为：

IAS1. 会计政策的公布。

IAS2. 在历史成本制度下，存货的价值和呈报。

IAS3. 合并财务报表。

IAS4. 折旧会计。

IAS5. 财务报表应提供的资料。

IAS6. 会计对价格变动的反映。

IAS7. 财务状况变动表。

IAS8. 不寻常项目、前期项目和会计政策的改变。

IAS9. 研究和发动活动的会计。

IAS10. 在资产负债表日期后，发生的意外和事故。

IAS11. 基建工程会计。

IAS12. 所得税会计。

IAS13. 流动资产和流动负债的呈报。

IAS14. 分类财务报告资料。

IAS15. 反映价格变动影响的资料。

IAS16. 财产、厂房和设备会计。

四、合并会计报表的要求

合并财务会计报表要先区分对外投资的性质，然后确定合并原则。一般西方跨国公司把对外投资分为三类：

（一）子公司

子公司指的是总公司有控制权的产业。控制权意味着掌握多数的股份或控制着董事会。国外子公司的会计报表必须同母公司和其他子公司的报表逐

项合并。

（二）国外合资企业

对国外合资企业的会计报表不必合并，但应将有关会计事项根据权益法在母公司的帐簿上加以记录。权益法要求在获得合资企业的会计报表后，母公司帐簿中的投资价值应有所增加或减少，以便确认母公司应分享的利润份额或应分担的亏损份额。然而，在计算这一盈亏时，必须将国外合资企业的财务会计报表按记帐本位币进行转换。

（三）投资

除以上两种情况外都叫投资。在母公司的帐目上，购买股票等都记作投资，到有分红时才记收入。跨国公司在这些企业中投资很少，既不关心它们的盈利情况，也不关心其财务状况，只关心分红的多少。

跨国公司会计报表的合并存在着许多障碍，如各国会计制度的差异，通货膨胀的差异和货币转换等。

各国的会计准则和实施方法，从原理上说基本是一致的，但具体操作上却是千差万别。给跨国公司会计报表的合并带来极大的困难，是跨国公司会计系统所要解决的一大难题。同跨国公司会计报表合并有关的主要差异是：汇兑损益；债务评估；盈利和亏损。

大多数国家把外汇兑换收益或损失记作本经营期的营业外收入或支出、不向其它经营期摊销，但有些国家，如阿根廷、印度和菲律宾，把汇兑损失记作财产的增加，汇兑收益记作财产的减少。

一些不肯定的隐性债务有些西方国家允许企业考虑，允许企业提取类似于坏帐备抵之类的保留基金。对于跨国公司来说，比较多见的是可能要交纳税金。如经营红利汇回本国，必须交纳返汇税。虽然公司事实上还不打算把红利汇回本国，也不必支付这笔返汇税，但是迟早要汇回去的，所以提取一定的基金作为将来返汇款时的应交税金。这是一种人为制造的债务。西德和瑞士的会计制度以比较保守的方法对待隐性债务，允许企业多提一些备抵基金，这样就产生了一种秘密储备。另一方面，在不少国家中，长期租赁资产的租用权益可以不必出现在会计报表中，这也会产生隐性的储备。这类国家有阿根廷、澳大利亚、巴西、法国和日本。但大多数国家中，这类做法是不允许的。

在英国、爱尔兰、澳大利亚、新西兰以及秘鲁等国，销售收入可直接记入“资本储备”帐户而不必通过“收入”帐户。这些国家中，“商誉”也不必分摊，允许一次性打入成本。一般国家不允许这样做，采用这种方法算出来的盈利和亏损就会同其它方法的结果大不相同。

世界上大多数国家近年来都受到高通货膨胀的冲击，而且，不同国家的通货膨胀率又各不相同。为了对企业资产作出合理的估价，要求人们考虑资产重估的方法。资产重估的方法主要有三种：第一种最方便的做法，就是从当年的收入或以往历年的保留盈余中拨出一项专款，作为储备，以补足所提折旧费的不足。第二种做法是按大约的重置价格重新估算资产的价值，可以按每项资产的重置市场价格来逐项估算资产价值，也可以采用综合的物价指数整体估算资产价值。如果能按重估的资产价值来提取折旧和计算成本，则算出来的成本和利润比较切合实际情况。很多国家允许采用重估价值提取折旧；有一些国家规定一个重估价值的最高比例；还有一些国家，如巴西，规定企业每年都必须按政府公布的物价指数重新估算资产。第三种方法是对会

计报表中的一切内容——资产、债务、成本和收入作价格调整，既可以按每一项资产的期末市场价格来调整，也可以在期初价格水平上乘上当年的物价指数。有些国家要求用原始价格和重估价格各报一次会计报表。国际会计准则和跨国公司内部，都对物价变动和资产重估作统一的规定，以确保各子公司之间资产的可比性。

货币转换就是把某一种货币表示的财务会计报表转换成用另一种货币表示。转换并不是简单地乘上一个汇率就可以了。而且，两种不同的货币之间，在不同的时刻，市场兑换率往往是不同的；在一天内，不同市场上，兑换率也有差别。

目前，国际上常用的货币转换方法有以下几种：第一，流动——非流动法。这种方法把各种会计科目分成流动和非流动两大类，然后对两者采用不同的转换方法。流动资产和流动负债有用编制平稳表那天的汇率换算，非流动资产和非流动负债按资产购置时及债务发生时的历史汇率换算。第二，货币——实物法。该法将各种会计科目分成货币和实物两大类。货币类用当前汇率转换，实物类以购置时的历史汇率转换。货币类包括现金存款、应收帐款和各种债务，其余科目（包括无形资产）都计入实物类。该法同流动——非流动法比较，操作较烦，它必须记住每一项资产的购置时间。如果某项资产已经重估过、则需记注重估的日期。但它解决了存货保值问题。第三，现时法。其基本原则是：现金、应收帐款和应付款用当前汇率转换，其它资产和债务按资产购置时，或债务发生时的历史汇率换算。第四，现率法，又叫最新汇率法或净资产法。子公司的一切资产和债务都按现时汇率折算。该法不考虑实际折旧不按固定资产的现时价值计提这一事实。前述三种方法都有可能改变平衡表中各种资产之间、各种债务之间及资产和债务之间的比例关系，而现率法不会改变这些比例关系。四种方法的特点比较表如表 9—3

表 9—3 四种方法特点比较表

现时法

表中：C 为按现时汇率换算

H 为按历史汇率换算

不同换算方法会使平稳表中有关汇兑损益的数字产生很大的差异。为了解决这一问题，有的国家规定了换算方法。各个国家采用的换算方法不尽相同，美国采用现时法、法国、日本、荷兰、英国等使用现率法，有些国家则主要使用流动——非流动法。

第十章 发展中国家的跨国公司

根据联合国跨国公司中心的分类，全世界共有 100 多个发展中国家。这些发展中国家主要分布在拉丁美洲、非洲、大洋洲和亚洲。但南非、新西兰、澳大利亚和日本未列入发展中国家。发展中国家都是实行市场经济的国家。因此，中国、东欧和解体前的苏联由于实行中央计划经济，均不列入发展中国家。

从 60 年代起，世界上一些经济发展速度较快的发展中国家或地区的公司，开始跨越国界对外直接投资。投资规模虽然很小，大约只占发达国家对外投资总额的 2% 左右，同发达国家相比，尚属初始阶段。但这一现象的出现，标志着由发达国家跨国公司垄断国际投资的格局已经被打破，开创了跨国公司发展的新时期。

第一节 发展中国家跨国公司的发展概况

一、发展中国家跨国公司发展迅速

（一）数目增加，发展较快。

从本世纪 60 年代开始，不少发展中国家先后兴办了跨国公司，到 70 年代末，这种新型的跨国企业，已经发展到相当的规模，已经成为现代国际经济关系和政治关系中一个令人瞩目的现象。

由于缺乏完整的资料，发展中国家拥有多少家跨国公司尚无比较精确的统计；同时，由于资料来源和统计口径不同，对外直接投资总额出入较大。据人民出版社 1991 年 7 月版的《跨国公司概论》资料表明，发展中国家拥有跨国公司 963 家，海外子公司及分支机构共有 1964 家，其中 938 家从事制造业。子公司分布在 125 个国家和地区。至 80 年代底，发展中国家对外直接投资总额大约 50—100 亿美元。80 年代以来，发展中国家对外直接投资又有较大发展。到 80 年代中期，新兴工业国家和地区从事国际投资活动的公司有 2000 家，其中产业资本的输出总额将近 200 亿美元。

发展中国家和地区到国外直接投资的公司多数是中小型企业。如果按照西方经济学界的假定，在国外有 6 个或 6 个以上的国家或地区设有制造业子公司的标准衡量，在上述 963 家跨国公司中大约只有 6 家符合标准。但是，发展中国家大公司的数目在迅猛增加，发展很快。1986 年彼列入到美国《幸福》杂志公布的“美国以外 500 家最大工业公司”的名录中的企业已有 37 家，其中有 36 家公司的年销售额均已超过 10 亿美元。最大的一家是南朝鲜的三星集团，在 1986 年 500 家大公司中名列第 21 位，年销售额高达 165 亿元。

（二）三种基本类型

发展中国家和地区的跨国公司，主要有以下三种基本类型：

1. 国营公司。这一类公司的规模较大，经营业务面广，销售额大。例如，1989 年委内瑞拉石油公司年销售额为 137 亿美元，巴西和墨西哥石油公司年销售额分别为 164 亿美元和 153 亿美元。各国的多国性的石油公司、钢铁公司和综合性企业多为国营公司。

2. 私营的贸易公司。如南朝鲜三星物产株式会社（三星集团）则属于私营的贸易公司。它是以经营电器、食品和纺织品为主的综合性的企业。1989 年的销售额为 352 亿美元，占南朝鲜国民生产总值的 5% 以上，其业务活动的范围遍及 50 多个国家和地区。

3. 与国外合资经营的公司。这种多国合股经营的企业，也是发展中国家公司多国性经营的重要形式。近几年来，这种合资经营企业发展较快，由初级产品加工逐步向制造业发展，甚至出现了一批酱密集型企业。据统计，在拉丁美洲 177 家合营企业中，有 74 家是从事制造业的，只有 7 家从事初级产品的加工生产。

发展中国家有一批是石油输出国组织成员国，它们积聚了巨额财富，从 70 年代起到国外投资，它们投资的方式主要是购买股票和有价值证券不参与有关企业的经营管理。

二、发展中国家对外直接投资

发展中国家的政治情况较为复杂，经济的发展水平也较为悬殊。二次大战之前，发展中国家大多数是殖民地、半殖民地国家。战后，在民族解放运

动中相继独立。这些国家经过 30 年至 40 年的历程，经济发展极不平稳。一批新兴的工业化国家和地区已经出现。其中以拉丁美洲的巴西、墨西哥和阿根廷，亚洲的南朝鲜、新加坡、印度、香港的经济的发展更引人注目。目前，大约有 40 多个发展中国家和地区在国外直接进行投资。在国外投资的母公司主要集中在新兴的工业化国家和地区。这些国家和地区的大中型企业集团和跨国公司的对外投资占了发展中国家的公司对外投资的绝大部分。

（一）亚太地区

亚洲和太平洋地区发展中国家的主要投资者是香港、新加坡、南朝鲜、台湾省以及印度等国家和地区。以联合国跨国公司中心与亚太经社委员会在《来自亚洲发展中国家的跨国公司》所提供的资料为例，1982 年，香港对外直接投资累计额为 17.91 亿美元，占亚太地区对外投资总额的 61.4%；新加坡累计为 4.69 亿美元，占 16.1%；台湾省 2.16 亿美元，占 7.4%；南朝鲜累计为 1.35 亿美元，占 4.6%；印度 1.14 亿美元，占 3.8%。印度尼西亚、马来西亚、泰国、菲律宾的对外投资较少，合计为 1.88 亿美元，占该地区对外投资总额的 6.5%。

1. 香港。香港对外投资是从 1960 年开始的，是目前亚太地区对外投资最多的地区。根据《世界经济译丛》、《新兴工业国家产业资本的输出》一文中提供的资料，估计到 80 年代中期，对外投资总额将近 50 亿美元。香港对外直接投资的企业主要是由原先英国的工商业集团和华裔企业家的大联合公司两部分组成。

2. 新加坡。新加坡是仅次于香港的亚洲第二大对外投资的国家。1965 年新加坡独立后就开始了对外投资活动。对外投资的跨国公司主要是小型的华裔公司和发达国家在新加坡的子公司。估计 80 年代中期新加坡对外投资总额累计约为 15 亿美元，对美国的投资累计为 2 亿美元。其投资的特点是着眼于具有竞争能力的拳头产品，着眼于占领东道国的当地市场。

3. 南朝鲜。南朝鲜的对外投资是从 1968 年南方开发公司在印度尼西亚的投资活动开始的，起步较缓慢。1978 年以后处于发展阶段。1982 年以后处于活跃阶段。据南朝鲜公布的官方资料透露，到 1985 年 2 月，对外直接投资累计总额为 4.48 亿美元，投资项目 433 个，分布在 50 多个国家和地区。

4. 台湾省。台湾省的对外投资在整个 60 年代仍处在起步阶段，发展缓慢。70 年代处在活跃时期，进入 80 年代以后，发展速度大大加快。到 1985 年，对外直接投资累计总额为 2.15 亿美元，投资项目达 219 个。

5. 印度。印度的对外投资是从 1960 年印度政府首先批准比拉财团在埃塞俄比亚建立一家棉纺厂开始的。

60 年代，印度在扩大工业品出口方面遇到了很大的困难。为了发展出口贸易，印度政府鼓励企业同国外企业合资经营，以扩大出口贸易。经过 20 多年的发展，到 1981 年 9 月止，印度政府共批准有关海外投资协议 400 多项。1982 年底，已经投产的项目达 140 多个。

（二）拉丁美洲

拉丁美洲对外直接投资的主要成员是巴西、阿根廷和墨西哥三个国家。从总体上看，该地区的对外直接投资落后于亚洲和太平洋地区，发展较为缓慢。

1. 巴西。巴西从事国外投资是从 70 年代起步的。据联合国跨国公司中心的估计，1980 年巴西直接对外投资为 3.68 亿美元，1970—1980 年累计为

12. 66 亿美元。巴西在国外活动的公司主要是大型的国营公司和发达国家跨国在巴西的子公司。

2. 阿根廷。阿根廷是发展中国家最早在国外建立子公司的国家。1928 年, 阿根廷制造商“美洲工业机械公司”在巴西建立了第一个制造汽油泵的子公司, 又在智利和乌拉圭相继开办工厂, 并在纽约和伦敦设立了贸易机构。目前, 阿根廷大约有 100 多家公司在国外有经营活动。

3. 墨西哥。墨西哥对外投资总额累计为 10 亿美元以上。1976 年大约有 13 家墨西哥公司分别在南美的 8 个国家投资。投资项目有 50 多项工程。此外, 在中美洲和加勒比地区也有投资活动。

三、发展中国家对外直接投资的地区结构

发展中国家对外直接投资主要分布在其他发展中国家, 而且绝大部分集中在本地区的邻近国家。例如, 香港的投资主要分布在印度尼西亚、台湾省、新加坡和菲律宾; 新加坡的对外投资有 2/3 集中在马来西亚、印度尼西亚和香港; 巴西的对外投资主要分布在拉丁美洲国家、阿根廷、智利、厄瓜多尔以及哥伦比亚等国; 阿根廷对外投资的地区分布情况是: 大部分投资入到拉丁美洲其他国家, 而且高度集中在秘鲁、巴西、乌拉圭、智利和墨西哥等邻近的国家; 墨西哥对外投资主要是拉丁美洲邻国, 在中美洲和加勒比地区也有投资活动。有许多发展中国家既是跨国公司的母国, 又是接受外国投资的东道国。

发展中国家和地区对发达国家的投资主要面向美国 and 欧洲各国, 其中以太平洋地发展中国家对美国的投资活动最为活跃。据美国商务部统计, 1980 年亚太地区发展中国家在美国的直接投资额为 2. 76 亿美元, 占外国在美国直接投资总额的 3.4%。在美国设立的子公司有 376 家, 占外国在美国设立的子公司总数的 4.9%。

四、发展中国家对外投资的行业结构

发展中国家跨国公司对外直接投资广泛分布在各个行业, 但大部分涌向制造业, 特别是生产技术比较成熟的加工制造业。其中以在母国制成品出口中占主导地位的产业中投资最为集中。尚有一部分投资分布在农业、矿业和建筑业。由于各国的国情不同, 各个国家的跨国公司投资的行业结构也各有自己的特色。

香港除集中投资到纺织、服装、电子、石油化工、机械、矿业和食品等部门, 其中以纺织业为主。

南朝鲜有半数以上的投资分布在采掘业和制造业。在这两个行业的投资各占投资总额的 37.1% 和 16.1%。由于南朝鲜资源贫乏, 为保证原料供应, 特别重视采掘业的投资。制造业的投资方向主要政在鼓励南朝鲜的货物和劳务出口的项目上。而且逐步由劳动密集型产业向资本密集型产业转移。建筑业也是南朝鲜海外活动的重要领域。目前有 60 多家公司在 30 多个国家从事建筑业活动。这些公司竞争能力很强, 有 13 家公司承担了 21 个最大的国际合同。

巴西对外投资主要分布在采掘业和建筑业。在采掘业中, 重点放在开采石油资源。它在 10 个国家从事石油的勘探和开采。建筑业在对外投资中也占有优先地位, 建筑公司在海外承建大型水电站、飞机场、公路、铁路等项工程。但制造业投资的比重不大。

阿根廷在制造业的总投资约占对外投资总额的一半以上, 其中以加工工

业为主，其次是食品工业、机械工业、化学工业、建筑材料等部门。

五、发展中国家对外投资的主要形式

（一）向第三国投资。跨国公司在一些发展中国家的子公司，有的全部是外资，有的也杂有当地资本。其投资对象，有发达国家，也有发展中国家和地区，但以后者为主。

（二）开设跨国银行。跨国银行包括若干集团性银行。在 1982 年全世界 500 家最大的银行中，有 33 家是阿拉伯银行。它们的分行主要分布在国外，形成一个以阿拉伯银行为主的世界性的金融中心。1986 年按资产统计的世界 100 家大银行中，发展中国家和地区占 5 家。它们分别是巴西的巴西银行，中国的中国银行，伊朗的梅里银行，伊拉克的拉菲丁银行，印度的印度国家银行。在 1988 年底世界 50 家大银行中，发展中国家和地区有两家，即香港的汇丰银行和中国银行。

（三）对外直接投资。一些发展中国家和地区为了保护和发展出口市场，打破西方国家的关税和非关税壁垒，相继在国外直接投资，开办生产性企业，而且发展速度较快。亚洲一些国家和地区的跨国企业，很多都是一些经济发展较快的发展中国家开办的。

（四）证券投资。从 70 年代起，一些发展中国家和地区争购股和股权已蔚然成风，在石油价格暴涨中富裕起来的石油输出国更是热衷于证券投资。例如，科威特于 1981 年购买了 50 家英国公司 5% 以上的股权，价值达 4.4 亿英镑。1988 年，科威特又收购了英国石油公司 20% 的股份。1989 年，美国新发行的公司股票中，发展中国家购买的股票在 100 亿美元以上。

（五）对外发展援助和借贷资本输出。一些发展中国家和地区除接受西方国家和国际经济组织的双边或多边援助外，同时也在发展中国家和地区之间进行援助。沙特阿拉伯对外援助的规模最大。它虽先后向 70 多个发展中国家提供援助。重点是援助阿拉伯国家和伊斯兰国家。

发展中国家除了对外进行直接投资、证券投资和提供发展援助外，也以借贷资本的形式对外投资。例如，阿拉伯经济和社会发展基金在 1972—1975 年期间，曾向非石油输出国的阿拉伯国家提供了 9300 万科威特第纳尔的长期无息贷款；1980 年沙特阿拉伯等几个国家联合向联邦德国和法国提供 50 亿美元贷款。

第二节 发展中国家跨国公司的优势及特点

发达国家的跨国公司有着悠久的历史。一些大型的跨国公司在海外投资经营，都已积累了几十年、甚至上百年的经验，有一套比较完善的全球经营战略。同发达国家的跨国公司比较，发展中国家的跨国公司处在初始阶段。大多是在出口受阻的情况下才到国外开办企业、进行投资活动的。在海外还没有形成一个遍及世界各地的子公司网。它们的投资比较明显地带来市场策略的色彩，尚未形成全球的经营策略。然而，发展中国家之所以能到国外去投资为企业，能在同发达国家和东道国企业展开激烈的竞争中存在和发展，必然有其自身的优势和特点。

一、投资以邻国为主，具有明显的地域性

发展中国家的跨国公司的对外直接投资有 90% 投放在发展中国家，而且大部分集中在经济水平比母国低的国家。据调查，494 家东南亚国家跨国公司的制造业子公司有 428 家设在同一地区。157 家拉丁美洲跨国公司的制造业子公司有 118 家设在同一地区。同时，地区性的相互投资在亚洲和太平洋地区的国家表现得更加突出。

发展中国家的跨国公司在邻近本地区进行投资活动的主要原因是：

（一）发展中国家的对外贸易是以邻近国家为主要市场的。为了巩固和发展邻近国家的主要市场，在该地区设立跨国企业就地进行生产，以占领当地市场。因此，对外投资的格局必然以邻近国家为主。

（二）当地的生产方式、经济发展水平、技术水平以及消费习惯比较接近，政治、经济和文化的交往比较密切，为发展中国家的跨国公司对外直接投资提供了较好的投资环境。

（三）发展中国家对外直接投资新提供的生产技术、机器设备和经营管理等方面虽然不是第一流的，但对于生产力发展水平较低的东道国来说，仍然是比较先进的。因此，发展中国家把资本投入到比来源国发展水平较低的地区，不仅符合发展中国家的国情，而巨有利于发挥它们的相对优势。

来源国通过投资支援了东道国经济的发展，自身也扩大了商品和劳务的输出，加强了区域内的经济合作，促进了经济的发展。

二、单项投资较少，海外子公司规模较小

发展中国家对外投资的企业以中小型企业为主，每个项目的平均投资额也比较低，而且投资的方向主要是制造行业。在制造行业中又集中在劳动密集型的加工工业。因此，海外子公司的规模都较小。例如，70 年代末印度政府批准的 200 个合同项目的投资总额为 8500 万美元，平均单项投资额为 42.5 万美元。南朝鲜到 1978 年底为止的投资项目中有 6.4% 的项目投资额低于 10 万美元，台湾在海外开办的企业，其规模平均在 40—50 万元左右。

在发展中国家对外投资项目中，东道国每个工人平均使用的资本额也比发达国家为低。以印度尼西亚为例，发达国家跨国公司投资项目平均每个工人使用的资本达 16500 美元，而发展中国家跨国公司投资项目平均每个工人使用的资本只有 2500 美元。这说明发达国家和发展中国家在海外的子公司的资本的有机结构差别较大。

海外子公司的规模小，资本的有机构成低，与发展中国家的小规模市场的特点是相吻合的。刚刚起步的发展中国家的消费水平和购买力无法容纳现代化生产的大批量产品。海外子公司的规模小，在经营上具有灵活机动的特

点，具有“船小好调头”的优势，能及时地根据市场的发展变化开展技术改造，节约技术改造所需要的资金。同时，海外企业规模小，能更好地争取当地合资经营，减少当地政府在政治、经济上的后顾之忧。对于发展中国家的来源国的跨国公司来说，由于缺乏在国外经营的经验；开办小规模企业可以降低因经营不善而带来的投资风险。

三、对外投资以举办合营企业为主

发展中国家一方面由于资金短缺，技术落后，对外国资本的投入持欢迎态度；但同时也担心本国经济受外国经济的控制，对外国资金的进入存有戒备心理。因此，吸收外资一般是在严格限制股权的条件下进行的。许多发展中国家对外资股权所占的比重都有明确的规定。例如，东盟五国中除新加坡对外资股权不加限制外，其余四个国家均有限制。菲律宾规定，外来投资的公司股权只能占 30—40%，先进技术的投资不在此列，但应于 30 年内减至 40% 以下；印度尼西亚决定，引用外资新设立的公司，印尼股权应占 51%，1974 年以前设厂者，应减少外资比例；泰国规定，除引进先进技术外，引进外资时泰国股权需占 50%。拉丁美洲国家和其它发展中国家也有类似的股权限制。所以，跨国公司的对外直接投资，其国外于公司参与股权形式，既取决于跨国公司本身条件，也取决于东道国的立法规定。发展中国家的对外投资当然也毫不例外。

由于东道国对股权的问题极为敏感。因此，对外投资的股权策略十分重要。发展中国家在发达国家和发展中国家投资往往采取不同的投资策略。

发达国家的资本雄厚、技术先进、市场大，而且实行资本主义自由化政策。发展中国家对发达国家的少量投资是微不足道的，无法取得经营管理权。所以，发展中国家对发达国家的单项投资、数额较大，股权超过半数以上者居多，也有拥有全部股权的独资企业。

在发展中国家，情况有所不同，虽然也有拥有全部股权的独资企业，但绝大多数采用合资经营的方式。在合资经营企业，外国投资者大多只能取得对等股权和少数股权。统计资料表明，在拉丁美洲地区，拉美国家资本参与的 313 个企业中，65% 是合资经营企业，其中 45% 是对等股权。在泰国，发展中国家参与的合资经营企业中，外资股权在 49.9% 以下的占 86%。印度在海外投资的项目几乎都是合资和合作项目，在发展中国家的合资经营企业中占领先地位。

四、重视技术革新，充分利用当地资源

发展中国家之所以能跻身于国际市场，同发达国家的跨国公司竞争，除了地域上的优势、规模较小的优势以及经营方式的优势之外，在充分利用当地资源，重视技术革新方面，也具有相对优势。发展中国家为了克服国际收支逆差和进口时间过长的困难，往往采取严格控制进口原材料和另零配件的办法。进口原材料和零配件不仅价格昂贵，而且在时间上也难于满足生产上的需要。因此，许多发展中国家特别重视开展技术革新，充分利用当地资源，生产某些代用品代替进口的原材料和零配件。例如，巴基斯坦包装有限公司使用当地制造的代用品代替了进口的胶粘剂、漆、亚麻子油和明矾，帮助本地企业开发质量合格的皂石、硅酸盐供本公司下属的公司使用；巴亚钢铁企业用木炭代替焦煤在炼铁还原工序中使用；印度在毛里求斯的子公司开发了利用毛里求斯的珊瑚沙制造水泥的工艺；菲律宾开发了混合纸浆原料造纸的成功技术，利用热带硬木材取代温带软木材，等等。

发达国家的跨国企业偶尔也会使用当地资源加工成的代用品取代它们惯用的原材料。但是，据泰国的资料表明，比例差距较大。在泰国，发达国家在该国的子公司进口的原材料占 76%，甚至泰国的制造商进口的原材料的比重也高达 65%，而其他发展中国家在泰国的工厂，其进口的原材料只占 39%。

发达国家的跨国公司虽然也进行技术革新，但不如发展中国家跨国公司出色。原因是多方面的。首先，这些企业的经理一般都擅长于工业国市场的经营、技术革新在工业国市场并非必要。其次，即使经理们打破了“思想框框”，解放了思想，也不会感受到当地市场环境的巨大压力，价格竞争的压力，难于产生节约开支和积极从事技术革新的紧迫感。再次，跨国公司所需要的原材料和零配件可以从其它国家的附属工厂生产和调拨，价格比发展中国家跨国公司从国际市场购进更低，而且货源有保障。最后，发达国家跨国企业更强调商标的信誉，对生产完全标准化质量的产品十分重视，而使用当地的原材料和零配件往往是五花八门的质量标准，给发达国家跨国公司的产品质量带来特殊的问题。

此外，发展中国家的技术革新不仅在原材料和零配件上展开，而且还在产成品上展开。例如，一家印度企业配制的染料，要比气候温和的国家所提供的染料具有更强的耐晒性。巴西企业出口家用电器到非洲去，声称这是专门“为热带制造的”产品；一家巴西汽车制造公司曾向美国发出一则消息，声称开始制造一种盖尔型汽车，这种型号的汽车，其车身和附件是专门为粗糙的路面上行驶而设计的，也是为承担诸如营救矿井工人的任务而设计的。

五、低廉的企业管理费用

由于企业管理用低，许多发展中国家企业能比较低的单位成本从事小批量的生产。管理费用之所以比较低，主要是因为企业付给经营管理人员和技术人员的工资较低以及建筑费用较少。

以香港为基地的对外投资企业把管理人员和技术人员的低成本看成是压倒其他跨国公司的最重要的优势。在以美国为基地的跨国企业中，侨民雇员的工资一般占国际业务纳税前所得利润的 4%—20%，充分表明侨民雇员的工资在企业取得竞争地位中所起的作用。

我们可以列举发展中国家的企业付给国外子公司管理人员和技术人员的工资低得惊人的例子：印度一家公司透露，他们在国内付给一个部门负责人的月工资为 350—700 美元，若派往国外工作，并没有可观的津贴。香港一家纺织公司也透露，他们付给在印度尼西亚工作的工程师每月大约 1000—1200 美元的工资，这比美国和欧洲企业驻东南亚的工资低得多。许多发展中国家的企业管理人员不携带家眷同去国外。即使工作一年以上，也概莫能外。这样做无疑是更多地节约支出。此外，在香港一些企业中，红利占经理收入的很大部分，这时节省管理费用也有重要作用。红利只有在于公司生意兴隆时才会增多。因此，对这些企业来说，侨民经理的固定成本就比较低。

在建筑方面的投资，发展中国家的跨国企业也大大低于发达国家的跨国企业。发达国家的建筑物宽敞明亮，美观大方，大多是按照跨国公司本国企业的蓝图仿造的，造价是昂贵的。而发展中国家的跨国企业的建筑物都比较简单实用，较为拥挤，许多作业在比较简陋的工作间进行，经理的办公室也比较小。发达国家和发展中国家的跨国企业对海外子公司的建筑持不同态度，其原因是多方面的。其中一个重要原因是两类跨国公司的市场销售战略

不同。西方国家重视企业形象，而建筑物在树立企业形象方面至少起起某种作用。对于大多数发展中国家来说，在市场销售战略中更重视产品的成本和销售价格。

第三节 发展中国家建立跨国公司和对外投资的动因

发展中国家跨国公司同任何新事物的出现一样，决非偶然，而是有它的内在根据和外部环境。

一、发展中国家对外投资的社会经济背景

发展中国家的跨国公司主要分布在经济发展较快的新兴工业化国家和地区。这些国家和地区的跨国公司的产生和发展有其深刻的社会经济背景。

（一）经济发展速度持续高涨。60年代以来，这些国家和地区都根据自己的国情，制定了各种经济发展战略。经过艰苦努力，获得了高速发展。例如，1960—1970年，新加坡生产总值平均每年增长率为8.8%，南朝鲜为8.6%，香港为10%。工业生产的发展速度更快，同期，新加坡年平均增长率为12.5%，南朝鲜为17.2%。进入70年代后，仍然保持高度发展的势头。国民生产总值平均增长率，新加坡为8.5%，南朝鲜为8.8%，香港9.9%。

巴西等一些国家的经济发展速度也令人鼓舞。巴西1978年的国民生产总值2146亿美元，比1970年的464亿美元增加了3.6倍。人均国民生产总值也由1970年的501美元增加到1979年的1809元。

有些发展中国家的经济规模已经接近某些发达国家的水平。例如，1976年印度制造业和瑞典的制造业相当；巴西大约相当于加拿大的水平；墨西哥已超过了荷兰和比利时。

（二）一批垄断性大企业相继出现

随着生产规模的不断扩大和工业化水平的迅速提高，资本也更加集中，国内已经形成一大批垄断企业集团，有的公司甚至挤进了世界大公司的行列。美国《幸福》杂志的资料表明，除美国之外的500家世界最大的工业公司中，发展中国家1975年有21家，1979年有34家，1986年为37家。其中南朝鲜11家、巴西6家、印度5家。墨西哥和台湾省各3家、委内瑞拉2家、阿根廷、科威特、赞比亚、智利和哥伦比亚各1家。而被列入前100名的公司也占9家。

这些大企业集团在国内生产中之绝对优势地位。例如：据1978年《新东亚》杂志报导，在南朝鲜的工业生产中，58家大企业垄断了74个产品品种，其中有23个品种完全被18家公司垄断。据统计，1977年大企业的市场占有率为72%，1978年上升到75%。这些大企业参与建筑重工业和化学工业，组建综合贸易商社等活动。它们控制了大部分的原材料、技术、运输工业和海外建筑工程承包等。1985年30家大企业财团的产值占南朝鲜国民生产总值的60%。

二、发展中国家跨国公司对外投资的动因

发展中国家跨国民经济的迅速发展促进了大型企业和垄断集团的形成，从而为发展中国家对外投资开办海外企业奠定了基础。同时，跨国公司在海外的投资活动，对于促进和推动跨国公司和整个国民经济的发展也发挥了十分重要的作用。跨国公司在海外投资除了最大限度地获取利润外，也带有相互合作，平等互利的性质，是国际经济技术使用的重要组成部分。其对外投资的动因概括起来有如下几点：

（一）保护和扩大出口市场

市场是企业的生命。只有保护和扩大市场，企业才能生存和发展。最大

限度地占领国际市场是发展中国家跨国公司和发达国家跨国公司的共同目标。特别是一些主要依赖进出口贸易的国家和地区，如新加坡、南朝鲜、香港等，国际市场对于国民经济的发展就显得更加重要。

70年代中期以后，世界贸易保护主义日益严重，国际市场发生了很大的变化，发达国家采取各种贸易壁垒和非贸易壁垒，限制进口。发展中国家为发展民族经济，也实行一系列奖出限入的政策。产品的出口面临着严重的挑战，市场问题十分尖锐。发展中国家和地区在国际市场上和出口方面遇到的压力也越来越大。发展中国家在难于以出口商品占领原有的市场时，不得不把商品出口战略转向对外投资战略，以保护和扩大国际市场。据调查，大多数发展中国家的公司在海外投资建厂之前，都致力于出口业务，充当了对外投资的“先行官”。出口产品在先。在海外投资设厂在后的情况，约占全部公司实例的85%。例如，拉丁美洲的30个母公司，其中有25家在对外投资之前已开展出口业务。东南亚的23家母公司，其中有19家在向某一市场投资之前已向该地区出口商品。以上事实说明，产品出口业务与对外投资建厂之间有着内在联系。尽管对外投资建厂的原因是复杂的，但保护和扩大国外市场是最基本的动因。

纺织品公司在对外投资设厂、保护纺织品市场方面充当了开路先锋。例如，从1961年起，香港纺织品出口受到美国配额的限制。于是，拥有真正实力的大企业便到国外去大显身手，到其他没有配额限制的国家投资设厂，对限制它们纺织品出口的措施作出反应。1963年，到新加坡投资设厂。从新加坡向美国和英国出口不受配额的限制。但不久，从新加坡出口的棉纺织品也受到限制。因此，又把对外投资转向未受配额限制的澳门，马来西亚和泰国。当从这些国家和地区出口的商品也受到主要进口国的限制时，便到更远的地方去投资设厂，其中包括毛里求斯。

为了打破发达国家的进口限制，有的发展中国家的跨国公司也到发达国家去投资建厂。其经营活动的主要特点是，把生产过程的主要部分留在国内，在本国完成大部分生产工序，而把最后的组装工作放到发达国家去。这样做既可节约关税支出和运输成本，又为观察市场提供了窗口。

（二）降低产品成本

最大限度地降低成本，以增强企业的竞争能力和盈利能力，是发展中国家对外投资设厂的一个重要的动因。发展中国家的出口商同样寻求产品成本比本国更低的国家和地区从事生产经营活动，以对付成本更低的其他各国供应商的出口竞争。

工资是成本的重要组成部分，是活劳动的支出，有相当一部分对外投资设厂的企业为了降低成本，都把资金投向工人工资比本国低的其他国家。香港的企业到澳门投资，到毛里求斯、菲律宾和泰国投资，是因为这些国家和地区的工资比较低。例如，香港的工资水平从70年代起开始扶摇直上。新加坡、南朝鲜和台湾省工人的平均工资也有较大幅度的增长。为了保持相对的成本优势。发展中国家和地区的跨国企业，特别是从事纺织品、服装、木材加工等部门的劳动密集型企业，不得不把资金转移到劳动力价格和原材料价格低的国家和地区。

运费对于某些行业和某些生产过程来说比重颇大。节约运输费用也是降低成本的重要内容。有的跨国企业对外投资设厂，主要是出于节约运输费用的考虑。台湾省一些制造胶合板和装饰板的企业在新加坡设厂，是为了节约

马来西亚原木的运输费用。南朝鲜胶合板制造商对外投资设厂也有类似的情况。

（三）确保原材料供应。

一些新兴工业化国家经济发展速度较快，但自然资源并不丰富。为了保证生产的原材料供应，必须在国外投资设厂，建立稳定的原料基地。这种情况在亚洲的发展中国家的对外投资表现得比较突出。例如，南朝鲜是一个资源比较贫缺的新兴工业化发展中国家，其大部分的原材料依赖进口。为了满足工业生产对材料的需要，南朝鲜在原材料行业的对外投资将近之总投资额的 50%。投资主要分布在拉丁美洲、东南亚和非洲。在拉丁美洲的投资重点是矿产业，在东南亚的投资重点是印度尼西亚的橡胶行业。巴西工业发展所需要的能源大部分依赖进口，因而把石油勘探和开采作为对外投资的重点。此外，新加坡、台湾省的对外投资也有一部分是用于确保原料供应的。

（四）分散资产

发展中国家的政治形势比较复杂。第二次大战后，民族民主解放运动此起彼伏。许多企业主兼经理十分关注国内的政治风险。例如，印度和阿根廷的经理经常提心吊胆，难恐左翼政府没收他们的财产。在这种特定的政治环境中，对外投资办企业，就能转移资产，分散风险。一旦本国的政治形势对他们不利，企业主就可以远走高飞，在国外经营海外子公司。分散资产对于香港和台湾的投资者更为关注。香港、澳门和台湾一旦回归祖国、新的政治环境是否对它们有利，它们是否会把资产转移到其他国家。

（五）其他动因。

由于每一个国家，每一个企业面临着许多错综复杂的环境，所以，对外投资办企业，必然会有更具体的内在根据和动因。例如，印度企业对外投资，部分原因是大工业公司的发展受到本国政府反托拉斯法的限制；有的企业是为了摆脱本国外汇管制而到国外去投资办企业；有的海外合营企业是发展中国家双边经济谈判的产物；有的企业主或经理是为其亲戚解决职务而到国外投资；有的是利用种族纽带提供产销优势和信息优势等。

总之，发展中国家跨国公司的产生和发展并非偶然的現象，而是有它存在的内在根据和外部环境，它是社会分工国际化的客观要求。

第十一章 各类型国家对跨国公司的政策

第一节 跨国公司母国同东道国的利益与冲突

权衡跨国公司与东道国的得失是各类型国家制定跨国公司政策的出发点。

战后，世界经济和跨国公司都有了很大的发展变化，跨国公司对各国经济利益、国际收支、劳动就业、社会代价与收益等均既带来利益又造成损失，因而跨国公司母国和东道国发生一系列的利益与冲突。

一、经济利益方面的矛盾

（一）经济上的依赖。

在任何一个国际商务项目中，跨国公司都可能对其经营活动所在国提供相当规模的净利益。但是，当跨国公司经营活动所在国经济的主要份额被外国占有并控制时，东道国则从保持经济独立的角度考虑：一方面，东道国对单个项目的价值处于更广泛的关注之中；另一方面，当外国企业主宰了若干关键的工业时，也会引起东道国的不满。

国际商务成功扩展的必要条件，同时又是造成与东道国紧张关系的原因。跨国公司必须能够提供胜于东道国企业所能提供的东西。但是在进入别国领域时，跨国公司的复杂技术和飞速增长的领域中却有较大的优势。因此，产生了一些国家在技术上依赖外国人的心理，跨国公司对东道国经济产生威胁。因为控制东道国多方面经济命脉的跨国公司决策中心在东道国之外，并很少受到东道国控制。跨国公司能够在其体系内部转移资源，从而使东道国控制通货膨胀、改善国际收支和扩大就业等计划效果降低。跨国公司的研究中心很可能设在母国，于是形成了东道国在技术上对外界的依赖。跨国公司还在关键领域中可能起着削弱东道国企业能力的作用。特别是在欠发达国家，外国投资还可以从经济发达的推动力变为抑制力。

（二）国家纯利益的变化。

多国企业跨国界的自由移动，从世界角度讲可能改善总体的经济效果，但是，绝大多数国家更关注的是跨国公司的全球获利将如何在各国间进行分配，也就是说，每个国家的目的都是使跨国公司的经营活动给自己带来的利益大于付出的代价。但是，在实践中，跨国公司的经营活动给各国带来纯利益的定量估价是非常困难的。带来的纯利益在不同的国家是不同的。

（三）资源的转移。

跨国公司可以通过提供资金、生产及管理技术而对东道国做出积极贡献。但是，贡献的大小和转移效应的好坏，要看跨国企业在它建立经营活动的国家中增加资源和供给生产设施的程度。

在发达国家，重要的资源转移可能是在技术、管理和熟练的技术力量等领域。在发展中国家，资源转移的范围一般要广泛得多。通过跨国公司输送资金、技术、管理人才可以打破东道国生产要素不配套而使发展阻滞的障碍，使本来不能利用的生产要素得以发挥作用。

资源转移既有获利的一面，又有付出代价的一面。如果跨国公司带来的资金很少，大半从东道国金融市场上借贷或筹措（发行股票、债券）得来，甚至把东道国本来就不多且已在利用的储蓄吸走，就会起损害作用。如果外国企业将其利润在东道国进行再投资，东道国所付出的代价可能使国家世袭的财产中有更大的份额被外国人占有。但是，外国企业用于进行再投资的那部分利润是产生于东道国国民生产总值的新增值，而这一新增值是跨国公司

的贡献，这些利润一般也只是总值中的一小部分。厂商取得利润，东道国则取得国民生产总值和就业上的一个更大的增长。

二、贸易与国际收支方面的矛盾

跨国公司的经营活动对东道国和母国的贸易与国际收支方面的影响，很久以来就是一个有争议的问题，争议的焦点在于转移价格，转移价格的实施，经常违背东道国的利益。

（一）进出口贸易的影响

现在，跨国公司已成为世界贸易的主要力量。跨国公司子公司对东道国的进出口贸易有很大影响。如：资源开发工业和装配工业肯定是促进东道国出口的重要源泉。制造业对东道国贸易的影响，要看它的出口倾向和进口倾向如何。一般说，跨国公司子公司目的在于占领东道国市场，不愿意出口到其它市场与本集团的分支机构竞争，而劳动集约型工业的出口倾向比较大；进口替代型跨国子公司对东道国际收支有利，但也要看它的进口倾向大小而定；至于制造业子公司在原料、材料、燃料等投入的筹供则往往愿意与本集团的国内外分支机构交易，而这又牵涉到转让价格的使用问题，由于跨国公司有计划地安排进出口贸易，所以对东道国的影响各自不同，总之跨国公司控制东道国很大一部分进出口贸易，是它和东道国政府及企业产生“紧张关系”的重要根源。

（二）国际收支的影响。

从东道国国际收支的资本项目方面来看，子公司在起始阶段的资金流入（正效应）只是一次性的。经过一段时间后，即将不断向母公司流出红利，除非子公司大量进行利润再投资，否则势将引起东道国国际收支平衡上的困难。

对母国国际收支的影响，也是一个不可回避的问题。如果跨国公司原来具有竞争能力的本国产品向国际市场出口，那么，海外子公司的建立，将使这家公司因出口替代而减少外汇收入，母国仅能从子公司后来汇回利润及其它收入而增加国际收入；如果海外子公司将产品返销到国内代替本来在国内生产的话，则对母国国际收入的消极影响就更为严重；如果本国市场已经饱和，需要跨国经营以占领海外市场，则因不断汇回利润及其它收入足以补偿起始阶段对外投资而有余，对母国国际收支刚起了正效应。

三、劳动就业方面的矛盾

跨国公司经营活动所产生的劳动就业效应在东道国和母国是不一样的。在母国，劳动工会关心的是跨国公司在海外扩展时所产生的就业出口；在东道国，主要关注点是外国厂商所创造的就业位置。因而，跨国公司的经营活动又在劳动就业方面产生了一对矛盾。

在东道国，特别是在欠发达国家中，失业和不充分就业很可能是主要的经济问题，因此，东道国急于从每一个外国投资项目中得到尽可能多的新就业机会。但是，在大多数情况下，跨国公司的技术是在工业化国家中发展起来的。在这种环境中，新技术一般为资本密集型和劳动节约型。与此相反，在发展中国家的许多东道国喜欢外国厂商运用更适于他们国家的劳动密集型技术。同时，又顾虑外国子公司挤掉本国效率不高的同行企业或采用节约劳动的技术。

跨国公司对发达国家大量对外投资的母国产生就业、出口及国家利益的影响是不存在的。实际上，跨国公司是为保持其市场被迫向海外投资的。如

果不到海外投资，建立国外生产设施，国内的投资机会丧失，国外市场要蒙受损失。所以并不存在输出就业机会的问题。何况海外投资，为那些子公司制造设备的工人，为子公司制造深加工和装配所需部件的工人，以及为所谓“联带出口”业的工人，提供机械设计和研究与发展人员都提供了就业机会。

四、社会政治方面的矛盾

跨国公司由于对东道国经济利益、贸易与国际收支、劳动就业等方面的影响，形成庞大的权势，因而在社会政治上也就有很大影响。

（一）对经济主权的影响。

在一国领土之内，跨国企业的经营活动要服从该国的主权，但尾与纯粹的国内厂商不同，跨国企业还要对来自母公司和其它分公司，甚至间接来自其他主权国家的外界命令作出反应。进一步讲，本地子公司要依靠来自另一个主权国家经济力量的支持和政治权力的支持。

由此可见，只要跨国公司子公司的最后决策权操纵在国外母公司之手，东道国就难以避免某种经济自主权利的丧失，尤其发达国家大公司在东道国某些产业部门中所占的比例越大，控制程度就越高，东道国在经济战略决策上受制于人的可能性就越大。由于跨国公司是一个遍布各国的国际性网状组织，它在货币政策，财务政策、销售安排方面的影响，东道国也往往是难以左右。有些发展中公司为了招来外资，不惜使跨国公司受到过分优惠的保护和税收减让、人事权的让步。东道国政府花费大量投资于基础设施建设，而跨国公司赚了大钱还要指手划脚，说三道四，批评甚至指责、威胁东道国政府。但是，发达东道国不太担心主权和控制问题，也不太存在不适当产品和不适应技术问题。当然控制与反控制的问题是存在的，有时矛盾还很尖锐。但它们之间垄断与竞争并存，控制与独立同在，所以发达国家也许从跨国公司的活动中得益较大。

（二）对社会政治的挑战。

目前，跨国公司直接施加政治影响的企图已经明显减少。跨国公司它无心卷入来自不同国家的政治利益的对立之中。但这种对东道国的干预现象仍然存在。

对于东道国来说，跨国公司在当地的子公司常被看作母国政府的一种政治工具。如财政收入被严重依赖控制在跨国公司手里的一两种产品的国家里，跨国公司及其母国政府就更易于利用子公司作为外交政策的工具，从各方面施加政治和经济压力，进行威胁讹诈，甚至于涉东道国内政。有的跨国公司利用它的财力和权势，支持所挑选的政党，反对经济和社会改革的集团。对有利于自己的利益集团捐款，乃至作为跨国公司本国情报活动的工具，企图改变东道国的政策，甚至改变政府本身，这样的事例仍然是有的。

对于母国来说尤其是对发达国家来说，各个跨国公司的看法是不一致的，有时是矛盾的。有的认为，母国政府至关重要，可以保护它们在外国的经营活动，政府在有关关税和贸易政策的谈判中会代表它们的利益；还有的认为，在一些问题上希望摆脱母国对它们在政治上的控制，而在另一些问题上又希望能够借助于母国的政治力量。在政治冲突领域中，跨国公司面临着复杂的进退两难的处境，当它被用来充当母国政府的一支政治手臂和涉及治外法权时，它几乎没有削弱对东道国进行政治挑战的能力。但它不愿意承担控制的执行者的角色，而只能力劝冲突国家进行双边谈判。

跨国公司母国同东道国发生上述利益矛盾与冲突的根本原因在于：双方

目标的分歧；跨国公司从事经营活动的方法往往损及有关国家的利益；政治、社会、文化目标的矛盾等。这是制订对待跨国公司政策的基础，同时，我们在制订对待跨国公司政策时，应洞察跨国公司活动的两重性，坚持利用和限制的原则，独立自主和放开搞活的原则，各国政策颇有差别的原则，环境适应性和连续性的原则，积极学习和讲究效益的原则。

第二节 发达国家对跨国公司的政策

发达国家由于市场经济发达，它们既是外国直接投资的主要输出国，又是大输入国。它们有关跨国公司的政策，受它们既是母国又是东道国双重地位影响。发达国家作为东道国，对跨国公司的外来投资采取了较为宽容的政策——相对放开态度，但是，当它的经济在很大程度上能够感觉到受跨国公司影响时，其政府会采取一定的限制措施。当然，无论对跨国公司采取正式的或非正式的限制，在东道国政策中只占有相对次要的位置，更为主要的更能反映这些国家政策特征的，仍然是相对开放的态度。

一、发达国家对外国跨国公司的政策

发达国家对跨国公司的利弊得失，有大体一致的评价标准，因此大多数发达国家对外国跨国公司采取比较自由主义的政策。一般来说，多数发达国家鼓励新进来的跨国公司，有的国家还实行某些保护奖励措施。但当外国跨国公司可能产生控制国民经济的危险或者有丧失国家主权和民族尊严的威胁时，某些发达东道国对外国跨国公司也会产生一种警惕、戒备和不放心的心理，进而采取不同程度的限制政策。如防止外国人接管的保护措施和把关键部门保留给本国企业，甚至采取特别立法和审查程序来处理外国投资。

（一）设立审查批准机构，严格审批制度。

尽管在西方国家极力主张自由竞争，但是，在发达国家对外资的限制还是普遍存在的，尤其是在投资审批方面许多国家都设立审查批准机构，建立了严格的审批制度。

联合国调查资料显示，除联邦德国、意大利、荷兰、瑞士、英国和美国外，其他经济合作组织国家都规定要正式审批流入的直接投资，只是审批程序的范围和限制各国有些不同。

最全面的审批程序见于澳大利亚和加拿大。在这两个国家，外国投资能否得到批准，完全取决于它们能否给东道国经济发展带来重大利益，即它能否促进竞争与效率的提高，增加本地就业机会，利用本地资源，当地人参股以及刺激出口等。

（二）制订部门和股权政策、限制投资部门控制股权。

发达国家一般对外资投放部门的限制较少，对外国跨国公司在本国一般部门的投资都有限制和股权拥有的比例，他们特别欢迎那些对新兴工业，能大量增加就业机会的产业，以及开发不足地区的投资。但对某些特殊部门则全部或部分地不许新的外资进入或现有外资企业的扩大。对自然资源开发，有些国家如澳大利亚政府采取欢迎态度，而加拿大政府则对石油、天然气部门的外资进行一定限制。长期以来，日本对外国投资采取限制的政策。1973年以来改为比较自由化的政策，放宽对外资进入的条件，但对它认为尚未具有国际竞争能力，需要加以保护的产业部门，仍然采取相当严厉的限制政策。

各国对外资所采取的限制形式主要有这样几种类型：

- 1 对进入某些部门的外资股权和董事会成员的国籍加以限制。日本限制300多种产业中外资最高持股50%，实际上最高只达25%，爱尔兰对银行，法国对投资公司，挪威对旅行社，瑞典对有限责任公司和合作社，以及瑞士对铁路运输机构的董事会成员的国籍都作了明确规定。

2. 不允许外国公司和外资企业进入某些行业和职业，除非是根据有关国

际协定或有关国家间的互惠待遇。一般不允许外资存在的关键部门是：国防工业、公用事业、国内交通运输、银行以及与保持民族文化有关的部门如广播事业等。但各个国家的具体规定又有不同。

3. 对外资企业进入某些行业设立专门审批机构和规定特殊管理条例，如澳大利亚、联邦德国、意大利、瑞士和英国对银行、保险公司、信贷机构或非银行金融机构，都属于这种情况。

4. 由东道国政府或私营企业垄断某些部门或行业，通过这种方法限制外资渗入。

但与此同时，发达国家政府还通过种种形式，制订政策将外资引导到某些重点部门或行业。如日本重点辅助微电子产品、微生物与遗传工程、“新材料”、光纤、激光、电脑（包括发展软件）、宇航等行业的发展。在奥地利，半导体及其他电子元件、检测与控制设备、机器人等，已被具体确定为需要大力发展的部门，并已提出一整套宽厚的税收与金融奖励，来吸引外国向这些领域投资。

（三）鼓励外资投入，限制投资方法。

为吸引外资，鼓励外资与东道国某些经济发展目标保持一致，发达国家对投资者提供了多种奖励措施，其中包括常见的赠予和贷款、贷款担保，津贴和股份投资等直接的资金补助；加速折旧，投资减税，降低税率和规定免税期等税收奖励；允许接受政府采购，提供关税和配额保护，提供受过培训的工人，对财产没收给予担保和公正解决争端等作资金和非税收方面的奖励措施。在鼓励投资这一问题上发展中国家与发达国家之间十分相似，只是发达国家更倾向于依靠直接的资金补助，而发展中国家主要依靠税收和关税奖励措施。另外，在发达国家，获得投资奖励的主要是国内的投资者。

发达东道国对跨国公司收购本国企业一般不作限制，但对“关键企业”的接管，美国和德国规定收购前须作出报告。另一方面鼓励本国企业的合并，以便增加实力，抵制外国跨国公司的吞并。

（四）要求实际贡献，实行国民待遇。

对跨国公司实际贡献的要求，最常见的包括增加本地劳动力成份成本地材料成份的规定，以及对进出口的限制。关于这一点，发达国家并不象发展中国家那样普遍。但是，在有些发达国家如澳大利亚、加拿大等国，也制定出了这方面的要求。美国在很长一段时期内，一直反对外国对美国跨国公司的实际贡献作出具体要求，认为这样做会使国际贸易与投资流动趋向不正常，从而对美国的经济利益造成损害。但是，在其他国家越来越多地作出这类要求的情况下，以及考虑到美国经济中存在的种种现实问题，从 80 年代初开始，美国也对其他国家在美国的子公司考虑采取措施，对它们的实际贡献作出具体要求。但是，发达东道国对跨国公司的限制政策一般是很谨慎的，因为限制（或歧视）政策的后果一个时期并不明显，一时得益或改善本国在分享利益中的地位，但未必是长远的上策，如果遭致对方的报复，对本国对外投资也将产生不利影响，使眼前利益蒙受得而复失的危险。所以，发达国家在整体上对外来投资还是承担了“国民待遇”原则。

二、发达国家对本国跨国公司的政策

对外扩张是垄断资本自身发展的需要，代表垄断资本利益的发达国家政府，根据对本国跨国公司对外直接投资利弊的分析，认为支持和鼓励跨国公司是它自己的义不容辞的责任。

发达国家中的大多数国家是主要的资本输出国，因而长期以来，这些国家对跨国公司采取了较为宽容的政策，只是在六十至七十年代，西欧国家为摆脱来自美国大公司的控制，曾采取过某些限制性措施，进入八十年代以后，发达国家对跨国公司采取了鼓励与管理相结合的政策。

进入八十年代以后，发达国家对本国跨国公司的政策有了显著的变化，一方面表现为对跨国公司采取更多的鼓励措施；另一方面也表现为对跨国公司的海外活动加强必要的管理。具体政策反映在以下三十方面。

（一）加强母国企业的竞争力。

美国政府从过去的中立态度中已有所转变，在它的政策声明中再次强调，外流私人投资是对发展中国家经济援助的主要形式。有些国家还采取了一系列有利于跨国公司向海外发展的政策措施。主要有：向跨国公司提供出口信贷、对技术发展和高科技部门提供支持，提高本国货币汇率，放松反托拉斯适用范围等等。

（二）保护国外投资。

发达国家跨国公司母国对其海外投资所提供的保护，内容随东道国类型不同而有所不同。对在发达国家进行的投资，母国政府的重点，一是确定资本自由流动，二是保证跨国公司在东道国能够得到国民待遇。对在发展中国家的投资，母国政策更加强调的是经营或契约安排的稳定性和国外投资的安全性。为此，母国采取了同发展中国家签订双边投资促进和保护条约，建立投资担保计划等两方面的措施。

（三）维护母国的利益。

发达国家跨国公司母国政府在向跨国公司海外投资提供保护的同时，还要保证国家的利益不受侵害，并尽可能从对外投资中获得好处。并采取了一系列有利于母国的政府措施。主要有：审查外流投资，关心母国就业机会的变化，努力减少跨国公司偷税避税，等等。

第三节 发展中国家对跨国公司的政策

发展中国家长期以来把跨国公司的直接投资作为取得外资来源的重要渠道，同时，跨国公司还带来一揽子的生产要素，东道国可不承担偿还外汇的义务，因而确实是发展中国家利用外资的一个来源。如果运用得当，政策正确，再加上有利的国际环境，就可以有助于发展中东道国的经济发展，甚至可以推动东道国的经济起。

一、发展中国家对跨国公司政策的类型

发展中东道国的经济发展水平和经济规模不同，资源、人口、市场情况不同，对经济发展战略和跨国公司作用的评价不同，对外国跨国公司采取的政策也就有很大的差异。

（一）新加坡等国家对跨国公司的直接投资采取完全接受的政策。

新加坡由于资源缺乏、领土很小、人口不多，建国之初几乎没有什么象样的工矿企业，仅有的一些企业又多为外国资本所有。因此，选择了吸收外国直接投资，引进先进技术，利用外国的销售网，使产品进入世界市场的方法，实行外向型经济政策，让外国跨国公司大量进行投资。

新加坡政府没有制订专门的外资管理法，而是通过优惠政策，引导跨国公司投资方向，使之符合政府经济发展计划的目标。同时对任何国家的跨国公司一视同仁，跨国公司只要履行新加坡国内公司必须遵守的规定和有关合同，即可自由经营。由于实行这种政策，符合它的国情，因而取得了较好的效果，使之成为一个富裕繁荣的新兴工业化国家。

（二）印度等国家对跨*公司的投资采取比较严格限制的政策。

印度原本是一个经济落后的大国，由于主要采用发展重工业，实行公私“混合经济”和有计划地发展工农业，取得了相当大的效果。但对外国投资则较多地采取限制措施。1956年的工业政策决议（以后又经过几次修改）规定：重工业、基础工业及国防工业，外资不能进入建立新企业，对私人资本也下开放；十几个部门工业，以国家经营为主，有限制地向国内外私人资本开放；除前两类以外的工业部门，一律向国内外私人公司开放。在股权方面，1973年的外汇管理法，进一步加强了限制措施，规定外资股权要减少到只占公司股权的40%，只有提供印度尚不拥有的先进技术，印度政府认为需要优先发展的部门，以及出口额之生产额60%以上的公司可以例外。在技术引进方面，规定只能从外国公司那里引进印度急需的适用技术；在一切合营企业中，外国技术必须向印度公开，并相应地培训印度技术人员。在税收方面，给予新兴工业中外资企业及参与落后地区开发的外资企业以有限的优惠政策，外资企业的利润进出，必须经过印度储备银行的批准等。

印度政府执行的自力更生，防止外资控制的政策，是很有成绩的，但也产生一些消极影响。八十年代后半期，印度政府在对待外国直接投资方面，开始采取比较放宽的政策。

（三）大多数发展中东道国对待跨国公司实行既利用又限制的政策。

由于跨国公司对发展中东道国的发展既有积极的作用，又有消极的影响，因而发展中东道国对待跨国公司的政策也就很自然地具有两重性，既要发挥其积极的有利于经济发展的方面，又要加以引导和限制，以减轻以致避免其消极作用，即所谓利用与限制相结合的政策。

二、发展中国家对跨国公司的限制和利用相结合的政策

发展中国家对跨国公司所采取的政策经历了一个摸索与认识的过程，即从简单地对跨国公司加以严格的限制。到跨国公司采取既限制又利用的政策。

从六十年代开始，西方跨国公司大规模地向发展中国家进行直接投资，由于它们采取的是一种新殖民主义的政策，因此，大规模的直接投资，不仅未能从整体上提高发展中国家经济发展水平，反而对发展中国家的经济发展产生了许多严重的消极影响，从而激起了发展中国家强烈的不满情绪。从六十年代中期开始，发展中国家提出加强经济合作，共同努力摆脱对西方国家控制，六十年代末期付诸实践，直到六十年代末期，发展中国家在对待跨国公司的政策方面，才表现了较大的务实性、灵活性和成熟性。对西方跨国公司采取了既限制又利用的政策，即在跨国公司的活动同本国目标协调一致的同时，较大程度也发挥跨国公司促进本国经济发展的作用。

限制和利用的具体政策，可归纳为如下四项：

（一）鼓励跨国公司的进入

1. 安全保障。如东盟国家向外国投资国家保证，不实行国有化；不逐步减少外国在公司股权比重；允许外资拥有全部股权；不限制跨国公司对投资利润的安排。许多国家保护投资条例也有类似规定，如因特殊情况征用外资，必须给以合理补偿。

2. 外汇担保。允许外资企业及其它收益在符合外汇管理条例的情况下，可以自由汇出。

3. 税收优惠。对技术先进，出口比例高，有利于开发东道国资源的跨国公司给予税收优惠；允许进口设备、原料和构件免税或以特殊减免件进入该国；税收减让、顺延、甚至有的国家给予十年免税待遇；降低或豁免土地使用税，政府可能在土地的使用上给予援助，或为了完成工程的需要同意修筑道路或其他公共设施；出口免征、减免关税，对再投资的所得免税或减税；对符合东道国利益的某些部门、某些地区的投资降低所得税率或延长免税期限等。

4. 设立出口加工区、特区、经济技术开发区。

5. 减少经济管理方面的种种限制。如对利润汇出比例的限制；公用事业收费及其它摊派和歧视性负担等等的合理限制。

（二）根据国家经济发展目标，引导和限制跨国公司的资金投向。

在部门或行业的选择上，大体说，不外是禁止那些涉及国家机密、经济主权、政治主权、精神文明建设（如广播、电视、报刊等）部门的进入；有些部门需要经过审查批准才能允许外资进入，如批发、零售商业、服务行业、教育事业。对于那些东道国急需加强发展的部门，则可运用经济手段加以引导。如新加坡规定：那些在 1981 年 1 月 1 日以后在新加坡开办的高科技企业可以获得额外的优惠，如在研究与发展方面的开支可以在计算应税收入时加倍扣除，对资本开支给予高达 50% 的投资补贴，为获得制造技术特许而支付的一次性款项可以扣除，对用于研究与发展的成套设备与机械可以进行加速折旧。

（三）限制跨国公司的股权比例。

限制跨国公司的股权比例，是目前大多数发展中国家在对待跨国公司政策的三个主要特点之一。更确切他说，目前大多数发展中国家在对外资股权的控制采取了相对灵活的态度。发展中国家逐渐认识到，对股权的简单控制

并不等于对技术、商标、销售、原料供应等的控制，与其通过对股权的控制，而失去获得技术和资金的机会，不如采取较为灵活的政策，既可保证东道国政治经济目标的实现，又能通过参与外资企业的管理，而满足自己对技术与资金的要求。

近年来，发展中国家在政策执行过程中，努力掌握住这样一个原则，即削减外资股权。但并不相应地削减外国的控制权或外国的利润份额。削减外资股权准许有一个合理的时期，合理的步骤，并在股权削减过程结束时，外国股权能有一个合理的最低水平，以便让外国投资者在企业管理中继续发挥有效的作用。

（四）监督跨国公司的业务经营。

通过法律或行政法规，由专设机构对外资企业的经营管理加以监督和限制。如外商是否遵守合同，缴纳认股资金；是否依法纳税；是否履行出口协议；任用人员是否以本地人为主；引进技术是否带有限制性商业措施；财务中心是否设在东道国境内，会计制度是否健全；是否利用转让价格或其他手段偷税漏税、逃避外汇管理等等。

为了便于检查监督，东道国往往规定子公司必须按时呈送各种报表，但检查监督必须依法行事，不能过于苛刻，以免影响跨国子公司的正常营业活动。

三、发展中国家对跨国公司对策的对策

在东道国（重点是发展中国家）的既限制又利用的政策面前，跨国公司积累了一套灵活多变的应付办法，使自己的经营适应东道国的政策。发展中国家对这种对策也是一个值得重视的问题。

（一）跨国公司对东道国限制政策的抵制

为了抵制东道国的管理限制政策，跨国公司的对策是多方面的而且是复杂多变的。它们对东道国限制政策的抵制办法大体有五个方面：

1. 停止新投资，甚至撤出现有投资。

跨国公司如果认为东道国的限制已经超过应有的限度，投资环境对它已无吸引力，于是便改变对投资地区的优先顺序，到另一国去扩大投资，推迟或撤消预计的投资，甚至把现有的子公司关门大吉。东道国政府此时如果改变限制的程序，损失就会减缓。

2. 搬出后台，由母国政府出面干涉。

在跨国公司受到东道国强有力的限制，而又缺乏应急手段时，跨国公司便会搬出后台，由本国政府出面干涉，迫使东道国让步，由于国外投资往往纳入本国政府投资保险系统，跨国公司更有理由要求政府的保护，例如 1963 年美国以撤销官方援助相威胁，迫使印度尼西亚改变没收美国公司资产的偿付条件。美国政府还常利用进出口银行的信贷和其在国际金融机构内的影响，去干涉东道国的政策。

3. 阻碍东道国限制政策的执行。

主要采取刺激并取悦本地有关企业，发展本地合作者，通过合营分享所有权，组成多国籍企业等办法来阻碍东道国限制政策的执行。

4. 改变进入策略与经营策略。

主要是改变业务范围，利用地区策略，控制销售渠道，操纵资金、利润的构成和流向。以上各种抵制手段，均可作为跨国公司与东道国政府讨价还价的筹码，通过彼此让步，做成交易。

5. 诉诸法律及其它手段

利用法律的办法：一是通过法律与东道国政府控制政策作斗争；二是向东道国以外国家的法院起诉，其它办法如广告等。

由此可见，跨国公司抵制能力远比东道国及其限制政策表面看到的更为强大和多样。

（二）发展中国家对跨国公司对策的对策。

跨国公司的经营活动和行为能力发展很快，情况不断变化。发展中国家对跨国公司对策的对策，是东道国对跨国公司对策的重点。虽然发展中东道国一般说来，经济实力上处于相对劣势，也不居于象发达市场经济国家之间互为东道国的地位，跨国公司实行抵制对策时对报复的顾虑也较少，加之发展中国家往往缺乏精干直接投资的人才和经验，对国际投资的动态也了解不深，但它们对跨国公司的抵制也不是无能为力的。

发展中东道国应通过以下途径，从根本上增强与跨国公司的谈判地位。

1. 提高对外资的认识，制订正确的对策。

对外开放，发展国际经济和技术交流是大势所趋，时代的需要，对外国直接投资一概排斥或无条件欢迎的态度是片面的，不足取的。发展中国家和跨国公司有着共同利益的一面，也有因目标不同而产生利害冲突的一面。因此，在对付跨国公司抵制行为时一方面要立足于利用其积极的作用，另一方面又要随时警惕其消极的影响。限制不能把跨国公司通通吓跑。管理在于把它们引导到符合本国利益的轨道。要承认外国投资获取正常利润的合理性和必要性，分利要遵循互利的前提，要承认直接投资是一种“得失总和不为零的游戏”。根据这些原则来制订政策，就会有相对的稳定性，持续性，就会有生命力。

2. 加强法制建设，一切依法行事。

跨国公司必须遵守所在国的法律、法规，尊重所在国家的主权。一切企业图在同外推行母国法律，实行治外法规的行为都应当受到谴责。为此，发展中东道国就要加强法制建设，制定比较完备的投资法律使跨国公司有法可依。投资行为受到规范。发展中东道国对跨国公司的经营活动依法限制和利用，这样就能增强东道国的谈判地位。

3. 建立统一的外资管理机构，明确职责和权限。

涉及外资管理方面的内容很广泛，如果分散管理，政策不能协调，必然导致政出多门，而又效率低下，工作上易出漏洞。因此，必须建立中央和地方权责分明的两级统管机构，提出吸收外资的产业结构优先顺序，对付新出现的倾向性的政策建议，审批和建议跨国公司的投资项目。这个机构应吸收有关部门高级官员联合办公，又有各方面的专家（经济、投资、贸易、金融、税务、会计、法律）参与，解决各种复杂问题。投资纠纷的仲裁机构必须健全，并有权权威性。

4. 培养高级专业人才，提高涉外队伍素质。

发展中东道国对待跨国公司的抵制政策是否强大有力，关键在于拥有高级专业人才。没有一批高级专业人员，一切皆无从谈起。在外资管理上迫切需要的是世界经济（国际贸易、国际投资、国际金融）人才、国际企业管理人才、国际经济法人才、国际会计统计人才、主要行业的技术经济人才。

5. 加强调查研究，提高对策的针对性。

要加强对国际经济动态与跨国公司经营策略的调查研究。在此过程中，

除了一般地研究国际市场行情，国际经济趋势外，要分行业研究大公司的经营状况，管理策略，做到知己知彼，心中有数。只有这样，才能在对付跨国公司的抵制政策时，不致处于盲目状。

6. 实行投资来源多元化，减少对外资的依赖性。

吸收各方投资，实行投资来源多元化。一则可扩大外资来源；二则可以改变外资集中于少数国家的状况。削弱某国左右东道国投资的影响；三则可促进投资国相互之间的竞争，使东道国有区别对待和选择比较的余地，增强谈判能力。

第四节 对跨国公司的国际监督

从对发达国家和发展中国家对待跨国公司的政策的研究中可以看出，跨国公司的全球战略已经超出了一个国家所能控制的范围。尽管各国为加强对跨国公司的管理和继续发挥它在经济发展中的积极作用，而制订出了许多政策，但是，这些政策在庞大的跨国公司与复杂的全球业务面前多少显得软弱无力。因此，从六十年代中期开始，各国普遍要求制订有关跨国公司行为规范的国际守则，以加强对跨国公司的约束与监督。

一、对跨国公司实行国际监督的依据

对跨国公司的行为实行国际监督，除本节开头所述之外，还基于下述两方面：

首先，外国投资长期以来缺乏普遍接受的准则。关于外国投资缺乏普遍接受的准则的情况已持续了几十年。虽然曾几次试图改变这一情况，均未获得成果。随着国际环境的变化，这种情况变得更为明显了。为跨国公司规定国际“比赛规则”并为跨国公司制定一些承担责任的形式，这种要求不仅来源于发展中国家，而且也同样来自一些发达国家。

同时，跨国公司迅速发展，民族国家受到威胁，民族国家与跨国公司之间，跨国公司母国与东道国之间的矛盾冲突，往往不是一、两个国家之间自行所能解决的，必须实行国际监督与协调。

其次，在 1974 年的特别联大上，跨国公司问题已成为引人注目的讨论问题之一，发展中国家批判和抨击跨国公司达到了高潮，要求对发达国家的跨国公司活动进行控制。七十年代中期以欧洲、日本为基地的跨国企业发展很快，跨国公司已非美国一国的课题，许多国家认识到建立国际机构的重要性，可以而且应当对各国由跨国公司引起的活动，进行协调和监督，并推动国际多边组织提出了一系列针对跨国公司的建议。这些建议虽然采取自动的，即无法律约束力的行为守则或指导方针的形式，但它是一种有益的尝试。

二、各种组织对跨国公司国际监督的努力

在过去，国际工会运动与工商界的各种组织都曾积极地精心拟定指导方针，并提出各种建议。

国际工商业组织与个别跨国公司曾精心制订了成套的规则，强调了投资者有追随东道国发展目标的责任，同时也强调了公司有从事海外经营的权利。例如，1972 年通过的“国际商会指导方针”就是对投资者以及东道国与本国政府提出的。有几家跨国公司已经自行组织起来为它们的行为共同订出指导方针，有时称为行为守则。这些指导方针大多数反映了对各界所感到的事项的关切，同时也是自我管辖的一种尝试，或者是对其国内和海外管理人员进行教育的一种尝试。

国际工会在这方面也很积极。自从六十年代后期以来，国际工会就号召通过在国家立法中体现国际协定的措施，对跨国公司的活动进行社会控制。它们赞成有个有约束力的行为守则。根据 1975 年通过的“国际自由工会联合会多国宪章”，理想的解决方法是联合国主持订立一个一般的多边条约，由一个新的专门机构负责监督其执行。

不结盟国家会议早在 1973 年就向跨国公司提出，强调国家的主权来行使它们本国的法律，谴责跨国公司的政治干涉，并建议对跨国公司采取联合行动。

联合国大会曾经通过了几项决议。如：在“建立国际经济新秩序行动纲领”中就包括有对跨国公司的特别条款，它还号召促进发达国家向发展中国家进行公共的和私人的外国投资，要“与吸收投资的国家所决定的经济部门的需要与要求相一致”、“各国的经济权利与义务宪章”则强调了东道国在其国家管辖范围内有管理并监督跨国公司活动的权利。

在联合国贸易与发展会议的决议中也曾给予类似的指示。第二届，特别是第三届联合国贸易与发展会议开始了关于限制性商业行径的工作，并为制定跨国公司技术转让的国际行为守则做了准备工作。

国际劳工组织从七十年代初起就讨论跨国公司问题。1977年11月16日国际劳工组织理事会批准了“关于多国企业与社会政策原则的三方面声明”，声明是对跨国公司、雇主与工人组织以及各国政府提出的。

在世界银行主持下，按照1966年已经生效的“关于解决国家与其他国家的国民的争端公约”，成立了“解决投资争端国际中心”。

通过上述不同的组织论及跨国公司的活动，1972年国际社会才经过联合国经济与社会事务部理事会一致同意，最后导致了创建一个永久性政府间的组织——联合国跨国公司委员会。委以处理所有有关跨国公司争论的特定任务。

但是，过去已公布或仍在进行谈判的文件中，大多属于专业性课题或某一地区性的问题，而且，大多是“自愿”性质的，不具有法律约束力或可以迫使跨国公司必须执行。因为在这个领域里，不同的建议和手段的着重点、范围和内容根据其来源不同而有所差异。多数建议在内容上都是部分的，在目的上是特定的，范围上是有限的。

但自愿的不需政府批准的守则，并非完全无用，时间越长，守则的影响越大，它可能对其它国际守则的制订、解释和国家立法起示范趋向作用。普遍接受的一套标准，最终将和正式协议同样有重要意义。

三、几个有代表性组织对跨国公司的国际监督的努力

1. 安第斯条约组织。

这一组织由秘鲁、哥伦比亚、智利（后来退出）、玻利维亚、厄瓜多尔和委内瑞拉六国组成。这些国家希望通过对外国跨国公司的限制，采取集资经营方法，在共同市场范围内建立自己的跨国公司。1971年安第斯条约国利马会议通过了“关于外国资本、商标、专利权、许可证和版税共同处理制度”，规定在15到20年内把外商拥有全部股权的跨国公司子公司变为东道国至少拥有50%的合营企业；跨国公司每年汇出利润不得超过投资额的40%；不准外资新进入金融、保险、商业等部门及插手新闻广播领域；禁止技术转让中的限制性条款；禁止外资企业使用所在国的银行的中长期信贷等比较严厉规定。这是发展中东道国第一个区域性集团的限制跨国公司的条例。1916年10月对拉美一些国家产生不小影响。智利阿连德政府推行激进的国有化政策而退出安第斯条约组织，成员只剩五国。而在智利政府被颠覆后继任军政府立即改变政策，放宽对跨国公司汇出利润的限制。另外一些国家如巴西、乌拉圭、阿根廷（庇隆下台后）对外资也实行开放政策。在新的政治局面及对原来政策反思的情况下，1976年10月安第斯条约组织修改了对跨国公司的政策，放宽对某些部门外资进入的限制，对汇出利润也提高为20%，准许外资企业在本地获取长期贷款。近年来，总的趋势是，拉美国家对跨国公司采取比较开放的政策。

2. 经济合作与发展组织

经济合作与发展组织（OECD）1976年6月在巴黎发表了一项“关于国际投资和多国企业的宣言”。这是发达国家发表的具有相当国际影响的文件，尤其宣言所附的“指导方针”，充分反映发达国家的观点，而世界75%的直接投资又是在OECD国家之间进行的，宣言强调对外直接投资对经济、社会发展作出的积极贡献，并提出应当给予跨国公司子公司国民待遇，改善对外投资气候等等。充分反映了发达国家看法和建议。

经济合作与发展组织对多国企业与劳工关系的指导方针，目标在于“通过鼓励多国公司对经济、社会进步可能作出的积极贡献。同时减少其经营引起的困难，以改善对外投资气候”。指导方针中关键性的几条是，各国公司应当：（1）定期公布企业重要的财务和经营状况；（2）满足劳动条件和劳工法规的标准。防止就业上的歧视；（3）禁止通过滥用产权力量的支配地位阻碍竞争的行动；（4）考虑一国的国际收支及财务活动中的信贷目标；（5）提供有关征税用的充分资料；（6）有利于国际科技发展目标，允许技术迅速扩散。

宣言声明：公司遵守指导方针是自愿的，各国在执行指导方针有争议时应互相协商。指导方针虽未形成国际法，但由于有23个重要国气声明自动执行，因而涉及对国际企业交易合同的解释，也会导致产生新的国内法或协议，对跨国投资方面的国际行为原则的发展，起示范作用。指导方针的根本弱点是主要反映发达国家的立场和意见。对发达国家与跨国公司之间的关系起协商作用。但对发展中国家的政策问题则很少考虑。

3. 联合国跨国公司委员会及《联合国跨国公司行动守则（草案）》

由于跨国公司活动对世界经济的发展起着越来越大的作用，对国际关系的影响也与上俱增，跨国公司对东道国的利害冲突成为国际不安定的因素之一。联合国认为需要拟订一个平衡的、稳定的、明确的跨国公司行动守则，使跨国公司和有关政府的权利和责任均得以明确，并自愿遵守，促进国际直接投资流动，在经济发展过程中起最大可能的积极作用。

1972年联合国经社理事会一致同意建立联合国跨国公司委员会作为政府间永久性组织。1974年根据知名人士小组的建议，委员会正式成立，由84国政府代表组成，它的任务为：促进了解跨国公司活动的性质及其对政治、法律、经济和社会的影响；促进跨国公司对各国发展目标和世界经济增长做出积极的贡献，并控制和消除其消极的影响；加强东道国特别是发展中国家与跨国公司打交道时的谈判能力。在委员会下设一个跨国公司中心，从事报导、分析资料情报、进行政策研究、规划与各国的技术合作、咨询等工作，类似常设秘书处。中心于1975年底开始工作，集中力量研究制订跨国公司行动守则，即拟定跨国公司行为的基本的、普遍的规则与规范，东道国对跨国公司的待遇。政府间为制订守则专设的工作组于1977年开始磋商，提出初步案文，1982年报经经社理事会，但未能于1983年委员会上取得协议。

1982年完成起草工作的《联合国跨国公司行为守则（草案）》，共6章71条，包括序言和目标、定义和适用范围、跨国公司活动、跨国公司的待遇、政府间合作、行为守则的实施等等。经过跨国公司委员会第八届会议的反复讨论，有35条已达成一致意见，作出一些原则规定：如跨国公司必须尊重东道国的国家主权；尊重东道国对跨国公司的管理和监察权利；跨国公司的活动应符合东道国的经济发展目标、政策和优先事项；应培训东道国的管

理人才和技术人才，优先雇用和提升东道国公民担任各级管理和领导职务；应公开跨国公司的结构、政策、活动和业务资料等等。但在一些关键条款上，发达国家和发展中国家间存在着分歧。如发达国家要求跨国公司在东道国享受国民待遇。发展中国家主张根据东道国法律规定，给予适当待遇；关于东道国对跨国公司资产实行国有化的赔偿问题，前者要求“立即、充分、有效”的赔偿，后者主张给予适当补偿；对跨国公司的适用法律和管辖权问题，前者主张适用国际法，由有关国家的法院裁决，后者主张适用所在国法律、由所在国法院裁决。从 1982 年起，中国参加了行为守则（草案）的拟定工作。

随着时光的流逝，发达国家经济实力相对增长，发展中国家谈判地位相对削弱。剩下的未决问题虽完全存有妥协余地，“中心”也做了大量推动磋商工作，但主要由于发达国家态度比较消极，过分强调“平衡”和反对“约束力”，有些问题长期议而不决，有些已经解决的问题往往又旧事重提，陷于无休止的辩论之中，以致原定的通过日程早已超过，迄今尚无顺利解决的曙光，1985 年纽约特会期间，以德里布什为首的部分专家综合各方面意见，提出一个案文，受到多数成员国的欢迎，认为可以作为进一步磋商的基础。但由于发达国家缺乏达成协议的政治意愿，后来仍遭搁置。

第十二章 创建有中国特色的跨国公司

创建跨国公司是我国近十几年来发展起来的一项新兴的事业。在十一届三中全会的指引下，我国制定了一整套“对内搞活经济，对外实行开放”的方针政策。特别是党的十四大提出建立社会主义市场经济体制，企业面向市场，走向世界。从此，我国开始积极稳妥地发展对外直接投资，在海外开办企业。就过十几年的努力，我国在海外的投资已初具规模，取得了一定的成效。1989 年底，我国在海外 88 个国家和地区创办了非贸易性企业仅 645 家，协议投资总额为 22.23 亿美元。其中我方投资额为 9.15 亿美元，占投资总额的 42.7%。而到 1992 年底，据有关资料表明，我国已在 120 多个国简和地区，建起的贸易和非贸易性企业已超过 4000 家。

从投资范围看，最初主要集中在中餐馆、承包工程、咨询服务、航运服务等方面，现在已开始向制造业和资源开发领域的深层次发展。投资的项目包括森林和矿山开发、加工装配、工贸技贸、承包工程、旅社餐馆、金融保险、医药卫生等。这些海外投资活动的发展，为我国大中型企业和具他企业集团的国际化经营，为创建我国跨国公司琐奠定了基础。

第一节 创建我国跨国公司的必要性与可能性

创建具有中国特色的跨国公司对于我国打开国门、走向世界，更好地利用国外资源，吸收国外先进的科学技术与管理经验，深化我国经济体制改革，有着重大的战略意义。

一、创建中国跨国公司的必要性

（一）创建具有中国特色的跨国公司是当代国际分工的客观要求。

社会分工是生产力发展的要求，也是衡量生产力发展水平的重要标志。由于每个国家和地区在人力资源、物力资源、自然资源、科学技术和经济发展水平方面各有自己的优势和劣势，社会分工不仅表现为纵向的生产过程的专业分工，而且还表现为横向的国家之间和地区之间的国际分工。这两种分工形式相互交错、紧密结合、共同组成全球的分工协作体系。

第二次世界大战后，世界各国的经济都有不同程度的发展。生产、分配、交换和消费也正朝着国际化的方向全面展开。这标志着整个人类征服自然、改造自然的能力有了新的提高，标志着分工阶段水平进入到一个新的阶段。我国是社会主义国家，必须按照社会化大生产自身发展的规律，积极参与国际分工，对整个世界经济的发展作出应有的贡献。为此，我们应当根据党的十四大的精神，使我国企业，特别是国有大中型企业，要积极面向国际市场，在国际市场竞争中发展和壮大自己。要积极开展跨国经营，有条件的企业可兴办海外企业，向跨国公司的方向迈进。

（二）创建具有中国特色的跨国公司是合理配置资源的客观要求。

我国是一个人口众多、地大物博、社会制度优越的社会主义国家。为了使我国的国民经济获得更快更好的长期稳定的发展，以充分发挥社会主义制度的优越性，必须在全球范围内合理配置生产要素。为了实现这一目标，要求我国的国民经济逐步从封闭的状态解放出来，发展开放型经济，合理利用一切可以利用的资源和各种有利因素，在国际范围内实现自然资源、资金、技术知识、管理经验信息和人才的优化组合。

开放型经济必须实行“引进”和“输出”并重的方针，我们不仅要欢迎外商来华投资，也要鼓励有条件的企业到海外去开办各种合资企业、合作企业或独资企业。由发展对外贸易、在海外发展贸易型企业逐步过渡到对外直接投资、创办非贸易型企业，对于增强企业活力，调整产业结构，深化经济体制改革起着十分重要的作用。

1. 对外直接投资可以更好地利用外国资本和外国的资源。例如，至 1991 年初止，我国通过对外直接投资，利用外资近 13.7 亿美元，并把投资重点放在充分利用外国的资源优势上。

2. 我国大型企业购买发达国家的企业的一部分股权，直接参与这些企业的经营与管理，从中吸收国外的先进技术，专用技术和新工艺以及先进的管理经验和办法，从而改造和提高国内企业的技术和工艺水平、改善经营管理、缩短同发达国家的差距。

3. 对外直接投资可以调整我国的产品结构，把我国生产和技术的优势转移到其他国家。

4. 我国可以利用海外企业作为捕捉国际市场信息，了解国际市场行情的窗口，寻找我国经济发展的机遇。

（三）创建具有中国特色的跨国公司是扩大出口贸易，增强创汇能力的

客观要求。

当今在国际市场上，贸易保护主义进一步强化，贸易壁垒不断增加，传统的贸易竞争手段很难适应国际市场的新情况和新特点。为了维护并扩大原有的贸易市场，开辟新的市场，也应开展对外投资活动，到国外建立工厂。

(1) 在“进口替代”发生时，即当原外销地政府为了保护国内工业而采取高关税，压缩进口配额或实施进口管制措施时，必须采取直接投资的方式以减少损失；(2) “跟随作用”发生时，即当第三国的竞争者先行到原外销地建厂生产时，为避免第三国垄断市场，我国也应接踵而至投资建厂。(3) “出口限制”发生时，即当我国受到外销地政府的“出口限制”时，可以改在不受限制的第三国投资设厂，以利用第三国的优惠待遇，保住原有市场。例如，我国的出口产品“铁锚”牌铜伐门在东南亚地区久负盛名，后因巴基斯坦禁止进口而几乎失去了市场。而我国在巴基斯坦建立金属制品公司后，不仅保住了原有市场，而且还带动了设备、生产工艺和技术的输出。(4) 开发新的市场。如我国天津某企业与委内瑞拉合作在当地投资建造搪瓷厂，使我国进一步打开了拉美搪瓷器皿市场。

对外投资建厂能带动我国机器设备、半成品、原材料以及技术与劳务的出口，增强出口创汇能力。我国1990年1—10月份批准的119项海外投资项目中，中方协议投资之总投资额的44%。其中又有60%是以设备、技术作价投资的。例如，我国在美国投资兴办的酱油厂，主要以技术和设备投资，在当地生产省油、腐竹、调味品等，盈利十分可观。此外，我国在新西兰建立的养虾厂，在加拿大建立的中国传统家具厂，在菲律宾建立的米粉厂和粉丝厂等，对于我国的传统技术工艺和劳务出口都发挥了重要的作用。海外企业汇回的利润、技术费、专利费与劳务费等，已成为我国外汇收入的重要来源。对外投资设厂有利于提高我国制成品，特别是机电产品的出口比重，改善我国出口商品的结构，带动机器设备和中间产品的出口通常有三十途径：一是我国以设备作为股本投资，带动我国设备的出口，这种投资方式在我国海外投资中占50%以上；二是通过海外企业设备的更新、零配件的补充，加强机电产品和制成品的出口。三是向海外企业提供原材料或中间产品，从而增加外贸出口。

一般来说，粗加工的初级产品创汇较少，精加工、深加工的制成品和产成品出口创汇较多。提高我国制成品，特别是机电产品的出口比重，改善我国出口商品的结构，是增强出口创汇能力的重要手段。

在海外投资建立合营的工程承包公司，能充分发挥我国和东道国企业双方的优势，增强竞争能力，扩大我国对外承包额和劳动输出量。近几年来，我国与东道国合办的承包工程公司，以承建的工程质量好，建设速度快，深受外国客户的好评。海外建筑工程业务在不断扩大，劳务输出量在不断增多，资信程度和经济效益在不断提高。

(四) 对外投资能促进发展中国家的经济技术合作，加强经贸往来。

长期以来，发展中国家为建立新的国际经济秩序，开展广泛的南南合作付出了艰苦的努力。发展中国家之间的相互投资，是实现这一目标的有效途径。我国是发展中的社会主义国家，有责任有义务支持第三世界发展民族经济，摆脱西方发达国家的经济控制。过去我国比较偏重单方面的对外物质援助，忽视了平等互利的基础上的经济合作。改革开放后，我国在总结经验的基础上改变了做法，开展多形式多渠道的南南合作，在其他发展中国家直接

投资设厂，兴办企业。这不仅巩固和扩大了对外援助的成果，而且加强了双边的经济贸易往来，真正体现了发展中国家的经济技术合作。

二、创建具有中国特色的跨国公司的可能性

我国开展对外投资，创建跨国公司，不仅十分必要，而且完全可能。我国对外投资在海外开办企业虽然起步较晚，在资金、技术和管理方面还存在一些实际困难，但有困难并非没有可能。我国作为发展中社会主义国家，对于某些国家或地区来说，对于某些领域或行业来说，在资金、技术和管理方面也有本国的相对优势。特别是在某些高科技领域和综合国力方面同样具有明显的优势，为我国在国外开展投资、创建跨国公司提供了有利条件。

（一）技术优势

技术问题是对外直接投资的关键问题。我国的技术发展水平虽然在某些领域同发达国家相比相对滞后，但也拥有不少技术上的相对优势。例如，小批量的制造技术、多功能的机器设备能较好地适应发展中国家小规模市场的需要；劳动密集型的工艺设备和生产技术能迎合资金不足，熟练工人稀缺的发展中国家的需要；就地取材，代替进口的技术也比较适合发展中国家发展民族工业、摆脱外国控制的需要。这些技术对于衔接发达国家的先进技术和其他发展中国家的落后技术，发挥了极其重要的作用。因此，这些技术优势大有用武之地。再如，我国诸如古典园林、中医中药、传统食品等一些风格独特的技术，也是我国对外投资的技术优势。此外，我国在某些高新技术领域也处在领先地位。比如，我国在航天技术、计算机软件技术等许多领域都达到了国际领先的技术水平。这些技术优为我国的先进技术的输出和对外直接投资，开办海外企业，创建跨国公司提供了极为有利的条件。

（二）管理优势

我国的管理方式与管理经验同西方国家相比，往往更适合于发展中国家东道国的国情，更受东道国的欢迎。主要表现在；我国的管理和技术人员的薪金普遍比发达国家低，东道国愿意同我国合作；我国管理人民比发达国家的管理人员更了解东道国的社会文化、传统习惯及其心理特征，同当地工人的关系较为融洽，冲突较少；海外子公司受母公司的控制较少，自主性较强，各项管理措施更能体现因地制宜的原则；我国在海外投资兴办的劳动密集型企业能为东道国吸收更多的就业人员，满足东道国就业的需要。正因为我国的企业管理具有以上的种种优势，所以，我国在发展中国家投资兴办海外企业有着广阔的发展前景。

（三）销售优势

我国对外投资的海外企业与大多数发展中国家的跨国公司一样，具有价格竞争的优势和熟悉当地市场的优势。我国海外企业生产的产品主要是中低挡同质产品，产品成本较低，价格弹性强，可以充分运用价格竞争策略同发达国家跨国公司的商标策略相对抗。同时，我们还可以充分应用小规模技术的优势，根据当地市场的实际需要设计和生产发达国家跨国公司鞭长莫及的产品，在市场竞争中的夹缝中求生存求发展。出口贸易是对外直接投资的先行官。我们有能力把出口推销同对外直接投资结合起来，以外贸出口带动对外投资，以对外投资促进外贸出口。

（四）我国整体优势

我国是一个大国，我国的综合国力居世界第穴位。 1989 年，我国国民生产总值达 15677 亿美元，约折合 332.4 亿美元。我国可以发挥社会主义制

度的优越性，发挥家大业大的优势，在全国范围内集中一定的资源用于对外投资，创建跨国公司。我国人口众多，地域辽阔、资源丰富，具有对外投资、创建跨国企业的天然基础。我国还有一大批善于经营、精于管理的海外工作人员和海外华侨，他们了解海外和国内的情况，热爱祖国愿意为祖国的现代化出力，完全可以在创办海外企业中发挥重要作用。

此外，我国还拥有一批具有一定实力的大型企业与企业集团。它们有雄厚的资金，积累了一套海外经营管理的经验，培养了一批海外工作人员。

第二节 我国跨国公司发展的过程与特点

一、我国跨国公司发展的过程

按照目前在世界上流传颇广的维农的定义，“跨国公司是指控制着一大群在不同国家的公司的总公司。”“拥有一大群公司的这类公司，能够使用一个共同的人才和物力资源，而且似乎是根据一个共同的战略行事。”按照我国学术界要把国际性经营同国际化经营区别开来，把国际化经营同跨国公司区别开来的观点，我国的跨国公司仅仅是处在浸种、催芽的阶段，处在量变积累的阶段，即处在对外投资办企业的阶段，尚未进入成熟期。因此，创建有中国特色的跨国公司是我国对外投资继续努力的方向。

我国的对外投资经历了一个从无到有、从小到大的过程。目前，我国已经成为发展中国家对外投资的大国。据统计，到 1989 年底，我国共批准在国外开办各类非贸易性企业 645 家，总投资额为 22.23 亿美元，分布在 88 个国家和地区，派驻的管理人员和劳务人员已超过 3000 人。在我国社会主义现代化建设中发挥了积极的作用。我国的对外投资过程大体上区分为三个阶段：

（一）第一阶段（1979—1983 年）

这是我国对外投资的初创阶段。这一阶段的主要特点是：投资开办的企业规模较小，投资项目的平均规模为 130 万美元。投资的行业主要集中在中餐馆、承包工程、咨询服务、航运服务以及金融保险等方面。这些海外企业的创建，对于加强我国同世界各国的经济贸易往来，开展经济技术合作，开拓国际市场，均起到了积极的作用。

（二）第二阶段（1984—1986 年）

这是我国海外投资稳步增长的阶段。这一阶段，我国对外投资项目所涉及的领域和行业更加广泛。其中资源开发、加工装配、工贸技贸易结合的企业所占的比重大，有不少企业拥有较高的技术水平。到 1986 年底，我国共批准在海外开办工农业生产性合营企业 28 家。不少企业已经取得较好的经济效益。

我国的远洋渔业合作也取得了较快的发展？工贸技贸结合、咨询服务企业也取得了较为可观的盈利。1986 年底，我国在海外开办了 36 家工贸技贸结合、咨询服务性质的合营企业。这些企业主要分布在工业发达国家和港澳地区。我国在国外和港澳地区合资经营的远洋运输企业以及对外承包工程都获得了较快的发展。至 1986 年底，我国共批准在海外开办非贸易性企业 261 个，累计投资额为 4.8 亿美元，其中我国投资额为 2.9 亿美元，约占总投资额的 60%。这些企业分布在 53 个国家和地区，其中港澳地区达 65 个合营项目。

这一阶段在海外投资的成就，为扩大我国的国际影响，为我国对外投资的进一步发展打下了坚实的基础。

（三）第三阶段（1987—1989 年）

这是我国海外投资取得突破性进展的阶段。这一阶段的第一个特点是，我国在海外的投资急剧增长。仅 1987 年一年我国在海外新开办的非贸易性合营企业就达 124 家，投资累计总额 3.46 亿美元。其中我国投资额为 3.5 亿美元，超过了我国前 8 年投资累计总额 3.46 亿美元。

这一阶段海外投资的第二个特点是：投资项目主要集中在工业生产性项目和资源开发项目。项目投资的规模在扩大。1987 年批准的海外企业中，我

国投资额超过 100 万美元的项目有 18 个，总投资超过 1000 万美元的有 10 个，项目平均投资额超过 1000 万美元。

这一阶段海外投资的第三个特点是，投资的空间范围进一步拓宽，不仅在发展中国家和地区建立了海外投资企业，在发达国家也建立了海外投资企业，而且在解体前的苏联和东欧国家也开始投资兴办企业。

在海外投资兴办的企业多数获得了较好的经济效益，为我国对外经济贸易的发展作出了重大贡献。

从我国对外投资的发展过程看，我国跨国公司的创建，起步晚，发展快。改革开放前，我国的国民经济基本上处于封闭状态。从 1979 年起，我国才开始有计划地对外投资。经过短短的十几年的努力，我国的对外投资已在发展中国家居于领先地位。除个别年度外，我国对外投资的年增长率远远超过了我国的出口贸易和国内生产总值的年增长率，而且也超过了其他发展中国家的对外投资年增长率。

我国跨国公司的发展虽然尚未形成全球活动的有机整体，尚未形成完整的全球战略体系，尚未在全球的经济生活中起主导作用，但我国的对外经济贸易活动已由单一的进出口业务朝着多形式、多渠道、多功能的方向发展。不少企业已经在国外建立了分支机构，或在国外设立生产机构，或在国外制造零部件并组装产品，实行国际性经营或国际化经营。有的企业还成立了研究机构，从事发展战略的开发。这标志着我国跨国公司的发展进入了一个崭新的发展阶段。

二、我国跨国公司的主要特点

跨国公司是社会化大生产的产物，是国际分工的客观要求。它作为全球性的生产经营的组织形式，可以为垄断资本主义服务，也可以为社会主义的现代化建设服务。但我国毕竟是社会主义国家，我国的跨国公司毕竟是在社会主义制度的特定环境中产生和发展的。因此，我国的跨国公司与资本主义国家的跨国公司的比较，有其明显的特点：

（一）目的和动机不同

发达的资本主义国家的跨国公司是建立在私有制基础上的企业。不论它们在不同时期的历史使命有何差别，其最终目的和动机是为了获取最大限度的利润和超额利润，如果认为它们的最终目标是以全球为目标，或者认为它们是以销售量最大化、协同作用最大化作为战略目标，这是一种误解。因为销售最大化、协同作用最大化，必然带来利润的最大化。所以，全球目标的最终目的正是追求利润的最大化。我国创建的跨国公司，是建立在公有制基础的企业。其生产经营活动也是以国际市场为舞台，同样需要获得适度的利润，但最终的目的和动机是为了摆脱我国的贫穷和落后状况，将我国的国民经济从自然经济、产品经济中解放出来，建立起社会主义市场经济的体制，把我国建成富强、民主、文明的社会主义现代化国家。

（二）所有制不同

发达的资本主义国家的跨国公司通常是股份有限公司。跨国公司的主要领导权主要操纵在少数大股东的手里。对于绝大多数股东来说则无权过问或无法过问跨国公司的经营管理。这些国家跨国公司有可能得到政府多种形式的支持和帮助。但这种支持和帮助是间接的，政府对它们约束也是有限的。

改革开放后，我国经济领域出现了多种所有制形式并存的新格局，但创造跨国公司，建立海外企业仍然是以国家的海外投资为后盾的。所有制的性

质是国家所有的。因此，跨国公司海外企业的行为既代表企业的行为，也代表政府的行为：既代表企业的利益，也代表政府的利益；既要受到企业的支持和约束，也要受到政府的支持和约束。

（三）行业多，规模扩大

我国跨国公司的海外企业在行业的分布上相当广泛。它包括：重工业、轻工业、纺织工业、机械工业、咨询服务业、饮食服务业等。从项目的规模上看，我国的年度项目投资额呈不断上升的趋势。80年代初期平均每个项目为100万美元。1989年则上升到平均每个项目为1000万美元。为创造具有我国特色的跨国公司奠定了雄厚的基础。

（四）分布广，覆盖面扩大

到1989年为止，我国在海外开办了1088个企业。从地理分布上看，遍布88个国家和地区。平均每个国家和地区有12家以上。在这些国家和地区中，既有包括美国、日本、澳大利亚等国在内的发达国家，也有包括巴西、泰国、毛里求斯等国在内的发展中国家，还有解体前的苏联和东欧国家，体现了我国创办跨国公司的全球战略。

（五）投资形式多样化，投资效益好

从我国对外投资的方式上看，既有以现金投资的，也有以设备、技术、工业产权、材料、资源、厂房、建筑物和场地使用权等作价投资的，其中大部分是以设备、技术、劳务以及通过海外贷款方式进行投资的。从经济效益看，我国的海外企业在经济和技术方面都有一定的成效，扩大了国际影响。从总体上看，绝大多数海外企业经营状况良好，它们所提供的社会综合效益，远远超过了海外企业自身取得的经济效益。

第三节 我国跨国公司的发展战略

我国跨国公司在发展的过程中必然会遇到一系列需要解决的问题。有些问题是属于战略问题，有些问题是属于战术问题。按照《辞海》的解释，“战略”是“泛指重大的、带全局性的或决定全局的谋划。”因此，创建具有我国特色的跨国公司，首先必须解决发展战略问题。战略上的成功是最大的成功，战略上的失误是最大的失误。

制订跨国公司的发展战略的关键在于正确地认识和分析国内和国际环境，正确认识跨国公司自身的优势和劣势。只有客观地把握事物发展变化的内因和外因，才有可能制订切实可行的发展战略，跨国公司的经营活动是一个多方位、多层次的活动，跨国公司的发展战略也是一个多方位多层次的战略体系。我们就几个主要方面加以阐述。

一、主体战略

我国的跨国公司起步较晚。创造具有我国特色的跨国公司，一方面应坚持贸易型企业以外贸专业公司为主、非贸易型企业以工业企业为主的发展方针，另一方面应坚持走联合发展的道路。

（一）组建大型企业集团发展跨国公司

1. 采取“强强联合”组建“代表队”发展跨国企业。“强强合作”是指若干各具名优产品的大型企业以及科研、金融等单位在自愿互利的基础上组建起大型综合性企业集团。这种形式的企业集团资金雄厚、经营范围广，有较高的科技水平与管理水平。在国际经济的舞台上，更能体现自己的实力和竞争能力。

2. 采取“强弱结合”组建“代表队”发展跨国企业。“强弱结合”是指以产品为龙头的大中小企业的联合，即以拥有名优产品的大型企业为依托，联合一批实力较弱但能为大型企业配套生产的中小型企业而形成的企业集团，目的是获取规模效益。

（二）以合资为主组建跨国公司

为了减少“国有化”的政治风险，避免伤害当地居民的民族感情，缓和海外建厂引起的矛盾以及防止意外的因素而造成的损失，一般宜与东道国或东道国企业合资开办企业。合资经营，可以共担风险，比较容易得到东道国多方面提供的支持与优惠。

二、投资战略

任何国家和地区在资源、资金、技术等方面都有特殊的结构，都有各自的优势和劣势，我国在海外投资、开办海外企业，应从各个国家和地区的实际情况出发，区别对待。

（一）对未来有可能实现经济一体化的区域，特别是邻近地区进行重点投资。

也就是说，当某些国家在未能形成内部的统一市场之前，在海外投资以建立贸易性的据点，继而建立生产性的据点。目的是防止被排除在可能形成的“经济圈”之外。例如，为了打破可能形成的“亚太经济圈”，我们可以以港澳为依托，向太平洋地区的国家投资，深化贸易金融关系，构造 90 年代对外经济格局。

（二）在互利互惠的原则下开展对发展中国家和地区的投资。

我国在发展中国家投资办企业具有很多有利条件。一是我国的小规模技

术比较适应发展中国家市场的需要；二是我国对其他发展中国家的援助，为我国企业树立了良好的形象；三是在许多重大的国际问题上持有共同的观点和态度，为经济合作提供了有利条件；四是其他发展中国家迫切需要引进外资，加快经济建设的速度。正因为发展中国家投资有很多有利条件，所以，我国的海外企业大多数设在发展中国家。在行业上主要集中在制造业。在制造业中，主要分布在纺织、化工和医药等行业。

（三）对发达国家的投资应着眼于高新技术领域。

我国在一些尖端科技领域内已达到国际先进水平。例如，1979—1985 年期间国内获得国家级发明奖的 976 项成果中，有不少项目已达到或超过国外同类产品水平。因此，我国有条件、有能力投资高新技术领域。同时，在工业发达国家的高技术行业进行“上游投资”，能从中获得发达国家的最新生产技术、经营管理经验，为我国的现代化建设服务。此外，发达国家仍然存在着贫富悬殊的现象。“夕阳工业”后撤的时机，政局比较稳定等有利条件，给了我国和发展中国家以可乘之机。

目前，我国在发达国家投资办企业主要面向资源开发项目和工业生产性企业，搞进口替代型对外投资。这样，既可以解决国内紧缺的资源和产品项目，起到稳定货源的作用。又可以节约外汇。

（四）对外投资应以发展运用技术为突破口，逐步向知识密集型产业进军。

目前，我国从事制造业的跨国公司的主要优势仍然是小规模适用技术和适甲产品。它在发展中国家有着广阔的市场。创建跨国公司应以发展适用技术为突破口，而不能不顾客观为件而“一步登天”。但是，跨国公司的技术水平绝不能只停留在低层次的目标。为了占领高科技领域，吸收发达国家的先进生产技术和企业管理的先进经验，我国也要克服一切困难，设法筹措资金，逐步增加知识密集型产业的投资，以缩短我国同发达国家的科学技术方面的差距。

（五）对外投资应促进“资源取得型”跨国企业的发展。

我国的资源比较缺乏。我国煤炭和石油的人均占有量只有世界平均水平的 1/5。特别是某些稀有金属资源更为贫乏。因此，我国的对外投资应大力促进“资源取得型”跨国企业的发展，为解决或缓解我国资源的不足作出贡献。跨国公司要到资源相对丰富的国家或地区去投资开办跨国企业，开发当地资源为我所用。跨国公司还要为国内企业所需要的原材料开辟进口渠道、降低进口成本提供良好条件。

三、筹资战略

在国际上，跨国公司筹措对外投资的资金，主要有四个方面：一是来自跨国公司内部的资金；二是来自母公司所在国的银行、金融机构和政府提供的资金；三是东道国的银行、金融机构和政府提供的资金；四是国际有关组织、国际资本市场或其他国家的政府所提供的资金。我国跨国公司筹措对外投资的资金，也主要来自这四个方面。

（一）发掘跨国公司内部资金潜力。

我国政府对海外投资、开办海外企业总的要求是由主办单位自筹资金，并尽可能以非现金资产入股。因此，我国跨国公司筹集资金、挖掘资金潜力的战略方针是：力争以国产设备、机器材料等有形资产以及专利权、专门技术与商标牌号等无形资产折股投资。在不影响我方技术泄密的情况下，允许

利用开办少数股或不控股的合营企业，以减少我方的现金投入。

（二）开拓国外筹资渠道。

我国是发展中国家。社会主义现代化建设需要大量资金，单靠内部筹集资金和外汇远远不能满足海外投资办企业的需要。纵使发达国家的跨国公司所需要的资金也有 40% 以上依赖于外部融通。因此，我们必须在充分挖掘内部筹资的潜力的同时，大力拓宽外部融通资金的渠道，以加快海外企业的发展。

外部融通资金主要有三个途径：一是东道国银行贷款或在东道国资本市场出售证券或债券；二是向国际信贷市场、资本市场借款；三是向有关国际经济机构借款。我国的中国银行、中信公司等金融机构在国际金融领域享有较强的实力和较好的声誉，为开拓外部资金融通渠道发挥了主要作用。今后我国必须继续开发外部资金和利润再投资来解决海外企业的资金问题。

四、宏观战略

企业的微观经济与国家的宏观经济有着下可分割的密切的联系。创建具有我国特色的跨国公司是搞活我国国民经济的重要内容。为了防止我国跨国公司的盲目发展，也必须加强对跨国公司的宏观调控，使跨国公司的发展纳入我国国民经济发展的总体规划。因此，为了发挥跨国公司的积极作用，限制其消极的一面，国家应充分发挥宏观管理的职能，利用经济手段、行政手段以至法律手段保证我国跨国公司的健康发展。

（一）设立对外直接投资活动的管理机构。

管理机构的主要职能是：制定海外投资政策，统一管理和协调海外的投资活动；防止多头对外和盲目竞争，制定对外投资法和跨国公司管理条例，使海外投资和海外经营活动纳入法制的轨道；正确处理好国内投资与对外投资的关系，保证国民经济有计划按比例发展，防止一哄而起、急功近利的现象。

（二）保护和鼓励我国的海外投资。

1. 制订鼓励海外投资的措施。这些措施主要包括，为跨国企业提供有关东道国的情报、物色合资经营对象以及投资咨询服务；为有发展前途的项目、特别是从事高新技术的研究开发的海外项目提供必要的津贴；对某些投资项目提供税收优惠待遇等。

2. 制订海外投资的保护措施，这些保护措施主要有：同东道国签订促进与保护双边投资条约以及免课双重税收的协定；通过政府的政治途径为跨国企业在东道国投资的政治风险提供担保。

（三）对海外投资适当控制，以维护国家利益。这些措施主要有：审查与监督对外投资，防止资金盲目外流，保证对外投资能获得我国急需的技术、设备、国际市场信息、原材料，扩大产品的出口；对不利于发展国外生产和影响国内产品出口的投资项目，必须控制，以保护我国出口和国内的就业机会；控制我国独有的技术、工艺的外流，以保护我国企业的竞争能力；防止偷税漏税行业，维护国家利益。

后记

跨国公司是世界经济国际化的产物，是当今国际经济技术合作与交流的主导力量和现代企业组织形式，它的触角已遍及世界每个角落和各个领域，现代跨国公司已成为现代国际投资、国际生产、国际贸易和国际技术转让中最活跃最有影响的力量。

跨国公司同我国改革开放和经济建设的关系越来越密切，在我国发展对外经济贸易和技术交流的过程中，人们必然要经常同跨国公司打交道；在建立社会主义市场经济体制的过程中，企业面向市场，走向世界，要开展国际化经营，兴办海外企业，还要逐步建立和发展我国自己的跨国公司。由于我国开展国际化经营刚起步，就经验不足，也必然要借鉴外国跨国公司的成功经验。为此，学习和研究跨国公司的理论和知识，对促进我国改革开放和经济建设具有十分重要的意义。

鉴于上述目的，我们编写了《跨国公司导论》一书，本书较系统地介绍了跨国公司的基本概念和跨国公司对外直接投资理论；研究了跨国公司的战略与策略、对外直接投资、国际生产、国际贸易、技术转让、营销策略、财务管理、组织管理和各国对跨国公司政策；还探讨了发展中国家跨国公司的实践及创建有中国特色跨国公司的课题。全书理论联系实际，重点放在探讨发达国家跨国公司经营管理方面的经验上，内容具有科学性、系统性和实践性，以利读者全面掌握跨国公司的基本概念和基本理论，特别是跨国公司经营管理方面的应用知识，以便进一步研究我国国际化经营的实践，探讨创建有中国特色的跨国公司的道路。

本书可以作为大专院校国际经济贸易专业、涉外专业、各类财经专业的教材，也可作为涉外部门和涉外企业的教材和参考书。

参加本书编写的成员是：毛礼铨（第一、二、三、四、六章）、杨子江（第五、十、十二章）、陈白琳（第七章）、梁克宪（第八章）、刘骏、肖永清（第九章）、刘兴倍（第十一章）。主编毛礼铨、副主编杨子江。

在编写过程中，我们参考和吸收了有关教材、专著的学术研究成果和资料，特此谨表谢意。本书的出版得到山西经济出版社李肖敏、寇志宏等同志的大力支持，一并致谢。由于我们水平有限，时间仓促，书中缺点错误难免，敬请读者指正。

编著者

1993年11月

主要参考书目

1. 《跨国公司概论》滕维藻陈荫枋主编
人民出版社 1991 年 7 月版
2. 《跨国公司战略管理》滕维藻等主编
上海人民出版社 1992 年 6 月版
3. 《通及全球的跨国公司》叶刚著
复旦大学出版社 1989 年 3 月版
4. 《跨国公司经营与管理》林康编著
对外贸易教育出版社 1988 年 9 月版
5. 《国际投资学》任淮秀、汪昌云编著
中国人民大学出版社 1992 年 4 月版
6. 《跨国公司》唐维霞、陈钺编
经济科学出版社 1985 年 2 月版
7. 《跨国企业经济学》[英]尼尔·胡德、斯蒂芬·扬著
经济科学出版社 1990 年 10 月版
8. 《国际企业的经济环境》[美]雷蒙德·弗农
小路斯·T·威尔斯著三联书店 1990 年 6 月版
9. 《当代西方跨国公司》隋启炎著
经济日报出版社 1992 年 3 月版
10. 《国际经济合作概论》王世浚编

- 中国对外经济贸易出版社 1991 年 1 月版 11.《三论世界发展中的跨国公司》联合国跨国公司中心编
商务印书馆 1992 年 5 月版
12.《世界经济百科全书》
中国大百科全书出版社 1983 年出版
13.《国际贸易》(月刊) 1989 年 1 至 12 期
中国对外经济贸易出版社出版

