

# 跨国公司的组织结构与管理

## 【学习要点及目标】

- 掌握跨国公司组织结构演变进程中各种形式的内涵和应用条件。
- 掌握跨国公司战略与组织结构关系的相关理论。
- 掌握跨国公司下属公司选择分公司或子公司不同形式的依据。

## 【核心概念】

出口部 母子结构 国际部 全球性职能分部 全球性地区分部结构 全球性产品分部结构 全球性混合结构 跨国结构 网络结构 内部市场 结构跟随战略 结构影响战略 分公司 子公司

## 【引导案例】

### 组织网络化成为跨国公司结构调整的新趋势

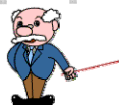
近年来,特别是21世纪以来,跨国公司采取了全球一体化的经营方式,将产品的研发、生产和销售等环节根据各自不同的区位优势分布于全球各地,把所有分支机构连接成统一的一体化进行经营和管理,形成联系日益紧密的全球网络。特别是在信息技术飞速发展、经济全球化的影响下,一些跨国公司对组织结构形式进行了大量的调整,最明显的特征就是大幅度减少了管理层次,使跨国公司的组织结构形式从金字塔式的等级制不断向网络型的模式转变,由此应运而生的网络管理体制不仅更利于企业在全世界范围内充分利用各地的信息和资源优势发展自己,而且使分散于世界各地的研发、生产、销售等活动能够服务于企业的全球发展战略。

(黄妮. 跨国公司组织结构变革与发展趋势研究. 现代商贸工业, 2009(18):96-97)

### 【案例导学】

跨国公司在国际经营中所制定的战略,对于企业组织结构的设计和变革具有深刻的影响。而跨国公司的组织结构合理与否,又是决定企业经营战略能否顺利实施的重要因素。从20世纪90年代开始,日益增长的全球化压力使跨国公司的经理们重新审视企业进行各项活动的组织结构以及国际战略和结构之间的相互作用。如引导案例所述,进入21世纪,

# 全国Mini-MBA职业经理双证班



精品课程 权威双证 全国招生 请速充电

十五年品牌教育机构 教委批准正规办学单位 (教证: 0000154160 号)

美华管理人才学校携手中国经济管理大学面向全国举办迷你 MBA 职业经理双证书班, 毕业颁发双证书。

## 招生专业及其颁发证书

认证项目	颁发双证	学 费
全国《职业经理》MBA 高等教育双证书班	高级职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《人力资源总监》MBA 双证书班	高级人力资源总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《生产经理》MBA 高等教育双证班	高级生产管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《品质经理》MBA 高等教育双证班	高级品质管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销经理》MBA 高等教育双证班	高级营销经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《物流经理》MBA 高等教育双证班	高级物流管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《项目经理》MBA 高等教育双证班	高级项目管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《市场总监》MBA 高等教育双证书班	高级市场总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《酒店经理》MBA 高等教育双证班	高级酒店管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《企业培训师》MBA 高等教育双证班	企业培训师高级资格认证毕业证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《财务总监》MBA 高等教育双证班	高级财务总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《营销策划师》MBA 双证书班	高级营销策划师高级资格认证证书+2 年制 MBA 高等教育研修证书	1280 元
全国《企业总经理》MBA 高等教育双证班	全国企业总经理高级资格证书+2 年制 MBA 高等教育研修结业证书	1280 元
全国《行政总监》MBA 高等教育双证班	高级行政总监职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《采购经理》MBA 高等教育双证班	高级采购管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《医院管理》MBA 高等教育双证班	高级医院管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《IE 工业工程管理》MBA 双证班	高级 IE 工业工程师职业资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《企业管理咨询师》MBA 双证班	高级企业管理咨询师资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元
全国《工厂管理》MBA 高等教育双证班	高级工厂管理职业经理资格证书+2 年制 MBA 高等教育结业证书	1280 元



### 【授课方式】 全国招生、函授学习、权威双证

我校采用国际通用3结合的先进教育方式授课：远程函授+视频光盘+网络学院在线辅导（集中面授）



### 【颁发证书】 学员毕业后可以获取权威双证书与全套学员学籍档案

- 1、毕业后可以获取相应专业钢印《高级职业经理资格证书》；
- 2、毕业后可以获取2年制的《MBA研究生课程高等教育研修结业证书》；



### 【证书说明】

- 1、证书加盖中国经济管理大学钢印和公章（学校官方网站电子注册查询、随证书带整套学籍档案）；
- 2、毕业获取的证书与面授学员完全一致，无“函授”字样，与面授学员享有同等待遇，证书是学员求职、提干、晋级的有效证明。



### 【学习期限】 3个月（允许有工作经验学员提前毕业，毕业获取证书后学校仍持续辅导2年）



### 【收费标准】 全部费用1280元（含教材光盘、认证辅导、注册证书、学籍注册等全部费用）

函授学习为你节省了大量的宝贵的学习时间以及昂贵的MBA导师的面授费用，是经理人首选的学习方式。



### 【招生对象】

- 1、对管理知识感兴趣，具有简单电脑操作能力（有2年以上相应工作经验者可以申请提前毕业）。
- 2、年龄在20—55岁之间的各界管理知识需求者均可报名学习。



### 【教程特点】

- 1、完全实战教材，注重企业实战管理方法与中国管理背景完美融合，关注学员实际执行能力的培养；
- 2、对学员采用1对1顾问式教学指导，确保学员顺利完成学业、胸有成竹的走向领导岗位；
- 3、互动学习：专家、顾问24小时接受在线教学辅导+每年度集中面授辅导



### 【考试说明】

1. 卷面考核：毕业试卷是一套完整的情景模拟试卷（与工作相关联的基础问卷）
2. 论文考核：毕业需要提交2000字的论文（学员不需要参加毕业论文答辩但论文中必修体现出5点独特的企业管理心得）
3. 综合心理测评等问卷。



### 【颁证单位】

中国经济管理大学经中华人民共和国香港特别行政区批准注册成立。目前中国经济管理大学课程涉及国际学位教育、国际职业教育等。学院教学方式灵活多样，注重人才的实际技能的培养，向学员传授先进的管理思想和实际工作技能，学院会永远遵循“科技兴国、严谨办学”的原则不断的向社会提供优秀的管理人才。



### 【主办单位】

美华管理人才学校是中国最早由教委批准成立的“工商管理MBA实战教育机构”之一，由资深MBA教育培训专家、教育协会常务理事徐传有老师担任学校理事长。迄今为止，已为社会培养各类“能力型”管理人才近10万余人，并为多家企业提供了整合策划和企业内训，连续13年被教委评选为《优秀成人教育学校》《甲级先进办学单位》。办学多年来，美华人独特的教学方法，先进的教学理念赢得了社会各界的高度赞誉和认可。



【咨询电话】13684609885 0451--88342620

【咨询教师】王海涛 郑毅

【学校网站】<http://www.mh.jy.net>

【咨询邮箱】[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com)



## 【报名须知】

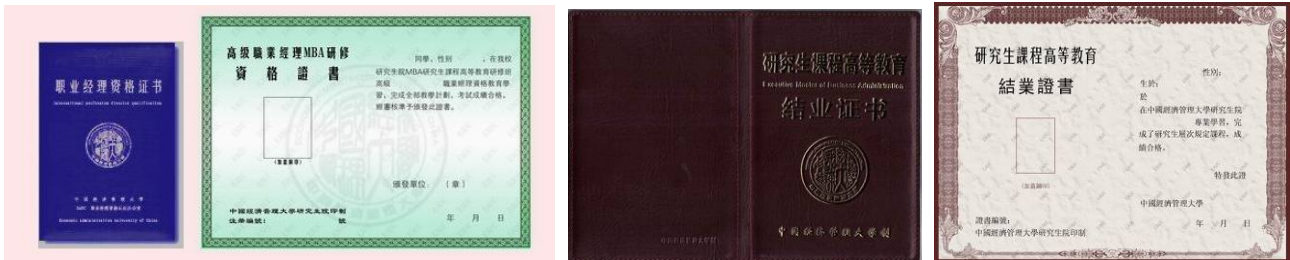
- 1、报名登记表格下载后详细填写并发送邮件至 [xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) (入学时不需要提交相片，毕业提交试卷同时邮寄4张2寸相片和一张身份证复印件即可)
- 2、交费后请及时电话通知招生办确认，以便于收费当日学校为你办理教材邮寄等入学手续。



## 【证书样本】(全国招生 函授学习 权威双证 请速充电)

(高级职业经理资格证书样本)

(两年制研究生课程高等教育结业证书样本)



## 【学费缴纳方式】(请携带本人身份证到银行办理交费手续，部分银行需要查验办理者身份证)

方式一	学校地址	<p>邮寄地址：哈尔滨市道外区南马路 120 号职工大学 109 室</p> <p>邮政编码：150020      收件人：王海涛</p>
方式二	学校帐号 (企业账户)	<p>学校帐号：184080723702015    账号户名：哈尔滨市道外区美华管理人才学校</p> <p>开户银行：哈尔滨银行中大支行    支付系统行号：313261018034</p>
方式三	交通银行 (太平洋卡)	<p>帐号：40551220360141505      户名：王海涛</p> <p>开户行：交通银行哈尔滨分行信用卡中心</p>
方式四	邮政储蓄 (存折)	<p>帐号：602610301201201234      户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨道外储蓄中心</p>
方式五	中国工商银行 (存折)	<p>帐号：3500016701101298023    户名：王海涛</p> <p>开户行：哈尔滨市道外区靖宇支行</p>
方式六	建设银行帐户 (存折)	<p>中国人民建设银行帐户(存折)： 1141449980130106399</p> <p>用户名：王海涛</p>
方式七	农业银行帐户 (卡号)	<p>农业银行帐户(卡号)： 6228480170232416918 用户名：王海涛</p> <p>农行卡开户银行：中国农业银行黑龙江分行营业部道外支行景阳支行</p>
方式八	招商银行 (卡号)	<p>招商银行帐户(卡号)： 6225884517313071    用户名：王海涛</p> <p>招商银行卡开户银行：招商银行哈尔滨分行马迭尔支行</p>

可以选择任意一种方式缴纳学费，收到学费当天，学校就会用邮政特快的方式为你邮寄教材、考试问卷以及收费票据。

组织网络化成为跨国公司结构调整的新趋势。本章阐述跨国公司组织设计与管理的基本理论与实践，有助于更好地理解和分析上述跨国公司组织结构调整的新趋势。



## 第一节 跨国公司组织结构的演变

跨国公司组织结构的演变，是指跨国公司组织结构总体形态的演变。其基本轨迹是先在销售部下设出口部，接着经历了母子结构阶段、国际部阶段，然后进入到全球性的组织结构阶段。进入 20 世纪 90 年代以后，经济全球化进程促使跨国公司的组织结构向更新的层次发展，跨国结构、网络结构、内部市场等新形式层出不穷。就个别跨国公司来说，组织结构的演进并不一定要逐次经历这些阶段，演进的速度也因企业而异。而跨国公司总体组织形态所经历的上述阶段，每一阶段都是对上一阶段的适应和改进。

### 一、出口部

当一家企业通过产品出口初入外国市场时，由于对海外贸易业务不熟悉，往往将其产品委托给本国独立的贸易公司经销。但是，随着企业产品的国外销售量不断增大，这种外销方式不仅使企业损失了一大笔由贸易公司所得的产品销售利润，而且由于企业未能与消费者直接接触，不利于及时捕捉国际市场的信息和提高产品的国际竞争力。这时，企业将在销售部下组建自己的出口部，委派中级管理人员担任出口部经理。

出口部设在公司销售部之下，全面负责企业产品的出口业务，并在国外建立销售、服务机构和仓储设施。出口部是责任中心，国外的销售机构也是利润中心。这种组织结构的优点是：有一个统一的对外机构来引导和协调企业的对外经营，有利于了解国际市场行情，扩大企业产品的出口。缺点是：单一的产品出口受到国外各种关税壁垒和非关税壁垒的限制，简单的出口部结构难以适应企业随后发展起来的综合性业务的要求，并且出口部起初隶属于销售部，倾向于反对到国外设厂生产，容易同国内的其他部门产生利益矛盾。

企业出口部结构形式如图 9-1 所示。

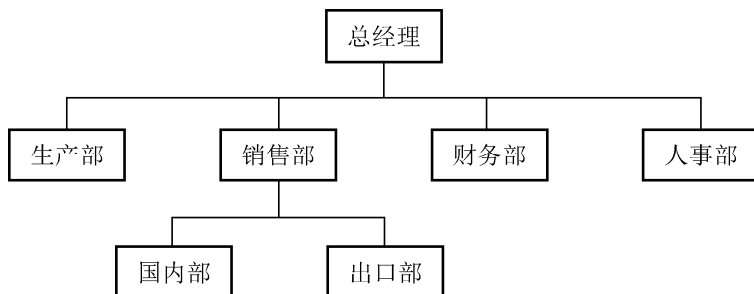


图 9-1 出口部结构

日本厂商在通过出口进入外国市场方面采取了与他国不同的做法。长期以来，日本企

业一直依赖大型综合商社为其提供出口服务，而不建立自己的出口部。综合商社是日本特有的从事国内外贸易和海外投资的垄断企业，对日本经济贸易的发展起到极其重要的作用，其中三井物产、三菱商事、伊藤忠商事、住友商事、丸红、日商岩井、东洋棉花、兼松江商事、日棉实业这九大商社的进、出口额占日本总进出口额的 45% 左右。但是日本一些生产汽车和家用电器的大企业，处于调整其组织结构的压力之下，也在追随欧美企业的做法。因为这些企业必须在国外市场上建立售后服务设施，并满足消费者对产品的一些特殊要求，仅靠贸易公司就难以提供这些方面的服务。

## 二、母子公司结构

当企业在外销市场上遇到激烈的竞争，受到关税壁垒和各种非关税壁垒的限制，并且当企业的国际业务从单一的出口转为包括出口、许可证贸易和国外生产在内的综合性业务时，企业内部各部门之间就会产生许多利益冲突。在这样的情况下，仅仅设有出口部难以解决这些冲突，促使企业在国外设立销售机构，进而在国外设立子公司，就地生产和销售。这时，企业才开始演变成为真正意义上的跨国公司。尽管当时企业的海外子公司数量很少，规模也还不大。

母子公司结构是一种直接由母公司总经理或董事会管理国外子公司的组织结构形式。各国外子公司不需要通过任何诸如地区总部或国际部这样的中间环节，而是直接向母公司汇报经营情况。子公司通常生产母公司指定的产品，也可以经销另外的产品，有比较大的经营自主权。母公司对子公司的经营不负直接责任，大多数只是控股公司，同国外子公司之间关系松散，只注重财务上的联系。母公司的领导权限一般集中于公司总经理，母子公司之间最重要的联系方式是个人访问，即母公司总经理对国外子公司进行定期或不定期的考察，并带有非正式监督的色彩。在日本的跨国公司中，母公司经理与子公司经理往往保持密切的私人关系，并由此形成一种自上而下的决策系统。

母子公司结构的优点是：国外子公司的经营自由度较大，可以作为一个独立的企业在特定的环境中进行经营活动，能够迅速调整经营策略以适应所在国市场和政府的要求，易于吸收当地资本，并为所在国提供就业机会。

母子公司结构的缺点是：一方面，国外子公司直接与母公司总部联系容易影响母公司最高管理层的工作效率，而母公司最高管理者的个人知识和能力也将限制其对子公司的有效指导；另一方面，子公司所具有的经营自主权也会使其在制定决策时，往往只着眼于本公司的利益，因而也有很大的局限性。

图 9-2 是典型的母子公司结构形式。

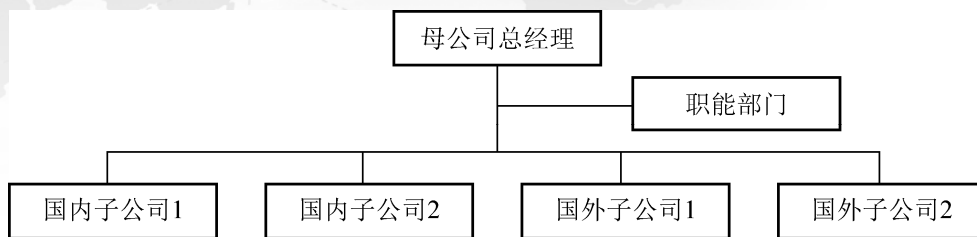


图 9-2 母子公司结构

母子公司结构是欧洲早期跨国公司所普遍采用的组织形式。绝大部分的欧洲跨国公司，由于其国内市场容量狭小，生产规模稍一扩大就有可能越过本国国境，因此在组织结构发展的早期，就对国外业务和国内业务给予同等的重视。但是因为那时还没有出现现代的运输和通信手段，要建立更加高度一体化的组织还不可能，故而多采用母子公司结构。一直到 20 世纪五六十年代，欧洲一些著名的跨国公司仍然保持着这种结构。

美国的跨国公司也曾经采用母子公司结构。例如，20 世纪 20 年代前后，福特汽车公司就曾在欧洲许多国家设立分厂。但是对大多数的美国跨国公司来说，母子结构只是组织结构形式发展过程中的一个过渡阶段。因为美国企业在成为跨国公司之前，由于国内市场容量大，企业规模已经相当庞大，在成为跨国公司之后，投资对象除了美洲国家以外，主要是远隔大西洋的欧洲国家，若采用母子公司结构显然不适合美国母公司与欧洲子公司之间的联系，所以较多地采用了国际部结构。

### 三、国际部

随着企业国外子公司数量的增加、经营规模的扩大，各子公司之间会产生利益冲突，使跨国公司难以实现整体利润最大化的目标。加之企业国际经营的日益复杂化，要求企业在国内事业部的基础上建立一个相对独立的国际事业部，简称国际部，统管国外各子公司的组建以及投资、生产、销售等业务活动，协调各子公司的经营活动，按既定的目标评价它们的业绩，而不再仅仅消极地对国际经营中面临的环境变化作一些简单的反应。

国际部是指当跨国公司的国外子公司达到一定数量和规模时所设立的、与其他国内事业部处于同等地位的、由企业副总经理负责与直接受企业总经理领导的经营母国以外一切业务的国际部门。国际部通常直接负责母国以外各国子公司的经营管理，并涉及母公司的出口、许可证贸易和海外直接投资活动。图 9-3 所示就是国内产品部与国际部并列的一种结构形式。有的跨国公司还单独成立一个国际公司，担负着与国际部同样的职责，如美国 IBM 公司即设有此机构。



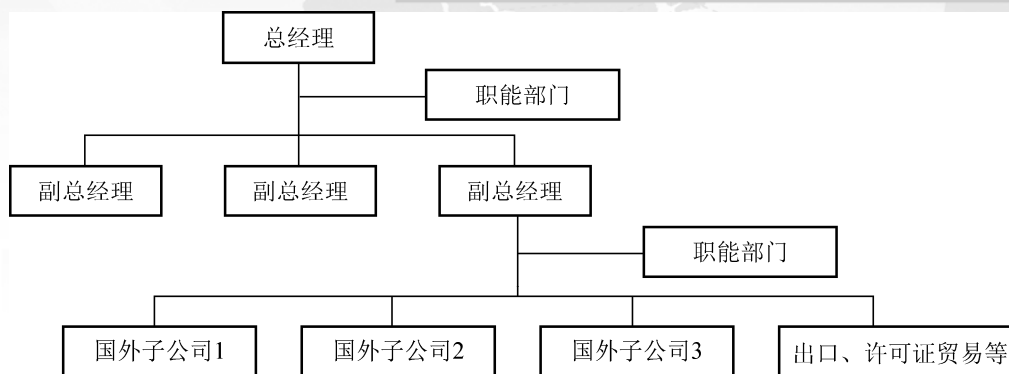


图 9-3 国际部结构

国际部结构的特点是：国外子公司一般不与企业总部建立直接的汇报关系，不直接接受母公司最高管理者的指示，而是在遇到重大的决策问题时向国际部报告。由于国际部的业务由母公司副总经理负责并直接向总经理汇报，所以国外子公司与企业总体的联系比较紧密，并且这种联系涉及计划、财务、销售、研究与开发、人事和情报交流等各方面。这时，国外子公司同母公司的联系不再像母子结构那样属于非正式接触，转而成为一种正式的联系。

国际部结构的主要优点在于：它能有效协调国外子公司的经营活动，有助于实现整个企业的利润最大化。比如，依靠国际部能加强各子公司之间的联系，使各子公司之间信息沟通；由国际部为各国子公司划分各自的销售市场，能够避免子公司之间的盲目竞争；由国际部统筹资金，能减少各子公司自筹资金时需要付出的利息；国际部还可以在各子公司进行相互交易时制定内部转移价格，以降低整个企业的税收负担，使企业整体利益最大化。

国际部结构也有一定的局限性：第一，国际部不可能拥有大量有关子公司所在国环境条件的资料信息，在这种情况下由它来统一制定有关决策就对子公司的发展有所阻碍；第二，国际部还不是子公司的最高决策机构，情报信息需要经过上下反复的传递过程，容易造成决策不及时，给子公司的经营带来损失；第三，国际部通常没有自己的研究和开发机构，不得不依赖国内各产品部，容易使跨国公司的国内、国外业务经常发生矛盾。

20 世纪 60 年代早期，建立国际部是美国一些大企业最常采用的组织形式。它们往往跳过母子公司结构阶段，从销售部下设出口部阶段直接发展到国际部阶段。进入 20 世纪 80 年代，大约 2/3 的美国跨国公司仍采用国际部组织来管理其世界范围内的业务。采用这种结构的典型企业是美国 IBM 公司。

#### 四、全球性结构阶段

全球性组织结构是跨国公司的国外子公司发展到全球性规模时所采用的组织形式。全



全球性结构就是把国内一般企业分部的组织形式扩展到全球范围，从全球角度来协调整个企业的生产和销售，统一安排资金和分配利润。它打破了企业经营分割为国内经营和国外经营的格局，从而把企业的组织结构分裂为国内结构和国外结构，视世界市场为一个整体。

到 20 世纪 60 年代中期，那些处于国际部阶段的美国企业发现，在企业内建立国际部往往使企业最高领导层只重视国外市场经营而忽视国内市场经营，于是一些企业纷纷放弃这种组织形式而采用全球性组织形式。与此同时，许多原本采用母子公司结构的欧洲、日本企业，为了适应日趋复杂的国际经营环境，充分发挥企业内国际生产一体化的功能，也越过国际部阶段，从母子公司结构直接进入全球性结构。

全球性结构，不同于母子公司结构和国际部结构的设计，它基本上放弃了地区上的国内外二分法，根据全球范围的经营一体化的要求，重新划分分部门。这是一种在超国家范围内将公司划分为若干分部门的组织设计方法。全球性结构大体上可分为以下 4 种形式：全球性职能分部结构、全球性地区分部结构、全球性产品分部结构、全球性混合结构。

### (一)全球性职能分部结构

全球性职能分部结构是欧洲跨国公司广为采用的一种传统的组织形式。这种结构是根据各种不同的职能，在母公司总部之下设立若干分部，各分部之间相互依存度较高，并由母公司总部协调相互间的关系，是一种决策权高度集中于母公司的组织形式。典型的职能分部结构，是按照生产、销售、财务等职能分部来管理企业的全球业务；负责生产的副总经理直接控制企业在国内和国外所有工厂的产品生产、质量控制、研究和开发等活动；负责销售的副总经理直接控制企业在国内和国外的销售机构的活动；负责财务的副总经理直接控制企业在国内和国外的各子公司的财务状况。这种组织形态参见图 9-4。

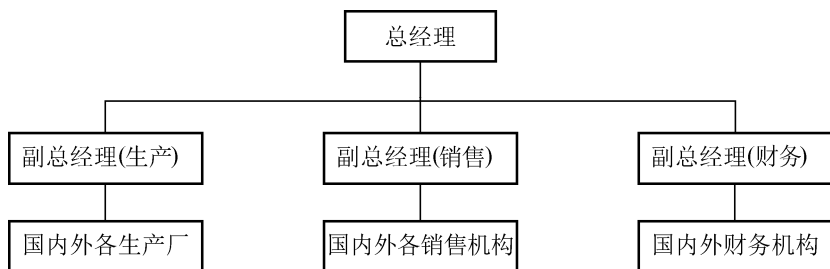


图 9-4 全球性职能分部结构

全球性职能分部结构的优点是：①企业各种业务职能专业化，有利于增强全球范围内的竞争能力；②强调集中控制，成本核算、利润获取均集中在母公司总部，便于协调各部门的利益关系，避免了产品分部结构下以利润为中心的各分部间的冲突。

全球性职能分部的缺点是：①不易管理，要求各职能部门中都应具有熟悉不同产品的

管理人员，而管理人员的知识和能力毕竟有限，使得企业难以开展产品多样化经营；②在同一职能部门中，地区间协作困难；③在缺乏必要的信息沟通的情况下，各职能分部的工作相互脱节，生产目标 and 销售目标会产生差异和矛盾。

全球性职能分部结构比较适合于那些规模较小、产品结构单一、市场相对集中、销售限制较少的跨国公司。例如，瑞典滚珠轴承公司(SKF)的组织结构就符合这种情况。另外还适合于一些规模虽然较大，但技术特点使企业各种职能部门的内部依存程度较高、要求集中管理的跨国公司，不少采矿企业就属于这种类型。

## (二)全球性地区分部结构

全球性地区分部结构就是按照地区设立分部，由母公司副总经理担任各地区分部经理，负责企业在某一特定地区的生产、销售、财务等业务活动，而总公司负责制定全球性经营目标和战略，监督各地区分部执行。这种结构主要适用于那些产品高度标准化的企业(比如饮料、制药业)和产品线较少、生产技术接近、市场条件相似的跨国公司(比如过去的石油企业)。

图 9-5 描绘的就是全球性地区分部结构的一种形式。

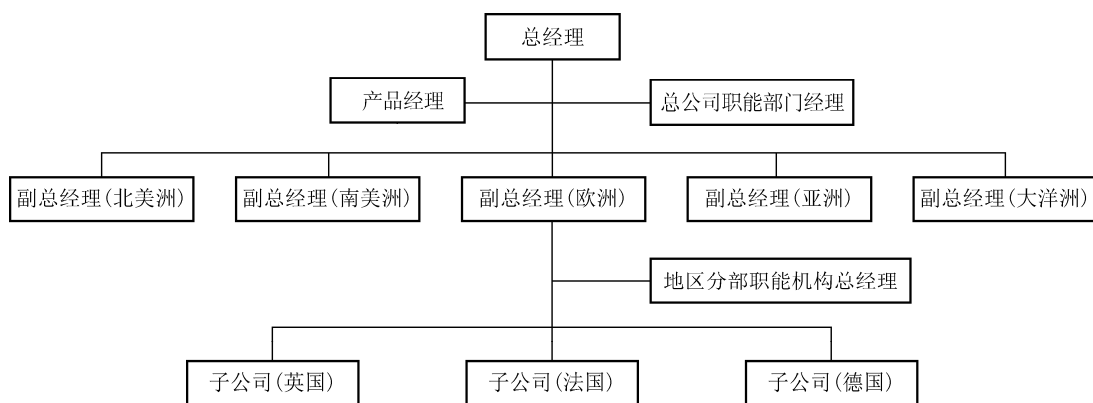


图 9-5 全球性地区分部结构

地区分部结构通常被奉行多国本土化战略的公司采用。东道国长期一直使用“袖珍翻牌”来描述传统的多国本土下属公司。用这个词是因为下属公司就像母公司的小型版本，它为较小的“国内”市场规模较少地生产同样的产品。下属公司的生产成本通常比母公司高，因为它要以相对小的规模生产各种产品。但在很多情况下，贸易壁垒把国际市场隔离开来，使下属公司仍能盈利的运转。图 9-6 描述了传统的多国本土下属公司的结构。

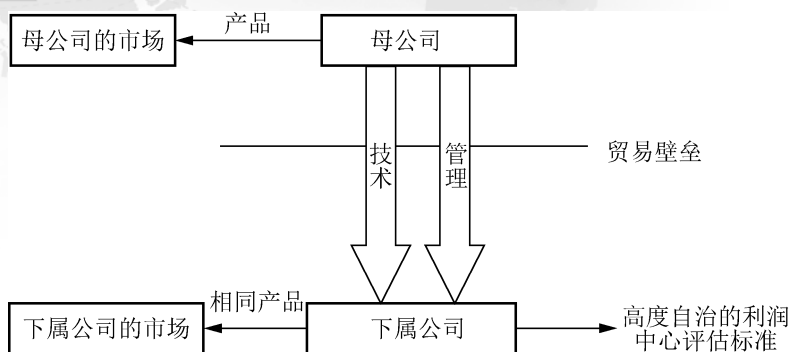


图 9-6 多国本土下属公司的结构

地区分部结构使地区和国家经理有高度的自主权，可以改变本国的产品战略，使它能适应于所在国家或地区的特殊环境。密歇根州巴特尔·克里克(Battle Creek)的克洛格(Kellogg)公司就曾对它的地区分部结构下放了很多的权力。克洛格公司拥有世界上最畅销的 15 个速食谷类食品品牌中的 12 个。但是，生产、销售哪个品牌是由地区决定的。这个公司的 4 个地区经理(欧洲、亚洲、北美、拉美)在营销、生产和原料选择(这些都支持并帮助其建立起世界性品牌)等方面有很大的决策权。福特、IBM、通用汽车、飞利浦电器等跨国公司都以强大的地区总部而闻名。

通常，当地情况对消费者需求影响越大，国家经理所获的自主权也应越大。这样做的主要成效是公司获得了本地迅速适应的能力。因此，地区分部结构对追求跨国策略的公司最适用。以罗杰斯烧烤(Kenny Rogers Roasters)在中国的案例为例，关键决策集中在公司是否应该投入大量时间和资源以确保它通过北京进入全中国的市场。为保住市场份额而进行的投资无一例外是以对市场规模和发展潜力的估计为基础的。如果当地市场占有重要地位，当地经理也就非常重要。罗杰斯公司在中国进行的任何投资决策的重要方面在于是否应该和怎样对当地管理者进行控制。

在地区分部结构下，绝大部分活动“分散”到公司参与竞争的那些国家里。例如，壳牌石油公司主要的精炼厂就设在世界上各主要市场处。原油购买活动分散了，市场营销活动也分散到世界各地。在地区部门结构下，这些分散的活动间只有松散的协调，这意味着每项活动都独立进行。壳牌公司在美国的购买决策就不必同它在法国或印度尼西亚的购买决策相协调。

多国本土下属公司的评价一般采用注重结果的利润中心标准，而不是看它是否遵从总公司的政策。通常，当地人被委任为国家经理，管理层人员流动比较慢。每个下属公司都有各自的特点和个性，形成自己的内部战略。国家经理的职责类似于母公司的首席执行官，只不过其活动的地理区域更有限罢了。

地区分部结构的优点是：跨国公司能在同一地区的市场上协调产品的生产和销售，能

根据地区市场的特点和变化采取灵活的营销组合策略,有利于简化企业最高领导者对全球业务的管理;当企业决定向该地区可管辖的地理范围内的某一新东道国进行投资和营销拓展时,易于达到目的;把地区分部作为利润中心,还有利于地区内部各国子公司之间的协调。此外,对许多公司来说,地区分部结构抓住了全球化带来的绝大部分效率优势,只有相对较少的活动真正需要全球规模来实现其经济效益的最大化。很多时候,地区性的结构比更为复杂的组织形式交货更迅速,允许更多地采用定制,存货更少。

这种结构的最大缺点是:难以获得专业化分工带来的规模经济等方面的好处,地区结构的低效率是众所周知的;各地区分部都从本地区的利益出发,各地区在管理上的不一致性,不利于企业整体经营战略的实施,各地区之间在生产标准和价格转移上的矛盾也很难解决;当企业生产多样化程度稍有加深时,地区分部结构会阻碍地区间的新产品、新技术的转让以及地区间的生产协作;地区分部公司的自主权无助于多国公司之间相互学习,地区分部下属公司的自主权越大,优秀的经验和产品能被传播和利用的可能性就越小;地区分部结构还容易造成企业内部在人员和机构上的重叠,从而大幅度增加企业的管理成本。

以通用电气加拿大公司为例,它从20世纪70年代中期开始就已通过它的下属公司卡莫(Camo)建立了一个范围很宽的家用电器生产线。卡莫公司早已有相对独立的传统。不幸的是,这种独立性与低规模效益导致了它在加拿大生产的冰箱成本比美国的通用电气公司工厂高20%以上。1987年和1988年,通用电气公司投资约10亿美元革新和扩大了它位于美国的冰箱生产线,导致了加拿大分公司与母公司之间成本差异的进一步扩大。因此,卡莫不得不从范围很广的业务组合(研究开发、采购、生产、营销、销售和服务)转移到相对较少的业务(对从母公司进口的家用电器进行营销、销售和服务)。除非国内市场是受保护的,或顾客愿意为独特的地方特色或服务支付额外费用,否则公司将要费很大工夫来调整地区结构引起的增加成本。

由于多国本土下属公司有高度自主权和以结果衡量业绩的制度,有人认为东道国政府相对来说对跨国公司多国本土化的结构比较满意。但实际上东道国政府对这种结构也会有诸多不满,最常见的就是这种“袖珍翻版”的下属公司无法负担自己的研制开发费用,很少进行研究开发活动,只在需要的时候引进母公司的技术,然后做一些改动;再则,这种“袖珍翻版”的下属公司很少出口产品,造成这种现象的原因,不是母公司不愿意让子公司出口,而是下属公司对出口竞争无能为力。这很大程度上源于下属公司缺乏成本竞争的能力,它只为相对较小的市场生产多种产品,无法实现规模经济,因而成本比母公司高,又因为使用母公司的技术而缺少产品差异。

### (三)全球性产品分部结构

全球性产品分部结构适用于那些规模庞大、生产技术要求高、产品多样化程度高、消费市场又较为分散的跨国公司。这种结构把企业经营的重点放在产品市场和技术诀窍上,认为各产品的差异性比东道国的差异性更为重要,因此以全球作为目标市场,按照产品种



类设立分部门，以产品部作为该产品在全球范围内产销活动的基本组织单位。图 9-7 描绘的是全球性产品分部结构的一种形式。

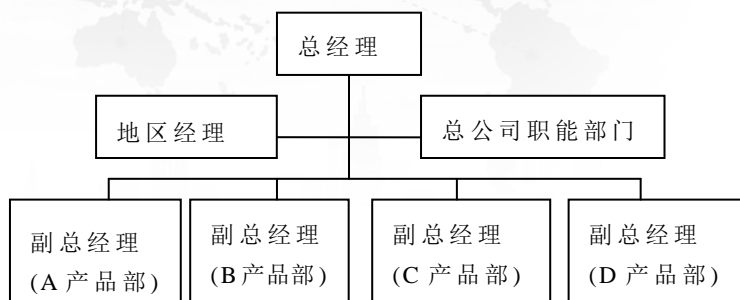


图 9-7 全球性产品分部结构

随着国外产品种类的增加，很多成功的公司已采用了全球性产品分部的结构。杜邦公司在 20 世纪初成为第一个主要采取现代部门结构的美国公司，到 1970 年，《财富》杂志排名前 500 家公司中有 90% 的公司已采用了产品分部结构。

产品分部结构通常与跨国公司的全球化战略相匹配。当跨国公司在全球范围内进行资源寻求时，产品经理可以根据各国成本和技术的差异来设置活动。在全球产品分部结构下，一些活动会被分散进行，如零件加工和装配，而其他活动则集中进行，如研制开发活动。为了降低成本，欧美公司通常是把一些劳动密集型的活动转移到那些工资水平低、拥有熟练技术工人的国家和免税地区。

在全球性产品分部结构下，由企业总部确定企业的总目标和经营战略，各产品部根据总部的经营目标和战略分别制定本部的经营计划。下属公司的运营并没有太大自主权，它们成为全球组织的一个组成部分，下属公司生产的产品是提供整个公司使用的某一模型或部件，产品的设计和说明很少由下属公司来决定，因为它的主要目标不是这个下属公司自己的市场。在这些情况下，母公司和下属公司的协调变得非常关键，通常可以通过委派母公司的执行官员去下属公司工作 3~5 年的办法来实现。因为专门化是全球性公司战略的核心，因此各下属公司应以服从为重，并被作为一个成本中心来评估。“利润中心”的策略不符合这个战略。全球性的下属公司几乎没有战略自主权，也不采取什么自发行动。

在全球性产品分部结构下运作的下属公司在很大程度上被视为供货的来源。工艺和零部件由母公司或其他下属公司提供，输入到这个纵向控制的结构中进一步加工，部件被精制、装配，再输送回母公司或下属公司的兄弟公司。部门经理控制每一输入品的目的地和售价，一旦最后的装配完成，通常来说，由母公司管理整个国际市场的营销，而下属公司可能雇佣自己市场的营销人员，这些营销人员一般对部门营销经理负责。图 9-8 描述了全球性产品结构的下属公司的结构。

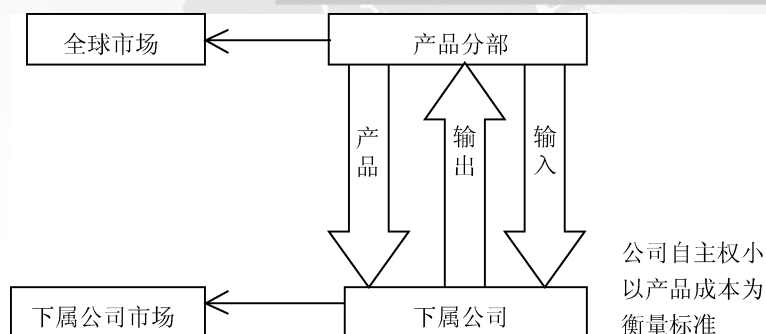


图 9-8 全球性产品分部结构下属公司的结构

全球性产品分部结构的主要优点是：它是跨国公司在全球范围内整合产业链、价值链和供应链的组织保障；促使企业在全世界范围内降低产品生产成本；有利于一家跨国公司在全世界进行同类产品的标准化生产；有利于在不同地区间同一产品的生产技术进行内部转移；有利于实现产品的全球销售。

全球性产品分部结构的主要缺点表现在 3 个方面。第一，这种组织形式意味着企业随产品种类的不同而在任何一个特定的地区建立有多个机构，导致机构设置重叠和管理人员的浪费。第二，在同一地区各产品部之间协调比较困难。因为在这种结构中地区不作为利润中心，难以对该地区范围内不同产品的营销活动做出及时、有效的调整。例如，某全球产品分部型跨国公司组织结构如图 9-7 所示，其 A 产品部为了开拓欧洲市场，花大量费用去委托欧洲某个公司生产 a 产品，而与此同时，该企业 B 产品部正好在欧洲有一家工厂，因生产任务不足而发生亏损。本来由于技术上的相似性，这家工厂很容易转产 a 产品，但是因为各产品部之间信息封闭，导致企业整体经济利益蒙受损失。为了克服这种障碍，跨国公司逐渐在产品部的基础上引入了地区管理体系，地区经理不对企业的盈利直接负责，其主要职责是使各产品部能够了解某一地区的经营状况。第三，随着时间的增长，下属公司越来越依赖于母公司，从而得不到实质性的思想和创意，因此，全球性产品分部结构明显地缺乏灵活性。以下松下电器的事例就很说明问题。松下公司于 1993 年首先引入了产品分部结构，该公司将每一个生产部门看作一个独立的小企业，从而造就管理人才，促进企业内部的竞争，实现最大限度的国际发展。该公司还建立了海外营销子公司，国际销售额剧增，利润在全球基础上被集中。到 20 世纪 80 年代中期，松下电器已成为世界上电子消费品的最大生产商。尽管取得了这些成功，但作为主要产品的彩色电视机和录像机的需求下降，毛利大幅度滑坡。许多观察家将此归咎于松下电器一度很成功的产品分部结构。松下电器的研究开发活动全部设在日本，这使它错过了欧美一系列重大的发明革新。公司还面临东道国对当地生产和革新不断增长的要求。当半导体、计算机、机器人等技术之间的界线变得模糊时，松下电器对于严格定义的产品分部的依赖就加剧了由产品分部不灵活引起的问题。



#### (四)全球性混合结构(矩阵结构)

全球性混合结构也称为矩阵结构，是将上述 3 种全球性结构加以综合的一种组织结构形式。全球性混合结构有多种类型，其中最常见有两种，一是产品分部和地区分部并列的混合结构，称为产品-地区混合结构；二是产品分部和职能分部并列的混合结构，称为产品-职能混合结构。

##### 1. 全球性产品-地区混合结构

全球性产品-地区混合结构，如图 9-9 所示。

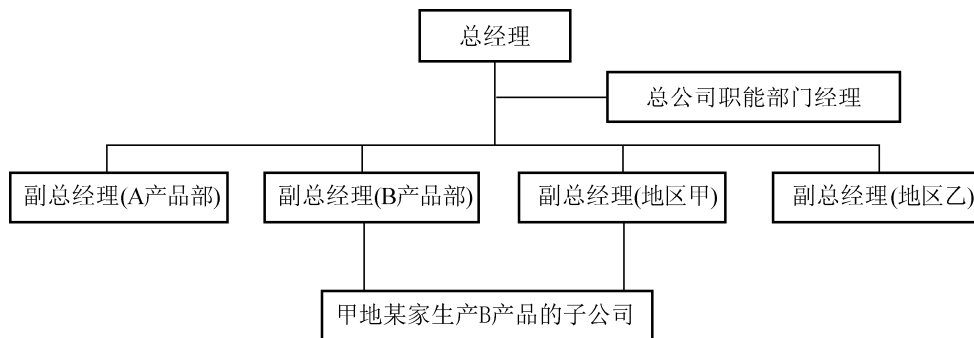


图 9-9 全球性混合结构(产品-地区混合结构)

在全球性产品-地区混合结构中，产品分部和地区分部都由副总经理负责，企业总部从全球范围来协调各产品分部和地区分部的活动，以取得各种产品的最佳地区合作，管理各子公司的经营活动。跨国公司凭借这种混合结构，能够针对不同产品或劳务的具体特点进行不同程度的集中决策和控制，并尽可能使集中决策和分散决策结合起来。全球性产品-地区混合结构适用于那些产品多样化程度很高、地区分散化程度也很大的跨国公司。尤其是那些销售、计划、财务、人事、研究与开发等职能难以全部下放到产品分部或地区分部，而这些职能又对各分部以下的子公司之间的协调具有重要意义的企业。

全球性产品-地区混合结构同样利弊兼有，它既吸收了产品分部结构和地区分部结构的优点，使企业能够根据自身特点设计出较为灵活的设计单位，同时，这种结构的不对称性又使得分部门之下的子公司必须接受产品部和地区部的双重管辖，往往会延误决策时间，一旦产生矛盾又容易引起权力摩擦。这种多头领导所引发的矛盾，还增加了企业总部协调的复杂性。

##### 2. 全球性产品-职能混合结构

全球性产品-职能混合结构，如图 9-10 所示。



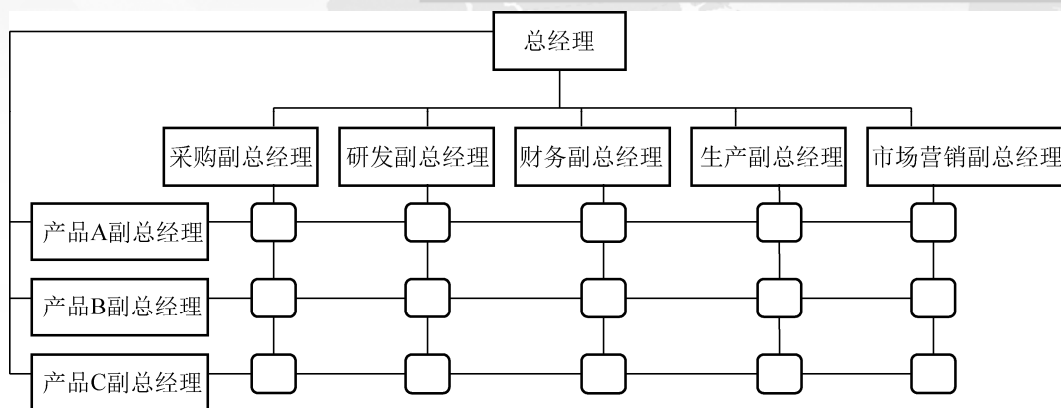


图 9-10 全球性混合结构(产品-职能混合结构)

在全球性产品-职能混合结构中，产品分部和职能分部都由副总经理负责，企业总部从全球范围来协调各产品分部和职能分部的活动，以取得各种产品的最佳职能合作，工作在混合结构的交界处的通常是下属公司经理，他们同时向两个上级报告有关工作情况。

产品-职能混合结构还能够为组织节约稀缺的人力资源。例如，采用混合结构，使工程师们一方面从属于公司的工程部门，同时又分别对单个产品集团负责，这不仅节约了稀缺的人力资源，还有助于鼓励工程师们互相交流，增进有关产品与顾客方面的专业知识。

与全球性产品-地区混合结构一样，产品-职能混合结构的缺点也是显然的，一些下属公司经理可能会发现他们被夹在两个权威之间。例如，如果某个职能部副总经理和某个产品部副总经理对下属公司的要求发生冲突，混合结构不能确定哪个副总经理的需求应该优先，因为他们在企业内部处于相同的地位。

### (五)跨国结构

如前所述，地区分部结构与产品分部结构是在跨国公司的国际战略中具有典型意义的两种组织结构，它们分别与跨国公司多国本土化战略和全球化战略相配套。表 9-1 对这两种组织结构作了综合比较。

表 9-1 全球性地区分部结构与全球性产品分部结构对比

比较项目	全球性地区分部结构	全球性产品分部结构
适用战略	多国本土化战略	全球化战略
市场重心	本国	国际
产品线	复制式	专门化分工
转移	工艺/技术	产品/工艺
下属公司评估	利润中心	成本中心
下属公司任务	发展和贯彻战略	贯彻战略
下属公司自主权	大	小
下属公司管理	当地的、长期的	国外的、短期的



根据跨国公司想要达到的目的,地区性分部结构或产品性分部结构都可能是正确的,当国际销售额在总销售额中占有重要比例且对当地市场反馈要求高时,地区产品结构最为有效。当公司所生产的产品数目激增且全球统一性的要求高时,全球性产品结构最为有效。

当公司采取一种与它的国际战略不一致的结构时,地区结构与产品结构的弱点都大大强化了。换句话说,如果公司的战略是强调下属公司对地方市场的投入,而它又采取全球化的产品结构,那么下属公司缺乏独创性就成了严重的障碍。另外,如果公司能通过重组生产和规范不必要的差别来提高效率,而它又采用地区结构,那么下属公司经理的自治又成为严重的障碍。

全球化进程中产品分部结构和地区分部结构各自的弱点都会制约公司的进一步发展。电信行业就是个很好的例子。电信公司向全球化发展时面临的强大压力来自昂贵的研发成本和可利用的规模经济,向本土化发展时的巨大压力来自各国系统和行业政治差异。因此,跨国公司需要更适用的组织结构,这种组织结构能够兼顾地区分部与产品分部结构的优点。

一些企业试图通过发展混合型的结构来同时获得两种结构的优势。跨国结构因此而产生。跨国结构是从前述全球性产品-地区混合结构思路出发,从下属公司的功能与权力角度,对组织结构作进一步优化。

跨国结构的关键要素包括观念和资源的双向流动,各单位间人员的频繁流动、广泛采用地方董事会以及母公司和下属公司共同的全球视野。跨国公司的下属公司比全球化产品分部结构中的下属公司有更多的自治权,但它们仍是公司全球战略一体化的一部分。在跨国结构中,母公司与下属公司各有独创性,下属公司之间的联系也加强了。跨国结构不是分级式的结构,而是一个平行决策的网络。全球化与本土化之间的选择,则由第一线的经理们做出。他们必须对公司及其竞争目标负责,并了解地方市场的反常和差异。组织面临的挑战是确保在长时间内持续供应这类经理人才。

跨国结构试图同时获得地区分部结构和产品分部结构的所有优势。为获得这两种好处,企业活动的配置和协调应是相互关联的。下属公司应对某些业务有领导权,而对其他业务提供支持。决策建立在最大限度增大公司的经营技巧和实力的基础上,而不考虑业务的地点及下属公司所处的国家。为了有效和高效地运作,公司总部与分支机构之间、分支机构相互之间的联系要适应迅速的变化,因此,一个具有跨国结构的公司本质上是一个运作网络,其多个总部分布在不同国家。下属公司对本地产品有绝对的控制权,对某些全球化产品提供支持,并且控制其他部分全球化产品。下属公司角色随时间变化,相互了解和资源共享显得更重要了。为了有效地运作,跨国结构强调广泛的横向联系、有效的交流和极度的灵活性,使得不仅公司总部,而且周边的下属公司都能增强对竞争的反应能力。

ABB 公司就是一个具有跨国结构的公司范例。1995 年,ABB 公司的销售额达到 340 亿美元,它在世界上 140 多个国家里雇佣了大约 21 万人。ABB 公司下属有 4 个不同的商务部门,36 个商务区和 1000 个公司。分布在世界各地的分支机构,使 ABB 公司的实际组织

形式成为一个矩阵。商务区经理有权为各自商务区制定全球化的战略，但各国经理对在其地理管辖范围内的利润中心和下属公司保持有效的控制。因此，商务区经理需要各国经理的合作，以在全球范围内合理地运作。当发生冲突时，商务区经理和国家经理可提交公司执行委员会裁决，但一般不鼓励申诉。公司经常强调的是建立在有利于全球化组织基础上的结构流动性和迅速决策。

在 ABB 公司看来，跨国结构是理想的，这是因为它在每个专业化地区提供通向世界市场的直接途径。如果没有全球顾客需求的第一手资料，那么由子公司进行开发和产品革新价值是相当有限的。当越来越多的关键客户已建立了全球的购买标准，ABB 下属公司的各国经理和商业区经理就可以共同努力实现对客户适应能力的最大化。这样，跨国结构既提供了全球化的规模经济，又承认下属公司拥有大量技术和资源。在跨国结构中允许子公司自行开发产品来满足当地的需求。

跨国结构不仅能获得协调的利益，还能在解决全球经理人才的供应方面有其优势。在跨国结构中，全球经理人才的供应并不那么依赖于总部，由于下属公司有令人感兴趣的足够的职责来吸引人才，人才会加入下属公司，并在公司的其他部门包括总部找到差事。全球的高质量的经理人才相当缺乏，将这些人才限制在总部或本国会更加剧人才短缺。

跨国结构的目的是力求同时最大限度地提高效率、地区适应能力和组织学习能力。下属公司仍可生产一两种提供给世界市场的产品，但它们不但要起到工厂的作用，还要对其他产品承担世界范围的责任。换句话说，下属公司可在某些地区起类似国内产品分部的作用，而在另一些地区承担全球产品的责任，图 9-11 给出了跨国结构的这些特征。

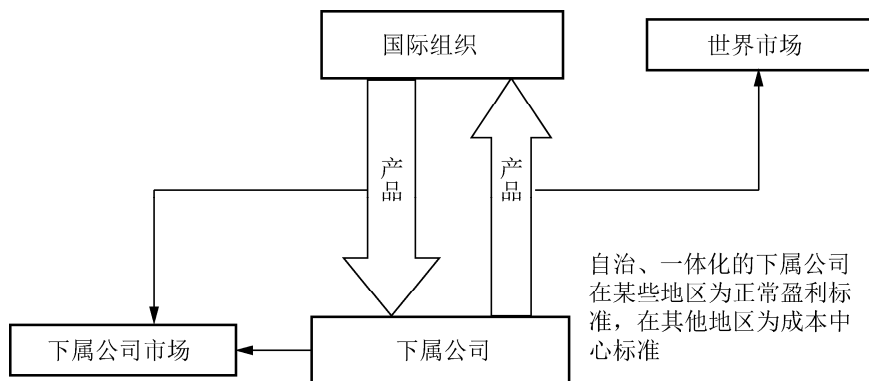


图 9-11 跨国下属公司结构

下属公司在跨国结构下依然保持着旺盛的生命力，其原因在于通向世界市场的直接途径，它是通过全球产品授权在专门领域的发展而建立的，全球产品责任代表了由下属公司而非母公司控制的全球性战略。表 9-2 提供了发展全球化产品授权的下属公司的例子。在每个例子中，全球化产品的总部位于关键下属公司所在国家。从技术上来说，母公司所在国被认为是这些产品的国外市场。



表 9-2 具有全球产品授权的下属公司的例子

公 司	母公司所在国	东道国	产品授权范围
美国电报电话公司	美国	法国	有线电话
现代电子	韩国	美国	个人计算机
摩托罗拉	美国	加拿大	收音机
西门子	德国	英国	航空交通管理
西门子	德国	日本	压缩磁共振成像仪
杜邦	美国	瑞士	莱卡生产
雀巢	瑞士	英国	糖果
荷兰化学制品公司(Akzo)	荷兰	德国	纤维
罗纳-普朗克(Phone Poulenc)	法国	加拿大	疫苗
佩西内(Pechiney)	法国	美国	饮料罐头
索尼	日本	美国	电影/电视节目
飞利浦	荷兰	英国	电视机
爱立信	瑞典	美国	光纤通信系统

(资料来源：包铭心、陈小悦等. 国际管理教程与案例. 北京：机械工业出版社，1999)

然而，尽管有这些知名企业的先例，大多数母公司也都不愿放弃对自己所开发产品的研发和革新的控制权。这一方面是由于一些主要的专家不愿调任，另一方面他们也不认为非这样做才行。因此，大多数现有的产品规划来自于鼓励革新的公司的自发行为。在许多事例中，大公司收购拥有全球化产品的企业后，就将其转成下属公司。

为了使跨国结构有效地运作，下属公司需要能力很强的高级经理，能够在母公司的高级经理中间发挥作用。如果一个下属公司成为在世界范围内供应和营销一种特定产品领域的唯一或主要的来源，它的经理们不久就会发现他们会在母公司的高层管理委员会里起作用。母公司必须对下属公司管理其产品市场以及有效地在整个公司系统中运作的充满信心。一般说来，这意味着有一个相互交换销售队伍、进行联合研究和开发以及生产设备的下属公司的网络。

值得注意的是，鼓励下属公司的战略独创性通常有一定危险。如果处理不好，会严重削弱下属公司的业绩，很容易导致下属公司的迅速瓦解和下属公司总经理的离任。例如，没有母公司的认可，下属公司不可能在大型兼并活动中获得成功。实际上，下属公司的独创性在某些活动区域内比在其他地区更易被接受。当然，每个公司都是不一样的，表 9-3 给出了在外部环境内部条件不同的组合下，对下属公司的独创性与服从性的不同要求。

表 9-3 下属公司能力和下属公司独创性

压力种类	下属公司能力较弱	下属公司能力较强
高度本土化的压力	成立联盟或进行兼并	推行战略独创性
高度全球化的压力	服从母公司指令	影响母公司战略

(资料来源: 包铭心, 陈小悦等. 国际管理教程与案例. 北京: 机械工业出版社, 1999)

表 9-3 说明, 下属公司推行独创性应十分谨慎。首先, 他们应估计自己在所属地区的能力。其次, 他们应估计母公司的能力。一般而言, 母公司在下属公司市场运作的的能力取决于下属公司市场是否与母公司有重大差异(即高度本地化的压力)。如果有, 并且下属公司对这个地区有深入的了解, 下属公司就应提供战略性的领导。如果母公司和下属公司都缺乏必要的的能力, 公司应撤出这一部门, 或下属公司可尝试通过联合或收购建立生产能力。在全球化潜力很大的产品领域, 母公司的专业知识与下属公司市场相关。当下属公司技术与市场的知识与母公司相比较低时, 下属公司应只服从母公司指导。但当下属公司的能力也很高时(即在产品授权的情况下), 下属公司应尝试影响母公司的战略。

在跨国结构中, 不管是推行独创性还是服从母公司指导, 下属公司与总部及其他下属公司之间保持经常的、有效的沟通是至关重要的。下属公司与总部需要相互依存, 而相互依存需要一个协调的共同工作的标准。

必须看到, 在多重授权下的管理是相当困难的。其困难主要来自 3 个方面: 第一, 地区适应性和全球化效率需要的平衡点难以确定, 最优平衡是主观的和经常变动的, 企业就很难知道它是否已达到了最优平衡点。第二, 矩阵结构中产品经理和国家经理之间的协调往往很困难。大多数经理明确地知道自己的角色和衡量标准。在 ABB 公司的例子里, 36 个商务区的经理在许多方面都很像一个航空交通的主管。他们知道在哪里开展业务比较好, 并且能制定飞行计划, 但各国经理最终的角色是飞行员。一些经理可能偏离计划, 一些经理可能不听指挥。为了平稳地运作, 跨国公司要求经理们为公司整体利益努力。但当公司正在裁员的时候, 要求雇员们首先考虑公司的利益通常是很困难的。下属公司相互之间心存疑虑, 许多国家经理可能会不考虑整体要求, 继续满足本国雇员和市场的要求。第三, 由于地区适应性和全球化效率需要的平衡点难以确定, 所以对各分部经理的业绩评价标准难以把握。

由于有效执行的困难, 跨国结构往往被看成是一种理想化而非现实的形式。

## 五、网络结构

越来越多的公司追求的目标是发展成一个网络组织。正式的结构和网络结构相反, 正式的结构承认并造成了总部与下属公司之间、下属公司与下属公司之间、公司与供应商和客户之间的障碍。这些障碍阻碍了相互了解, 造成低效, 并且使反应变得迟钝。网络结构



建立在打破组织内外部障碍的意向基础上。各公司正努力扫除这些障碍，以最大限度为顾客实现最终价值，同时促成一种员工们都承担责任并努力工作的组织氛围。

图 9-12 是蛛网形网络结构的示意图。处于一个网络中的各个团队，可能按照职能、地理区域、顾客类型或产品种类为基础来进行组织。但这些团队间的联系，却更多的是按照对所承担的共同任务的一些要求来管理，而且这些要求是经常变化的，并不是像其他结构那样，按照一些正式的权威级别来实施管理。如今，大多数公司都与供应商、经销商、政府甚至自己的竞争对手建立某种形式的网络结构。如果说，收购和接管是要将企业单位合并成一个更大的联合公司，那么网络关系的特点则是在享有自治权的合伙人之间，在自愿组成联盟的基础上，建立相对比较固定的业务关系。信息网络的发展促进了组织网络的发展，这一发展使网络形式成为以知识为基础的经济社会所需要的一种结构模式。

网络组织的基本单位是团队。团队包括多组为达到一个共同目标而一起工作的人员。团队可以好几个星期或好几年都保持原样。成员可以来来去去，团队的目标也可以发展。团队使公司的界限变得模糊起来，典型的有与供应商和买方之间各种形式的联盟。例如，波音公司在设计新型的 777 客机时，花了几年时间与一群它的最大的航空客户一起工作。航空公司人员参加了此机型最后配置的全部工作。有一段时间，美国联合航空公司有多达 500 名员工同波音公司一起进行 777 客机的设计。这些参与提高了最后机型的整体质量，并使航空公司产生了对波音 777 客机本身及对波音公司整体的信赖。其他投入大量努力来开展与顾客的无障碍接触的公司有联邦快递(通过全球追踪)、EDS(通过计算机系统的现场管理)和布伦斯威克(Brunswick)公司，布伦斯威克公司的 Sea Ray 造船部门请购船者(船价超过 100 万美元的)飞到该公司设在佛罗里达州的梅里特岛(Merritt Island)的工厂，挑选每个所能想象到的船的部件，并确定船的内部配置。

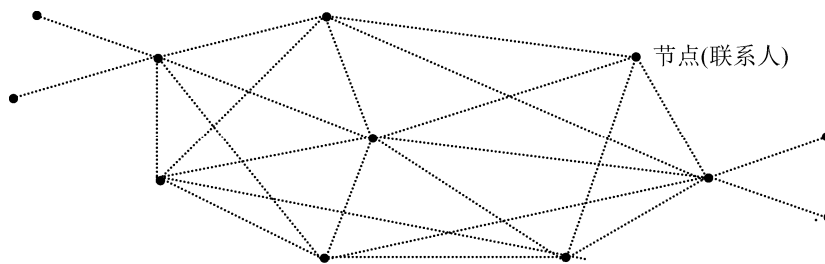


图 9-12 蛛网形的网络组织

与供应商一起更紧密地工作消除了供应链的界限。例如，大多数重要的汽车装配商都已确定了一系列主要供应商，将其包括在设计、生产安排和质量决策中。又如，世界上最大的零售商沃尔玛特公司，利用自己的卫星系统，给世界上主要供应商提供每个沃尔玛特分销中心和商店的销售和存货信息。这个系统不但取消了昂贵的销售代理人，而且将存货管理(及其成本)转移给了供应商。在中国，ARCO 和它的合资伙伴南海 West 公司与一大批工程公司、钢铁厂、运输公司及海洋建设公司(包括 30 艘供给船)紧密配合，铺设了一条长

达 880km 的海底天然气管道，将中国南海一个油田与香港地区连接起来。这条价值 5.6 亿美元的管道提前完工(1995 年年中)且没有超过预算，这是因为这些公司能消除障碍并作为一个网络团队朝一个共同的目标前进。

网络组织也致力于消除公司内部界限。20 世纪 90 年代，大量的机构重组和精简都是为了减少管理层次，消除官僚主义，把需要相互交流的员工拉近。团队已成为公司使用的一种普遍的方法，用于连接不同部门、职能和地区的员工。内部的团队代表了一种组织结构，它可能会取代正式组织框图中死板的条条框框。在一个全球化和技术加速变化的时代，团队能帮助提高组织的应变能力和决策的整体质量。把来自各种背景的人联系起来，会促使新观点产生，消除骄傲自大的情绪。

## 六、内部市场

从 20 世纪 80 年代开始，在美、欧、日一些公司，一种完全超越层次结构的、与现有机构截然不同的组织机构——内部市场，正在悄悄出现。内部市场的出现是经历了一个演变过程，哈拉尔(Halal)将这一过程归纳为联邦组织、网络关系、内部承包关系、重新设置机构、虚拟机构和内部市场。其中，网络关系前面已经阐述，其他几种结构类型含义如下。

### (一)联邦组织

联邦组织(The Federal Organization)采取比多部门形式更为松散的关系，各部门具有更大的独立性。就像联邦政府将很多权力下放给半自治的州政府一样，联邦公司让下属的各部门能按自己最佳的方式来组织一切活动，因而创造出一种由很多半自治性质的业务单位组成一种非中央控制的体制。联邦公司一级通过每年一度的实绩检查来进行监督，并有权任命部门总裁和行使其他一些关键性的职能。

### (二)内部承包关系

在 20 世纪 80 年代，欧美企业流行承包，多数大企业在其内部开发了新的体制，以鼓励具有创新意识的普通雇员来承包新企业，实现自己的设想。这些新体制允许公司雇员脱离原来的工作去开发他们的新设想，公司还为他们提供开发资金、咨询和其他帮助。内部承包关系(Intra-Preneurship)在公司内引进了市场概念，诸如“内部顾客”、“按绩效定工资”、“内部管理者收购”等。

### (三)重新设置机构

重新设置机构(Reengineering)是进一步更新公司机制努力的一部分，常被称为“更新业务流程”、“重新设计组织机构”和“改造政府”。这样做的目的是将某些分散的业务流程整合成一个具有“交叉功能”的协作小组，使企业能以快捷、有效的方式提供产品或服务，



其目标是要将机构改组成能集中精力为顾客提供各种类型的协作小组。但是，重新设置机构需要有自动信息系统作为保障。例如，美国谢纳道(Shenandoah)人寿保险公司配备了一套价值 200 万美元的赔偿处理系统，但工作效率未见提高，原因是所有赔偿案仍要经过不同部门的 32 位职员之手。在经过更新业务流程、组建了一个 7 人综合小组之后，他们不但完成了过去由 32 人所做的工作，而且处理的时间由过去的 27 天降低至现在的 2 天，工作效率提高了 60%。

### (四)虚拟机构

由于信息革命已使任何员工可以在任何地方与别人合作，因此，这种合作就不一定非要在机构上进行合并，它可以采用电子手段进行合作，以建立一种有组织的全球性的协作网络。在这种虚拟机构(The Virtual Organization)中，人们既看不到对方，又不能互相天天见面，因而从某种意义上讲，它已经不再是“真正”的机构，而只是一个“影子”。

### (五)内部市场

以上所描述的各种组织形式，最终是为了实现企业内部市场的目的。内部市场(Internal Markets)的概念其实很简单：一个内部市场体系就是由很多自我管理的内部企业所组成，这些企业互相做生意，同时也与体系外的客户做生意。因此，就在本机构内部也具有外部市场的种种特点，这样就创造了完美的“内部市场经济”。

哈拉尔给出了内部市场的 3 个原则，从这 3 个原则中可以领略到内部市场完整的内涵。

(1) 从层次结构向内部企业单位过渡。传统的权力结构将被“内部企业”所取代，而将来的公司就由这些内部企业所构成。所有的内部企业，包括生产部门、职能部门和其他单位都要对效益负责，但在执行自己的业务计划时，享有如同外部企业那样的自主权。可以通过将权力分散到享有自治权利的工作小组的办法将上述的概念贯彻到最基层。在各机构里工作小组和内部企业之间建立了某种联盟，而这种联盟又将各种公司联在了一起，从而组成了环球经济。

(2) 创造一种指导决策的经济基础。行政领导不再用指挥系统来管理企业，而是通过设计和调节企业的经济基础来实施管理，就好比政府管理国家经济那样，设法建立财会、通信、财政刺激、管理政策、企业家文化等方面的共用系统。最高管理层也可鼓励成立在经济体系中能够生存下去的各种类型的企业部门，诸如风险资本公司、咨询服务、经销服务等。

(3) 为搞好协调和合作而提供领导。内部经济不仅仅是一个自由放任的市场，也是一个在内部或外部合伙人之间经常进行合作和协调的企业家团体，比如合资、分享技术和解决共同性的问题等。公司的行政领导就是这个团体的高级成员，由他们组成领导班子，鼓励开发各种战略，指导内部市场的健康发展。



图 9-13 展示了对产品、职能、地区三维矩阵结构进行改造后的内部市场结构。这一结构的关键是由生产部门通过“拆产易股”的办法，成立独立的新企业，来开发产品和服务项目。职能辅助单位便成了向其他单位或公司外企业推销支援服务的利润中心。各个地区部门也是利润中心，负责向各地区所在的客户推销全线产品及服务。不难看出，公司的组织机构已不再是一个权力金字塔，现在它构成了一个在市场经济规律指导下由一连串不断变化着相互关系的内部企业所组成的网络。

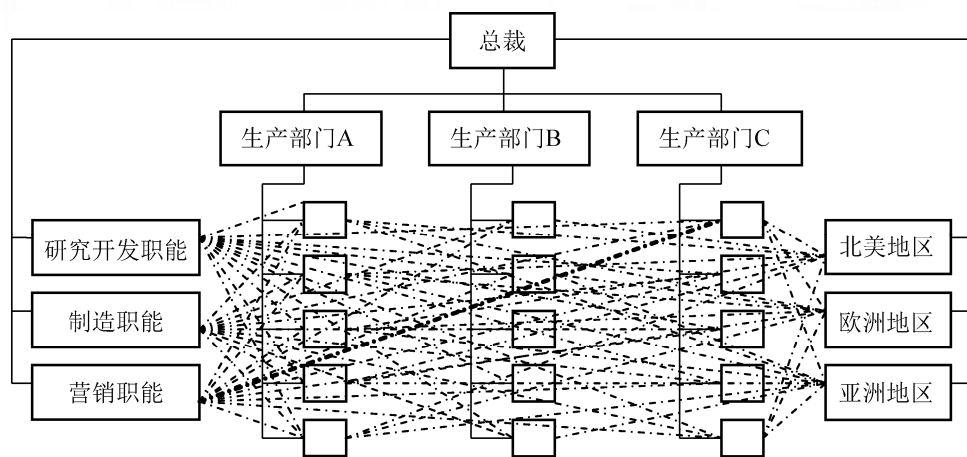


图 9-13 内部市场组织结构

内部市场结构的发展似乎与企业理论产生了矛盾。企业理论曾说明，因为市场在选择过程中，在处理财务交易等问题中会产生交易费用，而等级制度的优越恰恰在于能够克服市场的交易费用。那么内部市场取代等级制度，岂不又增加了交易费用？事实上，企业组织从等级制度到内部市场的发展变革是一次经济学与管理学思想上的革命，这一革命的前提条件是信息技术的迅猛发展。美国麻省理工学院教授托马斯·马隆(Thomas Malone)的研究表明，信息技术可减少交易费用，并“将促使公司由管理层决策转移到采用市场方式进行决策”。企业的实践也证明了信息技术正在削减交易费用，采用内部市场结构所增加的费用可从人头开支的节省及创新所带来的收益中得到补偿。美国西方航空公司用信息技术代替了 500 位管理人员的工作，节省了大量的开支，还因此减少了官僚主义而提高了服务质量。

哈拉尔用图 9-14 展示了组织结构的演变，它有助于更好地理解上述几种主要的组织机构的特点、演变过程与运用条件。

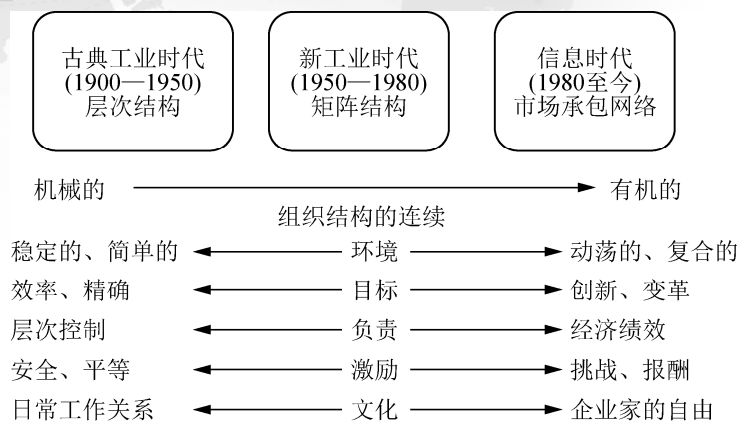


图 9-14 组织结构的演变

## 第二节 跨国公司战略与组织结构

### 一、结构跟随战略

在探索战略与结构的关系方面，钱德勒(Chandler)在其经典著作《战略和结构》一书中，首次提出结构跟随战略的理论<sup>①</sup>。《战略和结构》给出了一系列有关杜邦公司、通用汽车公司、新泽西标准石油公司(后来成为埃克森公司)及西尔斯公司的组织结构演化的案例研究。在这些案例研究的基础上，钱德勒得出结论，企业组织结构的变化受战略变化的驱使，而战略变化又与企业面临的外部状况相联系。钱德勒的理论可以从以下两个方面展开。

#### (一)战略的前导性与结构的滞后性

战略与结构的关系基本上受产业经济发展制约的。在不同的发展阶段中，企业应有不同的战略，企业的组织结构也相应做出反应。企业最先对经济发展做出反应的是战略，而不是组织结构，即在反应的过程中存在着战略的前导性和结构的滞后性现象。

##### 1. 战略前导性

这是指企业战略的变化快于组织结构的变化。这是因为，企业一旦意识到外部环境和内部条件的变化提供了新的机会和需求时，首先会在战略上做出反应，以此谋求经济效益的增长。例如，经济的繁荣与萧条、技术革新的发展都会刺激企业发展或减少现有企业的产品或服务。而当企业自我积累了大量的资源以后，企业也会据此提出新的发展战略。当

<sup>①</sup> Chandler A D. Strategy and Structure, Cambridge, MA: MIT Press, 1962.

然，一个新的战略需要有一个新的组织结构，至少在一定程度上调整原来的组织结构。如果组织结构不做出相应的变化，新战略也不会使企业获得更大的效益。

## 2. 结构滞后性

这是指企业组织结构的变化常常慢于战略的变化速度。特别是在经济快速发展时期里更是如此。结果组织内部机构的职责在变革的过程中常常含糊不清。造成这种现象的原因有两种：一是新、旧结构交替有一定的时间过程，新的战略制定出来以后，原有的结构还有一定的惯性，原有的管理人员仍习惯运用旧的职权和沟通渠道去管理新、旧两种经营活动；二是管理人员的抵制，管理人员在感到组织结构的变化会威胁他们个人的地位、权利，特别是心理上的安全感时，往往会以运用行政管理的方式去抵制需要做出的变革。

从战略的前导性与结构的滞后性可以看到，经济发展时，企业不可错过时机，要制定出与发展相适应的经营战略与发展战略。一旦战略制定出来以后，要正确认识组织结构有一定反应滞后性的特性，不可操之过急。但是，结构反应滞后时间过长将会影响战略实施的效果，企业应努力缩短结构反应滞后的时间，使结构配合战略的实施。

## (二)企业发展阶段与结构

钱德勒有关结构跟随战略的理论是从对企业发展阶段与结构的关系的研究入手的。在前面关于组织结构类型的分析中，图 9-14 所展示的哈拉尔关于组织结构的演变过程，已经深入地分析了企业发展阶段与结构的关系。在这里，再将企业发展阶段与结构的关系做一个简单的归纳，其中包括对钱德勒研究的进一步延伸。

- (1) 与单一经营发展阶段相适应的是早期的层级结构。
- (2) 与市场与产品多样化阶段相适应的是多部门结构。
- (3) 与以项目为中心的经营活动相适应的是矩阵结构。
- (4) 与战略联盟发展相适应的是网络结构。
- (5) 与企业更新业务流程要求相适应的是企业内部市场。

## (三)结构跟随战略的论点在国际化经营企业组织中的应用

结构跟随战略理论已被应用于那些参与国际竞争的企业。随着多样化经营的企业变得越来越大，它们开始向海外扩张，并最初创立了“国际部”来管理在国外的业务，但这种结构却在对国外的业务进行协调时逐渐变得无效，从而导致了企业按多国结构进行重组，即针对不同的国家设立各自独立的部门。

随着多国企业的海外业务的进一步发展，它们面临着来自跨国协调的进一步压力和在国家内部进行专业化分工的问题。这就导致了把全世界都看作是企业利益市场的全球战略的产生。那些选择全球战略的企业，为了促进在全球的生产和分销活动中实现规模经济而



进行了重组。

近年来,越来越多跨国公司发现,它们需要在对当地情况做出快速反应和为获得全球范围内的规模经济而要求的集中之间进行平衡。这就导致了跨国结构的产生,它正逐步与更加灵活的组织形式相联系,这种结构把矩阵结构和网络结构结合到了一起。

## 二、对结构跟随战略的不同看法

尽管钱德勒有关结构跟随战略的理论已得到实证研究的广泛支持,但是对结构与战略的关系仍有一些不同看法。

### (一)结构影响战略

哈蒙德(Hammond)认为,结构会影响战略<sup>①</sup>。这是因为在一个大公司中,重要的知识和决策能力是分散在整个公司之中,而并非集中于高层的管理人员。这样,一个企业的结构将会决定低层的决策者们以怎样的方式和按什么样的顺序,把他们的信息汇集在一起来为公司决策服务。正因为结构为企业设定了议程,它就决定了在进行决策时,应该考虑哪些可供选择的方案,需要对哪些进行比较,以及按什么顺序进行比较。

哈蒙德还认为,组织结构决定着决策时会考虑哪些选择,以及对这些选择进行评估的标准。由于经理们所考虑的选择,必须部分地基于企业当前的活动以及与当前的产品市场状况有关的信息,而对多数企业来讲,这些信息均按照企业结构来源一些较低层的个体员工。因此,不同的结构将会传递给管理人员以不同的可供选择的方案集合。例如,如果一个企业还未按照不同的产品,组织成一些独立的、可以买卖的分部,那么在这样的企业中,将很难发展出一种重视购并的战略。

结构同时还会通过制定一些用来解决争端的规则,来对战略的实施产生影响。这些规定可以与企业战略的要求相一致,也可能不一致。企业的结构同时还会影响到那些到达高层管理人员的有关战略实施的信息。如果企业的结构为了避免某些类型或数量的冲突上报,从而有所偏重,那么高层经理们接收到的信息也将随之发生偏倚。

### (二)结构作为一种累积效果和启发艺术

尼尔森(Nelson)和温特(Winter)提出了两种关于战略与结构之间关系的论点,它们都与钱德勒的论点不同<sup>②</sup>。第一种论点认为战略和结构都是从企业与环境互动中不断演化而来的,而并非是高层经理们所制定和实施的某种复杂的重组决策。企业同环境之间的联系,

---

① Hammond T H. Structure, Strategy, and the Agenda of the Firm. In Rumelt, R., D. E. Schendel, and D. J. Teece (eds), Fundamental Issues in Strategy, Boston: Harvard Business School Press, 1994, pp. 97-154.

② Nelson R R and Winter S G. An Evolutionary Theory of Economic Change, Cambridge, MA: Belknap, 1982.

以及通称为企业“结构”中的个体之间的联系方式，都是企业对环境刺激进行长期的适应而最终产生的累积效果。大规模的战略转变对企业来说是很少见的，企业当前的有关战略与结构的决策，将在很大程度上受制于过去的决策。另一种论点认为，战略和结构是一种高层次的启发艺术，或者说是一些决策的原则，它们节约了决策者们处理一些非常规问题所花费的时间。如果说战略是为了解决企业的生存问题和盈利问题所遵循的一系列原则，那么类似的，结构就是用来对企业内部的不同角色进行协调，从而使其行为与企业的活动相一致的一系列原则。

### 第三节 国外子公司与分公司的选择

从法律形式上看，跨国公司在海外投资设置生产经营机构时可以有两种选择，即设置分公司或子公司。

#### 一、两种形式的比较

##### (一)分公司

分公司(Branch)是指母公司根据需要在海外设置的分支机构。从法律意义上讲，分公司只是母公司的一部分，不是独立的法律实体，不具有所在国的法人资格，本身也没有独立的名称，全部的生产经营活动由母公司统一指挥。因此，分公司在所在国不被视为当地的公司，而是外国公司。

跨国公司在海外设置分公司的有利方面，主要有以下几点。

(1) 设置程序简单。分公司不是独立的法人，在设置上只需以母公司的名义向所在国有关管理部门申办即可。

(2) 管理机构精练。分公司在所有的经营决策上均服从于母公司，不需要过多的管理部门与层次，只需保证顺利地执行母公司的决策即可。

(3) 直接参与母公司的资产负债。分公司自己不具有资产负债表，其收益与亏损都反映在母公司的资产负债表上，而且直接分摊母公司的管理费用。

(4) 与母公司合并纳税。分公司作为母公司的一部分，其收入必须与母公司的收入合并纳税。大部分国外分公司在成立初期会亏损，可能减少母公司的纳税额。

跨国公司在海外设立分公司也有不利的方面，主要有以下3点。

(1) 母公司要为分公司清偿全部债务。在特殊情况下，所在国的法院还可以通过诉讼代理人对母公司实行审判权。

(2) 母公司在设置分公司时，所在国的有关部门往往会要求其公开全部的经营状况，这不利于母公司保守其财务秘密。



(3) 所在国往往关心自己本国的企业,对作为外国公司一部分的分公司来讲,一般很少关心其经营状况。

### (二)子公司

子公司(Subsidiary)是指那些资产全部或部分地为母公司所拥有,但根据所在国法律在当地登记注册的独立的法人组织。从经营形式上看,子公司可以是母公司的独资企业,也可以是合资企业。

企业在国外设置子公司有利的方面如下。

(1) 子公司可以使母公司以相同的资本额控制更多的企业,即母公司原用于控制分公司的百分之百的股份,可以分成若干部分分别控制不同的子公司。

(2) 子公司独立承担债务责任,减少母公司的资本风险。

(3) 子公司可以有较多的资金来源渠道,充分利用所在国的资金市场。

(4) 子公司可以享受所在国的税收优惠政策。同时,子公司之间、子公司与母公司之间可以充分利用转移价格、转移利润,达到少纳税或不纳税的目的。

(5) 子公司具有所在国企业的形象,可以被当地所接受,在经营业务上也很少受到限制。

跨国公司在外国设置子公司不利的方面如下。

(1) 子公司在外国注册登记手续比较复杂,需要经过严格的审查程序。

(2) 子公司在所在国除了缴纳所得税以外,还必须缴纳利润汇出税。

(3) 子公司不能直接分摊母公司的管理费用。

母公司与子公司之间的管理关系也存在着集权与分权的矛盾。子公司产品技术复杂程度高、多种经营程度高、地域分布广、所处经营环境不确定性大、母公司国际管理经验少等原因,都会使母公司放权给子公司,使其可以独立进行自主管理;反之,母公司会实行相对的集权管理。

## 二、子公司与分公司的选择

跨国公司在选择国外组织的法律形式时,需要从企业的实力、社会形象、预期的经营状况及所在国的法律,综合地加以考虑,采用更为合适的组织法律形式。

一般来讲,企业实力雄厚、国际知名度高,可以选择分公司的形式,以利于借助母公司的名誉,打入国外新的市场。同时,如果预期企业在国外的机构在初期时会有亏损,则需要选择分公司形式,以减少总体的亏损。但是,如果所在国的法律对分公司的形式有较严格的限制时,则需要考虑采用子公司的形式。

总之,国际企业要从上述因素出发,综合分公司与子公司各自的利弊,以实现企业总体目标为目的,选择最适合企业利益的国外组织的法律形式。



## 本章小结

(1) 跨国公司组织结构的演变,是指跨国公司组织结构总体形态的演变。其基本轨迹是先在售部下设出口部,接着经历了母子公司结构阶段、国际部阶段,然后进入到全球性的组织结构阶段。进入 20 世纪 90 年代以后,经济全球化进程促使跨国公司的组织结构向更新的层次发展,跨国结构、网络结构、内部市场等新形式层出不穷。就个别跨国公司来说,组织结构的演进并不一定要逐次经历这些阶段,演进的速度也因企业而异。而跨国公司总体组织形态所经历的上述阶段,每一阶段都是对上一阶段的适应和改进。

(2) 全球性组织结构是跨国公司的国外子公司发展到全球性规模时所采用的组织形式。全球性结构就是把国内一般企业的分部组织形式扩展到全球范围,从全球角度来协调整个企业的生产和销售,统一安排资金和分配利润。它打破了企业经营分割为国内经营和国外经营的格局,从而把企业的组织结构分裂为国内结构和国外结构,视世界市场为一个整体。

(3) 全球性职能分部结构是根据各种不同的职能,在母公司总部之下设立若干分部,各分部之间相互依存度较高,并由母公司总部协调相互间的关系,是一种决策权高度集中于母公司的组织形式。全球性地区分部结构就是按照地区设立分部,由母公司副总经理担任各地区分部经理,负责企业在某一特定地区的生产、销售、财务等业务活动,而总公司负责制定全球性经营目标和战略,监督各地区分部执行。全球性产品分部结构把企业经营的重点放在产品市场和技术诀窍上,以全球作为目标市场,按照产品种类设立分部门,以产品部作为该产品在全球范围内产销活动的基本组织单位。

(4) 全球性混合结构也称为矩阵结构,是将上述 3 种全球性结构加以综合的一种组织结构形式。其中最常见有两种:一是产品-地区混合结构;二是产品-职能混合结构。跨国公司结构试图同时获得地区分部结构和产品分部结构的所有优势,是从全球性产品-地区混合结构思路出发,从下属公司的功能与权力角度,对产品-地区混合结构作进一步优化。由于有效执行的困难,跨国公司结构往往被看成是一种理想化而非现实的形式。

(5) 正式的组织结构承认并造成了总部与下属公司之间、下属公司与下属公司之间、公司与供应商和客户之间的障碍。网络结构建立在打破组织内外部障碍的意向基础上,以最大限度为顾客实现最终价值。在网络组织结构中,为了减少管理层次,消除官僚主义,大量的组织机构进行重组和精简。网络组织的基本单位是团队,团队包括多组为达到一个共同目标而一起工作的人员。典型的团队有公司与供应商或买方之间各种形式的战略联盟,



团队也致力于消除公司内部界限，促成一种员工们都承担责任并努力工作的组织氛围。团队使公司的界限变得模糊起来。

(6) 从 20 世纪 80 年代开始，在美、欧、日一些公司，一种完全超越层次结构的、与现有机构截然不同的组织机构——内部市场正在悄悄出现。内部市场的出现经历了一个演变过程，这一过程可归纳为联邦组织、网络关系、内部承包关系、重新设置机构、虚拟机构和内部市场几种形式。

(7) 结构跟随战略理论认为，企业组织结构的变化受战略变化的驱使。在不同的发展阶段中，企业应有不同的战略，企业的组织结构也相应做出反应。尽管结构跟随战略的理论已得到实证研究的广泛支持，但是对结构与战略的关系仍有一些不同看法。结构会影响战略，结构作为一种累积效果和启发艺术，都与结构跟随战略理论有不同的观点。

(8) 从法律形式上看，跨国公司在海外投资设置生产经营机构时可以有两种选择，即设置分公司或子公司。跨国公司在选择国外组织的法律形式时，需要从企业的实力、社会形象、预期的经营状况及所在国的法律，综合地加以考虑，采用更为合适的组织法律形式。



### 实训课堂

基本案情：

长期以来各大跨国石油公司主要按地理位置来安排公司的组织结构，公司建立洲一级的地区总公司，而且在有关国家或地区建立分公司。每个分公司都要从事勘探开采、炼油、销售等业务，总部的后勤服务部门负责向分公司提供法律、财务、信息及其他各项服务。近些年来，随着这些公司海外业务与分支机构数目和规模的不断增长扩大，跨国经营程度不断提高，对跨国子公司的管理难度也越来越大，传统的管理结构受到了挑战。全球性业务结构为跨国公司实施全球性战略提供了一种理想的组织结构模式。各大跨国公司纷纷对传统的矩阵结构进行调整，调整的主要内容是按公司的主要业务范围建立管理结构，从过去按地区范围管理转变为按业务范围直接进行管理，使公司在组织结构上变得更加清晰明确，有利于在全球范围内合理分配和优化资源，有利于对不同的市场做出快速有效的反应。

在公司组织结构的具体设置上，公司的总裁(CEO)负责统一管理公司的整体运营，并根据公司的业务发展需要及分类，在总部内设置多个业务板块的事业部，统一管理该业务在全球范围内的正常运营。由副总裁级别的高管具体负责，并向总裁进行汇报。同时，根据公司具体管理要求，在总部内设置管理类的副总裁分管职能部门，分管人事、财务、法律



等事务，为业务板块提供支持。

经过对目前国际上主要的跨国石油公司进行研究，可以发现通常这些公司将业务划分为上游勘探开发生产板块、销售与贸易板块，下游炼化板块、天然气及发电、化工产品、新能源利用等多个专业板块。埃克森美孚、雪佛龙、道达尔等跨国石油公司都采用这种组织结构。石油石化业界称这种组织结构为以全球为导向的专业化公司结构。该结构由原来区域性多业务的组织转变为业务型全球化的事业部制组织，将原来的大部分按照地区设置的事业部改革成全球化的事业部。这种及时的组织结构调整，确保组织结构与公司的经营环境和发展战略保持一致，同时，现代信息技术的迅猛发展又为组织结构的优化和顺畅运转提供了强有力的保证。

总结以上这种组织结构有以下几个特点。

其一，在全球专业化事业部下设置地区公司，使专业化事业部里有矩阵结构，使其具有全球性职能，有利于其在全球范围内合理分配和优化资源，有利于对当地市场做出快速反应。

其二，地区公司设置在专业化事业部内部，强调以专业化业务管理为主，加强了核心业务专业化集中管理，有利于新技术的迅速转移，符合其发展核心业务的战略思想。

其三，由于这种结构强调了纵向专业化的主导作用，避免了典型矩阵结构中纵、横向多头管理，甚至以地区公司为主管理的矛盾，提高了管理效率。

针对各大跨国石油公司这种组织结构设置，下面重点研究其销售与贸易板块的业务职能设置及范围，总体上，各大跨国石油公司销售与贸易板块主要包括以下业务职能：销售公司上游所产份额原油；为系统炼化企业提供原料采购服务；原油、成品油及化工品贸易；租船业务及船舶安全管理；为系统内上下游提供价格风险管理；原油及成品油的贸易执行；这里要特别说明一下成品油贸易的业务范围界定。通常这些跨国石油公司成品油的批发、配送及零售由其炼化板块直接负责，主要供应其遍布世界各地的销售终端与加油站。但当炼厂生产的成品油与系统需求存在差异的情况下，则将由销售贸易板块在炼厂的指令下，负责采购系统内短缺量或向系统外销售所产过剩成品油，以平衡系统总的产量与需求。同时，保证在国际贸易市场中仅出现一个公司的声音，且是最专业化的声音。

以上的销售贸易板块业务范围设置，可以归纳为以下几个优势。

统一平衡国内外原油、成品油资源和系统内整体炼化需求。根据上、下游市场行情的变化，优化销售采购策略，将对于炼厂效益较差的份额原油或成品油外销或套利到别的地区，实现销售价值的最大化。同时采购更适合炼厂的原油资源和更适合销售终端的成品油，



为下游系统降低采购成本，提高经济效益。

原油和成品油销售、采购及贸易一个声音对外，增加原油和成品油定价的话语权，提升公司整体竞争力。

销售贸易的一体化，促使跨国石油公司依托自身上、下游的结构优势，在风险可控和有经济效益的前提下，积极地展开原油和成品油贸易业务。在给公司带来良好效益的前提下，也使公司的营业额得到了巨大的提高，从而获得了当地政府相当的优惠政策，为公司带来可观的效益增值。例如，在 BP 和壳牌的总的原油营业额中，销售量与贸易量比率为 40:60，雪佛龙的比率为 50:50，道达尔的比率为 56:44。

销售及采购贸易的一体化，为优化运输方案提供了更大的空间与机会，降低企业运营成本。根据上、下游的资源与需求，合理控制上、下游价格风险，提高公司抗风险能力。

总之，国际跨国石油公司将原油和成品油销售、采购、贸易、运输诸多环节实施一体化管理的概念，在激烈的市场竞争中，优化资源的合理配置，提高了企业生产经营的效率，促进了上、下游的协调发展。在国际化进程日益加剧的今天达到了最佳的管理效果，提升了公司整体的核心竞争力。

(资料来源：王葵.“走出去”的组织结构匹配. 中国石油石化，2011(3)：80-82)



## 思考讨论题:

1. 试述各大跨国石油公司组织结构的变化。
2. 分析各大跨国石油公司目前的组织结构的适用条件、优点与可能的弊端。
3. 分析各大跨国石油公司组织结构的变化所反映的国际战略的变化。

## 分析要点:

(1) 依据本章“全球性结构”的几种类型,分析案例中所述的大跨国石油公司组织结构的类型(过去的与现在的)。

(2) 分析“全球性产品分部结构”的适用条件、优点与可能的弊端。本章阐述的“全球性产品分部结构”只介绍了最基本的框架,案例中详细介绍了大跨国石油公司“全球性产品分部结构”具体的运作方式。

(3) 依据“结构跟随战略”理论,说明各大跨国石油公司组织结构的变化所反映的国际战略(全球化/多国本土化)的变化。

## 跨国公司利益相关者与社会责任



## 【学习要点及目标】

- 了解跨国公司的主要利益相关者与其利益追求、矛盾、冲突与均衡。
- 掌握利益冲突与协调中跨国公司策略和行为选择。
- 掌握跨国公司履行社会责任所遵循的原则、主要形式和主要途径。



## 【核心概念】

利益相关者 冲突与协调 社会责任



## 【引导案例】

### IBM 与印度政府的博弈

1975 年印度政府要求国际商用机器公司(IBM),把其在印度的产品不能全部出口的子公司股份的 60% 转让给当地人。

1976 年 IBM 与印度政府谈判,提出反建议:建一家经营 IBM 计算机服务业务的公司,



IBM 在该公司中仅保留 40% 的股份；再办一家生产数字处理设备的公司，全部股权归 IBM，产品全部出口；同时还为印度的计算机进出口提供服务。此外，还答应为印度政府提供一个集成电路装配车间和测试设施、一个试验室、一个由 IBM 产品装备的研究中心。

最初，印度政府打算接受 IBM 的妥协方案，并对自己的原要求作出让步，但迫于国内压力，才拒绝接受 IBM 的妥协建议。

(资料来源: 滕维藻等. 跨国公司战略管理. 上海: 上海人民出版社, 1992)

### 【案例导学】

这虽然是一个久远的案例。但是，即使是在经济全球化如此深入的今天，跨国公司对外直接投资面临类似的事情仍旧屡见不鲜。事实上，跨国公司的使命与目标是公司内外的主要利益相关者利益与权力均衡的结果。因此，权力与利益相关者分析是跨国公司战略分析的重要组成部分，跨国公司战略的制定与实施与其各利益相关者利益与权力的均衡密不可分。本章阐述跨国公司主要的利益相关者和利益追求，及其与之相关的冲突管理和跨国公司的社会责任。

## 第一节 跨国公司利益相关者

有关利益相关者的定义很多，本书采用以下定义：利益相关者是对企业产生影响的、或者受企业行为影响的任何团体和个人。利益相关者理论认为企业各类利益相关者的利益期望、利益冲突、利益均衡及相对权力是问题的关键。

### 一、企业主要的利益相关者及其利益期望

就一般企业而言，企业主要利益相关者可分为内部利益相关者和外部利益相关者。

#### (一)内部利益相关者及其利益期望

企业内部利益相关者主要有以下几个方面。

##### 1. 企业投资的利益相关者，包括股东与机构投资者

投资者向企业提供资本，资本不仅是机器设备、厂房建筑、原料动力及土地资源的一般形式，而且是获得其他生产要素，如一般劳动力、信息技术及管理人才的必要前提，有些投资者直接经营企业，在现代企业制度中，投资者一般不直接经营企业，而是将企业委托经理人员经营。不论投资者是否直接经营企业，他们都要直接参与企业的利益分配。投资者对企业主要的利益期望就是资本收益——股息、红利。

由于股息、红利是以企业利润为基础，按股权进行分配，所以投资者对企业的主要期望就是利润最大化。如果对一个企业的投资者不止一方，那么，争得多数股权也是各方股东的利益所在。

##### 2. 经理阶层

一般指对企业经营负责的高、中层管理人员。他们向企业提供管理知识和技能，将各种生产力要素结合成整体。由于现代企业制度中所有权与经营权的相对分离，经理人员可以利用信息不对称控制企业。企业使预期利润最大化是大多数经济理论的一个假定，然而，普遍的感觉是，在现实中企业经理有其他目标。例如，使企业的规模、成长及管理职位津贴最大化。企业的增长能够给经理人员带来金钱和非金钱方面的好处，例如，增长能够给经理和员工以职业发展的机会，尽管这种增长未必会带来符合股东利益的企业利润的增长。企业增长又主要表现在销售额的增长，所以，经理对企业的主要利益期望是销售额最大化。

##### 3. 企业员工

企业员工是一个包括企业操作层劳动者、专业技术人员、基层管理人员及职员在内的



具有相当厚度的阶层。他们向企业提供各种基本要素，是企业的基本力量。企业员工对企业的利益期望是多方面的，但从影响企业目标选择角度看，企业员工主要追求个人收入和职业稳定的极大化。

### (二)外部利益相关者及其利益期望

企业外部利益相关者主要有以下几个方面。

#### 1. 政府

政府向企业提供许多公共设施及服务，如道路、通信、教育、安全等，制定各种政策法规，协调国内外各种关系，这些因素都是企业生产经营必不可少的环境条件。政府对企业的期望也是多方面的，如政府力图使企业在提供就业、支付税款、履行法律责任、促进经济增长、确保国际支付平衡等多个方面作出贡献。其中最直接的利益期望是政府对企业的税收。

#### 2. 购买者和供应者

购买者包括消费者和推销商，他们是企业产品(或服务)的直接承受者，是企业产品实现价值的基本条件。供应者为企业必需的生产要素，与企业、购买者一道构成产业价值链中的一个组成部分。购买者与供应者对企业的期望是在他们各自的阶段增加更多的价值。

#### 3. 贷款人

贷款人与投资者一道，向企业提供资金，但与投资者不同的是，企业以偿付贷款本金和利息的方式给予贷款人回报。因此，贷款人期望企业有理想的现金流量管理状况，以及较高的偿付贷款和利息的能力。

#### 4. 社会公众

企业是社会经济生活的一部分，它的行为会给社会公众各种影响。社会公众期望企业能够承担一系列的社会责任，包括保护自然环境、赞助和支持社会公益事业等。值得一提的是，对于股票上市公司来说，社会公众中还有相当一批企业的股民，这是企业内部利益相关者与外部利益相关者的交集部分，这些股民对企业的期望除了利润最大化以外，还要求企业对广大股民负责，遵循正确的会计制度，提供公司财务绩效的适当信息，制止包括内幕交易、非法操纵股票和隐瞒财务数据等在内的不道德行为。

## 二、跨国公司对外直接投资所涉及的利益相关者及其利益期望

与单纯的一国企业相比，从利益相关者的构成来看，跨国公司对外直接投资所涉及的主要利益相关者的构成与一般企业基本相同：东道国政府、跨国公司母公司、东道国投资

者，东道国下属公司经理、东道国的员工以及与跨国公司对外直接投资相关的债权人、供应者与购买者、社会公众等，是其主要利益相关者；但是，其利益格局有所变化，东道国政府与跨国公司母公司成为利益格局中两大显赫的利益主体，它们二者之间利益追求、矛盾与冲突以及各自权力大小与均衡成为研究跨国公司利益格局的主要内容。

### (一) 东道国政府

除税收目标外，东道国政府对跨国公司直接投资还有诸多利益追求。第二章所论述的跨国公司垄断优势的各要素是东道国国家吸引外资主要利益追求。

#### 1. 资本供应

如钱纳利和斯特劳特的“双缺口”模型所述，跨国公司由于其巨大的平均规模和其他特殊的优势，可为其取得巨大的资金来源。这些资金可能从内部得到，也可能从各种外部资本市场或金融机构中取得。通过这些不同途径所提供的资金，有助于填补东道国的期望投资和国内储蓄之间的缺口。除了直接投资外，跨国公司在提供资本方面，还可能间接的积极影响。首先，跨国公司可能通过为当地资本市场提供有吸引力的投资机会而动员当地的储蓄，没有跨国公司的活动，这些储蓄可能闲置着，或者用于非生产性活动。其次，外国直接投资可能刺激来自跨国公司母国和国际机构的官方援助。

#### 2. 技术

就东道国特别是发展中东道国而言，仅靠国内进行技术生产往往是不可行的。通过研究与开发来创造新技术的过程，不论成功与否，都会耗费巨大。因此，有理由认为，东道国可以通过采用外国投资者已有技术，绕过有风险的发明和革新阶段，减少必要的投入成本，并可由此向前做出重大跳跃。

跨国公司直接投资在东道国的技术扩散效应是在技术转让与技术外溢两种情形下发生的。技术转让方式早已为众人所熟知，东道国企业从技术转让中直接获得技术利益。然而，诸多研究表明，多数技术扩散是通过技术外溢(Spillover)的方式实现的。在第七章，本书比较详尽地阐述了跨国公司在东道国技术外溢的 4 条途径，东道国总是试图使知识最大限度地扩散到其他企业。

但不能由此认为，跨国公司的技术转让肯定对东道国有利。东道国是否得到利益，首先取决于技术转让的条件，包括转让的价格和供给的方法，这直接影响转让技术对东道国的经济利益。其次，取决于转让的技术与有关产品的先进性与适用性如何。最后，还取决于转让的技术对东道国技术水平的长远影响，如消化吸收情况怎样、本土化水平如何等。

#### 3. 管理

如前面所述，跨国公司提供外国管理人员和管理技术会给东道国带来重要的利益。企业家经营能力和熟练管理人员的进入，将改善当地的经济平衡，有助于促进当地企业家经



营能力的提高；跨国公司对东道国的供应者和竞争对手，还可能起到有利的示范作用。

### 4. 贸易与国际收支

跨国公司的投资可以减轻东道国外汇不足的压力，跨国公司全球统一调配的销售网还可增加东道国的对外贸易数量，因而，东道国吸收外商直接投资，可以通过扩大出口或替代进口的商品和劳务实现增加外汇方面的收益。当然，跨国公司对东道国国际收支的影响因素是多方面的，除了国际贸易对其产生的正效应外，东道国虽能从任何跨国公司的初始资本流入中得到明显的利益，但这只是一次性的影响，随之而来的，则是国际收支经常项目上不断的不利影响，其中包括支付给母公司的红利、利息和特许费及行政管理费等。

### 5. 劳动就业

在发展中国家创造就业机会是经济发展的一个重要目标。跨国公司资本的投入，无疑会增加东道国的就业人数，而且最有关联的是跨国公司子公司购买中间产品对东道国就业的间接影响；但可能会由于跨国公司所转移的技术对东道国所赋予的要素不适用，而没有创造足够的就业机会。

### 6. 企业运行机制

从制度经济学考察，发达国家跨国公司对发展中国家直接投资可能会优化企业的运行机制，这种作用在跨国公司并购国有企业中更为显著。跨国公司自身适应市场的产权结构与运行机制能够有效地提升国有企业的存量，而这一作用仅靠国有企业自身是难以实现的。

东道国政府作为一大利益相关者参与跨国投资的利益分配，为了能够实现上述的利益，可能对跨国公司的投资给予多种保护与优惠，如贸易保护、金融支持、税收优惠等；但是，东道国政府在期望获得上述利益的同时，也必须防范可能带来的风险，最主要的风险是东道国引进外资后经济安全受到的威胁和风险。例如，跨国公司对东道国的产业、市场与股权控制；对外开放可能导致的金融风险；以及自然资源的安全受到威胁等。所以，东道国政府在期望实现自己利益的同时，也要对跨国公司行为进行干预，以防范可能带来的各种风险。干预一般可分为 3 类：①金融干预，包括可用的外汇额度限制、利润汇回限制、出口比例要求、硬通货清偿手段要求、价格控制和研究开发比例要求等；②股权干预，包括股权限制、单方面重新谈判要求、强迫合资要求等；③经营上的干预，包括当地增加值最低限制、当地市场份额限制、原材料来源中当地市场所占比例、限制雇佣外国人等。

## (二)跨国公司母公司

东道国的区位优势又是跨国公司母公司利益追求的主要目标。

### 1. 市场购销因素

东道国市场规模、市场增长、发展阶段及当地竞争程度等特征，会对跨国公司直接投



资的决策产生影响。尤其是在东道国贸易壁垒较高的情况下，一张“当地制造”的标签将有助于避开进入障碍，进入东道国。

## 2. 劳动成本

国际劳动力市场的不完全性可能导致各国工资成本的差别。在这种情况下，特别是当技术已经标准化的时候，跨国公司就可能把生产活动转移到劳动力成本较低的发展中国家。

## 3. 获得原材料

对特殊原材料的需求，可能是影响跨国公司选择国外采掘、加工或生产活动地点的东道国的特殊因素，另外，原材料获取的成本高低也是跨国公司选择东道国的一个重要指标。

## 4. 实现全球资源最佳配置

经济全球化进程中，跨国公司投资的区位选择是以优化其产业链、价值链和供应链为目标的，前述的各种区位因素也都纳入到跨国公司的全球分工体系的安排中。

同样，在期望实现上述利益的同时，跨国公司也必须防范在东道国投资可能遭受的政治与经济风险，如前面所提到的东道国政府在金融、股权、经营等方面对跨国公司的各种干预手段，跨国公司也往往采用对东道国的产业、市场与股权控制等手段，以防范政治与经济风险。

### (三) 东道国的投资者

跨国公司在东道国投资可以建立分公司，也可以建立子公司，子公司可以是全资子公司，也可以是合资企业，分公司与全资子公司的投资者自然只是跨国公司母公司一家，而合资企业的投资者则一般涉及东道国的投资者(也有的投资者在第三国)。而企业股东的利益追求主要体现在对企业资本收益的分配份额上，按照股份公司的一般规则，资本所得的份额以股东的投资份额为依据，所以控股权就成为各方股东争夺的主要目标。

### (四) 跨国公司在东道国下属公司的经理与员工

跨国公司在东道国下属公司经理与员工的利益追求与一般企业基本一样，经理阶层往往将企业销售额、企业市场占有率、企业稳定增长率等作为自己追求的主要目标；而企业员工的主要利益追求仍然是两个方面：工资收入最大化与稳定的就业。不同点则表现在两个方面：一是这些经理和员工可能来自不同国籍，也可能受其各自母公司利益的约束；二是跨国投资可能对东道国带来不利于资本而有利于劳动的分配，因而跨国公司的直接投资更有利于实现企业员工的利益。

## 三、利益相关者的利益矛盾与均衡

跨国公司在东道国的成功运营是各方利益相关者利益实现的根本条件，是利益相关者



的共同利益所在。但是，由于利益相关者的利益期望不同，他们对企业发展的方向和路径也就有不同的要求，因而会产生利益的矛盾和冲突。事实上，跨国公司在东道国运营的过程也是各方利益相关者利益的博弈、协调与均衡的过程。

跨国公司对外直接投资涉及多方利益相关者，利益相关者之间的矛盾与均衡涉及跨国公司母公司与东道国政府之间、投资股东之间、投资者与经理人员之间、员工与企业之间。后面 3 对关系事实上是一般企业共同的问题，而非跨国公司独特的矛盾所在。在这里着重研究跨国公司母公司与东道国政府的利益矛盾与均衡<sup>①</sup>。

### (一)科恩的“4 个概念模型”

早在 20 世纪 70 年代，英国学者科恩(Cohen)建立了“4 个概念模型”<sup>②</sup>，该模型有助于恰当地理解跨国公司母公司与东道国政府之间的利益关系。4 个分析概念介绍如下。

#### 1. 剥削损失

根据机会成本原则，如果从现有关系中被剥削者得到的绝对收益是  $X$ ，从最佳选择中得到的收益是  $Y$ ，那么  $Y-X$  就代表剥削损失。

#### 2. 剥削收益

按照同样原则，如果剥削参与者从现有关系中得到的收益为  $W$ ，从最佳选择中可得收益为  $V$ ，那么  $W-V$  代表了剥削收益。

#### 3. 逃逸成本

为了避免剥削损失，被剥削者必然要为向一种新关系转变承受转移成本，如果逃逸成本的现值大于剥削损失的现值，那么试图改变现状，就会对该参与者不利。这一解释说明了为什么在实际生活中剥削常常持续较长时期；相反地，如果逃逸成本小于剥削损失，被剥削者将不会接受现状，而要试图改变其战略以便逃逸。

#### 4. 维持成本

为了保持剥削收益，剥削参与者必定要防止逃逸行为和向一个新的关系组织机构转变。不过这只有当维持成本的预期价值小于剥削收益价值时才值得，如果维持成本大于剥削收益，尽管它还有剥削收益，但试图维持现状并不会对剥削一方有利。

科恩的模型假设的一个非零和博弈理论，其 4 个变量在决定结果中都是重要的。在研究跨国公司母公司与东道国政府利益关系时，科恩模型中的“剥削损失”可以理解为东道国引进外资后经济安全受到的威胁和风险。例如，跨国公司对东道国的产业、市场与股权

<sup>①</sup> 其他 3 对关系的研究可参见：邹昭晞. 企业战略分析(第四版). 北京：首都经济贸易大学出版社，2011

<sup>②</sup> Cohen B J. The Question of Imperialism: the Political Economy of Dominance and Dependence, London: Macmillan, 1973.

控制；对外开放可能导致的金融风险；以及自然资源的安全受到威胁等。因此，东道国往往要采取“逃逸行为”，以防范和减少这些威胁和风险。又如，限制跨国公司在合资企业中的股权比例，甚至采用没收、征用等国有化手段；推行引进技术的国产化政策，避免纳入跨国公司的全球分工体系；进行金融管制，以防范金融风险；严格限制跨国公司的产业投向等。这些“逃逸行为”一方面会给发展中国家带来“逃逸成本”，另一方面也会给跨国公司带来投资风险(政治风险与经济风险)。对于东道国来说，如果这种“逃逸成本”小于“剥削损失”，“逃逸行为”就会发生，反之“逃逸行为”就会被抑制；对于跨国公司来说，为了防范投资风险，维持投资收益(即科恩模型中的“剥削收益”)，跨国公司也要采取“维持行为”。如果这种“维持行为”能够提高东道国的“逃逸成本”，或者减少东道国的“剥削损失”，从而使东道国的“逃逸成本”大于“剥削损失”，同时，跨国公司的“维持行为”所导致的“维持成本”又不高于跨国公司的“剥削收益”，跨国公司与东道国的博弈就达到了一种均衡，合作可以继续下去；反之，如果跨国公司的“维持成本”高于跨国公司的“剥削收益”，或东道国的“逃逸成本”小于“剥削损失”，那么由于一方合作意愿大大降低，合作面临危机；如果二者兼而有之，合作就会解体。图 10-1 简单地表明了以上的分析。

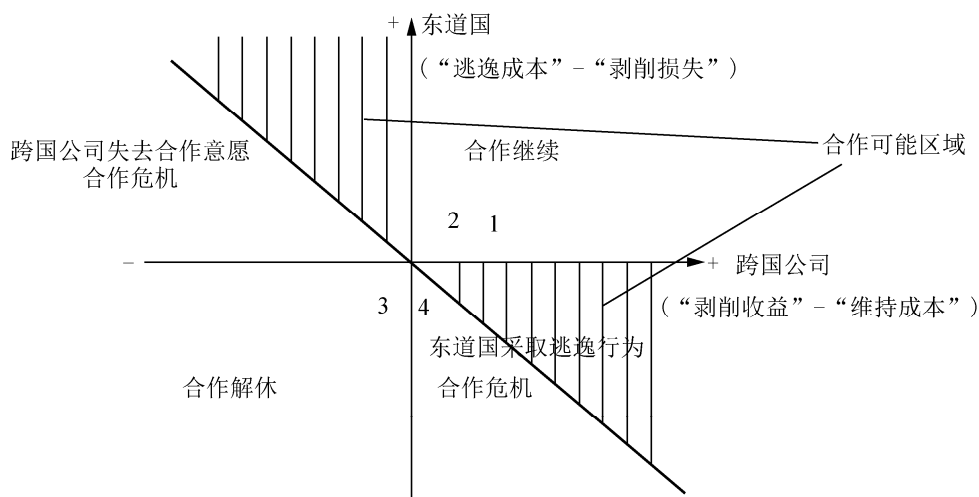


图 10-1 跨国公司与东道国利益博弈

(资料来源：邹昭晞. 对外开放与国家经济安全的博弈研究. 数量经济技术经济研究, 2002(5): 104-106)

无论对于跨国公司还是对于东道国来说，维持合作都是最佳结果。在可能的情况下，双方都愿意做出维持合作的努力。图 10-1 中第 2、4 象限中的阴影部分是描述跨国公司和东道国虽然面临合作危机，但如果一方做出适当让步，还可能会促使合作继续下去。在第 2 象限的阴影部分中，虽然跨国公司的“剥削收益”-“维持成本”是负值，但其绝对值较小，而东道国的“逃逸成本”-“剥削损失”为绝对值较大的正值，在这种情况下，东道国减少



“逃逸行为”的力度，降低“逃逸成本”，但仍使“逃逸成本”-“剥削损失”为正值，这就有可能降低跨国公司的“维持成本”，使“剥削收益”-“维持成本”成为正值，从而合作可以继续维持下去。在第4象限的阴影部分中，东道国的“逃逸成本”-“剥削损失”为绝对值较小的负值，而跨国公司的“剥削收益”-“维持成本”是绝对值较大的正值，只要跨国公司在保证“剥削收益”-“维持成本”为正值的前提下，适当加大“维持行为”的力度，就有可能减少东道国的“剥削损失”或提高东道国的“逃逸成本”，使东道国的“逃逸成本”-“剥削损失”成为正值，合作也能继续维持下去。

### (二)东道国政府与跨国公司母公司利益矛盾与均衡的几个主要问题

研究东道国政府与跨国公司母公司利益矛盾与均衡涉及很多方面。以下几个方面的问题是近年来具有代表性的问题。

#### 1. 跨国公司的全球配置资源的利益要求与东道国本土化要求(即对跨国公司资源寻求当地化要求)的博弈

经济全球化进程中的跨国公司把产业价值链放在全球不同区位，以利用专业分工优势与全球协作网络的整合优势实现资源投入与产出的最大化。从当前世界范围的国际分工模式来看，国家间竞争力的重铸不再单独以依靠某些产业的绝对完全占有，而是根据综合比较优势与合作优势，尽力参与并抢占产业中的高技术和高附加值的生产环节，而将低技术与低附加值的生产环节转移给其他国家，由此形成的产业空间转换突破了原产业空间转换的外向转移，变为产业价值链的内向分割转移。这种新型国际分工模式往往导致跨国公司对东道国技术与产业更大的控制权力，这可以看成是东道国忍受的一种“剥削损失”。

东道国为了维护本国的经济安全，摆脱跨国公司的控制，比较可行的“逃逸行为”就是坚持独立自主的本土化政策。这就难免要承担“逃逸成本”——本土化的成本惩罚与技术惩罚。东道国的本土化要求对跨国公司来说也是一种投资风险，因为它往往导致跨国公司在东道国的子公司无法按照母公司的意愿纳入其资源配置最优的全球分工体系。

在这种情况下，如果跨国公司能够提高在其全球分工体系中发展中国家所承担技术的水平，增强东道国产品出口的能力，就减少了东道国的“剥削损失”。而跨国公司的这种“维持行为”并不需要花费过多的“维持成本”。事实上，在跨国公司利用自身的有限资源力量投入价值链增值最快的环节的同时，通过相互协作也做大了该产业利益的蛋糕，因而即使是处于相对低附加值生产环节的国家和地区，也能够在学习合作中获得竞争优势。中国学者江小涓、冯远曾对中国纳入母公司全球生产体系的外商投资企业的特点进行研究，发现这类外商投资企业在引进技术的先进性和扩大出口两个方面都具有优势，但是在带动东道国配套产业发展方面的直接效果较差。

这样，如果发展中东道国权衡利弊的结果，认为逃逸成本大于剥削损失；而对跨国公司来讲，维持成本小于剥削收益，合作就能够维持下去。但是，如果东道国认为跨国公司

转让技术的先进性和出口能力的提高不足以抵消跨国公司对本国产业控制的“剥削损失”，仍然会采用“逃逸行为”，脱离跨国公司的分工体系，从而使合作面临危机。

## 2. 跨国公司对东道国市场和企业的控制与东道国获得外资资源利益的博弈

抢占东道国市场，是跨国投资的主要目的。发展中东道国通过引进外资获得先进技术的同时，必须承受跨国公司对本国市场的侵占。中国学者刘恩专曾对 20 世纪 90 年代中期以来外国投资企业产品在中国一些主要行业的市场占有率，以及国产品牌与洋品牌在若干消费品市场的占有率状况进行对比分析。分析表明，在国内各行业市场上，从一般消费品到主要工业品，从日用品到先进的电子、机械和运输产品，外资企业产品几乎是无所不在，并占据了相当一部分的市场份额，外资企业品牌在越来越多的行业中占上风。此外，20 世纪 90 年代中期以后，通过购并和“嫁接”等形式，跨国公司投资与国内企业实现了大范围、大规模的结合，国内许多关键性行业几乎都有外资进入，而且涉及的金额越来越大，在一些外资比较集中的行业中，外商股权已出现明显占优的情形。正如原联合国贸易与发展会议的秘书长里库佩罗(Ricupero)所说：“我们发现，在许多发展中国家，伴随着大跨国公司收购当地主要公司数量的增多，出现的问题也日益增多。人们担心外国收购会导致一些产业完全受外国控制，以致威胁到国家主权的完整，以及技术能力的建立。”

面对上述“剥削损失”，东道国最强硬的“逃逸行为”，就是采用国有化手段，征用或没收跨国公司子公司的资产。例如，如本书第三章所述，从 20 世纪 60 年代到 70 年代初，有 22 个资本出口国的 1535 家公司受到 76 个国家 511 次的征用。东道国相对缓和一些的“逃逸行为”则是严格限制跨国公司在合资企业中的股权比例和跨国公司进入的领域、在合资企业中坚持使用东道国的品牌等。这些“逃逸行为”在给跨国公司带来巨大的投资风险的同时，也会给东道国自身带来相当可观的“逃逸成本”——失去跨国公司投资的大量资源与效率。

面对东道国的“逃逸行为”所带来的投资风险，跨国公司直接的“维持行为”一般表现为尽量减少东道国的“剥削损失”。如本书本章引导案例所述，1975 年 IBM 公司面对印度政府的“逃逸行为”(要求国际商用机器公司(IBM)将其在印度的产品不能全部出口的子公司股份的 60% 转让给当地企业)，IBM 提出了妥协方案，这一妥协方案的确降低了印度的“剥削损失”。最初，印度政府打算接受，但后来迫于国内压力而没有接受。

跨国公司间接的“维持行为”则表现为加强对东道国企业的技术与产业控制，以提高东道国的“逃逸成本”，这一般是吸取“前车之鉴”的结果。例如，根据中国学者张平对中外合资企业北京吉普有限公司的调查研究，在缺少股权优势的条件下，美方公司从市场预期、技术优势、品牌及知识产权到生产体系进行产业控制，其收益也更多地来源于非权益分红部分。张平的研究反映了跨国公司在发展中东道国投资的普遍现象：以技术与产业控制这种“前馈控制”手段制约东道国可能采用的“逃逸行为”，降低跨国公司在东道国的投资风险。



### 3. 经济全球化进程中的跨国公司母公司与东道国政府的利益博弈

需要指出的是,经济全球化的进程大大降低了发展中东道国引进外资的“剥削损失”,也大大提高了东道国为摆脱跨国公司控制的“逃逸成本”。因而,与20世纪70年代相比,东道国为维护国家经济安全而采用的“逃逸行为”更趋于缓和。其原因是多方面的。

(1) 跨国公司的产业空间转换由原产业空间转换的外向转移,变为产业价值链的内向分割转移。全球产业价值链的分工,大大提高了许多先进技术产业的国际化与全球化程度。在这种趋势下,发展中国家如果不参加跨国公司在这些产业的全球化生产与市场网络,就很难加入这些产业发展的主流,经济全球化的优势也就无处获取,在全球竞争中必然进一步拉大差距。

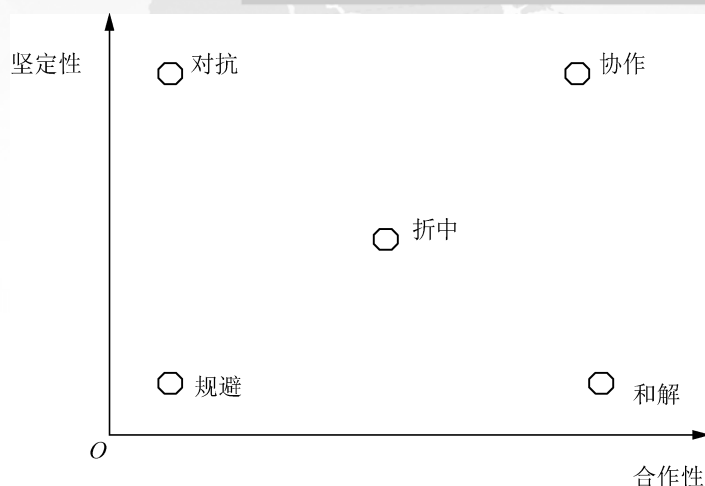
(2) 在经济全球化的进程中,各国企业之间“你中有我,我中有你”将越来越成为普遍的现象,严格区分哪个品牌是哪个国家的产品将变得很困难。例如,美国某机构曾做过一个民意调查,将一辆“丰田”车和一辆“福特”车放在美国人面前,请人们判断哪一辆是“国货”,哪一辆是“外国货”。其结果是,哪辆丰田车是在美国加州制造的,而哪辆福特车是在墨西哥组装的,品牌的国别界限变得模糊不清。随着全球经济一体化的深入,各国企业之间的合作只会更多,企业和产品品牌的交融只会更普遍。对引资收益更为适用的评价标准应该是跨国公司是否能创造新的需求,跨国公司的技术是否真正为东道国所掌握,跨国公司技术转让能否带来更多的技术溢出效应,跨国公司的进入对产业组织带来什么影响等。

(3) 不论是跨国公司还是东道国,对控股权与控制权关系的认识都有所变化。随着跨国经营经验的生长,人们逐渐认识到,跨国公司即使处于少数股权的地位,仍可通过控制生产、工艺、技术和销售渠道;或掌握资金的来源及运用有效手段或选派经理人员(包括技术、财务等专业人员);或在合资企业合同中规定外国公司享有少数否决权;或把经营管理置于另外规定的经营合同之下等来影响子公司。而东道国也可以通过立法对跨国公司在诸如雇佣当地劳动力、汇回利润、技术转让和出口水平等方面的行为进行控制。从这种意义上讲,控股权并不一定等于控制权。

## 第二节 利益冲突与协调中跨国公司策略和行为选择

### 一、利益相关者讨价还价的行为模式

企业利益相关者利益的均衡是各方利益相关者讨价还价的结果。如果用合作性和坚定性二维坐标来描述各方利益相关者讨价还价的行为模式,可以分为以下5种类型,如图10-2所示。



### (一)对抗

对抗是坚定行为和不合作行为的组合。企业利益相关者运用这种模式处理矛盾与冲突，目的在于使对方彻底就范，根本不考虑对方的要求，并坚信自己有能力实现所追求的目标。例如，1973 年，印度外汇管理条例生效，要求在限制外国企业经营的行业，将其股份减至 40%，在出口和高技术行业降至 74%，只有产品全部出口的外国公司才允许拥有全部股权。1977 年英国政府要求可口可乐公司将其技术诀窍转让给印度当地的一家公司作为补偿，美国可口可乐公司可以在新成立的这家公司拥有 40% 的股份。针对这一要求，可口可乐公司提出，它可以在新成立的公司出资 40%，但原子公司的全部股权必须保持在自己手中，以保证配方的秘密不致泄露。可口可乐的配方，是世界有名的商业机密，对可口可乐公司的竞争地位的保持至关重要。其结果是：相互间无任何回旋余地，可口可乐公司只好从印度的经营业务中退出。又如，2000 年中国政府价格管理部门要求中外合资经营企业上海施贵宝公司对其生产的治疗感冒的药品“日夜百服宁”降低价格 30% 以上，与国内同类产品看齐。施贵宝公司提出，“日夜百服宁”与国内同类产品制剂技术、疗效、成本等诸方面是根本不能放在同一水平上进行比较，但政府价格管理部门还是坚持对“日夜百服宁”强行降价。“日夜百服宁”降价后施贵宝公司以“价格已经低于生产成本”为由停止了该药品的生产。

### (二)和解

和解是不坚定行为与合作行为的组合。一方利益相关者面对利益矛盾与冲突时，设法满足对方的要求，目的在于保持或改进现存的关系。和解模式通常表现为默认和让步。例如，2001 年以胶印机为主业的中国北人集团有限公司在向印后技术拓展的战略进程中，最终选



择了与日本东京出版机械株式会社(TSK)以战略联盟的形式谋求发展。TSK 公司迫于其 6 年前在中国建厂后始终打不开市场的压力,在与北人集团谈判中,在产品价格、渠道、合作方式等诸方面做了很大的让步。

### (三)协作

协作是坚定与合作行为的组合。在对待利益矛盾与冲突时,既考虑自己利益的满足,也考虑对方的利益,力图寻求相互利益的最佳结合点,并借助于这种合作,使双方的利益都得到满足。例如,跨国公司进入东道国市场,一个很主要的目的是将其产品打入该国市场;而东道国引进跨国公司投资,一个主要目的又是利用跨国公司的国际销售渠道将本国产品打到国际市场上去。这是一对针锋相对的矛盾。20 世纪 80 年代,中国政府提出了“以市场换技术”的利用外资政策,在中国投资的跨国公司积极配合,向“二型”企业——先进技术型或产品出口型企业发展:要么投入先进技术获取中国市场;要么利用其自身的外销渠道将中国具有优势的传统工业产品打入国际市场。中外双方的协作使得双方的优势得到最佳的结合,也使双方不同的市场目标得以统一。

### (四)折中

折中是中等程度的坚定性和中等程度的合作性行为的组合。通过各方利益相关者之间的讨价还价,相互做出让步,达成双方都能接受的协议。折中模式既可以采取积极的方式,也可以采取消极的方式。前者是指对冲突的另一方做出承诺,给予一定的补偿,以求得对方的让步;后者则以威胁、惩罚等要挟对方做出让步。多数场合,则是双管齐下。例如,进入 20 世纪 90 年代后,一些大型跨国公司大举进攻中国市场,中国政府与中国企业为保护中国的名牌产品,向这些跨国公司提出合作的各种条件,通过双方讨价还价,双方达成共同协议。例如,经营卫生洗涤用品的 P&G 公司在与中国北京日化二厂合资时,不得不根据中方的要求,同时采用汰渍(外方商标)和熊猫(中方商标)两个商标。再如,2000 年中国政府价格管理部门要求中外合资企业华瑞制药公司降低其系列药品价格 30% 以上,华瑞公司中方股东出面与政府价格部门协商,最后达成减少降价品种的折中方案。

### (五)规避

规避模式是不坚定行为与不合作行为的组合。以时机选择的早晚来区分,这种模式可分为两种情况:一种是当预期将要发生矛盾与冲突时,通过调整来躲避冲突,例如,国际电话电报公司曾打算在澳大利亚购买一家食品企业的股份,当它了解到当地公众和工党的反对情绪后,立即放弃了这一打算;另一种情况是当矛盾与冲突实际发生时主动撤出,如 20 世纪 90 年代初,海湾战争爆发时,伊拉克在全球掀起对美国跨国公司的恐怖主义活动,大量美国的跨国公司被迫从东道国撤出。



## 二、跨国公司决定行为选择的主要因素

基于本书研究的主要标的是跨国公司(母公司与在东道国的下属公司),以下的讨论主要集中于跨国公司的行为选择;在跨国公司对外直接投资所涉及的多种利益关系中,跨国公司与东道国政府之间的利益关系是最主要的,也是跨国公司考虑其行为选择的主要方面,所以以下的讨论也主要侧重于跨国公司与东道国政府的利益矛盾与冲突。

当发生利益矛盾与冲突时,跨国公司首先要考虑冲突结局对企业的重要性、企业自身实力及其他相关因素,然后选择自己的管理策略和方法。决定跨国公司行为选择的主要因素有以下几种。

### (一)利益矛盾与冲突的结局对跨国公司利益的影响程度

当发生矛盾与冲突时,跨国公司首先会想到矛盾与冲突的结局对自身利益的影响程度,也就是说,导致矛盾与冲突理想解决的利益有多大,不理想的解决又会给自身带来多大的损失。如果跨国公司母公司认为矛盾与冲突的结局会直接影响到其全球战略,影响其对关键资源的控制能力,则跨国公司会尽最大努力避免冲突不理想的结局出现。换言之,若矛盾与冲突的不理想结局出现后,跨国公司下属公司与当地企业相比的独特竞争优势(包括技术优势、要素市场控制、规模经济等)因此而削弱,那么这一结局对企业来说就至关重要。

各个跨国公司及其下属公司的情况并不完全相同,某种矛盾与冲突对某类企业至关重要,而对其他类型的企业则可能并不重要。有些跨国公司追求技术领先地位,如国际商用机器公司,保持研究、开发和技术的控制,是企业成功的命脉。只有实现了这种控制,才能保证企业的高技术资源和技术诀窍的共享,保证企业的技术优势。当矛盾与冲突危及到这类资源的控制时,公司为实现理想结局,愿意付出的努力就很大。而有的跨国公司,如从事石油、铝、铜等开采业的企业,它们立足于规模经济,其成功的关键并不是技术领先地位,而是保持进入壁垒,保证生产各个环节的协调、原料市场供应的稳定。

企业之间关键资源的不同,决定了对不同类型矛盾与冲突看法的差异。此外,企业在评价某一冲突的重要性时,还要考虑下述方面的影响。

#### 1. 企业的财务状况

如果企业经营很成功,盈利颇丰,对这类企业来说,同样的矛盾与冲突的代价就显得不那么严重,从而有可能做出让步;反之,当企业的财务状况不佳,面临破产的情况下,微小的损失也会看得很重,做出让步的愿望会大大降低。

#### 2. 是否有连带的结果

如果这次让步会引起其他子公司的同样矛盾与冲突或其他相关的对母公司的负作用时,矛盾与冲突能否理想解决的成本和收益都很大。如已有先例可循,让步所导致的间接



成本和间接得利会大为降低。例如,1971年加拿大铝公司面对圭亚那政府的重新谈判要求,担心一旦这次让步,在其他国家的子公司也会效仿。又如在1984年正式成立的中美合资企业北京吉普有限公司,中方技术人员曾设计出一种新车型,美方考虑到这种车型在国际市场对母公司的影响,坚持在国际市场不使用这种车型。

### 3. 是否经过保险

资产经过保险的企业对某种矛盾与冲突带来的损失的看法显然会改变,如美国海外私人投资公司对美国公司在海外资产的没收、禁止利润汇回等引起的资产损失提供保险。已投保的企业,对东道国在这些方面的要求做出让步的可能性较大。

### 4. 是否存在可替代的机会

矛盾与冲突引起企业在该国经营缩减,可以通过在其他国家同样机会成本前提下经营的扩张来弥补时,则企业对这种冲突所愿投入的“赌注”就会减少;反之,若无替代机会,国际企业所下的“赌注”就会增加。例如,国际电话电报公司曾打算在澳大利亚购买一家食品企业的股份,后来放弃了这一打算,其原因除了当地公众和工党的反对外,还因为它能够在南非得到同样条件的投资机会。

### 5. 矛盾与冲突的紧迫性

推迟矛盾与冲突解决的机会成本的大小,也与跨国公司对待冲突的坚定性策略及其政策行为有关。机会成本越大,矛盾与冲突的紧迫性越强,做出让步的可能性就越大。

上述几种因素共同决定跨国公司愿意在矛盾与冲突中投入的“赌注”量。“赌注”越大,说明它对冲突理想解决结局越坚定;反之,坚定性就越弱。

## (二)实力对比

“实力”即议价的能力。跨国公司相对实力的强弱,决定着冲突理想解决结局实现的可能性。影响议价能力的因素很多,包括规模、成员素质、金融地位、潜在资源、领导素质、管理能力、威信、声誉、说服技巧、组织程度、内聚力、知识、专家化、可利用的替代机会等。

对跨国公司来说,有效的实力则更多地体现在以下几个方面。

### 1. 对资源的控制能力

它包括:对能产生实力的资源的控制;对自己拥有或控制的资源的了解;利用这些资源影响其他人的能力;把这些资源转化为可利用实力的技巧等。

### 2. 本国政府的支持程度

如美国在中东施加影响,使美国的石油公司得以在中东开展业务。

### 3. 联盟的存在与否

自身实力虽然不强，但却有两个或两个以上的同盟者，将大大增强自己讨价还价的能力。

### 4. 可供选择的机会存在与否

不论对于跨国公司还是对于东道国政府，可选择余地越大，谈判地位就越强。

### 5. 对冲突情形的准确判断力

如果能够准确地判断双方冲突的格局、冲突结果对双方的影响程度，冲突双方议价实力大小等，也能增强讨价还价的能力。

因此，跨国公司在作实力判断时，既要考虑对立双方各自控制的影响实力的诸因素的数量，同时还要考虑这些因素的有效性。

## (三)目标与手段的相关性

如果说坚定性行为和策略取决于目标实现的重要性和相对实力的强弱，那么合作性行为和策略则取决于矛盾与冲突双方的目标与手段的相关性和以往关系的好坏。矛盾与冲突双方的利益关系有 3 种情况：一致、对立以及既有一致的一面又有对立的一面。当矛盾与冲突双方的目标、手段呈正相关时，合作能给双方带来好处，冲突双方都倾向于合作。当矛盾与冲突双方的目标、手段为负相关时，双方都倾向于不合作。只有在双方的目标、手段完全一致的场合，才可能出现完全合作，这一般是很少见的。而如果矛盾与冲突一方目标的实现是在另一方无法实现其目标的前提下，完全不合作行为则会出现。

多数情况下，矛盾与冲突双方在目标或手段上既存在共性，又存在差异。有时，双方在目标上没有差异，但在手段选择上存在分歧，如由于双方的社会制度、经济发展水平及社会文化的不同而导致的管理差异，都可能引起矛盾与冲突。

对于那些与跨国公司在目标、手段上相关度较高的利益集团，跨国公司很可能也有动力去满足对方要求，采取合作行为和策略，通过协作或和解的策略模式使共同的利益得到协调和发展，而对于那些相关度较低的集团，国际企业则可能采取不合作行为。

## (四)以往关系的好坏

矛盾与冲突双方以往关系很融洽，有很好的合作经历，有助于推动彼此间的信任，对双方的要求坦诚相见，并做出积极的反应；反之，如果以往关系很糟，彼此互不信任，当分歧出现时，威胁感异常强烈，随时准备对对方的要求作反向的反应。关系是否融洽可以以许多形式表现出来。关系不融洽的认识和感觉来自以往冲突或分歧发生时彼此的对立，相互间的轻视、价值观念的差异和制度障碍等。

综上所述，跨国公司的冲突管理行为和策略，实际上都是上述 4 个变量相互作用的结



果。如果结局的重要性和相对实力都很高，矛盾与冲突双方利益负相关，且以往关系不佳，那么跨国公司就会选择对抗模式；反之，就会选择和解模式。当然，4个变量各自的不同等级的组合是相当多的，如果每种变量简化成只有好、坏或强、弱两个等级，4个变量的组合还有16种。在各种情况下，跨国公司的行为和策略往往是混合的、多角度的。其选择可能会遍布图10-2所示的整个平面。

此外，还应看到，矛盾与冲突是一个动态发展过程。矛盾与冲突的发展大体包括5个阶段，即潜在的矛盾与冲突、已出现的矛盾与冲突、明显的矛盾与冲突、矛盾与冲突的解决、矛盾与冲突的影响。当然并非所有冲突都经过这5个阶段。一个跨国公司在同一时间内可能面临多种矛盾与冲突，但并非都处于同一阶段，有些矛盾与冲突可能还处于潜在阶段，有些却已经发生，而有些可能已经解决。由于决定跨国公司行为的4个因素不是静止的，因而不同阶段上的矛盾与冲突可能会逐步升级，也可能逐步下降。这就为跨国公司如何在冲突管理中争取有利的结果提供了条件。

### 三、力争利益矛盾与冲突有利结局的途径

如果冲突解决得不好，会给跨国公司带来多方面的损失，轻则可能使企业成本增加、收益降低，重则使跨国公司不得不从东道国完全撤出。面对被动卷入的矛盾与冲突，跨国公司并非无能为力，它完全可以以主动的姿态去影响矛盾与冲突的结局。

#### (一)提高议价的能力

大量调查研究的结果表明，不同的跨国公司在东道国所受到的待遇大不相同，一些跨国公司子公司不情愿地在东道国组成合资企业，强加各种税收与价格限制；但对另一些跨国公司却被允许100%独资经营并获得东道国的财政资助。即便在法律机构要求对所有的外国企业平等对待时，这种歧视性待遇仍是一种普遍的现象。其原因就在于跨国公司议价能力的差异。

东道国对跨国公司议价的能力来自两个方面。一是当跨国公司的管理、技术，以及类似的资源储备可以在东道国国内取得或是可以通过咨询、许可协议等方式获得时，东道国的议价能力就提高了。当跨国公司母公司对其子公司资源的支持已经不再是子公司盈利的必要条件时，当地的利益集团就会要求政府代表它们的利益对跨国公司进行干预。东道国议价能力的另一个来源是它对本国区位优势——原材料、劳动力及资本的控制能力。随着这些要素变得越来越重要，会有更多的跨国企业竞争以在这里落户，从而使东道国议价最大化。

跨国公司母公司议价能力则主要体现在成功地运作子公司所需资源的控制力。跨国公司提高议价能力可以考虑以下的途径。

### 1. 保持对东道国技术、管理、出口能力以及资源寻求渠道的领先优势

跨国公司最常用的提高议价能力的方法就是保持对东道国技术、管理、出口能力的领先优势。

(1) 通过持续的产品改进与革新来提高子公司技术和管理的复杂性。每隔一段时间,就对现有生产线做一次重大技术革新。如果技术革新的速度落后于东道国的学习速度,或者技术水平不是足够复杂,就需要引进新的产品。

从管理的角度看,产品改进与革新也能够增强管理的复杂性。那些适应了技术快速变革的跨国公司在这方面具有特别的优势。容器生产商是个典型例子。这种企业的产品线可以自然发展到技术水平复杂化的规模。容器生产企业经历了从生产软木塞到塑料瓶盖,再从3层罐到真空罐、耐压罐,直到销售及维护复杂的制瓶设备的发展过程。让管理者和技术人员进行这些技术革新,比起让普通职员处理全新的产品或高度复杂的技术要容易得多。

(2) 保持产品在国际市场的竞争优势,从而使东道国产品出口离不开跨国企业的支持。

提高跨国公司出口能力以提高议价能力常为管理人员和观察家们所重视,但要成功实施却十分困难。这将要求生产在具有世界规模的工厂和在国际价格的基础上进行。这些苛刻要求的压力也许会在慷慨的东道国政府的资本、运作津贴和出口补贴的帮助下部分缓和,但还是会遇到一些诸如缺乏具有竞争定价的进货、不具有竞争力的工资和生产率、经营人员更习惯于在关税壁垒的保护下运作等阻碍成功实施的问题。

这个出口战略在涉及多行业的跨国企业应用是可能成功的。生产多种产品的企业可以在东道国建立一个出口型工厂。其他运作,如成熟产品的本地化生产(甚至进口)可以与出口型工厂组合。

(3) 加强跨国公司子公司纵向一体化程度,强化东道国子公司资源寻求对跨国公司的依赖性。即使在东道国资源寻求本土化的压力下,跨国公司也必须力求使子公司元件或产品的采购渠道多样化,防止东道国政府利用自己作为跨国系统内唯一供货商的有利地位,胁迫跨国公司。日本的跨国公司就一直通过使用全球化的工厂和商社来执行这个战略。

### 2. 影响东道国政府和公众对跨国公司实力的预期

例如,有些跨国公司故意增加外国工程技术人员的数量,加强安全措施,使公众误认为子公司营运很复杂;通过公关宣传使公众了解国际企业对子公司在技术转让和其他资源方面的贡献;通过公关宣传,将它们的发展计划告诉公众,使社会知道保持子公司产品竞争力的困难和近期公司的技术革新计划等。另外,国际企业还通过多种途径搜集信息情报,以便适时地安排与政府官员的接触,了解政府的意图。

### 3. 选择提高其实力的合适时机

议价能力升级的时机选择是一个复杂的问题,无论过早还是过晚都会给国际企业带来



损失。升级过早，固然牢靠，但却使技术过早扩散，损害跨国公司总体利益；升级过晚，则起不到作用。以与东道国的冲突为例，由于东道国本身技术管理水平的发展及跨国公司技术的扩散，东道国的实力地位呈递增趋势。所以一般认为，跨国公司提高议价能力水平应选在东道国政府发现子公司的地位较弱的时点上。

图 10-3 从概念上描述了跨国公司提高议价能力的时机选择。通常，跨国企业刚进入东道国都具有相当高的议价能力(A 点)。这时子公司的技术水平、管理技能都高于东道国。随着时间的推移，东道国可以从子公司或通过其他外资公司、培训、海外教育等途径直接学习相应的知识，逐步缩小二者之间的差距。这种学习效应将降低对作为这些资源供应者的跨国公司的依赖。也就是说，随着这项技能为东道国国民所掌握，跨国企业的议价能力就消失了。

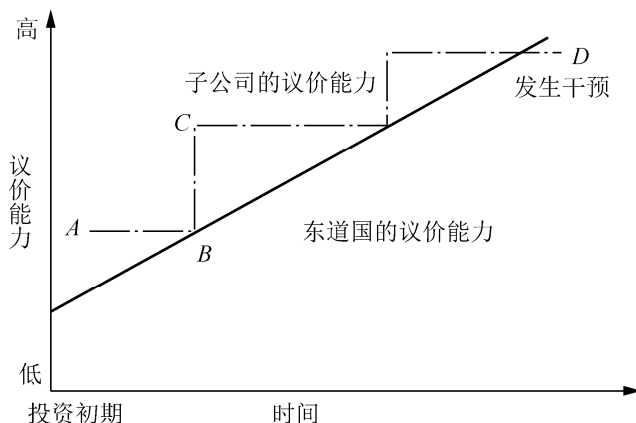


图 10-3 不同时期的相对议价能力

(资料来源：包铭心，陈小悦等. 国际管理教程与案例. 北京：机械工业出版社，1999)

从概念上讲，采取提高议价能力的行动的最佳时机是在东道国与子公司的议价能力相等之前(B 点)。在 B 点，东道国的政府或利益集团开始认为它们可以用国内技术、管理采购等来替代跨国公司的所为，而这种替代不会带来太大损失。这时，即使跨国企业以撤回服务或技术相要挟，也难以制止当地的企业家和其他利益相关者促使政府对跨国公司进行干预。

本章前述的提高议价能力的办法在 B 点都可以使用。为了说明这一点，以一个进口零件组装电气设备的子公司为例，提高议价能力可能涉及在东道国制造其难以生产的更复杂的电子器件，这一战略使子公司的位势达到 C 点。如果这种提升议价能力的努力失败的话，终将会为某种干预付出高昂的代价(在 D 点)，如被迫合资或零部件采购本土化。

## (二)提高与东道国利益的正相关性

### 1. 加强与当地企业的合作关系

例如，积极扶植当地企业成为其供应商或经销商，此种关系可对跨国公司在当地的投资形成无形的保护。

### 2. 与当地人士进行联合投资

最普遍的提高利益相关性的办法，莫过于与当地人士进行合资经营。当地股东必然会积极保护其投资的事业不受政府管制的侵害。当地合作者若为政府人士，则这种保护作用的效果更明显。IBM 公司的策略具有一定代表性。IBM 一般在当地设立两家公司：一家独资，一家合资。其中独资公司负责制造，合资公司负责市场销售。这样做有两个好处：第一，独资公司负责生产，可以保证国际企业对关键技术的垄断；第二，虽然合资公司仅负责销售，但其产品由独资企业提供，独资企业遭到政府威胁，不能正常向合资企业提供产品时，势必会影响到合资公司中当地股东的利益，当地股东就会出面对本国政府对供应商的“不友好”态度进行干预。

### 3. 资产分离与业务转移

跨国公司可将有形资产与无形资产相分离，让东道国企业拥有实体资产，则被东道国征收的危险自然会减少。

跨国公司还可根据各东道国环境的差异，充分利用其本身多元化经营的优势，极力回避会引起东道国政府和人民反感的领域，向未受东道国限制的产业发展。

### 4. 股权多国籍化

跨国公司若能取得多国国籍，或者由两个以上的国家在东道国共同投资，则受到东道国管制的情况会大为减少。例如，壳牌石油公司，拥有荷兰与英国的双重国籍，该公司的这种策略常会产生独特的效果：壳牌石油公司曾在印度尼西亚进行投资，当苏加诺政府和荷兰关系紧张时，它即强调它的英国国籍。

采取多国国籍策略的常为从事采矿业的跨国公司，而且这些跨国公司经常把其产品以期货方式卖给其他国家。这样，由于涉及众多国家的利益，东道国不敢对该企业进行征收。

### 5. 调整资本输出国国籍

基于政治、法律、税收及管理上的需要，跨国公司常以其第三国子公司的名义到东道国进行投资。经过资本输出国国籍的调整，跨国公司在东道国往往会取得较母国出资更为有利的政治与法律地位。



### (三)改善相互关系的质量

改善矛盾与冲突各方的相互关系贯穿于跨国公司所有的经营活动过程中，如果抛开利益追求因素，从纯关系角度考虑，跨国公司改善矛盾与冲突各方相互关系的努力至少可以从两个方面入手。

第一，充分发挥国际公共关系的职能，利用各种公关手段，通过各种方式加强本公司与各类公众之间的关系，在公众心目中树立起公司的良好形象，求得公众对本公司的支持和合作。

第二，要努力提高跨国公司对由于异国的制度、技术经济发展水平和社会文化的不同而形成的管理差异的适应性。特别重要的是要注意选择那些对异国差异具有足够的敏感性、语言交往能力和人际交往能力，了解东道国的社会、历史、经济、立法和政治经济体制，并能够进行积极的自我评估和情感上成熟，能够承受差异的冲击，并不失去个性的人员来担任子公司的经理人员。

### (四)进行跨文化管理

跨国公司运作的每一个国家都有它特定的经济、文化、法律、政治和竞争市场，在这些因素中文化是关键因素之一。不同文化之间，价值观念、思维方式、行为准则、语言、习惯和信仰都存在着明显的差异。文化背景不同的人，其经营理念和管理方式往往大相径庭。这也是产生矛盾甚至冲突的一个重要因素。

跨国公司跨文化管理就是在跨国经营中，对不同民族、不同文化类型、不同文化发展阶段的子公司所在国的文化冲突进行协调和融合，找出超越文化冲突的公司目标，创造出公司独特的文化管理过程以维系不同背景的员工共同的行为和观念准则。

跨国公司的子公司遍布世界各地，在一个员工众多、民族不同、价值观不同的复杂环境中，跨国公司文化管理的首要任务是，明确自身企业文化的核心。只有在有了核心的企业文化作为内在动力后，跨国公司才能在此基础上根据不同的环境调整自己的文化管理战略，对不同的文化环境进行协调、整合和创新。

跨国公司文化管理战略可分为以下4类。

#### 1. 本土化策略

通常跨国企业在海外投资必须雇佣相当一部分当地职工。这是因为，一方面各国政府为了保护当地劳工，增加就业机会，几乎都要求跨国企业必须雇佣相当数量的当地雇员；另外最主要的一方面是，当地雇员熟悉本地的风俗习惯、市场动态及政府的各项法规，雇佣当地雇员有利于跨国企业站稳脚跟，拓展市场。因此，挑选和培训当地管理人员，依靠当地管理人员经营子公司，是许多跨国公司人力资源管理的基本指导思想。



## 2. 文化移植策略

母国企业通过派到东道国的高级管理人员，把母国的企业文化全盘移植到东道国的子公司中，让子公司的当地员工逐渐适应并接受这种外来文化，并按这种文化背景下的管理模式来运行公司的日常业务。

## 3. 文化相容策略

文化相容的最高形式，在习惯上称为“文化互补”，就是在跨国公司的子公司中，作为主体文化的不是母国或东道国的文化，而是发挥这两种文化之间的互补性，让它们很好地融合在一起，同时运行于公司的操作中，从而体现出跨文化的优势。

## 4. 文化渗透策略

这是一个需要长时间培育的过程。跨国公司派往东道国工作的管理人员，基于母国文化和东道国文化的巨大不同，并不试图在短时间内迫使当地员工服从母国的人力资源管理模式，而是对子公司当地员工进行逐步的文化渗透，使母国文化在不知不觉中深入人心，使东道国员工逐渐适应母国文化，并成为该文化的执行者和维持者。

# 第三节 跨国公司的社会责任

与利益相关者相关的问题是企业的社会责任问题。20 世纪 90 年代以来，伴随着经济全球化的进程，随着全球环境压力的增加，以及消费者和非政府组织压力的增强，企业的竞争环境和竞争规则发生了重要变化。参与市场竞争不仅仅为股东利益最大化负责，而且要为股东之外的企业利益相关者创造价值；参与竞争的目标不仅为企业的生存和发展，还要将企业发展与社会和环境的发展协调起来；参与竞争的方式从弱肉强食变为合作竞争，竞争的结果也从你死我活变为互利共赢。在这样的背景下，跨国公司在全球范围进行战略和结构调整基础上，开始了公司理念的调整，公司理念调整的核心是强化公司的社会责任。1999 年以联合国秘书长安南提倡的“全球契约”为标志，跨国公司的社会责任对于企业自身发展以及全球经济发展的重要性突显出来。2000 年 7 月 26 日，以“人权”、“劳工”、“环境”、“反贪污”为主要内容的全球契约在联合国总部正式发起进入实施。

伴随着跨国公司社会责任潮流的前行，企业社会力理论日益为理论界和实际工作部门所重视。企业社会力是指企业在运动过程中对社会(社区)所延伸的能量和力量，表现为企业社会力。它是在企业与社会的互动中形成和发展的，包括作用力、影响力、吸引力和控制力。20 世纪 90 年代以来，跨国公司的跨国并购与国际战略联盟成为主要跨国经营战略，研发的国际化也将跨国公司带向了新的时期、新的企业制度和治理结构(如企业组织结构柔性化、网络化等)，使得跨国公司开始从“经济公民”向“社会公民”转化。发生这种变化的



根本原因是,企业经济力(垄断优势、技术、资源、内部化力量等)的有限性制约了跨国公司原有经营战略的实施,使跨国公司越来越认识到,经济力已经不能构成全球化经营的动力系统,必须寻求新的动力源——社会力。把承担社会责任、环境责任作为培育社会力的核心,并形成跨国公司新的核心竞争力。

### 一、跨国公司社会责任所遵循的原则——全球契约

1999 年联合国秘书长安南提倡的“全球契约”成为跨国公司履行社会责任所遵循的原则。全球契约的基础是各国签署的联合国一系列重要的宣言或原则,如《世界人权宣言》、《国际劳工组织关于工作的基本原则和权利宣言》、《关于环境与发展的里约宣言》及《联合国反贪污公约》等。全球契约希望各个公司接受并实施这些宣言或原则中体现的人权、劳工标准、环境保护和反贪污方面的价值理念和原则。

全球契约提倡 10 项原则,即:

人权: 原则 1 企业应该在其影响范围内对国际人权保护给予支持和重视。

原则 2 企业保证不践踏人权。

劳工: 原则 3 企业应维护结社自由权及集体谈判的有效承认。

原则 4 消除一切形式的强迫和强迫制劳动。

原则 5 有效废除童工现象。

原则 6 消除就业和职业方面的歧视。

环境: 原则 7 企业应支持采用预防性措施来应对环境保护的挑战。

原则 8 采取主动行动,促进在环境保护方面采取更负责任的做法。

原则 9 鼓励开发和推广对环境有利的技术。

反贪污: 原则 10 企业应反对各种形式的贪污,包括敲诈勒索和行贿受贿。

### 二、跨国公司履行社会责任的主要形式

遵循全球契约提倡的人权、劳工标准、环境保护和反贪污 4 个方面的 10 项原则,跨国公司履行社会责任主要形式可以归纳为以下 5 个方面。

#### 1. 员工福利和劳工保护

20 世纪 90 年代,某些国际知名品牌在发展中国家的分支机构和供应商雇佣和虐待女工、童工事件被媒体频繁曝光,遭到社会各界的广泛谴责。各国政府、国际组织、民间团体纷纷站出来倡导人权与劳工权利,抵制跨国公司的血汗工厂(Sweatshop)。迫于社会压力,许多公司开始努力改善员工工作条件,提高企业形象。

许多工作跨国公司从更加人性化的角度为员工提高福利。例如,摩托罗拉公司充分考虑到工作背景、工作习惯等方面的差异,对员工实行弹性工作制,为了帮助员工合理安排

作息时间和做到劳逸结合,摩托罗拉还在美国、加拿大、德国、印度、以色列先后设立了6个儿童日托中心和15个健康中心。又如,杜邦公司提出生产过程中“目标为零”的口号,追求零伤害、零安全事故、零污染、零排放、零职业病等的安全生产的终极目标,还积极与社会分享自己在安全方面的专业理念和经验。在中国,杜邦公司应邀为许多企业进行安全培训,与中国的企业管理者分享“所有的安全事故都是可以避免”的理念。杜邦的安全经验正在中国的油田、矿山和建设工地推广。杜邦还出版了《中小学生安全知识手册》,在中国大陆和台湾地区的中小学生中开展安全知识竞赛,传播安全习惯和理念。

## 2. 环境保护

尽管在一些发展中国家环境标准可能低于全球统一标准,但一些跨国公司坚持按照全球统一的环境标准来进行生产经营活动。这一点在高环境影响(High Environmental Impact, HEI)行业(如采矿业、造纸业、化工、钢铁业等)中更为普遍,原因是社会对这些行业环境标准的变化很敏感,擅自降低环境标准对环境造成的负面影响是巨大的,将严重影响跨国公司的声誉。巴斯夫、拜耳集团、宝马汽车、杜邦公司都在每年发布的社会责任报告中承诺遵守全球统一的环保标准。

跨国公司环境责任的深化表现在3个方面。首先,跨国公司实施清洁生产,减少排放,降低环境负担;其次,跨国公司积极节约资源,提高资源利用率;最后,推动资源再生利用,实施循环经济。

例如,瑞典利乐公司一直致力于利乐包回收再利用的研发工作,通过技术支持和引导,利乐在中国上海、杭州、深圳、呼和浩特等地帮助建立了近10家回收再利用企业,一条覆盖华北、华东、华南的废弃牛奶包、饮料包的回收再利用产业链也已经形成。

又如,诺维信天津工厂积极推进环保和循环经济,通过完善配套的环保设施、工艺污水和发酵残渣的资源化等措施降低能源、水、原材料的消耗,不断优化生产实践减量化。

## 3. 为消费者提供符合基本的人权标准和环保标准的商品

跨国公司必须认真倾听消费者的声音,考虑利益相关者的诉求,采取措施保证产品的质量以满足消费者合理的需求。同时,在生产过程中还必须满足上述两个基本要求(员工利益、环境保护),为消费者提供符合基本的人权标准和环保标准的商品。

为了落实这一标准,跨国公司还要将强化社会责任的措施延伸至供应商。过去跨国公司对供应商要求的重点是供货质量、成本和交货期,按照这一标准,跨国公司还要求供应商按照企业社会责任标准进行生产,换言之,在供应商业务流程中注入社会责任标准。为此,跨国公司对供应商进行更为严格和筛选和管理,要求供应商遵守其制定的行为守则或取得相关的社会责任认证,并委托社会责任监督员到供应商的工厂予以指导或进行检查。

例如,从2002—2004年年底,通用电气公司总共对3000多家供应商进行了审核,终止了与200多家不合格供应商的商业往来。2004年,通用电气又对766家在一年前已经成



为得到首次评估的供应商进行重新审核，保证供应商的行为标准不断提升。索尼公司在采购过程中主张遵循公正、公道、公平的采购原则，严禁采购人员与供应商建立私人关系。此外，索尼公司还制定了《索尼供应商行为规范准则》，要求供应商严格遵守，并派人到供应商工厂视察，了解准则的执行情况。

### 4. 反腐败和商业贿赂

透明国际组织每年对全球 163 个国家的腐败与贿赂情况进行调查并予以指数化评价。近年来，最廉洁的国家如芬兰、冰岛、新西兰的得分远远高于伊拉克、刚果、海地等国家。在有些国家，政府和中间商给予少量“润滑费”已经成为当地的商业惯例。但是，商业贿赂首先会降低经济运行效率、损害公平、将成本转嫁给出其他利益相关者；其次，商业贿赂妨碍了同行业厂商公平竞争的权利；最后，各国法律、各种非政府组织制定的行为准则和国际公约均明令禁止商业贿赂行为。因此，许多跨国公司都通过各种手段杜绝和打击商业腐败行为。

壳牌公司对经营准则、商业操守的规定甚至细到对“送礼”都有明确规定。例如，壳牌规定，如能有助于提高壳牌的企业形象，你是可以向非壳牌人士送礼物。送礼通常发生在发展新的商业关系的情景下，或在举行商业活动、签字仪式和高层人物互访的时候。黄金规则是礼物不允许被作为一种酬赏赠送给某个正在为壳牌的利益做某件事的人。为了增加商业透明度，壳牌公司内部专门设立了“举报专线”和辅助网站，允许员工对商业贿赂行为进行匿名举报。摩托罗拉通过网上培训的形式向员工普及反腐败知识。除了在美国本土之外，摩托罗拉宣称不参与任何政治上的捐赠活动。

### 5. 慈善捐赠和公益活动

慈善捐赠和公益活动是公司社会责任历史上最为悠久的历史，曾被认为是公司社会责任的同义语。跨国公司慈善捐赠的内容大都与本企业的生产经营活动相联系，体现了慈善捐赠活动与企业战略的紧密结合。企业根据自身所处的经济环境和行业特点针对某一具体领域集中进行慈善和资助活动，可以改善企业整体的竞争环境，提升企业的竞争优势。花旗集团设立的基金会是策略性慈善的一个良好例证。截至 2006 年，该基金会已经累计捐赠 1.6 万次，共 3.8 亿美元。2006 年，该基金会捐赠额达到 9.3 千万美元，遍及全球 86 个国家。基金会的捐赠方向主要分为 3 个板块：金融教育、建设和谐社区、教育下一代。1996 年它开始在阿根廷资助模拟银行项目，教育当地学生银行是如何运转的、银行同业间如何竞争以及如何应对国际金融风险。仅 2006 年就有 28 个国家的 3.1 万学生接受该项目的培训。当地居民的金融知识和理财意识由此获得增强，从而使对金融产品的需求不断增加，当地金融业也随之获益和繁荣起来。金融教育背后蕴藏着改善竞争环境的慈善动机，充分体现了

花旗集团慈善捐赠的策略性。<sup>①</sup>

### 三、推进与保障跨国公司履行社会责任的主要途径

跨国公司履行社会责任，必须有完善的制度作为保障。总结近来的来跨国公司的实践，可以考虑以下几条途径。

#### 1. 组建国际性社会责任组织或制定国际性企业社会责任行为守则

##### (1) 倡议商界遵守社会责任组织(Business Social Compliance Initiative, BSCI)。

从 2002 年开始，总部设在比利时布鲁塞尔的对外贸易协会(FTA)就致力于为欧洲许多不同的行业行为守则和监督体系建立一个共同的平台，并为建立一个欧洲共同监督体系打好基础。在 2002 年和 2003 年这两年间，各大零售业公司和协会为建立此类体系的框架举办了多次研讨会。2003 年 3 月 FTA 正式成立了 BSCI，旨在制定欧洲商界针对遵守社会责任的统一途径和程序。企业通过采用 BSCI 的监控机制来实施并加强生产设施在社会责任上的标准持续发展。该计划得到了众多欧洲大型零售商的支持。

##### (2) 英国道德贸易组织(Ethical Trading Initiative, ETI)。

这是由英国起草的一个议案，目的是通过设立针对在发展中国家采购公司社会责任的论坛以改善全球工人的工作条件。ETI 成员包括国际品牌商、零售商、工会及非政府组织。截至 2008 年年底，ETI 拥有 45 个成员，遍布欧美及亚太地区；其基本法规所实施的范围涵盖了 3 万多家供应商，约 330 多万名工人。

##### (3) 社会公约(Initiative Clause Sociale, ICS)。

法国商务和发行联盟(FCD)的成员根据国际劳工组织(ILO)在社会责任管理方案上的指引，并采纳 SA 8000 标准中的理念，在 1998 年的第三季度正式发布了“社会公约”。公约的主要目的，是对非食品类消费品的产品来源国家，做出适当的指导。如 ICS 社会公约所述，其宗旨是为了在各成员的产品供应链中，促进和支持供应商对工作环境的相关持续改善项目，当中的范围包括社会责任和职业健康及安全方面等。ICS 的社会公约中已定义了对 ICS 成员的基本核心要求，各成员可自行制定其本身的社会责任规范(Code of Conduct)，规范所覆盖的范围可能多于现有规定或加强现有条款的要求。为了避免在供应链中多余的反复审计，所有由 ICS 成员自发进行的审核，审核结论将会上传到 ICS 的数据库中并且开放给 ICS 各成员。SGS 是市场中极少数被 ICS 认可的独立社会责任审核机构之一。

##### (4) 全球社会责任合规方案(Global Social Compliance Programme, GSCP)。

这是众多知名国际零售商，如沃尔玛、家乐福、麦德龙、乐购等，为提高全球供应链中的劳工标准及环境保护，于 2007 年共同商讨制定的一套全球统一的各行业通用的社会责任最佳行为守则。截至 2010 年，已有 650 家全球零售商、制造商、服务提供商及其他利益

<sup>①</sup> 盛斌，胡博. 南开学报(哲学社会科学版)2008(4)，116-123



相关者参与了这一组织。和以往其他社会责任方案不同,参与 GSCP 的企业和组织都已拥有本身的社会责任行为守则,且多数是基于诸如倡议商界遵守社会责任组织(BSCI)、道德贸易联盟(ETI)、社会公约(ICS)等制定的。但是,这些守则在内容和审核方法上都有细微的差别,所以同一供应商就要接受来自不同买家的不同社会责任审核,这就造成了原本可以用于生产的资源的浪费及审核成本的增加,供应商及公众也不明确究竟怎样才算是履行了良好的社会责任。GSCP 的产生即是为了解决这样的问题。GSCP 致力于在全球范围内建立起对最佳社会责任的一致认识和理解,为全球供应商传达统一清晰的信息,为全球买家提供一个平台,商讨如何解决供应链中社会责任问题和挑战。

## 2. 企业成立专门的社会责任机构

为了在全球层面统筹公司社会责任,并将其纳入公司长期的管理战略中,许多跨国公司成立了专门负责促进与监督公司社会责任的部门,如宝洁公司的治理与公共责任委员会、陶氏化学公司的环境健康安全委员会、可口可乐的公共政策与信誉委员会、丰田公司的环境管理委员会都是企业专属的社会责任机构。这些机构大都处于企业各层结构的顶端,接受企业总裁或副总裁的统一领导,是跨国公司履行社会责任的“大脑”。

更重要的是,这些机构还负责公司社会责任政策的具体制定和实施。公司社会责任政策是在理念和实践不断拟合的过程中产生的。一部分企业将国际公认的社会责任标准作为社会责任政策,但更多的公司是在综合考虑国际公约、政府法律、市场、行业等因素的基础上自己制定的。为了保证政策的有效性,跨国公司根据执行效果和社会反响对社会责任政策进行评价,并参照评价结果对政策进行修正和完善。据此,公司社会责任政策构成了一个包括形成、制定、执行、效果评估 4 个环节在内的动态循环过程,见图 10-4。

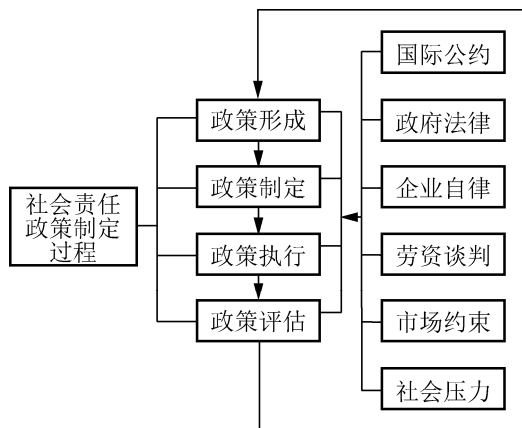


图 10-4 跨国公司社会责任政策和制定过程

### 3. 把公司社会责任融入业务流程

从跨国公司投资项目建设启动就开始强化公司的社会责任。中海壳牌石油化工有限公司在广东省大亚湾经济技术开发区兴建年产 80 万 t 乙烯及 230 万 t 产品的石化工厂的整个过程就是一个很好的范例。

可持续发展是中海壳牌管理体制中不可或缺的组成部分,体现在项目设计、施工和运营阶段的所有商业决策中。中海壳牌制定了 7 项相互关联的原则来衡量可持续发展的业绩,包括:使收益率最大化;实施的可行性;对环境的影响降至最低;有效地利用资源;尊重和维护公民利益;促进社区效益最大化;让项目利益相关者参与。总之,就是承担经济、环境和社会责任,实现公司和当地居民及其他利益相关者的共赢。

(1) 严格遵循国际环保标准进行设计。中海壳牌南海石化项目严格遵循国际环保标准进行设计。在参照省级和国家标准的基础上,结合了世界银行、欧洲和壳牌的设计标准,以达到能效最大化、用水量最少化和废物最少化的原则。

(2) 减少排放,提高资源利用率。壳牌在中海壳牌项目中,使用了拥有 13 项专利的先进的自有技术。这些技术涉及原料使用、工艺流程、循环利用的各个方面。排放的废气通过多种方法被再次利用,包括各种高效燃烧装置、低氮烧嘴、除尘和余热回收装置等。单位产品的耗水量比目前国内的石化项目低 20%~25%。所产生的废物将被最大限度地回收利用。中海壳牌还自行升级了环保要求,做到了还未生产,污染治理设施已经到位。建设阶段的建筑和生活垃圾先在原地初步进行分类,再运到垃圾集中分类处理场。

(3) 保护环境,保护生物。为了保住蓝海海域碧蓝的海水,中海壳牌项目的施工方做出了周密的安排。石化项目所在地一面环山,一面靠海。南方多暴雨,一旦暴雨冲刷工地,泥浆顺地势即可直接流入大亚湾,海水将被染成黄色。为了阻止泥浆直接入海,施工方优化了施工方案,在动土之初,就在工地靠海一侧开挖了一组雨水净化池,下雨后,雨水从污水管网进入净化池,经沉淀后的雨水部分排入大海,其余用作工地绿化、洒水用水。

控制工地扬尘是施工过程保护环境的另一个重头戏。大亚湾地区原本山青水碧,但是今年南方遭遇了多年未遇的大旱。干燥的土壤在工地的道路上形成大量灰尘,如果不加控制,不仅工地将笼罩在黄色的灰尘之中,而且还将影响附近更宽广的区域。为此,施工方安排了数十辆洒水车,每天 24 小时出动,昼夜不停地在施工道路上洒水,压制灰尘飘散。

(4) 保障社区共发展。与国内其他公司在项目设计之初只做“环境影响评价”不同,中海壳牌做的是“环境与社会影响评价报告”——他们所考虑的,不仅是要最大限度地降低对自然环境的影响,而且要最大限度地使项目周边的社区从项目中受益,特别是配合当地政府帮助搬迁村民恢复生计。

在中海壳牌石化项目的基地上,原来居住着东联村和岩前村的 8 000 多居民。为了支持建设这座国际一流的石化基地,他们被搬迁至附近的其他地区居住。中海壳牌把恢复居民的生计列入了可持续发展的规划之中。在动迁居民的聚居地,一幢幢崭新的小楼已拔地而起。居民告别老屋后都迁入了宽敞的新房,接进了自来水、有线电视等。目前,已有 400



多名村民在项目工地上工作。两家公司还直接从石化项目获得了承包工程合同，如施工道路的路灯、自行车专用道修建工程、临时围墙维修工程等。搬迁居民在为项目施工出贡献的同时，也获得了今后赖以生存的新技能。

中海石化项目建设过程表明，这样一个主动承担社会责任和环境责任的公司，有可能会将它的这种负责任的现代公司理念向社会传播，带动周边甚至更大范围可持续发展。

### 4. 引进和建立发布公司报告制度

跨国公司不仅在全球范围发布公司责任的报告，而且在各东道国引进和建立公司社会责任报告制度。例如，以下跨国公司近年来已经开始把全球报告中国化，或者编制在中国的报告。

(1) 德国拜耳公司出版了中文版公司责任报告。从公司的经济责任、生态责任和社会责任 3 个方面论述了公司对于公司社会责任的理解及实际行动。颇具特色的是，拜耳公司的报告附录了大量系统的数据来说明公司承担 3 方面责任的进展和今后努力的目标。

(2) 日本东芝公司从 2005 年起出版中文版公司责任报告。报告阐述了东芝公司的经济、社会和环境 3 个方面的责任。在这 3 方面报告中都用相当大的篇幅介绍了东芝公司在中国致力于经济社会和环境责任的努力。

(3) 日本松下公司已经连续多年出版中文版公司责任报告。报告主要阐明松下公司对环境的基本态度及防止温室效应，产品回收利用，化学物质管理等问题上的作为；以及介绍松下公司为客户负责，发挥员工的个性，为供应商负责等方面的责任。

(4) 壳牌公司针对中国的经营发布了中国可持续发展报告。总结其一年来公司的环境和社会表现，包括废物管理、健康、安全、环境社会和健康影响评估，社会投资，多元化与包容性，与利益相关者的沟通以及可持续发展推广行动等。在“2004 可持续发展报告”中从“废弃物管理”、“健康”、“安全”和“渗漏”4 个方面报告了公司在中国环境中的社会表现。特别在谈及安全时，报告检讨了 2004 年公司在 4 起死亡事故。报告对于这 4 起死亡事故进行了分析，报告了杜绝事故的措施。

通过中国化的公司责任报告，跨国公司不仅直接向中国政府、企业和媒体报告了本公司强化公司责任的进展，更具意义的是这些报告推广了跨国公司全球范围发展的新理念，极大地推进了强化公司责任的潮流在中国的发展。

### 5. 加强员工操守管理

许多跨国公司高度重视员工的操守管理。它们把公司制定的业务行为准则推广到公司员工中。

例如，埃克森美孚公司的《业务行为准则》构成了全球经营体系的框架，规定了每位员工在日常工作中需要遵守的原则。该准则规范了公司经营的各方面活动，其基本政策涵盖 16 个方面，即道德标准、利益冲突政策、公司资产、出任非关联公司 / 机构董事、礼品馈赠和款待、政治活动、国际业务、反垄断、健康、环境、安全、产品安全、客户关系和



产品质量、酒精和药物的使用、平等雇佣机会、工作场所的骚扰。

许多跨国公司都有类似的行为准则或者道德规范。这些公司每年要求员工特别是高级管理者签署声明认可该公司的行为准则。



## 本章小结

(1) 就一般企业而言,企业主要利益相关者可分为内部利益相关者及外部利益相关者。与单纯的一国企业相比,从利益相关者的构成来看,跨国公司对外直接投资所涉及的主要利益相关者的构成与一般企业基本相同。但是,其利益格局有所变化,东道国政府与跨国公司母公司成为利益格局中两大显赫的利益主体,它们二者之间利益追求、矛盾与冲突以及各自权力大小与均衡成为研究跨国公司利益格局的主要内容。

(2) 除税收目标外,东道国政府对跨国公司直接投资还有诸多利益追求。第二章所论述的跨国公司垄断优势的各要素是东道国国家吸引外资主要利益追求,如资本供应、技术、管理、贸易与国际收支、劳动就业、企业运行机制等;而东道国的区位优势又是跨国公司母公司利益追求的主要目标,如市场购销因素、劳动成本、获得原材料、实现全球资源最佳配置等。

(3) 英国学者科恩建立了“4个概念模型”,该模型有助于恰当地理解跨国公司母公司与东道国政府之间的利益关系。

(4) 企业利益相关者利益的均衡是各方利益相关者讨价还价的结果。如果用合作性和坚定性二维坐标来描述各方利益相关者讨价还价的行为模式,可以分为以下5种类型:对抗(坚定行为和不合作行为的组合);和解(不坚定行为与合作行为的组合);协作(坚定行为与合作行为的组合);折中(中等程度的坚定性和中等程度的合作性行为的组合);规避(不坚定行为与不合作行为的组合)。

(5) 当发生利益矛盾与冲突时,跨国公司首先要考虑冲突结局对企业的重要性、企业自身实力及其他相关因素,然后选择自己的管理策略和方法。决定跨国公司行为选择的主要因素有:利益矛盾与冲突的结局对跨国公司利益的影响程度;实力对比;目标与手段的相关性;以往关系的好坏等。

(6) 力争利益矛盾与冲突有利结局的途径一般包括:提高议价的能力;提高与东道国利益的正相关性;改善相互关系的质量;进行跨文化管理等。

(7) 1999年以联合国秘书长安南提倡的“全球契约”为标志,跨国公司的社会责任对于企业自身发展以及全球经济发展的重要性突显出来。2000年7月26日,以“人权”、“劳工”、“环



境”、“反贪污”为主要内容的全球契约在联合国总部正式发起实施。

(8) 遵循全球契约提倡的人权、劳工标准、环境保护和反贪污 4 个方面的 10 项原则，跨国公司履行社会责任主要形式可以归纳为以下 5 个方面：员工福利和劳工保护；环境保护；为消费者提供符合基本的人权标准和环保标准的商品；反腐败和商业贿赂；慈善捐赠和公益活动。

(9) 跨国公司履行社会责任，必须有完善的制度作为保障。可以有以下几条途径：组建国际性社会责任组织或制定国际性企业社会责任行为守则；企业成立专门的社会责任机构；把公司社会责任融入业务流程；引进和建立发布公司报告制度；加强员工操守管理等。



### 实训课堂

基本案情：

投资专家预测，5 年内中国海外直接投资的规模将超过海外对华直接投资的规模。中国海外直接投资正处在—轮指数级飙升的起点，到 2020 年，中国企业将在世界各地积累 1 万亿~2 万亿美元资产。Cone 公司的调查报告显示，中国受访者比全球其他九个国家受访者更加关注企业社会责任，更加期待企业发挥其积极影响，帮助解决社会和环境问题。己所不欲，勿施于人。中国企业在国内越来越多地认识到企业社会责任的重要，越来越多地投身企业社会责任的实践，走出国门的中国企业也应该在国外做履行企业社会责任的榜样。

哥伦比亚大学可持续国际投资研究中心主任卡尔·索旺在谈到中国企业如何更好地投资美国时指出，中国必须制定和执行适用于国企和私企的更高的透明标准(如符合国际标准的会计准则)；中国投资者需要学会驾驭华盛顿的决策机构，从而获得更多商业机会；中国企业要吸收国外文化运行的主流价值观，因为文化挑战和政治挑战同等重要。这 3 点建议无不与企业社会责任相关。

#### 1. 政府应制定和完善社会责任法规和规则，引导企业融社会责任于海外投资

中国企业要走出去，就必须拥有企业社会责任的全球标准。中国的法律法规已经对有关企业社会责任的内容，如环境保护、产品质量、工作环境、商业贿赂及安全标准等方面给予强制性的规定。一些法律法规如《中华人民共和国合同法》、《中华人民共和国环境保护法》、《中华人民共和国反腐败法》、《中华人民共和国社会保障法》等相继颁布，形成了企业履行社会责任的法律基础。除了强制性法规外，中国政府还可以尽可能多地吸收企业社会责任的国际标准，将其融入企业经营管理的相关法规，规范企业的行为，

倡导企业履行社会责任。中国企业要“走出去”，就既要合格的中国企业公民，更要合格的全 球企业公民，遵循更高标准的企业社会责任规则。中国政府应加强与国际企业社会责任机构的交流与合作，遵循国际规范和惯例，在完善企业社会责任法规之外，制定相应的社会责任标准、指导原则和行为指南，帮助国内企业不断向国际标准靠拢。尽管中国政府出台了诸多涉及企业社会责任的法律法规，但尚未形成完整和系统的法律体系，在相关法规的具体实施上仍缺乏相关监控和执法标准。因此，与企业社会责任相关的法律需要对企业应承担的社会责任范围、权利，以及企业不履行社会责任所应承担的法律责任给出明确的规定。

## 2. 企业应引进社会责任国际标准，在海外并购要责任先行、追求多赢

企业社会责任已经成为国际投资和贸易规则的一部分，成为跨国投资者共同接受的“软法”。中国企业要进一步拓展海外投资并购，必须尽快学习、适应和采用体现企业社会责任的国际通行的社会和环境标准。中国企业要引进国际通行的公司治理机构、财务制度和管理工具(如 SAP 等)，还要使用海外诸多利益相关者“听得懂”的“语言”进行沟通，这些“语言”就包括企业社会责任。

中国概念股近期在美国遭调查，表面看是“浑水”公司以及一些做空中国的投资势力借打压中国在美上市公司牟取私利；理性客观地看，确实有不少中国赴美上市公司治理结构不清晰，运作不透明，披露不及时、不准确，财务制度不符合国际规范，关联交易、内幕交易、虚假盈利信息司空见惯。中国企业可以对比国际上广泛认可的《OECD 跨国企业准则》，找出差距，努力改进，力争打造符合国际惯例的真正的国际化公司。

对于寻求海外投资和运营的中国企业，除财务报告要符合国际标准外，企业在公司治理、合规、劳务、安全、环境指标等方面的表现，也会受到境外投资者和利益相关方的关注。

对于全球范围内备受跨国公司关注的一些具有“域外管辖力”的法规，如美国的《反海外腐败法》、英国新颁布的《反贿赂法》及各主要国家的反垄断法，中国海外投资企业都应该耳熟能详。

中国企业海外投资推进到哪里，中国企业的社会责任就应该延伸到哪里。中国企业必须考虑到当地政府和民众的关切，在为中国、为企业自身谋利益、谋发展的同时，要保护好当地的自然环境，尊重当地人民的风俗习惯，提供就业机会，帮助消除贫困，促进教育和卫生事业发展，将商业活动和企业社会责任有机结合起来，树立中国企业的良好形象。

## 3. 企业可适当借助全球公关公司，做好海外并购的沟通工作

中国企业海外并购进展神速，但也阻力不小。阻力之一便是中国企业海外投资的“负面



形象”。这些“负面形象”有客观的成分。例如，中国企业海外并购集中在资源领域，这会让东道国担心战略资源失去控制，环境受到污染；在工程承包、工厂经营管理方面，中国企业大量聘用中国员工，也受到不少诟病；一些中国企业把国内的“潜规则”带到了国外，行贿受贿，粗制滥造；一些国有企业产权不清晰、财务不透明、经营不合规，也会受到西方国家投资者、政客的抵制和监管机构的处罚。

“负面形象”的主观成分则表现在，西方国家及一些发展中国家的民众对中国不了解，对中国企业不了解，以为中国企业都有政府背景，认为中国投资就是为了掠夺资源，认为中国海外并购就是觊觎技术、商业机密。一些西方媒体也热衷于炒作中国投资威胁国家安全，抢夺工作机会，带来低价倾销，给中国海外投资并购戴上“新殖民主义”的帽子，以至于中国的海外并购遭到怀疑和抵触。

积极主动的沟通交流将帮助展现健康向上的中国和积极进取的中国企业，减少“妖魔化的中国”和不讲诚信、缺乏社会责任的中国企业的负面印象。2011 年春节期间纽约时报广场播放的“中国国家形象片”，就曾吸引了大量美国民众的眼球，让他们看到了一个更加真实祥和的中国。

对于大型海外并购项目，在聘请国际一流的投行等中介机构的同时，中国企业可以聘请国际公关公司，帮助进行必要的沟通和游说。比起大部分中国企业，这些国际公关公司更加了解西方文化，了解西方国家政客、媒体、民众、商界的价值观和关切点。因此，可以通过他们制定全盘沟通计划，介绍投资项目的经济和社会效益，介绍中国公司的使命和价值观，将中国公司塑造成一个具有竞争力、讲求社会责任、诚实可信的战略合作伙伴。

(资料来源：王仁荣. 企业社会责任和中国企业海外并购. 上海经济, 2012(1): 38-43)



### 思考讨论题：

1. 中国企业对外直接投资应该如何处理好各方利益相关者的利益关系？
2. 中国企业对外直接投资应该如何履行社会责任？

分析要点：

(1) 分析案例中所涉及的利益相关者，运用利益相关者理论与冲突管理理论，分析如何处理和解决利益相关者的利益矛盾与冲突。

(2) 运用跨国公司履行社会责任所遵循的原则、主要形式和主要途径，针对案例情况进行分析。

# 全国迷你型MBA职业经理双证班

- 学习方式：全国招生 函授学习 权威双证 国际互认
- 认证项目：注册职业经理、人力资源总监、品质经理、生产经理、营销策划师、物流经理、项目经理、企业管理咨询师、企业总经理、营销经理、财务总监、酒店经理、企业培训师、采购经理、IE工业工程师、医院管理、行政总监、市场总监等高级资格认证。
- 颁发双证：高级注册 经理资格证+MBA研修证+人才测评证+全套学籍档案
- 收费标准：仅收取**1280元** 招生网址：[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)  
报名电话：**13684609885 0451—88342620**  
咨询邮箱：[xchy007@163.com](mailto:xchy007@163.com) 咨询教师：王海涛
- 学校地址：哈尔滨市道外区南马路**120**号职工大学（美华教育）



美华论坛  
[www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)

- 颁证单位：中国经济管理大学  
• 主办单位：美华管理人才学校

全国职业经理MBA双证班

精品课程 火热招生

函授学习 权威双证 全国招生 请速充电



- 近千本**MBA**职业经理教程免费下载
- -----请速登陆: [www.mhjy.net](http://www.mhjy.net)