

有利难图： 跨国企业在俄乌冲突中的“选边站”^{*}

梁怀新

内容提要：传统观点认为，大国间“选边站”的行为主体主要为主权国家，但近年来，伴随大国战略竞争的持续演化，特别是俄乌冲突的爆发，跨国企业在大国间“选边站”现象日趋增多，已成当前国际关系研究中的关键性话题，需引起我们的足够重视。文章基于对相关文献的梳理，对跨国企业“选边站”的概念进行了初步界定，并尝试搭建具有一定现实解释力的跨国企业“选边站”理论分析框架，认为跨国企业“选边站”是大国战略竞争背景下，跨国企业在一系列内外因素作用下背离正常经营轨道，以撤出市场、生产转移等方式被迫介入大国战略博弈的一种国际政治经济新现象，大国的外部压力是其出现的主要诱因。为了验证这一框架，文章对俄乌冲突中跨国企业在美俄之间“选边站”的整体态势、成因进行了分析，并以美国科氏工业为对象进行了案例分析。同时，文章也对中国跨国企业和中国政府的应对策略给出了思路建议。

关键词：俄乌冲突 跨国企业 “选边站” 大国战略竞争

作者简介：梁怀新，对外经济贸易大学国际关系学院讲师

当今时代，大国战略竞争持续深化，中美贸易战硝烟未尽、俄乌冲突愈演愈烈，全球安全局势正面临严峻挑战。在此背景下，跨国企业的“选边站”现象日益成为大国战略竞争的重要注脚。在全球化时代，价值中立是跨国企业打破国界限制进行全球拓展的精神内核，成就了一个个成功的跨国企业案例，但正如斯蒂芬·沃尔特（Stephen Walter）所说，俄乌冲突有可能

* 感谢《当代亚太》编辑部约请的匿名评审专家提出的修改意见和建议，文责自负。

□ 当代亚太

导致大国间的合作难以维系，国际关系将重新回到大国争权夺利、而其他国家只能尽力适应的现实主义逻辑。^① 当前，伴随国际关系重回丛林法则，跨国企业不仅日益被卷入国际政治斗争的漩涡之中，更呈现在大国间“选边站”的整体趋势。俄乌冲突中，一部分跨国企业受到西方国家影响，以暂停在俄业务、转移生产等方式介入美俄战略竞争，而其中一部分西方跨国企业也遭到了俄罗斯的反击。

国际政治中的“选边站”策略并非新话题，但传统国际关系理论语境中“选边站”策略的实施主体主要是主权国家，着重论述的是中小国家如何在大国战略竞争中锚定自身立场、进行战略与外交政策选择的问题。^② 与之相对，针对大国战略竞争中的跨国企业“选边站”策略研究成果却相对有限。^③ 现阶段，伴随俄乌冲突后世界格局的进一步撕裂，跨国企业在大国间的“选边站”将日益成为影响大国战略竞争走向的重要因素，对国际秩序的演进也可能产生深层次作用。因此，本文的研究问题为：大国战略竞争中跨国企业为何会背弃价值中立原则而在大国间“选边站”？跨国企业与国家行为体“选边站”的区别是什么？中国跨国企业与政府如何有效应对这一国际关系新现象？本文将在对相关文献进行梳理归纳的基础上，结合俄乌冲突的现实案例，尝试对相关问题进行分析。

① Stephen M. Walt, “The Ukraine War Doesn’t Change Everything”, *Foreign Policy*, April 13, 2022, <https://foreignpolicy.com/2022/04/13/ukraine-war-realism-great-powers-unipolarity/>.

② 中小国家“选边站”策略研究在国外开展较早，近年来，随着中美战略竞争的持续深化，国内学者也充分关注到了这一主题，产生了一系列的成果，参见张立、胡大一：《论国际博弈中的“选边站”》，载《当代亚太》2021年第5期，第75~104页；李晨阳：《东盟国家会在中美之间选边站吗》，载《世界知识》2021年第20期，第73页；曹玮：《选边还是对冲——中美战略竞争背景下的亚太国家选择》，载《世界经济与政治》2021年第2期，第47~77页；马小军《选边为难，脱钩不易：地缘政经格局的深度蜕变》，载《世界知识》2020年第17期，第43~45页；漆海霞：《选边站还是左右逢源？——论中国伙伴国在联合国的立场》载《当代亚太》2020年第4期，第4~33页；谢超：《战略选边与战略平衡：莫迪政府对华外交战略及演变》，载《印度洋经济体研究》2019年第5期，第53~71页；苏莹莹：《均势理论与马来西亚对于南海议题的“不选边”策略分析》，载《国际论坛》2018年第1期，第14~19页。

③ 张敏：《资本的全球积累与民族国家的历史定位——“双重运动”的阶级结构分析》，载《江苏社会科学》2022年第2期，第63~74页；黄河、周骁：《超越主权：跨国公司对国际政治经济秩序的影响与重塑》，载《深圳大学学报（人文社会科学版）》2022年第1期，第107~120页；王帅、庞珣：《全球价值链与对外投资的政治风险》，载《世界经济与政治》2021年第8期，第134~154页；郝诗楠：《“自由”与“不自由”：高科技跨国公司的政治化与国家化》，载《国际展望》2021年第3期，第119~134页。

一、文献综述

20世纪70年代全球性跨国企业悄然兴起之时，约瑟夫·奈（Joseph Nye）就前瞻性地论述了跨国企业在世界政治中的作用，认为随着跨国企业的不断发展，其将在全球政治中发挥私人外交政策主体、母国“长臂管辖”重要工具以及设定议程等三方面作用，跨国企业的全球政治地位将持续提升。^① 其中的每一个方面均与政治密切相关，特别是作为母国的“长臂管辖工具”这一直接作用，将使跨国企业与主权国家实现深层次捆绑。虽有约瑟夫·奈的论述在前，但在全球化快速发展的数十年中，跨国企业的实践及相关学者的论述均更加倾向于经济发展维度，而对跨国企业与全球政治之间关系的研究则相对有限，且其论述也往往聚焦于跨国企业与被投资国家政府关系等议题，鲜有文献直接论述跨国企业在大国间的站队问题。

近年来，大国战略竞争持续升级，跨国企业开始陷入两难境地，不得不在大国间“选边站”，而伴随实践趋势的不断发展，相关学者也开始关注大国战略竞争中跨国企业的“选边站”问题，从多个侧面对此进行了前瞻性论述，具体体现在以下几方面。

第一，权力回流说。这一观点认为，二十世纪六七十年代以来，伴随跨国企业的逐步兴起，其在全球政治版图中占据了越来越重要的地位，国际权力出现由主权国家向跨国企业转移的趋势。但随着大国战略竞争愈演愈烈，大国对跨国企业的干预日益升级，跨国企业原有的国际政治权力开始向主权国家回流，在这样的权力回流态势影响下，跨国企业不得不更多地制定“选边站”策略，被迫依附于主权国家。^②

^① Joseph S. Nye, “Multinational Corporations in World Politics”, *Foreign Affairs*, Vol. 53, No. 1, 1974, p. 153.

^② 相关论述具体可参见：Milan Babic, Eelke Heemskerk and Jan Fichtner, “Who is More Powerful—States or Corporations?”, *The European Union’s Horizon 2020 Research and Innovation Programme, The Conversation*, July 10, 2018, <https://theconversation.com/who-is-more-powerful-states-or-corporations-99616>; Milan Babic, Jan Fichtner and Eelke M. Heemskerk, “States versus Corporations: Rethinking the Power of Business in International Politics”, *The International Spectator*, Vol. 52, No. 4, 2017, pp. 20-43; Kazuyuki Okudaira, “China or the US? Multinationals under Pressure to Choose Sides”, *The Nikkei*, Jun 13, 2020, <https://asia.nikkei.com/Business/Companies/China-or-the-US-Multinationals-under-pressure-to-choose-sides>.

□ 当代亚太

第二，社会责任说。近年来，西方世界对中国等新兴经济体的战略敌视与日俱增，为给其外交霸权行为寻找借口，西方政客大肆操弄所谓人权议题，对中国等国家进行意识形态攻击。在此背景下，一些跨国企业囿于所谓企业社会责任束缚，将自身置于政治氛围之中，变成西方国家施行意识形态霸权的牺牲品，特别是西方政客通过大众传媒不断渲染和炒作相应意识形态议题，进一步对跨国企业施加舆论压力，这也成为一些跨国企业在大国间“选边站”的重要诱因。^①

第三，经营风险说。大国竞争时代，国际局势处于持续动荡之中，大国间爆发冲突或战争的风险大幅增高，而对于全球发展的跨国企业而言，这一动荡局面极易影响其正常经营，带来企业利益损失，特别美国等西方国家，频繁使用长臂管辖方式对所谓“不履行”其制裁要求的跨国企业进行惩罚，给跨国企业带来极大风险，因而这也是一些跨国企业在大国间被迫“选边站”的重要成因。^②

同样，在大国战略竞争特别是美国对华战略打压背景下，国内学者也对跨国企业“选边站”问题进行了一定程度的研究，相应思路主要体现在以下几个方面。

① 相关论述具体可参见：Michael Posner, “Why Human Rights in China is Critical to U. S. Business”, *Forbes*, Oct. 22, 2019, <https://www.forbes.com/sites/michaelposner/2019/10/22/why-human-rights-in-china-is-critical-to-u-s-business/?sh=750df7215d49>; Jillian Kay Melchior, “The Moral Cost of Doing Business in China”, *Wall Street Journal*, Feb. 2, 2022, <https://www.wsj.com/articles/moral-cost-business-china-human-rights-ccp-uyghur-xinjiang-beijing-surveillance-ge-intel-dell-microsoft-11643835605>; Adario Strange, “Why are these Companies Supporting the Beijing Olympics if their Governments Won’t?”, *Quartz*, Dec. 10, 2021, <https://qz.com/2100643/diplomatic-olympic-boycotts-are-forcing-brands-to-choose-a-side/>。

② 相关论述具体可参见：Daniel McDowell, “Financial Sanctions and Political Risk in the International Currency System”, *Review of International Political Economy*, Vol. 28, No. 3, 2021, pp. 635-661; Erik de Bie, Kara M. Bombach, Hans Urlus and Dr. Robert Hardy, “Conflicting EU, US Economic Sanctions Regimes: Implications for Multinational Companies”, *Greenberg Traurig*, Feb. 4, 2022, <https://www.gtlaw.com/en/insights/2022/2/conflicting-eu-us-economic-sanctions-regimes-implications-for-multinational-companies>; Andrew Grant, Ziad Haider and Alastair Levy, “How Global Companies Can Manage Geopolitical Risk”, *The Official Website of McKinsey & Company*, July 15, 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/how-global-companies-can-manage-geopolitical-risk>; Glenn Barklie, “Which Multinational Companies are most Exposed to the Ukraine-Russia Conflict?”, *Investment Monitor*, March 1, 2022, <https://www.investmentmonitor.ai/special-focus/ukraine-crisis/mncs-companies-risk-ukraine-russia-conflict>。

有利难图：跨国企业在俄乌冲突中的“选边站” □

第一，美国对跨国企业的政治胁迫。大国战略竞争背景下，美国政府意图将跨国企业工具化，用于打压中国等新兴经济体发展，为此一方面大肆炒作所谓“中国新疆棉花”等话题，利用舆论对跨国企业施压，而另一方面则运用长臂管辖来对跨国企业进行制裁，其最终目的都是迫使跨国企业选择中止或缩小与中国等新兴经济体的贸易往来。美国的政治胁迫，造成了一部分跨国企业屈服，导致这些跨国企业在大国战略竞争中被迫“选边站”。^①

第二，跨国科技企业“政治化”。在数字时代，科技领域成为中美战略竞争的主战场之一，从特朗普政府到拜登政府，美国试图通过打压中国科技企业、构建西方科技联盟等方式，干扰中国数字产业发展，削弱中国在国际科技价值链中的影响力，在此进程中，一部分西方科技型跨国企业与美国政府实现了深度利益捆绑，自身“政治化”程度不断提升，并日渐介入到中美战略竞争之中。^②

第三，跨国企业忌惮于不公平的国际机制。当前，虽然跨国企业已成国际关系的重要行为体，但主权国家依然是国际互动中的权力核心，特别是西方国家很大程度上左右着国际机制走向，塑造着不平等不公正的国际秩序，在此背景下，当跨国企业力图避免介入大国纷争时，西方大国便会大肆运用有利于自身的国际机制对跨国企业进行打击，而跨国企业如果试图规避损失则只能选边站队。^③

① 相关论述具体可参见东艳：《美国“长臂管辖”政策背后的政治生态》，载《人民论坛》2021年第35期，第36~39页；李捷：《美国对华政治极化与涉疆虚拟人权叙事》，载《当代传播》2021年第4期，第69~72页；戚凯：《美国“长臂管辖”与中美经贸摩擦》，载《外交评论》2020年第2期，第23~50页；张家铭：《“霸权长臂”：美国单边域外制裁的目的与实施》，载《太平洋学报》2020年第2期，第53~65页；马骥：《企业社会责任与跨国公司政治风险管控》，载《外交评论》2019年第4期，第71~98页。

② 相关论述具体可参见郝诗楠：《“自由”与“不自由”：高科技跨国公司的政治化与国家化》，载《国际展望》2021年第3期，第119~134页；李峥：《美国推动中美科技“脱钩”的深层动因及长期趋势》，载《现代国际关系》2020年第1期，第33~40页；赵刚、谢祥：《拜登政府科技政策及其对华科技竞争》，载《当代美国评论》2021年第3期，第58~75页；凌胜利、雒景瑜：《拜登政府的“技术联盟”：动因、内容与挑战》，载《国际论坛》2021年第6期，第3~25页；黄日涵、高恩泽：《“小院高墙”：拜登政府的科技竞争战略》，载《外交评论》2022年第2期，第133~154页。

③ 相关论述具体可参见袁见、杨攻研、杨牧、付强：《美国对他国金融制裁的法律基础、实践及对中国的启示》，载《国际贸易》2021年第7期，第68~75页；杨云霞：《当代霸权国家经济安全泛化及中国的应对》，载《马克思主义研究》2021年第3期，第138~147页；姜宇、蓝江：《数字资本积累中的免疫机制——以美国制裁华为反观资本主义共同体的开放和保护》，载《中国矿业大学学报（社会科学版）》2020年第6期，第68~80页；刘建伟：《美国次级经济制裁：发展趋势与常用对策》，载《国际经济评论》2020年第3期，第144~158页。

□ 当代亚太

通过对相关文献的回顾可以看出,现阶段,中外学者均初步认识到了在大国战略竞争中,跨国企业正逐步丧失自身原有的自主性和价值中立性,日益成为主权国家的权力附庸,不得不在大国纷争中“选边站”。但总体而言,现有研究尚存在若干需进一步深化的方面:首先,研究对象需进一步聚焦,现有研究更多的是在论述大国战略竞争、西方经济制裁以及中美科技战等议题时触及本文研究主题,专门性的聚焦研究相对有限;其次,分析框架需进一步深化,现有研究大多只涉及跨国企业“选边站”的某一方面,缺乏对整体解释框架的探索,系统性略显不足;再次,实践案例也需进一步挖掘,现有研究在理论论述与实践案例的分析方面还有较大拓展空间,特别是对俄乌冲突中跨国企业的“选边站”现象关注依然有限。最后,现有研究对中国跨国企业和中国政府应对这一问题的策略关注相对较少。因此,本文将立足现有学者的研究基础,结合俄乌冲突的最新案例,尝试对相关问题进行进一步探索。

二、跨国企业“选边站”的理论分析框架

以竞争内容或竞争领域为标准,可将大国竞争分为安全竞争、经济竞争、制度竞争、技术竞争和网络竞争等。^①经济竞争在大国战略竞争中起基础性作用,从特朗普政府对中国的贸易战到俄乌冲突中西方对俄罗斯的经济制裁,经济竞争已成西方大国打压竞争对手的重要手段,作为全球经济运行重要主体的跨国企业,也自然成为西方国家操弄大国经济竞争的重要工具。当前,跨国企业的“选边站”现象不断出现,已成国际关系中需重点关注的关键性问题。对这一问题的理论分析一方面需对跨国企业“选边站”现象进行概念界定,同时也要深刻分析大国战略竞争背景下这一新兴现象的多元成因。

(一) 跨国企业“选边站”的概念界定

对跨国企业“选边站”的理论分析,首要解决的是清晰界定跨国企业“选边站”的概念及其特点。本文基于对跨国企业和主权国家“选边站”的比较分析认为,跨国企业“选边站”是指大国战略竞争背景下,跨国企业在

^① 门洪华、李次园:《国际关系中的大国竞争:一项战略研究议程》,载《当代亚太》2021年第6期,第14页。

有利难图：跨国企业在俄乌冲突中的“选边站” □

一系列内外部因素作用下背离正常经营轨道，以撤出市场、生产转移等方式被迫介入大国战略博弈的一种国际政治经济新现象，大国的外部压力是其主要诱因。^①

从出现背景的角度来说，跨国企业“选边站”是大国战略竞争的时代产物。全球化狂飙突进阶段，跨国企业的全球经营虽也会涉及如何处理母国与东道国之间政治关系等问题，但由于大国间关系处于较强稳定区间，因此极少出现其在大国间非此即彼的“选边站”压力。但伴随 2018 年美国在《国防战略报告》中将中国界定为“战略竞争者”，国际局势被美国拉入大国战略竞争新阶段，^② 大国间战略稳定关系面临失衡风险，而跨国企业也被西方大国当成其进行经济竞争的工具，对其施加政治胁迫，导致跨国企业“选边站”现象的出现。

同时，作为国际政治中的一种新型“选边站”模式，跨国企业“选边站”与传统的主权国家“选边站”存在鲜明的区别（如表 1）。

表 1 两种类型“选边站”特点比较

类型/特点	涉及领域	主要手段	自由选择空间	策略调整难度
主权国家“选边站”	政治、经济、军事、文化等多元领域	外交站队、贸易制裁、军事联盟等	较大，即使小国也享有名义上的主权平等权利	较大，受制于民意机构、官僚机构等
跨国企业“选边站”	主要为经济领域	撤出市场、生产转移、供应链断供等	较小，大国与特定跨国企业之间的实力严重不对等	极小，董事会决策甚至企业主决策

资料来源：作者自制

1. 领域单一

一般而言，主权国家在大国间的“选边站”可涉及政治、经济、军事、文化等多元领域，具有全方位站队特点。例如，澳大利亚在追随美国对华进行战略竞争的进程中，既在政治上奉行对华强硬政策，又在经济上积极参与

① 需要指出的是，对一个新的国际政治现象进行概念界定“并非易事”，本文无意提出一个关于跨国企业“选边站”的“经典概念”，只是希望能够基于自身的有限思考，尝试以概念化的方式对跨国企业“选边站”进行一个“轮廓描述”，一方面希望在一定程度上使本文的理论分析更加的放矢，另一方面则希望抛砖引玉，为学界提供一个或有一定价值的批判对象。

② 周琪：《高科技领域的竞争正改变大国战略竞争的主要模式》，载《太平洋学报》2021 年第 1 期，第 1 页。

□ 当代亚太

美国主导的“印太”经济框架（IPEF），同时大肆炒作中国军机“危险拦截”澳军机，^① 强化在军事领域对美站队。甚至在民间文化交流层面，也对中国在澳孔子学院等机构的正常运行横加阻碍。^② 与之相对，跨国企业作为以生产经营为主业的全球性私人部门，其在大国间的站队主要体现在经济层面，是单一领域的“选边站”。实践中虽有少部分与政治深度捆绑的大型跨国企业试图拓展其在大国战略竞争中的参与领域，比如，萨德导弹问题中的韩国乐天集团、俄乌冲突中的美国 SpaceX 公司等，但总体而言，大部分跨国企业不仅对过度介入高政治领域大国战略竞争保持谨慎态度，更缺乏足够的实力支撑。

2. 手段柔和

相较于主权国家“选边站”通常采取的外交站队、贸易制裁乃至军事联盟等高烈度手段，跨国企业即使被迫在大国间“选边站”，也依然不愿将自身与某个大国之间的对抗升级到过高烈度，其所采取的手段更为柔和，主要包括撤出市场、生产转移、供应链断供等方式。一方面，从主观意愿来说，跨国企业为维持自身的长期经营利益，会尽最大可能避免与主权国家之间的冲突。全球化时代，国际分工日益细化，供应链的重要性不断提升。^③ 与任何一个大国关系的恶化都会影响到跨国企业的自身经营，故而跨国企业会竭力避免自身处于这样的不利状况之下。另一方面，从具体手段来说，大国战略竞争背景下跨国企业的被迫“选边站”也仅限于投资生产领域，最明显的是从相应国家暂停或撤出自己的投资、将自身的生产转移他国、供应链断供等。

3. 外部主导

自由选择空间的差异也是跨国企业“选边站”与主权国家“选边站”的重要区别。相对而言，主权国家在“选边站”中的自由选择空间更大，其中，在国际体系中处于中心位置的国家拥有更大的行动自由度、承受更小的

① 《澳大利亚炒作中国军机“拦截”澳军机 外交部回应》，中新网，2022年6月7日，<https://www.chinanews.com.cn/gn/2022/06-07/9773822.shtml>。

② Lisa Visentin, “Improve Transparency around Universities’ Confucius Institutes: Report”, Sydney Morning Herald, March 25, 2022, <https://www.smh.com.au/politics/federal/improve-transparency-around-universities-confucius-institutes-report-20220324-p5a7s5.html>。

③ 林梦、李睿哲、路红艳：《实施供应链安全国家战略：发达经济体样本解析》，载《国际经济合作》2020年第4期，第51页。

有利难图：跨国企业在俄乌冲突中的“选边站” □

体系压力，因此选边压力较小，^①此外，即使是中小国家，在国际规范层面也具有名义上的主权平等权利，因此其自由选择空间也相对较大。与此形成鲜明对比的是，跨国企业的自由选择空间则相对更小。现阶段，受新的全球秩序加速形成等因素影响，全球政治风险对跨国企业构成实质性挑战。^②特别是大国战略竞争背景下，美国等西方大国的外资国家安全审查机制出现政治异化，^③成为其打压敌对国家跨国企业的“利器”，跨国企业在与西方大国的关系互动中地位变得更加不利。另外，美国滥用具有很强随意性的“长臂管辖”来打击他国企业，^④也进一步弱化了跨国企业的“博弈能力”。在俄乌冲突后的美俄战略竞争中，之所以有一定数量的跨国企业选择撤出俄罗斯市场，最重要的原因便是担忧不顺从美国会给自身经营带来风险。

4. 更具弹性

瞬息万变的国际局势中，大国间关系往往体现为在竞争中合作又在合作中竞争。^⑤在此背景下，第三方行为体的“选边站”也需不断动态调整，而策略调整难度也是主权国家“选边站”与跨国企业“选边站”的另一明显区别。对于主权国家而言，其在大国间“选边站”的策略调整不仅需通过国家立法机构或行政机构的审议与批准，更容易因“选边站”策略调整而引起民意波动，因而主权国家的“选边站”策略调整面临更多束缚性因素，调整难度更大。与之相对，跨国企业的“选边站”具有极大弹性，有更大的调整空间，这主要是因为：一方面，相较于主权国家，跨国企业内部决策的制约因素相对较少，董事会甚至企业主对于本公司经营政策的话语权较大，可规避漫长的官僚决策过程，具有较强灵活性；另一方面，跨国企业的投资和生产是主权国家发展国计民生的重要依托，因此对于大国而言，只要跨国企业没有与本国的战略竞争对手过度捆绑，其依然是本国“欢迎”的对象，这也为跨国企业在大国间的“选边站”策略调整创造了较为宽松的外部条件。

① 张立、胡大一：《论国际博弈中的“选边站”》，第101页。

② Steve Culp, “The Changing Face of Political Risk”, Forbes, April 7, 2021, <https://www.forbes.com/sites/steveculp/2021/04/07/the-changing-face-of-political-risk/?sh=57840c23e6d1>.

③ 苏丽娜、张乐：《美国外资国家安全审查机制的政治异化及其法律因应》，载《国际贸易》2022年第3期，第82页。

④ 东艳：《美国“长臂管辖”政策背后的政治生态》，第39页。

⑤ 胡键：《中美竞合关系——从零和博弈到正和博弈何以可能？》，载《国际观察》2022年第1期，第74页。

□ 当代亚太

（二）跨国企业“选边站”成因分析

大国战略竞争中，来自大国的外部压力是迫使跨国企业“选边站”的主要成因。但在俄乌冲突等事件中，一些西方跨国企业还会更加严格地执行西方国家的制裁要求，以更强的主动性实现“超标准站队”。^①因而，从被动性因素与主动性因素两大方面对跨国企业“选边站”的成因进行分析，可为找到更具针对性的应对策略提供思路支撑，具体而言，跨国企业“选边站”的动因体现如下。

1. 被动性因素

一是西方大国的政治胁迫。伴随大国战略竞争的持续升级，美国等西方国家试图通过对跨国企业施加政治压力，迫使其在大国间“选边站”。特朗普是美国政府运用政治胁迫威逼跨国企业“选边站”的始作俑者，其主要体现在两个方面：一方面，特朗普上台后极力对美资跨国企业施压，逼迫其撤出中国市场。为达到这一目的，2019年，特朗普宣布将依据《国际紧急经济权力法》(IEEPA)对在中美贸易战中拒不撤离中国并返回美国进行生产的美国跨国企业进行惩罚。^②另一方面，则动用“国家安全”理由对华为等中资跨国企业下手，甚至直接将其“收编”。2020年，特朗普通过逼迫手段促成甲骨文和沃尔玛对TikTok的控制，并宣称将把其打造成与中国毫无关系的全新公司。^③而拜登政府上台后，也沿袭了特朗普的这一思路，利用“人权问题”等对跨国企业施加政治胁迫，逼迫跨国企业“选边站”，这一行径不仅对中美跨国企业产生影响，也对大量第三方国家跨国企业的经营构成威胁。如，日本服装品牌优衣库(Uniqlo)创始人在接受采访时就表示，在开放合作的时代潮流中，美国逼迫企业在“新疆棉花问题”上向其“表忠心”

^① Chris Lsidore, “Why Many Businesses are Getting Tougher on Russia than Sanctions Require”, CNN, March 3, 2022, <https://edition.cnn.com/2022/03/03/business/business-go-beyond-russian-sanctions/index.html>.

^② Anya van Wagtenonk, “Trump ‘Ordered’ US Companies out of China. Despite Claiming Otherwise, He Can’t Do that”, Vox News, August 24, 2019, <https://www.vox.com/2019/8/24/20830954/trade-war-donald-trump-china-hereby-order-us-companies-tariffs-economic-powers-act-1977>.

^③ Ana Swanson, David McCabe and Erin Griffith, “Trump Approves Deal between Oracle and TikTok”, New York Times, Sep. 19, 2020, <https://www.nytimes.com/2020/09/19/technology/trump-oracle-and-tiktok.html>.

有利难图：跨国企业在俄乌冲突中的“选边站” □

是一种迫使跨国企业“选边站”的霸权行径，注定不得人心。^①

二是不公正国际行业标准形成的压力。近代以来，西方主导的所谓“自由国际秩序”生成并拓展至全球，特别是冷战后，美国依靠自身霸权地位构建起一整套全球秩序规则，其中，全球性的经济机制是一个核心要素。^②虽然近年来在中国等新兴经济体推动下，国际经济秩序正发生深层次变革，但西方国家依然在国际经济机制中占据主导地位，通过一系列附加所谓“人权”“民主”等道德要求的行业准则，对广大跨国企业形成极大外部压力。比如，曾造成轩然大波的所谓“新疆棉花事件”，西方所借由的全球性行业标准就是总部位于瑞士的良好棉花发展协会（BCI），这一机制在全球有400多个会员单位，自称以“土壤健康、农药使用、小农生计和妇女赋权”等为价值追求，^③其在2020年突然对所谓的“新疆棉花问题”发难，对棉纺行业跨国企业造成极大影响。诸如此类的全球性不公正行业标准，也成为影响跨国企业在大国间“选边站”的另一外部压力。

2. 主动性因素

第一，理性层面：对动荡局面下企业自身利益的评估。正如现阶段学术界对衡量大国（强国）没有一致认可的标准一样，^④大国间在市场规模等经济领域的实力也存在差异，这使得跨国企业即使不得不在大国间“选边站”，也会从理性层面对自身的经营利益进行整体评估，选择站在经济实力更强的一方，以减少自身利益损失。同时，对供应链的担忧也是跨国企业进行利益衡量的重要因素。对于跨国企业而言，被列入“不受欢迎国家”的供应商或制造商会给自身的供应链带来极大不确定性。^⑤为了应对政治风险带来的供应链安全问题，跨国企业可采取一系列手段，作为最极端的长期行为，跨国

① 《优衣库创始人称美国逼迫企业“表忠心”中方回应》，凤凰网，2022年1月6日，<https://news.ifeng.com/c/8CaKBi7GNcu>。

② John G. Ikenberry, “The End of Liberal International Order?”, *International Affairs*, Vol. 94, No. 1, 2018, pp. 7-23.

③ Better Cotton Initiative, “Our Manifesto”, The Official Website of Better Cotton Initiative, May 2, 2022, <https://bettercotton.org/who-we-are/our-manifesto/>.

④ 孙西辉、金灿荣：《小国的“大国平衡外交”机理与马来西亚的中美“平衡外交”》，载《当代亚太》2017年第2期，第17页。

⑤ Cory Levins, “Four Risks Most Supply Chains Face, and Six Ways to Manage Them”, Supply Chain Brain, July 5, 2021, <https://www.supplychainbrain.com/blogs/1-think-tank/post/33355-four-risks-most-supply-chains-face-and-six-ways-to-manage-them>.

□ 当代亚太

企业甚至会选择直接退出相应国家和地区的市场。^① 所以在大国战略竞争背景下，为了规避外在政治风险对自身供应链的影响，跨国企业会在大国间进行“选边站”。

第二，非理性层面：“社会责任”的自我束缚。高政治领域的“社会责任”也是一些西方跨国企业在大国间“选边站”的重要原因。跨国企业的全球化经营不仅会极大推动世界经济的高速发展，同时，跨国企业也会在这一进程中广泛受益于全球化并积累巨大力量。^② 特别是一些跨国企业的自身经营也会在客观上促使全球性问题进一步滋生，因此，跨国企业在关注自身经营的同时，也会主动承担起相应的社会责任，试图解决全球化进程中的问题。跨国企业低政治属性社会责任的履行，可推动相应领域全球问题的解决，但“人权责任”等人为制造的高政治属性“社会责任”则会进一步激化国家间矛盾。因此，虽然现阶段跨国企业并没有国际法规定的直接人权义务，^③ 但长期处于西方语境下的一些跨国企业依然会认为，所谓“人权责任”是其自身社会责任的重要组成部分，成为其难以摆脱的自我束缚。

三、俄乌冲突中的跨国企业“选边站”及其案例

俄乌冲突的爆发给当前国际局势带来了深层次冲击，从大国战略竞争视角审视俄乌冲突，可发现其正如约翰·米尔斯海默（John J. Mearsheimer）所说，俄乌冲突与西方的干预密不可分，^④ 是一场美俄间的大国博弈。在这场以美俄大国博弈为基本底色的区域性冲突中，跨国企业的“选边站”现象

① Andrew Grant, Ziad Haider and Alastair Levy, “How Global Companies Can Manage Geopolitical Risk”, The Official Website of McKinsey & Company, July 15, 2021, <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk-and-resilience/our-insights/how-global-companies-can-manage-geopolitical-risk>.

② “Business and Human Rights”, The Official Website of International Federation for Human Rights, May 2, 2022, <https://www.fidh.org/en/issues/globalisation-human-rights/business-and-human-rights/>.

③ Eric De Brabandere “Human Rights Obligations and Transnational Corporations: The Limits of Direct Corporate Responsibility”, *Human Rights and International Legal Discourse*, Vol. 4, No. 1, 2010, pp. 66-88.

④ Isaac Chotiner, “Why John Mearsheimer Blames the U. S. for the Crisis in Ukraine”, *The New Yorker*, March 1, 2022, <https://www.newyorker.com/news/q-and-a/why-john-mearsheimer-blames-the-us-for-the-crisis-in-ukraine>.

有利难图：跨国企业在俄乌冲突中的“选边站” □

异常凸显，根据耶鲁大学首席执行官领导力研究所（CELI）研究团队的动态统计，截至2022年7月13日，全球共有超过1000家公司已公开宣布，将缩减在俄业务，其中更有306家选择完全停止与俄罗斯的交往或完全退出俄罗斯，与此同时，另有243家跨国企业选择无视西方政客的要求。^①俄乌冲突中跨国企业泾渭分明的立场，是大国战略竞争背景下跨国企业“选边站”的一次典型事件，通过分析和评估这一案例，有助于我们进一步深化对跨国企业“选边站”问题的整体认识。

（一）俄乌冲突中跨国企业“选边站”态势

俄乌冲突的发生给广大跨国企业带来了严重影响，一方面，俄乌冲突发生后，西方持续对俄进行战略制裁并不断加码，俄罗斯已超过朝鲜和伊朗，成为受制裁最多的国家。而另一方面，对于西方的制裁俄罗斯也做出了回应，不仅禁止出口200多种商品，更威胁要征用部分在俄跨国企业资产。^②美俄间的斗法，导致跨国企业正常经营陷入极大的风险之中。根据统计，俄乌冲突前在俄经营的跨国企业数量为759家，这些跨国企业在俄罗斯共拥有2225家子公司，其中，222家美国公司拥有417家子公司。^③伴随俄乌冲突的持续升级，大量在俄经营的跨国企业开始选择不同策略以应对俄乌冲突的影响，具体包括以下几种代表性的立场。

1. 退出俄罗斯市场，甚至积极加入反俄阵营

俄乌冲突后，在西方政客的胁迫下，一部分跨国企业选择退出俄罗斯市场，从其所属行业来看，呈现出多元化特点，包括消费品和零售、金融、能源、媒体、科技等众多领域，^④而从所属国别角度来看，美国和西欧国家的

① Jeffrey Sonnenfeld, “Over 1, 000 Companies have Curtailed Operations in Russia—But Some Remain”, Yale Chief Executive Leadership Institute (CELI), July 13, 2022, <https://som.yale.edu/story/2022/over-1000-companies-have-curtailed-operations-russia-some-remain>.

② William A. Reinsch and Emily Benson, “International Business and Russia: A New Cold War or a Temporary Pause?”, Center for Strategic and International Studies (CSIS), March 16, 2022, <https://www.csis.org/analysis/international-business-and-russia-new-cold-war-or-temporary-pause>.

③ Glenn Barklie, “Which Multinational Companies are Most Exposed to the Ukraine-Russia Conflict?”, Investment Monitor, March 1, 2022, <https://www.investmentmonitor.ai/special-focus/ukraine-crisis/mncs-companies-risk-ukraine-russia-conflict>.

④ “Here are Some of the Companies that Have Pledged to Stop Business in Russia”, New York Times, March 9, 2022, <https://www.nytimes.com/article/russia-invasion-companies.html>.

□ 当代亚太

跨国企业占据了绝大比例，其中，总部位于美国的跨国企业占比达到36%。^①同时，一部分跨国企业不仅选择退出俄罗斯市场，更深度参与到俄乌冲突的政治斗争之中，其中尤以美国SpaceX公司为代表。俄乌冲突发生后，SpaceX老板埃隆·马斯克(Elon Musk)不仅表示俄乌冲突的发生让他认识到，“自己不再是一个简单的领导不同公司的商人，而是一个知道自己有责任在世界事务中倾尽全力的老板”，更直接宣布将向乌克兰方面开放星链端口供其使用。^②而相关报道也推测，2022年4月乌克兰对俄黑海舰队旗舰“莫斯科”号的攻击，正是基于星链卫星的导航。

2. 部分缩减在俄业务，谋求政治中立

俄乌冲突发生后，还有大量跨国企业试图在美俄两大国间保持政治中立，以最大限度维护自身的经济利益。根据耶鲁大学研究团队的数据统计，俄乌冲突发生后，共有824家跨国企业选择了推迟在俄投资开发及营销，但继续开展实质性业务的中立策略。^③跨国企业在俄乌冲突中选择政治中立立场，从根本上来说其目的在于试图规避在大国间“选边站”所带来的经营风险，但这一立场也面临极大外部压力，比如，俄乌冲突后，原本麦当劳、可口可乐等大型跨国企业都试图保持自身的中立立场，但最终均在西方政客的压力下不得不撤出俄罗斯市场。^④

3. 无视西方压力，选择继续在俄正常经营

此外，在俄乌冲突中，还有一部分跨国企业选择不屈服于西方压力，继续在俄进行正常的经营与生产，这其中，中资企业占比达到18%，印度企业占比为5%，美资跨国企业占比为3%。^⑤一方面，中国和印度等新兴经济体国家的跨国企业并不想介入美俄的大国政治斗争，同时认为西方的制裁对自身难以造成明显的利益损害，因此敢于选择不屈服于西方压力继续正常开展

① 数据来源：“Over 1,000 Companies have Curtailed Operations in Russia—But Some Remain”。

② Luc Olinga, “Elon Musk Says ‘We Cannot Let Putin Take over Ukraine’”, The Street, March 27, 2022, <https://www.thestreet.com/technology/elon-musk-says-we-cannot-let-putin-take-over-ukraine>.

③ “Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia—But Some Remain”。

④ Bryan Pietsch, “A List of Companies Still Doing Business in Russia Circulated. McDonald’s, Coca-Cola and Starbucks Soon Pulled out”, Washington Post, March 8, 2022, <https://www.washingtonpost.com/business/2022/03/08/russia-company-boycott-yale-list/>.

⑤ 数据来源：“Over 1,000 Companies have Curtailed Operations in Russia—But Some Remain”。

有利难图：跨国企业在俄乌冲突中的“选边站” □

与俄罗斯的贸易。另一方面也可看到，还有一小部分美国跨国企业选择无视其本国政府立场，继续在俄经营。

4. 站在俄罗斯一方，退出西方市场

俄资跨国企业与美资跨国企业实力相距甚远，但在俄乌冲突中，俄罗斯政府也试图使本土跨国企业坚定站在自己一边，从而在一定程度上与西方经济制裁相抗衡。2022年4月，俄罗斯央行宣布在俄注册并在外国交易所上市的公司必须于5月5日之前退市，受此影响，俄罗斯水电集团 EN+ 和能源公司 Tatneft 成为第一批在海外退市的俄罗斯公司。^① 总体而言，现阶段会选择在美俄战略竞争中坚定站在俄罗斯一边的跨国企业还非常有限，绝大多数均是本土跨国企业。

(二) 俄乌冲突中跨国企业“选边站”成因

对于跨国企业而言，在国际互动中保证自身的价值中立可以最大限度避免来自主权国家的制裁，实现最优化经营策略，但此次俄乌冲突中，大量跨国企业在美俄两大国间被迫“选边站”，这一现象出现的成因主要包括：

1. 被动性因素

一是西方政客的胁迫。俄乌冲突后，西方国家不仅采取冻结俄罗斯资产、终止与俄罗斯正常贸易关系等方式打击俄罗斯经济，更是向相关跨国企业施压，企图逼迫跨国企业“选边站”。一方面，美国等西方国家强力干预本国跨国企业的对俄投资，试图打击俄罗斯经济。2022年4月，白宫发布消息指出，美国总统拜登将签署行政命令，禁止美国人在俄进行任何新的投资。^② 另一方面，美国也意图将中国等第三方国家的跨国企业拉下水，变成其打压俄罗斯的工具。2022年3月，在中美元首视频会谈中，美方向中方表达了不要对俄提供物质支持的无理要求，^③ 美国商务部部长吉娜·雷蒙多 (Gina Raimondo) 甚至直接表示，美国可能会对无视美国制裁俄罗斯要求的

① Alison Williams, “Russian Companies must Revoke Foreign Listings by May 5, Central Bank Says”, Reuters, April 20, 2022, <https://www.reuters.com/business/russian-companies-must-revoke-foreign-listings-by-may-5-central-bank-says-2022-04-19/>.

② Niels Lesniewski, “Biden to Block New Investments in Russia by Americans”, Rollcall, April 6, 2022, <https://rollcall.com/2022/04/06/biden-to-block-new-investments-in-russia-by-americans/>.

③ Ellen Nakashima, Adela Suliman and Lily Kuo, “Biden Warns China’s Xi Not to Help Russia on Ukraine”, Washington Post, March 19, 2022, <https://www.washingtonpost.com/world/2022/03/18/biden-xi-china-call-ukraine-russia-war/>.

□ 当代亚太

中国公司采取“毁灭性”行动,^① 其最终目的都是逼迫中国跨国企业对美妥协, 停止在俄的正常经营。

二是行业性机制的制约。另一个影响跨国企业在俄乌冲突中“选边站”的外部因素是西方占主导地位的全球性行业机制。俄乌冲突后, 国际足联、世界田径理事会、世界交易所联合会、国际奥委会甚至猫科动物国际联合会等大量国际性行业组织均宣布对俄进行严格制裁, 这不仅阻碍了俄罗斯的对人文交流, 也对跨国企业“选边站”产生影响。俄乌冲突发生后, 国际特许会计师协会 (ACCA) 等全球性会计、财务平台纷纷宣布退出俄罗斯市场, 这也带动了相关国际财会公司退出俄罗斯市场。^②

2. 主动性因素

俄乌冲突中, 一部分跨国企业在美俄间“选边站”的成因不仅局限于外部压力, 还存在内源性因素, 主要包括两方面: 一是跨国企业对自身利益的评估。当前, 俄罗斯是国际关系中典型的政治军事大国, 但其自身市场规模有限, 在众多跨国企业的全球利润版图中占比较小, 这使得跨国企业在面对俄美的二选一权衡中, 放弃俄罗斯市场的损失更小。以此次俄乌冲突后宣布撤出俄罗斯市场的星巴克为例, 其撤出前在俄罗斯只有 130 家门店, 在星巴克全球营收中的占比不足 1%。^③ 二是跨国企业“社会责任”的自我束缚。俄乌冲突后, 在西方的舆论氛围中, 一部分跨国企业深陷“社会责任”的自我束缚, 在所谓“人权”“反战”等理念影响下撤离俄罗斯市场, 逐步偏离企业经营的正常原则。

(三) 案例分析: 俄乌冲突中的美国科氏工业集团

科氏工业集团 (Koch Industries) 是一家总部位于美国的跨国企业, 其在全球拥有超过 12 万名员工, 业务遍及 70 多个国家和地区, 是全球知名的

^① Ana Swanson, “Chinese Companies that Aid Russia could Face U. S. Repercussions, Commerce Secretary Warns”, New York Times, March 8, 2022, <https://www.nytimes.com/2022/03/08/technology/chinese-companies-russia-semiconductors.html>.

^② “An Update about Ukraine and Russia”, Acca Global, May 2, 2022, <https://www.accaglobal.com/my/en/news/2022/march/acca-statement.html>.

^③ Amelia Lucas, “Starbucks will Exit Russia after 15 Years, Closing 130 Licensed Cafes”, CNBC, May 23, 2022, <https://www.cnbc.com/2022/05/23/starbucks-will-exit-russia-after-15-years-closing-130-licensed-cafes.html>.

有利难图：跨国企业在俄乌冲突中的“选边站” □

制造业龙头企业。^① 此次俄乌冲突中，科氏工业也陷入西方大国逼迫“选边站”的漩涡之中，对科氏工业的案例分析，对于我们理解俄乌冲突中的跨国企业“选边站”现象具有一定的参考价值。

1. 科氏工业立场的转变

俄乌冲突前，科氏工业共有三家子公司在俄运营，其中最主要的业务是由科氏工业子公司佳殿工业（Guardian Industries）经营的两家玻璃生产工厂，共雇用大约 600 名员工。^② 与其他在俄动辄拥有数十亿美元资产的跨国企业相比，科氏工业从体量上来说非常普通，但此次俄乌冲突发生后初期，科氏工业却是少数坚决抵制美国胁迫的跨国企业之一，拒绝停止其在俄业务。科氏工业总裁兼首席运营官戴夫·罗伯逊（Dave Robertson）在 3 月 16 日发表声明，一方面表示“对乌克兰的侵略与科氏工业的价值观和原则相违背”，但同时也强调科氏工业不会停止其在俄业务，其原因在于：一是认为停止在俄业务会对其俄罗斯工厂员工造成影响，弊大于利；二是认为会使其在俄工厂设备面临被俄罗斯政府接管的风险。^③ 但这一表态与美国政府胁迫跨国企业“选边站”的意图背道而驰，引起了轩然大波，美国政界和舆论界对科氏工业进行了持续攻击，最终科氏工业不得不妥协，宣布将制定具体战略退出俄罗斯市场。^④

2. 科氏工业被迫“选边站”的成因

科氏工业最终选择向美国政府妥协，源于一系列内外部因素。

首先，最为重要的是来自美国的政治胁迫。科氏工业在表明将继续开展在俄业务后，美国政客对科氏工业进行了大肆攻击，美国参议院多数党领袖查克·舒默（Chuck Schumer）等人表示，科氏工业继续在俄开展业务十分可耻，是将利润置于捍卫民主之上，甚至宣称将以法案方式对科氏工业进行

① “Locations. Koch Industries”, The Official Website of Kochind, May 2, 2022, <https://www.kochind.com/about/locations>.

② Dave Robertson, “Statement from Dave Robertson: The Crisis in Ukraine”, The Official Website of Kochind, March 16, 2022, <https://news.kochind.com/en-us/news/2022/statement-crisis-in-ukraine>.

③ Ibid.

④ Lexi Lonas, “Koch Industries Planning ‘Exit Strategy’ for Business in Russia”, The Hill, April 21, 2022, <https://thehill.com/business-a-lobbying/3275932-koch-industries-planning-exit-strategy-for-business-in-russia/?rl=1>.

□ 当代亚太

税收惩罚。^① 不仅如此，美国政客还大肆炒作科氏工业涉嫌竞选捐款等政治议题，^② 持续向科氏工业施压，受此影响，包括国会众议员亨利·奎利亚尔（Henry Cuellar）在内的众多美国政客纷纷选择与科氏工业切割。^③

其次，美国政客还发动舆论对科氏工业施压。科氏工业宣布将继续在俄经营后，美国主流媒体对此进行了大规模报道，普遍对科氏工业持批评立场。《华盛顿邮报》刊发的专栏文章，直接抨击科氏工业“正在帮助国内外的民主敌人，是向普京献上情人节祝福（Koch Industries’ Valentine to Vladimir Putin）”。^④ 美国大众媒体上还出现了科氏工业意图通过游说集团使美国政府取消对俄一切制裁等“爆料”，对科氏工业的社会形象产生极大影响。^⑤

虽然来自外部的政治胁迫和舆论压力是科氏工业最终被迫“选边站”的根本原因，但科氏工业自身对公司利益的评估在这一过程中也发挥了作用。俄乌冲突发生后，美国等西方国家对俄进行了大规模制裁，这对科氏工业维持在俄经营构成了挑战。科氏工业发言人表示，拜登政府在银行业领域的制裁，使科氏工业在俄罗斯支付工人工资和购买供应品变得困难，这是其做出最终决定的重要原因之一。^⑥

① Chuck Schumer, “Majority Leader Chuck Schumer and Finance Committee Chairman Ron Wyden Statement On Koch Industries Continuing to Do Business In Putin’s Russia Despite Illegal Invasion Of Ukraine”, Official Website of the Democratic Party of the United States Senate, March 21, 2022, <https://www.democrats.senate.gov/newsroom/press-releases/03/21/2022/majority-leader-chuck-schumer-and-finance-committee-chairman-ron-wyden-statement-on-koch-industries-continuing-to-do-business-in-putins-russia-despite-illegal-invasion-of-ukraine>.

② Brian Schwartz, “Koch Industries’ Campaign Donations Questioned after Company’s Decision to Remain in Russia”, CNBC, March 21, 2022, <https://www.cnbc.com/2022/03/21/koch-industries-campaign-donations-questioned-after-decision-to-remain-in-russia.html>.

③ Brian Schwartz, “Henry Cuellar Becomes Latest Democrat to Distance Himself from Koch Industries over Company’s Russia Ties”, CNBC, March 22, 2022, <https://www.cnbc.com/2022/03/22/russia-cuellar-latest-democrat-to-distance-himself-from-koch-industries.html>.

④ Dana Milbank, “Opinion: Koch Industries’ Valentine to Vladimir Putin”, Washington Post, March 30, 2022, <https://www.washingtonpost.com/opinions/2022/03/30/koch-industries-russia-investment-boycott/>.

⑤ Judd Legum and Rebecca Crosby, “As Koch Industries Continues Business in Russia, Koch-backed Groups Oppose Sanctions”, Popular Information, March 16, 2022, <https://popular.info/p/as-koch-industries-continues-business?s=w>.

⑥ “Koch Industries Planning ‘Exit Strategy’ for Business in Russia”.

3. 案例启示

俄乌冲突中的科氏工业是众多被西方大国胁迫“选边站”的跨国企业缩影，体现了跨国企业自身的无奈，同时，从科氏工业的具体案例中我们也可以获得几点具有启发意义的经验。

一是要认识到西方大国的政治胁迫是大部分跨国企业被迫“选边站”的根本原因。作为一家总部位于美国的跨国企业，科氏工业在俄乌冲突发生后，并不想介入美俄角力之中，但美国政界采取多种方式对科氏工业施压，甚至不惜对其进行政治抹黑，最终逼迫其“选边站”，外部压力是其“选边站”的根本原因。

二是要帮助跨国企业解决实际困难。科氏工业最终选择撤离俄罗斯，原因在于受到美国制裁的影响，其正常经营面临实际困难。特别是俄乌冲突后，西方国家对俄采取了全方位交通封锁，陆路欧亚物流大通道接近瘫痪，国际空运也大幅下降，^① 俄罗斯船舶被西方国家禁止停靠，全球性集装箱集团也纷纷暂停其俄罗斯航线，^② 这使得科氏工业面临严重的供应链困境。可见，相关大国如果不能很好解决跨国企业面临的供应链等实际困难，最终依然难以获得跨国企业的支持。

三是相关大国在“选边站”关键期要理性处理与跨国企业间的关系。对于大多数跨国企业而言，其主观意愿均不想介入大国争斗，因此，对于被迫“选边站”的跨国企业，相关大国要多一分理解。俄乌冲突发生后，俄罗斯政府采取了一系列手段意图稳定整体经济形势，包括对撤离的跨国企业资产进行临时管制等，^③ 但被西方媒体炒作后，实质上对科氏工业等跨国企业的最终决策也产生了影响。

① Agathe Demarais, “Global Economic Implications of the Russia-Ukraine War”, The Economist Intelligence Unit, March 3, 2022, <https://www.eiu.com/n/global-economic-implications-of-the-russia-ukraine-war/>.

② Jacob Gronholt-Pedersen, Stine Jacobsen and Jonathan Saul, “Container Lines Suspend Shipments to Russia, Maersk Considering”, Reuters, March 1, 2022, <https://www.reuters.com/business/maersk-considers-suspending-all-shipments-russia-2022-02-28/>.

③ Mauro Orru, “Russian Commission Backs Nationalization of Exited Western Businesses”, Wall Street Journal, March 9, 2022, <https://www.wsj.com/livecoverage/russia-ukraine-latest-news-2022-03-09/card/russian-commission-backs-nationalization-of-exited-western-businesses-YmEMuTCEPzVe08xDRqAB>.

四、应对策略

大国战略竞争背景下，国际格局日趋分化、国际体系面临严重冲击，作为国际关系重要行为体的跨国企业也面临艰难抉择。俄乌冲突中，跨国企业被迫“选边站”的现象日趋明显，已成当前国际关系中一个不可回避的重要问题。未雨绸缪，方能从容不迫。当前，我们也需着重思考，在面对西方国家逼迫跨国企业“选边站”时，中国跨国企业应如何决定其策略？进一步说，如果未来出现台海危机等特定事件，中美关系进一步严重恶化，而西方国家也极力逼迫跨国企业“选边站”，此种状况下，中国政府又应该如何有效加以应对？为此，本文将尝试对中国跨国企业和中国政府在这一问题上的应对策略给出初步建议，具体如下。

（一）中国跨国企业

1. 奉行“主动回避，最小化介入”原则

改革开放以来，在中国与世界经济联系不断密切的背景下，中国跨国企业的全球化经营也快速发展，成为国际经济版图中的重要组成部分。但需要看到的是，虽然中国跨国企业的自身实力已今非昔比，但其影响力终究难以与西方大国相抗衡。因此，在面对被迫“选边站”问题上，中国跨国企业可坚持两个基本原则。

一是“主动回避”原则。近年来，大国战略竞争愈演愈烈的根本原因在于美国等西方国家希望进一步制衡新兴经济体国家的发展，保证其自身的战略优势，^①因而，会出现逼迫跨国企业“选边站”的现象。但中国跨国企业应该清晰认识到，在大国间“选边站”虽然可在一定程度上减少来自西方大国的压力，但也会随之带来与另一方大国关系的紧张，会给自身全球经营带来极大政治风险，最终损害自身利益。因此，在诸如俄乌冲突等大国战略竞争事件中，中国跨国企业应主动回避介入相应的“选边站”议题，在日常经营中也需妥善安排可能被西方国家“借题发挥”的经营策略，进行风险的梳理和预评估。例如，俄乌冲突中，西方媒体就有意炒作中国无人机企业大疆(DJI)，指责其给予俄罗斯优先使用 Aero Scope 无人机探测平台来追踪乌克兰

^① 朱锋：《国际秩序与中美战略竞争》，载《亚太安全与海洋研究》2020年第2期，第1页。

有利难图：跨国企业在俄乌冲突中的“选边站” □

兰方面无人机的“帮助”。^①

二是“最小化介入”原则。在大国战略竞争中，面对掌控国际金融秩序的美国等西方大国，中国跨国企业的被迫“选边站”压力是巨大的。特别是西方政客善于利用媒体手段，通过人权等议题操作，站在“道德制高点”对中国跨国企业施压。因此，在特殊状况下，中国跨国企业为保障自身权益，可采取相对灵活的应对方式，以减轻自身面对的外部压力。但即使在这一状况下，中国跨国企业也仍需坚持“最小化介入”原则，选择负外部性最小的手段。例如，在俄乌冲突中，面对来自西方的政治胁迫，中国跨国企业面临巨大“选边”压力，但即使被迫缩减在俄业务，中国跨国企业所表明立场与采取的手段都更为和缓，例如，在耶鲁大学团队的统计中，选择最高级别措施（A：完全停止与俄罗斯的合作或完全退出俄罗斯）的306家跨国企业中并没有一家中国跨国企业。^②

2. 采用对冲策略降低被迫“选边站”的风险和负面影响

对冲原为金融学概念，近年来被广泛用于国际关系研究，但现阶段国际关系领域的对冲研究多聚焦于国家行为体，探讨小国通过大国平衡来维护自身国家利益的外交策略。^③与之相应，大国战略竞争中的跨国企业与小国在实力地位等诸多方面均有类似之处，因而，可尝试将对冲理念借鉴到中国跨国企业应对“选边站”的策略研究之中，具体可采取的对冲策略包括“事前—事中—事后”三个阶段：

首先，在事前阶段，需通过多元化经营提升对西方大国的博弈能力。这其中，保障中国跨国企业自身供应链的安全至为重要。美国前国家安全顾问斯蒂芬·哈德利（Stephen Hadley）指出，大国战略竞争会给跨国企业的供应链安全带来威胁，因此，跨国企业需推进自身的多元化经营以应对风险。^④

^① Ishveena Singh, “DJI Denies Deliberate Action to Downgrade Aero Scope Drone Detection in Ukraine”, Drone Dj, March 11, 2022, <https://dronedj.com/2022/03/11/dji-aeroscope-drone-detection-ukraine-russia/>.

^② “Over 1,000 Companies Have Curtailed Operations in Russia—But Some Remain”.

^③ 相关研究及概念探讨可参见：王玉主：《对冲策略及对中国—东盟关系的意义》，载《世界经济与政治》2021年第1期，第22~50页。

^④ Eric Kulisch, “China Conundrum: US Companies Advised to Prepare for Political Risk”, Freight Waves, May 28, 2021, <https://www.freightwaves.com/news/china-conundrum-us-companies-advised-to-prepare-for-political-risk>.

□ 当代亚太

对于中国跨国企业来说，一方面，通过多元化供应链布局、增强供应链韧性，可有效提升自身在与西方大国对话中的议价能力。另一方面，对于生产服务行业的中国跨国企业，也需大力开拓多元化全球消费市场，提升自身经营的抗干扰能力，其中，亚洲国家市场是中国跨国企业需着力开拓的重点方向。根据布鲁金斯学会的统计，到2030年，各国消费阶层（日均消费11美元及以上）数量排名前三十的国家中超过三分之一来自亚洲，且其中巴基斯坦、越南、孟加拉国等亚洲国家的排名增长最为迅猛。^①

其次，在事中阶段要与相关各方进行充分沟通，避免引起衍生政治风险。在特定情况下，即使中国跨国企业在外部压力下需进行自身政策调整，也要与相关各方进行持续深入的沟通，更好地将自身的现实考量进行阐释。特别是需要与站在美国等西方国家对立面的大国进行深度沟通，使对方可以全面理解中国跨国企业在根本原则和具体方法上的区别，避免引起两者之间的矛盾。

最后，在事后阶段也可采取多种方式持续深化与相关国家的经贸合作。当前，大国战略竞争中的国家间关系瞬息万变，当大国间关系发生明显好转时，中国跨国企业也需动态调整自身政策，可采取扩大投资、增加商品采购以及构建融资网络等方式，恢复并不断提升与相关大国之间的经贸合作水平。

（二）中国政府

1. 坚持“不牵头、不参与、不鼓励”的三不立场

在全球化兴起后的相当一段时期内，主流声音均坚信全球化是一种不可避免的、不可阻挡的力量，甚至更有声音认为“拒绝全球化就像拒绝日出一样”。^②但近年来，随着大国战略竞争的持续演化，西方国家逼迫跨国企业在大国间“选边站”现象不断出现，这从根本上动摇了全球化发展的内生动力，使逆全球化趋势呈现愈演愈烈态势。当前，中国作为开放型国际经济的

^① Homi Kharas and Wolfgang Fengler, “Which will be the Top 30 Consumer Markets of this Decade? 5 Asian Markets below the Radar”, Brookings Institution, August 31, 2021, <https://www.brookings.edu/blog/future-development/2021/08/31/which-will-be-the-top-30-consumer-markets-of-this-decade-5-asian-markets-below-the-radar/>.

^② Nikil Saval, “Globalisation: The Rise and Fall of an Idea that Swept the World”, The Guardian, July 14, 2017, <https://www.theguardian.com/world/2017/jul/14/globalisation-the-rise-and-fall-of-an-idea-that-swept-the-world>.

有利难图：跨国企业在俄乌冲突中的“选边站” □

坚定支持者和践行者，需牢牢锚定自身立场，坚持“不牵头、不参与、不鼓励”原则，与大多数国家一道坚决抵制西方大国逼迫跨国企业“选边站”的行为。

一是不牵头逼迫跨国企业“选边站”。当前，新冠疫情席卷全球，国际发展态势面临严峻挑战。根据国际货币基金组织（IMF）统计，新冠疫情发生后，全球经济出现了自二战以来最严重的衰退，数百万人重新陷入贫困，人类发展指数也出现了自1990年以来的首次下降。^①在此背景下，全球性大国更应携手推动全球经济的复苏。但是，西方大国逼迫跨国企业在大国间“选边站”的行为，完全违背市场规则和商业道德，会破坏全球产业链供应链稳定，扰乱国际贸易秩序。^②作为负责任大国，中国应旗帜鲜明反对这一行为，在任何状况下均不牵头逼迫跨国企业“选边站”，并尝试利用多边和双边外交场合阐释中方这一立场，推动这一原则能写入相关会议公报、联合声明，坚定维护跨国企业的合法经营利益。

二是不参与逼迫跨国企业“选边站”。俄乌冲突后，中国面临着西方世界的极大压力，美国意图使中国在俄乌冲突问题上参与到西方的制裁阵营，^③为此，甚至不惜通过将中国企业加入实体制裁清单等方式来向中国施压。^④面对如此状况，中国需始终坚持自身立场，不参与任何大国阵营，不与其他大国通过结盟方式对跨国企业的正常经营横加干涉、逼迫其“选边站”。

三是不鼓励跨国企业在大国间“选边站”。跨国企业母国对本国跨国企业有着强大影响力，例如，在中美战略竞争中，拜登政府就直接干预中国内政，警告美国跨国企业如继续在中国香港经营将面临一系列风险，日本也通过提供搬迁补贴等方式推动在华日资企业转向东南亚等地区经营，其2020

① Mikaela Gavas and Samuel Pleeck, “Global Trends in 2021: How COVID-19 is Transforming International Development”, Cgdev, March 02, 2021, <https://www.cgdev.org/publication/global-trends-2021-how-covid-transforming-international-development>.

② 《外交部：美借涉疆问题迫使跨国企业选边站队是赤裸裸的政治胁迫》，新华网，2022年1月6日，http://www.news.cn/world/2022-01/06/c_1128239235.htm。

③ Aamer Madhani, Josh Boak and Matthew Lee, “US Warns Chinese on Support for Russia in Ukraine War”, AP News, March 15, 2022, <https://apnews.com/article/russia-ukraine-biden-business-europe-china-d7cfda44db57c0ff19109d66ed876c6a>。

④ Jeanne Whalen, “Companies in China are Aiding Russia’s Military, U. S. Alleges”, Washington Post, June 29, 2022, <https://www.washingtonpost.com/business/2022/06/29/russia-ukraine-china-military-entity-list/>。

□ 当代亚太

年度补贴额高达 235 亿日元。^① 在这一问题上，中国则应与美日等国秉持不同立场，在与其他大国的竞争中，不逼迫、更不鼓励中国跨国企业选边站队，不仅维护中国跨国企业的正常经营利益，更塑造中国跨国企业“不干涉他国政治”的良好形象。

2. 因类施策妥善应对不同成因的跨国企业“选边站”

外部因素是跨国企业在大国间被迫“选边站”的主要成因，但也应看到，有极少数跨国企业因自身政治化等原因，也会在大国间“超标准选边站”，因此，中国政府在应对特定事件中跨国企业“选边站”时，需因类施策，妥善加以区别应对。

一方面，对被西方大国胁迫的跨国企业，以最大诚意加以理解。在大国博弈中，跨国企业往往成为西方大国政治胁迫的对象，西方国家意图以此逼迫其“选边站”。例如，在俄乌冲突初期，作为全球重要服装零售企业的日本优衣库集团不顾西方压力，宣布将保持其在俄业务的正常开展，认为“服装是生活必需品”。^② 但俄乌冲突爆发半个月后，在西方的强大压力下，优衣库最终不得不暂停其在俄业务，并宣称将谴责一切敌对和侵犯人权的行為。^③ 在这一进程中，优衣库本意在于避免“选边站”，但来自外部的大国胁迫起到了决定性影响。因此，未来在对待此类跨国企业时，即使其因西方政治胁迫而不得不进行自身策略调整，中国政府也应清晰认识到导致其政策调整的根本原因，对其给予充分理解，努力帮助此类跨国企业克服西方政治压力，尽早恢复正常经营。

另一方面，对个别自身政治化程度较高的跨国企业，也要有力维护国家利益。跨国企业自兴起以来，其作用就不仅局限于经济领域，而是成为重要的全球政治行为体。^④ 当前，逆全球化趋势日益明显，一小部分跨国企业为

① Anuradha Shukla, “Japan to Offer Incentives to Companies Shifting Base from China to India: Nikkei”, India Times, July 29, 2022, <https://economictimes.indiatimes.com/news/economy/policy/japan-to-offer-incentives-to-companies-shifting-base-from-china-to-india-nikkei/articleshow/77943780.cms?from=mdr>.

② Beth Timmins, “Uniqlo Keeps Russian Shops Open as Clothes a ‘Necessity’”, BBC, March 9, 2022, <https://www.bbc.com/news/business-60660006>.

③ Megan Cerullo, “Uniqlo Bows to Public Pressure to Close Stores in Russia”, CBS News, March 10, 2022, <https://www.cbsnews.com/news/russia-ukraine-uniqlo-closes-stores/>.

④ Anders Uhlin, “Transnational Corporations as Global Political Actors: A Literature Review”, *Cooperation & Conflict*, Vol. 23, No. 2, 1988, pp. 231-247.

有利难图：跨国企业在俄乌冲突中的“选边站” □

进一步获得经济利益，试图与主权国家实现捆绑，在国际舞台上互为依靠。近年来，一些西方科技领域跨国企业与西方国家之间的深度关联便是这一趋势的代表。^① 因此，在大国战略竞争中，这部分自身政治化程度较高的跨国企业极有可能在大国间主动站队，甚至“超标准站队”，俄乌冲突中向乌克兰方面提供星链导航的美国 Space X 公司就是这一类型的代表。未来在涉及中美关系等特定问题时，如果有类似政治化程度较高的跨国企业“超标准站队”，主动选择站在中国的对立面，这种情况下，中国则需要充分表明自身立场，给予相应跨国企业足够纠错空间的基础上，坚定维护国家利益，做出有理有利有节的反击。

3. 未雨绸缪，提前布局关键领域的替代性“B 方案”

跨国企业是国际经济合作的重要推动力，自出现以来不断助推生产要素在全球范围的有效流动。^② 大国战略竞争背景下，跨国企业被迫“选边站”将给相关国家经济社会的平稳运行带来严重冲击。俄乌冲突中，美国等西方国家逼迫跨国企业“选边站”的行为，给俄罗斯经济带来了沉重打击，有研究认为，受此影响，俄罗斯将出现自 1992 年转型危机以来 30 年间最严重的经济危机。^③ 当前，中国需以俄乌冲突为鉴，对未来可能出现的跨国企业“选边站”提早防范，在关键领域布局替代性“B 方案”，保证紧急状况下经济社会的健康平稳运行。

首先，需重点保障数字科技等战略行业的供应链安全。数字科技是中美关系的敏感领域，从特朗普政府到拜登政府，都试图将中国排除出数字科技供应链，重组全球数字版图。受此影响，个别跨国企业迫于美方压力，已开始将生产等业务撤离中国，如美国芯片巨头美光科技（Micron Technology）2022 年年初就宣布将关闭上海的 DRAM 设计业务，并将关键工程师转移到

① 郝诗楠：《“自由”与“不自由”：高科技跨国公司的政治化与国家化》，载《国际展望》2021 年第 3 期，第 119 页。

② 卢进勇、杜奇华主编：《国际经济合作》，对外经济贸易大学出版社 2020 年版，第 5 页。

③ Anna Pestova, Mikhail Mamonov and Steven Ongena, “The Price of War: Macroeconomic Effects of the 2022 Sanctions on Russia”, Voxeu, April 15, 2022, <https://voxeu.org/article/macro-economic-effects-2022-sanctions-russia>.

□ 当代亚太

美国和印度。^① 未来，在特定背景下，数字科技领域也极有可能成为美国逼迫跨国企业“选边站”的重点。因此现阶段，中国政府需对国内数字科技领域的跨国企业依赖程度进行全面摸底，列出会受到跨国企业“选边站”影响的重点技术目录，扶持本土企业进行替代性研发，也可尝试将重点数字技术产品及零部件纳入国家战略储备，提升关键时刻我国的科技韧性。

其次，也要不断加强中国的国际金融结算系统建设。当前，Swift 是全球最主要的金融结算系统，其业务范畴覆盖全球两百多个国家和地区，成员银行超过 1.1 万家，但此次俄乌冲突中，美国等西方国家将俄罗斯银行踢出 Swift，大肆利用 Swift 对跨国企业施压，逼迫其退出俄罗斯市场。^② 这一事件使大量新兴经济体国家认识到西方在国际金融结算领域的垄断地位，不断增强自身的国际结算系统建设，包括俄罗斯的 SPFS 系统和印度的 UPI 系统等。中国早在 2015 年就推出了自身的国际结算系统 CIPS，经过数年发展已取得一定国际影响力。在大国战略竞争背景下，进一步加快 CIPS 等我国主导的国际金融结算系统建设变得更为紧迫，可为关键时刻中国最大程度维持国际结算能力、争取跨国企业支持提供重要依托。作为具体的发展路径，一个思路是可尝试将区块链技术融入国际结算系统建设中，这方面，俄罗斯开发的 CELLS 系统已经进行了初步尝试。^③ 其优点是可以借助区块链弱中心化的技术特点，获得更多国家、银行机构和跨国企业的信任，实现后发超越。

五、结 论

本文聚焦于俄乌冲突中跨国企业“选边站”现象，希望通过理论化分析

① Yaling Jiang, Che Pan and Ann Cao, “US-China Tech War: Chip Maker Micron to Close DRAM Design Operations in Shanghai, Move Key Engineers to US, India”, South China Morning Post, Jan. 26, 2022, <https://www.scmp.com/tech/tech-war/article/3164801/us-china-tech-war-chip-maker-micron-close-dram-design-operations>.

② Russell Hotten, “Ukraine Conflict: What is Swift and Why is Banning Russia so Significant?”, BBC, May 4, 2022, <https://www.bbc.com/news/business-60521822>.

③ “Russia Develops Blockchain Payments System to Replace SWIFT”, Official Website of The Paypers, June 20, 2022, <https://thepappers.com/payments-general/russia-develops-blockchain-payments-system-to-replace-swift-1257063#>.

有利难图：跨国企业在俄乌冲突中的“选边站”□

和框架搭建，对这一大国战略竞争背景下跨国企业“选边站”现象的特点、成因以及有效应对方式等进行尝试性探讨。

首先，在理论分析与案例检验层面，本文认为，跨国企业“选边站”是大国关系急剧变化的时代产物，指跨国企业在大国政治胁迫等内外因素作用下，被迫通过撤出市场、生产转移、供应链断供等方式在大国间选边站队的一种国际政治经济新现象。与主权国家“选边站”相比，跨国企业“选边站”体现出领域单一、手段柔和、外部主导以及更具弹性等特点，而从成因角度看，大国的外部压力是跨国企业“选边站”的根本性原因，但也不能忽视跨国企业自我利益评估和“企业社会责任”束缚等因素的作用。同时，本文将搭建的理论框架运用到俄乌冲突中跨国企业“选边站”现象分析中，对其具体态势、成因等进行了梳理，并结合美国科氏工业在俄乌冲突中立场的转变，进一步加深对跨国企业“选边站”问题的理解，分析相应的案例启示。

其次，在应对策略层面，本文认为，未来，类似俄乌冲突中跨国企业“选边站”的现象会不断上演，这将对跨国企业及新兴经济体国家的发展构成严重威胁，需进行前瞻性探讨。基于此，本文着重对中国跨国企业及中国政府在跨国企业“选边站”问题上的应对策略给出了建议。一方面，本文认为，中国跨国企业在其他大国的战略竞争中，可奉行“主动回避，最小化介入”原则，尽最大可能避免陷入在大国间选边站队的不利局面，即使不得不做出政策调整，也要评估好具体手段，以最小化介入方式保证自身的灵活性，降低负面影响。同时，中国跨国企业也可用对冲策略应对“选边站”胁迫，分别通过多元化经营、与相关各方充分沟通、“选边补偿”等方式维护企业的长期利益。另一方面，本文认为，未来逼迫跨国企业“选边站”也将成为美国对华竞争的重要手段，因此，中国需提前做好应对，一是可坚持“不牵头、不参与、不鼓励”的三不立场，努力维护开放型国际经济体制，占据道义高地；二是要因类施策，对被西方大国胁迫的跨国企业，以最大诚意加以理解，努力帮助此类跨国企业克服政治压力，尽早恢复正常经营，而对个别自身政治化程度较高、主动选边站队的跨国企业，或可采取有力手段坚决维护国家利益；三是要未雨绸缪提前布局数字科技供应链、国际金融结算等关键领域的替代性“B方案”，保证紧急状况下经济社会的平稳运行。

□ 当代亚太

最后,需要指出的是,囿于各种因素,本文尝试搭建的跨国企业“选边站”理论分析框架现阶段还存在若干局限,一系列问题在后续研究中需进一步加以探讨。例如,如果跨国企业母国不是大国战略竞争的当事国,那么,其是否会影响本国跨国企业在大国间的“选边站”呢?这种状况预估可能取决于两大因素:一是该第三方国家与当事大国间的关系远近。如果该第三方国家与当事大国一方是盟友等亲密关系,则该第三方国家一般会对其本国跨国企业施加影响,促使其在大国间“选边站”,而如果该第三方国家与当事大国之间关系较为平衡,则其一般缺乏足够的内生动力去干预本国跨国企业在大国间的“选边站”;二是该第三方国家与当事大国之间的实力对比。在其他因素不变的情况下,第三方国家实力越强,则其保障本国跨国企业不受大国战略竞争波及的能力越强,反之,则可能会在大国的压力下促使本国跨国企业“选边站”。当然,也存在该第三方大国希望借助本国跨国企业进一步激化当事大国之间矛盾,从而实现渔翁得利的可能。

SCO's institutional identity is strengthening the effectiveness of its existing institutions, ensuring that they provide stable and predictable benefits. At present, in order to increase the level of its institutional identity, the SCO should build comparative advantages in terms of: strengthening the efficiency of its governance, enhancing its ability to respond to the interests of its members, and increasing the attractiveness of its norms.

Key Words: Institutional Identity; Shanghai Cooperation Organization; Shanghai Spirit; SCO Way

About the Authors: Chen Xiaoding is a Professor in the School of Politics and International Relations at Lanzhou University and a Professor of the Lanzhou University Center for Research on the Shanghai Cooperation Organization; Li Shan is a PhD Student in the 2020 class of the School of Marxism, Lanzhou University

Challenging Interests: Multi-national Companies Takes Sides in the Conflict between Russia and Ukraine

Liang Huaixin

Abstract: According traditional points of view, state actors are the typical unit of analysis when considering the phenomenon of “taking sides” vis-à-vis great powers. While so, in recent years the nature of great power strategic competition has continued to evolve, and especially with the outbreak of conflict between Russia and Ukraine, Multi-national companies are increasingly “taking sides” between great powers. While this is already a key topic for international relations research, it presently requires more significant attention. Based on a review of the existing literature, this article attempts a preliminary conceptual framing of the phenomenon of MNCs “taking sides.” It further attempts to provide a compelling theoretical

framework for explaining the practice of “side taking” on the part of MNCs. The article asserts that “side taking” on the part of MNCs occurs against the backdrop of great-power competition, which in turn causes MNCs to break with their typical decision-making logic vis-à-vis a range of internal and external considerations. Under such circumstances, MNCs are forced to get directly involved in great power competition by taking steps to exit markets or shift production. The primary driver of this type of international political economic response is pressure from great powers. In order to demonstrate the utility of this framework, the article analyzes the “side-taking” behavior on the part of MNCs vis-à-vis the Russia-Ukraine War and relevant underlying drivers. In doing so, it considers the case of the U. S. Company, Koch Industries. At the same time, the article also considers the implications for the policy responses of Chinese MNCs and the Chinese government.

Key Words: Russia-Ukraine Conflict; Multi-national Companies; “Take Sides”; Great Power Strategic Competition

About the Author: Liang Huaixin is a Lecturer at the School of International Relations, University of International Business and Economics