

國際競爭叢書

# 跨國經營實務

許揚 鍾斗祥

主編

馬福元 劉文韶



海天出版社

# 跨国经营实务

主 编 许 扬 钟斗祥  
马福元 刘文韶

海天出版社

责任编辑：秦 海

装帧设计：谢 鸿

# 跨国经营实务

主编 许 扬 钟斗祥  
马福元 刘文韶

---

海天出版社出版

（中国·深圳）

海天出版社发行 惠东县印刷厂印刷

开本787×1092 1/32 印张15.5 字数344千字

1991年3月第1版 1991年3月第1次印刷

印数5000册

ISBN 7-80542-220-6/F·39

---

定价：8.50元

## ——《国际竞争丛书》出版说明

随着我国改革开放实践的深入发展，如何进一步发展外向型经济，开拓国际市场，参与国际竞争，已成为我国企业界特别是沿海地区企业的一项十分重要的研究课题和迫切的实践要求。为适应这种需要，我们组织出版了这套《国际竞争丛书》，为积极参与国际竞争，迎接九十年代挑战的企业家们，提供一套关于国际竞争基本理论、实用知识和实践经验的参考读物，并藉以表达我们对拼搏在国际竞争“战场”上的中国企业和企业家们的良好祝愿！

**主 编：潘江津**

**副 主 编：王效文 马松林 吕炳文**

**执行副主编：秦 海**

# 前 言

为适应开展跨国经营的需要，帮助企业掌握跨国经营方式方法和有关知识，促进企业的跨国经营按照国际经济的经营规则、国际经济的运行规律稳步地发展，我们组织编写了这本《跨国经营实务》一书。本书由许扬、马福元、钟斗祥和刘文韶同志主编，各章编撰的作者分别是：第一章罗小平，第二章于德江，第三章孙晓刚，第四章丁星、阎大凯，第五章康卫东、张菊辉，第六章金士云，第七章周宝虹，第八章曾仲楚，第九章丁星，第十章阎大凯，第十一章彭南林，第十二章马福元、朱天培。本书的编审工作由沈元章、周宝虹、曾仲楚同志承担。在本书的编撰过程中深圳赛格信息公司经理王守仁同志给予了多方指导，有关部门的领导和同志也给予了许多帮助和支持，在此一并感谢。由于我们的水平有限，本书有这样那样的缺点在所难免，我们衷心希望读者提出宝贵意见。

深圳市委政策研究室

# 序

许 扬

商品经济的发展和世界市场的形成，跨国经营和各国之间的相互投资，已成为当今世界经济发展的普遍现象。在深圳经济特区创立十周年之际，由深圳的理论和实际工作者编写的“跨国经营实务”一书问世了，这是一件很有意义的事。

所谓跨国经营，就是指企业以国际市场为舞台，广泛利用国内外资源，从全球经营战略出发，对销售、生产和研究等方面做出基本决策，进行国际规模扩张，以取得垂直和水平经济规模的利益。通常人们把在外国拥有制造基地或子公司之类的直接投资、海外资产和业务比重占到整个公司四分之一以上的企业，称为跨国公司；把跨出国界以从事贸易为主的企业，称为综合商社。

过去十年里，深圳企业利用方便的地理条件和中央给予的一系列优惠政策和灵活措施，在大力引进外资，开展国际贸易和发展外向型经济的同时，对跨国经营问题也进行了积极的探索和实践。深圳过去单纯依靠香港一个市场的局面正在发生变化。到1989年底，深圳经营直接远洋贸易的企业已达50多家，在海外兴办的技工贸综合经营的企业70多家。经营范围涉及国际贸易、电子、纺织、轻工、建筑、工程承包、金融投资、运输、保险、旅游、饮食业等多种行业。对

深圳外向型经济的发展起到了积极作用，深圳的经验证明，我们探索和实施跨国经营，必须紧密结合中国的实际，企业向外投资发展或在国外设立机构实行国际化经营，必须从我们的现实情况出发，有明确的目标，做好可行性分析。在国家政策的指导下，既要积极发展，又要认真慎重，尤其要重视是否已经挑选或培养出合适的人才来从事这项工作。深圳的经验还说明，在海外开办企业，必须考虑能够充分发挥我方在东主国（或地区）的优势，这样的企业才有发展前途。归纳起来，大概可以有四种情况：一是建立销售网点，以推销特区产品为主，这样的企业一般投资不大，但必须有一批精干人才；二是兴办海外企业。主要是为国内开发短缺资源，在方式上一般采取补偿贸易的形式，以实物产品获得投资利润；三是在海外就地设厂，把特区内某种产品转移出去，能够利用当地资源，改善供应条件，降低生产成本，增强竞争力，以获得比较利润；四是某些项目与东主国（或地区）合作后，获得某种优惠，如避免配额或减免税收，减少市场进入阻力和费用等，以打开新的市场。

深圳经济特区创立至今才有十年，对跨国经营问题的探讨和实践现在仍处在起步阶段。今天还不能说深圳哪一家企业已经发展成为真正意义上的跨国公司了，但在深圳，确实已有越来越多的企业，特别是一些大的企业集团，不仅在经营指导思想上，而且在公司的机构设置、业务方向、资金筹措、人员培训等方面已经和正在为实行跨国经营做出适当的安排和准备。随着我国进一步改革、开放，展望深圳经济特区下一个十年的发展前景，我相信，一定会有一些深圳企业出现在我国第一批跨国公司的行列。

# 目 录

|                         |        |
|-------------------------|--------|
| 第一章 跨国经营的现状与前景·····     | ( 1 )  |
| 第一节 跨国经营的形式与发展·····     | ( 2 )  |
| 第二节 跨国经营的动机·····        | ( 11 ) |
| 第三节 实现跨国企业的途径与步骤·····   | ( 17 ) |
| 第四节 国际社会对跨国企业的评价·····   | ( 19 ) |
| 第五节 国际社会对跨国企业的限制·····   | ( 28 ) |
| 第六节 跨国企业自我发展对策·····     | ( 33 ) |
| 第七节 跨国经营的前景分析·····      | ( 37 ) |
| 第二章 跨国经营的环境及文化环境分析····· | ( 45 ) |
| 第一节 跨国经营面对的环境·····      | ( 45 ) |
| 第二节 文化与文化环境·····        | ( 50 ) |
| 第三节 若干文化环境要素的评估·····    | ( 53 ) |
| 第四节 跨国企业对文化环境的反应·····   | ( 61 ) |
| 第三章 跨国经营的政治环境分析·····    | ( 64 ) |
| 第一节 政治环境的性质及国际政治体系····· | ( 65 ) |
| 第二节 政治气候与跨国经营·····      | ( 70 ) |
| 第三节 对跨国经营中政治风险的分析·····  | ( 77 ) |



|     |                      |         |
|-----|----------------------|---------|
| 第四节 | 跨国经营如何在政治风险中发展·····  | ( 88 )  |
| 第四章 | 跨国经营的经济环境分析·····     | ( 94 )  |
| 第一节 | 资源基础及经济制度·····       | ( 94 )  |
| 第二节 | 各国经济情况的比较·····       | ( 98 )  |
| 第三节 | 国际贸易、商业政策与国际协议 ····· | ( 104 ) |
| 第四节 | 国际货币制度 ·····         | ( 132 ) |
| 第五节 | 国际金融市场 ·····         | ( 136 ) |
| 第六节 | 外汇市场 ·····           | ( 145 ) |
| 第七节 | 国际收支 ·····           | ( 159 ) |
| 第五章 | 跨国经营的法律环境分析 ·····    | ( 169 ) |
| 第一节 | 跨国公司的法律地位 ·····      | ( 169 ) |
| 第二节 | 国家税法对跨国公司的影响 ·····   | ( 186 ) |
| 第三节 | 管制跨国垄断经营的法律 ·····    | ( 210 ) |
| 第四节 | 国际反倾销法 ·····         | ( 232 ) |
| 第六章 | 跨国公司的组织机构与经营管理 ····· | ( 246 ) |
| 第一节 | 跨国公司的组织机构 ·····      | ( 246 ) |
| 第二节 | 跨国公司的组织控制 ·····      | ( 260 ) |
| 第三节 | 跨国公司的经营管理 ·····      | ( 263 ) |
| 第七章 | 跨国企业的经营活动 ·····      | ( 267 ) |
| 第一节 | 跨国经营活动的类型及特点 ·····   | ( 267 ) |
| 第二节 | 产品出口 ·····           | ( 268 ) |
| 第三节 | 技术转让 ·····           | ( 278 ) |
| 第四节 | 设备租赁 ·····           | ( 290 ) |

|                                   |         |
|-----------------------------------|---------|
| <b>第八章 跨国企业的直接投资</b> .....        | ( 298 ) |
| 第一节 跨国企业直接投资的趋势 .....             | ( 298 ) |
| 第二节 关于对外直接投资的理论 .....             | ( 313 ) |
| 第三节 直接投资对东道国的经济影响：利益<br>与成本 ..... | ( 324 ) |
| 第四节 投资保险及保证 .....                 | ( 329 ) |
| 第五节 放弃与撤走已有投资 .....               | ( 332 ) |
| <b>第九章 跨国经营的战略</b> .....          | ( 336 ) |
| 第一节 跨国公司的计划程序与战略制定 .....          | ( 336 ) |
| 第二节 市场选择战略 .....                  | ( 353 ) |
| 第三节 产品战略 .....                    | ( 355 ) |
| 第四节 进入战略 .....                    | ( 360 ) |
| 第五节 所有权战略 .....                   | ( 362 ) |
| 第六节 公关事务战略 .....                  | ( 369 ) |
| <b>第十章 跨国经营的财务管理</b> .....        | ( 374 ) |
| 第一节 跨国经营的财务组织与职能 .....            | ( 374 ) |
| 第二节 长期投资与融资决策 .....               | ( 379 ) |
| 第三节 外汇风险管理 .....                  | ( 386 ) |
| 第四节 营运资金管理 .....                  | ( 411 ) |
| <b>第十一章 跨国经营市场营销管理</b> .....      | ( 422 ) |
| 第一节 跨国性市场营销与国内市场<br>营销的异同 .....   | ( 422 ) |
| 第二节 跨国性市场营销管理的概念构架 .....          | ( 423 ) |

|      |                            |         |
|------|----------------------------|---------|
| 第三节  | 产品政策 .....                 | ( 428 ) |
| 第四节  | 定价政策 .....                 | ( 435 ) |
| 第五节  | 国际广告 .....                 | ( 443 ) |
| 第六节  | 分销管理 .....                 | ( 446 ) |
| 第十二章 | 跨国经营探索 .....               | ( 451 ) |
| 第一节  | 建立具有中国特色的跨国公司的<br>探索 ..... | ( 451 ) |
| 第二节  | 必须积极而稳妥地拓展海外业务<br>.....    | ( 458 ) |
| 附 录  | .....                      | ( 469 ) |

# 第一章 跨国经营的现状与前景

跨国公司，或称跨国经营企业，是一种国际化的经济组织，它原本是国际私人资本高度垄断化以及跨区域经济活动管理高度集中化的产物。它在发达国家私人对外直接投资的基础上形成，而随着发展中国家和国有化制度国家对外经济的发展，跨国经营企业的类型和性质也日益呈现新的变化趋势。二次大战后，跨国经营企业在国际经济社会中有了进一步发展，对公司母国、东主国（体现管理主权的经营所在国或地区）的政治、经济、科技、文化诸方面，乃至整个世界经济生活都产生了不可忽视的重要作用。

十月革命后，列宁曾深刻地指出：“社会主义实现得如何，取决于苏维埃政权和管理机关同资本主义最新的进步的东西结合得好坏”。十年来，作为社会主义中国改革开放的试验场，深圳经济特区在对国外资本、技术、管理、知识等方面的吸纳和交流中，作出了大胆而有效的尝试。在大量引进外资和产品出口迅速增加的过程中，我们愈加清醒地发现，在国际经济汪洋大海中，能否主动地操作和引导包括资金在内的各种生产要素和产品的跨国界合理流动，能否有效地实现对各类资源的统一调度和管理，从而获取大量比较利益，这不仅是在微观意义上关系到涉外企业经济活动能否成功的问题，同时更重要的是一个地区，一个国家在国际竞争中能否充分地、有效地利用国际社会中一切可以利用的

生产力来发展自己，增加利用境外资源的广度与深度的宏观战略决策问题。因此，研究跨国经营企业的形成与发展；了解国际社会各种不同的态度和政策，进而探索进行跨国经营的利益和实现途径、步骤及跨国经营的前景，无论在理论上还是在实际业务活动中，都有着重要的意义。

## 第一节 跨国经营的形成与发展

### 一、跨国公司的定义

七十年代以前，人们比较多地使用“多国公司”

(Multinational Corporations)这个叫法，然而，在一九七四年联合国经济与社会理事会的讨论中，由于采纳了拉丁美洲国家的建议而改称为“跨国公司”(Transnational Corporations)。从此，在联合国机构的官方文件中，就一律采用了“跨国公司”的称呼。当然，在实际生活中，人们还常常使用许多其他各种名称来表达这一概念，如“国际公司”、“跨国企业”、“全球公司”等等。

不仅存在着语义上的差异，而且对于跨国公司含义的解释也是各式各样。几乎所有研究跨国公司的学者，都要在著作的开头申明自己的对跨国公司的定义，然后再按其定义展开讨论。对于跨国公司的定义，有着许多不同的划分方法；有以控股权作为标准的；有以所有制作作为标准的；有以是否统一集中管理控制作为标准的；有以企业经营战略是否全球性为标准的；还有以规模大小、子公司数量、销售额等等作为标准的。

比较有代表性的是哈佛大学维农教授作出的定义：跨国公司应是一个总公司，它能控制一大群海外分公司，这些公司分布广泛，但能按共同战略行事，有着高于一亿美元的生产销售额。与此比较，联合国经济及社会理事会的定义就广泛得多，认为“凡是在两个或更多国家里控制有工厂、矿山，销售机构和其他资产的所有企业”的私人或国营公司都可称为跨国公司。在此，我们主要是从企业组织形式来说明跨国企业的特点。

跨国公司绝大多数是由一国资本建立，极少数是由两个以上国家资本联合建立。跨国公司一般由母公司（总公司）和分布在各国的一定数量的子公司组成。跨国公司的来源国叫母国（Home Country），子公司所在国一般称为东道国（Host Country）。母公司是在本国政府登记的法人团体，子公司是东道国政府法律下登记的法人团体。子公司受母公司领导，其所有权由母公司掌握，并服从于母公司的全球战略。子公司的高级官员由母公司任命，一般人员则自行配备。子公司每年要向母公司报告计划完成和经营活动情况。母、子公司之间保持密切联系并从事内部贸易、融资、技术转让等业务活动。

## 二、跨国经营公司的形成

跨国公司在十九世纪末、二十世纪初开始出现。这正是资本主义国家对外投资迅速增加的时期。除了占主导地位的间接投资以外，一些发达国家的大型企业通过对外直接投资，在海外设立分支机构和子公司。例如，1867年美国的胜家缝纫机器公司最先到欧洲英德等国进行直接投资。美国的西屋电器公司、爱迪生电气公司、伊斯特曼·柯达公司以

及一些大石油公司，都先后到国外活动。另外，英国的帝国化学公司、瑞士的雀巢食品公司等都在这一时期到国外投资办厂，开始了跨国性经营，这些公司是现代大型跨国公司的先驱。到1913年和1914年，资本主义各国对外投资总额已达440亿美元。各主要西方强国对外投资累计额都超过了其当年的商品输出额。

到一次世界大战前夕，主要资本主义强国的对外投资主要特点是：1、投资来源国主要局限于西欧和美国少数几个资本主义强国。按其投资额排列顺序为英国、法国、德国、美国以及比利时、荷兰、瑞士等。2、这些投资绝大部分是间接投资。如英国在购买外国政府公债和铁路证券上的投资就占总额的70.5%。法国的情况也基本相同。据估计，在一次大战前夕，在国际资本流动中，有90%是对有价证券的投资。因此，各强国的投资收益主要是按规定取得固定比率的利息或股息。3、对外投资的流向主要是殖民地、半殖民地等经济落后国家。据统计，各西方强国对这些地区的投资占全部对外投资总额的70%以上。4、对落后国家投资的主要目的是获取东道国的原材料等初级产品。因此，较多地投向粮食、矿产，能源以及铁路等基础设施。而制造业的对外投资则主要分布在经济较发达地区。因此，具有典型特征的制造业跨国经营公司所占比重不大，并且基本上设在欧美发达地区。（参见表1—1）

在两次世界大战之间，发达国家的对外投资和跨国公司的增长具有一些新的特点：1、在这20多年中，发达国家对外投资的增长速度放慢。2、间接投资在对外投资总额中比重开始下降，但仍占主要地位，据西方经济学家估计，在二次大战前夕，对外间接投资的比重，已从1913年的90%下降

表1—1

1914年前后欧洲大陆重要公司国外制造业生产所在地简表

| 来源国 | 公司名称      | 行业   | 国外制造业生产所在地 |    |    |    |    |     |     |     | 其他所在地 |
|-----|-----------|------|------------|----|----|----|----|-----|-----|-----|-------|
|     |           |      | 俄国         | 法国 | 德国 | 美国 | 英国 | 西班牙 | 奥地利 | 意大利 | 荷兰    |
| 瑞士  | 西巴公司      | 化学   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 盖吉公司      | 化学   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
| 德国  | 勃朗包维利公司   | 电气   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 雀巢公司      | 食品   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 西门子       | 电气   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 西门子公司     | 电气   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 德国电总股份    | 电气   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 德古斯公司     | 化学   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 博斯夫公司     | 化学   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 赫希斯公司     | 化学   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 拜耳公司      | 化学   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 阿克发公司     | 化学   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
| 法国  | 五金股份      | 非铁金属 | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 戴姆勒—奔驰公司  | 汽车   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
| 荷兰  | 圣哥班公司     | 玻璃   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 尤尼人造黄油公司  | 食品   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
| 比利时 | 苏尔维化学工业公司 | 化学   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |
|     | 瑞典鞍珠轴承公司  | 机器   | ×          | ×  | ×  | ×  | ×  | ×   | ×   | ×   | ×     |

资料来源：〔美〕弗兰科：《欧洲跨国企业》 1976年斯坦福福德版第9页。



到75%。其下降的主要原因是：对外直接投资有相当程度的增加。在这20多年里，主要西方国家对外直接投资额增加了两倍，并且明显增加了在国外制造业方面的投资，涌现出一大批跨国公司。（参见表1—2）

表1—2 主要资本主义国家大公司国外子公司数

（单位：家）

| 母公司所属国别 | 1914年以前建立的<br>子公司数 | 1914—1938年建立<br>的子公司数 |
|---------|--------------------|-----------------------|
| 美 国     | 122                | 785                   |
| 英 国     | 60                 | 244                   |
| 欧洲大陆国家  | 167                | 412                   |
| 合 计     | 349                | 1,441                 |

资料来源：〔美〕弗兰科：《欧洲跨国企业》，  
1971年斯坦福版第10页。

3、随着对外直接投资的增加，尤其是制造业在投资中比重的上升，西方强国向经济发达国家、地区的投资增加。这些变化主要是由于第一次大战破坏的影响以及资本主义商业危机的频繁出现和通货膨胀所造成的。

### 三、跨国公司的急速发展

在第二次世界大战以前，主要西方国家已有相当多的大企业已在国外开办了分支机构，以进行跨国性经营，这些早期的跨国公司有许多就是目前大型跨国公司的前身和基础。但是，在当时，跨国公司无论就其发展速度和规模，还是就其作用和影响来看，都还不占重要地位，这类公司的一些主