

国 际 经 济 与 贸 易 专 业 精 品 教 材

国际企业管理教程

International Business Management

主 编 马述忠
副主编 周夏杰



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

国 际 经 济 与 贸 易 专 业 精 品 教 材

国际企业管理教程

International Business Management

主 编 马述忠
副主编 周夏杰



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际企业管理教程 / 马述忠主编. — 杭州: 浙江大学出版社, 2010. 6
ISBN 978-7-308-07565-7

I. ①国… II. ①马… III. ①国际企业—企业管理—高等学校—教材 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 072028 号

国际企业管理教程

主 编 马述忠

副主编 周夏杰

丛书策划 朱 玲 樊晓燕

责任编辑 朱 玲

文字编辑 王元新

封面设计 卢 涛

出版发行 浙江大学出版社

(杭州天目山路 148 号 邮政编码 310007)

(网址: <http://www.zjupress.com>)

排 版 杭州中大图文设计有限公司

印 刷 临安市曙光印务有限公司

开 本 710mm×1000mm 1/16

印 张 26.75

字 数 480 千

版 印 次 2010 年 6 月第 1 版 2010 年 6 月第 1 次印刷

书 号 ISBN 978-7-308-07565-7

定 价 45.00 元

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

前言

Preface

国际企业活动在世界舞台上并非新鲜事物,就国际性企业的雏形和国际直接投资而言,自十六七世纪起已经逐渐出现。但是,国际企业真正在世界经济舞台上扮演重要角色是在第二次世界大战以后,尤其是20世纪60年代以后才开始的。时至今日,当全球化的浪潮波及世界的每一个角落时,企业进行国际化经营已经成为一个必然选择。

改革开放三十多年来,中国的经济体制逐渐从计划经济向市场经济转变,国内经济与世界经济的接轨程度不断加深。同时,在“开放型经济”战略的引导下,越来越多的国内企业走出国门,参与到国际竞争中,实现国际化经营,融入经济全球化的浪潮中。当前的中国已然成为经济全球化的一个重要主体,中国企业在推动经济全球化的同时也面临着巨大的考验。

国际企业管理是顺应企业国际化和经济全球化的需要而建立和发展起来的一门新学科。虽然只有短短几十年的发展,但国际和国内不乏优秀教材。本书试图在全球化的视野下从中国视角来介绍国际企业管理的相关知识,以为广大的中国读者服务。因此,本书行文中尽可能做到理论阐述深入浅出,方法介绍切实可行,侧重国际经验对中国的借鉴性。同时,在形式上本书各章均设有案例分析、要点提示等内容,方便读者理解与思考。本书适用于高等院校相关专业的本科生,可以帮助他们了解国际企业管理的基本理论与方法,为今后参与国际商务打下一定的基础。同时,本书也适合从

事实经营与管理的人员使用,为其制定企业的国际战略、进入与开发国际市场提供一定的理论指导。

在结构上本书共可分为三大部分十个章节,分别是:经济全球化与企业国际化(第一、二、三章);国际市场的开拓与进入(第四、五章);国际企业经营与管理(第六、七、八、九、十章)。本书在编写的过程中,参考和引用了国内外大量有关的研究成果和文献,但限于篇幅,没有一一列明出处,在此对这些提供帮助的学者、朋友表示诚挚的感谢!另外,本书还得倒浙江大学出版社朱玲编辑的大力支持,在此一并表示感谢!由于编写时间仓促,编者水平有限,文中可能还存在一些缺陷和纰漏,敬请读者批评指正。

马述忠 周夏杰

2010年春于求是园

目 录

Contents

1 国际企业管理概述	1
1.1 国际企业的定义与特征	3
1.2 企业国际化的方式与动机	9
1.3 国际企业的形成与发展趋势	13
1.4 经济全球化	17
1.5 国际企业管理的学科性质	21
2 国际企业管理的相关理论	26
2.1 国际贸易的基本理论	29
2.2 对外直接投资的基本理论	41
2.3 发展中国家的对外直接投资理论	49
3 国际企业经营环境及其管理	60
3.1 国际企业经营环境及其特征	62
3.2 国际政治环境	66
3.3 国际经济环境	75
3.4 国际法律环境	78
3.5 国际文化环境	87
4 国际企业战略管理	98
4.1 国际企业战略管理概述	101
4.2 战略管理基本过程	107

4.3	战略管理工具	120
4.4	国际企业的战略模式与战略体系	131
5	国际企业营销管理	149
5.1	国际企业营销管理概述	152
5.2	国际市场定位与扩张	157
5.3	国际营销产品策略	162
5.4	国际营销定价策略	166
5.5	国际市场分销渠道	173
5.6	国际市场促销策略	181
6	国际企业跨文化管理	195
6.1	跨文化管理	199
6.2	文化的差异与跨国经营管理	201
6.3	跨文化分析模式	209
6.4	跨文化管理与沟通	216
7	国际企业的人力资源管理	238
7.1	国际人力资源管理概述	241
7.2	国际企业的人员配备	248
7.3	国际企业人员的培训与开发	261
7.4	国际企业人员的考评与激励	267
7.5	国际劳工关系管理	274
8	国际企业的组织管理	285
8.1	国际企业组织管理概述	288
8.2	国际企业组织结构	299
8.3	控制和协调体系	311
9	国际生产与供应链管理	323
9.1	国际生产管理	326

9.2	国际采购	332
9.3	全球供应链设计	343
9.4	国际企业技术管理	352
10	国际企业财务管理	368
10.1	国际企业财务管理概述	370
10.2	国际企业融资管理	382
10.3	国际企业投资管理	391
10.4	国际企业资金管理	406

1

国际企业管理概述

An Overview of International Business Management

将来衡量企业成功的标准只有一条：国际市场份额。走向成功的公司将通过在世界各地找到的市场而获取胜利。

——杰克·韦尔奇(Jack Welch)

☐ 主要内容

- 国际企业的内涵
- 企业国际化的动机
- 国际企业的发展阶段
- 经济全球化的兴起与发展
- 国际企业管理学科性质

☐ 核心概念

- 国际企业
- 跨国公司
- 绿地投资
- 直接投资
- 间接投资
- 经济全球化

☐ 学习目标

- 掌握国际企业、跨国公司等基本概念
- 掌握国际企业的类型和特征
- 理解国际企业经营的基本动机
- 了解国际企业的产生与发展过程
- 了解经济全球化的表现形式
- 了解国际企业管理与一般企业管理的区别

【章首案例:中海油海外收购风云】

中国海洋石油有限公司(简称“中海油”)2006年1月8日发布消息说,中国海洋石油有限公司与南大西洋石油有限公司(SAPETRO)签署最终协议,将以22.68亿美元现金收购尼日利亚海上石油开采许可证(OML130)所持有的45%的工作权益,该收购价可能会有所调整。本次收购所需资金将来自中海油的内部资金渠道。

OML130的面积大约为1295平方千米,是尼日尔三角洲的一个深水区域,水深大约为1100~1800米。OML130的当前作业方为法国石油巨头道达尔公司。Akpo是OML130中最为重要的一块深水油田,道达尔2005年5月曾表示,Akpo将在2008年年底正常出油,预计最高产量将达每日22.5万桶。能源咨询机构Wood Mackenzie估计,Akpo的石油冷凝储量超过6亿桶,商用天然气储量达到0.07万亿立方米。

中海油董事长兼首席执行官傅成玉认为,OML130区域所在的盆地是世界上最大的油气盆地之一,收购协议的签订使中海油获得了该油气田的重要权益以及新的储量增长机会。同时,拥有世界领先的深海石油专家作为作业者的中海油一定能使该油田得到快速而高效的开发。中银国际香港分分析师Lawrence Lau认为,收购将使中海油未来石油产量的增长前景“一片光明”。尚待开发的Akpo油田意味着巨大的产量潜能。

一、中海油海外收购之路

进军尼日利亚石油市场,是中海油积极拓展海外石油储备的又一记“重拳”。自从2001年上市以来,中海油已经累计出手14亿美元用于收购海外石油和天然气资产,涉及的国家包括印度尼西亚、澳大利亚和加拿大等。2005年,中海油欲以185亿美元收购优尼科的举动更是震惊了全球,最终因美国政府的阻挠而未果。

- 2002年1月18日,中海油宣布以5.58亿美元收购西班牙瑞普索(Repsol-YPE)在印尼五大油田的权益。

- 2002年8月23日,中海油确认获要约收购澳大利亚西北礁层天然气项目(“NWS天然气项目”)的上游生产及储量约5%的权益,代价约为3.2亿美元。

- 2002年9月27日,中海油宣布向BP收购东固液化天然气项目相当于12.5%的权益,代价约为2.75亿美元。

- 2003年3月7日中海油宣布,已与英国天然气集团(BG)的全资子公司英国天然气国际有限公司(“英国天然气”)签订协议,以6.15亿美元收购

英国天然气在哈萨克斯坦里海北部项目的 1/12(8.33%)权益。

- 2005 年 6 月 23 日,中海油向美国优尼科公司发出要约,以 185 亿美元全现金的方式收购优尼科,这一要约价格比美国雪佛龙公司之前的出价高出约 15 亿美元。

- 2005 年 8 月 2 日,中国海洋石油有限公司宣布已撤回其对优尼科公司的收购要约。此时中海油报价仍然超出雪佛龙公司竞价约 10 亿美元。

二、收购带来了巨大的财富

中海油在 1999 年上市之初市值只有人民币 60 亿元,而现在资产总值已经达到 225 亿美元。

中国海洋石油总公司总经理傅成玉在中央电视台“CCTV2005 中国经济年度人物颁奖典礼”上表示,国际间的兼并收购每天都在发生,少数做成了,多数没有成交,这在国际上是非常正常的现象。如果我们把没有成交定义为失败的话,那么这个失败给我们带来了巨大的财富。

傅成玉还说,首先是在资本市场上,我们的股东没有人有失败,因为我们在国际资本市场上是规范地按照国际游戏规则和我们的竞争对手打了一仗。由于大家都知道的原因,没有成交,但是我们的股东非常高兴,股东对我们的表现非常高兴,资本市场认为我们是一个成熟的企业,我们这一仗没给中国人丢脸,没给中国企业丢脸。我们在 40 天中给我们的股东市值增加了 70 亿美元。不仅是中国企业,当然也包括我们中海油,在国际市场上的形象是花多少钱也买不来的。这也给世界重新认识我们中国、认识中国企业提供了一个新的机会和方法。

资料来源:徐磊.22 亿美元中海油“落子”尼日利亚.中国石油报,2006-01-10(3).

1.1 国际企业的定义与特征

1.1.1 国际企业的定义

国际企业活动在世界经济舞台上并非新的事物。公元前 1 世纪,张骞出使西域开辟丝绸之路打通中国与西亚国家的贸易通道,就足以表明国际贸易的悠久历史。就国际性企业的雏形和国际直接投资而言,自十六七世纪起已经逐渐出现。不过,当初的贸易形式是经由不同国家的国内厂商所进行的国际贸易,其相对重要性在今天已日益降低。取而代之的是,国际企业体系内各个单位彼此之间跨越国界的贸易(对国际企业而言这是贸易的内部化)。而且,今天从事国际企业活动的企业与十六七世纪的国际性企业已经有了巨大的差别。以前的国际性企业,虽然在众多国家内从事企业活动,

其母公司也具有充分的控制权,但缺乏共同战略来行使此项控制权利,更未能结合整个公司体系的业务,以求得整个体系的最大效益。而今天的国际企业(以跨国公司为代表),已经从全球视角来结合其生产和市场营销体系,追求管理效率,为全球统一市场服务,以达成其全球性的目标。此外,以前国际性企业的海外投资主要集中于采掘业和种植园,而现在则以制造业为主。而且,其他的对外活动形式如劳务工程(建筑工程、商业咨询、零售及批发)、航空及海洋运输、财务活动(商业银行及投资银行)、信息提供以及技术授权等也越来越活跃,呈现稳步上升的趋势。

上述就国际企业活动的历史稍微作了介绍,下面将对国际企业的概念作进一步的解释。对于国际企业的定义,学界说法不一:一种观点认为,国际企业是指在两个或两个以上国家拥有或控制生产和服务设施,并在母公司一元化决策体系下从事国际化经营活动的企业;另一种观点认为,国际企业可以是在海外设立公司,也可以是在本国进行国际性经营的企业。本书采用李兰甫教授在《国际企业论》一书中对国际企业的定义:凡牵涉或跨越两个或更多国家的企业活动,无论是由私人企业或由国有企业来进行,都可以被称为是国际企业。^① 这些企业活动涉及货物、劳务、资源、技术由一国移往他国,包括货物买卖、工业投资、特许或授权、劳务提供等。

国际企业的经营活动,含有两个基本过程:一是资源的传送或转移,包括货物、人员、资金、技术等,其传送的方向基本上是由各国之间的经济差异所决定的;二是国际企业与主权国家之间的交互作用,牵涉国际企业对东道国各项环境因素的适应和东道国政府对国际企业活动的规制。

一个需要与国际企业区分的概念是跨国公司,不同的学者对于跨国公司的定义也不尽相同,本书仍采用李兰甫教授对跨国公司的定义:一群具有多国籍的公司整体或体系(但体系内各成员的组织形式或具体内容却不必相同),通常是体系内的母公司设于一个或两个国家,一簇附属公司则散布在发展程度不同的国家。可见,国际企业的概念包含了跨国公司,跨国公司是国际企业的有机组成部分。在国际企业的发展历史中,由于跨国公司具有规模大、资金雄厚、对世界经济影响性大的特点,故被认为是国际企业的典型代表。表 1-1 为 2008 年世界 500 强前 20 家跨国公司。

^① 李兰甫. 国际企业论. 台北:三民书局,1984:5.

表 1-1 2008 年《财富》全球 500 强前 20 家公司

排名	公司名称	公司中文名称	营业收入 (百万美元)	利润 (百万美元)
1	Wal-Mart Stores	沃尔玛公司	378799	12731
2	Exxon Mobil	埃克森美孚公司	372824	40610
3	Royal Dutch Shell	英荷壳牌集团	355782	31331
4	BP	英国石油公司	291438	20845
5	Toyota Motor	丰田汽车公司	230201	15042
6	Chevron	雪佛龙公司	210783	18688
7	ING Group	荷兰国际集团	201516	12649
8	Total	道达尔公司	187280	18042
9	General Motors	通用汽车公司	182347	-38732
10	ConocoPhillips	康菲石油公司	178558	11891
11	Daimler	戴姆勒股份公司	177167	5446
12	General Electric	通用电气公司	176656	22208
13	Ford Motor	福特汽车公司	172468	-2723
14	Fortis	富通集团	164877	5467
15	AXA	法国安盛集团	162762	7755
16	Sinopec	中国石油化工股份有限公司	159260	4166
17	Citigroup	花旗集团	159229	3617
18	Volkswagen	大众汽车公司	149054	5639
19	Dexia Group	比利时德克夏银行	147648	3467
20	HSBC Holdings	汇丰集团	146500	19133

资料来源:2008 年《财富》全球 500 强排名. <http://economy.enorth.com.cn>.

国际企业相比国内企业具有明显的差异性,具体表现在经营理念、经营资源、经营过程和经营成果四个方面。

1. 经营理念国际化

所谓经营理念国际化,是指国际企业的生产经营活动是以满足国际顾客需求为宗旨的。因此,国际企业具有世界范围的决策视野和国际化的经营指导思想。尽管,由于各个国际企业对于国际市场的认识不同或介入国际市场的程度不同,其经营指导思想仍会有差异,但总体上国际企业的经营

观念越来越趋向国际化。

2. 经营资源国际化

经营资源国际化是企业经营国际化的实质性标志之一。在国际企业中,人、财、物、信息和企业家等经营资源都不同程度地国际化了。美国著名管理学大师彼得·德鲁克(Peter Drucker)提出的合作生产理论认为,在国际分工高度发达的当今世界,产品生产将不再由一个国家的企业独立地提供资本、管理者、劳动力、原材料和半成品等全部生产资源,而越来越趋向于进行国际合作生产。

3. 经营过程国际化

经营过程国际化既是经营观念国际化和经营资源国际化的必然结果,又是企业国际化经营的实际含义。国际企业由于经营导向与资源是国际化的,因而企业制订战略计划,决定企业组织形式,制定生产、营销策略,进行经营协调和控制等一系列经营活动都必须在国际间进行决策与安排,这样就实现了经营过程的国际化。

4. 经营成果国际化

在国际企业中,作为经营成果的产品、工业产权和管理体系会因进行交换而在国际间流动或作为经营资源加入国际经营过程。如产品的国际营销、工业产权的国际贸易和管理体系的国际性输出与转化等都是经营成果国际化的表现形式。

1.1.2 国际企业的构成和类型

国际企业的一个显著特征就是利用全球范围的资源进行优化配置,开展经营活动,这客观上就要求国际企业将它的各种功能和能力向世界范围延伸。为了实现这一延伸,国际企业在组织结构上必须实现多实体化和实体组合化。多实体化是指国际企业不能是一个孤立的实体,而是由多个公司实体所构成。实体组合化是指分散在不同国家或地区的多个实体性公司,虽然执行的经营功能不完全相同,但却应具有共同的目标和战略。这些实体之间,按照分工协作的原则整合起来,形成一个能够有效运行的经营组织。

多实体化和实体组合化过程的进一步发展,使国际企业的组织结构变得日益复杂。现在,绝大多数国际企业(以跨国公司为代表)一般都包括三种基本单位,即母公司、子公司和分公司。母公司是指负责对外直接投资,并对接受投资的经济实体进行控制的公司。一般来说,母公司就是国际企业的总部,它的所在国则被称为母国。母公司是在其母国政府机构注册的

法人组织,负责组织和管理国际企业海内外机构的全部生产经营活动。子公司是指经母公司直接投资设立的经济实体(可以在国内也可以在国外设立),如果子公司在母国外设立,其所在国就被称为东道国。子公司一般是在所在国政府机构注册的法人组织,在法律上独立于母公司,在公司名称、章程、组织结构与资金组成等方面,表面上与母公司没有明显的联系,但实际上是受到母公司控制和管理的。分公司就是母公司的分部,它使用母公司的名称和章程,在母公司的直接控制下开展经营活动,财产所有权属于母公司,资产与负债要直接反映到母公司的资产负债表上,而且通常不是独立的法人组织。

由于子公司和分公司的生产经营功能各不相同,所以母公司对它们的控制方式和控制程度也有所差异。国际企业有多种类型,按照不同的分类标准可以将国际企业划分为不同的类型。

1. 按经营项目分类

国际企业直接投资的领域最初主要局限于经济资源开发和初级农产品生产,而后逐渐转向制造业。现在投资制造业的比重又有所下降,而投资服务业的比重逐渐上升。从国际企业的投资领域和经营范围出发,国际企业可以分为以下三类:

(1)以经营资源为主的国际企业。这类企业主要涉及种植业、采矿业和石油开采业的生产经营活动。迄今为止,从事资源工业为主的公司,仍侧重于采矿业和石油开采业,但为了适应各国资源国有化的政策,大都采取了与当地合资经营的形式。

(2)以经营加工制造业为主的国际企业。此类企业最初以加工装配为主,或者是原料加工后出口。随着当地工业化程度的提高,此类外国公司资本转向中间产品部门,生产诸如金属制品、钢材、机械及运输设备等产品。

(3)以提供服务为主的国际企业。服务业主要是指为生产与消费提供劳务的产业,如与贸易和金融有关的商业、运输、财务、保险、电讯、广告、银行咨询、信息以及多国性银行、多国性咨询公司、多国性注册会计师事务所等,都可视为提供劳务的服务业国际企业。它们的共同特点是提供技术、管理、营销决策等服务而非资本。

2. 按公司决策中心进行分类

国际企业的决策哲学体现在公司的全球战略之中。全球战略的制定和执行,要求母公司和子公司进行世界范围的探索,使公司的世界目标和地区目标一致。以决策体系为基础的国际企业可以被分为以下三类:

(1)以民族为中心的国际企业。该类企业的所有决策以保证本国权益

为前提。实际上,公司本身的权益往往与国家的权益大相径庭,所谓以民族为中心,不过是指所有决策主要考虑母公司的权益。

(2)以多元为中心的国际企业。该类企业的所有决策以众多子公司的权益为主。多元中心主义注重利用当地的资源,但对公司的全球发展利益缺乏考虑。

(3)以全球为中心的国际企业。该类公司的所有决策,以公司在世界各地权益的统筹考虑为依据。

3. 按公司内部经营结构分类

在全球竞争中,国际企业为了保持竞争优势,不同的国际企业在其母公司与子公司的生产分工上也有所不同。据此可以将国际企业分为以下三类:

(1)横向型国际企业。这种公司一般生产一种单一产品,母公司与子公司之间没有很多专业上的分工,基本上都制造同种产品,经营同类业务。它的主要特点是:在公司内部转移技术、市场营销技能和商标专利等无形资产,不必通过国际市场,有利于母公司和子公司之间在增加产量、扩大规模等方面的协调。

(2)垂直型国际企业。在这种公司内部,母公司和子公司分别制造不同的产品,经营不同的业务,但它们之间的生产过程是相互衔接的。这种公司又有两种具体形式:一种是生产、经营不同行业的相互关联的产品,如自然资源的勘探、开采、提炼、加工制造及市场销售等不同环节;另一种是生产、经营同行业的不同加工程序的产品,如电子工业的零部件的装配、测试、包装、运输等不同的工序。垂直型国际企业的主要特征是:投资多、规模大、生产分工复杂、相互联系密切。中间产品在公司内部转移,一个子公司的产出是另一个子公司的投入,便于公司按其全球战略发挥各子公司的优势,安排专业化生产和协作。此类国际企业兴起于 20 世纪 20 年代,并于 60 年代得到了迅速发展,是目前国际企业的一种重要类型。

(3)混合型国际企业。在这种公司内部,母公司和子公司制造不同的产品,涉足不同的行业,而且它们经营的产品和行业之间没有必然的联系。混合型国际企业由于加强了生产和资本的集中,因而对公司发展规模经济会有一定的作用,但由于经营多种业务,业务的复杂性会给企业管理带来不利的影响。近 20 年来,随着企业兼并风的扩散,此种类型的公司发展较快。

1.2 企业国际化的方式与动机

1.2.1 企业国际化的基本方式

企业国际化是指国内企业参与国际分工和经济一体化,逐渐发展成为国际企业的进程。企业国际化的进程是一个双向演变的过程,包括内向国际化和外向国际化。从市场状态来看,前者是“国内市场国际化”,后者则是“国际市场国内化”。

内向国际化是指企业在本国参与国际化经营活动,主要包括进口、购买技术专利、三来一补、与外商合资合营成为国际企业的子公司或分公司、OEM 和 ODM^①。在内向国际化过程中,本土企业可以通过获取国外企业的技术与经验,积累和培育核心竞争力。内向国际化在不同时期有不同的表现形式和内容,以中国企业为例,在改革开放的前 10 年,中国企业的内向国际化更多的表现在技术设备的引进、资金的引进;而随着国有企业改革的深化和对外开放程度的扩大,中国企业内向国际化主要表现在国际合作、国际战略联盟、产权多元化、机制与观念的国际化等方面。

外向国际化路径又称为跨国经营,外向国际化主要包括直接或间接出口、技术转让、国外合资经营、国外建分公司或兼并国外企业。所谓外向型,就是一个本土企业逐渐走向世界的发展过程,这种“从本土走向世界”的发展过程大体要经过如下三步:一是最初的跨国经营过程,即打入国际市场的过程;二是在国外市场的渗透过程,即逐渐在世界各国占领当地市场的过程;三是全球优化组合过程,即企业在第二阶段成功的基础上,以原先在相对独立的基础上发展起来的、企业国外市场的分布组合为基础的总体规划调整,以求增强企业全球体系的整体战略优势。在这三个不同阶段,企业国际化活动的思路也不相同,需要解决的主要管理问题也不同,表 1-2 为国际企业在各阶段的任务。

^① 贴牌生产(original equipment manufacturer, OEM)和定牌生产(original design manufacturer, ODM)出现较晚,能够降低生产成本,提高品牌附加值。近年来,这种生产方式在国内比较流行,如 TCL 在苏州三星定牌生产洗衣机。