

國際企業管理

International Business
Management

李泊諺 編著



鼎茂圖書出版股份有限公司

<http://www.tingmao.com.tw>

國際企業管理

International Business
Management

李泊諺 編著



鼎茂圖書出版股份有限公司

<http://www.tingmao.com.tw>

國家圖書館出版品預行編目資料

國際企業管理 / 李泊諺 編著；一版.--
臺北市：鼎茂圖書，民 101.03；公分
ISBN 978-986-226-681-6 (平裝)
1.國際企業 2.跨國企業 3.文化差異

494

100025170

國際企業管理

作 者 李泊諺 編著
企畫編輯 劉怡姿
印務採購 賴銘銓

發行通路

校園 張容甄

書局 莊文彥

網路 趙盈如

發 行 所 / 鼎茂圖書出版股份有限公司

台北市中正區開封街 1 段 32 號 11 樓

電話：(02) 2381-4314 傳真：(02) 2382-5963

鼎茂網路書店 <http://www.tingmao.com.tw> 電子郵件信箱 service@tingmao.com.tw

郵政劃撥 / 18242879

鼎茂圖書出版股份有限公司

登 記 證 / 局版台業字第 5881 號

法律顧問 / 第一國際法律事務所 余淑杏律師

台北市中山區民生東路一段 43 號 3 樓

電話：(02)25215990

封面設計 / 鼎曜事業有限公司

打字排版 / 恆新電腦排版打字行

本書編號 / DB3005

I S B N / 978-986-226-681-6 《平裝》

出版日期 / 中華民國 101 年 3 月 一版二刷

定 價 / 500 元

◎本著作物係著作人授權發行，若有重製、仿製或對內容之其它侵害，本公司將依法追究，絕不寬待！

◎書籍若有倒裝、缺頁、破損，請逕寄回本公司更換。

推薦序

過去十幾年來，國際經濟活動的頻繁與多國籍企業的迅速發展呈現史無前例的蓬勃景象，此一現象導致國際管理專業人才之需求與日俱增，因此擁有國際企業管理專業知識與全球視野的管理者，將是多國籍企業跨國經營成功的關鍵因素。

多國籍企業從事全球化經營時，所需要的經營策略、行銷策略、資源規劃、人力資源管理都與本國企業不同；除了須具備洞察當地市場、知識價值的能力外，也需具備能適應當地複雜環境的技能，且要能面對與處理來自當地政治、社會與文化的衝突與壓力；因此，國際企業管理者如何在有限情境下，有效率的獲取知識與資源，發揮整合經營能力，這便是多國籍企業海外市場經營成功的保證。

本書作者教授國際企業管理多年，充分了解如何學習國際企業管理知識；作者將國際企業管理劃分為四大領域：國際經濟與環境、國際企業策略、國際金融與財務、國際企業管理，在章節安排上層次分明，邏輯清楚。相信初學者按部就班的研讀，便能很快進入情況，將國際管理相關知識學好。本書難能可貴之處在於能夠將國際企業管理的複雜面與多元性，透過作者清晰的筆法將複雜的多國籍管理知識予以系統性的呈現，展現出清楚的邏輯概念，為本書的一大特色；相信對有志學習國際企業管理知識的讀者與大專學生，此書將能產生極大助益，這真的是一本值得推薦的好書。

拾己寰
國立聯合大學
100.12

作者序

隨著國際貿易及國際直接投資的蓬勃發展，造就了許許多多的國際企業（跨國企業）。也由於科技發達的結果，讓現今全球的企業活動就像是一個龐大的網絡系統（global links），把全世界不同國家、風俗、生活習慣、文化、價值觀等……全部串連在一起。當然我們可以感受到全球商業活動更加緊密的結合，就像是一個地球村，如此一來，好處為消費者的選擇變多了（消費者可以購買各國不同產品），企業經營活動的組合也變多了（例如購買美國汽車，其中引擎可能來自於德國，而組裝可能是馬來西亞，最後行銷全世界），讓企業的經營更加效率化、消費者福利水準更高。但不可否認的這種全球化效應下，競爭更趨白熱化，沒有競爭力的商品最後終將被市場機制所淘汰，但值得我們思考的是，是否沒有競爭力的商品或服務就一定要讓他們消失不見呢？但不可諱言的，國際企業（跨國企業）的經營將是未來國際市場主流勢力，因為消費者每天都在消費或使用這些國際企業所提供的商品或服務，例如麥當勞的早餐、星巴克咖啡，上班所穿的皮爾卡登衣服、GUCCI 皮包，所開的 BMW 汽車、晚上看書所使用的飛利浦燈泡等，這些全是國際企業（跨國企業）的產物。所以國際企業（跨國企業）將是全球經貿活動的主流，因此如何經營與管理國際企業將是一門很專精的工作職能，學好國際企業管理未來不論是升學或就業將有莫大助益。

本書內容涵蓋了國際企業管理的四大議題：包刮國際經濟與環境、國際企業策略、國際金融與財務、國際企業管理四大部分。在研讀順序上應先從國際經濟與環境的章節去研讀，了解有哪些經濟因素與環境因素造成國際企業的形成，以及這些經濟與環境因素對國際企業的影響。其次為國際企業策略，國際企業策略對國際企業管理者是極為重要的，身為國際企業管理者必須對國際企業策略有良好的認知，方能對國際企業的經營與管理做出最大的貢獻。本書內容的第三部分為國際金融與財務，當企業決定海外投資後，接下來的議題就是

是如何取得與運用國際財務資源，因為國際企業的經營不可能全部由母國企業提供全部資源，那麼如何利用國際金融市場的資源，運用這些財務資源，讓企業在國際市場運作更順暢，對國際企業來說就非常的重要。本書內容的最後部分為國際企業管理，這部分將從國際企業的操作面作介紹，包括如何國際行銷與管理、國際人力資源的運用、以及國際生產、物流、創新研發的佈局，讓讀者能對國際企業管理的實務面有充足認識，蓄積實際管理國際企業的能力。

本書內容除了相關理論介紹外，每章節內容放入兩個個案之案例討論，以強化讀者研讀印象與興趣。相信讀者依照本書的規劃，依序的研讀必能對國際企業管理一學門有充分的認識，也能具備國際企業管理的知識；最後本書在撰寫與審校過程中，難免有疏漏或學有未逮之故，因而發生錯誤情況，希望各界先進能給于告知與指教，謝謝。

李泊諺

100.12



目 錄

Chapter 1	概 論	1
第一節	背景介紹	2
第二節	國際企業管理範疇	6
第三節	如何學習國際企業管理	9



國際經濟與環境

Chapter 2	全球化與國際企業	13
第一節	全球化	16
第二節	全球化 VS. 國際企業	29
Chapter 3	國家因素與文化	39
第一節	國家因素	43
第二節	文化的意涵	50
第三節	文化組成因素	52
第四節	國家因素與文化差異	60
Chapter 4	國家法律與經濟	71
第一節	經濟制度	75
第二節	經濟環境	81
第三節	法律規範	85
Chapter 5	國際貿易	89
第一節	國際貿易理論	95
第二節	新古典貿易理論	100
第三節	國家競爭優勢理論	106

Chapter 6 區域經濟與整合	117
第一節 區域經濟與整合	121
第二節 區域整合體	127

第二篇 國際企業策略

Chapter 7 國際企業之經營	143
第一節 貿易管制	148
第二節 貿易障礙	150
第三節 國際競爭趨勢	159
第四節 國際經營之利益	164
Chapter 8 海外直接投資	171
第一節 海外直接投資之意義與理論基礎	175
第二節 影響海外直接投資之因素	184
第三節 我國及各國海外貿易投資之現況	190
Chapter 9 進入模式與所有權	205
第一節 進入模式	209
第二節 影響進入模式之因素	211
第三節 進入模式與所有權	220
Chapter 10 國際企業策略	233
第一節 國際企業策略理論基礎	238
第二節 國際企業策略	248
第三節 國際企業成長策略	252
Chapter 11 國際企業組織與控制	263
第一節 國際企業策略與組織	268
第二節 國際化與組織結構	272
第三節 組織結構與管理	279
第四節 組織控制幅度	282

第三篇 國際金融與財務

Chapter 12 國際貨幣市場.....	291
第一節 國際貨幣市場	295
第二節 國際外匯市場	300
第三節 貨幣市場管理機構	304
Chapter 13 國際資本市場.....	313
第一節 國際資本市場	316
第二節 國際資本市場風險	322
第三節 國際資本市場工具	326
Chapter 14 國際財務管理.....	335
第一節 國際財務管理目標與環境變數	338
第二節 國際財務管理風險與策略	342
第三節 稅賦問題與移轉訂價	347

第四篇 國際企業管理

Chapter 15 國際行銷管理.....	355
第一節 國際行銷環境	360
第二節 國際市場區隔	365
第三節 國際行銷策略	370
Chapter 16 國際人力資源管理.....	383
第一節 國際人力資源管理	388
第二節 國際與本土人力資源管理之差別.....	390
第三節 國際人才甄選政策	393
第四節 國際人才訓練與能力發展	396
第五節 國際人力資源績效評估	398
第六節 國際人力資源之薪酬制度	400

Chapter 17 國際生產與物流管理	411
第一節 國際生產.....	415
第二節 國際物流管理.....	421
第三節 全球供應鏈管理	427
Chapter 18 國際研發與創新管理	439
第一節 創新的重要	443
第二節 創新的定義	444
第三節 創新的種類	446
第四節 創新的模式	448





1

概 論

第一節 背景介紹

由於網際網路的快速蓬勃發展，使得國家與國家之間的界線、人與人之間的藩籬已經漸漸消失，國家間、人與人之間的差異性也逐漸降低中；國家與國家、人與人間的溝通不再是遙不可及，取而代之的是過度的資訊氾濫以及龐大的資訊垃圾充斥著我們日常生活。網路科技的興盛雖然帶來了便利性，但也有其副作用，就看人們如何去權衡使用了。本世紀的人類可以輕易的透過資訊網路，瞬間擷取所需要的資訊、並於瞬間將資訊予以傳播出去，雖然造就了生活便捷、教育的方便等，但不可諱言的也造成某些傷害，例如過度的資訊渲染、過度的資訊媒體使用等，造成人類生活的龐大壓力。總而言之，這股資訊性的知識革命正悄悄的在全世界上演，當然這股潮流也蔓延到我們的教育體系之中。

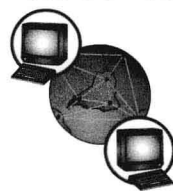


圖1-1 網路學習圖

圖片來源：維基百科

不論從經濟、文化、或政治影響力等方面來看，國際化的教育已經不再是奢侈品，在全球化、國際化的時代裡，**國際化的教育漸漸變成一種必需品**，世界各國的教育機構無時無刻思考著，如何提升國民的教育水準、提升國民的國際視野以及提升國民的國際競爭力為其重要的教育目標。以香港為例，香港政府於 2006 年提出提升香港語文水平行動方案，此方案強調香港是一個國際性、國際化的都市，因此倡導所有香港人至少要具備三種語文能力，也就是中文、英文及粵語的溝通能力，以因應全球化趨勢及中國大陸市場的崛起。由香港的例子，可以很清楚的知道，語言的溝通與應用是培養國際觀及國際化能力的第一步，其次從丹麥大學所提出的外語政策研究報告中，也明確的指出，國際化能力的基礎應該包含以下幾個重要構面，也就是外語能力、運用資訊科技能力、文化的認知與了解、以及溝通能力（如圖 1-3），可見外語能力是非常重要的，它是任何能力學習及溝通的基礎，有了良好的外語能力，任何的資訊科技運用、文化的明瞭、順暢的溝通都將變得輕而易舉，所以其重要性可見一般。



圖1-2 香港大學圖

圖片來源：維基百科

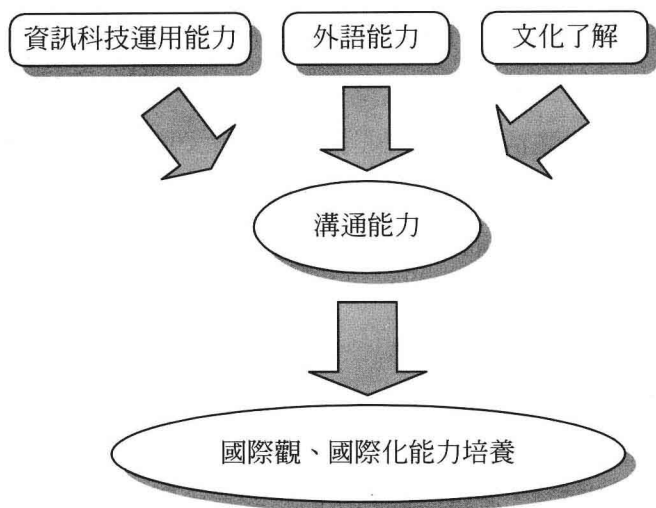


圖1-3 國際化能力培養圖

根據聯合國教科文組織的報告指出，國際化能力是現代公民所應具備的素養，而具有國際化能力的公民涵養應包含：對不同文化的尊重、願意學習與不同族群的人相處，並能不歧視他人（包括不歧視不同膚色的人、及第三世界的民族等等），且應具備多元的價值觀；所以就聯合國教科文組織的報告可以理解，國際化能力的公民是一個具有宏觀國際視野的公民。所以要培養具有宏觀國際視野的公民，就不能只強調專業領域的學習，因此，世界各國教育機構除了強調專業知識的學習外，也透過許多不同的方式來開拓學生的國際視野。例如歐盟國家非常重視學生多國語言的學習，且把多國語言的學習視為學生應具備的國際化關鍵能力之一；其次是芬蘭，芬蘭的教育體制就把各國不同的文化融入各科的教育與學習之中。芬蘭小學教科書常把各國文化主題帶到課本內

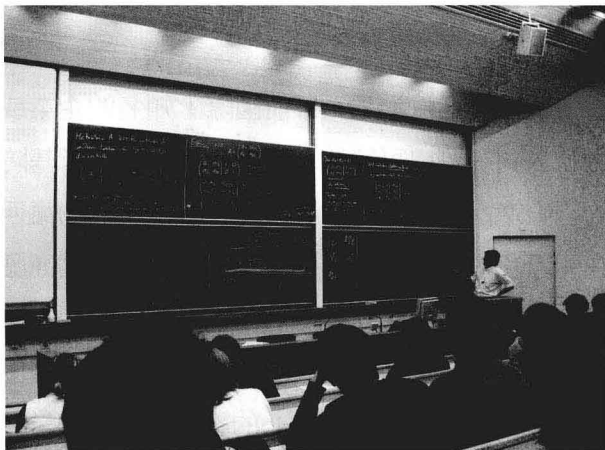


圖1-4 芬蘭大學生

圖片來源：維基百科



容中，例如英文教科書的某單元中，就以五個好朋友暢遊倫敦之所見所聞，及倫敦社會所呈現的形形色色現象來設計單元內容，讓小朋友在學習中不但可以學習英文，更可以學習國外生活禮儀與國際體驗，同時又可開拓國際視野。芬蘭的教育體制一開始就將世界觀、國際觀納入教科書中，讓教育從一開始就是一個國際學習的窗戶，這也難怪芬蘭可以名列世界最好的教育環境國家，是一個值得世界各國學習的教育系統。

■ 國際化學習 從現在做起

網際網路的快速發達，使得我們的生活就像是一個相互依賴的網絡關係，社會好比是一個地球村；當然隨之而來的效應便是競爭國際化的趨勢，所以凡是需要依附群體生活的人們就無法規避或逃離這個「地球村的網路關係」現象。在過去，複雜的國際運作主要透過外交官、經貿代表、跨國企業專業經理人來進行，因此過去國際化教育之目標主要在培育金字塔尖端的菁英；但現在國家與國家間、人與人間的藩籬漸漸消失，任何國家、跨國企業皆要在全球化、國際化目標下尋得更多資源、更多優秀的人才，變得輕而易舉，因此許多國際運作與交涉也不再只依靠外交官、經貿代表、跨國企業專業經理人來進行，取而代之的是任何政府部門員工、公司企業員工皆隨時可與國際接觸、進行國際運作管理，並洽談國際合作案、國際交易，因此國際化能力的培養、國際化的教育成為國際化趨勢下的必需品了。

從市場角度觀看，目前國際上知名的企業或產品，如 IBM、BMW、諾基亞、微軟公司、可口可樂飲料、麥當勞、卡巴斯基防毒軟體……等等，多得不勝枚舉的國際產品，都是日常生活輕易就可接觸的東西，也就是說我們無時無刻皆生活在國際化浪潮的影響下，隨時隨地接觸國際商品，因此現今的企業更應要思考如何有效地來運用這種國際經營的趨勢，將國際市場有用的資源予以充分發揮，並將這些資源轉化成有利企業經營的利基，以因應日益激烈的市場競爭與挑戰，才是現今企業經營者所要關心的議題。當然企業要擁有具備國際觀的人才，還是需從教育體制著手尋找，因此不論從政治、經濟、文化、國際視野等角度來看，國



際化教育體制，已經成為各國培養未來公民的重要核心準則；當然台灣政府也將國際化、與國際接軌的教育視為提升台灣國際社會地位、提升國際競爭力的主要施政方針，但令人質疑的是推動國際化的基礎建設是可行的嗎？過去的兩岸問題、政治問題、外交問題，都還是存在許多障礙點，其次像是溝通語言、交流文件都未達到國際標準化，例如字體：「壹貳參肆」、時間使用格式「民國幾年幾月幾日」、一些特殊國字書寫方式等等，讓來台灣參觀的國際人士無法辨識及理解，產生溝通障礙等問題。如果溝通都有障礙，那就遑論國際化了。所以現階段我國不只是要從教育著手，政府部會也應配合進行相關外語版本內容彙編整理等，包括文件格式也應朝國際化改進。面對全球化、國際化的大趨勢，我國競爭力可著眼於國際化人才質量的提昇，及如何整合全球資源與人才，要創造國際人才的成長環境，需靠政府、產業、社會及學術界共同努力。

第二節 國際企業管理範疇

企業跨越國家疆界延伸其經營領域，在「全球化」、「國際化」浪潮下，似乎已經是一個無法避免的趨勢，當然在我們進行了解國際企業管理範疇前，勢必要好好了解國際企業的意涵；國際企業的定義在過去有許多的學者提出一些不同的看法；部分學者認為國際型（International）概念的企業就是國際企業，也就是主要活動部門在國內，但相關海外市場的商務活動卻集中在某一部門來完成。其次有學者提出多國型（Multinational）概念，也就是單數的母公司而有多數子公司之國際企業組織；跨國型（Transnational）概念為複數的母公司機構與複數之子公司之國際企業；國界型（Super-international）概念為，以世界經濟為基礎，不是以某一個國家為主的企業組織；在國界型的多國企業中，母公司與子公司的界限漸漸模糊，基本上是一種企業網絡概念，大家都是全球營運網路體系中對等之營運實體。

一. 國際型（International）

主要活動部門在國內，但相關海外市場的商務活動卻集中在某一部門來完成。

二. 多國型（Multinational）

單數的母公司，而有多數子公司之國際企業組織。

三. 跨國型（Transnational）

為複數的母公司機構與複數之子公司之國際企業組織。

四. 國界型（Super-international）

以世界經濟為基礎，不是以某一個國家為主的企業組織，也就是多國界型的網絡多國籍企業；母公司與子公司的界限漸漸模糊，基本上是一種全球企業網絡概念，大家都是全球營運網路體系中對等之營運實體。





因此綜合上述學者的看法，國際企業廣義的定義為：一個企業經營的領域及活動範圍不侷限在單一的國家，而是橫跨國家界線的國際性運作。或者是一個企業它直接將經營活動拓展至海外其他國家，例如投資於海外至少一個工廠、分公司、或於海外從事有影響力的企業組織活動，其主要的目的在企業國際經營操作，如此便符合國際企業這個名詞的意涵，因此國際企業一詞所強調的是企業跨國經營的活動。

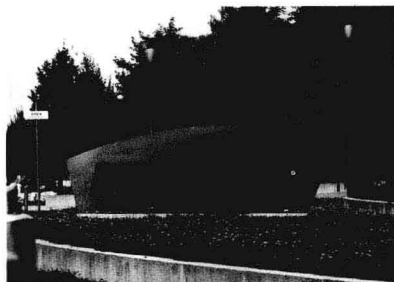


圖1-5 微軟公司

圖片來源：維基百科

由上述定義來看，國際企業的意義是不同於單純股權性質的國際投資活動或商品交換的國際貿易活動，它更強調在效率基礎下，不同國界資源的轉換及經營活動的安排。所以由資源轉換及經營活動安排角度來看，一個國際企業其經營活動涵蓋的範圍相當廣泛，至少包括五大流動：

1. 企業資源轉換的流動（例如：原物料、資金、智慧資本、人力資本等轉化為實體生產的過程）；
2. 商品的流動（商品並不單指最終成品而已，包括半成品或已完成待組裝的半製品等的價值創造）；
3. 服務移轉的流動（服務的移轉包括像是會計、法律諮詢、銀行融資、保險服務、管理顧問、交易服務、教育訓練等移轉）；
4. 知識及技術能力的轉移（知識及技術方面則包括管理知識、技術支援、技術創新、專利權、商標及品牌等）；
5. 資訊的移轉（包括資料庫建置、資訊網路提供與網路串連等）。

歸納上述國際企業定義及國際企業的五大流動涵蓋範圍來論國際企業管理範疇，至少應該涵蓋四大構面，請參考下圖 1-6 及說明；

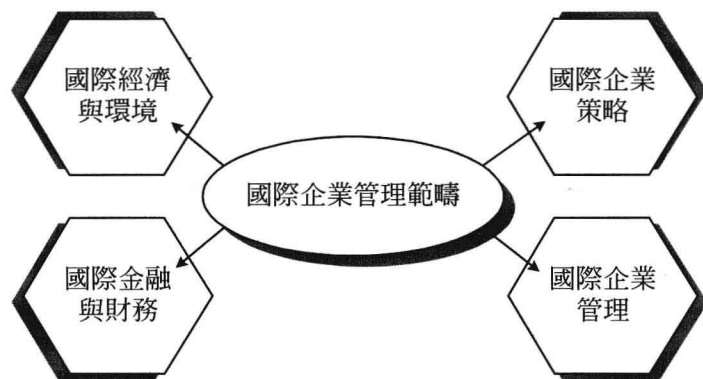


圖1-6 國際企業管理範疇圖