

上海财经大学丛书

外向型企业经营管理

程兆汾 主 编 ■ 朱镇邦 副主编

立信会计图书用品社

外向型企业经营管理

程兆汾主编 朱镇邦副主编

立信会计图书用品社

责任编辑：袁 衡

封面设计：金 俊

上海财经大学丛书

外向型企业经营管理

程兆汾 主 编

朱镇邦 副主编

立信会计图书用品社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

新华书店经销

立信会计常熟市印刷联营厂印刷

开本 787×1092 毫米 1/32 印张 7.25 插页 2 字数 151,000

1991 年 6 月第 1 版 1991 年 6 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN7-5429-0085-4/F·0084

定价：3.55元

编 者 的 话

发展外向型企业是实现沿海地区向外向型经济格局转换的基础，也是走向国际市场、并在国际市场激烈竞争中开拓前进的必由之路。为了进一步推进外向型企业的发展，有必要从理论和实践的结合上系统地总结和研究外向型企业的经营管理。为此，我们在深入实际调查研究的基础上，汲取了自主出口经营企业和中外合资经营企业等在实施外向型经营管理方面的经验，借鉴了国外企业按国际惯例实现国际化经营的有效做法，编写了这本专门论述外向型企业经营管理问题的著作。本书探索了外向型企业的组织形式和管理机制、经营战略、筹资和海外投资、技术引进和技术出口、对外谈判、生产管理和质量控制、新产品开发、销售方式和渠道、广告与服务及公关、信息收集与应用等内容，并对上述问题的有关理论和方法作了较为全面的阐述，这对读者学习外向型企业的经营管理知识也许能有一定的帮助和启发。

本书适用于大专院校工业企业管理专业、特别是涉外经营管理专业及其他财经专业学生的专业学习，适用于外向型的全民所有制工业企业、城市集体工业企业和乡镇工业企业经营管理培训或自学。

参加本书编写的有程兆汾、李葆坤、颜光华、朱镇邦、夏健明、朱敏、章建农、蔡伟祥、邓国林、杨建军等十位同志，由程兆汾教授主编、朱镇邦副主编。

本书在编写过程中得到了上海协昌缝纫机厂、上海自行车三厂、上海第二纺织机械厂、中国迅达电梯有限公司南方公司、深圳赛格集团公司等外向型企业的厂长(或总经理)及管理工作者的大力支持和帮助，他们为我们的调查研究创造了良好的条件，在此我们表示衷心的感谢。

由于我们对外向型企业经营管理的研究还只是一个开端，为此，书中难免有不妥之处，恳切希望广大读者批评指正。

编 者

1990年3月

目 录

第一章 外向型企业及其管理机制	1
一、外向型企业的特征和形式.....	1
二、外向型企业集团的优势.....	6
三、外向型企业的外部条件.....	9
四、外向型企业的管理机制.....	13
第二章 外向型企业经营战略	20
一、外向型企业经营战略的实质.....	20
二、外向型企业经营战略环境的特性及评估.....	23
三、外向型企业经营战略的制定和实施.....	26
第三章 外向型企业的筹资和海外投资	35
一、企业筹资职能与外向型企业筹资的特殊性.....	35
二、外向型企业筹资来源和资金结构抉择.....	40
三、外向型企业的外资利用与海外投资.....	50
第四章 外向型企业的技术引进	60
一、外向型企业技术引进的意义和内容.....	60
二、引进技术的转让费用.....	63
三、技术引进的程序和评价.....	70
四、引进技术的消化吸收和技术出口.....	77

第五章 外向型企业的对外谈判	85
一、谈判的基本内容和准则	85
二、谈判的组织和程序	92
三、谈判战略和策略	100
第六章 外向型企业的新产品开发	107
一、新产品开发的意义、方式和程序	107
二、新产品开发决策的评价方法	117
三、新产品开发的组织实施	128
第七章 外向型企业的生产管理和质量控制	139
一、外向型企业的生产管理	139
二、外向型企业生产的经济性	145
三、外向型企业的质量管理	153
第八章 外向型企业的销售方式和渠道	164
一、外向型企业的销售方式及其选择	164
二、外向型企业的销售渠道及其决策	171
三、产品进入国际市场的策略	174
第九章 外向型企业的广告、服务与公关	182
一、外向型企业的国际广告活动	182
二、外向型企业的国际售后服务	194
三、外向型企业的国际公共关系	199
第十章 外向型企业的信息收集与应用	209

一、外向型企业的信息收集	209
二、外向型企业的信息处理与应用	216
三、外向型企业信息工作的组织	221

第一章 外向型企业及其管理机制

一、外向型企业的特征和形式

(一) 外向型企业的特征

外向型企业是相对于内向型企业而言的。如果说内向型企业的生产经营活动着眼于国内，那么，外向型企业主要着眼于国外。所谓外向型企业是指：以国际市场需求为导向，以赚取更多外汇为原则，具备了适应国际市场竞争和参加国际市场交换能力的经济实体。外向型企业一般具有以下一些特征：

1. 市场的国际性。企业面向国际市场还是面向国内市场，是区别外向型企业和内向型企业的主要标志。外向型企业的生产经营活动要以国际市场需求的变化而转移，它的产品以出口为主，生产按国外订单来进行，原材料可以利用国内资源为主，有条件也可尽量利用国外资源。总之，企业的产供销都是面向国际市场。

2. 资本的涉外性。外向型企业不仅产品要销到国外去，而且企业所需的资本也可以向国外筹集或者采取以利用外资为主的形式。那些外资持有者，也就是我们的合作者。利用外资，引进技术，利用外商在国际市场上的销售渠道，扩大产品在国际市场的销售。用好用活外资，为企业创造更多积累。

3. 经营的风险性。外向型企业的风险大于一般内向型企业，除面临一般企业所具有的风险外，还面临商品、服务、资本、技术等跨越国界转移所引起的其他风险，如汇率变动风险、国际市场行情变动风险、企业间信用风险和因海外投资和贸易的对象国政治经济情况不稳定而发生的风险，等等。

4. 同行的竞争性。竞争的激烈程度远远超过国内市场，这同市场供求情况有关。在目前阶段，我们的国内市场一般来说还是处于卖方市场，产品在市场上往往处于求过于供，因此，商品之间虽有竞争，但不甚激烈。而国际市场处于买方市场，商品之间的竞争就异常激烈，这种竞争，既有以产品价格要素为中心的竞争，又有以产品质量、品种、信息量、销售服务等要素为中心的非价格竞争，而且当今国际市场上的非价格竞争日益加剧，因此，外向型企业比内向型企业更需要提高产品的全面竞争能力。

5. 管理的适应性。外向型企业的管理工作有个明显的特点就是要适应国际化经营的要求，尤其要按照国际惯例进行经营管理。所谓国际惯例，就是在国际交往中形成的为国际社会普遍公认和接受的习惯做法与原则。它有不成文的，也有成文的。依照国际法院现行的有关条款规定：“国际惯例作为常例（一般实践）的证明而接受为法律者”，说明国际惯例具有法律的约束。因此，外向型企业在经营管理上要学会运用“国际投资惯例”、“国际技术转让惯例”、“国际经贸惯例”等，来提高国际化经营管理水平，加快步入国际商品市场。不懂得国际惯例不行，不会运用这一武器也不行，否则就会遭到不必要的经济损失。

6. 信息的敏捷性。信息是经营的先导,对于外向型企业来说要敏捷取得信息的难度比起内向型企业来得大,因为外向型企业不仅要搜集国际商品行情信息,还要搜集新技术市场、金融市场的信息,以及有关国家的政策、税收等方面的信息。为了能迅速准确地把握国际市场的脉搏,外向型企业应尽量建立国际信息网络。可通过各种关系、多种渠道,利用电传、传真等先进通讯工具与我国驻外使馆商务参赞、贸易团体,与外国在我国的商务参赞、贸易团体沟通信息。还可参加国际商情组织,及时搜集国际市场的商品行情。

(二) 外向型企业的形式

我国的外向型企业在利用外资、引进技术、开发产品、对外销售、转让技术和海外投资办厂等方面已进行了一些有益的尝试,出现了多种多样的组织形式,大致可归纳为以下几种:

1. 利用国内、国外两种资源,开发国际市场适销对路的产品,扩大出口。这种形式是产品由我们自己开发,利用了部分国外元器件或零部件,产品达到国际标准,企业承接外商订货,产品进入国际市场。

2. 利用外国公司开发国际市场上适销对路的产品。这种形式是产品由外国公司研制开发,我们组织生产,部分元器件或零部件由他们提供,全部产品由他们销往世界各国。这样做,对他们来说,降低了产品成本,增强了国际市场竞争力。对我们来说,充分发挥了生产能力,学到了技术,挣到了外汇,形成了规模经济。

3. 合作开发、补偿贸易。这种形式是我们企业和外国公司经过一段时间的贸易合作后,进一步发展为共同开发、

补偿贸易的办法。一般是我们企业带上国内定点厂的元器件，到对方去共同开发符合中国标准、又符合国际标准的新一代产品，然后进口部分国外的元器件，由我们组装成整机，部分产品销往国外，尽量达到外汇平衡。

4. 来样仿制、全部出口。这种形式是有些国外贸易公司在市场上看到某种产品走俏，就拿来样品要我们生产，要求质量上相当，价格上有竞争力。我们企业就采取快速灵活的办法，很快拿出产品，立即组织出口。这种做法，由于我们用效率、质量满足了外商要求，共同赢得了海外市场，深受外商的欢迎。

5. 来料加工、装配业务。这种形式主要是指来料加工，来件装配，即原材料、零部件都由外商提供，我们负责装配，装配的产品全部由外商销往国际市场。这种形式的好处是：有利于解决原材料不足；适应出口需要，提高产品档次；企业只是收入工缴外汇，没有风险；由于产品销售和加工相结合，有利于加快资金周转；还可以推动工贸结合，等等。对于来料加工形式，政府采取放宽政策和鼓励措施，生产企业可自己对外谈判、签合同，工缴外汇可进入外汇调剂市场，还可减免营业税、所得税等，这样做，目的要使这种形式能得到更快地发展。

6. 在国内建立合资企业，生产出口产品。这种形式不仅指我们企业和外国公司在我国国内共办合资企业，而且也包括我们内地企业与经济特区企业和香港企业在经济特区共办合资企业。这种合资企业一般是产品由我们制造，部分产品或全部产品销往国际市场。采取合资企业的形式，可以直接利用外资、引进先进技术和管埋，并利用合资者的经济实力

和销售网络，扩大同国际经济联系和对外销售市场，并不断提高出口创汇能力，以利于促进我国经济的发展。政府对发展中外合资企业和中外合作经营企业，努力改善投资环境，采取一系列的优惠政策和鼓励措施，吸引外商在我国境内举办中外合资企业和中外合作经营企业。

7. 到国外去建立公司。这种形式又有好几种做法。有些企业到国外独资办厂，在国外生产产品，就地销售并转口销往世界各地，这种做法实质上是一种利用资本输出或技术输出来代替产品输出，其优点在于利用国外资源，避开进口国配额限制等；有些企业联合我国的进出口总公司、较大的科研机构一起与外国公司在外国办合资企业，共同开发和销售产品；还有些企业与外国公司在第三国联合开设销售公司或直接与当地国公司合办合资公司，专销我们企业的产品，一般那个合作的外国公司在第三国市场上信誉较高，而我国企业的产品技术水平也过硬，二者结合，效果较好。

8. 在国外开设零售网点。这种形式是我国企业购买国外某些地区的零售店，直接使自己的产品进入国外流通领域，产品不再需要经过许多中间环节而直接与消费者见面。通过这个窗口，可以比较直接地了解和掌握国外市场动态和消费者需求，使企业生产的产品更好地满足需要。

9. 国际上通称的“OEM”的方式，即利用我们工厂现有的生产条件，生产外国公司的产品，或把我们的产品用上他们的商标，由他们全部返销。一般来说，当我们企业的国际销售渠道尚未打通，产品商标在国际市场还未有影响时，可采取这种方式。但从长远来看，应努力在国际市场上创出牌子，使我们产品的商标在国际市场上日益扩大影响。

10. 企业集团。这种形式是以某个大型企业为主体或几个大型企业联合起来的企业群体，这个群体可以是产品集团或综合性多功能的企业集团。一般而论，企业集团比单个外向型企业具有更强的应变能力、更强的适应能力、更强的竞争能力。目前，我国的外向型企业集团在国际经济舞台上初步显示出强大的生命力。

上述各种形式各有其特点，每个企业都应根据主客观条件来选择，更好地促进本企业优势的发挥。对一个企业来说，可采取以上一种形式或以一种形式为主兼取其他形式。但是，一些大型企业，特别是大型企业集团也可能采取多种形式，也就是说同时存在着多种外向型形式，这正是大型企业或企业集团在外向型发展中具有特定的广度和深度的体现。

二、外向型企业集团的优势

我国要步入国际经济舞台，应走外向型企业集团化的道路，形成我国外向型企业集团的特色和优势。目前我国相当多出口创汇企业是中小型企业，一般由它们通过外贸进入国际市场，这无疑是我国发展外向型经济的一个重要方面，但是在国际市场强手如林的情况下，依靠我国国内规模不大、经济实力较差的企业，去参与竞争，其结果必然会陷入困境。为了使外向型经济有长足的发展，还必须形成与外向型经济相适应的产业组织新格局，即组建以具有较强经济实力和技术力量的大型企业为主体，由中小型企业参加的大型企业集团，这是我国发展外向型经济的另一个重要方面。从现在已

组建的大型企业集团来看，除了产品集团外，已出现了综合性多功能集团，这种集团是以金融、外贸、科研、生产企业一体化为目标，发挥集团的优化组合、规模经济 and 专业化协作的优势，成为组织出口生产和有关投资的主体，成为实现我国沿海地区发展战略的支柱。

大型外向型企业集团和一般企业相比，面对同样国际环境的机遇和风险，它获胜的可能性更大。这是因为：

第一，大型企业集团是以某个名牌产品及若干个其他名牌产品为龙头的产品集团。这些名牌产品在国内保持较长时期的声誉，在国外也有一定的影响，部分名牌产品的生产技术达到了国际八十年代初期水平，形成了集团化大生产的规模经济，在出口产品的质量、价格、交货期等方面具有一定的竞争能力。

第二，大型企业集团以一个或多个实力较为雄厚的大型企业为主体，在开发新产品、新技术等方面具有较强的科研、试制力量。目前，许多大型企业集团建立了出口产品快速反应室和以开发国际市场适销对路产品为主的快速反应系统，以加速出口产品的试制和投产。再加上大型企业集团还可以与国际上有基础的公司实行联合，共同开发生产适应国际市场需要的产品。这样，不但能增强企业集团的凝聚力，而且能不断提高集团的社会知名度和国际知名度。

第三，大型企业集团集多品种、多门类的产品生产、研制于一体，产品从元器件到整机，从专用到通用，从高级到低档，从消费类到投资类，不但门类较齐全，品种较丰富，市场较广阔，而且已实现社会化、专业化生产，形成规模经济。这是集团适应国际市场变化迅速、竞争激烈的重要条件。

这一点，无论哪个单个企业是无法做到的。

第四，大型企业集团可与国际上同行业的强手实行联合销售。国际上向来讲究“对等合作”，即“大朋友”才能交“大朋友”，才能找到“大渠道”，这也是企业集团的优势之一。一些世界有名的跨国公司同我国的大型企业集团进行合作生产，建立联合销售公司等等，打通了多方面的出口渠道。大型企业集团还可设有自己独立的对外贸易机构，具有在国际市场上直接进行贸易的权利。此外，大型企业集团也可在我国经济特区建立合资企业，并以此为窗口，瞭望国际市场，开拓国际市场。

第五，大型企业集团具有筹措和融通资金的优势。企业要面对国际市场，扩大进出口业务，需要巨额的贸易资金。在这方面大型企业集团比单个企业实力强、资信好、筹措渠道和手段也多，承担风险的能力也大得多。它可以直接向中国银行借款或通过中国银行、或其他金融机构向国外银行财团借款。还可以在企业集团内设立财务公司，面向成员单位，采用各种金融手段调剂各类资金的使用。

第六，大型企业集团有条件在内部建立与国际竞争要求相适应的灵活高效的组织形式和内部管理体制，有条件成为培养按国际惯例工作，具有较高的国际化经营水平人才的“学校”。现有一些大型企业集团根据德才兼备的要求，选择了那些思想好、懂技术、会经营、善外语的人员到经济特区和香港去工作，到外国去工作和学习，经过专门培训后再选派到国外去开展对外业务活动。

大型企业集团要充分发挥在外向型经济中的作用。一方面它们要坚持改革开放政策，抓住发展的有利时机，勇敢拼

搏；另一方面政府在鼓励大型企业集团出口创汇，发展外向型经济上，要给集团以更多的优惠和支持，使它在国际竞争中有坚强的后盾。同时，政府还应制订外向型企业集团法规，使集团沿着经济和法制的轨道，科学地、有效地、规范地发展业务，开拓国际市场，参与国际企业集团竞争，从而为大型企业集团向跨国经营发展创造条件。

三、外向型企业的外部条件

任何一个企业要开展他们的经营活动，都离不开企业外部的经营环境。外向型企业的经营环境，既受制于国际经营环境，也受制于国内经营环境。国际经营环境的好坏对发展外向型企业密切相关，同样，能否创造一个良好的国内经营环境，对发展外向型企业的影响也极大，因此，需要从国际和国内两个方面进行分析。

（一）国际经营环境

国际经营环境包括政治环境、经济环境、市场环境和各国的社会文化环境等。作为外向型企业，就是要在综合分析各种环境的基础上，来决策其涉外经营活动的开展。

1. 政治环境。政治环境除了需了解各国的政治制度外，还要了解这个国家的政局是否稳定，是否同我国友好，该国的政治动向和对外政策是否有利于我国企业发展涉外经营活动。其次各国的法律法规和关税政策也都是外向型企业商品进入国际市场之前必须了解和掌握的。

2. 经济环境。了解经济环境，首先要分析世界经济动向。当今世界经济的发展趋势，正朝着国际化、产业结构调