

百·卷·本·经·济·全·书

J J Q S

●顾问：刘国光 高尚全 王梦奎 黄范章 ●主编：胡晓林 龚莉 ●副主编：顾海良 姚开健

# 国际经营

朱立南 著



人民出版社

BAI · JUAN · BEN · JING · JI · QUAN · SHU

# 百卷本经济全书

顾问：刘国光 高尚全 王梦奎 黄范章

主 编：胡晓林 龚 莉

副主编：顾海良 姚开健

## 国际经营

朱立南 著

人 民 出 版 社

责任编辑:孙祥秀

装帧设计:林 晓

## 图书在版编目(CIP)数据

国际经营/朱立南著。

—北京:人民出版社,1994.4

(百卷本《经济全书》丛书/胡晓林,龚莉主编)

ISBN 7-01-001684-4

I. 国…

II. 朱…

III. ①企业管理—国际市场—市场竞争②国际市场—市场竞争—企业管理③市场竞争—国际市场—企业管理

IV. F740

## 国际经营

GUOJI JINGYING

人民出版社出版发行

(100706 北京朝阳门内大街166号)

北京商学院印刷厂印刷 新华书店北京发行所经销

1994年7月第1版 1994年7月北京第1次印刷

开本:787×1092毫米 1/32 印张5.25 插页10

字数:92千字 印数:1—1500册

定价:8.80元

## 内 容 提 要

国际经营是关于企业如何进入国际市场并在国际市场上开展经营活动的一门学问。本书对这门学科的内容作了比较系统和扼要的介绍,包括:企业如何选择进入国际市场的方式,跨国公司怎样制订和实施自己的全球战略,怎样分析企业面对的国际市场环境和选择目标市场,国际营销中企业的产品策略、定价策略、销售渠道策略、促销策略,企业进行国际技术转让活动的各种交易方式以及不同支付方式的比较,如何进行国际投资的可行性研究,如何进行国际经营的财务管理,包括确定财务管理的目标和组织方式、进行长期投资与筹资管理、进行现金管理、回避外汇风险等各种商业风险。

## 百卷本《经济全书》总序

从现在开始的一、二十年内，是世纪交替之际，既是中国完成从计划经济体制向社会主义市场经济体制过渡的关键时期，也是中国经济持续、快速、健康发展以便把 11 亿人民向小康以至更高水平奋力推进的时期。不言而喻，中国人民在这个时期所要进行的，实际上是要在整个国民经济领域内继续进行一场建国以来最为深刻的革命性的变革，大力发展社会生产力，把建设有中国特色的社会主义伟大事业推向前进。

这场伟大而又艰巨的变革，对经济学界、出版界提出了更高的要求。其中十分重要的，就是要积极研究、阐明在改革与发展过程中中国各个经济领域内出现的复杂现象和新问题，探索新的体制、机制、秩序、法规以及发展道路和模式；传播各经济学科的新理论、新观点和新观念；以使用它们去丰富现有建设者的知识库，提高他们的工作素质，以及培育新一代的建设者。这一工作非常重要，因为一切经济工作，总是要靠人去做；有了高素质的人，才会有高质量、高效益、高效率的经济工作，经济改革与建设任务的加速实现才会有保证。这套百卷本《经济全书》，正是为此目的而组织编撰、出版的。我为此感到高兴。

要使这套百卷本《经济全书》能够发挥应有作用,我认为,至少应该贯彻以下三个结合。一是理论与实践相结合,即在马克思主义指导下,用新学科或各经济领域的专业理论去研究、阐明中国经济中的实际问题,特别是具有中国特色的社会主义市场经济中一系列重大问题。诚然,百卷本《经济全书》中有的会侧重于理论,有的会侧重于实际,有的还会侧重于应用。但只要注意贯彻这一方针,一定能在理论上有所前进,有所突破,并在不同层次上为加快建立社会主义市场经济体制和加速改变中国经济面貌服务。二是中外结合,洋为中用。既积极学习国外一切有用的经济理论和建设经验,吸收国外一切优秀成果,又不盲目照抄照搬,而是从中国的国情和实际需要出发,有所鉴别、借鉴或吸收。三是普及和提高相结合,既注重传播和普及知识,又鼓励密切联系中国国情和学科自身发展的实际,进行创造性的探索,实行知识性与学术性相结合。

我很高兴地知道,上述三个结合,也是百卷本《经济全书》的编者、出版者的共识。诚然,要做到上述三个结合,并不容易,但值得为之努力。我衷心祝愿这套丛书的出版获得成功。

**邹家华**

**1993年9月**

# 目 录

## 国际经营

<b>一、国际市场的进入方式</b>	1
1. 国际市场进入方式的类型	1
2. 市场进入方式的选择	11
3. 投资方式中的所有权结构	17
<b>二、跨国公司的全球战略</b> 已用	22
1. 全球战略目标与决策	22
2. 实施全球战略的条件	26
3. 全球战略的制定	28
4. 全球战略的实施	32
<b>三、跨国公司的组织结构</b>	36
1. 跨国公司组织的类型	36
2. 跨国公司组织结构的選擇	48
<b>四、国际市场分析</b>	52
1. 市场分析	52
2. 市场细分和目标市场的选择	59
<b>五、国际营销</b>	69
1. 国际营销的产品策略	69
2. 国际营销的定价策略	78

3. 国际营销的销售渠道策略	85
4. 国际营销的促销策略	92
<b>六、国际技术转让</b>	101
1. 国际技术转让的概念与对象	101
2. 许可证贸易的基本概念	104
3. 许可证贸易的支付方式	107
4. 费用分析与支付方式比较	110
<b>七、国际投资</b>	113
1. 国际投资方式	113
2. 国际投资环境分析	117
3. 国际投资的可行性研究	121
4. 国际投资中国家风险的管理	127
<b>八、国际经营中的财务管理</b>	135
1. 跨国公司财务管理的目标与组织方式	135
2. 跨国公司的长期投资与筹资管理	137
3. 跨国公司的现金管理	146
4. 跨国公司的外汇风险管理	150



## 一、国际市场的进入方式

在一个开放经济的国家,企业可以立足于国内市场,但没有一个企业可以逃避国际竞争。其中一些企业,很自然地会根据国内市场与国际市场的状况和差异,在二者之间选择,进入国际市场,从事国际经营活动。所谓国际经营,即企业以国际市场为导向、在国际市场上从事某一种或几种国际交易活动的经营方式。从事国际经营的企业即国际企业。企业开展国际经营活动,必须正确选择进入国际市场的方式。

### 1. 国际市场进入方式的类型

企业进入国际市场有两种基本类型,一种是把本企业的产品出口到目标国家市场;另一种是把企业的资源如技术、资金、管理技能等转移到国外,直接进行资源的有偿转让,或者利用这些资源在当地从事生产制造或服务活动,就地销售在当地生产的有形或无形产品。

这两种基本进入类型,又区分为三种模式,即:出口

进入模式、契约进入模式、投资进入模式，它们各自又具体化为若干种形式。

### (1) 出口进入模式

出口进入模式即便企业的产品进入外国目标市场，它包括直接出口和间接出口两种方式。

①直接出口方式 直接出口即企业自己把产品销售给国外的客户，后者可能是企业产品的最终消费者或用户，也可能是国外的进口中间商、批发商或零售商。直接出口的主要形式有以下几种。

第一，企业直接把产品销售给国外最终消费者或用户。这是一种最直接的出口进入方式。比较适合于生产资料性产品的出口。它包括通过人员推销把产品直接销售给最终用户和消费者，以及通过厂家自设出口机构等销售方式。在后一方式下，出口进入方式中已经结合了投资进入等其他方式。

第二，企业通过国外零售店销售，即出口企业→国外零售商→最终顾客。零售店参与销售可以提高效率、节约费用、扩大销售范围，对于企业迅速把自己的产品送至消费者手中，起很大的促进作用，而且零售商能成批进货，从而分担了出口企业的库存和营销风险。

第三，通过国外批发商销售，即出口企业→国外批发商→国外零售商→最终顾客。这是一种传统的国际市场进入方式，为各国企业广泛采用。国外批发商通过自

己的大量购买,组织分发,向零售商提供财务、销售服务、销售管理等方面的帮助,推动出口企业迅速把产品转移到零售商手中。它还通过做广告、代办运输、设立仓库、储存商品等,为出口企业提供间接帮助,分担风险。

第四,通过外国进口中间商出口,即出口企业→外国进口商→国外批发商→国外零售商→最终顾客。进口中间商包括进口行、进口佣金行和经销商。

对于以出口方式进入国际市场的企业来说,直接出口的优点是,能够控制销售渠道、出口产品的价格、促销和产品服务营销决策,可以比较直接和快速地获得国外市场的信息反馈,有利于保护本企业的专利、商标、信誉以及其他企业无形资产。

### ②间接出口方式

间接出口即企业通过国内进出口贸易商或代理商进行出口,即出口企业→国内出口中间商→外国客户。出口中间商包括出口商、出口代理商。

出口商指所有经营出口业务的企业,包括贸易企业,也包括生产企业。它们都以自己的名义向国外买主出售物物,并决定售出价格。

出口代理商是不发生买卖关系或不拥有商品所有权的出口中间商。代理商不以自己的名义向本国卖方企业购进货物,只接受后者的委托,在规定条件下,代委托人向国外市场出口并收取佣金。代理商包括销售代理人、厂商出口代理人、国际经纪人、出口佣金商。

销售代理人是独立中间商,代理厂商的产品在有关国外市场上销售,并提供商品陈列处、负责全部广告宣传等工作等,所提供服务比其他出口中间商广泛,实际上相当于间接出口企业的销售经理,对产品定价、销售、广告宣传等有很大的控制力。

厂商出口代理人是间接出口企业的出口代表,接受后者委托从事销售,实际上承担了生产企业出口部的职能,在价格决定和生产企业销售策略方面的发言权不大,必须征得厂家同意才可对外成交。厂家代理人可以同时代理几个生产企业的产品,但这些产品必须是非竞争产品,而且大多只代理生产企业的部分产品。

国际经纪人只负责联系买方与卖方达成交易,没有货物所有权,也不实际持有货物,不代办货物运输。它同生产企业(卖方)一般没有长期关系,收取的佣金较一般代理人低。

出口佣金商指接受委托代办出口业务的中间商。他的主要任务是,接受国外买主委托,采购佣金商所在国的商品出口。佣金商也代国内生产企业办理在国外销售产品的业务,这时,一般采用寄售和佣金商先在国外寻找顾客订货、再由厂商供货两种方式。

采用间接出口方式进入国际市场,企业不需要增加固定资产投资,开业费用低,风险比较小,可以逐步取得经验、扩大进入规模,作为向直接出口方式的一种过渡。但是,由于这种进入方式是通过国内中间商实现的,严

格说,生产企业并没有真正进入国际市场经营。

### (2) 契约进入模式

契约进入模式指企业允许外国企业使用其专利、商标、专有技术、商业秘密、商标、公司名称等无形财产,从而获得收入的种种契约安排。它包括多种具体形式。

① 许可证贸易 许可证贸易即企业以买卖的方式,把自己持有的某项生产、管理或销售技术的使用权,让渡给外国的技术买方。它是契约进入模式的主要的和代表性的方式。企业向国外让渡无形财产的使用权有多种原因,如收回所转让技术的开发费用,维护自己在外国的专利权和商标权,避免技术的老化而充分发挥所转让技术的经济效益。不过,在很多情况下,企业是在产品出口受阻时转向技术转让的,其目的与产品出口一样,是渗入国外市场。所以,许可证协议的最突出的优点,是企业可以以这种方式绕过对方对有形产品设置的关税、进口配额等进口壁垒。而同投资进入方式比,它所承担的风险又比较小。

不过,许可证协议进入方式有较大局限性,只有拥有对方所需要技术、商标、公司名称等无形资产的企业,才有条件利用这种方式。另外,许可证协议中的技术转让费,是采取提成费方式支付的,即由外国被许可人使用该项转让技术后取得的经济成果,来确定技术转让费。这种情况使企业收入依赖于被许可方的经营。而且

许可证协议的期限较短,一般为5—10年;提成费率的高低也受到许多因素的制约。

②**特许专营** 特许专营指企业(特许方)许可对方(被特许方)使用本企业的名称和经营方式,并取得相应的收入。这种契约进入方式适用于商业企业,如连锁店、快餐业、宾馆、软饮料业。这类国际特许专营的成功企业如假日旅馆、麦当劳快餐馆、肯德基炸鸡、可口可乐等,在许多国家可以说是家喻户晓的。实质上,特许专营是许可证贸易的一种形式。

特许专营的显著优点是,进入外国市场的速度快,比较适合于那些资金投入不多、不需要较高管理水平和技术的产品;由于营销采用统一标准,比较容易树立企业和产品的独特形象;风险也比较小。但是,它也和一般的许可证协议相似,特许方收入有限,对被许可方的经营活动难以控制,客观上造就了在当地的竞争者,这些对特许方是不太有利的。

③**技术协助** 技术服务即企业(技术供方)以某种形式协助外国技术引进方解决技术问题、克服技术困难。其形式是多种多样的,如帮助对方培训专业技术人员或操作人员,提供行业规划、工程设计、可行性研究等工程咨询服务,在商标、包装、销售技术、售后服务等方面向对方提供指导或服务,协助对方改善经营管理等等。

④**交钥匙合同** 交钥匙合同是一种工程承包方式。

在这一方式下,技术输出方企业要负责工程的全部技术工作和管理工作,包括工程设计、项目的实施,一直到开车试验,全部完成后把一个现成的能够随时开上的工程交付技术引进方。交钥匙合同内容复杂,涉及银行担保、转包人等,金额巨大,而且许多合同是与东道国政府签订的。所以,这种市场进入方式风险较大。

⑤管理合同 在管理合同下,企业向外国目标国家的对方企业派出管理专家,作为经营顾问,参与日常的经营管理。不过,管理合同一般不授权提供管理服务的企业作出新的投资、承担长期债务、决定红利分配方针、变更所有权安排。

不过,企业一般是把管理合同同其他进入方式结合起来运用的,主要是作为合资协议或交钥匙工程的补充内容。仅就管理合同而言,这是一种风险较小的进入方式,而且,可以要求获得某些信息或专门报告,有利于企业了解市场情况和以后的进一步的外国目标市场的进入。但是,管理合同洽商时间长、占用宝贵的管理人才、收费局限于固定时期。更重要的是,这种进入方式不能为企业产品建立长期的市场地位,不宜于作为外国市场进入的战略安排。

⑥协议加工 协议加工是许可证贸易进入方式与投资进入方式的结合形式。在这一模式下,企业在目标国家选择制造厂商,要求对方按自己提出的规格等生产产品,并向对方转让技术、提供技术协助,但由自己控制

营销和售后服务。

协议加工方式下,企业能够迅速进入目标市场,财务和管理资源的投入较小,风险不大,也避免了当地所有权问题。如果目标市场很小,不适合投资进入,出口进入又遇到严重的贸易壁垒的限制,这时,协议加工进入便是一种值得考虑的进入方式。它的缺点与许可证贸易相似,较难在目标市场找到合适的制造厂商,并需要提供大量的技术协助,这还会给企业制造今后的竞争对手。

### (3) 投资进入模式

投资进入模式即国际企业在目标国家对制造厂或其他生产实体进行投资从而拥有所有权。

① 投资进入模式的一般特点 企业进行直接投资有三种基本情况。其一是资源导向型投资,旨在通过国外子公司获取所需的东道国的自然资源,如矿石、燃料等。其二是市场导向型投资,目标在于向东道国转移生产过程、直接在当地生产和销售产品,以这种方式打入国外市场。其三是成本导向型投资,主要是利用东道国廉价的原料、劳动力等,以降低自己产品的价格,在东道国制造、加工后,产品返销到国际企业母国或向第三国出口,部分产品在东道国当地销售。

投资进入方式能够充分发挥企业的优势。在这种方式下,企业最大限度地向目标国家转移自身资源,包括



技术、经营管理技能、筹资等金融能力及其他无形资产。而且,由于接近当地市场,能更好地了解目标市场的特点和需求,迅速调整企业的生产经营活动和改进产品,也便于提供良好的售后服务,保证产品的及时、均衡供应。这些,使企业能够充分发挥自己的竞争能力。另外,这种方式可以使投资企业充分利用当地的有利条件。例如,可以利用当地廉价的原料、能源、劳动力;可以节约关税和运费。这时,东道国的贸易限制反而保护了投资企业的利益,使它免于更激烈的国际竞争。

投资进入的缺点是,企业需要投入大量资金、管理及其他资源;高度的资源投入意味着较高的风险;投资回收期较长,这期间包含许多难以预测的市场变化,它们受到来自政治、经济、社会文化等各方面因素的影响,因此,要作出投资进入的正确决策,需要比其他进入方式更多的信息,使决策过程变得更复杂,也使决策失误的可能性增大了。

②投资进入的具体方式 从投资于目标国家生产企业这一进入方式中投资企业的持股比率划分,投资进入方式分为合资经营与独资经营。在合资经营中,国际企业与目标国家企业分享合资企业的所有权,因而也分享对后者的经营管理权、风险和利润。按国际企业股权的多少,合资可以分为多数股、半数股、少数股三种情况。合资经营的优点是,由于有东道国企业参加,可以减少被国有化的风险;可以获得东道国对本国企业的优惠