

现代国际商务丛书

洪银兴 张二震 | 主编

国际企业管理

鲁明泓◎著

《国际企业管理》
如何管理像通用汽车、埃克森、可口可乐、日立这样的“富可敌国”的国际企业呢？假如您不能亲赴哈佛商学院深造，本书也许是您的最佳选择。更重要的是，书中还有许许多多“哈佛学不到”！

国际企业管理

国际企业管理

国际企业管理

国际企业管理

国际企业管理

国际企业管理

国际企业管理

国际企业管理

国际企业管理

国际企业管理

现代国际商务丛书

国际企业管理

鲁明泓 著

中国审计出版社

(京)新登字 083 号

图书在版编目(CIP)数据

国际企业管理/鲁明泓著. —北京:中国青年出版社,
1996. 10

(现代国际商务丛书)

ISBN 7-5006-2239-2

I. 国… II. 鲁… III. 跨国公司-企业管理 N. F276. 7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 07685 号

社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708

中国青年出版社印刷厂印刷 新华书店经销

*

850×1168 1/32 10 印张 2 插页 200 千字

1996 年 10 月北京第 1 版 1996 年 10 月北京第 1 次印刷

印数 1—8,000 册 定价 14.00 元

总 序

80年代初开始，中国人民冲破了长期的自我封闭状态，勇敢地向世界敞开了大门。“走向世界市场”，已成为有战略远见的企业家们的实际行动。随着改革开放的不断深入，我国经济的开放度日益扩大。国际上一般用一国进出口总额占国民生产总值的比重来表示经济开放度，按照这一指标，1995年我国经济开放度已经超过了40%。这就是说，我们不仅消费着约占国民生产总值20%的外国商品，我们还有约占国民生产总值20%以上的产品的实现依赖于世界市场。中国经济已经日益与世界经济融为一体。与此同时，国际贸易、国际融资、引进外资、对外投资等国际商务活动也得到了迅猛发展。

进入90年代以来，国际经济呈现出与80年代初我国改革开放起步阶段时不同的特点。虽然“冷战”结束后的世界并不太平，但是和平和发展已成为当今世界的主题。随着国际分工、国际交换和生产要素国际流动的深入发展，各国的经济日益国际化了。所谓经济国际化实质是市场的自由化和国际化，从一国的角度看，其主要特征：一是市场高度开放，国内市场成为世界市场的一部分，即没有国内市场和国际市场之分，而只有

世界市场的国内部分和国外部分之别，国内市场和国际市场实际上合二为一；二是产业的全面开放，无论是第一产业、第二产业还是第三产业，都向世界开放，全面参与国际竞争，关税、配额等保护贸易措施降至最必要的水平，本国产业依靠竞争获得发展、提升的动力；三是投资领域的自由化和国际化，国外资本和国内资本可以在相同的条件下进行投资，外资享受国民待遇，同时本国对外投资增长迅速，引进外资和对外投资渐趋平衡。可见，经济国际化实际上就是本国经济与世界经济体系的高度融合。应该说，随着我国经济开放度的不断扩大，经济国际化发展已是大势所趋。如果说，在80年代我们实施外向型经济发展战略时，议论得最多的是怎样扩大出口、怎样吸引更多的外资，以及怎样保护和发展民族经济的话，那么，在经济国际化更加发展的今天，我们更应注重市场开放、对外投资和跨国经营，迎接经济国际化的挑战。因此，了解并掌握有关国际商务的新理论、新情况和新知识，就显得特别重要。

什么是国际商务？用最通俗的话说，就是跨国界做生意，在全球范围内开展生产经营活动。要走出国门从事国际商务活动，需要多方面的知识。比如，开展国际贸易，就必须熟悉贸易环境、贸易政策，了解商贸惯例；进行跨国投资，就要懂得融资手段，擅长经营管理，善于规避风险；遇到贸易或投资方面的纠纷，还要能够运用法律手段来维护自己的合法权益。国际商务活动是科学和艺术的结合，因此，商务语言的运用、商务谈判的技巧、营销方式的选择，都是成功的国际商务活动所必须具备的知识。

我们主编的这套《现代国际商务丛书》，就是为了使广大读

者特别是企业家，系统掌握有关国际商务活动的知识，以适应我国扩大开放，更广泛、更全面地参与国际竞争的需要。这套由南京大学国际商学院中青年教授撰写的丛书，具有以下鲜明特色：（1）重视国际商务环境的分析，即把国际贸易、国际金融、国际投资以及跨国经营等放在整个世界经济发展的大背景下分析，使读者能从宏观的视角、从整体上把握国际商务活动的规律。因此，本丛书十分重视理论上的分析和论证，有一定的理论深度。（2）重视对国际商务活动中出现的新情况、新问题的分析和新知识的介绍，如对部门内贸易、公司内贸易现象的分析，对最新营销方式的介绍，等等。（3）重视对国际商务经营实务的介绍，向读者提供实际的操作知识，使本丛书具有较高的实用价值。另外，在行文上力求简明、通俗，深入浅出。当然，本丛书在多大程度上体现了上述特色，只有让专家学者及广大读者来评判了。

洪银兴 张二震

1996年2月于南京

目 录

前言	1
第一章 国际企业概述	5
一、富可敌国的国际企业	5
二、国际企业的类型和特征	12
三、国际企业百年兴衰史	24
四、国际企业的作用和影响	44
第二章 对外直接投资的理论分析	58
一、对外直接投资理论（上）	58
二、对外直接投资理论（下）	75
三、发展中国家对外直接投资理论	89
四、对外直接投资新趋势	97
第三章 国际企业经营环境及其评估	105
一、经营环境	105
二、政治环境	109
三、社会文化环境	115
四、经济环境	122
五、法律环境	128

六、投资环境评估及其方法	134
七、世界上几个重要的风险指数	142
第四章 国际企业战略管理	152
一、国际企业的进入战略	152
二、国际企业的购并与创建	167
三、国际企业的股权战略	177
四、国际企业的融资战略	185
第五章 国际企业的生产和营销管理	195
一、国际企业生产的国际标准化	195
二、国际企业的当地生产系统	201
三、国际企业的营销研究	209
四、国际企业的营销组合决策	215
第六章 国际企业的管理职能	230
一、战略计划	230
二、组织设计	239
三、对子公司的控制	247
四、外汇风险控制	255
第七章 中国企业跨国经营	261
一、中国企业跨国经营的必要性和可能性	261
二、中国企业跨国经营的现状	271
三、中国企业跨国经营战略研究	278
四、中国企业跨国经营策略措施	295
主要参考书目和文献	303
附录	306

前 言

随着科学技术的迅猛发展,国际分工在不断地深化和发展,各国之间的经济联系更加密切和不可分割。有人预言:21世纪全球将变成一个统一的市场,世界各国的经济将联结成一体,最后形成全球村经济。这种正在兴起的全球村经济,首先是产品和服务市场的国际化,这里根本不存在产品和市场的国界。其次是生产的国际化。经济学家罗伯特·赖克在《美国的下一条国界》中说:“哪里成本最低,就在哪里生产商品,根本不考虑国界问题。”事实也是这样,欧洲“空中客车”飞机由法国负责研制和生产飞机驾驶舱和最后的总装,由德国负责研制和生产机舱,由英国负责机翼部分,由西班牙负责襟翼部分。近年来,荷兰、比利时和意大利也参与了整个飞机的制造。最后则是资本的国际化。在这个全球村经济中,谁扮演了主角?答案只有一个,即国际企业。

国际企业最早诞生于19世纪60年代中期,经过100多年的发展,特别是第二次世界大战后50年的高速发展,它们已经成为一种巨大的经济力量。1992年底,联合国经济和社会发展部跨国公司和管理中心主任哈姆丹·本耐沙在南京大学企业跨国经营国际学术研讨会上指出:“今天,跨国公司已经在世界经济舞台上扮演了一个极其重要的角色。这些跨国公司决定着国

际经济关系，推动着全球化的进程，它们还对贸易、技术和资金的流动起着越来越大的作用。它们的活动对世界经济有着举足轻重的影响。”^①在联合国《1992年世界投资报告》中，跨国公司被誉为“经济增长的发动机”。据美国《幸福》杂志，1994年全球500家大公司的总营业额达102453亿美元，几乎是美国国内生产总值的一倍，增幅为8.9%；总资产达308482亿美元，增幅为16.6%；雇员总数为34515427人，增幅为3.1%。全球第5大公司、第1大工业公司的美国的通用汽车公司年收入1549.5亿美元，总资产1986亿美元，雇员69.3万。其经济规模约为印度的一半，超过了土耳其或泰国。用富可敌国来描述一点也不夸张。

让我们把目光收回来，看看中国这块有960万平方公里的国土、12亿人口的泱泱大国。当历史老人的脚步走进20世纪80年代时，中国发生了翻天覆地的变化。作为总设计师，邓小平同志发动了一场政治经济体制改革，以积极、开放的态度打开了封闭已久的国门。中国企业家面对着一个全新的世界，他们勇敢地呼吸着新鲜的空气，勇敢地请进来，也勇敢地走出去。起初是大量地吸引外资，美国的、日本的、欧洲的、韩国的、泰国的……统统地“拿来”，很快地中国成为世界上吸收外资最多的发展中国家之一。继而是海外投资，在短短的十五、六年中也取得了令人瞩目的成绩。90年代初，我国累计批准建立的境外贸易性企业1138家，中方投资2.87亿美元；非贸易性企业1658家，投资总额近37亿美元，中方出资16.87亿美元；港

^①赵曙明主编，鲁明泓副主编：《企业跨国经营》，南京大学出版社1993年12月版，第1页。

澳地区的中资企业 1701 家，中方投资近 32 亿美元。这样遍及全球五大洲近 130 个国家和地区的境外中资企业 4497 家，再加上港澳地区新增企业，我国在境外建立的中资企业总数已近 5000 家，其中中方投资额在 51.6 亿美元以上。据美国《幸福》杂志，1994 年度中国有 3 家企业闯入全球 500 家最大的企业之列。它们是中国银行（第 207 名）、中国化工进出口总公司（第 209 名）和中国粮油进出口总公司（第 342 名）。中国境外企业涉及资源开发、贸易、工程承包、机电加工、运输、保险、医疗、餐饮等多种行业。目前中国境外企业大体形成了以下几种类型：（1）以华润集团、中信公司为代表的具有相当规模和实力的以贸易或投资为主，同时开展生产、技术、服务、金融、信息、咨询等业务的综合性国际化集团；（2）以中石化公司为代表的专业外贸公司；（3）以首钢、宝钢、二汽为代表的中国支柱产业中的制造业巨型企业；（4）以中国银行、中国建设总公司为代表的大型金融性、服务性公司；（5）以高科技为后盾的中小企业集团。

在中国海外投资取得长足进步的同时，我们也必须看到，由于我国在这方面起步晚，经验缺乏，还存在着许多问题。概括起来有以下几点：（1）投资规模较小。我国海外非贸易型企业平均投资额为 287 万美元，其中中方平均出资额 123.7 万美元，只有少数项目投资水平达到上亿美元。这大大低于发达国家 600 万美元、发展中国家 450 万美元的单个项目平均投资水平，甚至还不及前苏东国家平均投资额 140 万美元的水平。（2）投资方式以合资为主（合作伙伴以华侨居多），且多占少数股份，有些大项目由我国以现汇汇出部分还不到 10%。（3）经济效益

不高。有足够的证据表明，中国境外企业总体盈利率不高，有相当一部分企业亏损。(4)企业跨国经营投资决策不够谨慎，缺乏可行性论证，很多投资决策不是建立在对东道国政治、经济、文化环境了解和对市场状况、相关法律深入调查的可行性分析之上，而是少数决策者拍脑袋决定的，结果造成投资区位决策失误、项目仓促上马、企业先天不足。(5)派出境外人员素质有待提高。通晓金融、财会、管理、法律、科技，同时又能熟练地掌握外语，了解当地政治经济体制和社会风俗习惯是从事国际商务人员必备的基本条件和要求。而我国从事国际商务的人员总体素质偏低是影响我国企业跨国经营的主要问题之一。

因此，认真普及国际企业管理的知识，对于我国企业更好、更快地走向世界具有重要意义。

《国际企业管理》这本书，试图回答什么是国际企业、什么是对外直接投资、怎样管理国际企业、中国企业如何走跨国经营之路等等一系列重大理论和实践问题。期待本书的出版，能给读者尤其是勇于跨出国门进行商务投资活动的企业家以有益的启迪。

需要特别指出的是，秦斌博士提供了第四章的初稿，许天伟同志提供了第二章第一、二节的初稿，在此表示衷心的感谢。

第一章 国际企业概述

在经济和科技都飞速发展的 20 世纪 90 年代，你常常会看到一个个庞大的企业王国。这些王国的经济实力雄厚无比，分支机构遍及全球，经营的产品品种数以万计，雇佣着数万乃至数十万的员工，影响着甚至能够操纵某些国家的政治和经济命脉。它们就是富可敌国的国际企业。国际企业究竟是怎样的一种企业？它们的规模到底有多大？它们与普通的国内企业相比有什么不同之处？它们的历史发展进程如何？促使它们发展的原因是什么？它们对当今世界、对资本输出国和资本接受国的政治、经济、贸易、环境等方面有何重大影响？这都是本章将要回答的问题。

一、富可敌国的国际企业

为了使广大读者对国际企业有一个比较形象的认识，我们首先简要地介绍一个典型的国际企业——通用汽车公司。通用汽车公司直到目前都是美国最大的公司和世界最大的工业公

司。根据 1994 年度美国《幸福》杂志全球 500 家大公司评选结果,1994 年通用汽车公司的年收入为 1549.5 亿美元,利润为 49 亿美元,总资产为 1986.0 亿美元,市场价值为 331.9 亿美元,雇员达 69.3 万人。它的年收入大约为印度或韩国经济总规模的一半,超过了土耳其、泰国的经济规模,大约是新加坡国民生产总值的 4 倍。

通用汽车公司创建于 1908 年,其创始人为马车制造商威廉·C·杜兰特。1904 年,杜兰特以 50 万美元的价格买进别克汽车公司。在此基础上,他合并了当时汽车业中的一些主要厂家,如奥兹莫比尔、凯迪莱克、奥克兰等。后在著名管理专家小阿尔弗雷德·P·斯隆的经营下,成为世界上最大的汽车公司,并一直保持至今。通用汽车公司的主要产品是小汽车、载重卡车和大客车。同时也生产大型柴油机、飞机发动机、推土机、燃气轮机、轴承、铁路机车、动力传动和转矩变压器、半导体装置、集成电路、模拟和数控系统、家用电器等。它还是坦克、战车、导弹等军用产品的生产者。80 年代后期、90 年代前期,通用汽车公司在美国 25 个州、88 个城市设有 136 个工厂,其中有 29 个是总装厂,7 个负责销售和储存,其他生产和制造零部件。它在美国市场的占有率大于 40%。通用汽车公司在海外 30 多个国家设有子公司,向 100 多个国家销售产品。通用公司在加拿大设有 7 个分厂,在英国、巴西、澳大利亚、德国、阿根廷、比利时、法国、爱尔兰、新西兰、菲律宾、乌拉圭、扎伊尔、南非等地设有制造或装配工厂。其海外生产量约占其总生产量的 1/3,海外销售量约占其总销售量的 1/5。

第一个为这些超大型企业命名的是美国田纳西河管理局局

长戴维·E·莱里索尔 (David·E·Lilienthal)。他在卡耐基理工学院 (Carnegie Institute of Technology) 发表的演说中将这些公司称为跨国公司。随后不久, 他于 1960 年发表了题为《跨国公司》一文, 逐渐地这个名称为学术界和社会所接受。

到目前为止, 跨国公司的其他名称也很多。比较常见的就有: 多国公司或多国企业 (Multinational Corporation or Enterprise)、跨国公司或跨国企业 (Transnational Corporation or Enterprise)、国际公司或国际企业 (International Corporation or Business)、世界公司或企业 (World Corporation or Enterprise)、全球公司或企业 (Global Corporation or Enterprise)、超国家公司或企业 (Supernational Corporation or Enterprise)、宇宙公司 (Cosmocorp) 等。西方学术界比较喜欢使用多国公司。其原因是美国哈佛大学在莱里索尔提出跨国公司概念 5 年以后, 即 1965 年成立了跨国公司研究中心, 对跨国公司进行了深入研究和剖析, 出版了大量的论著, 形成了著名的哈佛学派。他们的研究成果统一采用多国的名称, 使得这个术语被学术界广泛接纳。联合国文件及有关资料中比较喜欢用跨国公司。1973 年, 联合国秘书处写过一个题为《世界发展中的多国公司》^①的报告, 采用的是多国的提法。但第二年在讨论上述报告时, 许多拉丁美洲国家的代表认为, 多国公司在拉丁美洲有着特定的含义, 即专指安第斯条约国家组织成员国联合创办和经营的多国公司, 建议用跨国公司来代替原来的多国公司。联合国经社理事会最终采纳了这个建议。另外, 许多著名专家喜欢用国际企业的提法。例如, 美国著名国际企业管理专家约

^①联合国出版物, 销售号: E. 73. I.

翰·丹尼尔斯 (John Daniels) 和李·贝德鲍 (Lee Badebaugh) 的专著叫《国际企业：环境与经营》(International Business: Environment and Operation); 哥伦比亚大学教授罗伊·布洛夫 (Roy Blough) 的专著叫《国际企业：环境与适应》(International Business: Environment and Adaptation); 就连哈佛学派的领袖雷蒙德·弗农 (Raymond Vernon) 和小路易斯·T·威尔斯的著作也叫《国际企业的经济环境》(The Economic Environment of International Business)。

虽然跨国公司的名称多种多样，内涵和外延也可能不尽相同，但本质上都是指同一类型的企业。为了方便和统一起见，我们在今后论述中一律采用国际企业或国际公司的提法。

那么国际企业的定义究竟是什么？它与普通的国内企业区别在哪儿？事实上国际企业的定义众说纷纭，甚至比它的名称的花样还种类繁多。下面我们列出一些比较重要和常见的国际企业定义。

(1) 约翰·丹尼尔斯和李·贝德鲍认为，国际企业是在两个或两上以上国家之间从事经营活动的企业。它们可以是私营企业，也可以是国营企业。不管它们的所有权归属和赢利状况如何，这些企业都是国际企业。正如国际企业名称所示，该定义强调的是企业从事生产经营活动的地理区域和活动范围。

(2) 理查德·E·凯夫斯认为，国际企业是跨越国界的拥有多个工厂或多个经营单位的企业。这个定义比前一个要严格得多。前者仅要求企业的某一项业务活动（例如出口商品）跨越国界、延伸至国外，而后者则要求在两个或两个以上的国家拥有工厂或其他经营机构（如营销机构等）。这个概念强调的是国

际企业的经营管理，着重点是各附属机构在总公司的统一指挥和安排下，围绕企业的总体战略，在全球或多个国家范围内进行生产要素的最优配置。

(3) 梅森劳基认为，只有那些股份所有权被多国所有的企业才能被称作国际企业。换个角度说，也就是一个企业必须拥有国外企业的股权。这个概念是从企业的股权所有着手的。那么究竟拥有多大比例的国外股权才能被称作国际企业呢？美国商务部规定，如果甲公司拥有乙公司 10% 或更高比例的股权，那么乙公司则是甲公司的子公司，甲公司就可以被认为是拥有境外公司的国际企业。英国、加拿大则规定该比例必须是 50% 或更高。国际货币基金组织认为，一个企业拥有另一个企业 25% 或更高比例的股权才是控制所有权的合理标准。目前大多数学者接受 25% 的标准。

(4) 金德尔伯格认为，国际企业最主要的特征是“无国籍性”，即国际公司并不属于某一个国家，它的决策行为、高级主管的聘用、资金的流向、市场的选择都不偏向于某一个国家。最高主管只是冷静地注视着全球动向的变化，从公司总体利益出发，一视同仁地处理各个国家和地区的经济往来，实现全球利润极大化的目标。该概念考虑的重点是公司最高主管决策行为和管理活动的无国籍特征。

(5) 罗尔夫认为，国际公司应该拥有 25% 或者更高比例的国外经营业绩。也就是说，国际公司的资产额、销售额、产值、利润、雇员人数等国外经济业绩比例的某一个或某几个必须达到 25% 或更高。当然，也有的专家将这个比例定为 10% 或 50%。但是，由于经营业绩指标很多且重要性不等，使得在具