

跨国公司管理 理论与实务

杨德清
赵路 等编译
徐肖远

中国对外经济贸易出版社

跨国公司管理理论与实务

杨德清 赵 路 徐肖远等 编译

中国对外经济贸易出版社

跨国公司管理理论与实务

杨德清 赵 路 徐肖远等 编译

*

中国对外经济贸易出版社出版

(北京安定门外大街东后巷28号)

邮政编码 100710

新华书店北京发行所发行

一二〇一工厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 9.875印张 219千字

1991年2月第1版 1991年2月第1次印刷

印数1—5000册

ISBN 7-80004-191-3/F·124

定价：4.50元

编译者的话

本书是根据美国爱尔文出版公司出版的《国际商务与跨国公司》(Interndtional business and multinational enterprises)一书的第三版编译的。该书的作者是美国哥伦比亚大学的罗伯克(Robock)教授和英国伦敦商学院的西蒙茨(Simmonds)教授。是当代论述国际企业管理的代表性著作之一。该书1973年第一版问世以来,受到学术界和企业界的普遍欢迎与高度评价。该书从各个方面详细地探讨了国际企业经营管理中的问题,理论与实践密切结合,因而成为近年来欧美大学工商管理学院广泛采用的教科书。

为了适应我国读者的要求,我们在编译《跨国公司管理理论与实务》这本书的过程中对原著中的部分内容进行了删节,并结合我国国情就一些问题作了阐述。

参加本书编译工作的有:赵路(第一、二、七章)、刘恩裕(第三章)、刘湘(第四、十一章)、杨德清(第五章)、刘沛志(第六章)、袁其志和孙健(第八章)、郑琦(第九、十章)、林国禄和杨正新(第十二章)、徐肖远(第十三章)、王连香(第十四章)。全书由杨德清和赵路总纂,最后由徐肖远审校。

由于译者水平有限,书中缺点和错误在所难免,敬请广大读者批评指正。

编译者 1990年9月

目 录

第一章 跨国公司的性质	(1)
一、跨国公司的对外直接投资.....	(1)
二、跨国公司的概念及特性.....	(9)
三、跨国公司经营业务的转变.....	(12)
四、跨国经营的利与弊.....	(16)
五、跨国公司的管理模式.....	(21)
第二章 跨国公司经营的理论	(27)
一、古典的国际贸易理论.....	(27)
二、跨国公司对外直接投资理论.....	(33)
三、国际生产理论.....	(38)
第三章 跨国公司的需求估计	(51)
一、宏观经济的预测.....	(51)
二、国际收支平衡的预测.....	(52)
三、市场需求的预测.....	(55)
第四章 对跨国公司的控制	(68)
一、国家对跨国公司的控制.....	(68)
二、投资者国家的约束控制.....	(72)
三、东道国的鼓励与约束控制.....	(76)
四、对参与和接收的控制.....	(79)
第五章 跨国公司的政治风险	(84)
一、政治风险的观察和定义.....	(84)
二、政治风险的来源.....	(89)

三、政治风险的影响·····	(92)
四、政治风险的预测·····	(94)
第六章 跨国公司全球战略的制订·····	(101)
一、全球战略的制订与经营目标·····	(102)
二、标准化生产与差别生产·····	(105)
三、制订全球战略的标准程序·····	(107)
四、跨国公司进入市场的策略·····	(121)
五、跨国经营所有权选择的策略·····	(123)
六、跨国经营战略的复审与修订·····	(127)
第七章 跨国公司的组织结构·····	(130)
一、法律和管理上的组织结构·····	(130)
二、跨国公司组织结构的演变·····	(131)
三、跨国公司组织结构的选择·····	(143)
四、全球结构的组织过程·····	(146)
第八章 国际技术转让管理·····	(148)
一、技术的性质和转让程序·····	(148)
二、公司面临的国际技术问题·····	(152)
三、国内外的环境管理·····	(162)
第九章 跨国市场营销管理·····	(164)
一、跨国公司营销职能·····	(164)
二、国际产品策略·····	(167)
三、国际市场营销调研·····	(170)
四、国际广告·····	(175)
五、国际定价·····	(178)
六、国际销售渠道的管理·····	(182)
第十章 跨国公司的文化管理·····	(189)
一、文化交流与评价·····	(189)

二、对若干关键性文化的态度·····	(194)
三、跨国公司与文化变革·····	(200)
第十一章 跨国公司带给各国的利益 ·····	(208)
一、跨国公司对国家主权与政治的影响·····	(208)
二、对各国经济利益的分析·····	(212)
三、对国际收支效应的分析·····	(218)
四、对劳动就业效应的分析·····	(221)
五、社会代价与收益的分析·····	(223)
第十二章 跨国公司会计 ·····	(231)
一、对跨国公司会计的要求·····	(232)
二、国家会计标准和做法·····	(236)
三、国际会计标准·····	(240)
第十三章 跨国公司的财务管理 ·····	(253)
一、跨国公司财务管理的作用·····	(253)
二、长期投资和筹资战略·····	(255)
三、国际企业货币管理·····	(265)
四、外汇风险管理·····	(273)
五、进口和出口融资·····	(281)
第十四章 跨国公司的人力资源管理 ·····	(284)
一、经理人员的国籍策略·····	(285)
二、跨国公司管理人员人事政策·····	(288)
三、管理人员的培训和提高·····	(289)
四、国际间的人员流动·····	(292)
五、国际企业的工薪政策·····	(296)
六、跨国公司与劳资关系·····	(300)

第一章 跨国公司的性质

从第二次世界大战之后，特别是近20年内，在世界范围内出现了一种新势力，即许多国内企业纷纷走向世界各地，从而产生了跨国公司。一些发达资本主义国家的企业向外投资的潮流汹涌澎湃。这一趋向的发展和变化，对厂商、对社会、对整个世界的国际关系都将产生前所未有的影响，这种趋向和潮流是今后世界关系中的新势力。它的方向是世界各国也包括中国在内的许多企业经营者必须重视的，为此我们应当对跨国公司的性质和联系及其发展方向，有一定的认识。

一、跨国公司的对外直接投资

跨国公司的出现是国内公司向国外进行直接投资的结果。跨国公司的投资与国内公司的投资相比有三点新意：一是与传统的“国内投资”不同；二是与购买国外机构的有价证券或向国外发放贷款(间接投资)不同；三是与传统的和单纯的商品流通(国际贸易)不同。

跨国公司的国外投资有如下三个特点：

第一，它必须是在国外进行活动，而不是在国内。由于国外投资是到外国进行工商活动，因此它必须面对许多不熟悉的法令、社会环境、文化环境、人际关系、政治关系以及各种经济体系，所以到外国投资比在国内投资困难要大得多。

第二，跨国公司在外国进行“直接”所有权的投资，而不

是以往“间接”债权的投资。所有权投资与债权投资，其差别甚大，债权人可以坐等获得固定利息，而不必操心公司业务的运转，但所有权投资，有权人必须参与公司的管理或控制活动，并且要等公司获利之后才能享受成果。

“管理”与“控制”在经济学上并无多大区别，但在管理学上“控制”只是“管理”的一种手段。如何确定“有效控制”的数量界限，世界各国的标准是不同的。美国规定，直接投资在国外企业中的投资比例不应小于10%。各国的实际做法虽不相同，但确定直接投资的最低投资比例一般是在5—50%之间。

第三，跨国公司国外投资不是“贸易”，而是进行两国之间，甚至是多国之间的资金、技术以及相应的物品转移，以求取得最佳资源的调配和运用。

到1978年底，全世界直接投资的帐面价值约为4120亿美元。帐面价值反映的是自投资进行以来所有历史成本积累的总和，并没有剔除通货膨胀和折旧等因素的影响。

另外，对世界直接投资总值的估算往往没有能够包括那些不提供有关数据的国家。这些被漏掉的国家有苏联和其他东欧社会主义国家。据统计，1976年这些国家在国外设有大约700家制造业和商业性公司。石油输出国家最近也开始在国外进行直接投资，但这些国家的政府并不提供有关的资料数据。1980年，科威特政府收购了设在巴西的西德大众汽车公司10%的股份，还购买了西德奔驰汽车公司14%的股份以及科尔芙钢铁厂25%的股份。

许多发展中国家和地区正在建立自己的跨国公司并对其他国家，主要是发展中国家进行资本输出。巴西、香港、菲律宾、南朝鲜、印度和墨西哥等已经有了自己的国际企业。

但是有关这些国家和地区的直接投资数据资料是很有限的。

到1978年为止，全球拥有跨国公司最多的国家仍然是美国，其直接投资占全世界总投资的41%。其他主要的跨国公司宗主国有英国、西德、日本、瑞士、荷兰、加拿大和瑞典等国。瑞士的情况比较特殊，因为许多外国公司出于对税收和保密的考虑，把瑞士作为进行直接投资的渠道。因此，瑞士政府有关直接投资的统计数据所反映的直接投资活动，在很大程度上是由外国公司进行的。

跨国公司对外直接投资的增长有多快？凭现有数据的质量，要精确地回答这一问题是不可能的。美国政府提供的数据也许是最可靠的。这些数据已经对海外投资的撤回和增加进行了调整。从1950年到1980年这三十年间，美国对外投资的增长率为年平均10%。在过去十年里，随着其他国家直接投资的不断增长，美国相应的总增长率一直保持在年平均15%左右。

在全世界范围内，自第二次世界大战结束以来，外国投资的发展有三个显著不同的时期。第一个时期开始于1946年并一直持续到50年代末。这一时期的特点是，直接投资为英美所垄断，并主要集中于国外原料和石油的开采业。第二阶段始于1958年，止于1971年左右。在这一时期，西欧国家的直接投资持续增加，英美的垄断地位被削弱。投资从原料型项目转向贸易活动和制造业，投资的主要对象集中于欧洲共同市场国家。1971年前后开始的第三个时期的主要特征是，非美国公司的直接投资活动进一步增长，在石油和采矿业方面的投资急剧减少以及作为投资宗主国的美国对外国直接投资的吸引力的不断增加。

那些在战争中未遭严重破坏的国家在第二次世界大战结

束以后，成了主要的投资国。这一现象并不令人吃惊。当时，西欧和日本的企业都在全力进行国内建设。这些国家大都面临着严重的外汇紧缺并通过严格控制限制资本外流。除此之外，日本和德国在海外的资产由于战败的原因而被战胜国所没收。因此，它们感到对外直接投资的风险是极高的。

与此相反，美国公司在进行国际扩张时却处于极有利的地位。经过战争，这些公司既积累了资金，又发展了新技术。政府对美元资本的外流也未加限制。另外，当时美国政府奉行的政策是鼓励对外直接投资以帮助欧洲和日本的复兴。事实上，在这一时期，人们通常把通过直接投资来进行企业的跨国化看作是一个纯美国现象。

到50年代末，各投资国的对外直接投资总额，按当时美元(价格)计算，还不到600亿美元。美国 and 英国分别占总额的55%和20%，其他的25%的投资主要来自荷兰、瑞士、加拿大和法国。

欧洲共同市场和欧洲自由贸易联盟分别于1958年和1960年成立。这是标志着对外直接投资发展第二阶段的重要事件。这种经济一体化运动，为这一地区的厂商扩大了市场并促进了对制造业的直接投资。随着政府对资本外流控制的放松，西欧和日本公司的对外投资活动开始变得活跃起来。西德政府于1961年完全解除了对向国外进行直接投资的限制。1969年日本政府也作出了相同的决定。欧洲投资者在地理位置上的那种“邻居”式的关系，为他们提供了更好的直接投资机会，并且无疑地在一定程度上也减少了政治风险。

在60年代，美国和英国仍然是主要的投资国。但随着其它国家对外直接投资的增长，美国在世界直接投资总额中的比重不断下降，到1970年底已下降为50%左右，而英国则下

降到16%。目前还没有足够的资料可以反映这一时期美国以外的其他国家的投资者在工业部门的投资比例。就美国而言，对制造业的投资，从1957年占整个国外直接投资的32%上升到1971年的42%。而同一时期对石油和采矿业的直接投资则从45%下降到33%。

第三阶段开始于70年代初期并一直持续至今。在这一时期中，美国以外的国家的直接投资继续增长，而且这些增加的投资中的很大一部分流向了美国。在1960年到1970年这十年间，日本和欧洲的企业在经营规模、管理能力和获取原料等方面均得到了长足的发展。另一方面，由于日本和欧洲的公司成功地缩小了战后与美国在技术上的差距，技术的均势发生了位移。70年代初期美元的贬值，使外国公司认识到与出口相比，对美国直接投资是一种更为经济有效的打入美国市场的方法。日元和欧洲国家货币对美元的升值，使美国公司的股票变得更加便宜，特别是当股票市场不景气时更是如此。这就促使日本和欧洲的企业通过购买股票对美国公司进行兼并。

世界上的许多国家在这一时期都经历了大量的资本流入。但对采矿业和石油业来说直接投资的重要性却相对降低了，因为许多拥有石油和矿产资源的国家在国内生产上有了很大提高并不再接受外国在这些产业中的直接投资。

到70年代末，美国在世界直接投资总额中所占的比重下降至40%，而英国所占的比重则下降到12%。从1971年到1978年，美国和英国在海外拥有的股份总额增加了两倍，而在同一时期，日本和西德的国外股份总额则分别增加了四倍和五倍。其他国家如瑞士、荷兰和瑞典的增长速度也高于美国 and 英国。

大部分主要投资国的国外投资有一半是投在制造业，20%投在采掘业，剩余部分则投于金融、贸易和服务业。西德公司在制造业方面的直接投资占其总投资的四分之三，而在采掘业的投资却甚少。日本在制造业、原料生产和服务业方面的投资比重基本上是各为总投资的三分之一。美国、英国和荷兰的采掘业的投资主要集中于石油工业，而日本在原材料生产方面的投资则包括采矿业、渔业和农业，同时也包括石油的开采。

宗主国对外直接投资活动主要集中于哪些地区呢？从全球范围来讲，主要的投资流向始终是“北—北”流向，即投资主要在位于北半球的工业化国家之间进行。全世界海外投资总额中有四分之三的投资集中于经济发达国家，另外四分之一是在发展中国家，这种资本流向通常被称为“北—南”流向。跨国商务活动在东西方国家之间，即社会主义国家与西方资本主义国家之间的扩展是显著的，并一直在不断增长。但是，在与社会主义国家的经济交往中，往往要通过一些特殊的方式和安排，现有的直接投资数据并不能反映这方面的商务活动。

长期以来，加拿大一直是世界上最大的直接投资的东道国。由于其较小的经济规模，外国企业在加拿大国内生产中所占的比重是世界上最高的。1977年，在加拿大的外国直接投资总额为510亿美元。这样，在世界国民生产总值中仅占2%的加拿大，却接受了全世界14%的对外直接投资。从70年代开始，加拿大政府实施了一项计划以限制外国公司对本国企业的兼并，同时对石油工业逐步实行了国有化。所有这些都旨在减少外国公司对加拿大经济的控制和影响。

目前，美国已经成为世界上最大的直接投资东道国和宗

主国。在70年代末期，外国在美国的投资高速增长，到1980年已高达650亿美元。1970年美国公司对国外的投资是外国公司在美投资的6倍，而到1980年这一比率已下降到3.3倍。

英国和其他西欧国家也是重要的外国投资的东道国。在工业发达国家之中，日本是外国资本在本国经济中占有最小比例的国家。日本政府的政策一直是鼓励许可证贸易，而对外国公司通过直接投资的方式进入日本市场进行严格限制。

直接投资(国)的地理格局出现了两种不同类型。一种是地缘经济型，另一种类型则反映了某些国家与其殖民地之间继续保持的紧密关系。能够说明地缘经济型的最好例子就是美国和加拿大两国的关系，每年都有大量的直接投资在两国间进行。同样，欧洲的直接投资主要是在欧洲国家之间进行的，日本海外投资的很大一部分也都集中于邻近的亚洲国家。

英国和法国仍保持着与其前殖民地之间的密切关系。英国的海外直接投资主要集中在那些曾经是大不列颠王国殖民地的英联邦国家。如果把美国也算作英国前殖民地的话，那么与前殖民地国家的经济联系就是英国海外直接投资中的一个最显著的特点。法国的贸易和投资的主要对象国也是从前的殖民地国家，特别是一些非洲国家。现在这些国家被统称为“法郎区”。

投资国分布类型中的一个重要特点，就是发展中国家进行的对外直接投资在世界直接投资总额中所占的比重甚小。另外，发达国家对发展中国家直接投资的比重也在逐年减少。如前所述，跨国公司在发展中国家的直接投资是其总投资的四分之一。但这一数字并没有能够反映出直接投资在经

济部类和投资地区上的发展趋势。跨国公司的直接投资实际上只集中于少数国家中有限的几种工业。

石油生产国和那些被称为“避税地”的国家(百慕大、开曼群岛、巴拿马等)吸收了发展中国家外来投资的三分之一。避税地是指那些由于本国的低税率而吸引了大量国际商务经营活动的国家。另外40%的外来投资仅集中在9个发展中国家和地区:南美的巴西、阿根廷、特立尼达和多巴哥,北美的墨西哥,亚洲的印度、马来西亚、新加坡、香港和菲律宾。这样剩下的100多个发展中国家只能分摊到极少一部分来自发达国家的直接投资。

目前还得不到有关西方国家与社会主义国家之间除贸易之外的商务活动的详细资料。在同社会主义国家进行国际商务交往中,西方国家最常采用的方式就是工业合作。在典型的工业合作项目中,西方厂商通常提供机器设备、先进技术和管理经验,并使用自己的销售渠道。外国合作者一般通过获得部分产品或者获取一部分产品在国外的销售利润来得到补偿。

美国公司一直积极参与这种东西方之间的工业合作项目。到70年代中期,美国已经有200多家大型企业就工业合作与苏联达成400项协议,另外4项协议是与其他东欧国家达成的,从协议的形式来看,交钥匙工程和技术授权占绝大多数;就涉及经济部门而言,大部分项目集中于制造业。

一些社会主义国家允许外商以合资经营的方式进行直接投资。1977年南斯拉夫有150家合资企业投入生产。匈牙利和罗马尼亚也有数量可观的合资企业。

在1980年中华人民共和国公布了一项外国投资法以后,外国直接投资便开始涌向这个国家。1980年一年,中国就吸

引了大约10亿美元的外国直接投资。

二、跨国公司的概念及特性

跨国公司的活动是当前国际商务活动的一个主要特征，但是目前还没有一个为各个方面所能接受的跨国公司的定义。一些定义强调组织结构的重要性，并以此作为衡量跨国公司的标准；另一些定义则侧重于公司的经营特点，如资产、销售额、利润等指标有多少在外国才能称为跨国公司；还有一些定义以管理者的行为特性为基础，如管理者是否具有“国际性战略思想”。

（一）以组织结构为标准的定义

该定义认为，一个企业必须在一个以上的国土进行行销或制造（作业）才能称为跨国公司。所以它强调的是作业结构。按此标准对跨国公司的限制是最宽松的。因此很多国家都采用这一标准来划定跨国公司。

另外一些人主张一个企业要称为跨国公司，它的所有权必须被一个以上国籍的人士所掌握。此标准比作业结构标准较为严格，因为有很多美国和英国企业虽然在许多国家进行行销与制造作业，但其所有权却只握在美国人或英国人手中。所以按照所有权标准，这些企业就不能称为跨国公司。不过在将来，这种所有权标准会逐渐被普遍接受，因为合资企业的经营方式将会替代独资经营方式，所有权自然会分散到各国人士手中，因此该标准可以成立。

第三个组织结构标准是公司的高级经理人员的国籍必须具有一个以上国别才能称为跨国公司。这就是说，作为一个跨国公司不但必须在许多国土上进行行销、制造和研究开发等活动，还需聘用不同国籍的经理人员。这个标准看起来很

难，但实际上并不难，因为跨国公司要获得成功必须使用各种高级资源，而各国的经理人员才是一切资源中的重要资源。所以跨国公司要想经营取得成功，必须达到人才结构标准。

跨国公司如能在所有权和经理人员方面达到组织结构标准，人们就称其为“泛国性公司”。泛国性公司已经没有母公司和子公司的称呼了，因为该公司的所有权为各国人士所掌握，其高级经理人员也有各国人士充任，其最高主管也会以全世界作为一个市场，不偏爱哪一个国家。所以它将无母国认同问题，而为泛国企业。

第四个组织结构标准是，一个跨国公司的总管理处的“组织”方式必须以全球利益为基础才能称为真正的跨国公司。换句话说，跨国公司的组织方式必须平等对待世界各国市场，而不偏爱其母国市场。这种以“组织”结构为标准比以“作业”、“人才”和“所有权”为标准表面看来更严，实际则更松。因为从产品特性而言，有些跨国公司必须走平等对待各国市场的道路，所以该标准可能在将来被普遍承认。

（二）以业绩为标准的定义

衡量一个企业是否属于跨国公司，这里不是以组织结构为标准，而是以企业的“业绩”为标准。所谓“业绩”，是指一个企业，不管多少国家经营，但由海外子公司所拥有的销售额、利润、资产或企业的员工必须达到某一个百分比。这个百分比有人用50%作为分界点，有人用25%作为分界点，也有人用10%作为分界点。当然分界点的百分比越高，其定义越严格。1965年美国“幸福”杂志对最大的500家美国企业在海外经营活动进行研究。结果表明，如以50%作为分界点，在1965年有11家公司符合跨国公司的定义；若以25%作为分界