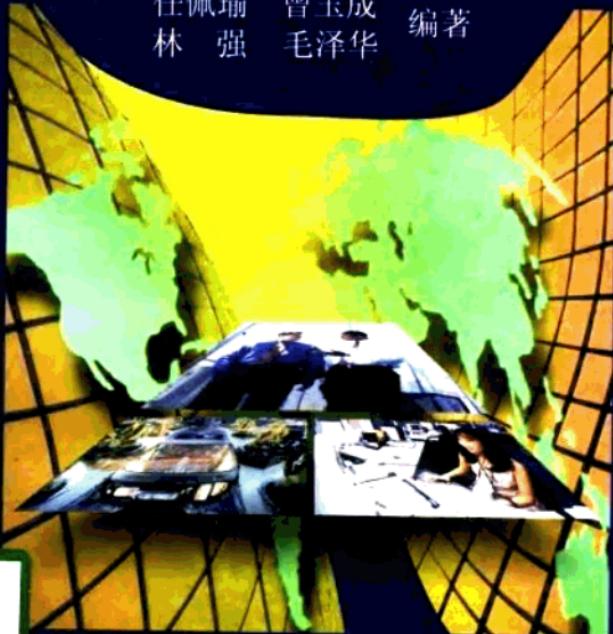


国际企业管理

任佩瑜 曾玉成 编著
林 强 毛泽华



西南财经大学出版社

前　　言

60年代以来，国际企业得到了迅速的发展，成为当今世界上最有活力、最有影响的大型经济实体。国际企业是随着国际分工的进一步发展、随着国际贸易、产业资本国际化的发展而发展的，是资本追求国际垄断利润的一种最有力的企业形式。

随着科技的迅猛发展，人类开始逐渐进入信息社会，这必然带来国际经济格局和企业形态的巨大变化。一方面，科技进步，发达国家技术越来越先进，形成各种区域优势和技术优势，使国际分工进一步明显。发达国家通过国际企业的高级形态——跨国公司向较发达国家和发展中国家转移技术，形成了国际上知识密集生产区域、技术资金密集生产区域和劳动密集生产区域，国际经济格局出现了显著的变化，同时也使国际间资本流动、直接投资加剧；另一方面，由于信息革命带来的影响，使国际间信息传递更为直接、准确、时间更短、管理技术更成熟，从而使远距管理、协调、控制成为现实，全球战略的实施更为有效。以上两方面都促进了国际企业的发展，使国际企业更成熟，规模日益扩大。

随着中国经济体制改革和开放的深入发展，中国逐步进入国际经济大循环中，成为国际市场的一个重要组成部分。由于中国投资环境的不断改善，许多跨国公司已开始进入中国，这种现象还有进一步加剧的趋势，给中国带来的冲击是十分强烈的。一方面加剧了在中国市场的竞争，中国企业面临强大的压力；另一方面又带来了先进的生产技术和管理技术，使中国企业加速了现代化进程，也使中国经济加速了工业化进程、加速了由计划经济向市场经济转化进程。为了迎接国际竞争的挑战，为了使中国经济得到可持续发

展，中国组建自己的跨国集团，参与国际竞争，去从更大范围内去获得有效的经济利益势在必行，这是中国经济发展的客观要求。

为了适应中国经济的发展需要，我们在研究生和本科生中开设了国际企业管理课程。本书就是在讲义的基础上，借鉴了其他学者的研究成果编著而成。由于时间短促、水平有限，书稿完成后仍有许多不尽人意之处，望读者见谅。

本书由四川联合大学工商管理系企业管理教研室的四位同志撰写。其中任佩瑜撰写第一、二、三章；曾玉成撰写第四、五、八章；林强撰写第六、七章；毛泽华撰写第九、十章。

最后作者向关心和支持本书编著和出版的各界人士表示衷心的感谢。向先期研究并获得丰硕成果的学者表示敬意和谢意，正是他们的成果才形成了本书的基础。特别感谢西南财经大学出版社蓝明春副编审，他为本书的出版付出了辛勤的劳动。

任佩瑜于川大铮楼

1998年1月5日

目 录

第一章 国际企业概况	(1)
第一节 国际企业的形成和发展.....	(1)
第二节 跨国公司.....	(4)
第三节 国际企业对世界经济发展的影响	(14)
第二章 国际企业全球战略	(31)
第一节 国际企业全球战略的特点和趋势	(31)
第二节 国际企业全球战略的基本内容	(42)
第三节 国际企业发展战略的分类	(56)
第四节 国际企业全球战略管理	(68)
第三章 国际企业直接投资决策	(74)
第一节 跨国直接投资理论	(74)
第二节 跨国直接投资环境分析	(86)
第三节 跨国直接投资决策的程序和方法.....	(105)
第四章 国际企业组织管理	(123)
第一节 法定的组织形式.....	(123)
第二节 国际企业组织结构的演变.....	(126)
第三节 当代企业组织结构概述.....	(131)
第四节 国际企业组织结构.....	(138)

第五章 国际企业经营决策管理	(149)
第一节 国际经营动因分析	(149)
第二节 国际企业经营计划系统	(154)
第三节 经营决策体系	(162)
第四节 经营多元化决策	(169)
第六章 国际企业市场营销管理	(173)
第一节 国际市场营销管理原则与环境	(173)
第二节 国际产品及管理	(179)
第三节 国际促销方式管理	(189)
第四节 国际市场定价管理	(196)
第五节 国际销售渠道管理	(203)
第七章 国际企业技术管理	(210)
第一节 国际企业技术概论	(210)
第二节 国际企业技术的分类管理	(218)
第三节 国际企业许可证贸易管理	(226)
第四节 国际企业技术合同的设计与管理	(230)
第五节 国际企业技术市场营销管理	(236)
第八章 国际企业生产管理	(244)
第一节 国际生产一体化	(244)
第二节 国际生产规模化	(247)
第三节 生产标准化	(254)
第四节 生产管理	(257)
第五节 计算机集成生产制造系统(CIMS)	(264)
第六节 国际生产标准化	(266)

第九章 国际企业人力资源管理	(270)
第一节 国际企业的人事政策	(270)
第二节 子公司管理人员的选拔	(273)
第三节 子公司职工的有效管理	(279)
第四节 建立良好的经营环境	(282)
第十章 国际企业财务管理	(286)
第一节 国际企业财务管理概述	(286)
第二节 国际企业的筹资管理	(288)
第三节 国际企业的投资管理	(293)
第四节 营运资金管理	(300)
第五节 国际企业的外汇风险管理	(304)
第六节 国际企业的避税	(310)

第一章 国际企业概述

第一节 国际企业的形成和发展

一、国际企业的特点

随着世界经济的发展，生产社会化和国际分工日益深刻，各政府和大型企业都意识到必须充分利用国际市场，利用国际资源，积极地参与国际分工和国际竞争，才能带动国民经济的发展，才能使企业经营范围拓展，更好地实现企业发展的目标。因此越来越多的国家积极支持本国企业进入国际市场，实现国际化生产经营。国际企业的发展呈现出方兴未艾的强劲势头。

国际企业是指企业生产经营活动已构成国际经济活动的一部分，企业以国际市场为经营对象，从全球出发进行综合运筹，在一个或多个领域内进行生产经营活动的大型企业形式。

国际企业同国内企业进行比较，具有如下特点：

1. 经营范围国际化。国际企业以国际市场为活动舞台，实行国际化经营。企业经营，不仅仅考虑国内市场的需求，更重要地是考虑国际市场的需要，以满足国际市场需要、进行国际市场竞争为主要任务。虽然企业的生产经营以国内为基地，但主要经营活动是在国际市场上进行的。

2. 机构设置国际化。企业要开展国际化生产经营，一方面要在企业组织结构上配备国内和国际生产经营管理部门，实现其分

工协作,加强专业化管理,另一方面必须在国外设立若干机构,形成国际性生产经营网络,以便于开展国际竞争。这些机构包括广告和促销机构、生产性机构、服务性机构、经营性机构等。这些境外机构,既可以是独资的,也可以是合资或合营的,既可以是法人组织,也可以是非法人组织。

3. 资源利用国际化。国际企业,在充分利用国内资源的同时,还必须善于利用国际资源,包括物质资源、资本资源、科技资源、信息资源、管理资源、文化资源和人力资源。世界各国对各种资源的拥有量、需要量、开发量、利用量都是不平衡的,这就为国际企业实现国际经营创造了条件。企业通过国际经营去互通有无,调剂余缺,实现资源在国际范围内的优化配置,同时也为国际企业带来国内经营无法比拟的丰厚利润。

4. 生产经营跨行业化。国际企业有一个显著的特点,这就是往往要跨行业、跨经济领域实行综合的生产经营。因为国际经营风险一般比国内大得多,必须跨行业生产经营才能分散其风险,同时国际企业的国际经营,是以实现利润为最终目标,什么行业能赚钱就经营什么行业,不存在国内生产经营的部门结构问题,所以国际企业往往是跨行业的企业。

5. 企业战略国际化。国际企业制定的发展战略是全球性的战略,这种战略是企业系统地评价自身独有的资源、优势和劣势,基本任务和目标后,根据不同的、变动中的国际环境和国际资源,所拟定必要的政策、策略和行动方案,以达到企业预定的目标。国际企业如果不能科学地制定自己的全球战略,就不可能有效地实现国际化经营。然而国际企业的全球战略比国内企业的经营发展战略复杂得多,这是由于国际经营环境和不可控因素比国内更为复杂,因此全球战略的制定比国内企业发展战略的制定更困难。

总之,国际企业的特点综合地表现在企业运行的国际化上,国际企业的管理必须着眼这个特点上,面向国际市场,科学地建立管

理组织,利用国际资源,展开国际竞争。

二、国际企业的形成和发展

企业国际化是指企业从国内经营走向国际经营的过程。这个过程就是企业从国内企业形成国际企业的过程。显然,原有企业,通过生产经营范围等特点的发展和重塑,逐步改造成为新型的企业。一个国际企业的形成和发展,一般说来要经历三个阶段,通过这三个阶段由低级向高级发展,力求避免风险,最后形成具有强大竞争能力的跨国公司。

1. 商品国际化阶段,也称为企业外向化阶段。企业在这一阶段的任务,主要是将本企业的商品打入国际市场;通过国际竞争来认识国际市场,并力争本企业的商品在国际市场上站稳脚跟,进而提高国际市场占有率,获得稳定的市场份额。一旦企业有了较稳定的产品出口,那么该企业的国际化就开始了。企业在这个阶段必须要正确处理如下问题:

(1) 在企业内成立一个专门处理出口业务的常设机构,负责与出口代理商和境外进口商建立稳定的业务联系,处理日常出口事务,并力争实现出口业务经常化。

(2) 在适当的时候,争取自营出口,建立自己的国外销售机构,或设驻外办事处、事务处等机构,负责处理企业涉外经贸事务,收集国际市场竞争的各种信息。

(3) 在国内生产方面,争取与国外企业开展各种形式的合作经营,积累经验,提高技术水平和管理水平,了解国际经营惯例。

(4) 当企业的出口业务发展到较高水平时,再将设在境外的销售机构或办事处等的组织和职能进行改造、扩充,使之具有经营和生产方面的职能。这样,形成这种综合性的海外机构后,企业就基本具有国际企业的初级形态了。

2. 国外生产阶段。这是国际企业的发展阶段,处于这一阶段

的企业开始在国外直接或间接投资，企业的生产活动逐渐向国外转移。企业在进行国外生产时，常常首先采用许可证贸易等方式，将自己成熟的技术、工艺和产品转移到国外去进行生产，这种方式无需巨额投资，风险较小，且能延长企业产品市场寿命周期，扩大产量，开拓新的市场，寻求更低的生产成本。

在国外生产阶段，企业除了通过海外直接投资占领市场外，也加强了与国外的金融联系；且能够吸收国外的先进技术和管理成果，使产品的生产经营实现国际化。这时企业的国际化过程已基本完成，企业形成了国际企业。

3. 跨国公司阶段。这是企业国际化的成熟阶段，也是国际企业的高级阶段。企业在国外生产阶段的后期，实力不断增强，往往在几个国家或地区建立了生产基地，生产能力不断地扩大，从这些生产基地向世界市场源源不断地提供商品，这样便形成了世界性的生产与销售网络。企业要对分散在世界各地的子公司进行有效的管理，就必须改造自己的组织结构，实现企业内部的国际分工，进一步发挥自己在技术、工艺、资源、信息、管理以及市场等方面的优势，建立健全母公司以及子公司的管理体制，灵活地进行管理，并制定出以全球利益为基础的公司发展战略，企业的生存空间已超越了国境，在世界范围内进行运动，企业就进入了跨国公司阶段，形成成熟的国际企业。

第二节 跨国公司

一、跨国公司的内涵

跨国公司(transnational corporation)是指为获取巨额利润，通过对外直接投资，在多个国家设立分支机构或子公司，从事生

产、销售、服务等经济活动的高级国际性公司集团。

1972年，联合国秘书处准备了一份题为《世界发展中的多国公司》的研究报告，这个报告对跨国公司做了如下的规定：“凡是在两个或更多国家里控制有工厂、矿山、销售机构和其他资产的企业”就是跨国公司。后来，联合国指定的研究跨国公司作用的“知名人士小组”，在其提交的《多国公司对经济发展和国际关系的影响》的研究报告里，对跨国公司定义为“多国公司就是在它们基地所在的国家以外拥有或控制着生产或服务设施的企业。这样的企业并不总是股份联合的或私人的公司，它们也可能是合作社或国有的实体”^①。

在西方，最初对跨国从事生产经营的企业有多种名称，如多国公司(multinational corporation)、国际公司(international corporation)、世界公司(world corporation)、全球公司(global corporation)、超国家公司(supernational corporation)等等，其中最常见的是多国公司，如前面联合国文件表述的一样。但是拉丁美洲国家提出，应将多国公司同跨国公司区分开，因为在拉美等地区文化中，这是两个不同的概念。知名人士小组也认为：“跨国一词更好地表达了这些公司从事以本国为基地跨越国界经营这个概念。”1974年以后，联合国的有关文件中，一律用“跨国公司”来称呼这种企业组织。

理解跨国公司的内涵，不仅要分析它的概念，还必须分析它的内在特征，使它同其他大型垄断企业区别开来，使之更深刻地把握它、管理它。其主要特征表现为：

1. 跨国境经营。跨国公司是“国际化”的企业集团，与一般的国内垄断企业不同。国内垄断企业，主要是对国内某一行业实现垄

^① 联合国跨国公司中心：《再论世界发展中的跨国公司》，218页，北京，商务印书馆，1982。

断经营的企业集团或大型公司，它的投资主要面向国内，在国内进行生产经营，其组织结构、管理体制、决策程序、人员的要求和配备，都为适应国内生产经营和竞争的需要而产生。而跨国公司必须面向世界范围投资，在国际上进行生产经营，因此，其组织结构、管理体制、决策程序、人员的要求和配备以及公司的运作方式，无不按国际生产经营和国际竞争的要求来设立，按照国际商法和国际惯例进行操作。由于它们面向世界，在世界范围内获得利润，从而使它们的自身积累和发展，具有了世界性的意义。

跨国公司必须跨国进行生产经营，这是不容置疑的。但是跨国的程度到底多大，则有不同的观点。有人认为，一个企业只要在两个或两个以上的国家进行生产经营活动，就算跨国企业。如前所述，“知名人士小组”在其研究报告中指出：“多国公司就是在它们的基地所在的国家以外拥有或控制着生产或服务设施的企业。”另一些人则认为，跨国公司必须跨越四国到五国以上。而美国的杰特列夫·瓦格茨教授认为，只要公司有25%以上的股份资本投在六国以上的生产性子公司里，那么这个公司就是跨国公司。

还有一种观点，是用跨国公司营业实绩标准来判断是不是跨国公司。这个营业实绩标准是指，作为一个跨国公司，它的国外经营活动（财产、销售、雇员人数、产值和收益）必须占企业全部经营活动的一定比例才算跨国经营。有人认为这个比例应为50%，有人认为应为10%，但更多的人主张25%以上作为衡量的标准。

2. 跨生产领域经营。国内大型企业虽然也有这种情况，但一般说来，其跨越的幅度并不太大，在本行业以外的投资比例也不大，并且跨生产领域经营的现象并非十分普遍。而跨国公司与之相比，却有很大的差异。首先，跨国公司跨越生产领域的幅度很大，它跨越的不是一二个部门，而是多个部门，且生产经营的性质可完全不同，即不存在内在的技术联系；第二，投资比例较大，因为跨部门越多，投资相应增加；第三，跨生产领域经营现象十分普遍。

跨国公司为什么具有这个特点呢？这须从三个方面进行分析：一方面，跨国公司具有比国内公司更大的经济实力，可以满足其多方位投资的需要；第二方面，跨国经营比国内经营风险更大，为了分散风险，需要多角化经营；第三方面，为了获得更大的国际利润，因为跨国公司面向国际市场，以国际经济发展为自己的发展基础，国际市场的需要是多方位的，跨国公司只有满足国际市场的需要，促进东道国的经济发展，才能使自身得到更大的利润和发展。

3. 对外直接投资。对外直接投资是跨国公司对外扩张的主要手段。国际资本流动有三种形式：其一是对外贸易。这是国家之间，以商品交换的形式，来实现国际间比较经济利益，它是国际资本流动的低级形式；其二是间接投资。间接投资是通过购买外国证券来实现的，它并不要求控制外国企业或者参与其管理，而是想获得大大高于本国的利息或股息收入，因此，这种方式的投资风险相对较小，利润也相对较小，是国际资本流动的中级形式。其三是直接投资。直接投资是投资者到国外直接投资办厂，把资本直接投放到自己控制的生产经营活动中去。这种投资，使国外企业既拥有所有权（部分或全部），又有管理权。由于国际生产经营环境变化很大，不可控因素很多，因此，这种投资风险较大，利润也较丰厚。

直接投资是跨国公司的典型特征，也就是说，只有当企业在国外直接投资，才能形成跨国公司。因为只有在国外直接投资，才能拥有所有权（部分或全部），控制和管理国外的企业或分支机构，这样才能实现跨国生产经营，才能形成跨国公司的企业组织结构，实现公司的全球战略。显然这不是国家对外贸易，也不是单纯地为超额利息或股息而购买证券。这些并不需要跨国企业组织形式。

4. 全球战略。跨国公司具有全球性的战略目标和战略部署，实行全球性战略管理。国内大型公司也有自己的发展战略，但是，这个战略是以国内环境为背景的，主要是从国内的生产资源、市场情况、技术发展态势、国内政治经济发展趋势，以及自身的优劣势等

为条件来制定的，目的是在国内市场竞争中保持优势，得到长期稳定的发展。而跨国公司是面向世界进行竞争的，其跨国经营的主要内容是商贸、服务、生产和技术转让。为了获得最大限度的国际利润，必须要在世界范围内合理地安排生产经营，这就要求跨国公司科学地制定自己的全球发展战略，从世界范围考虑原料来源，劳动力素质、结构、价格和来源，产品的销售和资金运用，要讲求规模经济效益，要充分利用东道国和各地区的有利的政治、经济、物质、技术条件，要应付世界市场上的同行业垄断竞争，等等。这些使跨国公司必须把自己的商贸、服务、生产和技术开发与转让四者有效地结合起来，相辅相成，从公司整体利益以及未来发展着眼，面向全球，做好全局的、长期的规划和部署，因此，全球战略的制定和执行，是跨国公司的一大特征，也是其经营管理中的一个主要内容。由于国际环境变化较大，不可控因素比国内多，风险远比国内经营大得多，所以，跨国公司全球战略的制定，比国内大型企业发展战略的制定更复杂、更困难。

5. 内部管理的一体化。跨国公司一般实行集中决策、分散经营的管理体制。但是为了实现跨国公司的全球目标，必须使分散在世界各国的子公司、分支机构统一行动，协作经营，就需要实行内部管理一体化，也就是在公司体制内部（总公司、分支机构、子公司）实行统一指挥，彼此密切配合、相互协作，形成一个整体，以保证公司的整体利益。为了适应东道国的投资环境以及各行业市场结构、行情变化，则需要分支机构和子公司作出灵活反应。跨国公司的内部管理一体化表现为，一方面，通过分级计划管理来保证公司全球战略的实现；另一方面，总公司与分支机构、子公司之间，各分支机构、各子公司之间，通过互通情报、内部交易来降低风险、共负盈亏。这样，虽然众多的分支机构和子公司分散在世界各地，但是由于实现了内部一体化，它们就能像一个被严密控制的企业，根据总公司的统一部署，在世界各地和市场从事生产经营活动。

跨国公司活力的一个重要因素就是它的经营灵活性。所谓经营灵活性，就是跨国公司在整个经营过程中，利用其遍布全球的分支结构和子公司的活动，来适应环境变化的程度。为了应付环境的变化，保证整体利益，跨国公司可以把投资、生产从一厂转移到另一厂，把出口、采购从一地转到另一地，把资金从一国调到另一国，将研究的重点和发展的地区作相应的变动，以及灵活地改变产品系列结构，操纵转移价格，从事外汇投机买卖，将利润的实现从一国调到另一国，或调到避税港（区），以实现避税或减税的目的。这些从全球范围内获得整体利润，因此必须对分支机构和子公司的经营，进行一体化部署。

6. 技术开发与控制。跨国公司在激烈的国际竞争中，或者在国际分工中，若要保持优势，或要从一种优势转移到另一种优势，就必须在研究和开发新技术、新工艺、新产品中始终保持领先地位，否则它将面临失败。由于国际竞争中，强手如林，环境多变，其竞争程度比在国内市场上激烈得多，因此跨国公司对新技术的开发与控制比国内大型公司更为重视，这也形成跨国公司的一大特征。

跨国公司的保持技术优势的手段主要有两种形式：

第一，依赖于巨额的研究开发投资和技术发展战略。跨国公司一个特点是开发技术密集型产品，其科技投资远远超过国内一般制造业公司。跨国公司规模越大，科技投入就越多。如1973年，美国通用电器公司用于研究开发投资为8亿美元，占销售总额的7.3%；福特汽车公司为8.3亿美元，占销售总额的4%；通用汽车公司为8.8亿美元，占销售总额的2.8%。据有关资料显示，跨国公司每年所花的研究与开发经费，占全世界科研经费总数的30%，而发展中国家作为一个整体用于科研开发的经费，只占它们

国民生产总值的 0.35%。^①可见绝大多数新技术是掌握在发达国家的跨国公司手中。

第二,为了保持技术优势,跨国公司不仅大量投资于技术开发,并且对技术进行有效的控制。公司在全世界范围内有组织地设立科研机构,但是却把主要的全能研究机构设在母公司所在国,使研究成果牢牢掌握在总公司手中,新技术首先在公司内部使用,推迟扩散,以保持自己较长时间的领先地位。

跨国公司为了自身利益,往往不愿意通过外部市场来公开出售重要的技术,而更偏重于通过内部市场把那些不愿或不能公开出售的技术、技能(诀窍 Know how)和先进的管理经验,在公司内部实行有偿转让,这样来避免重要技术外流,使之竞争不利。另外公司还充分地借助知识产权来保护自己的利益。

二、跨国公司的类型

跨国公司从不同的角度出发,可以有不同分类。

1. 从资本所有性质上分类。跨国公司的资本来源是复杂的,可以是国家投资,也可以是私人投资。这表明跨国企业集团雄健的竞争能力和资本获利能力,以及带动国家或地区技术经济进步的能力,吸引着众多的资本向其集中,这并不以资本的来源和性质所转移。按资本的主要来源,跨国公司可分为:

(1) 国有跨国公司。国有跨国公司是以国家垄断资本为前提而组建的跨国经营的企业集团。国家为了保护和获得更多的经济利益,抗衡国际经济竞争;同时也为了带动本国技术经济和管理水平的进步而组建跨国公司。这类公司虽然是国有企业集团,但却是以市场经济原则,按国际惯例和跨国公司法来组建和经营,是现代

^① N · S · Fatemi and C · W · Williams:《Multinational corporations》,By A · S · Barnes and Co., Inc. P117—118.

企业的一种重要形式。这种企业以本国利益为中心,实施全球战略,以解决本国资源、资金以及生产经营商贸和国际市场等问题。这实质上就是国有企业集团的国际化。例如,到1991年底,中国五矿进出口总公司、中国化工进出口总公司的海外企业数分别已达到67家和62家。到1994年底,宝钢已创办12家海外公司(如在澳大利亚和南非创办的宝溪、宝南公司);首钢则在电子、建筑、矿山、化工、造船等18个行业有12个大公司,158个厂矿,58家联营企业,64家中外合资企业。这些都是国有跨国公司,是为了解决资源、资金、市场等而组建的。

(2)私有跨国公司。这是以私人垄断资本为前提而组建的跨国垄断企业集团。私人资本为了控制世界市场,获得超额的垄断性全球利润,而通过多种集资方式获得大量资金而形成的跨国公司。它同国有跨国公司比较,其根本的特征就在于生产资料私人占有,全球战略实质上是为本公司利益,即私人利益服务。这类公司由于产权明晰,责任清楚,管理灵活,而具有极强的生存发展活力,当前世界上跨国公司中,多数是这类公司。

(3)资产混合结构型跨国公司。这就是国有与私人相互参股,并达到一定比例的跨国垄断企业集团。这种混合型公司,主要由于经营或管理的需要,或者是国有跨国公司较大比例地出售股份,改变资产所有权结构的性质,从而达到决策科学化,经营管理灵活的目的。当然也有一些重要的跨国公司,由于经营不善濒于倒闭,对国家经济发展和社会稳定有重大影响,为了避免这种情况的发生,国家出资大量收购其股份,从而达到扶持企业,同时又由国家控制重要行业的目的。因此,这类跨国公司的资产所有权结构里,即有国有资产,又有私有资产,从而形成了混合结构。

2. 从经营范围分类。跨国公司直接投资的领域,最初主要是资源开发、初级产品生产,随着投资实力的加强和生产经营的拓展,逐渐转向以制造业为主,而现在投资于服务业的比重又有上升