

355

27-2-102
27-2-102
27-2-102

国际企业管理学

杨海涛

暨南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

国际企业管理学/杨海涛编著. - 广州:暨南大学出版社,2000.3

(企业管理专业系列教材/罗龙昌主编)

ISBN 7-81029-423-7

I. 国…

II. 杨

III. 企业管理

IV. F270

编 著:杨海涛
策 划:陆祖康
责任编辑:陆祖康
责任校对:邓 创
封面设计:山 内

出 版:暨南大学出版社(广州·石牌)
排 版:广州市华夏电脑公司
印 刷:暨南大学印刷厂
经 销:新华书店

开 本:850×1168 1/32
印 张:16.5
字 数:41 万字
版 次:1995 年 12 月第 1 版 2000 年 3 月第 3 次印刷
印 数:10001-15000

定 价:25.00 元

前 言

1988年4月，江西人民出版社出版了本人的专著《比较管理学导论》。之后，本人一直都想再写一部《国际企业管理学》，并利用赴港澳访问、开会之机，收集了大量的资料，也撰写了其中部分章节。然而，由于各种杂事相扰，到现在始能将书稿完成。今天，在暨南大学出版社及陆祖康编辑的支持下，这本书终于出版，了却了本人过去一直未能实现的愿望。

国际企业管理学与比较管理学是两个非常接近的研究领域，在国外有很多学者将这两个领域放在一起进行研究，称之为“国际企业与比较管理学”（The International Enterprise and Comparative Management）。比较管理学是在国际企业管理学的基础上形成的，而国际企业管理学的发展又推动了比较管理学的成长。因此，本书出版的目的在于：能够向读者全面、系统地阐述国际企业的运作、管理等问题。这样，已出版的《比较管理学导论》与本书可以构成了“姐妹篇”。

本书的理论特色是：既有纵向的历史考察，又有横向的比较研究；既有对西方国际企业管理的剖析，又有对中国国际企业的探讨；使读者能从不同的角度更深入地了解国际企业管理的有关理论。

杨海涛

1996年6月

目 录

前言	1
1 国际企业概述	
1.1 国际企业的定义与特征	3
1.2 国际企业的发展阶段	11
1.3 国际企业对外直接投资的成因	17
1.4 当代国际企业发展的趋势	28
2 西欧、美国、日本国际企业的发展	
2.1 西欧国际企业的发展	48
2.2 美国国际企业的发展	65
2.3 日本国际企业的发展	75
3 国际企业海外直接投资理论	
3.1 垄断竞争理论	95
3.2 产品周期理论	98
3.3 国际生产折衷理论	103
3.4 内部化理论	106
3.5 比较优势理论	109
4 国际企业的环境分析	
4.1 国际企业面对的环境系统	115

4·2	国际企业对投资环境的评估方法·····	129
4·3	国际企业对环境风险的规避·····	146
5	国际企业的组织管理	
5·1	国际企业的组织形式·····	157
5·2	国际企业的组织结构·····	166
5·3	国际企业的组织控制模式·····	184
5·4	国际企业的“战略联盟”·····	188
6	在西方国家设立公司并上市	
6·1	外国企业在美国设立公司·····	201
6·2	外国公司在法国设立公司·····	206
6·3	外国公司在英国设立公司·····	210
6·4	国际企业在西方发达国家证券交易所上市·····	214
7	国际企业经营管理	
7·1	国际企业经营战略·····	228
7·2	西欧、美国、日本国际企业经营管理的比较·····	239
7·3	国际企业对经营危机的控制·····	253
8	国际企业的技术管理	
8·1	国际企业技术开发的组织工作·····	277
8·2	国际企业的技术贸易·····	282
9	国际企业的行销管理	
9·1	国际企业进入海外市场时应考虑的主要因素·····	291

9.2	国际企业海外营销计划的制定·····	295
9.3	国际企业对海外经销商的管理·····	299
10	国际企业的转移价格	
10.1	国际企业转移价格形成的经济基础·····	309
10.2	国际企业对避税地的选择与运用·····	317
10.3	国际企业对转移价格的运用·····	329
10.4	国际企业转移价格的制定·····	344
10.5	各国政府对国际企业转移价格的管制·····	351
11	国际企业的人事管理	
11.1	海外雇员的国别选择·····	374
11.2	对海外派遣人员的管理·····	377
11.3	对东道国员工的管理·····	382
11.4	国际企业企业文化·····	384
12	国际企业的跨国兼并	
12.1	国际企业的联合、兼并与收购·····	397
12.2	国际企业的“杠杆收购”·····	410
12.3	跨国兼并的基本程序·····	414
12.4	国际企业的反兼并策略·····	422
12.5	西方各国政府对企业兼并的管制·····	425
13	国际企业财务管理	
13.1	国际企业财务管理战略·····	437
13.2	国际企业的融资策略·····	440

13.3	国际企业的现金管理·····	447
14	中国国际企业的发展	
14.1	中国国际企业的成长进程·····	458
14.2	中国国际企业海外直接投资的基本行为特征·····	469
14.3	中国国际企业在发展中存在的主要问题·····	479
14.4	中国国际企业海外直接投资的可行性探讨·····	491
14.5	中国国际企业海外直接投资的策略·····	513

1

国际企业概述

本章要求

- ☐ 掌握国际企业的定义与特征。
 - ☐ 理解关于国际企业定义之争的分歧点。
 - ☐ 了解国际企业的发展阶段。
 - ☐ 正确认识国际企业对外直接投资的成因。
 - ☐ 了解当代国际企业发展的趋势。
-

美国通用、福特和克莱斯勒三大汽车巨头正在加快其向亚洲渗透的速度，目的是追求更低的生产成本和同日本、欧洲竞争对手争夺新的市场。三巨头向亚洲扩展的主要目标是东南亚地区，除东盟国家外，中国、印度、越南和巴基斯坦被列为最重要的目标。

预计，在 1997 年以前，美国三大汽车公司向亚洲新增的投资可达 20 亿美元。在短短的 2 年内，通用、福特和克莱斯勒三家在除日本以外的其他亚洲国家（地区）的投资项目新增近 30 个，总投资额在 12 亿美元以上。据悉，美国汽车业界普遍认为，与东盟国家比较，中国、越南和印度等国低成本劳动力的优势更大。据美国汽车工业协会的调查，日本汽车厂商在亚洲周边国家生产的汽车零部件，其生产成本要比在本国生产低 15% 至 25%。

鉴于亚洲发展中国家对汽车的需求量很大，而且主要需求大众化经济型汽车，这就使美国汽车厂商实施区域化生产策略更具必要性。福特汽车公司计划向亚洲发展中国家推出 5 种不同品种的汽车，其成本要求控制在单辆 6000 美元至 1.1 万美元之间。该公司为了实现这个目标，决定在亚洲新增 20~25 家汽车零部件工厂。1994 年，福特公司已在中国投资设立汽车玻璃、塑料制件工厂，年产能力达到 50 万套。通用汽车将在越南投资 1.2 亿美元新设汽车电器元件和变频器工厂，年产能力在 30 万套以上。克莱斯勒公司在美国汽车业中是生产成本最低的厂商。该公司认为，只有充分利用发展中国家成本低廉的劳动力，才可能使美国生产的汽车在该地区同日本等对手竞

争。最近，克莱斯勒公司也决定在亚洲生产的汽车主要零配件由 17 种扩大到 42 种，并争取 1~2 年内在亚洲大规模生产经济型的小汽车。

随着世界经济的高速增长，国与国之间的经济结合更加紧密了。无论是资本、技术、商品或劳动力等要素的流动都具备了国际性的特征。开展海外直接投资，开展国际化的经营，这是当代生产全球化的必然趋势。目前，国际企业已成为一股巨大的经济力量，影响并推动着国际经济社会健康地发展。

1.1 国际企业的定义与特征

1.1.1 关于“国际企业”的定义问题

西方企业界对国际企业的研究始于 50 年代。但由于研究者的着眼点、思路、立论依据的差异，至今为止，对“国际企业”仍未有一个统一的定义。通常对国际企业使用的名称有：多国企业（**Multinational Enterprise**）、多国公司（**Multinational Corporation**）、国际公司（**International Corporation**）、国际企业（**International Business or International Enterprise**）、世界公司（**World Corporation**）、环球公司（**Global Corporation**）、宇宙公司（**Cosmo - corporation or Cosmo corp**）、超国家公司（**Supranational Corporation**）、跨国公司（**Transnational Corporation**）、世界企业（**World Business, World Enterprise**）等（在上述定义中，“公司”一词也可使用 **Firm** 或 **Company**）。

较有代表性的定义主要有：

①多国企业。加拿大政府曾指出：“多国企业的定义是：由

一个单独企业进行的国外直接投资的具体体现，它横跨几种行业（至少四五种）并将其全体性的活动分派到不同的国家之间，以实现公司的全面目标”（Government of Canada, “Foreign Direct Investment in Canada,” Ottawa, 1972, p.51）。

美国哈佛大学教授弗农（R. Vernon）对多国企业的标准作了5个方面的界定：“①一个母公司，在本国以外的各国拥有并控制着一群子公司。②这一群子公司，具有得以利用有关的人力资源与资金资源之共通性，而且对共同的重要战略事项应负责任。③规模也是重要条件，销售量在1亿美元以下的公司不予考虑。④这一群分布在国外的子公司与母公司以外的各地子公司之间，其活动上存在着密切的关系，其关连活动不仅限于“输出”或“技术”。⑤这一群子公司，散布在极为广泛的地理领域，至少超过二个国家以上，经常是四五个国家以上”（R. Vernon, “Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of U.S. Enterprise”, Basic Books, 1971, p.4）。

②多国公司。布鲁克和H·李·雷默指出：“任何一个至少在二个国家经营其主要业务——不管是制造业或服务性业务的公司，称为多国公司”（Michael Z. Brooke, and H. Lee Remmers, “The Strategy of Multinational Enterprise: Organization and Finance.” London, 1970. p.5）。

J·梅森劳基规定：“多国公司的第一个标准：它在许多国家从事经营。第二个标准：它在那些国家从事研究、发展和制造。因此，对其经营所在的外国的国民生产总值有所贡献。第三个标准：管理必须是多国性的。第四个标准：股票所有权必须是多国性的”（Jacques Maisonrouge, “Proceedings of the Conference on the Multinational Corporation in the State Department,” Washington, D.C. Department of State, 14 February 1969, Mimeograph, pp.17 - 18）。

③国际公司。S·E·罗尔夫指出：“一个国际公司可以定义为：有 25% 或者更多的国外份额的一个公司。国外份额是指国外销售、投资、生产或雇用人数的比例” (Sidney E Rolfe, “The International Corporation in Perspective” in Sidney E Rolfe and Walter Damm, eds. “The Multinational Corporation in the World Economy,” New York, 1970, p.17)。

④跨国公司。J·H·邓宁认为：“一个国际拥有或（财政上）受国际控制的企业，是一个其资本为一个以上国籍的经济代理人所拥有或控制的公司” (John H. Dunning, ed, “The Multinational Enterprise.” London, 1971, p.16)。

⑤超国家公司。R·D·罗宾逊规定：“在超国家公司内，按照公司的目的，以全球为基础分配资源，只要它们和控制这个公司的国际政治制度不发生冲突，它们在组织结构上、心理上和法律上，都是可以自由制定政策的”；该类公司的特点是：公司基国际协定而设立，由国际机关登记，并受其规定与课税。它在法律上无国籍存在 (Richard D. Robinson, “Beyond the Multinational Corporation.” Unpublished manuscript, 1975, p.27)。

⑥全球公司。有的学者指出：一个公司可能是全球性的，它的经营渗透到各处，以致它处于一个国家的政策的有效影响范围之外，并且由于不存在超国家政策，在一定程度上只是从公司的效能出发，自由制定政策 (Task force on the Structure of Canadian Industry, “Foreign Ownership and the Structure of Canadian Industry.” Ottawa, 1968, p.33)。

⑦宇宙公司。G·W·鲍尔指出：“宇宙公司应该真正是世界的公民。这意味着按国际合法条约创立的一种企业，由来自不同国家的代表们组成的一个超国家机构进行管理。这些代表不仅行使着正常的国内监督权力，而且还执行着各种反垄断法，管理着关于无偿征用的各项保证” (George W. Ball. “Cosmocorp: The

Importance of Being Stateless,” in Courtney C. Brown .ed, “World Business,” New York, 1970, p.33)。

为了统一各种定义，联合国经济及社会理事会在 1974 年 8 月 2 日第 57 届会议上通过决议，将各种名称统称为“跨国公司”，并将其定义为：“该实体由两个或两个以上国家营业的一组企业组成，这些企业是在根据自有资本所有权、合同或其他安排建立的共同控制体制下营业的，各实体推向全球战略时，彼此共同分享各种资源和分担责任”。

但遗憾的是，这个定义并未被学术界接受。关于国际企业的定义近年来仍是众所纷纭。主要的分歧点在于对国际企业的标准理解不同。通常的标准有：

1. 结构性标准 (**Structural Criterion**)。即指公司在数国以上活动的程度。该标准主要有：

①公司在外国活动的国家数目。有的学者认为：至少在两个国家活动的公司才算国际企业。

②公司的所有权 (**Ownership**)。即指公司的所有权必须被多少个国籍以上的人士所拥有。有的学者认为：若某国公司在外国虽有各种经营活动，但所有权只掌握在本国人士手中，则该公司无法称之为“国际企业”。

③公司管理人员的国籍。即指公司的高级管理人员的国籍。有的学者指出：国际企业的高级管理人员必须由一国以上的人士担任。

2. 业绩性标准 (**Performance Yardsticks**)。该标准主要指公司各项业务活动的比重必须达到若干百分比才能称为“跨国”。该标准主要包括：销售额、利润额、资产额、员工人数、生产额。有的学者认为 25% 为宜；有的则以 50% 为标准；还有的认为应为 10%。

3. 行为特征标准 (**Behavioral Characteristics**)。即指公司决

策经营行为是否能以全球经济活动为目标,公平处置世界各地业务。有的学者指出:国际企业最高决策人不能只关心某一地区,而应关注世界所有地区。企业的活动应全球化。

本书认为,对概念选择一个合适的用词不仅仅是词义学的问题,而且也是一个学术问题。若定义不够准确,会直接影响对问题阐述的深度和分析问题的广度,同时也难以从理论上完善地解释现实经济生活中的许多经济现象。为此,本书使用了“国际企业”一词,并将其定义如下:

所谓国际企业,即是在两个或两个以上国家(或地区)拥有附属生产企业,并在母公司一元化决策体系下从事国际性经营活动的企业。

下此定义主要基于 3 个方面的理由:

第一,“国际企业”是相对于“国内企业”(Domestic Enterprise)而言。它直接反映出企业的经营非局限于某个国度内,而是国际化的、面向国际市场的。因此,“国际企业”比“跨国公司”或“跨国公司”更为贴切。

第二,该定义能体现出企业的生产性特征。“企业”在汉语中,更多地是代表生产体系,即制造产品,而非仅提供服务。因而,从事跨国经营的非生产性企业,只能将其称为“国际服务公司”或“国际贸易公司”等。“国际企业”的定义,既易为本国人士所接受,从英文的翻译的角度又可将“国际企业”(International Enterprises)和国际商务或国际商业(International Business)有效地分开。

第三,该定义使用“企业”一词而非“公司”,是考虑到“公司”仅是从法律角度而言的,而“企业”则是从经营角度而言。“国际企业”比“国际公司”更能反映出国际化的经营业务。此外,“公司”一词过于笼统。若使用“国际公司”,就可能将各种类型的公司包括各种非制造业公司统统纳入了研究范围,概念

的外延过于宽广。采用“国际企业”，则可更为明确，使研究限定于制造业领域。所以，本书的研究范围仅限于从事制造业的国际企业。“跨国银行”、“跨国贸易公司”、“跨国服务公司”等均不属本书研究对象。

1.1.2 国际企业的基本特征

国际企业是社会化大生产高度发展的产物，是经济活动国际化的代表。近 10 年来，国际企业的数量和规模均有空前的发展。目前，国际企业已成为影响世界经济和各国经济的重要力量。概括起来，国际企业的基本特征主要有：

1. 以世界市场目标，制定全球性的经营战略。与国内企业不同，国际企业的经营着眼点不再注重拥有局部的市场或在狭小的区域内配置资源。国际企业特别注意从全球性的发展角度，分析世界市场。它强调，企业应以世界市场为终极目标，在世界范围内寻找有利的投资场所，利用别国的廉价原材料与劳动力，以垄断的专有技术，从事国际化的生产，并借助遍及全球的庞大销售网络行销其产品，以实现巨额经营利润。国际企业意识到：实施全球性的经营战略，一方面是国际环境的多变性要求拥有众多海外分公司、子公司的国际企业必须密切配合，共享经营资源；另一方面，也是国际经济发展即社会分工国际化的必然要求。

从国际企业全球性的经营战略内容来看，虽然对不同类型的企业、不同行业的企业其内容有一定的差异，但全球性的经营战略均是围绕着 5 个方面展开的：即经营资源的最优配置、海外直接投资的规模与速度、税赋的交纳总量、技术的开发与转让以及商品的市场占有率。这种经营战略的实施，打破了企业传统的生产方式，使更多的产品成为“多国合作生产”的结果。

2. 经营控制的内部一体化。所谓“经营控制的内部一体化”，即是指国际企业在企业内部的经营管理过程中，利用高度

集中统一的指挥方式将各个子公司、分公司的分散经济活动有机地结合起来，形成有强大国际竞争力的组织体。

经营控制的内部一体化具体表现在：

① 母公司拥有重大事宜的最终决定权，并对公司的战略发展做出集中的决策。尽管近年来，国际企业为增强公司的经营活力，调动各子公司、各分公司的经营积极性，将许多决策权力下放。但许多重大事宜的决策权，诸如全公司的投资计划、生产安排、转移价格体系、市场目标、高层人事调配、利润分配等重大决策的权力，仍始终保持在母公司总部。其目的，就是为了有效地运用国际企业的有限资源。早期的国际企业，由于母公司的控制能力较弱、管理水平低，国际企业多实行分权式的决策体制。然而，随着国际企业组织规模的增大、分支机构数量上的增加、竞争的激烈，集中决策就应运而生。这充分地反映出当今国际企业发展的新趋势。

② 实施严格的计划管理。国际企业一般采用由母公司制订长期计划与综合计划，各子公司、分公司订制短期计划与执行计划的方式。母公司用定期检查的办法，控制、监督计划的进展，用计划将任务、指标具体落实到各分支机构。

③ 半成品、技术、原材料等交流的内部化。为了取得利润的最大化、克服外部市场的不完善，国际企业大量地采用了内部贸易方式，以突破外部市场对国际企业的约束（“内部贸易”具体参见“国际企业的转移价格”一章有关内容）。

3. 组织系统的网络化。为了占有更多的资源、提高企业的市场占有率、巩固竞争实力，越来越多的国际企业通过子公司、分公司甚至孙公司的方式设置起遍布全球的庞大组织网络。随着国际企业组织管理的层次不断增加，企业的经济渗透力也随之增强。例如，1903年创办的美国福特汽车公司，现已成长为巨型的国际企业。在1994年美国《幸福》杂志评选出的全球500家

大型工业公司中，美国福特汽车公司排名第二，其年销售额已达1085亿美元之多。目前，美国福特公司在美国的22个州设有100多家企业，并在世界50多个国家或地区开设了汽车制造、装配和销售点。它在国外的协作厂商达4万多家，每年用于购置协作配件的款项超过300亿美元。当今的国际企业正向组织系统的网络化、组织管理的层次化方向发展。

4. 抵御市场风险的能力强。相对地讲，国际企业的抵御市场风险能力远远强于国内企业。例如，国际企业可以利用其遍布全球的网状经济组织，避开某个国家的经济、政治风险等。国际企业不易受到某个国家的经济危机、利率上升、市场不景气等冲击；国际企业可以利用其对独特资源占有优势、技术垄断优势、市场控制优势、信息拥有优势、规模经济优势、内部贸易优势等诸多优势，冲破各国所设置的贸易、关税、价格、市场等壁垒，用统一的管理体制、完善的内部化管理，获得稳定的利润。而国内企业一旦碰到类似问题则一筹莫展，无法避开各种经济、政治风险。

5. 能用少量的资本，控制东道国的巨额资本。股份公司的广泛发展是“参与制”得以实现的基础。国际企业借助“参与制”，通过对东道国公司的一定比例股份持有，能形成对东道国公司巨额资本的控制。股份公司的管理原则是：按股东持有股票数量的多少决定股东支配权力的大小。谁的股票数量越多，谁的权力就越大。从理论上讲，股东需要拥有51%以上的股份才能取得对企业的支配权。实际上，由于股东多是持有少量股票的小股东，他们无法对企业实施干预，因此，一个股份公司的股票越是分散，获得支配权力的股票额在股票总数中所占比例就愈小。在实践中，有些已降低至5~10%。这样，国际企业就可用少量的资本去支配几倍甚至几十倍于己的他人资本。据估计，国际企业所能支配的资本是自有资本的4~5倍。