

高等院校工商管理系列教材

刘明霞 编著

Gaodeng Yuanxiao  
Gongshang Guanli Xilie Jiaocai

GUOJI QIYE GUANLI

# 国际企业 管理

GAODENG YUANXIAO  
GONGSHANG  
GUANLI XILIE JIAOCAI



中国金融出版社

高等院校工商管理系列教材

# 国际企业管理

刘明霞 编著



中国金融出版社

策划编辑：王杰华  
责任编辑：单翠霞  
责任校对：张志文  
责任印制：毛春明

### 图书在版编目 (CIP) 数据

国际企业管理 (Guoji Qiye Guanli) / 刘明霞编著. —北京：中国金融出版社，2007.3  
(高等院校工商管理系列教材)  
ISBN 978 - 7 - 5049 - 4316 - 3

I. 国… II. 刘… III. 国际企业—企业管理—高等学校—教材 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2007) 第 023661 号

出版 **中国金融出版社**  
发行  
社址 北京市广安门外小红庙南里 3 号  
市场开发部 (010) 63272190, 66070804 (传真)  
网上书店 <http://www.chinafph.com>  
(010) 63286832, 63365686 (传真)  
读者服务部 (010) 66070833, 82672183  
邮编 100055  
经销 新华书店  
印刷 三河市利兴印刷有限公司  
尺寸 148 毫米 × 210 毫米  
印张 11  
字数 324 千  
版次 2007 年 6 月第 1 版  
印次 2007 年 6 月第 1 次印刷  
印数 1—3090  
定价 22.00 元

ISBN 978 - 7 - 5049 - 4316 - 3/F.3876

如出现印装错误本社负责调换 联系电话 (010) 63263947

## 作者简介

刘明霞，1964年生，辽宁凤城人，副教授，企业管理硕士，辽宁省行为学会理事。现在东北财经大学工商管理学院任教。目前的主要研究方向是管理学、国际企业管理、组织行为学。主要著作有《管理学》、《国际企业管理》、《工业企业管理》、《组织行为学》等。公开发表了《跨国公司对外直接投资的分析》、《企业内部的跨文化管理》等论文多篇。

# 前 言

进入 21 世纪以来，经济全球化和信息化的浪潮正在使世界经历一场全面、深刻的变革，迅速改变着人类经济社会的发展进程。在此变革过程中，许多企业都在努力突破自身市场规模和资源的限制，在全球范围内进行资源的优化配置，成为国际化程度越来越高的国际企业。相应地，如何对跨国经营的企业进行有效的管理也成为人们越来越关注的问题。

笔者结合多年的教学工作实践，在借鉴国内外优秀著作或教材的基础上，力求把这一学科最新的成果提供给读者。本书在结构的安排上，以国际企业进入国际市场的管理过程来构筑理论体系，并增加了覆盖国际企业管理全过程的重要内容——跨文化管理和跨文化沟通与谈判，反映了跨文化差异是导致国际企业管理与一般国内企业管理不同这一本质特征。力求内容新颖，理论完整。本书作为高等院校经济、管理类专业及相关专业的教材，可以使学生对国际企业管理知识有一个基本的了解。

国际企业管理是一个内容需要不断更新的学科领域，其基本理论和实践还在不断地完善，由于水平和能力所限，书中难免有许多不足甚至错误之处，恳请读者给予批评指正。

作 者

2006 年 11 月

# 目 录

第一章 国际企业概述	1
第一节 国际企业内涵	1
第二节 国际企业的发展阶段与特征	10
第三节 国际企业的发展趋势	15
第二章 国际企业经营理论	23
第一节 宏观层次的国际企业行为理论	23
第二节 企业层次的国际企业行为理论	31
第三节 发展中国家直接投资理论的新发展	41
第三章 国际企业经营环境	47
第一节 东道国环境	47
第二节 国际环境	53
第三节 跨国经营的商业伦理	56
第四节 国际企业利益相关者	62
第四章 政府关系和政治风险管理	72
第一节 政府关系	72
第二节 政治风险的评估	87
第三节 政治风险的管理	92
第五章 国际企业经营战略管理	99
第一节 国际企业经营战略概述	99
第二节 国际企业战略管理过程	110
第三节 国际企业的总体成长战略	117

---

第四节	全球战略管理	122
第六章	国际企业组织管理	128
第一节	国际企业组织结构设计	128
第二节	国际企业组织结构	135
第三节	国际战略联盟	148
第七章	国际企业人力资源管理	159
第一节	国际企业人力资源的配备	159
第二节	人力资源的开发与培训	168
第三节	绩效评估与报酬	174
第四节	劳资关系管理	181
第八章	国际企业生产运营与技术管理	190
第一节	国际企业生产系统的配置	190
第二节	国际企业生产系统的营运	198
第三节	国际企业技术开发与转移	208
第四节	国际企业价值链的协调	220
第九章	国际企业市场营销管理	225
第一节	国际市场营销观念	225
第二节	产品决策	230
第三节	定价决策	238
第四节	分销渠道决策	243
第五节	促销决策	246
第十章	国际企业跨文化管理	254
第一节	文化与管理	254
第二节	跨文化分析模式	266
第三节	跨文化冲突的控制	271

---

第十一章 跨文化沟通与谈判	284
第一节 跨文化沟通模型	284
第二节 提高跨文化沟通有效性	288
第三节 跨文化谈判	296
第十二章 国际企业财务管理	310
第一节 国际企业的外汇风险管理	310
第二节 国际企业资金转移管理	315
第三节 国际企业税收管理	329
参考文献	339



# 第一章 国际企业概述

**学习目的和要求：**通过本章的学习，掌握国际企业和跨国公司的内涵及相互关系；重点掌握跨国公司的定义标准；掌握企业国际化经营的阶段理论；重点掌握国际化经营的特征；了解国际企业的发展历程；了解当代国际企业的发展现状及趋势。

## 第一节 国际企业内涵

第二次世界大战后，特别是 20 世纪 60 年代以后，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。跨国经营作为一种新的经济力量出现在世界上，一大批实力雄厚的国际企业遍布全球，影响并推动着国际经济社会健康地发展。

### 一、国际企业

从广泛意义上说，在两个或两个以上的国家或地区之间，进行经营活动的企业，都可以称为国际企业。它的活动几乎包括任何形式的经济资源——商品、劳务、技术、资本在国际间的转移。具体说来，国际企业应该包括：

1. 国内企业在生产活动中，从事了与国外企业有业务联系的活动；
2. 经营进出口贸易活动的专业性外贸企业；
3. 跨国企业。

与国外企业有业务联系的企业、专业性外贸企业、跨国企业代表了国际企业发展的三个阶段。从发展的角度看，前两种形态虽然在本

质上仍是国内企业，但可以看成是国际企业的雏形或初级形态，从事传统的国际商务活动。跨国企业或跨国公司，是国际企业的高级形态或完成形态，是典型意义上的国际企业。本书所说的国际企业虽然有时也会涉及其初级发展形态，但主要是指其高级形态，即跨国企业。从这个意义上看，本书研究的对象国际企业与跨国企业是重合的。

西方对国际企业的研究始于 20 世纪 50 年代。由于研究者的着眼点、思路、立论依据的差异，导致国际企业的名称很多。1960 年 4 月，美国田纳西流域管理局局长戴维·E·利连索尔（David E. Lilienthal）在卡耐基工业大学工业经济管理学院创立 10 周年纪念大会上发表演讲时指出：“跨越国界从事生产经营活动的经济组织已不再是一国单纯的企业，而是‘跨国’的企业……多国经营的趋势正日益加强，企业管理方式也需要作出相应的调整和改变。”后来，该演讲稿以“多国公司”为题，收录到《管理与公司》论文集中。这是最早以多国公司（Multinational Corporations, MNCs）来称呼国际企业的例子。20 世纪 60 年代，对国际企业有许多不同的称呼，除多国公司以外，还有跨国公司（Transnational Corporations, TNCs）、国际公司（International Corporations, INCs）、全球公司（Global Corporations）等。至于公司的名称，有的冠以“有限公司”（Corporation Company），有的冠以“企业”（Enterprise），有的则冠以“厂商”（Firm）。1965 年，美国哈佛大学成立了跨国企业研究中心，称国际企业为“多国公司”。20 世纪 70 年代初，联合国经济及社会理事会也称国际企业为“多国公司”。1974 年，根据拉丁美洲国家代表的意见，联合国经济及社会理事会统一了这类企业的名称，在联合国有关组织文件中一律称之为“跨国公司”。

## 二、跨国公司的定义

跨国公司不仅名称不胜枚举，而且其定义也莫衷一是。有的定义强调组织结构和判断标准；有的定义强调所有制或控制权；有的定义强调企业经营战略或经营活动的特征；还有的定义则强调规模、子（分）公司分布的国家数、子（分）公司的销售额、资产、收益和就

业人员占企业各方面的比重，以及对母国或东道国影响的程度等。这些定义的不同和争论，实际上反映了这样一个事实，即跨国经营的企业有许多种类型。

### （一）结构性标准

1. 联合国经社理事会的定义。这一定义基本上是从字面上确定了跨国公司的含义，即“跨国公司就是在它们的基地所在国家之外，拥有或控制生产或服务设施的企业”，“跨国公司更好地表达了这些公司从事以本国为基地跨越国界经营的概念”。

实际上，联合国根据综合的因素也提出过一个有关跨国公司的定义，即“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所有企业，不管是私营或是国营，股份公司或合作经营，都属于跨国公司”。1986年印行的《跨国公司行为守则草案》进一步明确了它们的定义，即：

（1）包括设在两个或两个以上国家的实体，不管这些实体的法律形式和领域如何；

（2）在一个决策体系中进行经营，能通过一个或几个决策中心采取一致政策和共同战略；

（3）各实体通过股权或其他方式形成的联系，使其中的一个或几个实体有可能对别的实体施加重大影响，特别是同其他实体分享知识资源和分担责任。

可见，这个定义同样强调的是企业内部管理、战略实施的统一，但同时也突出了与外部建立联系（如合资企业）时的控制问题。应当说联合国的上述综合性定义确实比较合理地把有关的要素都包括进去了，既点明了跨国性及在跨国经营条件下的独有经营和管理特征，又强调了控制力，特别是其涉足的行业的广泛性，这也许是该定义目前被人们所广泛接受的主要原因所在。

2. 邓宁的定义。著名的跨国公司研究专家约翰·邓宁（John H. Dunning）主要是从企业跨越国家界线从事直接生产经营活动的角度来定义跨国公司的，即“跨国的或者多国的生产企业的概念，简单地说，就是在一个以上的国家拥有或者控制生产设施（例如工厂、矿

山、炼油厂、销售机构、办事处等)的厂商”。

与邓宁的定义基本相似的是英国学者胡德(N.Hood)和杨(S.Young)对跨国公司所下的定义,即“多国企业是指在一个以上的国家拥有(全部或部分地)、控制、经营盈利资产的企业”。

1977年,国际法学会在挪威奥斯陆会议上曾就跨国公司问题通过一个决议,其中有一个“法律”性的定义,即“凡由位于一国的决策中心和位于一个以上他国的营业中心(具有或不具有法人资格)所组成的企业,应被视为多国企业”。

1993年,邓宁对跨国公司下了一个突出跨国生产经营活动的定义,即多国企业(Multinational Enterprise)或跨国企业就是从事对外直接投资,并在一个以上国家拥有或控制着从事增值活动(Value-adding Activities)企业的机构。

显然,以上的两个主要定义都突出强调了多国这一地理概念上的意义,也就是在一个以上的国家建有下属分支企业和机构的国际经营企业。但必须指出的是,这类定义所涵盖的公司并没有对以下三方面进行区分:(1)企业的规模大小,市场势力强弱;(2)一国企业单独在海外设立和两个或两个以上国家的企业联合在第三国设立分支企业不同,从严格的意义上说,后者恐怕才是标准意义上的多国公司;(3)未指明那些为避税或其他原因而将母公司设在特定国家或地区的所谓“无国籍化”跨国经营企业的情况,因而联合国定义中所突出的以本国为基地的定义要素对那些无国籍化跨国经营企业来说并不适用。

以上的定义,特别是邓宁的定义特别突出了直接投资和价值创造活动在认定跨国公司上的重要性,给人的印象是只有从事对外直接投资并主要是生产性直接投资的企业才属于跨国公司。如果我们依从这一定义来分类全球的跨国经营企业,则恐怕唯有第一产业、特别是第二产业的企业才有可能被视为跨国公司;另一方面,在制造业内部,哪怕一个厂商的对外直接投资规模极其有限,跨越的国别、拥有的海外企业数量相当少,却也因此可被顺理成章地计入跨国公司之列。显然,这一定义的不足是显而易见的。事实上恐怕将这类企业划归有国

外经营业务的企业才更合理些。

3. 特有经营管理基础上的定义。这是建立在跨国公司拥有内部经营管理独特优势基础之上的，认为跨国公司就是拥有跨越国界的多单位或多工厂的企业。它与多工厂企业的根本区别在于它是跨越国界的。尤其是由于经营范围的不同、所处市场的特点和不同国家间市场的差异，在企业的组织形式和经营管理上，在生产的组织方式（如纵向或横向一体化）上，跨国公司和国内企业的确存在着不小的差别。

从作为市场中的一个经济组织单元来说，主要在一国境内市场从事经营的多厂企业和在国际市场上有重要经济活动内容的所谓跨国公司在本质上并无根本区别，差异只在于外部市场的不完全程度。所以，从经济发展的角度看，跨国公司是企业发展进程中的一个重要阶段，是市场发展进程中以企业内部市场弥补外部市场不足的一种重要且有效的过渡形式。从理论上说，跨国公司的存在是因为外部市场的不完善，而当市场走向完善时，现在意义上的跨国公司应当会自动消失。

无论是邓宁的定义还是特有经营管理基础上的定义，都只是侧重从一个方面，即跨越国界或经营管理上的独特性来定义跨国公司，这似乎简单片面了些，而且特别指出的以本国为基地的提法事实上不能解释跨国公司的“无国籍化”经营的现实。

4. 综合因素基础上的定义。这是从多种因素综合的角度所下的定义。典型的是美国哈佛大学教授雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）的定义：“一个多国企业也就是控制着一大群在不同国家的公司的母公司。各个自成一群的公司，对人力和财力资源实行统筹使用，并根据一个共同战略要领行事。规模也是重要的。这样，每一群的销售额在1亿美元以下者，不认为是跨国公司。”

显然，这是一个考虑到规模因素和内部管理方式的定义。若将衡量的规模定在一个较高的层次，并将其作为跨国公司认定的充分条件之一，那么，实际上有海外直接投资的企业就未必一定是跨国公司。的确，弗农提出这个标准时，在美国，有效的1968年数据仅有187家国际经营企业符合他的标准，且大多是垄断性企业。

## （二）管理控制标准

1. 有效管理控制下的定义。这是基于许多跨国公司对其海外分支企业的控制并非基于资本控制或股权控制的现实而相应下的定义，即跨国公司就是对一个以上国家的市场经营能够实施有效管理控制的企业。这种管理控制的实现可以是建立在没有任何资本参与的合作契约基础上，或者至多只是在少数股权基础上的有效经营控制，例如品牌控制。

这一定义实际上是基于这样的假定，即跨国公司拥有显著的管理优势和经营优势，此时，跨国公司更多地表现为是一个拥有跨国界多单位或多厂商的企业。

实际上从股权所有或管理权控制等方面来界定跨国公司，比较有影响还有帕尔蒙特（Palment）和梅森劳基（Masonlocky）。前者曾按经营方向把企业分为三类：

- （1）民族中心（主要面向母国本国市场）的企业；
- （2）多中心（主要面向东道国）的企业；
- （3）以环球为中心（面向全球市场）的企业。

帕尔蒙特认为后两类企业属于跨国公司。梅森劳基则认为，跨国公司的第一个标准就是在许多国家从事经营，第二个标准是它在哪些国家从事研究、发展和制造，第三个标准是管理必须是多国性的，第四个标准是股票所有权必须是多国性的。

对于建立在全资或多数股权基础上的海外企业管理控制，人们一般不会存在很多异议，但对以上的少数股权甚至不拥有资产基础上的契约型管理控制型的跨国公司，人们的争论却很多，最突出的一种观点认为这种建立在横向或纵向经营、管理契约基础上的多国企业组织的合成，只能被认做一种企业合作或联合形式，即便联合中的各方地位并不平等，典型的的就是日本、韩国型的跨国综合经营商社。

显然，这类定义暗含的一个前提是不管是怎样的跨国控制，管理中心却只有一个，且应当是在母公司本国，即只有以母国的单个管理中心为基地来统一集中指挥跨国经营活动的企业，才算跨国公司。但问题是，在跨国公司的现代多样化经营管理发展中，跨国公司可以有

不同的企业控制管理模式，它既可以以母公司为中心，也可以给子公司以很大的自主权，甚至可以将管理中心建立在国外，也就是所谓的无国籍公司。

2. 母国人员管理控制下的定义。与管理控制定义相类似的另一种跨国公司定义认为，只有当总部和所有国外子公司的上层经理人员都是或者至少主要是由母公司所在国公民或居民担任的企业，才能算做跨国公司；反之，如果这些高级职位由东道国当地人担任，则不能称为跨国公司。显然这是按人力资源来源状况来定义跨国公司的一种方法。但问题是，虽然母公司的高级管理人员的本国化是跨国公司的重要特点之一，然而近年来，随着分、子公司所在东道国人力资源质量的大大改善，海外高级管理人员的当地化在 20 世纪末已成为一种国际性潮流，上述的定义显然是不完全的，甚至是片面的。

事实上，以经营管理控制程度来界定跨越多国的企业组合体是否是跨国公司的定义涉及了企业国际化扩展中的海外企业组织形式问题。就跨国公司的现实组织结构看，在几乎不存在彻底全资的海外分、子公司这种资本控制极端结构的情况下，事实上真正具有广泛海外分支企业网络是国际化经营的基础所在。也正因为如此，查尔斯·金德尔伯格 (Charles P. Kindleberger) 甚至已经不再把现代跨国公司视做一种传统微观经济学意义上的单个厂商，他认为，现代的所谓跨国公司并非是统一化的厂商，而是由地处不同国家、地区的若干利润中心所组成的松散聚合体。

### (三) 经营业绩标准

1. 经营业绩标准的含义。按跨国公司全球经营业绩状况来界定跨国公司，就是指企业的国外活动在整个公司业务中，其资产额、销售额、产值 (产品和劳务)、盈利额和雇员人数应占若干百分比以上才算是“多国”。以相对额来表示跨国公司的国际化经营程度，这与早年弗农提出的跨国国家数量和销售绝对额概念有了很大的不同。

一些人主张以 25% 为衡量临界点，但问题是，如果进行纵向的时间序列考察，某些企业可能在某一特定时点上合格，但在另一时点却又可能处在 25% 的临界点以下。

2. 国际化经营业绩指标。衡量公司是否是跨国公司，常用的指标体系有四个。

(1) 比例指标体系。比例指标体系主要是应用比例方法来衡量和反映企业的国际化程度。具体有五项比例：

- ① 国际销售率 = 国外销售总额/全部销售总额 × 100%
- ② 海外资产比率 = 海外资产净值/全部资产净值 × 100%
- ③ 国际管理指数 = 企业高级管理人员的国际经验
- ④ 国际投资指数 = 投资过程中对海外市场的熟悉程度
- ⑤ 海外公司比率 = 海外子公司/全部子公司 × 100%

该比例指标体系考虑了衡量的准确性和可操作性，比简单的一两个指标要来得合理，但因为过于强调了比率的概念，因此，也就忽略了企业规模的因素，绝对性指标缺乏。

(2) 相对、绝对指标组合法。

① 海外销售总额。该指标反映企业在国际市场中的实际销售业绩和份额的大小。

② 海外销售净额。该指标反映企业在国际市场中实际份额的大小。

③ 海外资产比率 = 海外资产净值/全部资产净值 × 100%

④ 海外销售率 = 海外销售总额/全部销售总额 × 100%

⑤ 外贸依存度，该指标由两个比率来反映：

外贸净流量依存度 = 对外贸易净差额/销售总额 × 100%

进口产品依存度 = 进口总额/总成本 × 100%

⑥ 投资结构水平 = 投资技术密集型产业资本额/国际长期资本总额 × 100%

⑦ 生产依存度 = 境外生产总值/国内生产总值 × 100%

(3) 跨国指数。又称跨国程度指数，其数学表达式为：

$$\text{跨国指数} = \frac{\text{国外资产/总资产} + \text{国外销售额/总销售额} + \text{国外雇用人数/雇员总数}}{3}$$

跨国指数是用来衡量国际企业“国际参与程度”的一个平均数



据，是“公司经营活动在国外配置程度的函数”，它由三个比率的平均值构成。

(4) 国际化活动雷达图法。这是用能够在相当程度上表现企业跨国经营程度的若干定量或定性指标加以组合的衡量方法。这些因素可以包括：

① 组织机构。企业的组织机构形成了其内部的部门权力和职权范围，其组织结构大致有职能型、产品型、地域型、混合型和网络型五种，这五种方式的演变可反映出企业的国际化程度的变化。

② 海外资金比例。海外资金比例主要反映资金的海外筹集和海外运用规模和程度。在资金筹集中，用海外筹集资金与总筹集资金的比例反映企业国际化程度；在资金运用中，以用于海外投资项目的多少来反映其国际化水平的高低。

③ 销售额比例。销售额比例主要反映海外市场的依存程度，用企业海外销售额与企业销售总额进行对比，从而反映国外市场对企业经营业绩的贡献率。

④ 海外当地雇员比例。在企业海外经营中，海外雇员占全体雇员的比例可以直接反映出企业在人力资源开发中的国际化程度。

⑤ 海外生产比例。海外生产比例主要反映企业生产空间的广度，用企业海外生产的总产值与其全部产值进行对比，从而反映企业生产地域的广泛性。

⑥ 企业管理制度的一致性。在企业财务、人事、生产、销售等运作管理过程中，企业的海外公司和国内公司是否采用一致的标准和规则，是衡量企业国际化程度的标志之一，一致性越高，反映企业国际化程度越高。

以上指标，皆有优缺点，但它们都可以从不同的角度反映企业在经营业绩等方面所表现出来的跨国程度，换句话说，哪些企业可以被认为是标准意义上的跨国公司，哪些企业可以被认为是经营已经国际化的企业，哪些企业可以被认为是国际经营企业但尚未到“化”的程度，而哪些企业只是开始涉足国际市场或根本只能被视为国内经营型企业。