

當前經濟問題叢書

多國性 企業經營

陳定國著

當前經濟問題叢書

多國性 企業經營

陳定國著

多國性企業經營

63.11.0019

中華民國六十三年十一月初版
中華民國六十六年七月第三次印行
保有版權・翻印必究

定價新臺幣四十元

著 者	陳	定	國
發行人	王	必	成

印行者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路555號
電話：7683708・7678738
郵政劃撥帳戶第100559號

行政院新聞局出版事業登記證局版台業字第0130號



序 言

多國性企業 (multinational firms) 已經成為目前國際經濟舞台上的重要角色，它不但對本身經營成效有很大的貢獻，同時對地主國 (host countries)，對母國 (parent countries)，以及對世界組織都產生莫大之影響力。資本形成不足的國家極力制訂各種獎勵措施來吸引外來投資，而企業本身也基於保護市場，擴大市場，把握原料來源，以及利用價廉勞力等等動機，多方設法向外投資設廠，以進行製造及行銷的活動，更加强國際貿易的流通。

多國性企業之繁榮是依賴國內外統一調配作用 (global integration effect) 之發揮，它的發展是以產品生命循環 (product life cycle) 及地域擴大為基礎。多國性企業與單國性企業之不同正如地方性企業與全國性企業之不同，企業經營的範疇擴大之後，正如鳥兒脫籠，海闊天空任我飛翔，

可以在最便宜的地方購用資源及製造產品，而移轉到價格較昂之處出售，據此謀取利潤及平衡世界貧富不均現象。

我國目前經濟受到地理環境之限制，無法閉關自足，所以向海外爭取原料及擴充市場為各企業未來應走之途徑，因之，先進國家之多國性企業經營經驗成為我們應學之寶貴資料。筆者有鑒於此，曾於六十二年七月應中華民國企業經理協進會臺南分會之請就多國性企業之經營發表淺見，該文曾連續五次刊載於經濟日報「工商實務欄」。在六十二年底及六十三年初筆者亦曾以類似題目分別在經濟部應用科學技術研究發展聯繫小組及金屬工業發展中心舉辦研討會。在六十三年五月底，筆者又以「多國性企業管理之新趨勢」為題在經濟部國營事業委員會之「管理新趨勢」研討會上報告。本文之成稿是將上述各種報告之資料予以重編，並加上部份個人之意見。

事實上有關多國性企業之文獻在國外，尤其美國，已經甚為衆多，本文所包括者僅為大觀念性之部份，至於細節性之內部管理之道皆未涵蓋，有待以後之努力補充。

本文之編寫實受經濟日報副總編輯唐達聰先生之督促及鼓勵，在此特致衷心謝忱。至於文中字句及內容之錯誤必然甚多，應皆由筆者負責，尚祈海內外賢達前輩多予指教。

筆者能有今日撰寫文稿之機會，實得國立政大企管研究

所所長楊必立老師，金屬工業發展中心總經理齊世基先生，
與母校美國密西根大學企管博士班諸位老師之指導及栽培，
以及臺灣聚合公司獎學金之慷慨支助，衷心感激之情特於此
處一併致謝。

陳定國

國立政大企業管理研究所

中華民國六十三年六月

目 錄

序言

第壹章 多國性企業之勢力及其定義

第一節 二十世紀後半期的國際新勢力…………… 1

第二節 多國性公司之定義及特性…………… 9

第貳章 多國性公司之演進與其經營重心之轉變

第一節 第二次世界大戰以前之轉變……………17

第二節 第二次世界大戰以後之轉變……………21

第三節 世界多國性公司之領袖——

美國籍多國性公司……………23

第四節 多國化是將來企業經營之大道……………26

第參章 企業走向多國化動機及其經營上優劣之分析

第一節 企業走向多國化之動機……………29

第二節 企業走向多國化經營的優劣分析……………35

第肆章 企業走向多國化之途徑及投資方式之轉移	
第一節 企業走向多國化途徑之分析	45
第二節 企業對外投資方式之轉移	53
第伍章 對外設廠生產之國別分析與可行性分析	
第一節 對外設廠之國別分析	61
第二節 海外投資之可行性研究	70
第陸章 多國性企業組織結構及管理方式之變化	
第一節 多國性企業組織結構之變化	79
第二節 多國性企業管理方式之變化	88
第柒章 多國性企業之影響力	
第一節 對開發中國家之影響力	96
第二節 對已開發國家之影響力	100
第三節 對共黨國家之影響力	103
第四節 對母國之影響力	105
第五節 對國際關係及國際機構之影響力	108
第捌章 我國企業走向多國化之準備工作	
第一節 鼓勵適當企業之合併經營	118
第二節 鼓勵中小企業之合作外銷及對外投資	123
第三節 鼓勵建立大貿易商制度	124
第四節 鼓勵公民營金融機構走向國外 及加強駐外商務情報系統	126
第五節 建立工業經濟與經營管理之情報系統	130

第壹章

多國性企業之勢力及其定義

第一節

二十世紀後半期的國際新勢力

二十世紀後半期的世界新勢力不是原子武器，也不是太空開發，而是國內企業經營走向國外後所造成的「多國性企業」（英文稱為 multinational firm, multinational enterprise, 或 multinational corporation）。這是因為原子武器的恐嚇作用已經銳減，而自我毀滅之危險漸增，所以美國與蘇俄正謀全面限制原子武器之發展；再者，美國十年之月球探險計劃已告結束，其中間過程雖曾引起轟動情緒，但真正經濟成果不大，所以新的月球開發計劃不知何時才能再開始。與此兩大事件相反的是各經濟先進國家的企業向外投資潮流越來越盛，對廠商、對社會、及對整個國際關係都產生

前所未有之影響。這個潮流就是今後世界關係的新勢力，它的方向乃是將來各國，尤其我國，企業經營者必須重視的方向，所以各界有心之士似應對此多國性企業之經營有一概念性之認識。

「多國性企業」若以「公司」型態出現，則稱為「多國性公司」，兩者在實質上並無任何區別，因為在目前這種經濟環境下，較大型的企業莫不以公司型態存在。多國性公司的出現乃是國內「單國性公司」向國外進行直接投資（英文稱為 foreign direct investment）後的結果，所以要檢討多國性公司之聲勢時必須連帶地討論國外直接投資。

「國外直接投資」從字面上就可知其至少包括三種新意義；它與傳統的「國內投資」（即一般人所通稱之投資）不同，也與購買國外機構之有價證券或向國外貸放款項之「間接投資」不同，更與傳統之單純貨品流通之「國際貿易」有別。換言之，第一、它是在「國外」（foreign countries）進行活動，不是在國內。俗語說「在家千日好，出外步步難」，到外國去進行工商活動，必須面對許多不熟悉的法令、社會環境、文化環境、人情關係、政治關係、以及經濟體系。這些陌生的大環境會產生不少困難，所以到國外去投資比在國內投資要困難得多。第二、它是進行「直接」所有權（ownership）的投資，而非「間接」債權（debt）的投

資。所有權與債權之區別甚大，債權人只坐等固定利息之收取，不必操心公司業務之運轉，但所有權人則必須參與「管理」(management) 或「控制」(control) 之勞，只有等企業有高利潤並分發股息後才能享受成果。(在經濟學上「控制」一詞與「管理」一詞無多大區別，但在管理學上「控制」只是「管理」的一種手段而已。) 第三、因為它是「投資」不是「貿易」，所以它必須進行兩國間，甚至多國間，資金之移轉(capital transfer)，技術之移轉(technology transfer)，人才之移轉(personnel transfer)，以及物品之移轉(commodity transfer)，以求取最佳資源之調配運用。一般傳統式之國際貿易僅限於國與國之間物品之轉移而已，其範圍遠比國外直接投資為狹小。

到目前為止，世界各國企業的對外直接投資以美國企業為最令人注意，其主因為它的數量最大，同時它們所產生的影響也最深遠。依據美國商務部「目前工商業調查」(survey of current business) 的統計，美國多國性企業之海外直接投資額每隔十年增加一倍，從一九五〇年的一百一十八億美元增為一九六〇年的三百一十九億美元，再增為一九七〇年的七百八十一億美元，其數額甚為鉅大。從一九五〇年到一九七〇年間每年之數額如表一所示。

表一 美國多國性企業之海外直接投資額

(單位：十億美元)

年 度*	金 額	年 度*	金 額
1950	11.8	1967	59.5
1960	31.9	1968	64.8
1964	44.4	1969	69.8
1965	49.5	1970	78.1
1966	54.7		

資料來源：美國商務部 *Survey of Current Business* 月刊各期。

* 一九七一年之投資額為862億美元，一九七二年為940億美元。

不僅美國企業到外國去投資，外國的企業，如英、加、荷、法、日等等國家之企業，也到美國去投資。其歷年之成長情況也甚為可觀；在絕對數額上雖比不上美國企業的聲勢，但在成長率上却不輸於美國企業。同樣根據美國商務部之統計，在一九五〇年，外國多國性企業在美國之直接投資額為三十四億美元（約為同年美資企業對外投資額一百一十八億之三分之一）；在一九六〇年為六十九億美元；在一九七〇年為一百四十五億美元。在二十年間，每十年約增加一倍；歷年之詳細數字如表二。

表二 外國多國性企業在美國之直接投資額

(單位：十億美元)

年 度	金 額	年 度*	金 額
1950	3.4	1967	9.9
1960	6.9	1968	10.8
1964	8.4	1969	12.1
1965	8.8	1970	14.5
1966	9.0		

資料來源：同表一

多國性企業之活動在臺灣並不生疏，依據政府之統計，在一九六〇年已有一千五百萬美元之外來投資。此種活動歷年增加，到一九七〇年爲一億三千八百九十萬美元，到一九七三年則爲二億四千四百萬美元，其成長率甚高，只是其絕對數字與上述二表相較之下，尙是很少。表三爲外國企業在臺之直接投資額。

表三 外國多國性企業在臺灣之直接投資數額

(單位：百萬美元)

年 度	金 額	年 度*	金 額
1950	—	1968	89.9
1960	15.4	1969	109.4
1964	19.8	1970	138.9
1965	41.5	1971	162.7
1966	29.3	1972	126.7
1967	57.0	1973	244.2

資料來源：經濟部投資業務處民國六十二年底之正式統計。

除了美、歐、日各國企業向外直接投資外，臺灣的企業也曾步入後塵，開始對外投資，只是其數額尚小，不能與外人比較而已。在一九七三年底，我國對外投資案件共有六十七件（原有七十七件，但十件撤銷），計一千五百六十萬美元而已。

因爲多國性企業之發展在臺灣尚在幼稚時代，所以要瞭解多國性企業之情況必須以外國之資料爲主，方能充足。在上述表一中曾述及在一九七〇年美國多國性企業在世界各地之直接投資額爲七百八十一億美元，這個數額是同年臺灣國民生產毛額（GNP）四十六億美元的十七倍，其數額之大可想而知。這些資金有百分之二十九（約二百二十八億美元）是投資於加拿大；有百分之十九（約一百四十七億美元）投資於拉丁美洲；有百分之三十一（約二百四十五億美元）投資於歐洲國家（不含東歐共黨國家）；有百分之六（約五十一億美元）投資於中東及非洲國家，另外的約百分之十四（約一百一十億美元）是投於澳大利亞、紐西蘭，及其他亞洲地區。其中投資於臺灣地區的有一百五十六案件，計二億四千一百萬餘美元（歷年累積數），約佔美國海外直接投資的千分之三而已，比例甚小。

在表二中，我們也提及外國多國性企業在美國進行直接投資，其中一九六八年的數字爲一百零八億美元。在這數字

中，英國企業佔三十四億美元，加拿大企業佔二十六億美元，荷蘭企業佔十七億美元，瑞典企業佔十二億美元，其他法國、西德、及日本企業等等佔二十一億美元。再從經濟部投資業務處之統計數字，也可看出這些歐、日企業在臺灣之投資額不大，僅為一億五千五百萬美元（一九七〇年數字），佔不到他們在美投資額的百分之一。

再根據一九六九年「國際商會美國分會」(U.S. Council of the International Chamber of Commerce)出版的「生產國際化」(*The Internationalization of Production*, by Judd Polk)之統計，在一九六八年內，美國多國性公司的海外子公司之生產值是一千三百億美元。同年臺灣的國民生產毛額(GNP)約為四十二億美元，國民所得(national income)約為三十三億美元，而日本的國民所得約為一千一百四十九億美元。該年美國出口額是三百三十億美元（世界最大之出口國家），僅為其海外子公司生產值之四分之一，可見多國性公司勢力之浩大。所以有人說世界上的第三經濟勢力不是日本，而是「多國性公司」之海外子公司（第一勢力應是美國本身，第二勢力是蘇俄，第三是多國性公司之海外子公司，第四才是日本）。

以上的統計數字是用來證明多國性企業在二十世紀後半期已經造成的新勢力，在往後的歲月裡，多國性企業還會有

更大的影響力。從這些數字中，我們可以發現以下幾個事實：

第一、到目前為止，國外直接投資的最主要國家是美國，其次才是歐洲各國及日本（最近石油危機事件後，阿拉伯國家累積了大量美元，也將是對外投資的主要國家之一）。

第二、雖然美國企業對外進行直接投資，但是歐日企業也對美國本土進行直接投資，這表示多國性企業是無限國籍，只要能力强，任何國家的企業都可向世界各地發展，瑞典及荷蘭等小國都有良好表現，值得吾人借鏡。

第三、到一九七〇年止，國外直接投資集中於經濟已開發國家（約佔百分之六十八），表示經濟開發中國家的投資環境還不够良好，所以吸引力不够強烈。換言之，受到多國性企業之好處及壞處最多的還是已開發國家，那些過份抵制外來投資的開發中國家，將是不明事理或感情衝動的激烈份子。

第四、臺灣雖有二十餘年鼓吹吸引外來投資之歷史，並且歷年有數字上之增加，但是實際數字尚少；就美國資本言，尚不足美國對外直接投資額的千分之三；就歐日資本言，尚不足它們對外直接投資的百分之一。

比起其他經濟先進國家，我們所吸引的數字頗有偏低之

現象，顯示我們尙未能充分把握住此世界之新趨勢，今後應再加努力，以獲取更大利益。

第五、臺灣地區本身對外直接投資額實不足言道。至一九七三年底的約一千六百萬美元，還够不上美國企業對外投資的萬分之一，也不足歐日企業對外投資的千分之一。以我國目前的經濟發展與對外貿易之水準言，我們確有「落後」太遠之感覺，值得各大企業家及政府外匯管制當局之檢討及努力。

第二節

多國性公司之定義及特性

「多國性公司」之名稱是用來區別那些只在一個國土內經營的「單國性公司」。事實上多國性公司的定義有許多標準，不同之標準含有不同之意義，對多國性企業之經營內容有甚大之影響。通常所用之標準有(1)結構性標準 (structural criterion)，(2)業績性尺度 (performance yardsticks)，及(3)行為特性 (behavioral characteristics) 三類。「結構性標準」是指要在數個國土以上活動才能算是「多國」。「業