

企業經營戰略

韓效忠等著



工商實務叢刊之一

有 版 權 · 禁 翻 印

工商實務叢刊之十一

企業經營戰略

著 者 韓 效 忠

發 行 人 王 惕 吾

出 版 者 經 濟 日 報 社

總 經 銷 聯 經 出 版 事 業 公 司

臺北市忠孝東路四段五五號

郵政劃撥帳戶一〇〇五九號

電話：臺北七八三七〇八

印 刷 者 永 裕 印 刷 廠

定 價 新 臺 幣 壹 拾 元

中 華 民 國 六 十 三 年 八 月 初 版

4351

目錄

談企業經營國際化·····	韓效忠	一
淺談複合體經營·····	王君	六
多角化經營戰略·····	邱康夫	三
臺灣企業應採取的經營戰略·····	邱康夫	三〇
可供借鏡的企業經營法·····	林永	四
企業經營的新趨勢·····	林永	咒

企業經營必須運用總體計劃·····	陳啟元	五
簡介管理情報系統及在管理上的應用·····	廖曉千	六
孫子兵法在現代企業經營上的運用·····	陳茂榜	七
企業組織成長的五個階段·····	廖慶洲	八
美國企業界的迷你經營戰略·····	廖慶洲	二二
經營理念與公共關係·····	石松柏	二三
經營經驗談·····	張燦文	二九
如何做一位優秀的現代企業家·····	紀經紹	三三
營業研究方案的設計·····	曾玉	五〇
成功的營業戰略實例·····	曾玉	五三
向企業家與經理人建議三事·····	趙掄元	五三
談公營事業經營管理的革新·····	許業武	八四

目
錄

如何防止經營失敗或破產·····	李榮道 二〇三
企業經營的二十個戰略·····	周鶴壽 二〇四
企業的研究開發·····	許廷珪 二一〇
穩健經營的七大控制標準·····	于清洛 二一七
企業應向「未來」挑戰·····	鳳 嘯 二二六
企業經營健康檢查·····	曾松齡 二五二
中小企業自強之道·····	蔡尤勝 二六三
營運策略的特性與內涵·····	蔡尤勝 二六九

談企業經營國際化

韓效忠

最近，美國新聞週刊登載幾條小消息：

①法國最大的一家玻璃建材公司將取得美國一家建材公司的若干股權，變成這家公司的最大股東，以加強在美國市場中的地位。

②荷蘭與西德兩家鋼鐵公司將合併經營，成為歐洲最大的鋼鐵公司，共同的資產總額將達二十四億美元。

③美國一家罐頭食品公司和韓國一家公司合作，從事南洋漁業。從造漁船到加工、包裝，一貫作業。雙方投資四百萬美元，另從美國借款四百五十萬美元。

這幾件互不關聯的事件，有一個共同點，就是他們的經營，都超越了國界的限制，利用不同國家的生產因素，開發新的市場機會。

這些都是「企業經營國際化」的活動，這些企業都可以叫作「國際性的企業」。

國際性企業，在英文裏有兩個常用的字：一個是：International，還有一個是 Multinational。但是，這兩個字的定義，始終沒有定論。

有人區分說：Multinational，是指公司決策，尊重當地國的傳統和國策的情況，而 International，是指公司的決策，不受任何國家政策的控制，完全以公司的經營效率為出發點。

「國際性企業」的嚴格定義，對我們今天的討論沒有重大的關係，可以不作精細的區分，一概用「國際性」和「國際化」這兩個名詞來表達。

國際化的企業經營，幾乎包括了各種形態的企業活動，和企業關係，包括：技術合作、設廠生產、證券投資、企業合併、資金合作等等。而最主要的形式是「國外投資生

產」。這也是我今天採用的主要意義。

一個國際性企業，嚴格來講，是要以全世界，作為它的生產基地和市場範圍，生產要素的移動、安排都是以得到最高效率為原則。所以，管理、技術與資金等因素，都有充份的流動性。

不過，今天絕大多數的國際性企業，仍然是有國籍的，就是股權與管理權仍集中於總公司的所在國。

近幾年來，美國的國際性企業勢力，是最龐大的。他們的經營地區是以歐洲為重點。

美國向歐洲的大規模擴張是從一九五〇年後開始，在這廿年中，許多工業已在歐洲佔有了優勢地位，最明顯的例子，便是電子計算機，電子、石油、汽車，以及重機械工業。這樣的成果是不可能靠直接外銷達成的。美國在全世界直接投資的總額達六五〇億美元，其中歐洲佔了三〇%。

歐洲國家，國際化的企業活動，幾年來也有顯著的增加。譬如，法國在一九六二到一九六七，五年之間，對外的投資增加了三倍。德國在一九六一到一九六七，六年之間對外投資，從卅八億馬克增加到一二〇億馬克。

歐、美對外投資，開發中國家佔的比例是很低的。

在落後國家累積投資額三〇〇億美元中，有一半用於開採石油與其他礦產，製造業佔了四分之一左右，這個情況，對於落後國家中的先進國家，像我國代表，向落後國家求發展的機會，我們大可以在製造業上的投資動腦筋。

各國國際性企業在本國外生產的總額，據一九七〇年的一個估計，約爲四、五〇〇億美元，等於全世界三萬億生產總毛額的六分之一。美國國際性企業的國外營業額，和美國直接外銷的比例，是五與一之比。

這些統計數字顯示國際性企業的加速發展；而另一方面可以看到傳統的進出口商與進口貿易，將日益居於次要的地位。也就是，今後國際間，經濟關係的主要形式要從直

接外銷，轉變到國際化的經營。我們的企業家要注視這個趨勢的發展，對今後的外銷競爭情況，做新的估計和新的準備。

根據古典經濟學的觀念，每一國家，根據比較成本的原則，生產最有利的產品，其他國家，也根據同一原則生產其他的產品，然後，彼此交換，於是使總生產量達到最多的程度。這基本假定是生產的成果可以流動，而生產的手段，是固定不動的。當時，勞動力是主要的生產要素，而運輸通訊不夠發達，所以生產要素的流動很受國界的限制。

現代的情況已大為改變，生產要素，除土地之外都是可移動的。而最強有力的生產工具：「管理、技術、與資本」具有充份的流動性。而資金方面，因為近十年來，歐洲美元市場的發展，更增加了流動的便利。

因為流動的生產因素，可以和各地的原料、動力、勞動結合，商品和勞務的生產大大增加，也使世界的資源，收到高效率的利用。

企業家採取國際化的經營方式，有些甚麼直接的利益呢？

在市場方面，因為可以深入了解市場的需要，產品可以有更好的配合；可以突破設限與關稅障礙；運輸和存貨成本，可以降低；市場的供應，可以比較機動。

在生產方面，假定投資所在國，比較上工業落後，工資會比較低；可以用當地的工程規格，及產品品質的要求，採購上可有節省。

在財務方面，通常會得到減免稅的優惠，某些國家，還提供當地融資的便利。

一般來說，這樣的投資活動可以帶來許多其他的發展機會；因為生產和市場分佈到各國，可以穩定公司的收益；工業技術、使用的時限可以延長，價值也可以提高，因為很多接近淘汰邊緣的產品、技術、設備，可以再作使用，而產生新的利潤。市場上與顧客、經銷商的關係也可以更為密切。

總之，國際化經營對企業家直接的利益是投資總收益的提高。

一個公司或一個國家，從一國經營的方式轉從事於國際化的經營也常常是出於被動。也就是，因為它的競爭對手採取了國際化經營的策略，使它不得不採取對策，來保持

它相對的競爭地位。

今天，日本、韓國、香港、新加坡，和若干更後起的開發中國家，都在加強國際化經營的努力。我們如果不重視這個趨勢，很可能在國際經濟上遭遇極大的挫折。

美國政府曾對國際性企業經營，深入研究，雖然他們的情況與我們差別很大，但是他們的經驗對我們也許有若干參考的價值。這項研究的主持人是美國總統，主管國際經濟事務的最高顧問，Peter Peterson 研究報告最近剛剛發表，其中最主要的結論是：

一、美國企業，在國外設廠，提高了對美國零件等半成品的需要，因而增進了直接輸出。

二、美國國際性企業有助於國際支付情況的改善。以一九七〇年為例，新資本的流出額是四十五億美元，而盈餘流入額為六十多億美元。

三、對就業的影響，並無不利。實際上，因為國際性企業在海外設分支機構，國內需要增加管理、研究及其他支援，海外活動的人員，反而增加了將近五十萬個較高級的

工作機會。

Peterson 的這個報告，建議美國政府，消除所有對外投資的限制，對企業國際化經營活動，不再適用反托辣斯法規，並且，在財稅方面予以優惠待遇。美國的企業，本已極為壯大，而政府方面，還要設法，增強他們在國際經營上的實力，這一點是很值得我國政府注意的。

美國的企業，透過國際化的經營，一天比一天更壯大。爲了能跟美國的企業抗衡，歐洲和日本的企業，最近積極的進行合併擴大。所以，全球的企業有日益集中的趨勢。有些專家甚至於預測，十幾年內，世界上最大的三百家公司，將控制全世界製造業七十五%的資產。這很可能是太誇張的說法，但是，企業經營者必須在國際市場中去競爭，求生存，求成長，所以也必須提高警覺，早採對策。

將來，外國企業會擴大到甚麼程度，我們只能臆測，但外國企業已經大到甚麼程度，我們是有資料可查的。我們可以選一、兩個例子看一看。

以一九六八年的總營業額為準，世界最大的公司是美國通用汽車公司，它以七十六萬名員工和一四〇億美元的資產，做了二二七億美元的營業額，得了一七億美元的利潤。它一家公司的營業額，幾乎等於我國一四〇〇萬人口，國民所得總額的四倍。再看，居於第五位的美國奇異電器公司，它員工有四〇萬人，資產五七億美元，營業額八三億美元，淨利潤三億五千萬美元。也是很驚人的。

有朝一日，我們免不了直接或間接與這種巨型企業競爭，所以在規模上，我們應設法在不太長的期間之內縮小這距離。爲了達到這個目的，除了國際化的經營之外，沒有別的途徑。限於臺灣的市場，企業的人力、財力、物力得不到最大的發揮，即使加上外銷的市場，成長的速率仍然是非常有限的，無法達到超速成長的目的。

現在臺灣有沒有條件，談國際化經營呢？我的想法是肯定的。而特別是在東南亞地區，其中以印尼對我國的企業是最有利的投資對象。

絕大多數的落後國家都是牢牢的受「低所得與低生產力」惡性循環的束縛，不得解

脫。但是臺灣突破了這個惡性循環。企業界在這方面的成就與經驗，是我們的重大資產，應充份的利用。

每一個落後國家都要求工業化，我們這方面已取得了相當的本領，可以到國外去施展發揮。很顯然的，今天誰能夠協助一個落後國家，達成工業化的目的，誰在這個落後國家的經濟利益市場的佔有率和政治上的影響力，便得到了相當的保證。

我們的工業技術和管理方面夠不夠？資金有沒有？這些條件，我們和歐、美、日本比，是比不上。但是對比我們落後的國家，也許我們正好能滿足他們的需要。

比較落後地區，所需要的工業技術與管理方法，並不是歐、美最新的技術與方法，節省勞力的機器和方法，會徒增成本，並加深失業情況的困擾。

我們現有的工業技術與管理經驗是「無形資產」，對東南亞多數的國家都是具有經濟價值的，但是要爭取時效，加以利用，否則，時機錯過之後，這些無形資產便沒有絲毫的價值了。甚至於，別的國家可能捷足先登，反而在這些國家樹立起我們在國際市場

中的競爭對手。

某些高級的工業技術，是需要從歐美輸入的。在這種情況之下，我們仍可以負經營的責任，把技術引進。因為落後國家缺乏企業家與經理人才。而我們不僅有這方面的人才，至少可以訓練出這樣的人才，而且人力上的成本也夠低，一項工業計劃，如果西方人因為管理與技術人員的成本過高，無法在一落後地區推動，我們以人力參加以後，大多數可以做得通的。

想從事國際化的企業經營，當然資金上要很充裕，但這種資金，在一定的限度之內，是可以從國際金融市場取得的。

美國企業國際化的發展，極大部份的資金是向國際金融市場，特別是歐洲美元市場借來的。譬如，根據一九七〇年的統計，美國企業在國外的債務，達一〇〇億美元之多。現在，在國外發股票的方法，也逐漸的流行了。

最近歐洲美元市場，受各國基本利率降低的影響，也有降低的趨勢。這是利用歐洲

美元的好機會，本國的企業家，應該充份的加以利用，以便逐漸奠定，從事國際化經營，在融資信用上的基礎。

我們向東南亞發展，還有一個強有力的優越條件，就是龐大，而擁有經濟實力的華僑社會，他們都極願和國內的企業家攜手合作，開發東南亞的工業。

向東南亞發展，作為我們國際化經營的第一步，我們要特別注意，我們的勁敵——日本。

根據日本政府發表的數字，日本去年在國外的投資達九億七千萬美元，連同一九五一年以來，每年投資的總額，一共達三六億美元。據估計，一九七五年的國外投資將達二〇億美元，今後，日本對外投資將加速發展，主要是政府法令上的鼓勵，譬如根據新法令，如國外投資額在一百萬美元以內，可以自動獲政府批准。

日本對外投資的重點，一向是在東南亞地區，今後，如果在臺灣的活動縮減，勢必在東南亞其他國家加強，日本現在在東南亞國家的投資約有八億美元。根據日本一家研