



# 胜者为王

—— 跨国企业经营之道

陈元芑

主编

中国物资出版社

# 胜者为王

604227

## ——跨国企业经营之道

主 编 陈元荧

副主编 张雷 王霞

中国物资出版社

(京)新登字 090 号

书 名:胜者为王——跨国企业经营之道

主 编:陈元莢

出 版:中国物资出版社

发 行:全国各地新华书店

社 址:北京市西城区月坛北街 25 号

印 刷:北京飞龙印刷厂

日 期:1993 年 7 月第一版 第一次印刷

印 数:1—2500 册

开 本:787×1092 1/32 开

印 张:12.375

字 数:278 千字

书 号:ISBN7-5047-0511-X/F·0216

定 价:7.20 元

## 前 言

联合国最新公布的“1992 世界投资报告”中指出,跨国公司在国外的直接投资已成为国际经济增长的重要因素。该报告估计,全世界已有跨国公司 35000 家,另有国外子公司 15 万家,它们在国外直接投资总额超过 17000 亿美元,国外销售总额达 40000 亿美元。并且有关跨国企业的经营理论在国外学术界也是发展最成熟的领域之一。在我国,跨国经营刚刚开始,企业刚刚走出国门,截至 1991 年 9 月底,在国外设厂开店的只有 1700 家,对外投资总额只有 15.56 亿美元,这与我国作为经济大国的地位极不相称。对于国内企业界,如何到国外办企业,不仅实践上陌生,在理论上也缺乏应有的知识,因而在陌生的环境、陌生的国度面前常常裹步不前。

可喜的是,今天,人们开始注意了此问题。国家在政策上也开始扶持我国大型企业使之走向世界。越来越多的大专院校也开始开设涉外经济专业,本书则是学习此专业课的一个重要部分。希望越来越多的人来读它,研究它,使之为经济建设服务。

本书将当今世界上跨国企业对外直接投资的多种理论,经综合归纳提炼后介绍给读者,对跨国企业如何进行投资决策、产品经营、技术转移以及销售、组织、人事、财务、设备管理等方面的知识、方法都一一做了论述。同时,作者通过大量的资料搜集与整理,分析了跨国企业对世界经济的影响,介绍了

各国对待跨国企业的政策,并预测了跨国企业的未来。无论在理论性、知识性、还是可读性上作者都尽了努力,由于作者水平有限,书中肯定有很多不足的地方,恳请读者批评指正。

陈元荧

1992.10

撰稿人	第一章	陈元荧		
	第二章	王玉平	陈元荧	王正斌
	第三章	徐丽萍	张雷	
	第四章	梁修庆		
	第五章	梁修庆	杨渭河	王霞
	第六章	陈元荧		
	第七章	张雷	陈元荧	
	第八章	徐丽萍		
	第九章	陈元荧		
	第十章	陈元荧	李迎珠	
	第十一章	陈元荧		
	第十二章	陈元荧	王谦	

# 目 录

<b>第一章 跨国企业及类似的经济活动</b> .....	(1)
1.1 跨国企业的定义 .....	(1)
1.2 跨国企业同类似的经济活动的关系 .....	(2)
1.3 跨国企业所有权类型 .....	(8)
1.4 跨国企业对外直接投资理论 .....	(14)
本章思考题 .....	(27)
<b>第二章 跨国企业的投资决策</b> .....	(29)
2.1 投资进入方式及比较 .....	(29)
2.2 国际投资环境研究 .....	(34)
2.3 几种定量决策方法 .....	(41)
本章思考题 .....	(53)
<b>第三章 跨国企业的产品经营</b> .....	(54)
3.1 产品寿命周期论 .....	(54)
3.2 产品开发论 .....	(60)
3.3 产品区域论 .....	(67)
3.4 产品的标准化和差别化 .....	(74)
本章思考题 .....	(81)
<b>第四章 技术转移与跨国企业</b> .....	(82)
4.1 技术转移的类型和范围 .....	(82)
4.2 技术转移的原因和利弊 .....	(86)
4.3 国际间技术转移协议或合同 .....	(94)
4.4 技术授权与技术转移 .....	(107)

本章思考题·····	(117)
<b>第五章 跨国企业的设备管理</b> ·····	(118)
5.1 设备转移与技术转移的关系·····	(118)
5.2 设备折旧方法·····	(120)
5.3 设备租赁·····	(128)
本章思考题·····	(145)
<b>第六章 跨国企业的销售战略</b> ·····	(147)
6.1 东道国市场战略与全球市场战略·····	(147)
6.2 价格策略·····	(150)
6.3 非价格竞争策略·····	(159)
6.4 国际销售渠道·····	(166)
本章思考题·····	(176)
<b>第七章 跨国企业的组织战略</b> ·····	(177)
7.1 基本组织结构:职能式与分部式·····	(177)
7.2 跨国企业存在的若干组织结构形式·····	(180)
7.3 跨国企业组织结构建立的基础·····	(194)
本章思考题·····	(208)
<b>第八章 跨国企业的人事管理</b> ·····	(209)
8.1 外国子公司经理人策略·····	(209)
8.2 东道国人员之任用·····	(214)
8.3 驻外人员的甄选·····	(218)
8.4 驻外人员的人事制度·····	(223)
本章思考题·····	(233)
<b>第九章 跨国企业的财务管理</b> ·····	(234)
9.1 财务结构与财务控制·····	(234)
9.2 资金筹措方式·····	(241)

9.3 汇率变动风险及对策 .....	(249)
9.4 营运资金管理 .....	(263)
本章思考题 .....	(271)
<b>第十章 跨国企业对世界经济的影响</b> .....	<b>(272)</b>
10.1 跨国企业对发展中国家东道国经济的影响 ...	(272)
10.2 跨国企业对发达国家母国经济的影响 .....	(279)
10.3 跨国企业对我国经济的影响 .....	(285)
10.4 跨国公司对世界经济影响的实证研究 .....	(293)
本章思考题 .....	(297)
<b>第十一章 世界各国对待跨国企业的政策</b> .....	<b>(300)</b>
11.1 美、日对待跨国企业的政策 .....	(300)
11.2 亚、太地区国家对待跨国企业的政策 .....	(308)
11.3 西欧国家对待跨国企业的政策 .....	(312)
11.4 我国对待跨国企业的政策 .....	(321)
11.5 对跨国企业的国际管理 .....	(331)
本章思考题 .....	(338)
<b>第十二章 跨国企业的现状及未来</b> .....	<b>(339)</b>
12.1 世界跨国企业的发展进程 .....	(339)
12.2 发达国家跨国企业的现状及未来 .....	(343)
12.3 新兴工业化国家跨国企业的现状及未来 .....	(359)
12.4 我国跨国企业的现状及未来 .....	(367)
本章思考题 .....	(373)
<b>附录 1990 年世界 200 家最大的工业企业</b> .....	<b>(374)</b>



# 第一章 跨国企业及类似的经济活动

## 1.1 跨国企业的定义

跨国企业(Transnational Enterprise)是指在一个以上国家全部或部分拥有控制和管理能产生收益的资产的企业。这个定义概括了以下几个内涵:

1. 跨国企业是跨国界生产的。它的子公司至少分布在两个国家。如欧洲经济共同体 1973 年采用的定义,跨国企业至少要在两个国家拥有生产设施;而以维农为首的哈佛大学商学院多国企业研究中心在调查美国跨国企业时,则只包括在 6 国以上设有子公司、分公司及其它形式的分支机构的大型跨国企业。

2. 跨国企业是通过对外直接投资、筹资而进行的全部拥有或部分拥有子公司股权的控股生产。一般讲,拥有子公司股权越多,其控制能力越强。所以有人认为母公司必须拥有国外企业的股权达 25%,才能控制企业经营。但也有人认为要拥有比 25%更多一些的股权,才能控制企业。例如加拿大规定把持有 50%或更多的投票股份视为“存在控制”。但是,由于跨国企业对外投资中,不仅仅包括货币资本,同时也包括技术和管理等生产要素,并且技术和管理等要素比货币资本有时更能起到有效的控制。所以通常认为的货币股权越大,其控制

权越大的观念,也并非任何时候都正确。

3. 跨国企业拥有能产生收益的资产,它从事的是实体经济。这里所提到的资产包括财产、经理人员及雇员。有人主张,在国外的财产、雇员人数以及收益占母公司比重的 25%,才能做为一个跨国企业。美国能出现在《幸福》杂志的排名榜上的跨国企业,都是年销售额在 1 亿美元以上的企业。欧洲和日本的跨国企业,能出现在该杂志排名榜上的年销售额都在 4 亿美元以上。

## 1.2 跨国企业同类似的经济活动的关系

国际资本移动,通常分为“短期资本移动”和“长期资本移动”。后者又分为“间接投资”和“直接投资”。短期资本移动的诱因是国内外金融市场的利率差异以及汇率变动,而长期资本对于一个国家的经济发展有着至关重要的作用。

### 1.2.1 对外直接投资(DFI: Direct Foreign Investment)

对外直接投资是用货币在国外建立开展经营活动,它不仅把资本传播到东道国,同时也把技术知识、经营管理能力等资源传播到东道国。它可以有以下三种形式:①购买外国现有企业的股份或合并。②在外国新设立完全所有的子公司(100%的支配)或是合资公司。③在国外设立支店、营业所等。

目前,世界上的跨国企业大多数都是通过对外直接投资来建立子公司的。跨国母公司可以拥有国外子公司全部或部分股权,它对国外企业既有所有权(全部或部分),又有管理权。另外,跨国企业通过对外直接投资转移资本、商品、技术、管理、人才和信息等一揽子资源,它与间接投资转移互相独立

的单项资源有所不同。虽然如此,跨国企业并不完全等同于对外直接投资。首先跨国企业并不是从事对外直接投资的唯一单位,意即非跨国企业也可以进行对外直接投资。例如,由两个或两个以上国家的企业仅在第三国开办企业,它们不是跨国企业,但它们是直接投资。其次,即使是一个企业到国外投资与当地或第三国企业合资,但是它在该合资企业中只拥有很少的份额(股权),由于按照有关规定,这些国外企业并不能算是它的子公司,该公司不能算做跨国企业。第三,跨国企业的对外直接投资是它国外经营活动的基础,但并不是跨国企业子公司经营来源的唯一,子公司还可以利用东道国和其它国家以及国际组织的资金来源。因此,跨国企业的经营活动要比直接投资活动更广泛,其中还包括不通过股权投资而采用技术转让许可证、劳务承包、设备租赁等契约形式从事对外经济活动。

### 1.2.2 证券投资(Portfolio Investment)

证券投资是指个人或企业取得外国证券,通常不控制外国企业或参与管理。美国商务部规定:美国企业在外国合资企业里的资产份额不超过10%算做证券投资。证券投资也称间接投资(Indirect Investment)。它与跨国企业对子公司的所有权与控制权有所不同。跨国企业不仅拥有国外企业,而且还把国外子公司控制在自己手中。母公司可以按自己的要求决定子公司的设置,也可以决定子公司的经营活动,尤其是经营决策。必要时,母公司随时对子公司的经营活动进行调整和变更。同时,母公司也可以从子公司的收益中获益。

一个公司购买外国公司的股票或债券,可以扩大本企业在其它国家的收益,搜集市场信息、防止被国内或国外竞争对

手兼并,采取先发制人的行动等。但证券投资与对外直接投资相比较,它受自身因素的限制,不能象直接投资那样可以充分发挥母公司的技术或产品的优势。其次,它虽涉及了所有权问题,但很少或者没有涉及管理和控制问题,不能管理它所持有的资产,阻碍了该公司把它持有的国外资产充分结合起来使用。

### 1.2.3 出口(Export)

出口是指在本国生产基地生产出产品,销往国外市场。它与跨国企业相似之处即产品都有外销,并都需要考虑外国市场的法律、文化和环境差异。所不同的是,出口企业仅在国内从事生产活动,而跨国企业不仅在国内有生产基地,而且在国外也有从事生产经营活动的子公司。并且它的很大一部分出口属于集团内部贸易。

出口可以做为发展国际经营,冲破国内市场,打开新市场的一种手段。同时,通过出口可以增加销售额,维持和提高利润率。它在国际经营活动中投入资本最少,风险最小。从大多数跨国企业的营销实践来看,通常最先采用的投资进入方式即是出口方式。这是因为,跨国企业在发展的初期,竞争实力比较弱小,风险承受能力有限,对国际经营环境还不太熟悉等,这些不利因素决定了企业最先采用出口方式而不是其它方式。

跨国企业选择出口贸易方式的因素,概括起来主要有:

1. 母国因素,即跨国企业所在国的一些有利于产品出口的因素。具体包括:(1)本国市场竞争激烈,市场需求基本上处于饱和状态,这时企业应想方设法开辟海外市场;(2)从生产要素的比较成本看,母国相对海外较低廉,比如,相同素质的

劳动力的工资水平高低,资本利息率,相同质量土地的地租,能源原材料等投入品价格的高低等方面,母国都处于有利的地位;(3)母国实行的有利于产品出口的政策、措施及优惠条件等。

2. 东道国因素,即目标市场国家的各种有利因素。具体包括:(1)目标市场国家进口税率低,没有配额限制或很松,也没有其它非关税壁垒,或者即使有,也无很大影响;(2)目标市场的消费者爱好外国的标准化产品,没有国别歧视观念。这样,跨国企业就无需密切接触当地消费者,收集他们爱好的变化信息,根据他们的口味修改产品设计、包装设计;(3)产品无需售后服务,且国外分销成本低。在东道国,跨国企业已有有效的国际销售系统,有推销经验,或是找到了当地优秀的代理商或经销商,他们能够提供售后服务;(4)东道国的政治不稳定,有很强的民族主义倾向,没收外国资产的政治风险高,故不宜采用独资、合资等直接投资方式。

3. 其它因素,如跨国企业离目标市场比较近,那么产品的运输成本就较低,出口到目标市场的竞争力就大一些。

跨国企业选择出口贸易方式的有利之处表现在:采用出口方式,跨国企业可以将决策与经营的权力完全控制在自己的手中,不受他人的摆布;出口是用企业在国内生产的产品参与国际市场竞争,不涉及在海外投资的问题,因而其资源委托度较低。低的资源委托度增加了跨国企业经营的灵活性,即当经营环境有利时,可以大量出口,反之,一旦发生不利的经营环境时,企业可以及时地退出该国市场;采用出口方式,还可以减少企业的扩散风险,即企业拥有的专有技术、营销诀窍等保密性好,不太可能被竞争对手模仿、使用、扩散,从而使企业

获得垄断收益。

但是,出口方式也有它的不利之处。随着国际政治经济环境的变化,出现了很多越来越不利于出口的趋势。主要表现在(1)近年来世界经济发展保持低速增长趋势,必然影响到跨国企业出口贸易的增长。(2)世界性的贸易保护主义倾向日盛,对进口商品设置许多关税和非关税贸易壁垒,直接影响到跨国企业产品的出口。(3)80年代以来,区域经济一体化和集团化成为世界经济发展的一个突出特征,这些区域性国家利益集团的形成将大大加强成员国间的经贸往来,而对来自区域外的国家和企业及其产品造成很大威胁。(4)同跨国企业对外直接投资比较,出口产品的许多技术与服务不能做到,而且中间环节不易处理,信誉、服务、利益分配不易把握。(5)出口缺少发展潜力,同对外直接投资比较,控制水平差。

#### 1.2.4 许可证贸易

许可证贸易,即技术授权,是指跨国企业通过许可证方式将技术转让给东道国的企业,允许其生产和销售本企业的产品,同时收取一定的技术转让费的交易方式。与出口一样,许可证贸易也只是转移单项资源,要么是商品,要么是技术或者管理。它与跨国企业相比较,也只局限于国内,而未卷入国际生产。许可证有独占的或非独占的,许可证协议的期限有长有短。发放许可证者取得报酬的方法可以一次付清,也可以在商定的期限内,按销售额的一定百分比收费。

许可证贸易方式是跨国企业在没有现金投资的情况下进入东道国市场的最有利的方式。跨国企业只要在当地找到信誉好、具有强大的营销能力和生产能力的被许可人,就能比较顺利地进行许可证交易。

跨国企业选择许可证交易方式的因素主要有：

1. 出口缺乏竞争优势。这或者是因为本国生产成本低，或是因为目标市场国家对进口施加很多限制条件。

2. 不适合在东道国生产。这或是因为目标市场容量太小，不足以进行有效生产，又没有别的销路，或是财力有限，无法采用兼并、合资、独资等形式，或是缺乏管理经验，或是没收的政治风险太高，或是上述原因的结合。

3. 占有优势的技术周期较短，不能长期垄断，或是技术多家占有，但相互之间联系较少，你不扩散，可能别人也会扩散。

许可证交易的有利之处在于：(1)成本低，有稳定收入。许可交易技术可以单件转移，也可以成套转移，这就决定了签约谈判成本较低；被许可方信誉好，对于质量控制、技术保密、销售区域限制等条款，能够自觉遵守，因而跨国企业的执行成本也较低，收入来源稳定。再者，由于其要价可以远远高于其应有的价值，因而也就成为许多公司收入的重要来源。(2)这种方式是被许可方承担绝大多数的项目建设与生产营销费用，许可方在交易中并不形成生产经营资产，因而作为许可方的跨国企业就具有低的资源委托度，使其投入或退出东道国的灵活性增大，亦即战略柔性很大。

许可证交易的不利之处表现在：(1)跨国企业对生产和经营的控制水平降低，市场掌握在被许可人手中；(2)企业的扩散风险很大，被许可方有可能掌握交易技术，并超越协议范围地使用、扩散，从而使许可方失去技术垄断，增加新的竞争者；(3)由于发放许可证是通过合同把有关市场上的产品和它的声誉转让出去了，但是，产品的质量、可靠性和服务标准并不受发放许可证企业的控制，这样一旦质量、服务达不到标准，

会造成许可证本身信誉下降。

### 1.3 跨国企业所有权类型

#### 1.3.1 独资、合资和非股权安排

所有权是投资者拥有企业股份多少的程度。这是投资者支配控制企业和拥有企业各种权力的基础。一般说来,所有权与控制权成正比。即投资者持有子公司股权越多,它就越能对该公司实行有效的控制。母公司对子公司拥有股权多少的程度是极其不同的,一般可分为三类:独资开办的子公司,合资开办的子公司以及非股权安排。在美国,把母公司拥有子公司95%或以上的股权视作独资,11-94%视作合资,10%以下为非股权安排。自二次世界大战以来,美国偏好采用百分之百股权的方式,现在也有朝共同投资方向进行。日本人则通常选择共同投资的股权策略。欧洲的投资家则介于两者之间。

##### 1. 独资(95-100%股权)

是指子公司的全部资本都是由母公司投资,企业的所有权属于母公司,利润也全归母公司所有。历史上,西方发达国家传统跨国公司长期采用独资的形式。因为它们大多实力强,有长期对外经济联系的经验,而且在资本、技术、管理、商标等各方面处于垄断地位或拥有较大优势。跨国企业采用独资形式,可以把子公司牢牢控制在自己手中,纳入母公司总体经营计划,使整个公司保持整体利益。同时,也可以有效地维护其技术上的垄断地位、技术和经营秘密,商品标准化质量和商标信誉等,取得垄断利润。此外,它也可以免除由于同其他企业合作而引起的种种不稳定因素和利益冲突。

##### 2. 合资(11-94%的股权)



合资开办子公司,是指该子公司的资本是由母公司和它的当地合伙人共同投资的,企业所有权属母公司和合伙人,双方共同经营,共担风险,共负盈亏。按跨国公司母公司在合资开办的子公司所拥有的股权的程度,一般又可分为:多数拥有的子公司,即母公司拥有该子公司股权 51-94%;共同拥有,即母公司与子公司股权各占 50%。少数拥有的子公司,即母公司拥有该子公司股权 11-49%。当两家企业合资时,拥有多数股权的公司其控制权较大;当多家企业合资时,由于股权分散,可使拥有少数股权的投资者达到和拥有多数股权投资者一样的控制程度。

跨国企业采用合资形式,既可以减少自己的投入,减少政治和经济风险,又可以利用当地合伙人的种种优势,以补自己的不足,从中得到好处。但是,由于该子公司属于双方共同所有,合伙对方无疑也分享利益,包括从母公司转让的各种生产要素和优势,因而,就跨国母公司看来,似乎又是一种牺牲。此外,分享控制权也许还会带来降低效率、泄漏技术秘密等风险。因此,合资双方经常会产生一些利益冲突:利润分配与发放,外销比重和市场分布,供应子公司原料配件的定价等。

### 3. 非股权安排

非股权安排,是指跨国企业不通过股权投资的方法,而是通过与东道国企业签订各种合同的方法,部分参与当地生产和经营的一种形式。独资形式固然被认为是比较好的海外投资形式,因为除能够达到“统一调配”的作用外,还可独得子公司的利润。而合资形式“统一调配”的作用就降低了,非股权安排就更低。但非股权安排、合资却易被东道国所接受。

非股权安排种类很多,主要包括: