



全国高等院校工商管理系列

规划教材

国际企业管理

曹洪军◎主编



科学出版社
www.sciencepress.com

全国高等院校工商管理系列规划教材

国际企业管理

曹洪军 主编

孙 芳 田 泽 张 伟 副主编

科学出版社

北京

内 容 简 介

本书是全国高等院校工商管理系列规划教材之一,全书共分13章,在对国际企业基本内涵及外部经营环境进行分析的基础上,立足于管理职能角度,对国际企业管理的各方面包括全球战略、组织构建、战略联盟、对外直接投资、对外间接投资、生产管理、营销与物流管理、财务及税收管理、人力资源管理等内容进行了介绍,最后对各国国际企业的管理进行了比较。全书突出了以下几个特点:框架体系新颖、内容全面;兼顾理论基础与实用;适应对象广泛。

本书可作为财经类院校各专业本科和研究生学习国际企业管理的教材,也可供大多数企业和事业单位管理人员参考。

图书在版编目(CIP)数据

国际企业管理/曹洪军主编. —北京:科学出版社,2006

(全国高等院校工商管理系列规划教材)

ISBN 7-03-017843-2

I.国… II.曹… 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(2006)第095611号

责任编辑:李娜/责任校对:赵燕

责任印制:吕春珉/封面设计:飞天创意

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码:100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2006年8月第一版 开本:B5(720×1000)

2006年8月第一次印刷 印张:25

印数:1—3 000 字数:500 000

定价:32.00元

(如有印装质量问题,我社负责调换<环伟>)

销售部电话:010-62136131 编辑部电话:010-62138978-8005(HF02)

全国高等院校工商管理系列规划教材

编 委 会

主 任 张 永

副主任 蔡文浩 曹洪军

委 员 (按姓氏笔画排序)

于 强	王德禄	石变珍	冯乃秋
刘 林	孙永波	杨宝宏	宋贤卓
张 焯	张文昌	张素红	孟华兴
赵春雷	秦志林	裴利芳	魏国臣

前 言

国际企业管理是一门应用性很强的学科。随着经济全球化进程的加快，国际性大企业得到了迅猛发展，并已经成为世界经济决定的力量。改革开放以来，尤其是近些年来，随着我国市场经济的日益完善，民族企业日益发展壮大，我国诞生了在世界范围内具有相当影响力的一批国际性企业，典型的如海尔。可以预见，在不久的将来，我国将有更多的企业走出国门，成为国际性企业。在这种情况下，具有国际企业管理知识的人才就成为我国当前急需的热门人才，因此，现实给国际企业管理教学提出了更高的要求。尽管我国国际企业管理教育工作得到了迅速发展，但从整体来看，国际企业管理教材和教学方式仍不能更好地适应培养合格国际企业管理人才的需要。本书正是为此而编写，以期推动国际企业管理教学的发展。

与其他国际企业管理教材相比较，本书主要有以下几个特点：①框架体系新颖，内容全面。鉴于国际企业管理需要的是具有企业各层面知识的复合型人才，因此，本书的内容立足于管理职能的角度，涵盖了国际企业各方面的职能，可以说本书是一本国际企业管理领域的“管理学”，在框架上有别于国内其他教材。②兼顾理论基础与实用。本书贯彻理论服务于实践的宗旨，在对必要的基础理论进行介绍的同时，力求突出实践，强调应用性。每章后都配有案例，便于学生结合实际进行学习。③适应对象广泛。本书既可作为财经类院校各专业本科生和研究生学习国际企业管理的教材，也可供相关企业和事业单位管理人员参考。

曹洪军负责全书内容设计和统稿。具体分工如下（按各章先后顺序）：张伟编写第一章和第十一章；张沛编写第二章和第十二章；孙芳编写第三章和第五章；田泽编写第四章；陈爱中编写第六章和第九章；王璟珉、魏东编写第七章；高波编写第八章；赵媛媛编写第十章；赵芳编写第十三章。

由于国际企业管理实践的快速发展，书中难免有不足之处，敬请读者批评指正。

目 录

第一章 导论	1
第一节 国际企业的界定与特征	1
一、国际企业的界定.....	1
二、国际企业的特征.....	3
第二节 国际企业的产生与发展	4
一、国际企业的产生.....	4
二、国际企业的发展.....	5
第三节 国际企业管理的新理念	7
小结.....	11
案例分析.....	11
思考题.....	14
第二章 文化差异与国际企业管理	15
第一节 文化与企业管理	15
一、文化及文化的层次.....	15
二、文化与企业管理的关系.....	17
第二节 国际文化环境分析	18
一、世界商务文化群概览.....	18
二、主要西方国家和地区及中国民族文化特征.....	22
第三节 文化差异与国际化管理	25
一、普遍存在的文化差异.....	25
二、文化差异对国际化管理的影响.....	29
第四节 国际企业的跨文化管理	31
一、解决文化差异的三种基本策略.....	32
二、国际企业跨文化管理的对策.....	33
小结.....	40
案例分析.....	41
思考题.....	44
第三章 国际企业经营环境与风险	45
第一节 国际经营环境的主要影响因素	45
一、国际经营环境的概念.....	45

二、国际经营环境的分类.....	46
三、国际经营环境的性质.....	49
四、国际经营环境的内容.....	50
第二节 国际经营环境的评价方法.....	60
一、等级尺度法.....	61
二、多因素评价法.....	63
三、国别冷热比较法.....	65
四、动态分析法.....	67
五、体制评估法.....	67
第三节 国际经营风险.....	68
一、国际经营风险的类型.....	68
二、国际经营风险的评估.....	73
三、国际经营风险的防范与规避.....	76
小结.....	79
案例分析.....	79
思考题.....	82
第四章 国际企业的全球战略.....	83
第一节 国际企业全球战略的特征和层次.....	83
一、国际企业全球战略的含义.....	83
二、国际企业全球战略的特征.....	84
三、国际企业全球战略的层次.....	86
第二节 国际企业全球战略的类型.....	88
一、依照公司偏离战略起点的程度划分.....	88
二、按战略主要涉及的地区范围来划分.....	89
三、按战略成功关键因素的不同来划分.....	90
四、按战略符合主客观条件程度来划分.....	91
第三节 国际企业战略管理过程.....	92
一、战略计划制定的程序.....	92
二、战略管理的过程.....	92
三、战略实施.....	95
四、战略控制.....	95
第四节 国际企业战略分析方法.....	97
一、产业结构分析模型.....	97
二、业务组合分析.....	100
三、价值链分析.....	101

第五节 国际企业战略决策.....	103
一、决策是管理的核心.....	103
二、战略决策的特征.....	103
三、战略决策的程序.....	104
小结.....	105
案例分析.....	105
思考题.....	110
第五章 国际企业组织构建.....	111
第一节 企业组织结构的基本理论.....	111
一、企业的组织结构.....	111
二、企业组织结构的基本理论.....	112
第二节 国际企业组织结构形式及选择.....	115
一、国际企业组织结构的演变.....	115
二、国际企业组织的类型.....	116
三、国际企业组织结构的選擇.....	126
第三节 国际企业的组织控制与协调.....	129
一、海外组织机构的设置.....	129
二、国际企业的组织控制与协调.....	133
三、国际企业组织变革与创新.....	137
小结.....	140
案例分析.....	140
思考题.....	143
第六章 国际企业战略联盟.....	144
第一节 国际企业战略联盟的概念及特征.....	144
一、战略联盟的界定.....	144
二、跨国战略联盟的特征.....	146
第二节 国际企业战略联盟形成的动因.....	149
一、促进技术创新.....	149
二、避免经营风险.....	151
三、避免或减少竞争.....	152
四、实现资源互补.....	153
五、开拓新的市场.....	154
第三节 战略联盟伙伴信任的建立.....	155

一、关于信任的界定.....	155
二、信任的类型.....	156
三、战略联盟信任的产生机制.....	157
四、战略联盟的信任评审.....	160
第四节 战略联盟的组织设计类型及绩效评估.....	167
一、战略联盟的组织形式.....	167
二、战略联盟的绩效评估.....	169
小结.....	170
案例分析.....	171
思考题.....	172
第七章 国际企业对外直接投资.....	174
第一节 国际直接投资的相关理论.....	174
一、垄断优势理论.....	174
二、产品生命周期理论.....	177
三、内部化理论.....	178
四、比较优势理论.....	179
五、国际生产折中理论.....	181
六、西方其他相关理论.....	182
七、发展中国家国际直接投资相关理论.....	183
第二节 国际直接投资的方式选择.....	185
一、新建投资和并购投资.....	185
二、影响国际直接投资方式选择的因素.....	186
第三节 国际企业跨国并购.....	188
一、企业跨国并购概述.....	188
二、跨国并购的分类.....	191
三、企业跨国并购战略.....	193
四、跨国并购后的整合.....	196
小结.....	200
案例分析.....	200
思考题.....	205
第八章 国际企业对外间接投资.....	206
第一节 对外间接投资的内涵与特征.....	206
一、对外间接投资的内涵.....	206
二、对外间接投资的特征.....	207

第二节 国际企业对外间接投资理论.....	208
一、资本市场理论发展概况.....	208
二、主要资本市场理论.....	209
第三节 国际企业对外证券投资.....	214
一、对外股票投资.....	215
二、对外债券投资.....	222
小结.....	229
案例分析.....	230
思考题.....	231
第九章 国际企业生产管理.....	233
第一节 国际生产概述.....	233
一、国际生产控制形式的选择.....	233
二、国际企业国际生产的专业化形式选择.....	235
三、国际企业国际生产中的厂址选择.....	236
四、国际生产的整体控制与协调.....	237
第二节 国际企业的生产设计.....	238
一、投资的区位选择.....	239
二、生产系统的设计.....	246
第三节 国际生产的过程规划与控制.....	250
一、国际生产的过程规划.....	250
二、国际生产的控制过程.....	256
小结.....	263
案例分析.....	264
思考题.....	266
第十章 国际企业营销与物流管理.....	267
第一节 国际企业的营销策略.....	267
一、产品策略.....	267
二、定价策略.....	270
三、分销渠道策略.....	273
四、促销策略.....	277
第二节 国际企业的营销调研.....	281
一、国际企业营销调研信息.....	281
二、国际企业的营销调研方法.....	286
三、国际企业市场营销调研的资料来源.....	288

四、国际企业市场调查提纲的拟定.....	289
第三节 国际企业物流管理.....	290
一、国际企业的采购管理.....	290
二、国际企业全球化生产.....	291
三、国际企业全球化配送.....	293
小结.....	295
案例分析.....	296
思考题.....	298
第十一章 国际企业财务及税收管理.....	299
第一节 国际财务管理概述.....	299
一、国际财务管理的概念.....	299
二、国际财务管理的目标.....	300
三、国际财务管理的内容.....	301
四、国际财务管理的特点.....	302
第二节 资本结构与融资选择.....	303
一、资本结构的概念和理论.....	303
二、国际企业的融资.....	305
三、国际企业的资本结构优化与融资策略.....	306
第三节 国际企业的资金管理.....	307
一、资金管理的职能和目标.....	307
二、资金管理层次的选择.....	308
三、国际企业资金的安置方法.....	309
第四节 国际企业财务风险管理.....	311
一、政治风险管理.....	311
二、商品价格风险管理.....	312
三、外汇风险管理.....	314
第五节 国际税收及其管理.....	316
一、国际税收的概念.....	316
二、国际重复征税的基本问题.....	317
三、国际避税.....	320
小结.....	324
案例分析.....	325
思考题.....	325

第十二章 国际企业人力资源管理	327
第一节 国际企业人力资源管理模式	327
一、国际人力资源管理.....	327
二、国际人力资源管理的一般模式.....	328
三、国际人力资源管理可能遇到的障碍.....	331
第二节 国际人才的招聘、选拔、培训与开发	333
一、国际人才的招聘.....	333
二、国际人才的选拔.....	337
三、国际人才的培训与开发.....	340
第三节 国际绩效评价与报酬决定	343
一、国际绩效评价.....	343
二、国际报酬决定.....	344
第四节 国际企业的人才激励	347
一、工作动机、价值与工作激励.....	348
二、在国际环境下应用激励理论.....	349
小结.....	355
案例分析.....	357
思考题.....	359
第十三章 美、德、日国际企业的管理比较	360
第一节 美国国际企业的管理	360
一、美国国际企业的发展与现状.....	360
二、美国国际企业的组织结构.....	362
三、美国国际企业的投资管理.....	363
四、美国国际企业的市场营销.....	364
五、美国国际企业的人力资源管理.....	365
第二节 德国国际企业的管理	366
一、德国国际企业的发展与现状.....	366
二、德国国际企业的组织结构.....	368
三、德国国际企业的投资管理.....	368
四、德国国际企业的生产技术管理.....	369
五、德国国际企业的市场战略.....	370
六、德国国际企业的人力资源管理.....	371
第三节 日本国际企业的管理	372
一、日本国际企业的发展与现状.....	372
二、日本国际企业的组织结构.....	373

三、日本国际企业的投资管理.....	373
四、日本国际企业的技术创新管理.....	375
五、日本国际企业的市场战略.....	376
六、日本国际企业的人力资源管理.....	376
第四节 国际企业比较与分析.....	378
一、投资管理比较.....	378
二、组织结构比较.....	378
三、经营模式比较.....	379
四、进入市场模式比较（以中国市场为例）.....	379
五、人事管理比较.....	380
小结.....	381
案例分析.....	382
思考题.....	384
主要参考文献.....	385

第一章 导 论

学习目的与要求

通过本章的学习，学生可了解国际企业产生与发展的背景与深层次原因，掌握国际企业现代管理的基本概况，尤其能熟练掌握国际企业的基本内涵，界定标准以及国际企业的基本特征。这些内容使学生能够对国际企业有总体上的认识，从而为后面的学习奠定基础。

第一节 国际企业的界定与特征

一、国际企业的界定

国际企业最早出现于 19 世纪 60 年代中期，经过近 150 年的发展演变，它已经成为当今经济社会一种巨大的经济力量。

国际企业的其他名称很多，比较常见的有多国公司或多国企业、跨国公司或跨国企业、全球公司或企业、超国家公司或企业等。虽然国际企业的名称多种多样，内涵和外延也可能不尽相同，但本质上都是指同一类型的企业，在本书中我们一律采用国际企业的提法。

关于国际企业的定义，仁者见仁，智者见智。英国经济学家邓宁（Dunning）教授认为，国际的或多国的生产企业的概念，简单地就是在在一个以上的国家拥有或者控制生产设施的企业；科尔代认为，国际企业就是拥有许多同时在不同国家从事经营的子公司的企业组织；国际法学会认为，国际企业是由位于一国的决策中心和位于一国以上的营业中心所组成的企业；我国的一些学者认为，凡以本国为基地，通过对外直接投资，在其他国家设立分支机构或子公司，从事国际化生产和经营活动的组织，就是国际企业等。但是，目前国际上最具权威的关于国际企业的定义是由联合国经济及社会理事会组织给出的。联合国经济及社会理事会在 1973 年《世界发展中的多国公司》中提出：从广义上说，国际企业是指在两个或两个以上国家里控制有工厂、矿山、销售机构和其他资产的所有企业。这个定义非常广泛，它不仅包括发达国家的大型国际企业，也包括发展中国家、社会主义国家各种类型的国际企业。

尽管对国际企业的定义存在很多争论，但本书认为可以通过以下几个标准界定国际企业。

1. 结构性标准

结构性标准是指作为一个国际性企业，它在跨国程度、所有权性质、组织形式以及决策和控制方面等必须达到一定的标准。具体来说，它包括以下内容。

(1) 跨国的程度

这是结构性标准中最为重要的方面。一般认为，一个企业只有在两个或两个以上的国家进行生产和经营活动才能算是国际企业。美国的杰特列夫·瓦格茨教授认为，只要企业有 25% 以上的股份资本投在生产性子公司，而这些子公司又分布在六个或更多的国家，这样的企业便属于国际企业。

(2) 所有权的性质

经济合作与发展组织 (OECD) 认为，国际企业所有权通常包括属于私人的、国营的或公私合营的企业或其他实体。

(3) 组织形式

国际企业的第三个结构性标准是其法律形式，如合资、合营、有限责任公司等。至于跨国界情况下设立子公司还是分支机构的问题，在一般情况下，取决于纳税的考虑和业务活动的性质。

(4) 决策和控制

国际企业对其在国外企业控制权，并不意味着一定要拥有这些企业的全部或多数股权。在许多情况下，持有少数股权就够了；相反，有时即使拥有百分之百的股权，对企业仍无控制权，因为有些子公司的活动，其关键方面受到当地或第三方所强加的合同的支配。

2. 营业实绩标准

营业实绩标准是指作为一个跨国经营的企业，它的国外经营活动(财产、销售、雇员人数、产值和收益)必须占到一定的百分比才算是“国际性的”。这个百分比究竟多大，是界定国际企业的标准。一般认为，以 25% 作为分界点，能达到 25% 或以上的，则认定为国际企业。

3. 行为特性标准

行为特性标准是指任何一个国际企业都应有全球性的战略目标和设想，但并不意味着一定要在全球各地经营。它们的总部设在某地，但其业务范围和机构都应是全球性的。企业的最高决策机构根据企业的全球目标捕捉最佳机会，追求全球范围的最大限度利润，而不仅仅考虑某一子公司的盈亏得失。

由此，本书认为，国际企业是指面向全球进行战略目标规划，在两个或两个以上的国家进行生产和经营活动，且国外经营活动(财产、销售、雇员人数、产值和收益)达到一定的百分比，并最终追求全球范围利润最大化的跨国性企业。

二、国际企业的特征

不同国家的国际企业存在很大差异，即使同一个国家的国际企业也不会完全相同。尽管在规模、实力、从事的行业、涉及的领域和经营的方式等方面都不尽相同，但国际企业仍然存在整体的共同特征。

1. 战略的全球性

国际企业以母国为基地，将其实体分布于不同的国家或地区，在多国从事投资、生产、经营活动。国际企业尽管开始都是在母国立足，把它作为向东道国扩张的大本营，但母国绝不是国际企业的最终市场目标。国际企业的目标是整个世界市场。它以世界作为活动的舞台，放眼全球，运筹于世界，并以在全球市场竞争中不断取胜、不断发展为己任。为此，国际企业将把其生产经营活动的基地渗透到又一个又一个的东道国，在那里开办企业、设立分支机构，从事国际生产和国际营销活动。

2. 通过资本输出争夺世界市场

资本的本性就是扩张，它要冲破在其扩张道路上的一切地理的、民族的障碍，而进行其无止境的对外渗透。国际企业对外扩张有两条途径：一是商品输出；二是资本输出。随着竞争的加剧，以对外输出商品为主的做法已满足不了争夺世界市场的需要，国际企业已越来越多地利用资本输出建立工业企业以代替直接的商品输出。海外直接生产与国际企业从母国出口相比较，前者更符合国际企业全球战略的需要和最大限度地扩大盈利的需要。资本输出可以通过独资形式在东道国建立企业和分支机构，也可以通过合资形式与东道国企业共享利润，共担风险。这就使得国际企业很容易也很迅速地渗透到东道国市场，并且能直接控制这些在东道国的企业和分支机构，以适应国际企业在世界范围内从事生产经营活动的要求，使得它在世界市场中所占的份额不断扩大。

3. 实行管理的集中性

国际企业的经营活动遍及全世界，它的子公司和分支机构也相应在世界各国建立。不管它的活动范围及涉及领域多么大，也不管它的组织多么庞大和复杂，作为国际企业的总公司通常是进行最高决策和最终控制的中心。总公司对整个公司的投资计划、生产安排、价格体系、市场分布、利润分配、研制方向以及重大的决策，所考虑的不是一时一地的局部得失，而是整个公司在全球的最大利益。

4. 经营的灵活性

国际企业能利用其遍布全球的分支机构，灵活地应对环境的变化，实现对投

资、生产、出口、采购的转移。对战略重点和经营地区做相应的调整，还可将利润在不同地区进行调节，这是现代国际企业的一个重要特征。

5. 企业内部的相互联系性

在国际企业内部存在着母公司与子公司之间或总公司与分公司之间的关系。母公司或总公司通过对国外子公司或分公司的所有权控制或通过合同及其他形式相联系，在公司集团内部形成控制与被控制的关系，从而使母公司或总公司内的某些实体能通过其他实体分享知识、资源和承担责任。正是基于公司内部的这种关系，才使得公司能实现管理的集中性。

第二节 国际企业的产生与发展

一、国际企业的产生

国际企业最早出现于19世纪中后期，是资本主义发展到垄断阶段的产物。这一阶段，资本输出成了资本主义经济发展的重要特征，少数资本主义国家的垄断企业和垄断财团通过对外设立子公司，进行跨国性生产和经营，取得了远远高于国内的巨额利润，国际企业由此产生。国际企业首先在经济比较发达的美国和欧洲国家出现，其中比较有代表性的有三家，1865年，德国的弗里德里克·贝尔化学公司在美国纽约的奥尔班尼创立了一家制造苯胺的工厂；1866年，瑞典的阿弗孙·诺贝尔公司在德国的汉堡兴办了制造甘油炸药的工厂；1867年，美国的胜家缝纫公司在英国的格拉斯哥建立了缝纫机装配厂，进行跨国的生产和经营。这些公司是早期国际企业的雏形。国际企业以世界市场作为其获取利润的对象，并夺取资源，开拓和占领世界市场，把资本主义生产扩大到世界范围，进行世界范围的剩余价值的生产。

早期国际企业出现的直接原因在于第二次科技革命的发生和现代企业组织的发展。主要有以下几方面的原因。

1) 第二次科技革命后出现的一系列新兴工业部门如电力、石油、化工和汽车以及钢铁制造业等，要求生产和资本集中。在这一时期，一些企业通过水平结合和垂直结合，组成一批多功能、多单位的企业。

2) 避开关税及其他贸易限制。到国外目标销售市场建立生产基地，就地生产和供应，绕过关税和其他贸易壁垒，这也是刺激早期国际企业的一个重要原因。

3) 交通运输工具的变革以及电报电话等通讯手段的发展，缩小了国与国之间的空间距离，使得这些企业能够远距离地调控它在国外的产品生产和销售活动。

4) 争夺世界市场。各国垄断资本对世界市场的争夺，常常成为制造业向海外扩张的又一原因。如法国铁路公司规定空气刹车必须由当地厂商供应，于是刺激