

國際企業 環境與管理 二版



于卓民 著

International Business
Environment and Management

國際企業 環境與管理 二版

于卓民 著

International Business
Environment and Management

視野無界・心智無限
Open your eyes Stretch your mind


華泰文化
HWA TAI PUBLISHING
since 1974

國際企業 環境與管理

作者：于卓民

發行人：吳昭慧

責任編輯：湯琬伊

版面編輯：宋秀燕 黃美汶

發行所：華泰文化事業股份有限公司

地址：台北市辛亥路三段5號

電話：(02)2377-3877

傳真：(02)2377-4393

網址：www.hwatai.com.tw

E-Mail：business@hwatai.com.tw

登記證：行政院新聞局局版北市業字第282號

出版：西元2005年4月 二版

I S B N：957-609-580-8

基本定價：壹拾貳元捌角玖分

國家圖書館出版品預行編目資料

國際企業：環境與管理 / 于卓民作.

二版, 臺北市：華泰, 2005〔民94〕

面：公分

ISBN 957-609-580-8 (平裝)

1. 國際企業—管理 2. 企業管理

553.78

94005478

著作權所有 翻印必究

(本書若有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回本公司更換。)

國際環境愈來愈有利於國際企業的發展了！世界貿易組織(WTO)的運作、國與國間貿易和投資障礙的降低、各國消費者間偏好的趨於一致性及各國人民平均國民所得的提高，使得一個具有競爭力的企業能夠以世界為舞台，提供自己的產品和服務去滿足各國消費者的需求。企業也得以逐漸成長，由單國公司發展成多國公司。

國際營運的管理愈來愈複雜了！國際擴充的結果，使企業面對來自各國的競爭者、服務文化背景不同的消費者、管理文化背景不同的員工，再加上營業據點分布世界各地，管理的工作是何等複雜！「全球整合」與「地方回應」的雙重壓力下，企業又該如何因應呢？

台灣已是國際社會重要的一員，透過國際貿易和投資(外入來台之投資和台商之對外投資)，我國與世界各國在經濟上產生互動。以對外投資為例，我國的對外投資金額在1995年達二十五億美元，此一數在2002年時增至一百零一億美元；若加上未向政府報備的投資，其數字將更驚人。因此，國際環境的變化，對我國的企業有重要的影響，如何採取適當的策略以因應國際環境的變化，是我國企業——無論是已國際化或尚未國際化者的重要課題。

《國際企業：環境與管理》期望對實務界和學術界都有所貢獻。透過對「國際環境」和「國際營運管理」這二大主題的介紹，希望能夠增加學習者對它們的認識，進而增加因應環境變化的能力。

國際企業的內容廣泛，實難在一書中予以透徹的介紹和討論，本書代表了作者的取捨結果。在過去十餘年中，作者任教於國立政治大學企業管理學系，有幸與不同年齡層、不同實務經驗的學員接觸(包括大學部同學、研究所同學及企業家班、科技班、國營班學員)，因此能調整「國際企業管理」這門課的內容與教材。本書內容的最後定稿，實與他們的意見和回饋有關，在此要特別謝謝他們對本書的貢獻。

寫書是一個龐大的工作，這本書能順利完成，作者要感謝很多人的協助。首先，要謝謝現任教於朝陽大學的黃旭輝教授(協助撰寫〈國際金融環境〉和〈國際財務管理〉二章)、雷漢聲教授(協助撰寫〈國際行銷管理〉一章)以及現在國立政治大學企業管理學系博士班就讀的曾

淑婉女士(協助撰寫〈國際人力資源管理〉一章)與翁煌哲先生(協助撰寫〈多國公司之母子公司關係〉一章)在撰寫上的協助。其次，要感謝華泰文化的編輯群在整個出版過程中的協調與協助。

《國際企業：環境與管理》適用於大學和研究所「國際企業」、「國際企業管理」或「多國企業管理」等課程之用，也適合於企業界人士自修之用。作者深知大環境在變，書的內容也應調整，因此再版時，除增加內容、更新統計資料及校正錯誤外，也在各章中加入可彰顯某些論點的個案，期望能增加本書的可讀性。雖力求正確，但本書謬誤在所難免，因此非常歡迎讀者的批評和指教。您的意見，作者將於修訂時回應。

于卓民 謹識於

國立政治大學商學院

2005年2月14日

Chapter 1 導 論 1

- 第一節 多國公司 2
- 第二節 國際企業的歷史回顧 13
- 第三節 國際化動機 15
- 第四節 市場全球化 16
- 第五節 本書架構 20
- 問答題 23

Chapter 2 國際企業之相關理論 25

- 第一節 貿易理論 27
- 第二節 對外直接投資理論 33
- 第三節 貿易與對外直接投資兼具之理論 34
- 問答題 39

Chapter 3 國際經濟環境 41

- 第一節 國家之經濟剖面 42
- 第二節 區域性經濟整合 50
- 問答題 62

Chapter 4 文化環境 65

- 第一節 文化的意義 66
- 第二節 文化的要素 69

第三節	跨文化分析	83
第四節	文化敏感度之增加	87
第五節	主要文化之介紹	90
問答題		93

Chapter 5 政治與法律環境 95

第一節	政府角色	96
第二節	政治風險	97
第三節	國際法	108
第四節	國內法律	115
第五節	商業衝突之處理	122
問答題		125

Chapter 6 地主國政府之外資與外貿政策 129

第一節	地主國政府之外資政策	130
第二節	地主國政府之外貿政策	135
第三節	泰國之外資政策	140
問答題		143

Chapter 7 國際金融環境 145

第一節	國際貨幣制度的沿革	146
第二節	匯率制度的類型	151

第三節	外匯市場	156
第四節	平價理論	162
第五節	國際收支	168
第六節	匯率變動對企業經營的涵意	171
問答題		173

Chapter 8 國際市場進入策略 175

第一節	外銷	176
第二節	他人背負法	180
第三節	以物易物	182
第四節	合約生產	184
第五節	技術授權	185
第六節	對外直接投資	188
第七節	市場進入策略之選擇	197
第八節	市場進入策略之動態變化	202
第九節	中小企業之市場進入策略	205
問答題		210
附錄：	合資投資之分析架構	212

Chapter 9 多國公司之組織結構與控制 231

第一節	國際企業的組織結構	232
第二節	國際企業的控制	242
問答題		250

Chapter 10 **多國公司之母子公司關係** 253

第一節 子公司的重要性與子公司對外
 關係的類型 254

第二節 母子公司關係的相關理論 260

第三節 子公司的一般性角色與子公司
 角色的演化 265

第四節 管理子公司的機制 270

第五節 結論 271

問答題 273

Chapter 11 **國際人力資源管理** 277

第一節 工人的管理 279

第二節 駐外經理的管理 289

問答題 308

Chapter 12 **國際財務管理** 311

第一節 匯率風險管理 313

第二節 多國企業的資金來源 323

第三節 多國企業的資本預算 329

第四節 多國企業的流動資產管理 334

問答題 341

Chapter 13 **國際行銷管理** 343

第一節 目標市場之選擇與定位 344

第二節	國際行銷組合策略	350
第三節	全球標準化或因地制宜	366
問答題		371

Chapter 14 **國際企業之未來** 373

第一節	多國公司之貢獻	374
第二節	國際環境趨勢	379
第三節	全球策略	382
問答題		391



Chapter 1

導 論

本章摘要

國際企業 (International Business) 談的是「跨國交易」，國際企業管理 (International Business Management) 談的自然也是「跨國交易的管理」。國際企業的定義雖然簡短，其內涵卻非常廣泛，因此在本書的第一章中首先予以介紹：

一、只要是交易 (Transactions) 涉及二個以上的國家，就屬於國際企業的範疇，因此二國政府的交易、二國企業的交易、一國政府單位和另一國企業的交易或二國非營利組織的交易等——不論其動機是謀取利潤 (如 A 國公司出口產品給 B 國進口商) 或是與營利無關 (如前蘇聯將石油以低價賣給古巴以取得國際之領導地位)，國際企業管理的理論和原則均有其適用性。事實上，International Business 若翻譯成國際商業 (描述的主體是交易行為)，而非國際企業 (描述的主體是企業)，更能反映出其精神。但因一般人已接受國際企業此一名詞，故本書仍援用之。在此要特別強調，國際企業管理並非只適用於企業，也適用於其他機構或主體，因此與國際企業管理有關的成員包括了：政府、國際性組織、非營利組織、國營事業、中小企業、多國公司等。

二、製造業有跨國交易，服務業也有跨國交易。IBM、宏碁集團有廣泛的國際商業行為，麥當勞、希爾頓在國際上也頗為活躍。因此，國際企業管理在製造業、服務業中都甚為重要。在過去，由於各國政府傾向保護本國之服務業（例如禁止外國銀行在本國設分行），相對而言製造業的國際化活動較為活躍，隨著各國政府的「自由化政策」（Liberalization），愈來愈多的服務業（如會計、法務、廣告、運輸、金融服務、保險、管理顧問等）已走向國際市場。

三、個體可以不同的方式從事跨國交易，以製造業而言，外銷、技術授權、合資、獨資等（詳見「國際市場進入策略」專章）均為可考慮之服務國際客戶方式。服務業因性質特殊（如具有不可儲藏性——今日未用之運輸產能，明日就不可能使用，但製造業可以透過存貨來調節產能），外銷較少（如可派顧問出國服務客戶），常須以在地主國設立辦事處之方式服務客戶。本書對國際市場進入策略的討論雖以製造業為主，但對服務業依然有參考價值。

在國際市場上最活躍的是多國公司，國際企業的發展也與多國公司的成長有密切關係，因此本章首先介紹多國公司及國際企業發展之歷史（第一節與第二節），其次將討論企業的國際化動機，第四節討論有助於國際企業發展的市場全球化，最後一節是本書架構的介紹。

多國公司

在國際舞台上，多國公司扮演著非常重要的角色，藉著有效的調度、運用分散在世界各地的資源，這些公司對世界經濟有不可磨滅的貢獻。也正由於多國公司的重要性，故有很多學者從事這方面的研究，但研究人員在用詞上卻有不同的偏好，因此造成不同名詞的出現，如 Multinationals (MNLs)、Multinational Corporations (MNCs)、Multinational Enterprises (MNEs)、Transnational Corporations (TNCs)、Global Corporations (GCs) 等。為避免在閱讀本書時的混淆，本章先就這些用詞予以澄清。

首先，MNCs、MNEs、MNLs 均譯成多國公司（或多國企業），TNCs 亦可視為多國公司。在 1960 年代，聯合國成立「跨國公司研究中心」（Unit-

ed Nations Centre on Transnational Corporations)以研究多國公司，跨國公司(TNCs)指的實際上就是多國公司，因此在本書中並不刻意區分此二者(最近亦有學者力倡跨國公司之其他涵意，不在本書討論之列)。

其次，在名詞確定之後，就要給多國公司下一個明確的定義，但學者對多國公司的定義也不盡相同，可說是尚無定論。目前定義多國公司的方式，有三種不同的角度：(1)**國外活動的程度**：有些學者認為應以一個企業在外國活動的程度來定義，例如國外銷售額占總銷售額的百分比、國外資產占總資產的百分比、國外員工數占總員工的百分比等，但比率究竟為多少時才算多國公司，仍有爭議；(2)**在國外設有製造工廠的國家數目**：多國公司最重要的特色是在國外從事生產活動，而非僅有銷售活動(即設立銷售分公司)，因此在愈多的國家設有製造子公司，就愈可稱為是多國公司，問題是究竟幾個國家才算達到門檻？較嚴的標準是六國(母國除外)，較鬆的只有一國(母國除外)。若以中華民國的企業來分析，數萬家企業已在大陸從事生產活動，但大多數未達六國，因此在不同的定義下，多國公司的數目相差甚大；(3)**總公司的心態**：有些學者將總公司的心態分為母國導向的民族中心主義、地主國導向的多元中心主義及全球導向的全球中心主義(請見本書「國際組織與控制」專章)，一個真正的多國公司應具有全球中心主義。這三種角度下的多國公司定義雖不同，但皆反映出多國公司必須要在母國以外的國家從事某些實質性的活動，因此近來學者們傾向接受以「在國外設有製造工廠的國家數目」來定義，其數目則定為一，這也是本書所採的定義。在這個定義下，多國公司可大可小，可為民營企業或公營企業，可以是股票上市公司或家族企業。根據中華民國投資審議委員會的統計，在1995至2002年間，核准對外投資的廠商數目超過五萬家(投資金額超過四百五十億美元)(見表1-1)。按本書定義，則我國的多國公司在上述期間即產生五萬多家，若再加上未核准而至外國投資的廠商，則我國的多國公司數目甚為可觀。

第三，除了多國公司外，尚有些描繪公司的名詞，這些名詞間有何關聯性呢？圖1-1是作者本人的看法，供讀者參考。一國內之公司(Firms或Companies)可分為兩種：一種有參與國際企業，不論其參與程度，只要是投入或產出面與國外企業有互動即可，故外商子公司、進口商、向外國

進口原物料的本國公司均可視為國際公司 (International Firms)；另一種是國內公司 (Domestic Firms)，以本國之原料來服務本國客戶。國際公司又可依國際化程度來劃分成二種，多國公司的國際化程度較高 (定義為至少在一國外市場從事生產活動)，而非多國公司 (Non-multinational Corporations) 的國際化程度較低。MNCs 又可以所採用的策略分成二類，一類試圖整合分散在不同國家子公司的業務 (如採用同一品牌、各國子公司按製程劃分、各國子公司間的策略彼此相關等)，稱之為全球公司 (Global Companies)；另

表 1-1 歷年我國核准對外投資地區別統計

(1995 年 ~ 2003 年)

單位：千美元

	亞洲*	美洲	歐洲	中國大陸	其他地區	合計
1995	434,464	248,213	11,875	1,092,713	1,209,738	2,449,591
1996	653,993	271,329	58,508	1,229,241	1,444,826	3,394,645
1997	815,176	547,416	33,828	4,334,313	2,079,605	7,228,139
1998	575,733	598,666	60,982	2,034,621	1,977,389	5,330,923
1999	744,365	445,081	36,751	1,252,780	3,407,998	4,521,793
2000	749,180	861,638	45,594	2,607,142	2,403,204	7,684,204
2001	787,273	1,092,747	123,416	2,784,147	2,074,724	7,175,801
2002	401,481	577,782	77,436	6,723,058	2,321,505	10,093,104

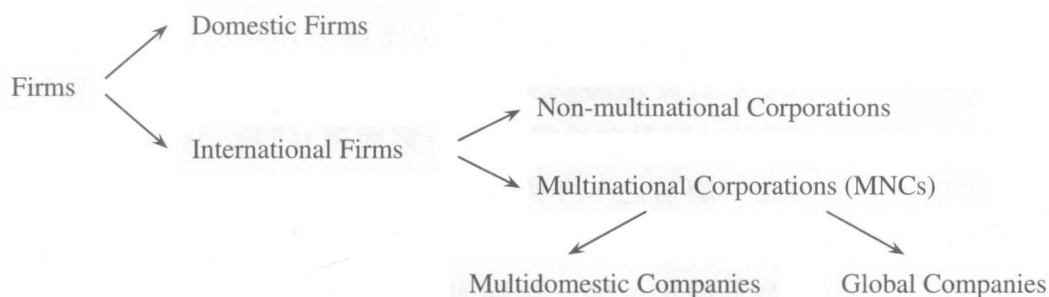
*：包含日本、香港、新加坡、泰國、馬來西亞、印尼、菲律賓與越南等國。

資料來源：經濟部統計處 (<http://2k3dmz2.moea.gov.tw/gnweb/main.aspx?Page=J>)

一類將各地主國視為獨立的市場，允許各子公司自由運作，子公司間之關聯性低，稱之為複國內化公司 (Multidomestic Companies)。在此請讀者特別注意，全球公司採用全球策略，但全球策略並不意味著全球公司在各市場均採用「同樣的策略」，全球策略的精神是總公司是否試圖整合各子公司的策略。一個採用全球策略的公司，可能使在 A 國 (如日本) 的子公司以低價爭取市場占有率，在 B 國 (如墨西哥) 的子公司以高價來獲取超額利潤。圖 1-1 對整理相關的觀念應有助益。

圖 1-1

描述公司名詞間之關係



當人們想到多國公司時，首先閃入腦際的是那些非常大的多國公司。這些公司確實是非常的大，*Business Week*曾以多國公司的營業額和國家的國民生產毛額(GNP)來比較。例如在2002年時，世界排名前十大的多國公司和國家的對比為(表1-2)：(1)奇異電子／美國、(2)微軟／日本、(3)艾克森石油公司／德國、(4)沃爾瑪／英國、(5)花旗集團／法國、(6)瑞輝藥廠／中國大陸、(7)荷蘭皇家石油／義大利、(8)英國石油／加拿大、(9)嬌生／西班牙、(10)英代爾／墨西哥。就因為這些多國公司是如此的具有經濟實力，地主國政府對他們是又愛又怕；愛的是這些公司可為地主國帶來許多的經濟效益，怕的是這些公司難以控制。

表 1-2 Business Week之排名

Rank	Business Week 1000	市值*	國家	GDP**
1.	General Electric	309.46	美國	104,870
2.	Microsoft	275.70	日本	39,738
3.	Exxon Mobil	271.23	德國	19,832
4.	Wal-Mart Stores	240.91	英國	15,675
5.	Citigroup	223.04	法國	14,369
6.	Pfizer	216.78	中國大陸	12,661
7.	Royal Dutch/Shell Group	194.55	義大利	11,861
8.	BP	192.12	加拿大	7,360
9.	Johnson & Johnson	186.94	西班牙	6,550
10.	Intel	184.97	墨西哥	6,479

* 單位：10億美元。排名與數字資料均為2002年。

資料來源：*Business Week*, 2002, July 14.

** 單位：億美元；資料來源：中華民國經濟部統計處網頁資料。

在地主國，多國公司和當地企業以及來自其他國家的企業競爭。多國公司係外來的企業，對地主國市場的瞭解有限，母子公司間的溝通、協調也會耗費成本，在這種不利的狀態下，多國公司是如何在地主國生存呢？多國公司必須具有某種優勢來彌補這些成本上或營業上的劣勢，這些優勢使得多國公司（相對在地主國的企業而言）能夠以更低的成本營運或要求更高的價格。簡言之，多國公司應有較佳的能力來採用低成本或差異化策略。觀察成功的多國公司，可將他們的競爭優勢來源歸為二類，一類即一般的競爭優勢，另一類競爭優勢則導源於在多個國家的營運 (Grosse and Kujawa, 1992)。

- **一般競爭優勢** 技術；品牌；在生產、財務、採購、配銷和廣告活動上的規模經濟；人力資源；政府保護措施。

- **多國營運優勢** 將在一國獲得的生產、行銷、人事和管理經驗在另一國使用；以最有效的方法結合各國的資源；市場多角化使風險分散。

一般人所謂的多國公司，多指來自於美國、歐洲和日本等已開發國家的大型企業，但自 1980 年以來，有一種新類型的多國公司崛起。這些多國公司，係來自於像臺灣、韓國、香港、印度等開發中國家，因此被稱為是來自開發中國家的多國公司 (MNCs from Developing Countries) 或第三世界的多國公司 (Third World MNLs)。巨大機械股份有限公司 (個案一) 及海爾集團 (個案二) 是二個例子，雖發源於開發中國家，但頗具國際競爭力。根據《財星》(Fortune) 雜誌歷年的資料所做的統計，第三世界的多國公司正在逐年增加中。

個案 1

巨大機械股份有限公司

成立於1972年，巨大公司以「人性訴求，創新科技」作為研發新型自行車的理念，為人類提供健康、歡樂、多采的休閒生活。三十年來，不斷創新科技，從車材、製程到行銷策略的過程，開創自行車多元化未來。GIANT品牌優異的競爭力來自於長期在商品價值、功能與創意概念上的精心鑽研，深信惟有以完美的設計及優越的品質才能真正落實對消費者的承諾。

巨大公司一向重視新產品的研究開發，持續投入龐大的人力、物力資源，並結合協力廠商的智慧與努力，秉持持續改善、創新、挑戰之精神，堅持為全球客戶與消費者提供「最佳總合價值」(Total Best Value)的GIANT系列商品，如今GIANT品牌已經為全球消費者所認同。

巨大公司秉持「全球品牌，當地深根」為總體行銷策略，深耕全球市場。1986年，首在荷蘭成立捷安特歐洲公司，為拓展歐盟市場鋪路，接著再於英國、德國、法國及荷蘭等地設立行銷子公司，以隨時掌握歐盟最新流行資訊。1987年，設立美國GIANT公司，成為北美第一個分部，並在日本、加拿大、澳洲及中國大陸拓展事業版圖。

巨大公司台灣總部，總攬品牌管理、產品研發與製造、財管及國際行銷等諸多事宜，不斷與全球各子公司協調與配合。全球行銷子公司，皆能快速捕捉世界各地市場流行趨勢，立即研發時尚車款，提供全球自行車領域多元化的商品及科技需求。在產品服務上，巨大公司提供給消費者「一地購車，全球服務」的措施，於世界各地廣設一萬餘個服務據點，隨時給予GIANT自行車愛用者便捷、確實的服務。

在高度競爭的時代裡，巨大公司重視品牌的經營。公司每年投入總營業額的5%作為全球行銷費用，策劃GIANT國際形象宣傳事宜，並提供全球行銷子公司相關廣告經費、贊助國際自行車隊或公益文化活動，迄今已建立起鮮明的品牌系統。

巨大公司自行車王國之版圖橫跨地球七大洲與五十餘國。GIANT系列商品在亞洲、歐洲及北美均一直保持領先地位，為全球自行車產業中組織網分布最廣、最綿密的公司之一。

巨大公司，秉持著「全球品牌，當地深根」的新世紀經營哲學，一步步踏實經營，邁步趨近最原始的願景：成為全球頂尖的自行車公司。

資料來源：<http://www.giant-bicycle.com/tw/080.000.000/080.020.000.asp>