

國際企業經營策略論

INTERNATIONALIZATION
OF BUSINESS: An Introduction

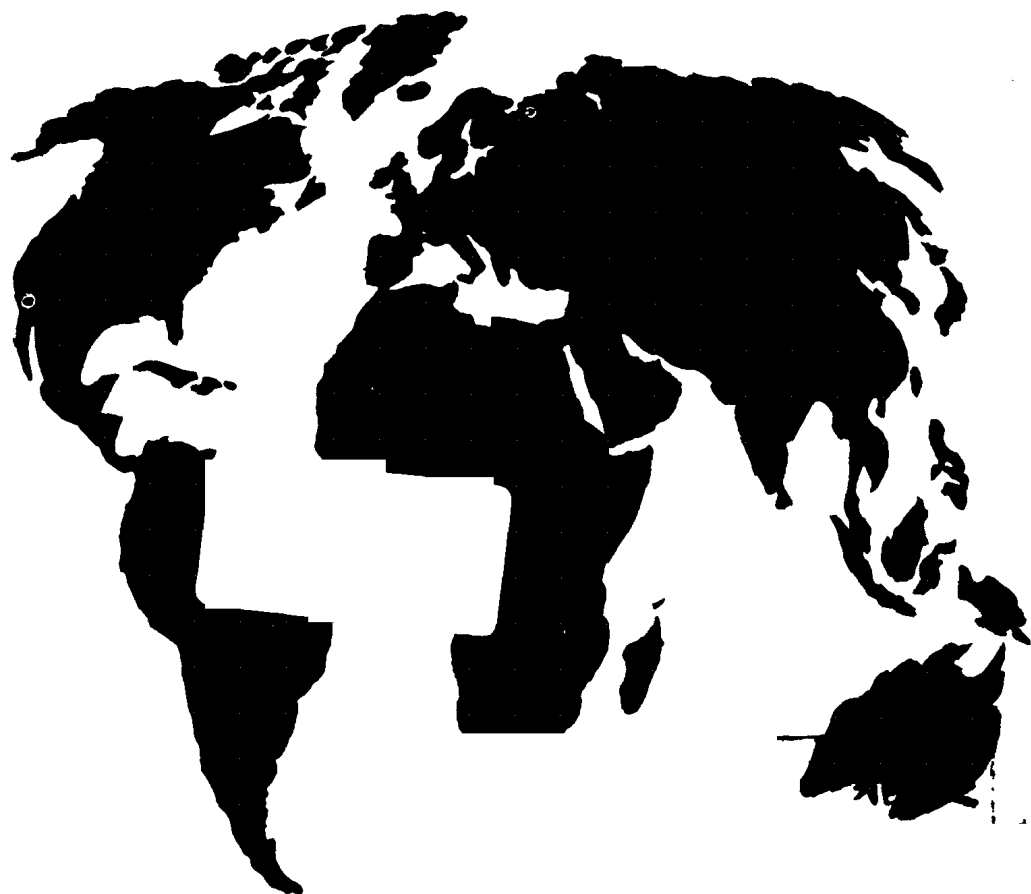
劉泰英 博士監譯
多國籍企業研究學會 譯



華泰書局

國際企業經營策略論

INTERNATIONALIZATION
OF BUSINESS: An Introduction



劉 泰 英 博士監譯
多國籍企業研究學會 譯

版權所有
翻印必究

國際企業經營策略論

監譯：劉 泰 英
發行者：吳 茂 根
發行所：華 泰 書 局
總經銷：華泰圖書文物公司
 台北市金華街181-1號
 電話：3934221~三線
登記證：局版台業字第1201號
印刷者：瑞明彩色印刷有限公司
 電話：3 0 8 9 6 1 6
 中華民國七十八年八月再版

定價精裝280元
平裝

序 言

二次世界大戰後，多國籍企業致力統籌調配國際經濟資源（原料、技術、人才、情報、市場等），對各國經濟之發展有極大貢獻。中華民國為求國家經濟發展，一方面須積極吸引外人來華作高技術產業之投資，一方面須解決工業發展之阻礙——即原料取得之困難，工資高漲及貿易保護主義等問題。國內企業必須國際化，如何透過多國籍企業，達成我國經濟之穩定快速成長，實為當今我國政府，學術界，企業界極待加強研究之課題。

吾等有鑒於此，乃於六十九年十一月十三日召開中華民國多國籍企業研究學會發起人會議，籌備委員有劉泰英、林雲山、林彩梅、劉水深、陳定國、邱康夫、蔡信夫、張漢裕、陳良玉、莊耿銘、簡錦川等十一位。並於十二月廿八日成立大會，會員包括政界、企業界、學術界各階層，本學會也是新興工業國家中第一個成立的多國籍企業研究學會。

本學會成立後，依本會宗旨目標努力，除加強國際學術交流外，並對企業界提供多國籍企業之學理資訊。學術研究方面，每年定期舉辦多國籍企業國內學術研討會，及年會之論文發表，每半年定期出版一次多國籍企業研究學報（至今學報已發行至第九期），每三年舉辦一次多國籍企業國際學術研討會（至今已有三次），第一次國際學術研討會於 68 年 11 月 1 ~ 5 日，第二次於 71 年 12 月 26 ~ 30 日，第三次於 74 年 10 月 21 ~ 25 日，而三屆的國際研討會都與淡江大學合辦，集世界名學者與國內政界、企業界、學術界人士於一堂，擴大學術交流，以期我國企業國際化順利成長，促進國家經濟快速發展。

本書是譯自 Richard D. Robinson, "Internationalization of Business: An Introduction, The Dryden Press, 1984, XVI" 全部由本學會會員翻譯完成。原作者 Dr. Robinson 是 Massachusetts 工科大学經營管理學院（Alfred P. Sloan School of Management）教授，於 1968 — 1970 年間曾擔任美國國際經營學會（The Academy of International Business）理事長，為國際著名之國際經營學者。

近卅年來由於多國籍企業經營快速成長，影響各國經濟發展，使進步之阿根廷淪為開發中國家，而開發中國家之日本成長反成為先進國，開發中國家之中華民國、韓國、香港、新加坡、巴西、墨西哥、西班牙、南斯拉夫、葡萄牙、希臘等十國能成長為新興工業國家。自 1980 年代起，先端技術之研究開發成果促進多國籍企業相互投資之加速成長，對國際經濟之影響更為擴大。如何適當利用多國籍企業經營之功能，提高經濟效率，促進我國經濟發展，實有賴於更多人士參與研究。本學會鑑於此，特將 Dr. Robinson 大作譯出，尚希各界指正。

本書由本學會會員劉泰英博士（前言），黃俊英博士（第一章），詹益郎博士（第二章），莊耿銘博士（第三章），林雲山博士（第四章），林彩梅博士（第五章），滑明曙博士（第六章），蔡信夫博士（第七章），程其偉博士（第八章），郭崑謨博士（第九章），劉水深博士（第十章）等十一位專家分擔翻譯完成。

翻譯進行中的煩雜作業，由本會理事長林彩梅博士辛苦推展、監修，以及淡江大學管理學院院長蔡信夫博士與出版公司之工作接洽，本學會秘書楊台寧先生校稿核對，工作至為辛苦，特此致謝。淡江大學合作經濟系助教蕭韻婷小姐、孟秋蓮小姐、饒孟友先生以及國貿系助教陳玉珍小姐對作業推展細節幫助諸多，亦一併致謝。

本書承蒙華泰負責人吳茂根先生之協助印行，特申謝意。

1986 年 6 月 劉 泰 英
中華民國多國籍企業研究學會

前言

國際企業管理是結合理論、研究、教育與實務的一門學科，為達成某一商業目的，探討有關促進、維持及控制人力、情報、資金、商品與勞務的國際流動問題。它與純粹的國內企業管理有下列六項差別：

- (1) 它的範圍涉及不同的國家主權。
- (2) 它須面對各種不同的經濟與文化環境。
- (3) 它須因應生活在完全不同的價值觀念下的人。
- (4) 它是當代世界工業革命下的部份產物。
- (5) 它含蓋地理上的長遠距離。
- (6) 它所接觸各國的市場，在結構、人口與面積上都有很大的差異。

事實上，若從更廣泛的國際管理系統的觀點來看，國內企業管理只不過是一個特例而已。

所謂商業目的是基於互惠原則，藉商品與勞務由某種情況或某一地點移轉至另一情況或地點，或由某人或某團體移轉至另一人或另一團體，以期滿足部份人類的需要或慾望。譬如，某一政府機構為追求內部財務上的利潤而從事商品的生產與銷售便屬於商業活動，但它在社會安全福利方面的支出或它對外國的援助活動就不是商業活動。

在撰寫國際企業管理的教科書時，基本上有兩種不同的寫法。一種是強調重要問題，包括減輕政治風險，保護財產權，合資事業之管理，建立不同文化間的溝通技巧等。這種寫法依所面對的各類問題分別討論，因而難免失去連貫性。另一種寫法是強調管理職能或策略性決策，教材編寫是以一個公司所面臨的重大策略選擇為重點，特別強調純粹國內企業所沒有的層面，或者國內企業較易忽略的決策問題。譬如，政治風險可由許多角度來加以探討，幾乎跟每一項策略性決策都有關係，但所涉及各種問題的性質都不相同。我們發現，保護財產權可分別由法律與控制策略這兩方面去討論。合資事業的管理與財務、組織、法律與控制等策略領域有關。有

關不同文化間的溝通問題，最好能跟勞資關係策略一併處理。

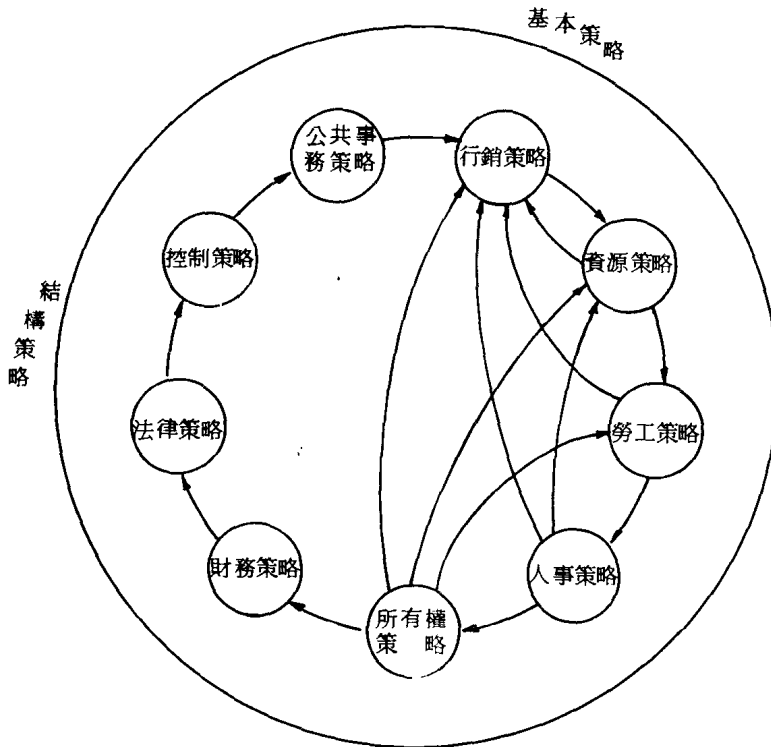
我發現第二種寫法較符合目前一般企業內部實際決策責任之分配情況。因此，跟我原先所出版的書籍一樣，在本書編排上我採取第二種寫法。

為便於探討，我在撰寫本書應用了「決策圈」(the decision circle)的概念，如附圖一所示。決策圈是指一個公司在推行市場國際化時，所必須面對的一組相互關連的策略性選擇。這類策略性選擇的項目包括行銷、資源、勞工、人事、所有權、財務、法律、控制與公共事務等。值得注意的是，行銷與資源是一個企業最先考慮到的兩項基本策略。基本上，企業管理是為了解答下列兩大問題：(1)我們要賣什麼？賣給誰？從那兒賣？如何供應市場？(2)一系列有關勞工、管理、所有權與財務上的投入策略(input strategies)。基本上這些是有關如何爭取資源以便執行基本策略的問題。這包括那兒去找適當的人，不僅須有承擔風險的意願，也須有足夠的金錢。第三組的策略是屬法律與控制方面，按所籌集的資源，如何組織公司以便執行基本策略。最後一項策略領域是有關公共事務問題，由於這項策略對所有其他策略選擇都將構成限制，因此也被視為一項基本策略。

雖然這些策略在決策圈中被分開來描繪，在教科書的內容裏也被分開討論，但他們顯然不是各自分立毫無相關。事實上，在環繞決策圈移動時，這些決策彼此間環環相扣，存在著密切關連的交互影響作用。譬如，資源策略顯然會影響行銷策略，反之亦然。標的市場可能與其他市場維持某種特別良好的關係，因此，任何因素都會影響任何其他因素。當一個企業邁進國際市場時，考慮的因素就增多，隨著涉及程度之加深，決策也就愈來愈複雜了。在這種情況下，管理階層將接觸到多種貨幣、法律、行銷、經濟、政治及文化體制。國際間各地區的地理與人口因素大不相同。事實上，由於地理不同，幾乎任何事物都成為一種變數，而少有固定不變的東西。圖二描繪了部份的這類複雜性。

為符合我們現在的需要，將一項策略(a strategy)定義如下：為求企業發展而精心設計出來的整體計劃，一旦制定及執行之後，在短期內很難(亦即很費錢)加以改變。相對來說，若想把一項經營或戰術決策(an operational or tactical decision)在近期內加以更張時，則不會遭遇任何明顯的制度上的阻撓。有些理論家曾將策略、戰術與經營三種層次加以區分。認為策

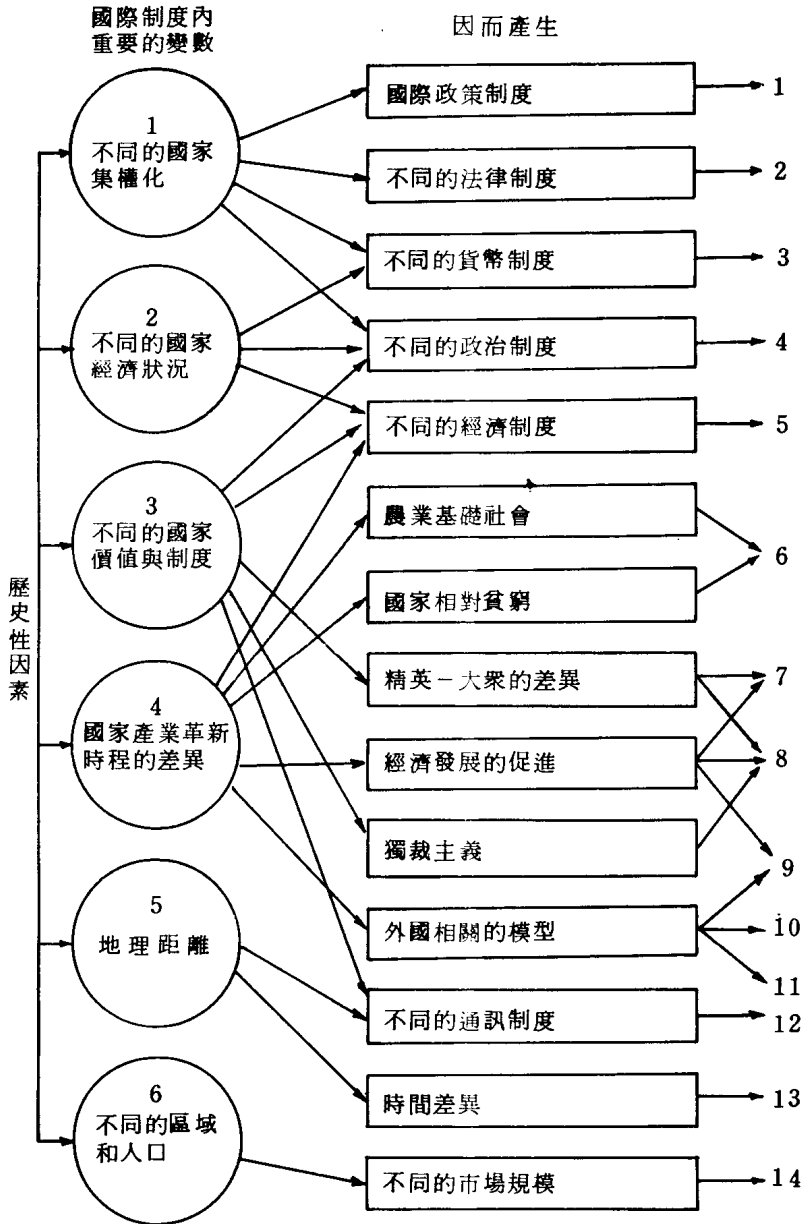
圖一、決策圈

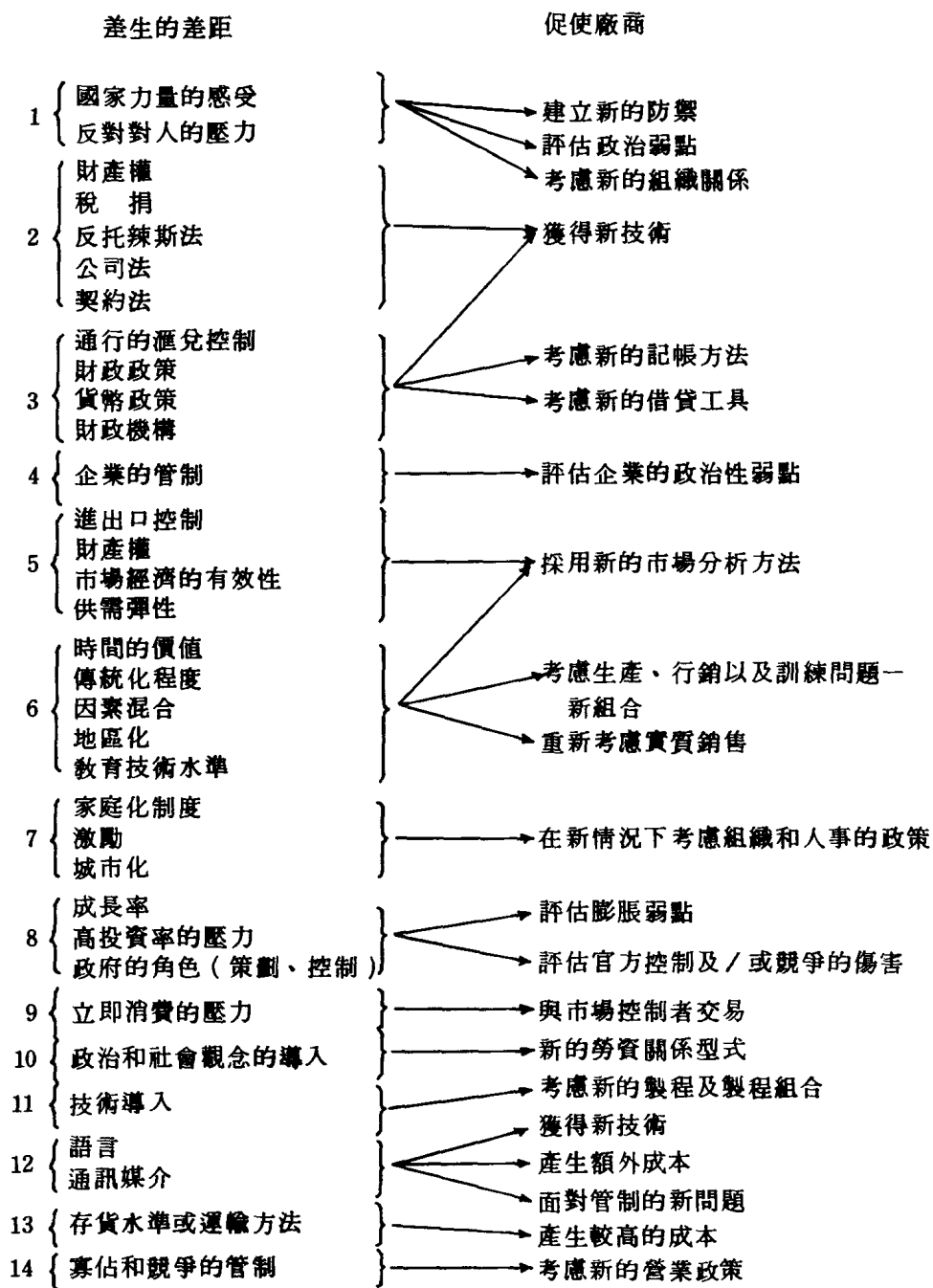


略是涉及長達數年的決定，戰術則指為期一年左右的決定，經營決策是指在不到一年期間之內隨時可改變的決定。

從國際經營的角度來看，我建議將我們現在所使用的戰術決策提升至策略性的水平，因為國際環境的僵硬性是在純粹的國內環境所見不到的。譬如，兩者在訂定人力規劃與整體經銷決策方面的情況就完全不同。在國內也許只要花費幾個月就能將決策改變過來，但經營範圍擴大至國際層面時，法律、契約、風俗習慣等因素都會阻礙決策改變，除非花費數年時間是很難改變過來的。

圖二、國際制度內之變數





註：許多重要關係並未於此顯出，此圖所列僅為說明。

目 錄

序 言

前 言

第一章 基礎理論	1
名詞解釋	2
1.1 國際貿易的程序	4
1.2 比較利益理論	6
1.3 國際市場內的企業	9
1.4 長期策略	13
第二章 行銷策略	21
名詞解釋	23
2.1 行銷的實質內容	26
2.2 行銷目標	29
2.3 選定市場之研究與侵入	34
2.4 規劃期間	37
2.5 銷往外國市場的通路選擇	38
2.6 在外國市場內的通路選擇	42
2.7 顧客服務	44
2.8 產品促銷策略之選擇	44
2.9 產品的來源	45
2.10 定價	48
第三章 資源策略	53

名詞解釋.....	54
3.1 供給的來源.....	55
3.2 整合的程度.....	60
3.3 購買.....	62
3.4 設備之取得.....	64
3.5 工廠間之關係.....	65
3.6 技術的選擇.....	67
3.7 位置的選擇.....	70
3.8 研究及發展.....	70
第四章 勞工策略.....	73
名詞解釋.....	75
4.1 員工的責任.....	76
4.2 勞工參與管理的程度.....	81
4.3 因應勞工工會的政策.....	90
4.4 勞工任用及工作指派的基礎.....	97
4.5 訓練及發展.....	102
4.6 支付標準及其它福利.....	103
第五章 人事策略.....	111
名詞解釋.....	112
5.1 海外經營者之選擇.....	115
5.2 海外勤務的準備.....	127
5.3 海外經營者的進昇.....	132
5.4 報酬.....	134
5.5 管理形態的選擇.....	136
5.6 管理行為的觀察.....	143
第六章 所有權策略.....	149
名詞解釋.....	150

6.1	所有權概論	151
6.2	國際企業所擁有的資產和權利	159
6.3	本地廠商所擁有的資產與權力	170
6.4	外國合資者的選擇	171
第七章 財務策略		175
名詞解釋		176
7.1	利潤中心之選擇	178
7.2	利潤路線	179
7.3	投資中心	181
7.4	資金之型態	181
7.5	投資的本質	184
7.6	資金之來源	185
7.7	可以使用之合法手段	187
7.8	保護未來收益免受責難	188
第八章 法律策略		209
名詞解釋		210
8.1	合法公司組織	212
8.2	國內母公司（主企業）的合法資格	215
8.3	合作的國外母公司的合法資格	216
8.4	兩者之間的關係選擇	216
8.5	反托拉斯法（反企業聯合法）	217
8.6	價值權的保護	224
8.7	稅法	233
第九章 控制策略		253
名詞解釋		254
9.1	選擇策略時之決策權力核心位置	258
9.2	廠商的發展沿革	269

9.3	公司內部結構.....	281
9.4	公司之規劃作業.....	285
9.5	戰術性決策權力核心位置.....	288
9.6	溝通之方法.....	288
9.7	績效報告方法.....	289
9.8	績效之評估.....	289
9.9	決策之執行.....	292
第十章 公共事務策略.....		295
	名詞解釋.....	296
10.1	姿態的選擇.....	298
10.2	模式的選擇.....	299
10.3	工具的選擇.....	300
10.4	環境的分析.....	307
10.5	國際性規則.....	315

第

1

章

基礎理論

- 1.1 國際貿易的程序
- 1.2 比較利益理論
 - 管理決策的相關性
 - 資本密集財貨與勞力密集財貨
- 1.3 國際市場內的企業
 - 多國籍公司
 - 直接國外投資
 - 改變的優勢
- 1.4 長期策略
 - 決策程序
 - 時間限制
 - 結構及資源的限制
 - 最佳策略

名詞解釋

比較利益 (Comparative Advantage)

國家進行國際貿易，出口生產成本較低的財貨或勞務（和其他國家之財貨或勞務比較），而進口其他國家生產之相對成本較低的產品，所能獲得之利益。

企業資源 (Company Resources)

資本、人力、技術知識、商譽、無形資產（專利、版權、商標、商業機密）分配系統、政治槓桿等等。

直接投資 (Direct Investment)

資本投資，並意圖獲得某些控制和在管理方面有其種程度的參與。

硬性財貨 (Hard Goods)

商品

中間財貨 (Intermediates)

投入於交付最終消費者之財貨中的製造品或加工品。

學習曲綫 (Learning Curve)

公司因熟練度提高而使效率增加（每單位生產成本降低）的圖形表示，亦稱經驗曲綫 (Experience Curve)。它是總合產量、時間、和廠商吸取本身經驗之能量的函數。

多國籍公司 (Multinational Corporation)

國際性的整合生產系統，母公司擁有資本控制權，而該母公司主要由母公司的本國人士擁有和管理。

產品 (Product)

交付給顧客之一套服務或附加價值之實體，其中包含生產廠商所有的努力。

社會成本 (Social Cost)

一個廠商在損害條件、法律費用、停工、保險費、建立及維持安全系統、稅捐、遵從政府規章、以及公共教育不涵蓋之員工一般訓練所發生之

成本。

軟體 (Software)

人力技術、技術知識及資訊。

結構 (Structure)

很難在短期內有重大改變之組織僵硬性。

技術效率 (Technical Efficiency)

每單位產量所需之人力、物料及資金之相互關係。通常技術效率愈高，相對之單位生產成本愈低。

時間範圍 (Time Horizon)

在做決策計畫時，所考慮之投入與產出（成本和效益）的時間範圍。

第1章 基礎理論

企業的國際化以新而刺激的方式向管理者（甚至基層的管理者）提出挑戰。沒有一個追求利潤的企業之高階主管，能對國際化的機會和威脅無動於衷，而致危及未來的利潤。

產品和生產要素的流動性日益增高，而且較少以國家為界；國際化的過程乃是企業對市場國際化的回應。為什麼呢？有許多答案。除了很少的例外情形，全世界已經選擇了工業化（即機械化），以提供更多的財貨和勞務，來滿足絕大部份人們追求更舒適、更安全及更長壽的需求，即使是在較少唯物論宗教和理念的訴求被視為佔優勢的地方，事實上，增加消費的壓力，在政治上和心理上都極具吸引力。我們祖先的生活方式，已經不夠了。幾年前在世界許多地區，並非如此。現在幾乎所有的國家領袖，不論是資本主義者或社會主義者，都在談生產效率及公平的分配。

當然，這種預期的興起，是配合着運輸及通訊技術的發展，這些發展已使得財貨和人的移動、資金移轉及資訊傳送的成本降低。例如，世界性的資訊爆炸，已使得最落後、孤立、貧困的村民也了解較富裕的人們所消費的財貨和勞務。教育的普及加強了這種了解。需求也因着傳播媒體及教育而增多、增強。政治制度所造成的「鐵幕」，或許可以有效地控制人及財貨的流動，但卻無法控制電子資訊的流通。最後，即使是最極權的政權