

外经贸企业领导干部任职资格培训教材

企业国际化 经营与管理

马春光 编著

GLOBALIZED
OPERATION AND
MANAGEMENT
OF BUSINESSES

中国对外经济贸易出版社

(京)新登字 062 号

图书在版编目(CIP)数据

企业国际化经营与管理/马春光编著. —北京:中国对外经济贸易出版社,1996

外经贸企业领导干部任职资格培训教材

ISBN 7—80004—487—4

I. 企… II. 马… III. 企业经营—企业管理—国际化—技术培训—教材 IV. F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 21794 号

外经贸企业领导干部任职资格培训教材 北京朝阳区隆昌印刷厂印刷

企业国际化经营与管理 787×1092 毫米 小 32 开本
10 印张 225 千字

马春光 编著

1996 年 5 月第 1 版

*

1996 年 5 月第 1 次印刷

中国对外经济贸易出版社出版

印数: 6 000 册

(北京安定门外大街东后巷 28 号)

ISBN 7—80004—487—4

邮政编码:100710

F · 321

新华书店北京发行所发行

定价:12.00元

前 言

根据 1992 年 4 月国务院批准的《关于对国有企业领导干部进行岗位任职资格培训的意见》提出的培训指导思想和具体要求,结合建设社会主义市场经济体制和进一步改革开放,发展我国对外经济贸易事业新形势的需要,我们对经贸大中型企业领导干部岗位职务培训的 11 本教材和教学参考书进行重编或修订。它们是:《中国对外经济贸易理论和政策》、《企业国际化经营与管理》(以取代《外贸企业管理》)、《财务会计》、《国际贸易实务》、《国际贸易政策与措施》、《国际金融》、《国际商法简编》、《国际营销学》、《国际经济技术合作》、《领导科学》和《经贸法规选编》,供外经贸企业领导干部岗位任职资格培训使用,也可作为其他干部职工培训教材。

《企业国际化经营与管理》由对外经济贸易大学马春光教授编写。

经贸部人事教育劳动司

1995 年 9 月

目 录

第一章	企业国际化概论	(1)
第一节	企业国际化和国际企业管理.....	(1)
第二节	国际企业经营环境.....	(9)
第三节	国际企业的发展阶段	(13)
第四节	我国企业目前所处的发展阶段	(20)
第二章	企业国际化经营战略	(26)
第一节	企业国际化经营模式	(26)
第二节	企业国际化经营战略	(63)
第三章	我国企业国际化经营	(78)
第一节	国际化经营与国际收支平衡	(78)
第二节	我国企业国际化经营的必要条件	(97)
第四章	企业国际化理论	(113)
第一节	比较利益理论.....	(113)
第二节	产品生命周期理论.....	(115)
第三节	国际生产综合理论.....	(123)
第四节	增值链理论.....	(126)
第五章	国际化企业的组织和人事管理	(134)
第一节	管理的开放系统模式.....	(134)
第二节	企业的组织设计.....	(151)
第三节	企业的管理体制.....	(158)

第四节	行为科学在企业人事管理中的应用·····	(163)
第六章	国际化经营企业的财务管理·····	(196)
第一节	内部资金管理·····	(197)
第二节	子公司的股权策略·····	(208)
第三节	海外子公司的财务管理·····	(210)
第四节	资本预算·····	(213)
第五节	外币换算·····	(215)
第六节	国际审计·····	(226)
第七章	国际化经营企业的决策方法·····	(231)
第一节	风险条件下的决策·····	(232)
第二节	不确定条件下的决策·····	(234)
第三节	几种主要的定量决策方法·····	(237)
第八章	国际化经营企业的定价原则·····	(261)
第一节	转移价格和正常交易价格·····	(262)
第二节	运用转移定价动机·····	(267)
第三节	转移价格的制定方法·····	(278)
第四节	一些国家限制转移定价的措施·····	(288)
第五节	转移定价在企业国际化经营中的应用·····	(293)

第一章 企业国际化概论

第一节 企业国际化和国际企业管理

一、企业国际化

进行对外直接投资和跨国经营，是当代生产社会化发展的必然趋势。随着关税和贸易总协定的结束和世界贸易组织的成立，世界上越来越多的企业进入了“无国界竞争时代”，企业国际化经营已从单一的把商品推向国际市场，进入到从生产、销售、服务到产品开发和研究一体化的全方位时期，随着我国经济全方位、各层次的对外开放，我国经济开始全面与国际经济接轨，国内市场将与国外市场逐渐融为一体，不断增长的“三资企业”和蓬勃发展的我国海外企业现状证明，中国企业国际化已经成为一种不可逆转的趋势。我国大中型企业，尤其是企业集团如何抓住有利时机进行跨国经营，直接参与国际竞争，在国际市场上最大限度地发挥自己的优势，这对于增强企业活力，提高管理效益，促进我国经济的发展具有重要的现实意义。李鹏总理早在七届人大五次会议政府工作报告中就指出：“对有出口条件的企业集团和工业企业要给予外贸自主权，逐步建立一批工贸、技贸、农贸、内外贸结合的经济联合体。努力扩大对外工程承包和劳务输出，稳步发展跨国经营”。江泽民总书记在党的第十四次全国代表大会上的报告中又进一步指出：“积极开拓国际市场，促进对外

贸易多元化，发展外向型经济”，和“积极扩大我国企业的对外投资和跨国经营”。我国企业如何进行跨国经营（或称作国际化经营）对我们来说是一个比较新的课题。

企业进行跨国经营涉及国际范围内的产品、技术、劳务、信息、资金等的流通和管理，而从事上述经营活动的企业（实体）称之为国际企业。国际企业是将各国经济连接在一起的重要力量，其国际生产流动过程的中心环节，是通过对其企业人力、物力、财力等要素的有效规划、组织协调，指挥和控制，形成有形和无形资产在国际间的移动，获取利润推动世界经济的发展。在过去的几十年中，世界上数以百万计的国际企业和数以万计的跨国公司参与国际竞争，形成了一股强劲的国际化潮流。国际企业管理正是顺应企业国际化的需要而发展起来的一个新专业。它借助于社会学、人类学、政治经济学、国际经济、国际贸易、国际商法及工商管理等学科的理论，在过去的 20 年中逐渐形成了一个完整的体系，成为管理学一个独立的分支。每一门学科都有自己的研究对象和研究方向。国际企业管理的研究重点侧重于国际企业经济活动过程中的各种管理关系及其发展和变化规律，这些规律相互影响，又相互制约，其关系变化直接或间接地决定着管理关系的发展变化，形成一定的规律性。研究和掌握这些客观规律性，可以使国际企业以最少的耗费和投入，完成有形和无形商品的流通过程，获取最佳的社会效益和经济效益。从理论上讲，研究我国企业如何进行跨国经营和建立我国的跨国公司属于国际企业管理学的范畴。

二、国际企业管理

当前，国际经济格局正在发生着深刻变革，出现了区域内、产业内、企业内贸易和投资占主导地位的国际生产和贸

易新格局。以国际生产和跨国经营为特点的国际企业不断向全球化发展。我国企业，尤其是外向型的大型企业集团和外贸公司正在积极转换经营机制，向实业化、集团化、国际化、多元化发展，努力开拓国际市场。加强企业管理培训在世界经济向全球化发展、国际市场竞争越来越激烈的情况下，显得更为迫切。这些新的变化和趋势要求我们必须以全球观念、战略眼光和超前意识来考虑跨世纪的企业管理人才的培养。

（一）管理学科

企业管理这个概念是随着社会化大生产的出现应运而生的。几十年来，在西方国家的本科教育中，管理学科和经济学科一直作为一级学科长期并存。我国实行社会主义市场经济以来，随着企业推向市场，参与国际竞争，企业微观管理人才的培养迫在眉睫。在大学本科教育中管理这个学科也从经济学科中分离出来，成为和经济学科并列的二级学科。在企业管理培训方面，美国在西方发达国家中一直处于领先地位，至今已有 50 多年的历史。现在，几乎所有的大学都设有管理学院，授予大学本科、硕士研究生、博士研究生学位，为企业培养了大批企业管理人才。

在大学本科阶段，美国的管理培训重点在于基础知识和基本技能的训练，强调宽厚的知识结构，增强学生的自我学习、解决问题的能力。而在硕士研究生阶段，尤其是企业在职管理人员，培训重点强调社会实践，结合企业实际，掌握决策能力。在 60 年代，美国大约有 600 所院校开设企业管理课程，但只有五分之一的学校有硕士学位课程。近年来，美国开设企业管理课程的院校多达 2000 余所，每年授予 6 万多个企业管理硕士学位，相当于 60 年代的十几倍。欧洲从 35 年前开始引进美国的企业管理课程。目前西欧有 200 多所高校

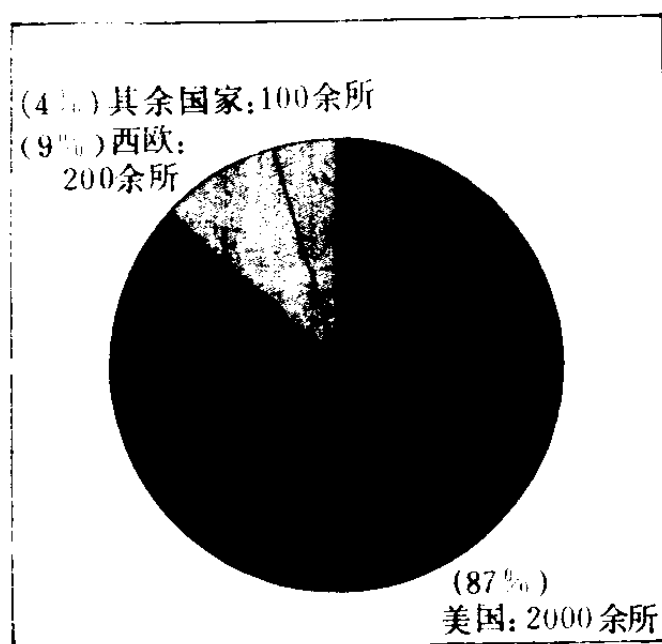


图 1—1 国外开设企业管理课程的院校

授权工商管理硕士学位，东欧一些学校也在近几年陆续引进了该学位。除此之外，加拿大、澳大利亚、新西兰以及东南亚一些国家的高等院校也都建立了企业管理学科，所培养的人才在数量和质量等方面基本满足了社会和企业的需要。

我国从 80 年代初开始在一些院校设立管理学科，培养管理专业本科生和硕士研究生。据不完全统计，目前已经有 200 多所院校开设了管理类专业，有不少大学在此基础上组建了管理学院。从 1991 年开始，我国开始引进西方的工商管理硕士学位(MBA)。国务院学位委员会已经分两批对包括对外经济贸易大学在内的 26 所高等院校授权开展工商管理硕士学位试点工作，主要招收在职具有大学本科学历、有 4 年以上实际工作经验、德才兼备、年龄在 40 岁以下的厂长、经理和管理人员。在职工商管理硕士(EMBA)的培养标志着我国企业管理培训的水平有了进一步的提高。

(二) 国际企业管理专业

国际企业管理是顺应企业国际化的需要而发展起来的一

个新型专业。它借助于社会学、人类学、政治经济学、国际经济、国际贸易、国际商法及工商管理等学科的理论，在过去的 30 年中逐渐形成了一个完整的体系，成为管理学科（二级学科）下面一个独立的分支（专业）。

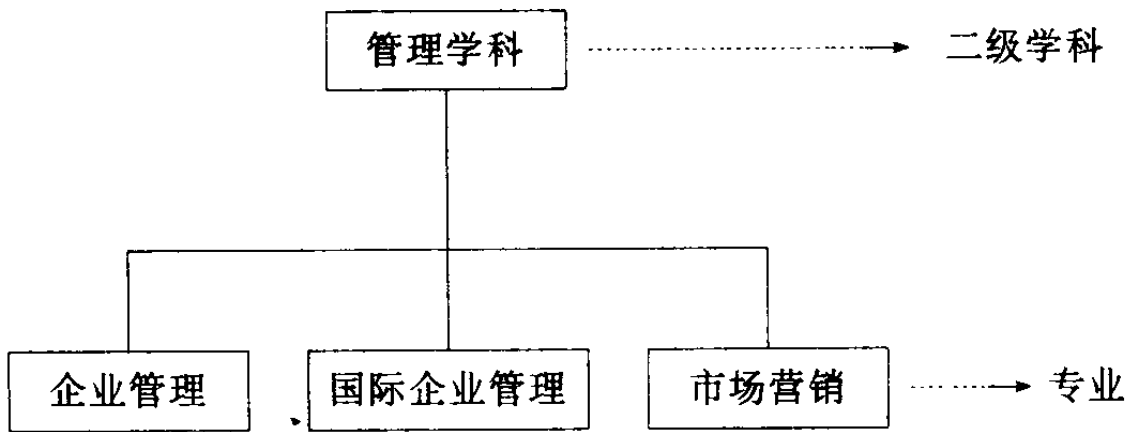


图1—2 国际企业管理专业

国际企业管理专业的出现，经历了一个管理学与经济学分设,再到国际企业管理由一般企业管理中独立出来的过程。本世纪中叶以来，随着国际工商业的蓬勃发展，从事国际工商业活动的企业数量和规模迅速增长，大批企业在世界范围内开展跨国经营活动，成为国际经济舞台上的主角。国际化经营的实践要求企业管理的研究和培训做出相应的发展，于是，一门新的专业——国际企业管理诞生了。

国际企业管理不同于一般的企业管理，也不只是一般企业管理专业的简单延伸和发展，它具有相对的独立性。首先，企业面临的环境不同，国际环境比国内环境更为复杂，包含更多的不可控因素。其次，企业承担的风险不同。从事国际工商业活动的企业除了要承担国内企业应承担的风险外，还要承担因跨国经营可能招致的其它风险，如汇率风险、政治风险、长途运输风险等。第三，企业采用的管理方式不同。由

于国家间存在着政治、法律和文化等方面的差异，在国内适用的管理方式在海外企业就不一定适用。因此，国际化经营的企业在人事、财务、营销和生产诸方面应根据各国的具体情况采用相应的管理方式、决策程序和策略手段。

国际企业管理专业的产生是世界经济发展的必然结果，对我国企业走向国际经济舞台，开展国际化经营具有重要意义。我国实行改革开放 10 多年来，在对外经济交往方面取得了举世瞩目的成就。除了商品进出口贸易额翻了一番外，在吸收外商投资、兴办海外企业、开展劳务出口的方面都有很大发展。截至 1994 年 6 月，我国经批准在海外开办的贸易和生产型企业共有 4557 家，分布在 120 个国家和地区，中方投资 57.8 亿美元。自 1979 年颁布《中外合资经营企业法》至 1994 年 6 月底，我国外商投资企业发展到 20.6 万家，使用外资金额近 1000 亿美元。李鹏总理在七届人大一次会议的《政府工作报告》中指出：“全国性的外贸公司、工贸公司要逐步向多功能、国际化方向发展，有计划地把工作重心转移到努力开拓国际市场上来”。目前，我国企业参与国际工商业活动的深度、广度和复杂程度都是改革开放前无法比拟的。随着改革开放的进一步深入和社会主义市场经济的建立，以及我国会计制度逐渐与国际惯例接轨，在今后一段时期内，我国将有一大批大中型企业走向国际经济舞台，实行国际化经营，为开拓国际市场，利用国外资源，加速社会主义现代化建设服务。

要建立社会主义市场经济必须要重视培养国际化经营人才。在国际企业内部，财力和物力不过是被动的生产要素，人才是企业的主体。国际企业之间的竞争本质上是人才的竞争。培养一批熟悉国际惯例和市场环境、又具有在海外从事经营

和管理能力的人才是我国企业国际化的关键。跨国经营的专业人才应通晓国际贸易、国际金融、国际营销、国际企业管理和国际商法等知识,熟知国内生产、管理和销售业务,并能按国际惯例管理海外企业。企业派往海外从事子公司业务的经营和管理人员必须要掌握当地语言,熟悉当地文化习俗和社会环境,有较强的公共关系技能和适应能力,强烈的开拓意识和献身精神,并有强烈的爱国热忱,事业心和开拓精神。

与面临的任务相比,我国企业的国际化经营人才极为缺乏。企业界已经发出了呼唤:中国企业要在世界范围内“作战”,需要有一批专职管理队伍,必须培养一批能够运筹帷幄、决胜于千里之外的跨世纪的企业经理,培养造就一批市场经济的高水平经营管理阶层。这是建立社会主义市场经济体制的历史性任务。李岚清副总理曾强调说:“如果人才培养跟不上,经贸事业的发展就将是一句空话”。因此,人才问题是一个战略问题,一个根本性问题。能否及时地通过高等教育手段为国家培养相当数量的企业国际化经营专门人才,是制约我国企业走向国际市场的关键因素之一。它直接关系到我国改革开放的既定国策,影响到我国国民经济和社会发展分三步走的战略部署和社会主义市场经济的健康发展。因此,加强国际企业管理专业建设,培养大批政治素质好、外语水平高、熟悉企业国际化经营管理业务的应用型人才,是我国企业走向国际市场的迫切需要,也是我国高等教育战线面临的一项重要任务。

当前,要进一步加强大型企业派往海外人员和海外企业在职人员的培训,进一步充实、更新和提高他们的业务知识,跨国经营技能和外语水平,使其适应跨国经营的需要。要培养好一支胜任跨国经营的队伍,除了注意在海外企业管理的

实践中锻炼和提高跨国经营人员的能力和逐步形成一套管理、使用、考核和提高跨国经营人才的办法外，要从根本上解决培养高素质的国际化人才，必须要从完善经贸高等院校企业管理培训抓起。从这个意义来说，在职工工商管理硕士的培养迫在眉睫。在这方面，除了注重培养高水平，有国际企业管理实践经验的教师队伍外，要加强和完善国际企业管理学科的学科建设，增设务实性的跨国经营的课程，充实和更新教材内容（增加一些成功的跨国经营企业的案例），以提高经贸学科毕业生的业务水平和国际化适应能力。

为了适应我国经济体制改革和对外开放形势的需要，对外经济贸易合作部下属的对外经济贸易大学于 1982 年开设了国际企业管理专业，并在此基础上创办了国际企业管理系，1994 年 2 月调整为国际工商管理学院，是我国最早设立国际企业管理专业的院校之一。

对外经济贸易大学开设国际企业管理专业以来，经过 13 年的建设，结合我国国情，在借鉴国外企业管理学科课程体系的基础上，在联合国开发计划署两个学科建设项目支持下，在对外经济贸易合作部制定的“经贸学科发展计划”的指导下，建立了具有中国特色的、以企业为本位，以市场为导向的国际企业管理专业课程体系。目前，国际企业管理专业共开设各类本科课程 83 门。这些课程在 90% 的程度上与美国南卡罗莱那大学管理学院（该学院的国际企业管理专业在过去 5 年中一直被评为全美第一）的课程体系有可比性。

对外经济贸易大学于 1983 年在国际贸易专业下开始培养国际企业管理方向的研究生。经国务院学位委员会批准，该专业于 1986 年 8 月获经济学硕士学位授予权。经联合国专家的考察，该专业授予的硕士学位于 1988 年 11 月得到美国纽

约州立大学董事会的承认，是目前国内该学科唯一得到国外承认的学位。目前，国际企业管理专业已经形成了完整的研究生课程体系，共有核心课和选修课 20 多门。1992 年 5 月该专业获在职人员申请硕士学位授予权，1993 年 5 月获工商管理硕士学位（MBA）授予权（试点），成为全国 26 个有此项授予权的院校之一。13 年来，对外经济贸易大学为我国的经贸事业培训了数千名在职企业经理人员。除此之外，对外经济贸易大学分别于 1988 年和 1990 年与英国注册会计师协会（ACCA）和加拿大注册会计师协会（CGA）建立了联合培训关系。在这两个协会的支持和赞助下，为我国的外经贸企业和外商投资企业培养了大批的从事国际化经营的会计和财务人员。

从总体上来说，我国的企业培训还处于初期阶段，我们的课程体系还不够完善，教材、参考资料、案例、计算机软件等尚不配套，课程内容国际化程度不高，学生综合运用所学知识的能力差，存在着基础理论薄弱，知识面偏窄，缺乏灵活和应变能力等问题。我们要在党的十四大精神和邓小平同志建设有中国特色的社会主义理论的指导下，立足于我国企业管理培训的实际情况，借鉴国外管理培训的先进经验和方法，大胆实践，不断总结；在深化改革，扩大开放的新形势下，为适应社会主义市场经济的需要，提高各级管理人才的素质，为建立以企业为本位，以国际市场为导向的企业培训体制而努力。

第二节 国际企业经营环境

我国企业进行国际化经营，首先必须分析企业所处的国

内、国外和国际三种环境，以及处在这种变化莫测、激烈竞争环境下企业走向国际化的理论根据、发展过程、管理方式、经营战略和国际企业经理人员所应具备的素质、条件和能力。本书根据国际企业管理学在发展过程中形成的理论，着重对我国企业如何进行国际化经营作一初步探讨。

一、环境概述

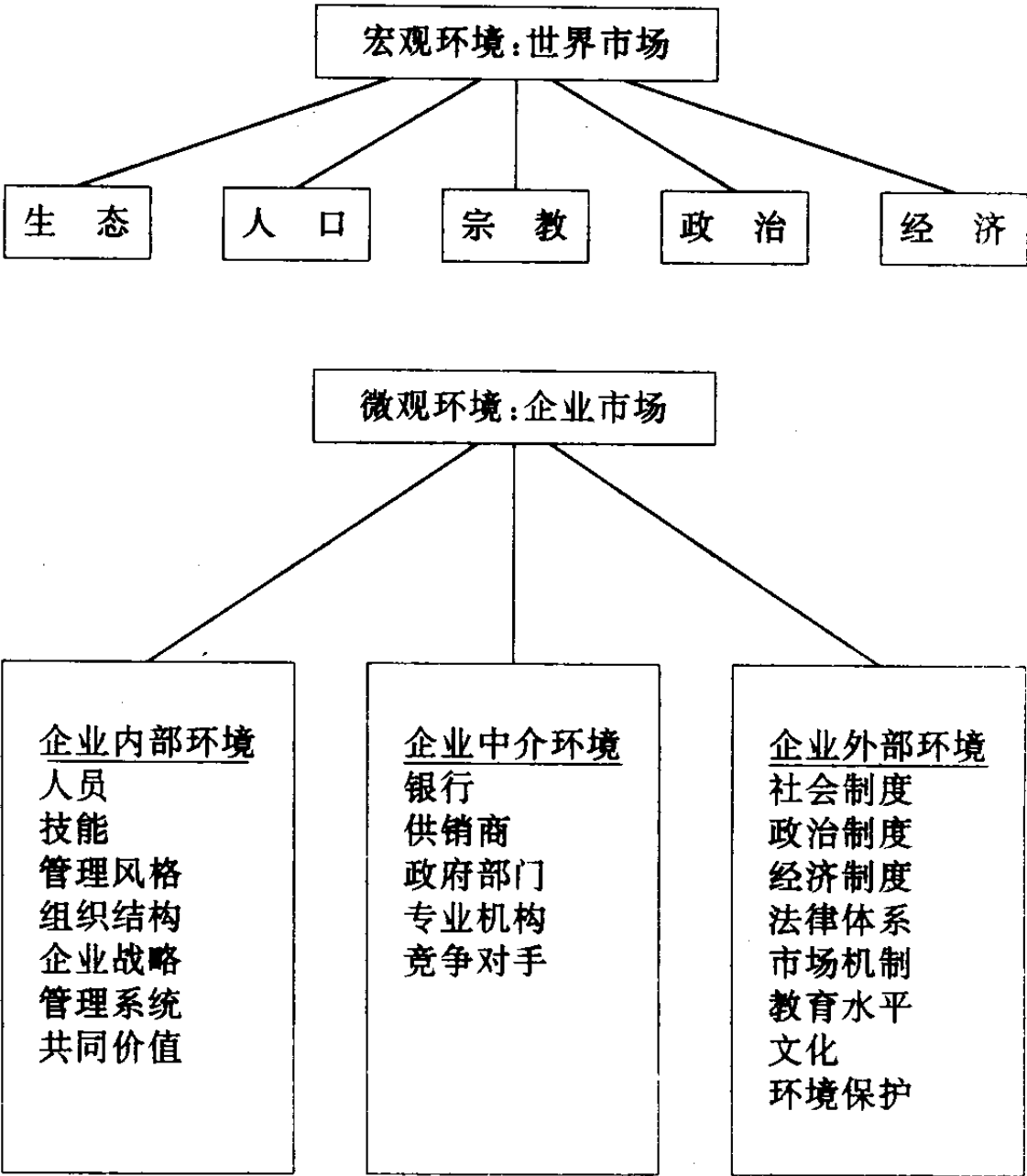


图1—3 企业内、外部环境

国际企业不同于国内企业，它处于国内、国外和国际三种变化莫测、错综复杂的环境之中。无论国内环境还是国际环境，一般又分为经济环境、政治环境、法律环境、文化环境和地理环境等。国际企业管理人员不仅要熟悉本国环境，而且要深入了解和分析国际环境，特别是交易对象国和投资东道国的环境。仅以政治环境为例，社会制度的本质性差异必然反映在经济活动和法律制度等诸多方面。就是在同一种社会制度的国家之间，也存在着各种各样的环境差异。

国际企业的外部环境包括一般环境和特殊环境。所谓一般环境是指对于各个行业的企业都是客观存在着的机会与制约条件，而特殊环境是对某一个行业的企业存在着的机会与制约条件。一般环境与特殊环境不是截然分开，而是相互关联的。

国际企业的外部环境是企业赖以生存和发展的社会基础，企业的生产经营活动不是孤立地进行的，而是与外部环境发生各种各样错综复杂的关系。企业所有制的形式决定着企业行为的性质，宏观经济形势与状况；政府的政策与计划控制强度制约着企业的行为取向，市场环境影响着企业的行为的变化。总之，企业的外部环境制约和影响企业的生产、交换、分配、消费行为和厂长行为，而企业的这些行为正是企业活力的表现。

国际企业的外部环境变化对企业会产生很大的影响。当今世界处于急剧变化之中。现在企业变革比70年代以前速度更快、周期更短、范围更广、内容更深刻彻底。许多大企业深知单在价格、市场、企业结构上做一点修补和改良是不够的，非得在经营战略、产品方向、人事制度、用工办法、分配原则等大政方针上做根本性变革，转换企业的经营观念和

经营机制。

促使国际企业发生变革的主要外部环境因素包括：世界经济形势，国际贸易周期性变化，高通货膨胀率的压力，市场全球化趋势，政府干预的程度，政治、社会和人口变化，企业竞争状况，消费者的需求，传统边界概念的削弱和消除，企业规模和复杂程度，企业经理人员的素质、能力和战略意识，企业无国界化趋势，技术革新和发明以及企业文化的创新和发展。

国际企业要适应其所处的外部环境的变化，并不断地提高自己的应变能力。应变能力是企业对外界环境的适应能力，它主要是通过改善企业经营管理来实现的，企业要根据市场需求和外界环境的变化对其产品、生产布局、工艺和技术水平进行调整，调整得越及时、越顺利，企业应变能力就越强。凝聚能力是以企业职工对企业的态度表现出来的，凝聚能力的强弱，关系到企业职工积极性和创造性以致企业整体功能的发挥。

二、全球经济环境和国际企业

国际企业到海外建立子公司，进行跨国经营，不仅要掌握东道国的经济发展趋势，而且要对全球经济发展现状和趋势有清楚地了解。著名的跨国公司理论奠基人邓宁教授从企业参与社会经济活动的角度，将全球经济划分为五个阶段。他认为，第一阶段从19世纪中叶至1918年，第二阶段从1918年至1945年，第三阶段从1945年至20世纪60年代末，第四阶段从60年代末至80年代中，第五阶段从80年代中至今。在这五个具有鲜明特点的发展过程中，世界经济越来越趋向区域化、一体化和全球化，使各国经济、地区经济、国际贸易、国际金融、国际投资等环境发生了巨大变化。随着