

跨国经营论

理论·策略·实务

高湘一 高湘鸿 李晓荣 著

新华出版社

京新登字 110 号

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国经营论: 理论·策略·实务/高湘一等著.

—北京: 新华出版社, 1994. 7

ISBN 7-5011-2589-9

I. 跨… II. 高… III. 跨国公司-企业管理 IV.

F276.7 中国版本图书馆 CIP 数据核字 (94) 第 06441 号

跨国经营论

——理论·策略·实务

高湘一·高湘鸿·李晓荣 著

新华出版社出版发行

新华书店经销

北京印刷一厂印刷

850×1168 毫米 32 开本 9 印张 192,000 字

1994 年 7 月第一版 1994 年 7 月北京第一次印刷

ISBN7-5011-2589-9/F·350 定价: 12.88 元



前 言

随着改革开放的深入,我国经济呈现出迅速发展的势头。企业在强化内部管理以追求效益,研究适应市场以提高应变能力,转换企业经营机制以增强经营活力等方面取得了很大的成绩,企业的实力大为增强,逐步具备了走向国际市场实施跨国经营,在全球范围内放手一搏的条件。

另一方面,世界经济形势近十年里发生了很大的变化:欧洲统一大市场已经运转;关贸总协定第八轮谈判(乌拉圭回合)取得建设性成果;跨国经营成为各国实施外向经济策略的主要手段;跨国公司经济实力不断膨胀,接近完成由区域市场经营向全球一体化经营的战略转变,加之我国即将恢复关贸总协定缔约国的合法地位,使得企业的跨国经营面临着新的市场环境和强劲的竞争对手。

目前,在世界经济中扮演主要角色的是跨国公司。无论是贸易市场、金融市场,还是投资市场,跨国公司都占主体地位。第二次世界大战后,随着美国经济实力的增强,美国企业界掀起了一股强烈的跨国投资旋风。投资的主要地区是西欧,波及到南欧、大洋洲、加拿大、日本等地。此举使世界贸易额猛增,同时也使美国许多企业快速发展,成为独霸一方的跨国企业集



C

131371

团。六十年代中后期,步美国企业的后尘,英国、法国、德国、日本等国的大中型企业纷纷挤入国际投资市场成为跨国公司。

在近四十年里,跨国公司在自身发展过程中,伴随着经济实力增强,形成了以其内部定能型管理、外部定位型市场营销、借市场于产品系列、寓推销于投资之中等为主体的一整套经营理论和实务。因而,当今世界提到现代经营,均公认其为跨国性经营。可以这样说,跨国公司支配着世界市场,几乎所有世界经济活动的背后,都有跨国公司的影子。

外向经营,步入世界市场,是我国企业发展的趋势之一。企业涉外经营的途径可以概括为:一是对外投资;二是引进外资。无论采取哪种形式,首当其冲的是与跨国公司打交道。因此,熟悉与精通跨国公司的投资策略、经营方式、营运过程、操作特点、内部组织结构与管理、全球一体化营销战略等就成为企业家之必然,在此基础上,才能拟定我们行之有效的对策。本书将以上内容为主体进行系统论证和分析,希望能在实施跨国经营方面给我国企业以帮助,同时也希望能为我国企业家提供实务性的操作技能和手段。

本书的侧重点在于分析和论证有实用价值的经营方式和手段,对于目前一般已趋完整的企业经营概念,则尽量避免重复论述。其特点是:(1)以跨国公司经营纵向操作为主线,突出分析和论证各个环节的主体及其连接点。先外部条件,后内部管理,中间加上外部条件的变化与跨国公司区位策略的调整并逐步形成轴承型的全球一体化方位决策。(2)以横向影响因素的分析为辅助,阐述外部环境与跨国经营的利害关系,揭示跨国经营与国内经营的主要差别。(3)各章均附有大量的实例论证。(4)各个重点内容及全书的最终落脚点放在我国企业实施

外向经营与跨国公司业务往来时的对策。在我国实践中,目前较为广泛的是技术转让,本书以两章的篇幅分别从转让方和被转让方各自不同的立场专题分析其利弊得失以及与此密不可分的技术贸易实务操作。

在写作过程中,先后得到数位专家教授的指导和许多朋友的帮助,得到我们所在单位的领导和同事们的支持和帮助,尤其得到周寿莹老师的指点,特表示衷心的感谢。还要特别感谢陈乐凯先生和陈炜华先生,作为责任编辑,他们付出了辛勤的劳动。

跨国公司经营是一项极其复杂的系统工程,它几乎包括了目前所能总结的有关企业经营的理论和实务。尽管我们经过十年的探讨和研究,六易其稿,限于水平,所写的可能是沧海一粟,挂一漏万,仅是作者的浅识,难免存在着许多不足之处,敬请读者见谅,敬请各位同仁指正。

作 者

一九九四年五月于北京

目 录

第一章 跨国投资与市场 (一)

—— 风险分析及其对策	(1)
一 投资环境分析	(1)
(一) 政治环境评估	(2)
(二) 经济发展状况指标体系	(2)
(三) 当地政府对外资的管理政策	(2)
(四) 当地与企业经营相关的法规	(2)
二 成本——收益分析	(3)
(一) 市场需求分析指标	(4)
(二) 经营所需要的资源指标	(4)
(三) 人力资源指标	(4)
(四) 资金供应指标	(4)
(五) 地主国税收因素指标	(4)
(六) 市场潜在容量分析	(5)
(七) 投资成本分析	(6)
● 投资成本 ● 经营成本	
(八) 投资风险综合分析	(7)
● 投资环境与风险测定 ● 市场供求与风险测定	
(九) 如何去美国投资 (实例分析)	(8)
三 政治风险的分析及其对策	(12)
(一) 政治风险的分析	(12)

(二) 如何应付有可能出现的政治风险…………… (13)

四 合资企业中外资撤走的原因分析…………… (15)

● 外资经营动机与外部条件的相关分析

● 外资运转与母公司的方位策略的相关分析

● 实例分析

● 要点提示

第二章 跨国投资与市场 (二)

——子公司与分公司…………… (20)

一 子公司与分公司的归属差异…………… (21)

● 设立手续及程序差异

● 地主国法律的差异

二 子公司和分公司与税收作用程度…………… (22)

(一) 分公司的所得税…………… (22)

(二) 子公司的所得税…………… (23)

三 分公司法律特性分析…………… (24)

● 债权债务的责任承担

● 贷款抵押权

● 商品责任保险的购买

第三章 卓有成效的渗透性投资方式

——购买策略…………… (25)

一 购买企业与企业外向经营…………… (25)

● 购买企业的着眼点

● 购买行为与股权策略

二 购买策略的优势…………… (26)

(一) 实施购买策略与快速建立产销系统…………… (26)

(二) 实施购买策略与资本投入…………… (27)

(三) 有效地利用被收企业的配销网…………… (27)

● 案例分析

(四) 购买行为可迅速扩大企业生产线广度…………… (28)

(五) 购买行为可使企业获得现成的技术与管理

制度…………… (29)

三 购买策略的潜在不利因素分析	(29)
(一) 投资金额往往高于购买决策时的估计值	(29)
(二) 收购来的新产品线仍有相当大的风险	(31)
(三) 对收购对象不易作正确的评估	(31)
四 收购投资方式实务分析	(32)
(一) 确定明确的投资目标, 积极搜寻收购对象	(32)
(二) 实施对收购对象的评估	(34)
(三) 投资者本身经营实力的综合评估	(36)
(四) 主要国家对外商在本国收购企业态度分析	(37)
第四章 合资经营实务及其操作	(41)
一 股权策略的选择及其实施条件	(41)
(一) 企业本身能力分析	(41)
●财力及管理能力	●技术程度
●一体化战略	
●所需外部条件的协作程度	
(二) 当地政府有关的法令政策因素	(44)
●股权限制因素	●股权率的分享
二 合资企业特殊形态分析	(45)
(一) 企业与当地政府合资形态分析	(45)
(二) 三方加入的多国性合资经营分析	(47)
(三) 由股权收购而形成的合资形态分析	(48)
●实例分析	
三 合资企业经营控制策略	(50)
(一) 掌握过半数股权与经营控制	(50)
(二) 股权分散而取得多数股权与经营控制	(51)
●实例分析	

四 合资企业经营影响策略	(53)
●掌握实物供应和参与经营	
●掌握特定的管理技术和参与经营	
●掌握市场营销和参与经营	
●实例分析	
五 合资企业优劣分析	(55)
(一) 合资企业优势分析	(55)
●实例分析	
(二) 合资企业劣势分析	(59)
第五章 国际技术转让与技术贸易 (一)	
——国际技术转让与经营	(61)
一 技术转让的主要标的	(63)
(一) 商标转让	(63)
●商标的国别申请	
●商标的保护	
●实例分析	
(二) 专利转让	(65)
(三) 专有技术转让	(66)
●实例分析	
二 技术转让与股权策略	(67)
(一) 合作双方以技术转让为主, 伴有少数股权投资	(67)
(二) 母公司与子公司之间技术转让分析	(69)
三 技术转让与实物供应分析	(69)
四 技术转让与经营特性分析	(70)
(一) 技术转让的优势	(70)
●技术转让方式与经营风险	
●技术转让与商品行销	

●技术转让与专利权和商标权的保护	
●技术转让与克服进口限制和投资限制	
●技术转让与公司知名度	
●技术转让与成本的投入	
(二) 技术转让的劣势	(73)
●实例分析	
五 跨国公司惯用的技术转让策略分析	(75)
(一) 技术转让中的成本利益分析	(75)
●预期收益分析及指标体系	
●成本预测分析及指标体系	
(二) 被转让方选择分析	(78)
●跨国公司常用的选择步骤	
●选择指标体系	
六 技术转让合同中的双方利益分析	(79)
(一) 技术转让方看中的限制条款	(79)
●实例分析	
(二) 技术被转让方在技术转让合同中应注意的 事项	(83)
●技术选择标准	●技术范围
●技术资料的提供	●技术转让过程的认定
●有关人员的训练	●技术指导
●专利权的实施	●合同时间长短
●关于独占权	
第六章 国际技术转让与技术贸易 (二)	
——技术贸易操作	(87)
一 技术贸易的内容和方式	(88)
(一) 技术贸易的内容	(88)

●专利使用权	●专利技术使用权	
●商标使用权		
(二) 技术贸易的方式		(91)
二 交易准备		(93)
(一) 技术选择的标准		(93)
(二) 技术引进项目的可行性研究		(95)
●市场预测	●技术论证	
●财务分析		
(三) 可行性研究报告的编制		(98)
三 许可证贸易		(99)
(一) 专利许可		(101)
●专利许可协议的基本条款		
●专利许可协议中双方的权利和义务		
●不得反控条款		
●未决专利和专利失效的处理		
(二) 商标许可		(104)
●商标许可方式		
●商标许可协议的主要条款		
四 专有技术转让		(106)
(一) 技术的范围和内容		(107)
●转让技术的对象和范围		
●合同产品的技术性能指标		
●提供技术资料的内容清单		
(二) 技术的传授		(109)
●技术培训	●技术指导和技术服务	
(三) 技术的修改、改进和发展		(111)
(四) 技术的验收		(112)

(五) 保密条款	(113)
五 技术作价	(114)
(一) 作价原则	(114)
● 输出方定价 ● 引进方定价	
(二) 作价方法	(116)
六 税收	(117)
(一) 关税	(117)
(二) 印花税	(117)
(三) 所得税	(118)
七 技术贸易中的限制性商业惯例	(119)
第七章 国际市场行销 (一)	
——代理商策略分析	(121)
一 国际市场行销通路 with 中间商	(121)
(一) 国际贸易惯例 with 中间商的类型	(122)
(二) 行销实务 with 中间商的类型	(123)
(三) 经销商的特性分析	(125)
(四) 贸易商的特性分析	(125)
二 代理商类型及经营特点分析	(127)
(一) 代理商的三种类型	(127)
● 代理关系为主体 ● 买卖关系为主体	
● 实际结算方式为主体	
(二) 代理商与行销通路分析	(130)
● 实例论证	
(三) 代理商与厂商其他合作方式分析	(132)
三 企业选择国外市场行销途径分析	(134)
(一) 采取选择代理商行销的市场行销通路	

优势分析	(135)
●四大优势与实施条件 ●实例分析	
(二) 厂商自行设立国外销售机构建立行销通路	
优势分析	(137)
●七大优势与实施条件 ●实例分析	
(三) 厂商与国外市场营销通路策略	(140)
●自设机构的经营风险评估	
●国外市场营销通路特点分析	
●产品特性及其与市场的相关关系	
●国外市场地理特性与行销通路分析	
●地主国有关法令分析	
(四) 跨国公司通常采取的混合策略	(143)
●实例分析与论证	
四 厂商选择国外代理商的程序及指标体系	(145)
(一) 厂商在选择代理商前的准备工作	(145)
●指标体系的确立 ●分项指标的实施条件	
●实例分析	
(二) 厂商选择代理商时应特别注重的事项	(149)
●对方背景的调查	
●行销目标与代理商规模	
●能力、信誉、代理权	
(三) 厂商选定代理商之后的作业行为	(151)
第八章 国际市场行销 (二)	
——行销策略分析	(153)
一 行销环境分析	(153)
二 跨国行销的基本策略	(154)
(一) 标准化与差异化分析	(154)

●实例分析与论证	
(二) 分散化与集中化分析	(155)
●实例分析与论证	
(三) 整体行销与区隔行销分析	(157)
三 跨国行销的商品策略	(159)
(一) 差异化商品策略	(159)
(二) 标准化商品策略	(160)
(三) 差异化与标准化策略的决策要素	(161)
(四) 跨区域行销中的商品属性调整	(162)
四 跨国行销的广告促销策略	(166)
(一) 差异化广告促销策略	(166)
(二) 标准化广告促销策略	(169)
(三) 标准化广告促销策略实施的前提条件	(170)
五 跨国行销的价格策略	(171)
(一) 成本因素	(171)
(二) 市场需求状况	(171)
(三) 市场竞争状况	(172)
(四) 跨国行销目标的测定	(173)
第九章 跨国公司的组织与管理	(174)
一 跨国公司的组织形态	(174)
(一) 跨国经营部	(175)
●跨国经营部功能	●跨国经营部组织结构
●跨国经营部管理方式	
(二) 全球性区域式组织形态	(178)
●经营职责及功能的划分	●组织结构
●管理方式	●实例论证

- (三) 全球性产品式组织形态 (179)
- 产品系列与机构序列 ●经营功能
 - 组织结构 ●管理方式
 - 实例论证
- (四) 混合式组织形态 (180)
- 机构交叉运行与功能差 ●立体管理与单面结构
 - 实例论证 ●重要提示
 - 集成方块模式与管理体制
- 二 跨国公司管理中的集权与分权 (183)
- (一) 分权的优劣比较 (184)
- (二) 集权的优劣比较 (185)
- (三) 集权与分权的影响因素 (186)
- 分支机构发展的阶段性 ●产品特性
 - 市场特性 ●各分支机构间的依赖程度
 - 母公司对国外投资企业的控制力
 - 管理者的个人素质及行事方式
- 三 集权和分权下企业自主权功能的比较 (193)
- 松下电器公司实例分析 ●行销决策中的集权与分权
 - 实例分析 ●财务决策中的集权与分权
 - 实例分析 ●组织设计与企业主干系统
 - 集权与分权的划定与企业控制系统
 - 集权与分权程序的衡量指标
- 四 跨国公司组织形态的策划与控制 (197)
- (一) 跨国公司策略性规划程序 (197)
- 策略性规划与作业性规划
 - 企业自身全面评估 ●企业外部情况分析
 - 拟定企业目标 ●拟定企业国际经营策略
- (二) 跨国公司整体性企业策划的特点 (200)

● 母公司与分支机构的信息传递渠道	
● 强调环境分析与应变对策	
● 资料口径的统一	
(三) 跨国公司组织功能与企业策划的相关关系···	(201)
● 跨国经营部组织形态下的企业策划	
● 全球性区域经营部组织形态下的企业策划	
● 全球性产品经营部组织形态下的企业策划	
● 混合式组织形态下的企业策划	
(四) 企业策划中的集权与分权分析	(205)
● 分权条件下的企业策划	
● 集权条件下的企业策划	
五 跨国公司对子公司经营的控制	(208)
● 策划与控制论	
● 控制的层次及目标论证	
● 控制实施的三种方式及实例分析	
● 内在因素分析	
● 外在因素分析	
● 预算控制的指标体系及计算公式	
第十章 跨国公司内部转价策略	(214)
一 跨国公司内部转价的内涵	(214)
● 内部转价与多中心利润测算	
● 内部转价的实施与方位压力	
● 内部转移价格制定的两种方式	
● 内部转价与各分支机构利润的转移	
● 实例分析	
二 跨国公司内部转价的功能	(217)
(一) 提高产品市场的竞争力	(217)
(二) 适时转移内部资金	(218)

(三) 减轻税收负担	(218)
●关税成本	●所得税负担
(四) 克服各国政府管制	(219)
●避开贸易限制	●克服外汇管制
●克服股利汇出限制	
(五) 其他功能	(220)
三 跨国公司内部转价的限制条件	(221)
(一) 企业内部的限制条件	(221)
●所属各利润中心成绩的真实评估	
●合资子公司的股权比率权数	
(二) 各国对非常规交易的限制	(222)
●实例分析	
第十一章 跨国公司的财务决策	(226)
●财务风险与全球统一调度资金	
一 资金的筹集与调度	(226)
(一) 跨国公司财务决策的财务环境因素	(226)
●通货膨胀	●外汇管制
●汇率变动	●税制差异
(二) 跨国公司所属子公司的资金筹集	(230)
●企业内部资金来源	
●企业外部资金的取得方式、程序、成本	
(三) 选择资金筹集渠道的决策因素	(235)
●地主国有关法令及行政条例	
●补充资金的期限	
●经营经验	
●借贷方式与调整信用交易条件的手段	
●实例分析	