

国际企业经营管理

祝 侃 肖国金 刘 军 编著
曹靖宇 周 勇

International Business Management



煤炭工业出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国际企业经营管理/祝侃主编. —北京:煤炭工业出版社,
1996

ISBN 7-5020-1392-X

I. 国… II. 祝… III. 跨国公司-企业管理 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (96) 第 18219 号

国际企业经营管理

祝侃 肖国金 刘军 曹靖宇 周勇 编著

责任编辑: 于 杰

*

煤炭工业出版社 出版发行

(北京安定门外和平里北街 21 号)

北京宏伟胶印厂 印刷

*

开本 850×1168mm^{1/32} 印张 12 插页 2

字数 314 千字 印数 1—1,060

1996 年 10 月第 1 版 1996 年 10 月第 1 次印刷

书号 4161 定价 21.00 元

走企業國際化經營

道路，參照國際大綱

環！

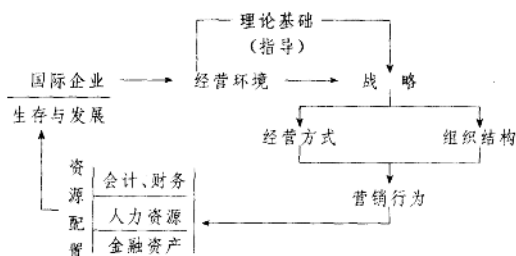
朱金山

一九九二年一月

前 言

一国政府推行“经济开放”的政策，这就意味着把本国经济同世界经济融为一体，把本国市场同国际市场联为一体。由此也就引发出一个现实的问题：一方面不同开放程度的本国市场要被外国经营势力所扩张和占领，本国经营势力相对较弱的企业的原有市场会因此丧失，造成损失；另一方面也为本国经营势力强的企业向国际市场扩张提供了机会，可以发挥企业的经营优势，开拓市场，获取利益。当然，对一个无力扩张的国家而言，任何形式的“经济开放”政策，都不会对本国经济或本国经营势力产生任何积极的影响。如果一个国家的“经济开放”政策是明智的，那么，对于一个国家的经营势力——企业而言，就必须摒弃狭隘的保护落后的民族主义观点，抓住机遇、重组要素，巩固国内市场的占有率，利用经营和资源优势，扩大和开拓国际市场，在全球竞争中牟取经营利益。所以，一个企业必须要有经济国际主义观点，企业经营实行无国界的国际化经营，把地球看作自己的车间、工厂、商店和市场，生产经营不局限于时空，把世界地图看作自己的经营版图。这样，企业的“国际经营”问题，作为一个具有战略意义的课题，就摆在了企业家、学者、政府官员等相关群体的面前。我们有义务、有能力去解答这个问题，这便是我们撰写此书的目的。

企业进行国际经营的实质是指企业应如何面对更加复杂的经营环境，根据自身的资源和经营优势，确定企业的经营战略，寻找最适宜的经营方式组合，合理配置企业经济资源（人、财、物），以实现企业经营目标（利润最大化）。为了便于阐述和方便读者掌握，本书在撰写时采用了下面的逻辑体系：



本书在内容和结构上具有两个鲜明的特点：

一是采用了教科书式的撰写形式，这样能够做到概念明确、层次清楚，体系严密，可以满足学校教学和师生自学之用；二是采用了理论和实践相结合的方式，理论深入浅出，资料丰富翔实，可以满足理论研究者 and 实际工作者的双重需求。

但愿理论求索者和企业经营者读了此书后能有所收获，这便是撰写者的最大心愿。

作者

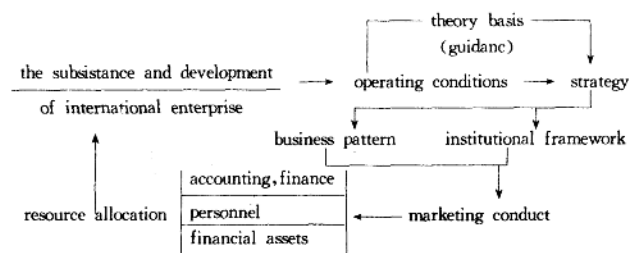
1996年8月

PREFACE

Nowadays, many nations have employed the "open economy" policy, which means to join the domestic economy with the world economy and connect the domestic market to the world market. This policy always leads to such conditions as follows: On one hand, when opening to the outside world, some of the domestic market will be occupied by the foreign enterprises. So some domestic enterprises with lower management power may lose some of their market and profit; on the other hand, with the opening to the world economy, some domestic enterprises with higher management power get the chance to expand their international market, to give play to their potential management power and earn the profit subsequently. Of course, to a nation with no expanding power, the employment of "open economy" policy probably would bring no direct profit to its domestic economy. But if the opening policy it employed is wise, its business cycle units must abandon the national egoism and take the advantage of opportunities, rearrange the key elements, solidify the domestic market share, make use of the business and resources superiority to open up and enlarge the international market and earn profit through the world competition. So, as a modern enterprise, it must have the viewpoint of economy internationalism and take the whole world as its own workshop, store and market, take the world map as its operation territory regardless of the national boundaries and space-time limit. Under such a condition, the "in-

ternational management" of enterprises which is of strategic significance is faced up by the entrepreneurs, scholars, government officials and various related units. So we feel that we have the responsibility and ability to solve this problem, which is the purpose of publishing this book.

To an enterprise, the essence of international management indicates; under a more complicated international operation condition, the enterprise should rely on its own business and resource superiority, take the suitable business strategy, seek the most favourable mix of business patterns and reasonably allocate the economic resources (including labour, capital and physical resources) to realize the operating target, i. e., the maximization of profit. To give the readers an easy understanding of its contents, we employed such an logical structure as the following in compiling this book:



At the same time, the book has two distinguished features in both contents and its structure:

Firstly, in compiling this book we employed the textbook pattern which possesses the feature of concise concepts, tight structure and clear arrangement of ideas. Such a pattern is desirable for teaching and self-study. Secondly, we used a narrative

method to combine the theories with practices. Simple language expressed theories and substantial practical cases can satisfy the needs of both theoretical researchers and general workers.

It is our sincere hope to bring you some help in your theoretical research and business management through this book.

Sept. 1996, in Taian

CONTENT

Chapter1 Introduction: Interview of the International Enterprise

- Section1 Basic Concepts
- Section2 Evolution and Development
- Section3 The Internationalization of Enterprises in China
- Questions

Chapter2 International Economics: Theory Basis of International enterprise

- Section1 International Trade Theory
- Section2 Direct Investment Theory
- Case
- Questions

Chapter3 Vivosphere: Business Environment

- Section1 Analysis of General Environment of Business
- Section2 Environment of International Trade
- Section3 Environment of International Finance
- Case
- Questions

Chapter4 A Magic Weapon in Competition: Strategy Management

- Section1 Basic Concept of Strategy of International Enterprise
- Section2 Analysis of Condition of International Enterprise
- Section3 Operating Strategy
- Section4 Formulation and Execution of Strategy
- Case
- Questions

Chapter5 Impetus and Behaviour : Three Kinds of Management Patterns

- Section1 Export Trade
- Section2 Technical Transfer
- Section3 Direct Investment
- Case1
- Case2
- Questions

Chapter6 Allocation of Rights: Institutional Structure

- Section1 The Concept and Evolution of Institution
- Section2 The Type of Institutional Framework
- Section3 The Selection And Control of Institutional Framework
- Case
- Questions

Chapter7 Approaching "The God": Marketing Management

- Section1 The Key Elements For Successful International Marketing
- Section2 Product Strategy
- Section3 Price Policy
- Section4 Sales Promotion and The Selection of Sales Channals
- Case
- Questions

Chapter8 Human Capital: Human Resources Management

- Section1 The Nationality Policy of Managers
- Section2 The Selection and Appointment of Personnel
- Section3 Remuneration and Evaluation
- Case
- Questions

Chapter9 Comparasion and Analysis: The Accounting and Financial Management of International Enterprises

- Section1 The Comparasion of Various Accounting Systems
- Section2 The Compiling of Consolidated Financial Statement and Financial Analysis

Section3 The Mode of Financial Management

Section4 The Contents of Financial Management

Questions

目 录

第一章 导论：认识国际企业	1
第一节 基本概念	1
第二节 演变与发展	8
第三节 中国企业的国际化	13
思考题	19
第二章 国际经济学：国际企业的理论基础	20
第一节 国际贸易理论	20
第二节 直接投资理论	33
案例	50
思考题	53
第三章 生存空间：经营环境	54
第一节 一般经营环境分析	54
第二节 国际贸易环境	80
第三节 国际金融环境	100
案例	115
思考题	118
第四章 竞争中的法宝：战略管理	119
第一节 企业战略的基本概念	119
第二节 企业战略态势分析	126
第三节 经营战略	132
第四节 战略的制订和实施	156
案例	166
思考题	170
第五章 动因与行为：三种经营方式	171
第一节 出口贸易	171
第二节 技术转让	175

第三节 直接投资	189
案例 1	208
案例 2	210
思考题	219
第六章 权力配置：组织结构	220
第一节 组织结构的含义与演变	220
第二节 组织结构的类型	224
第三节 组织结构的選擇与控制	233
案例 1	244
案例 2	246
思考题	248
第七章 成功的手段与方式：营销管理	249
第一节 国际营销成功要素	249
第二节 产品战略	253
第三节 价格政策	265
第四节 分销渠道的选择与促销方式	279
案例	293
思考题	297
第八章 知人善用：人力资源管理	298
第一节 经理的国籍政策	298
第二节 人员的选择与适用	309
第三节 评估与报酬	323
案例	326
思考题	329
第九章 比较与分析：国际企业会计与财务管理	330
第一节 各国会计制度比较	330
第二节 合并报表的编制与财务分析	336
第三节 财务管理的模式	349
第四节 财务管理的内容	354
思考题	372
参考书目	374

第一章 导论：认识国际企业

企业经营行为要不囿于地（区）域的限制，就必然会受到更多因素的影响。当然，这种影响可能会带来更丰盛的利益，也可能引来更大的损失。因此，企业的跨国界经营颇具刺激和吸引力，无论是学者、企业家，还是政府和社会都会投入极大的热情和关怀。

第一节 基本概念

一、国际企业的含义

要研究和进行国际企业的经营管理，首先需要准确地理解国际企业的含义。

1. 国际企业的定义

所谓国际企业是指在两个或两个以上的国家或地区之间，进行生产经营活动的私人或国有企业。它的活动几乎包括任何形式的经济资源——商品（劳务）和生产要素在国际间的移动。国际企业的活动可分为两个基本过程：一是资源的传送或转移，包括物品、人员、资金、技术等。转移的方向和层次由各国之间的经济差异或发展水平来决定；二是国际企业与东道国或母国在经营过程中发生的各种联系和影响，这种联系和影响，既有互惠合作的一面，又有矛盾冲突的一面。

国际企业由于它的发展规模，从事经营活动的性质，以及所有权的分配，组织结构和协调机制的差异，加之其他方面的因素，到目前为止，仍未取得一个公认的统一的概念。国际企业包含的基本内容有：（1）经营的地域范围。这类公司至少要在数个国家里进行生产经营活动。母公司一般设在一国，子公司或分公司则分设在其他国家之中。（2）所有权层。从法律角度讲，多国公司

的法律是以母公司本国的法律为准绳，其分公司或子公司在生产经营中需要遵守各自所在国的法律和习惯。(3) 高层管理权。多国公司的高层管理权基本上控制在母公司本国国民手中。母公司统一配置公司生产经营所需的各类资源，加强集中控制，以实现公司的总体目标。(4) 国外业务的比重。这一点没有明确的规定，可以根据不同国家不同行业的具体情况加以判定。

2. 国际企业的组织形式、类型和特征

1) 国际企业的组织形式。作为从事跨国生产经营的一般组织形式，国际企业通常由母公司、子公司、分公司和避税港公司四种基本单位构成。

母公司是指拥有直接投资，并对接受投资的经济实体进行控制的公司。它是在本国政府机构注册的法人组织，负责组织和管理国际企业的海内外的全部生产经营活动。

子公司是指在法律上独立于母公司，但在实际上受制于母公司的经济实体。海外子公司是在外国政府机构注册的法人组织，因此有较大的独立性。例如，它可以有自己的公司名称和章程，拥有自己的财产和资金，编制独立的资产负债表，成立子公司股东大会和董事会，并对各项业务活动进行决策和管理等等。

分公司是母公司的一部分。它没有自己的公司名称和章程，其所有权属于母公司，资产和负债列入母公司的资产负债表，日常的生产经营直接受母公司控制。实际上，它只是受托代表母公司在其所在国进行各项业务活动的非独立经济实体。

避税港公司是指国际企业利用某些国家和地区对其境内的公司所得实行免税或低税的优惠政策，而在那里设立的公司。这种公司一般不进行实物性生产经营活动，而只是根据财务管理的需要进行利润、资金的拨付，常被称为“纸上公司”。例如，国际企业可将部分利润从高税率国家转移到免税或低税率国家的公司帐户加以实现，以达到“合理逃税”的目的。

大多数国际企业的基本构成单位是相同的，但人们仍然可以按不同的角度和标准把国际企业分为不同的类型。

2) 国际企业的类型。按决策行为分,国际企业可被分为三类:一是民族中心,即这类公司的决策行为主要地体现了本国,特别是母公司的利益;二是多元中心,即这类公司的决策行为是以众多子公司的权益为主要依据的;三是全球中心,即这类公司的决策行为是以全球利益最大化为基点的。

按经营项目分,国际企业可被分为以经济资源为主的公司、以加工制造为主的公司和以提供劳务为主的公司。

以经济资源为主的公司主要涉及种植业、采矿业和石油开采业的生产经营活动。以加工制造为主的公司主要从事零部件加工和机器设备制造业务。以提供劳务为主的公司主要是向市场提供技术、咨询、信息、管理和营销诀窍等无形产品。

按经营结构分,国际企业可被分为横向型、垂直型和混合型三大类。在国际企业理论研究和管理实践中,人们较多地采用这种分类方法。

(1) 横向型国际企业。此类公司主要从事单一产品的生产经营,母公司和子公司很少有专业化分工,但公司内部转移生产技术、销售技能和商标专利等无形资产的数额较大。例如,当今世界第二大食品公司——瑞士雀巢食品公司 1983 年的销售额为 193.04 亿美元,在 45 个国家设立了上百家子公司。虽然该公司也收买了一些国外旅馆和药品公司,但它的绝大多数分支机构(95%左右)仍是生产和经营速溶饮料和乳制品等食品。雀巢食品公司在内部转移食品加工技术和雀巢商标权,使公司获得了强大的国际竞争优势。

横向型国际企业的主要特点:一是地理分布多样化,即在不同的国家和地区设立子公司和其它附属机构,就地制造产品和供应目标市场;二是具有内部转让系统,即生产和经营同类产品的公司相互转让生产要素进而形成的系统。地理分布多样化有利于克服贸易保护主义的壁垒,维持原有市场,开拓新的市场;而通过内部转让系统又可以充分发挥公司的自身优势,而且能有效地避开公开市场交易的缺陷。对于产品单一、经济实力不强和海外

生产经营历史不长的企业来说，组建这种类型的国际企业是较为可行的。

(2) 垂直型国际企业。此类公司按其经营内容又可分为两种。一种是母公司和子公司生产和经营不同行业的、但却相互有关的产品。它们是跨行业的公司，主要涉及原材料、初级产品的生产和加工行业，如开采种植→提炼→加工制造→销售等行业。另一种是母公司和子公司生产和经营不同加工程度或工艺阶段的产品。它们属于同一行业，主要涉及汽车、电子等专业化分工水平较高的行业，如各子公司分别从事头道工序（元件、零件）→中间工序（部件、组装件）→后道工序（测试、检验）→最后工序（装配、包装）等。美国的美孚石油公司就是前一种垂直型的国际企业，它在全球范围内从事石油和天然气的勘探、开采，以管道、油槽和车船运输石油和天然气，经营大型炼油厂，从原油中精炼出最终产品，批发和零售几百种石油衍生产品。法国的珀若——雪铁龙汽车公司则可称之为后一种垂直型的国际企业。1984年5月它在世界上20多个国家拥有84个子公司和销售机构，公司内部实行专业化分工，分别从事铸模、铸造、发动机、齿轮、减速器、机械加工、组装和销售等各工序的业务，并且实现了垂直型的生产经营一体化。

垂直型国际企业的主要特点是产品和行业多样化，而且这种多样化是有规定性的，即各种产品及其所涉及行业之间具有互相衔接的关系。母公司和各子公司生产不同的产品，经营不同的业务，但它们在统一的生产过程中发生相互衔接的纵向联系，一个子公司的产出就是另一个子公司的投入，这样就使得整个国际企业一体化程度更高，进而取得其它类型国际企业所不具备的竞争优势。例如，垂直型国际企业涉足与其生产经营有关的各个行业，它既可保证从原材料供给到产品销售整个生产过程不因外界因素而中断，又可以通过实行内部化转让中间产品，降低成本，减少经营风险。组建垂直型国际企业需要有较强的经济实力和较高的管理水平，往往是大型企业跨国化的理想选择。