



国际企业管理概论

GUOJIQIYEGUANLIGAILUN

邹昭晞 主编

北京经济学院出版社

图书在版编目(CIP)数据

国际企业管理概论/邹照晞 主编. —北京:北京经济学院出版社,1996.11

ISBN 7-5638-0564-8

I. 国… II. 邹… III. 跨国公司-企业管理-概论 NF
276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(96)第 22166 号

北京经济学院出版社出版

(北京市朝阳区红庙)

北京警官大学印刷厂印刷

全国新华书店发行

850×1168 毫米 32 开本 10.875 印张 282 千字

1996 年 11 月第 1 版 1996 年 11 月第 1 次印刷

印数:0 001—4000

定价:14.60 元

目 录

导 言	(1)
-----	-----

第一篇 国际企业与国际企业管理理论

第一章 国际企业特征论	(5)
第一节 “独立王国”	(5)
第二节 子公司地域配置的分散性	(6)
第三节 股权与控制	(7)
第四节 全球经营战略	(9)
第五节 综合多样化经营	(10)
第六节 投资方向	(11)
第二章 国际企业行为论	(14)
第一节 自由贸易理论	(14)
第二节 对外直接投资理论	(20)
第三节 国际生产理论	(29)
第三章 国际企业功能论	(31)
第一节 国际企业自身的微观效应	(32)
第二节 国际企业的东道国效应	(38)
第三节 国际企业的母国效应	(48)
第四节 国际企业的国际资源配置效应	(53)
第四章 国际企业的历史与比较研究	(55)
第一节 早期的国际企业	(55)
第二节 战后美国国际企业的发展	(56)
第三节 战后西欧国际企业的发展	(61)

第四节	战后日本国际企业的发展	(65)
第五节	发展中国家国际企业的发展	(69)
第六节	前苏联—东欧国家国际企业的发展	(72)
第七节	中国国际企业的发展	(75)

第二篇 国际企业的外部环境

第五章	国家环境	(81)
第一节	东道国环境	(81)
第二节	母国环境	(100)
第六章	国际经营环境	(104)
第一节	国际法律环境	(104)
第二节	国际金融环境	(107)
第三节	多国经济组织	(115)
第七章	国际企业外部环境的若干特征	(127)
第一节	外部环境因素的多样性和复杂性	(127)
第二节	外部环境因素对内部环境的渗透	(130)

第三篇 国际企业的职能管理

第八章	国际企业的计划管理	(132)
第一节	国际企业计划编制程序和环境分析	(132)
第二节	计划的实施及其客观要求	(138)
第三节	国际企业对计划的管理	(142)
第九章	国际企业进入国外市场的组织管理	(153)
第一节	进入方式的比较和选择	(154)
第二节	对外直接投资方式的选择	(170)
第十章	国际企业对经营活动的控制	(180)
第一节	国际企业控制活动概述	(180)
第二节	控制的手段和程序	(184)
第三节	业绩评价	(189)

第四节	有效控制的实现·····	(196)
第十一章	国际企业的冲突管理·····	(202)
第一节	国际企业冲突管理行为和策略模式·····	(202)
第二节	冲突管理中国际企业策略和行为 的决定·····	(206)

第四篇 国际企业的业务管理

第十二章	国际企业的技术开发与技术转移·····	(214)
第一节	国际企业的技术开发 ·····	(214)
第二节	国际企业的技术转移·····	(219)
第十三章	国际企业的营销管理·····	(236)
第一节	国际企业的产品策略·····	(236)
第二节	国际企业的分销渠道策略·····	(244)
第三节	国际企业的促销策略·····	(249)
第四节	国际企业的价格管理·····	(255)
第五节	国际企业的内部转移价格·····	(258)
第十四章	国际企业的财务管理·····	(268)
第一节	国际企业财务组织与体系·····	(268)
第二节	外汇风险管理·····	(273)
第三节	国际企业资金融通与管理·····	(279)
第四节	国际税务管理·····	(287)
第十五章	国际企业的生产管理·····	(293)
第一节	国际企业生产系统的总体规划·····	(293)
第二节	国际企业生产的控制与协调·····	(298)
第三节	国际企业的产品质量控制与生产 标准化·····	(302)
第十六章	国际企业的组织结构·····	(308)
第一节	国际企业组织结构的演变·····	(308)
第二节	国际企业组织结构的基本形式·····	(311)

第三节 国际企业组织结构的选择与设置.....	(320)
第十七章 国际企业的人力资源管理.....	(324)
第一节 国际企业管理与文化.....	(324)
第二节 管理者的管理.....	(329)
第三节 劳动管理.....	(334)
后记.....	(339)
参考文献.....	(340)

导 言

国际企业管理,这个在 90 年代以前在我国管理学体系中还较少为人涉及的课题,近几年伴随着对外开放的日益深化,已经逐步成为我国管理学体系中一门新崛起的学科。事实上,在经济学领域中,将国际企业的主体——跨国公司,作为一门独特的经济范畴的研究,无论是在国外还是国内,都已经有了相当长的历史。国外对跨国公司的系统研究可以追溯到 50 年代初期,世界经济专业始终把对跨国公司的研究作为其不可分割的一部分,尽管多少年来对跨国公司本身的定义是见仁见智,众说纷纭。经济学与管理学对同一标的的殊途同归,会促使对国际企业发展的客观经济规律与国际企业管理的技术和艺术的研究进一步结合起来,这无疑会将国际企业和国际企业管理的研究推向一个更高的层次和更新的阶段。

对于国际企业这一概念的定义,如同当初对跨国公司的定义一样,人们进行了许多不同的尝试。到目前为止,从所能看到的已出版的有关国际企业管理的著作、教材中,对国际企业的定义,大体可以归纳为三类:

第一类是将国际企业定位于跨国公司。如我国南方一些院校的经济专业就采用这种定义。而对跨国公司现在较为普遍接受的定义,一般是指联合国跨国公司委员会在 1980 年 5 月的第六次会议上,所有成员国就跨国公司的定义三要素取得的一致意见。它们是:第一,跨国公司是指一个工商企业,组成这个企业的实体在两个或两个以上的国家内经营业务,而不论其采取何种法律形式经营,也不论其在哪一经济部门经营;第二,这种企业有一个中央决策体系,因而具有共同的政策,此等政策可能反映企业的全球战略

目标;第三,这种企业的各个实体分享资源、信息以及分担责任。这显然已经是一个相当包容的定义,但人们也都公认,具有典型意义的跨国公司是具有规模、跨国程度、所有权比例等特征的国际垄断集团。

第二类是采用一个极为宽广的定义,把国际企业定义为从事一切国际经营活动的经济实体的总称。这里所指的国际经营活动,不仅包括商品的买卖(即传统的国际贸易),还包括各类产业投资、外汇交易、专利和商标的许可证交易,以及在销售、法律、金融、保险、运输、会计及管理咨询方面提供服务等各种超越国境的商务活动。这种定义在目前我国国内出版的著作、教材中较为流行。

第三类是将国际企业定义为通过对外直接投资进行的跨国界生产的企业。这一定义包含着三个层面:第一,与证券投资不同的对外直接投资使它有权控制国外企业的决策;第二,在集团内部转移的是“一揽子”资源,而不是互相独立的单项资源;第三,要求把这个进程中所获得的能产生收益的资产分布到多个国家。

第三类定义与第二类定义的区别是显而易见的,而它与联合国跨国公司委员会 1980 年 5 月通过的关于跨国公司的定义的唯一区别在于没有对企业的全球经营战略目标加以明确的要求。

本书采用第三类定义,这是基于如下两点考虑:第一,用对外直接投资作为对国际企业研究的主要内容更符合我国企业引进外资和走出国门的现状,可以较大限度地囊括一切“跨国经营”的企业。第二,如果将一切有关国际经营活动,诸如国际贸易、国际金融、国际证券投资等都作为国际企业管理的主要研究对象,那么所需研究的内容已不是一本书力所能及的。突出对外直接投资这个主要目标,其他国际经营活动作为对外直接投资必然伴随的业务,这是本书写作的基本立足点。当然,同许多著作、教材一样,本书也把跨国公司作为国际企业的主体,特别是对那些具有典型意义的跨国公司的特征、管理经验也将进行详尽、具体的探讨,这不仅是因为国内外对跨国公司的研究已经积累了坚实的理论功底和丰富

的实证材料,而且根据联合国跨国中心的资料,截至 80 年代末,西方发达国家的对外直接投资中,90%是跨国公司所为,而世界最大的 50 家跨国公司对外直接投资约占世界对外直接投资额的 50%,因而对于典型的跨国公司的经营管理经验的总结是对当前世界范围内风起云涌的跨国经营浪潮不可或缺的指导和借鉴。

在本书的结构体系上,本书借鉴了我国学者黄津孚教授对企业管理学知识体系的三维空间的划分,把国际企业管理归纳为以下三维空间结构,见图 1。

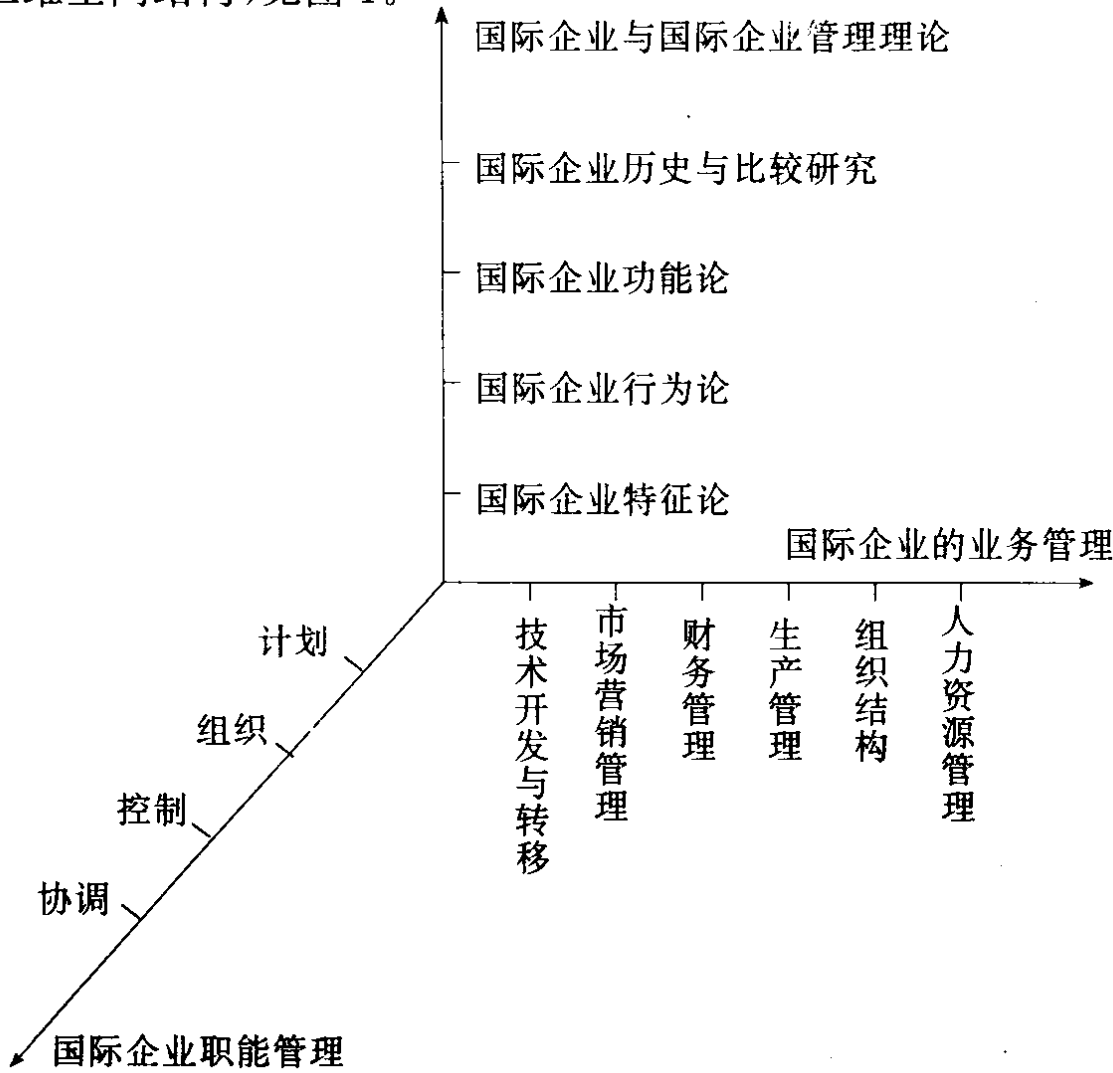


图1 国际企业管理的三维结构图

第一维,国际企业与国际企业管理理论维,这是企业管理学中高度概括、综合及抽象的知识维,也是过去从管理学角度对国际企业研究较少的部分。它力图将经济学家们对国际企业的经济学理论研究的结晶尽可能地归纳在国际企业的特征、行为、功能和历史

研究之中。其中也融入了用管理学理论进行不同角度研究的尝试。

第二维,国际企业的职能管理,这是企业管理学中经过适度抽象的知识维,将从国际企业的整体角度,探讨企业管理的共有的职能,特别是对国际企业来说有特别重要作用的计划、组织、控制和协调的职能。

第三维,国际企业的业务管理,则是对管理学来说最为熟悉的部分,也是国际企业管理最具体的知识。本书着重从国际企业技术管理、营销管理、财务管理、生产管理、组织结构以及人力资源管理等方面进行归纳性的总结。

国际企业与国内企业相比,由于其外部经营环境的复杂性和多变性,使得对其外部环境的研究显得至关重要。为了突出这一点,也为了表明国际企业战略计划制定的条件和基础,本书在前述的三维结构中插进了第二篇——国际企业的外部环境等内容。

第一篇 国际企业与国际 企业管理理论

第一章 国际企业特征论

在现代经济组织中,很少有像国际企业那样成为人们争论焦点的,无论在母国还是在东道国,国际企业一直是人们广泛争论的中心。其原因十分明显,国际企业与各国国内企业有着显著的、令人关注的不同特征。

第一节 “独立王国”

将巨大规模看作是企业跨国化的先决条件是没有必要的,因为这种限制对本书所考察的国际企业管理来说,并没有多少作用。事实上在人们的概念中,对世界经济影响巨大的国际企业是巨型公司。这些巨型公司是企业国际化的榜样和发展方向。同这一特征紧密相关的是国际企业的寡头特征和它们所经营行业中的先进技术、产品特异和大量的广告宣传活动。可以毫不夸张地说,每一家巨型国际企业,都是国际经济领域中的一个游离于各国政府之外的王国。这类王国同时将三个经济空间囊括于其中,即把母国市场、东道国市场和公司下属单位之间的国际交换体系这三个经济空间一统于总部的麾下。通过对三个经济空间的控制,并通过经营多样化的发展,这些组织完成了企业史上的一次飞跃:它们不再是过去那种微观经济系统中某一行业的孤立实体,而是一个个横贯

宏观、中观和微观经济领域之间,并在其中发挥相互作用、相互渗透的独立王国。这些独立王国兼具社会、经济、政治、文化诸功能,在强国、弱国林立的民族主义世界纵横驰骋,是一群打一个喷嚏足可以令许多中小国家的经济(宏观)、或其郡省地区(中观)、某一部门或民族企业(微观)感冒的企业巨人。据联合国贸易与发展会议跨国公司项目 1993 年世界投资报告的统计,现在世界上共有跨国公司 3.7 万家,拥有全球私营生产资料的 $\frac{1}{3}$,控制着世界生产的 40%,国际直接投资的 90%,世界贸易的 50%,国际技术贸易的 60%—70%,国际技术转让的 $\frac{1}{3}$ 。1994 年跨国公司的销售额已逾 5.2 万亿美元。

第二节 子公司地域配置的分散性

有人主张把一个企业拥有国外子公司的数量作为衡量是否属于国际企业的标准。有人认为,至少在两个国家设立子公司并从事生产经营业务的企业才算国际企业;也有人认为,最低限度的数量标准应扩展到四国或五国;还有人认为,为其附属的子公司至少分布在六个或更多的国家才算国际企业。上述看法是基于某些国际企业已在世界各地建立了广泛的子公司网的事实。本书的国际企业的定义取消了这一限制,是鉴于本书的目的和考虑到以下事实:有近一半(45%)的国际企业只在国外一个国家有子公司,在这些国际企业中,许多是仅仅比名义上的国内公司稍有扩展而已。例如,瑞士有 60%的企业只在一个东道国有子公司,其中大多是跨瑞士边境设在共同市场内的子公司,其目的就是取得关税豁免区的优惠。许多这样的企业只在一个或者少数几个国家有子公司。显然,它们大多是小企业。因此,本书认为国际企业不应是大企业独占的专利,对国际企业不应加以地区分布的限制。但是,必须看到,当代国际企业的子公司在地域配置上的分散性程度随公司规模逐步扩大而日趋提高。子公司地域配置的分散性这一特征是国际企业

在各国范围内建立子公司实体所必然导致的。二次大战前,国际企业,尤其是制造业公司的规模和子公司数目都比较小,多数公司的国外子公司往往局限在一定区域的若干国家,故其分散性程度比较低。五六十年代以来,随着科技的发展和大公司需要控制技术国际扩散的速率、方向和范围,随着生产资本国际化程度的不断加深,平均每家国际企业拥有的国外子公司数量及其所在的东道国数量都在增加。目前,一家国际企业在 10 个以上东道国设立子公司的现象已相当普遍。

国际企业体系内国外子公司网的形成,开辟了在全球范围内进行一体化生产和市场购销活动的可能性。由于把生产加工的不同阶段分设在不同国家,或者由于各子公司专门生产整个生产线的某种特定部件,这就反过来扩大了企业的内部贸易。而国际企业的内部贸易目前已经构成了国际贸易总额中一个十分重要的部分。同时随着这种企业内部贸易的出现,也产生了向集团成员收取费用所采用的特殊价格(转移价格)这类重要问题。

第三节 股权与控制

有人主张把一个企业拥有国外企业股权多少作为衡量是否属于“对外直接投资”的标准。美国经济学家彼得·林德(Peter H. Lindler)和查尔斯·金德尔伯格(Charles P. Kindleberg)在他们合著的《国际经济学》一书中,提供了一个对外直接投资的定义:“对一家大部分股权为投资国法人或居民所有的国外企业和通过贷款提供进一步购买这个国外企业股权的资金流动。”需要说明的是对于“大部分”股权含义的理解。在一般人看来,大部分股权就是指拥有 50% 以上的股权。事实上在现代股份公司制度中,由于股东高度分散,往往无需持股达 50% 以上,而只在相对额上比他人控制更多的股权即可达到控制某一企业的目的。对此,各国都有不同的规定。例如,美国把“大部分”股权的比例规定为 10%,而投

资额在 10% 以下的,均被视为有价证券投资,不在直接投资之列。日本却规定:日方要在外国企业中出资比例达 25% 以上才算对外直接投资。如果出资比例不足 25%,则还需要符合下列条件之一,才算对外直接投资,即:派遣董事、提供制造技术、供给原材料、购买产品、援助资金、缔结总代理合同、与投资企业建立其他永久性的经济关系。目前不少人同意以 25% 为界限认为只有拥有一个企业的 25%,或更多的股份才可能控制一个公司,这才是确定国际企业的合理标准。

因此,直接投资的真正含义就不仅在于拥有股权,更在于实际控制权。

从历史上看,美国企业一直偏好建立拥有全部股权的子公司参与国际市场,其目的在于控制关键的决策并保护其技术专利权。其他国家的国际企业在进入外国市场时,传统上则采用较灵活的方法,它们不大坚持拥有全部股权形式的子公司。而在发展中国家,已日益要求国际企业允许东道国的投资者参股。东道国要求获得一定程度的股权,其目的就是要加强国家对国际企业的控制,并清除国际企业某些明显的滥用权力的弊病。

随着跨国经营经验的增长,人们逐渐认识到,在国际业务中跨国投资者即使处于少数股权的地位,仍可通过控制生产、工艺、技术和销售渠道,或掌握资金的来源及运用有效手段或选派经理人员(包括技术、财务等专业人员);或在合资企业合同中规定外国公司享有少数否决权;或把经营管理置于另外规定的经营合同之下等等来影响国际企业的子公司,而东道国也可以通过立法对国际企业在诸如雇用当地劳动力、汇回利润、技术转让和出口水平等方面的行为进行控制。因此,从这种意义来说,拥有企业股权与对企业的控制权并不能完全划等号。

事实上,规模巨大的国际企业还借助“参与制”,以少量自有资本(采用直接投资的方式)控制他人的巨额资本。在过去为控制一个公司大约需要占有 40% 的股份。而今天为控制一个公司所需占

有的股份已降到 10%—25%。国际企业利用自己手中的金融资本,控制着他人的巨额资本,把触角延伸到世界市场任一角落。

第四节 全球经营战略

有人认为,国际企业应有全球性的战略和动机。当然,有了这种战略和动机不一定等于要在全世界各地经营。它们的总公司的指挥中心可能置于某一地点,但其业务范围和组织机构等都应是全球性的。加拿大政府 1972 年在关于在加拿大的外国直接投资的一份报告中认为,跨国公司的特点是在不同的国家之间安排全球性的活动,以实现该企业的全面目标为目的。鲁宾逊在其论著《在跨国公司之外》中认为:“随着国际经营能力和专门知识的增长而引起的跨国公司的发展,使分散经营政策越来越转向世界范围的一体化经营”。帕尔马特在《跨国公司的曲折发展进程》一文中把企业的战略分为三种:以投资本国为目标,实行单一民族中心战略的公司;以东道国为目标,实行多民族中心战略的公司;以全世界为目标、实行全球中心战略的公司。帕尔马特认为,只有实行第三种战略的公司才是跨国公司。在导言中我们已经提到,与在联合国跨国公司委员会 1980 年 5 月的第六次会议上,所有成员国就跨国公司的定义三要素取得的一致意见相比,本书对国际企业的全球战略并没有给予明确的限制。这是考虑到一些后起的国际企业(特别是我国的一些国际企业),还没有发展到这个层次。但是,应该看到,这一特征是国际企业进一步发展的必然结果。

国际企业的全球经营战略使其在全世界范围内实施生产要素的最优配置。它们把研究与发展、采掘、提炼加工、装配、销售以及服务等生产过程和流通过程,像章鱼触角一样伸向世界各地,而把最高决策权保留在总公司。总公司对整个公司的投资决策与计划、产品研制与开发、生产计划与组织、市场营销与开发、定价策略、财务成果与分配以及其他重大决策,实行高度集中管理,子公司根据

母公司的全球战略制定各自经营规划和实施措施。一项全球战略的制定,意味着决策者不受任何民族的、国家的障碍,不是简单孤立地考虑一个特殊国家的市场和资源,而是考虑世界市场和世界资源的分配结果。全球战略目标就是要在多国基础上取得最大的经济效益,而不是处理国际业务中一时一地的得失;就是要在新技术日新月异的时代中,在全球的竞争中,从全球经营总体考虑,有计划地谋求最大限度的利益和最小限度的风险。

第五节 综合多样化经营

所谓综合多样化经营,是指根据供应、生产、销售过程内在的需要,将有内在联系的生产经营进行优化组合,进而向其他行业渗透,形成生产经营多种产品和服务的综合体系。在综合多样化经营中,国际企业的母公司和子公司可各自生产经营不同种类的产品和服务,甚至经营彼此毫不相干的不同行业。

国际企业之所以采用多样化的经营方式,主要是由于如下原因:一是有利于增强公司总体的发展能力,促进全球战略目标的实现;二是有利于生产要素的最优配置和利用,促进资金的合理使用和分配,提高有效资源的利用率;三是有利于分散风险,确保企业安全发展并稳定其经济效益。

国际企业多样化经营按其内部经营扩展战略不同可分为横向型、纵向型、混合型三种。大多数国际企业可在这三种扩展战略中找到其原型。国际企业的横向扩展是指它在不同国家制造同样的基本产品。例如,美国食品制造商克洛格公司在英国的子公司也同国内一样制造早餐用玉米制品。纵向扩展战略一是指一个公司把生产和购销过程的不同阶段分布于不同国家,石油公司在不同国家从事开采、提炼和零售等经营活动就是明显的实例;二是生产经营同行业的不同加工程度的产品和不同深度的服务,如电子电器工业的元件、部件、装配、测试、销售、维护与修理等不同的过程。近

几年,诸如得克萨斯仪器公司和摩托罗拉公司等美国电子公司已经把它们某些生产工序特别是装配工序,安置在香港、新加坡和墨西哥等地。日本和欧洲国家的电子公司也有类似的纵向多样化。混合扩展战略是指公司在国际上制造一系列多样化的产品。如国际电话电报公司是美国一家巨型混合公司,它的生产经营领域涉及电子、电讯、医药、化妆品、保险、食品、照明装置、卫生设备、旅馆等。若干日本国际企业也是按混合的结构扩展的,其中包括三菱重工业公司和一些大的商社。有些国际企业(如英国洛荷工业公司),最初从事矿业、种植园等资源开发性的生产经营活动,现在已扩展成为包括有零售业、工程等在内的多种领域的混合公司。混合扩展战略的特点是有利于加强公司总体发展能力并减少和分散风险。但由于经营多种业务,业务的复杂性会给企业管理带来不利的影响。

战后初期,国际企业大多实行纵向扩展战略,从原料生产到产品加工到销售形成垂直体系。自70年代中期,横向型和混合型的经营在多数发达国家的国际企业中流行,这主要是为了利用综合优势,使公司利润收入平稳。从80年代中期开始,国际企业的经营扩展战略又发生了相应的变化,因为公司进行在多国的混合经营,虽然利润比较平稳,但过度混合使公司失去特色,且在国际市场上竞争力会有所下降。这时,国际企业又着力突出专业特色和技术水准,力求增加竞争力,因而经营结构上又注重了集中决策、分散经营。

第六节 投资方向

从投资领域角度考察,国际企业投资方向日趋多样化,但主流却是涌向科学技术含量高的产业和智力含量大的服务业。纵观国际企业投资的流向,早期的重点主要在农业和矿业,投资地区必然是在不发达国家。在南美洲建立种植园(如被称为“绿色魔鬼”的美