

• 国际商务丛书

GUOJI QIYE ZHANLUE
GUANLI

GUOJI SHANGWU CONGSHU
TAN YINGHUI BIANZHU
HUADONG LIGONG DAXUE
CHUBANSHE

国际企业战略管理

• 谭影慧 编著

05
276.7
31

• 华东理工大学出版社

(沪)新登字208号

国际商务丛书之十

国际企业战略管理

谭影慧 编著

华东理工大学出版社出版发行

上海市梅陇路130号

邮政编码 200237

新华书店上海发行所发行经销

上海中行印刷厂常熟分厂印刷

开本850×1168 1/32 印张5 字数134千字

1994年12月第1版 1994年12月第1次印刷

印数 1-5000册

ISBN 7-5628-0530-X/F·31 定价5.20元

国际商务丛书编委会名单

主 编 唐海燕 黄锡光 贺 瑛

编 委 (以姓氏笔画为序)

王孝平 方奇华 李 丹 李俊杰

杨一平 施有文 贺 瑛 唐海燕

盛亚峰 黄锡光 谭影慧

国际商务丛书

总 序

近年来，乃至在将来很长一段时期内，我国的经济领域中已经或即将发生一系列重大的历史性的变革，这突出地表现为两个方面：第一，我国新的体制目标——社会主义市场经济已经确定，新体制正处在构建之中，并随着改革步伐的加快日益健全和成熟。社会主义市场经济是开放的经济体制，在这一新体制下，我国经济的发展必将以世界经济为背景，参与国际分工，扩大对外经济、贸易与金融活动的规模和领域；我国企业的经营必将以国际市场为其活动场所，在激烈的国际竞争中求生存、求发展。第二，在深化改革、扩大开放的宏观大背景下，我国恢复“关税与贸易总协定”缔约国地位的进程日益加快，“复关”已为时不远。“复关”不仅对我国外贸体制的改革和对外贸易的发展带来深远的影响，而且对我国的金融体制的改革、产业结构的调整乃至整个国民经济的发展带来了机遇和挑战；“复关”不仅给我国企业提供了施展才华和抱负的国际舞台，而且也对我国企业自身素质的提高提出了较高的要求、形成了较强的压力。上述我国经济领域中的两大变革，分别地给我国经济改革和发展，企业的经营活动提出了这样或那样的要求、但其中的共同要求是，我们应以积极的姿态，参与国际商务活动，正视国际商务市场上激烈的竞争。

国际商务活动是国际间的经济、贸易与金融活动的概括或统称，是处于不同国家或地区的各类经济实体，为追求各自的经济利益而相互之间进行的商品买卖、投资、经济合作乃至投机等各类盈利活动。通过开展国际商务活动，既推进了国际分工的深

化，又有利于商品劳务、资本和技术等生产要素在国际间的合理流动和配置，同时还促进了各国企业素质的提高。也正因为如此，对一国经济发展或企业的经营活动来说，积极参与国际商务活动，是具有重大意义的举措。

国际商务活动总体上由国际贸易与国际金融两类经济活动所组成，国际贸易活动又包括货物贸易、服务贸易和技术贸易；国际金融活动则包括外汇买卖、黄金买卖、证券投资以及国际信贷等具体类型。另外，联结国际贸易与金融的国际经济合作，为国际贸易和金融服务的国际会计与国际结算等等，也成为了国际商务活动中的重要内容。从国际商务活动的构成看，它是历史的产物，其中，国际贸易是最早的、历史最为悠久的国际商务活动。国际贸易本身在范围不断拓展、规模不断壮大的同时，直接孕育了其他国际商务活动，而国际金融活动从国际贸易活动中分离出来后，在科技革命、国际货币制度变革的影响发展更为迅猛。概而言之，国际商务活动出现于原始社会末期，在自由资本主义时期形成了包括贸易、金融等各类经济活动的完整体系，而现代意义的国际商务活动，则在70年代初期布雷顿森林体系崩溃之后才逐渐地走向规范和成熟。尽管现今国际商务活动的主体仍然为发达国家及其跨国公司和金融机构，但国际商务市场已经是一个相对开放、相对自由的市场，各类国家都将参与国际商务活动作为其对外经济联系的桥梁。

正是由于我国经济改革与发展的内在使然，国际商务活动的积极功能，以及国际商务市场已成为一个开放和自由的市场等原因，我国积极参与国际商务活动才具有了必要性、重要性和可能性；而目前我国参与国际商务活动的层次和水平依然很低的现状，又使我国参与国际商务活动具有了紧迫性。

总之，积极参与国际商务活动乃大势所趋。为此，了解国际商务市场的概况，掌握国际商务活动的诸多具体的操作方法及各自的特点，认识国际商务活动的发展变化规律，已成为我们的当

务之急。国际商务丛书的出版目的，正在于此。

国际商务丛书共为十册，按出书先后，它们分别是《国际商务谈判技巧》《进出口贸易实务》《国际经济合作》《国际商务结算》《国际商务保险》《国际商务市场》《国际商务融资与投资》《企业外汇风险及其管理》《国际商务会计》和《国际企业战略管理》。在本套丛书的编写过程中，我们首先力图做到通俗易懂、深入浅出；其次在注意理论知识系统性介绍的同时，尤其注重实操性，以便为实际经济部门的从业人员提供理论与实践的指导，为非经济类专业的大专院校学生以及有意向从事外贸金融工作的初学者提供入门的教程，为经济类专业的大专院校学生提供企业学习的辅导。

国际商务丛书的出版，得到了华东理工大学出版社的大力支持。在此表示衷心的感谢。

国际商务丛书编委会

一九九四年四月

前 言

生产力的发展使各国经济打破国界，走向溶合。在新的科技革命的浪潮推动下，当代国际经济相互依赖关系日益加深，经济国际化趋势不断加强。这种经济国际化趋势的最典型、最突出的表现便是各国企业的国际化经营。而企业的国际化经营则使企业成为国际企业。

在当代错综复杂的国际经济条件下，国际企业要成功地实现全球性的经营，取得国际市场竞争中的有利地位，最终得到发展和壮大，需要许多内部和外部条件的配合。但是，国际企业根据自身的特点加强内部经营管理，是国际企业经营成败的关键。

战略管理是国际企业经营管理的核心。当今的时代是“战略制胜”的时代。国际企业战略管理就是在符合和保证实现国际企业使命的条件、充分利用国际环境中存在的各种机会和创造新机会的基础上，确定国际企业同环境的关系，规定企业从事的业务范围、发展方向和竞争策略，在全球范围内合理地调整企业结构和分配企业的全部资源的行为过程。因此，如何制定战略目标，客观评估战略环境，合理选择战略类型，适当建立组织结构，有效实施既定战略，是国际企业在复杂多变的国际经济环境中生存和发展的重大问题。

国际企业战略管理作为现代管理学中的一门新兴学科，当今越来越受到各国管理学家和企业家的广泛关注。本书力图以国外比较成熟的战略管理思想为基础，结合中国企业国际化的实践，较为系统地介绍和分析国际企业战略管理的基本原理。本书章节的安排是：第一章为国际企业战略和战略管理，简要介绍了有关国际企业战略管理的概念、内容和过程，为全书的分析作出铺垫；第二章为国际企业战略环境分析，从而说明环境与国际企业战略的相互关系；第三章为国际企业战略目标，为战略选择确定基本的依据；第四、五、六章分别叙述了国际企业成长战略、市

场战略和产品战略的选择，这是本书的重点部分；第七章为国际企业组织管理，分析了国际企业组织结构及其对战略的制约；第八章为国际企业战略实施，集中分析了国际企业战略计划和战略控制。全书以国际企业战略管理过程为主线贯穿始终，在分析和叙述过程中。力图理论联系实际，并在第四章专门进行了重点的实证分析。

本人在写作过程中，广泛参阅了国内外有关国际企业战略管理方面的著作和资料，从中获得了很大的启发，其主要的参考书目已列于书后。《国际企业战略管理》的出版，得到了各方同仁的帮助，在此，表示衷心的感谢。限于作者水平，书中错误难免，敬请读者指正。

谭影慧

目 录

第一章 国际企业战略和战略管理	(1)
第一节 企业国际化和国际企业	(1)
一、企业国际化	(1)
二、国际企业与跨国公司	(3)
三、国际企业的类型	(6)
第二节 国际企业战略	(7)
一、概念与特征	(8)
二、国际企业战略的基本内容	(10)
三、国际企业战略的类型	(12)
第三节 国际企业战略管理	(15)
一、含义与特点	(16)
二、国际企业战略管理的内容	(16)
三、国际企业战略管理的程序	(19)
第二章 国际企业战略环境分析	(21)
第一节 国际经营一般环境因素分析	(21)
一、政治环境	(21)
二、社会文化环境	(23)
三、法律环境.....	(25)
四、经济环境	(26)
第二节 国际企业所属产业分析	(30)
一、产业的基本特点	(31)
二、产业结构分析	(32)
三、竞争对手的分析和评估	(36)
第三节 国际企业内部条件分析	(38)
一、内部资源分析	(38)
二、产品——市场分析	(39)

三、	外部环境与内部条件综合分析	(41)
第三章	国际企业战略目标	(42)
第一节	国际企业战略目标的构成	(42)
一、	市场推销目标	(42)
二、	资源和生产率目标	(43)
三、	企业利润目标	(44)
四、	社会责任目标	(44)
第二节	确立企业战略目标的原则	(44)
一、	战略目标数量化	(45)
二、	战略目标合理化	(46)
三、	战略目标的分解	(46)
四、	战略目标决策民主化	(47)
第三节	确定企业战略目标的方法	(47)
一、	确定企业总体战略目标的方法	(48)
二、	确定子公司战略目标的方法	(50)
三、	确定职能部门战略目标的方法	(50)
第四章	国际企业成长战略的选择	(53)
第一节	国际企业成长战略的含义及类型	(53)
一、	成长战略的含义	(53)
二、	成长战略的类型及特点	(54)
第二节	国际企业成长战略的选择	(60)
一、	总体成长战略模式的选择	(60)
二、	密集型成长战略的选择	(62)
三、	多样化成长战略的选择	(66)
第三节	美日及发展中国家跨国公司成长战略选择的 比较及实证分析	(71)
一、	美日及发展中国家跨国公司成长战略选择的比 较	(71)
二、	实证分析	(76)

第五章	国际企业市场战略的选择	(81)
第一节	目标市场选择战略.....	(81)
一、	市场细分的概念、依据、作用	(81)
二、	目标市场选择战略的类型	(83)
三、	目标市场选择战略的依据	(84)
第二节	目标市场进入战略.....	(85)
一、	目标市场进入战略的类型	(85)
二、	目标市场进入战略选择的原则	(86)
三、	影响目标市场进入战略选择的主要因素	(87)
第三节	目标市场定位战略.....	(89)
一、	目标市场定位的概念和形式	(89)
二、	目标市场定位的依据	(90)
三、	目标市场定位战略的选择	(92)
第六章	国际企业产品战略的选择	(94)
第一节	国际市场产品概念和分类.....	(94)
一、	产品概念	(94)
二、	产品分类	(96)
三、	国际产品生命周期.....	(97)
第二节	产品标准化与差异化战略选择.....	(98)
一、	产品标准化战略的内涵和作用.....	(98)
二、	产品差异化战略的内涵和作用.....	(99)
三、	标准化战略与差异化战略的风险	(100)
四、	标准化战略与差异化战略的选择	(101)
第三节	国际企业产品组合战略.....	(103)
一、	产品组合的相关概念	(103)
二、	产品线选择战略	(104)
三、	产品组合优化战略	(105)
第四节	国际企业新产品开发战略.....	(107)

一、新产品的概念和分类	(107)
二、新产品开发战略	(108)
三、新产品开发的程序	(110)
第七章 国际企业组织设计	(112)
第一节 国际企业组织设计的基础和原则	(112)
一、国际企业组织设计的基础	(112)
二、国际企业组织设计的原则	(115)
第二节 国际企业的法定组织结构	(117)
一、母分公司型	(117)
二、母子公司型	(117)
三、海外避税基地型	(118)
第三节 国际企业的管理组织结构及其选择	(119)
一、国际企业管理组织结构的发展	(119)
二、国际企业管理组织结构的选择	(130)
第八章 国际企业战略的计划与控制	(136)
第一节 国际企业战略计划	(136)
一、计划的分类	(136)
二、计划的方法	(137)
三、计划的程序	(139)
第二节 国际企业战略控制	(140)
一、控制方法	(140)
二、控制程序	(142)
三、国际企业决策权的分配	(143)
主要参考书目	(147)

第一章 国际企业战略和战略管理

国际企业是指在世界范围内从事生产经营活动的企业。在这种复杂多变、竞争激烈的环境中，国际企业要想求得长期生存和兴旺发展，必须树立起战略观念，科学地制定和实施经营战略。本章主要介绍国际企业战略和战略管理的基本概念、内容和过程。

第一节 企业国际化和国际企业

一、企业国际化

所谓企业国际化，是企业从国内经营走向跨国经营的过程，是企业参与国际分工和国际竞争，在世界范围内从事研究开发、生产、销售等活动的过程。

企业国际化是当代世界各国在开放经济中生产力和生产关系日益国际化的结果，是世界经济发展的必然趋势。二战后，随着国际贸易和投资的迅速增长，跨国经营活动也日益频繁，无论发达国家还是发展中国家都不同程度地开展着这种活动，这表明企业国际化已不是一种偶然现象，而是经济发展历史的必然。

企业国际化经营有着十分重要的作用。首先，开展国际化经营有利于企业利用国际经营资源，优化生产组合，增强国际竞争能力。其次，进行国际化经营有利于企业开拓国际市场，增加出口创汇。第三，80年代以来，一些国家的贸易保护主义抬头，各种名目的非关税壁垒多达千种，给国际贸易带来很大障碍。开展国际化经营有利于企业越过关税、非关税壁垒，抵制国际贸易保护主义。

企业国际化是一个渐进的过程，一般来说，它可以划分为以下四个阶段。

（一）产品出口阶段

产品出口阶段，也称间接的或被动的出口阶段，是企业国际化的初始阶段。在此阶段，企业把原来仅在国内市场销售的产品逐步打入国际市场，但它与国际市场是间接、被动地接触，经营地点限于国内，通过某种中介与国外建立业务关系。例如企业通过专业的外贸公司出口商品。企业内部的组织机构也没有明显改变，没有设立专门出口部。

（二）国外销售阶段

国外销售阶段，也称直接的或主动的出口阶段，是企业国际化的第二个阶段。在此阶段，企业已具备了一定的出口能力，产品出口也达到一定的规模，为了进一步扩大产品在国外的销售量，企业开始直接、主动地与国际市场接触，通过在国外设立销售机构来从事产品的国外销售业务，并通过这种专门的销售机构收集国际市场的各种信息，掌握需求动态。但此时企业的经营地点仍以国内为主。企业内部组织机构较之传统的国内机构有所改变，设置了专门的出口部。

（三）国外生产阶段

国外生产阶段是指企业直接在国外投资创办产品生产的子公司，实现国外生产和销售的统一，以便更好地满足国外市场需求，扩大产品销路。这是企业国际化的第三个阶段。在此阶段，企业国际方面的经营业务达到了较高水平，能够灵活运用技术转让、合资、合作、独资等各种方式在国外进行生产。此时企业的经营地点既有国内也有国外，两者并重。在企业组织结构上的特点是，专门设立了一个国际业务部，负责管理所有国外的生产和销售活动。

（四）跨国公司阶段

跨国公司阶段是企业国际化的最成熟、最高级阶段。在此阶段，企业不仅在国外直接进行生产销售，而且企业内部也实现了国际性分工，企业根据国际市场需求进行生产经营活动，充分利用世界市场，在最有利的国家或地区从事研究、开发、生产和销

售，从而使企业经营全球化。此时，企业的经营地点包括国内和国外，但国际业务的比重已远远超过国内业务的比重。企业从全球角度来协调整个企业（公司）的生产和销售，统一安排资金和利润分配，形成了全球性的组织机构。

企业国际化从产品出口到跨国公司的全过程，是企业走向国际市场的一般模式。随着企业国际化过程的开始，国内企业也就转变为国际企业。

二、国际企业与跨国公司

国际企业，泛指一切从事国际商务活动的企业。国际商务是一种跨国界的经济活动，是在不同国家之间进行商品、劳务、人力、技术、信息资料等的转移。企业开展国际商务活动的过程实际上也就是企业国际化的过程。随着这一过程的不断深入，企业的国际商务活动领域日益扩展，国际商务的经营方式不断增加，由单纯的有形商品交换发展为包括有形商品和无形商品在内的所有商品交换的国际贸易、国际投资等多种方式。与此相应，国际企业应该包括：与国外有商品进出口业务联系但立足国内的企业，经营进出口贸易活动的专业性外贸企业，以对外间接投资为主的企业，以对外直接投资为中心的跨国公司等多种形态的企业。与国外有商品进出口业务联系的企业和专业性外贸企业是国际企业的初期形式，其生产经营的场所、企业导向都立足国内，所以从这个意义上看它们仍是国内企业。以对外间接投资为主的企业，只是获得了对外国企业资产的间接所有权，由此可以获得股息、红利、资本收益，但是对企业的生产经营活动没有管理权。所以这种类型的国际企业也不是完整意义上的国际企业形态。以对外直接投资为中心的跨国公司是企业国际化的高级阶段，其生产要素和产品都具有国际性，生产经营管理活动在世界领域内展开，因而它是最典型、最完整的国际企业形式。本书所讨论的国际企业战略管理主要针对典型意义上的国际企业即跨国公司而言，但其基本的战略思想和方法也同样适用于其他形态的

国际企业。

跨国公司 (Transnational Corporations), 又称多国公司 (Multinational Corporations), 全球公司 (Global Corporations), 国际公司 (International Corporations), 世界公司 (World Corporations), 是一种新型的企业组织形式, 泛指一切从事对外直接投资活动, 参与世界市场、利用世界资源的企业。一般说来, 凡是在两个或更多国家里控制有工厂、矿山、销售机构和其他资产并且从事国际化生产与经营活动的企业, 无论是私营企业还是国营企业都可称为跨国公司或跨国企业。跨国公司的经营活动往往直接涉及货物、劳务、资源、技术等, 并在国与国之间转移, 其中包括: 商品的买卖、对外直接投资、特许权交易、劳务服务等, 其中尤以对外直接投资为核心内容。

跨国公司一般是由母公司 (Parent Company) 和分布在各国的一定数量的子公司 (Affiliate) 组成。母公司是指负责对外直接投资的总公司, 其所在国称为母国 (Home Country), 它是在母国政府登记的法人团体。子公司为国内子公司和国外子公司。其中国外子公司是指母公司在直接投资过程中在国外设立的公司机构, 其所在国称为东道国 (Host Country), 它是在东道国政府法律下登记的法人团体。子公司隶属于母公司, 受母公司领导, 并服从于母公司的全球战略。子公司的高级职员由母公司任命, 其管理机构每年要向母公司报告子公司的计划完成和经营活动情况。目前, 跨国公司的活动有相当大的部分是在母公司与子公司之间进行的, 如内部贸易、技术转让等等。

跨国公司是在国内公司基础上发展起来的一种新型的企业组织形式, 它具有一般意义上的公司 (企业) 的各种特征, 但由于其生产经营活动超越了国界, 因而无论在战略目标上, 还是在组织管理和活动方式上, 跨国公司又与一般国内企业存在很大的差异, 具有明显的不同特点, 主要表现在下述三个方面:

1. 具有“全球战略”的目标。跨国公司是在公司内部对再

生产周期的所有环节，如生产、销售、科研等各个方面进行超越国界的国际化安排，这就决定了跨国公司应具有“全球战略”的经营目标。跨国公司在作出经营决策时，所考虑的不是一家子公司局部的得失，而是整个公司的最大利益；不仅考虑公司的现在，而且要考虑整个公司未来的发展。

2. 公司内部实现一体化领导。跨国公司为了保证实现全球战略，在公司的组织管理上实行高度集中的管理体制。在考虑跨国经营内外环境因素的基础上，子公司的投资、资金筹措、人事安排等重大问题都由总公司决定。通过这种高度集中的管理方式，跨国公司把分散在世界各地的子公司组成一个整体，形成内部一体化的独特的经营体系，便于协调、控制，以使跨国公司的整体效益达到最大化。

3. 经营方式的多样性。从跨国公司发展的历史来看，其生产经营活动方式随着世界经济形势的发展和本身实力的改变日益多样化。对外直接投资是跨国公司的中心活动。跨国公司的对外直接投资，其国外子公司参与股权的形式，从最早全部拥有股权的独资企业发展到70年代的合资经营企业和合作经营企业。进入70年代以后，非股权安排（非股权投资）也成为跨国公司广泛采用的投资形式。非股权安排的形式很多，主要有许可证合同、管理合同、产品分成合同、技术协作合同、销售合同、经济合作等。跨国公司依据国际政治经济形势、东道国对外国投资的政策以及自身的具体情况灵活采用合适的经营方式。

作为国际企业典型形态的跨国公司对整个世界经济的发展起着举足轻重的作用。它加速了生产国际化的进程，加快了国际技术交流，促进了国际贸易的发展。根据联合国跨国公司中心统计资料，到1985年世界跨国公司母公司总数已达两万家，对外直接投资总额达6,500亿美元。这些跨国公司已经成为世界上实力雄厚的庞大的经济力量，它们掌握着绝大部分的世界先进技术，其内部进行的贸易量达到世界贸易总量的1/3。因此，跨国公司的演变和发展将对世界经济以及政治格局产生重大的战略性影响。