

国际企业管理

徐子健 编著

7

中国对外经济贸易出版社

国际企业管理

徐子健 主编

中国对外经济贸易出版社

新登字 062 号

国际企业管理

徐子健 主编

*

中国对外经济贸易出版社出版
(北京安定门外大街东后巷 28 号)

邮编:100710

新华书店北京发行所发行
北京外文印刷厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 9.5印张 200千字
1994年12月第1版 1994年12月第1次印刷

印数 1—5000

ISBN 7-80004-381-9 / F·255

定价: 10元

《开放经济丛书》编委会

顾问：滕维藻 季崇威 孙维炎 徐世伟

主编：王林生

编委(按姓氏笔划)：

何连生 张华锦 董光祖 夏 申

章昌裕 曾凡勇 葛 亮 储祥银

总责任编辑：孙希光

5007670

致 读 者

改革开放带来了举世瞩目的成就，显示了社会主义制度自我完善的强大生命力。

1992年初邓小平同志重要谈话发表后，中国的改革开放进入了一个新的发展阶段。多层次、多渠道对外开放的战略布局正在形成，中国要以更加勇敢的姿态进入世界经济舞台，这将是一次伟大的历史性的跨越，也是中华民族充满自我和活力的表现。

今天世界正在继续向多极化的格局转变，和平与发展仍是当今时代的主题，但又交织着地区性的动荡和集团间的冲突。我们生活在一个相互矛盾而又彼此依存的国际社会中：科学技术作为第一生产力，空前深刻地影响着人类的生活，它使生产社会化和经济国际化上升到了新的高度；天涯咫尺，瞬息千里，时空的差距大大缩小，世界成了一个“地球村”；世界产业结构在重新调整，跨国公司的全球经营战略导致生产要素在世界范围内新的流动和配置，跨国企业的内部分工成了国际分工体系新格局的基石；财富的积累伴随着惊人的贫困，南北之间的经济鸿沟在扩大；发达国家在政治经济领域内不断发生新的角逐和摩擦，又不断寻求新的妥协和合作，新的保护主义在抬头；……

在这样的时代，一个开放的中国怎样才能成功地适应尖锐复杂的国际竞争？！一个发展中的中国，怎样才能加速实现社会主义现代化的战略目标？！中华民族怎样才能重振雄风，

为人类作出更大的贡献?! ——这是全民族面临的挑战和机遇。

时代的挑战要求我们探索新的理论,学习新的知识,总结新的经验,提高全民族进入现代化所需的精神素质,这是一个重大的历史课题,是一项艰巨的系统工程。《开放经济丛书》的编辑和出版就是要为这一宏伟的现代化工程增添一砖一瓦。《丛书》分为A、B两个系列,A系列为开放经济学术丛刊,侧重于理论性、学术性;B系列为开放经济知识丛刊,侧重于知识性、应用性。这套“丛书”寄托着我们诚挚的心愿和恳切的期待:

我们希望《丛书》有助于在对外经济贸易领域内开拓新的研究方向,探讨新的业务实践,建设新的分支学科,从而为繁荣学术和改革开放服务。

我们试图通过《丛书》向经贸战线提供有益的精神食粮,引进和介绍关于对外经济贸易的新理论和新知识;同时结合对外经济贸易大学的学科建设,推出一批新课题的论著,填补国内学术上的空白。

我们愿将《丛书》作为发表科研成果的园地,扶掖辛勤耕耘的中、青年学者,使他们能在改革开放的时代,冲向经贸学科的前沿!

《开放经济丛书》编辑委员会

前 言

本世纪中叶以来,科学技术的突飞猛进导致了世界经济的迅速发展,国际企业象雨后春笋一样不断涌现出来,并逐渐成为国际经济舞台上的主角。90年代,随着世界经济一体化的趋势日益加强,走向国际的企业将继续增加,从而使国际市场的竞争更加激烈和复杂。

我国自改革开放以来,对外经济贸易事业取得了巨大成就。但是,要使我国在世界经济舞台上占有重要位置,我们就必须拥有自己的国际企业,到国际市场与西方跨国公司去竞争和抗衡。目前我国一些大型企业(主要是外贸和工业企业)已初步具备跨国经营、参与国际竞争的能力和条件,正在走出国门,迈向国际市场。随着我国社会主义市场经济机制的逐步形成和我国经济发展水平进一步提高,将会有更多的企业进入国际企业的行列。

在这日益拥挤的国际市场上,每一个企业都会遇到众多强大的竞争对手,都面临着成功与失败的严峻考验。企业能否经得住这场考验,不仅取决于企业的经济和技术实力,而且取决于企业的经营管理能力。为了适应我国企业国际化经营的需要,我们编著了这本《国际企业管理》,供广大的对外经济贸易工作者、高等院校有关专业的师生学习和参考。

国际企业管理作为一门新兴的学科,其系统性尚待进一步完善。本书的侧重点在“管理”二字,即主要阐述国际企业的

管理职能(如企业战略、生产、营销、人事、财务等的管理),较少涉及跨国经营的理论问题。

本书由徐子健负责组织编写工作,并对全书进行总纂和定稿。本书的撰稿者是:徐子健(第一、三、四、七章),王家瑜(第二、八、九章),郑少颖(第五章),张杰(第六章),姚志君(第十章)。中国对外经济贸易出版社副总编何连生同志对本书的修改提出了宝贵意见,编著者不胜感激。

由于编著者缺乏国际企业管理的实践经验,加上调查研究不够和水平有限,书中难免有一些缺点和错误,敬请广大读者批评指正。

编著者

于对外经济贸易大学

国际企业管理系

1993年9月

目 录

致读者

前 言

第一章 企业国际化	1
第一节 国际企业的定义	1
第二节 企业国际化的发展阶段	3
第三节 对外直接投资理论	6
第四节 跨国公司的发展新趋势	16
第五节 我国企业国际化问题	21
第二章 国际环境	31
第一节 经济环境	31
第二节 政治与法律环境	41
第三节 文化与社会环境	48
第四节 技术环境	52
第五节 竞争环境	54
第三章 国际企业经营战略	56
第一节 经营战略的定义、特点与层次	56
第二节 经营战略的类型	60

第三节	制定经营战略的步骤	66
第四节	战略决策	76
第四章	国际企业组织结构	82
第一节	组织的定义与性质	82
第二节	国际企业初始阶段的结构	83
第三节	国际部结构	87
第四节	全球性结构	91
第五节	决定组织结构的因素	99
第五章	国际企业营销管理	103
第一节	国际市场营销调研	103
第二节	国际市场产品策略	110
第三节	国际市场定价策略	114
第四节	国际市场分销渠道策略	119
第五节	国际促销策略	124
第六章	国际企业生产管理	137
第一节	产品开发	138
第二节	生产过程与生产系统	144
第三节	产品设计与生产设计	147
第四节	建厂地区规划	151
第五节	日本与美国生产管理之比较	155
第六节	迎接生产管理的世界性挑战	161
第七章	国际企业人力资源管理	164
第一节	国际企业管理人员的来源	164

第二节	驻外管理人员应具备的素质	168
第三节	管理人员的招聘与培训	170
第四节	国际报酬策略	172
第五节	劳资关系	176
第六节	我国跨国经营人才的开发	178
第八章	国际企业财务管理	182
第一节	财务计划与控制	183
第二节	营运资本管理	189
第三节	融资及投资决策分析	203
第四节	我国国际财务管理的问题及出路	210
第九章	国际税收	213
第一节	国际税收的研究范围	213
第二节	国际双重征税的免除方法	217
第三节	税收条约及海外机构税负比较	220
第四节	减免税负的途径	223
第十章	合资经营企业的组建与管理	225
第一节	合资企业的概况	225
第二节	建立合资企业的程序	229
第三节	合资企业组建与经营中的几个主要问题	234
第四节	独特的合资企业管理方法	243

案例分析

案例一	中国外运总公司在北美.....	250
案例二	IBM 公司为何不再辉煌?	255
案例三	西屋电器公司.....	259
案例四	施乐公司.....	263
案例五	一个不成功的技术转让谈判.....	266
案例六	昭和——帕卡德有限公司.....	276

附录	全球最大的 100 家公司一览表(1992 年)	292
----	--------------------------------	-----

主要参考书目.....	301
-------------	-----

第一章 企业国际化

随着世界经济一体化的发展,企业的生产经营活动也趋向国际化。企业国际化指的是企业从国内经营走向跨国经营的过程。二次战后,尤其是 60 年代以来,国际企业的迅速发展,加深了国际分工,促进了世界贸易的不断扩大。国际企业在世界经济贸易中的地位和作用越来越重要了。

第一节 国际企业的定义

凡在两个以上的国家或地区有生产经营活动的企业皆可称为国际企业。值得指出的是,人们对国际企业的定义并不完全一致。例如,美国麻省理工学院著名教授罗宾逊(R. D. Robinson)根据公司的管理结构的演变及其在国外销售额增长情况(相对于国内)将处于不同发展阶段的企业主要分为五种类型,即内向型(Domestic)公司、出口型(Export)公司、国际(International)公司、多国(Multinational)公司和跨国(Transnational)公司,如表 1—1 所示。如果以国外生产和销售的比例为划分标准,我们将表 1—1 中 C、D、E 三类公司统称为国际企业,并将 D、E 类公司称为国际企业的主要形式和最高阶段——跨国公司。还有相当多的学者将国际企业与跨国公司等同起来,不作任何区别。在联合国的机构中,跨国公司一词的英文名称总是“Transnational corporation”,而在美国,更多使用的则是“Multinational corporation”一词。

表 1-1 公司在不同发展阶段的典型业务模式
(国外业务占公司总额的比例)

	国外销售额 (%)	国外生产产 品价值(%)	生产中的外国 资产(%)	国外利润 (%)
A. 内向型公司 (没有为出口做 特别努力)	0~10	0	0	0~15
B. 出口型公司 (为出口做出特 别努力)	10~20	0~5	0~5	15~20
C. 国际公司 (消除了对出口 的偏见,强调用 各种战略打入 国外市场)	20~40	5~30	5~20	20~40
D. 多国公司 (国内国外决策 的不连续性减 少到最低程度)	40~60	30~60	30~50	40~70
E. 跨国公司 (决策中除法律 要求外,排除了 所有国别偏见)	60~80	60~100	50~90	70~95

资料来源: R. D. Robinson: "Internationalization of Business:
An Introduction", the Dryden Press, 1984, p. 279

第二节 企业国际化的发展阶段

企业国际化指的是一个企业从内向型公司逐步发展为跨国公司的过程。虽然不同的公司有着不同的国际化发展过程，但典型的国际化过程可分为四个阶段，如表 1—2 所示。

表 1—2 企业国际化的四个阶段

阶段	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段
与国外市场接触的性质	间接的、被动的	直接的、主动的	直接的、主动的	直接的、主动的
业务所在地	国内	国内	国内及国际	国内及国际
公司的业务导向	国内	国内	以国内为主	国际 ^①
参与国际活动的方式	对外贸易	对外贸易	对外贸易、 对外援助合同、 对外直接投资	对外贸易、 对外援助合同、 对外直接投资
组织结构 ^②	传统国内型	国际科	国际部	全球结构

①国内业务仅作为国际业务的一部分。

②参见“国际企业组织结构”一章。

资料来源：C. M. Korth, “International Business, Environment and Management”, 2nd ed., Prentice — Hall Inc., 1985, p. 7

一、国际化的第一阶段

在这一阶段,企业的经营业务基本上完全放在国内市场,企业这时由于外界的影响可能会有一小部分国际业务,但这种业务活动是一种间接和被动的行为。处于这一阶段的通常是借助于其它企业的帮助与国外客户开展业务往来,比如利用本地的贸易中间商或其它贸易机构代理本企业的产品出口或所需的生产资料的进口等。

企业在这一阶段的国际业务一般只包括商品和/或劳务的进出口。企业将这一部分的经营活动作为其整个经营活动的补充,或者说是一种“副业”。由于这些国际业务对企业的重要性还不大,因此企业一般不会为此专设一个部门。

二、国际化的第二阶段

在这一阶段中,企业直接和主动地谋求国际业务活动。尽管其国际业务仍限于商品和/或劳务的进出口,而且仍会利用一些经验丰富的对外贸易中间机构,但这时企业是积极地寻找国外供应商或客户,并同它们进行直接联系,力求扩大贸易。

企业在国际化的第二阶段一般还不会向国外派出长驻人员或设立国外分支机构,但可能会经常或定期地派出推销人员或考察小组到国外市场了解情况,并可能开展促销活动。这时,企业一般都会设立一个专门负责国际业务的部门,通常为出口或进口科。虽然此时公司对国际业务的兴趣不断增加,但基本上仍属于内向型公司。

三、国际化的第三阶段

在这一阶段,随着企业对国际市场认识的加深以及国际业务量的扩大,企业一般都会在国外设立长期的经营管理机

构。例如一家需进口原料或产品的公司在国外有自己的采购人员,需要出口的公司在国外有自己的推销人员等。

企业国际化第三阶段的显著特点是,虽然公司基本上仍然是倾向于国内,但它直接卷入在海外的采购或推销,或在海外直接制造产品和提供劳务,并且在海外有自己的长期派驻人员。在公司的组织中,可能有一个国际部而不只是一个科。这时,企业业务中的国际部分对公司来说已达到更为重要的水平。

四、国际化的第四阶段

当一家公司的经营方位从国内完全转向国际时,该公司的国际化程度就达到了最高的阶段。在这一阶段,公司已不再是兼营国际业务的内向型企业,企业对采购、生产和销售在国内和国外市场之间的选择已不再抱有任何偏见,而是把国内业务当成企业整体业务的一部分。此时企业已成为名副其实的跨国公司。

五、企业对国际化的态度

衡量一个企业参与国际化经营的程度如何,不能只看这个企业在国际业务中的营业额和利润的大小,更重要的是企业的整个经营思想和在这种思想指导下对企业经营方向和目标所做出的决策,以及因此而设立的组织结构。企业在国际业务中营业额的扩大、利润的上升、资产的增加等并不能说明企业国际化经营程度的加深。假如一个企业仅仅满足于在国内被动地承接大量的国外客户的订货,即使这种销售占它总销售额的15%~20%,这个企业的国际化程度仍属于第一阶段。反过来,如果一家企业积极地向海外推销其产品,并且认为这种业务是其经营活动的不可分割的一部分,那么这个企