

多國性企業通論

劉厚醇著

多國性企業通論

劉厚醇 著

多國性企業通論

64.5.0031

中華民國六十四年五月初版
中華民國六十六年四月第二次印行
保有版權・翻印必究

定價 新臺幣壹百貳拾元

著 者 劉 厚 醇
發行人 王 必 成

出版者 聯經出版事業公司
臺北市忠孝東路四段五五五號
郵政劃撥帳戶第一〇〇五五九號

行政院新聞局出版事業登記證局版臺業字第〇一三〇號



AWT244/02

序

第二次世界大戰以後，世界有重大的變化；在政治上，很多殖民地成爲獨立國家；在經濟上，這些新興國家大多致力於經濟發展，以致經濟發展觀念普及於全球。

就落後地區言，資本爲發展之鑰，而其最缺乏的或最稀少的資源，就是資本，這就需要富裕的國家提供經濟援助。但是，落後國家普遍缺乏效率，對於這些經濟援助未能善加利用，以致有些人士主張用貿易來代替援助，其呼聲是“Trade, not Aid.”此處的貿易，當然是指國際貿易。而在國際貿易中，落後地區是出口初級產品交換次級產品，而構成初級產品的農業產品，由於受氣候影響，本身就波動不定，再加其所得彈性小，使貿易條件惡化，在在都使發展中國家蒙受不利。同時，各發展中國家多以工業化爲目標，希望建立國內工業，又必須進口資本設備與原料。在這種情形下，各發展中國家又遭遇到新的難題，那就是國際收支不平衡問題。

於此態勢下，國際性企業（或多國性企業）應運而生，似乎可以在多方面協助落後地區解決問題。因爲就地主國而言，國際性企業乃是外國企業在本國建立的分支機構。而此外國企業大多是體型龐大，資金雄厚——用「富可敵國」四字，尚不足以形容之，而且常在很多國家設立子公司。首先，它挾資而來，一開頭

就有助於地主國收支平衡問題。再就其帶來的資本與技術，利用當地的人力與資源，以生產工業產品；並利用其全球性的銷售系統，而把產品帶到國際市場。這樣既可促進地主國經濟發展，又可改善其貿易結構，並平衡其國際收支。職此之故，甚至有人預言，這種私人組織的國際性企業，將可取代政府在對外經濟援助中所扮演的角色。

國際性企業的對外投資，當然不限於發展中國家，而亦會對已發展國家投資。就因為其子公司遍及世界，所以，對國際經濟影響甚大。但由於其規模巨大，機構分散，甚至業務龐雜，所以，其內部聯繫與管理不易。再加子公司所在的各國法令不一、文化背景不同，更增經營管理上之困難。我國近年來在大力獎勵投資下，吸引了很多外人投資，有很多著名的國際性企業，紛紛在臺設立子公司。所以，我們對國際性企業內涵，有深入了解的必要。而劉厚醇先生這一本書的主題，正是適合這一時代性需要。

劉厚醇先生出身經濟世家——就經濟學界言，正是書香門第，執教紐約大學多年，去年應國立政治大學企業管理研究所之聘，擔任客座教授一年，將其所研究之國際性企業，授予從游的諸研究生；復常在外講演，介紹多國性企業。今在返美以前，將其心得寫成此書，對於國際性企業的定義、演進、現況組織、策略、股權、人事、財務、外在環境等問題，多予詳盡討論；並且亦包括有關企業組織、管理策略、國際貿易等基本理論；同時，列有不少珍貴資料。是以，讀了本書，將可對國際性企業或多國性國業作全盤了解。

劉先生文筆向極流利，對於翻譯更下過不少工夫——他在美國

執教之餘，常寫這類文字刊於「中國語文」，此次返國，中國語文學會特頒以語文獎章——素主「傳思型」翻譯。本書素材多為英文，但經過劉先生整理：「傳思」寫出，如行雲流水，使讀者不致有「撞死雷神」(translation)之感。

侯家駒謹序 於民國六十三年
國慶後二日

自序

世界各國之多國企業，自 1960 年代迄今，十餘年間，突飛猛進。多國企業之業務，散佈多國；其所體驗之問題，亦與純營國內業務之工商企業，不盡相同。多國企業之中，體型龐大，資源雄厚，業務遍佈數十國者，亦不在少數。此等龐大之多國企業，舉足輕重；其所採取之措施，非但時或影響其本國及所在國之國內經濟及國際收支，間或並對國際金融發生影響。

近數年來，甚多主要國家先後遭受國內失業問題及國際收支不平衡問題之困擾，國際上又一再發生各種貨幣危機，以至整個國際貨幣制度解體。各國政府及學術界人士，對多國企業，突加注意；有關多國企業種種問題之專論及專書，亦在近六七年間，越出越多；近三五年中，因國際貨幣制度之困擾，報刊雜誌亦多報導多國企業問題，而使多國企業成路人皆知之現象。

六十二年夏，著者應國家科學委員會邀，利用在美國紐約州立大學一年休假，回國在國立政治大學企業管理研究所擔任客座教席，講授「國際企業管理」及「國際企業組織」課程；發現國內有關多國企業之書籍，英文原版者寥寥無幾，而中文專書則尙付闕如。爰不揣鄙陋，以近年瀏覽彙集所得滲入淺見，編成是書，以供國人參考。

本書大致分成四編：前三章爲一編，略述多國企業之定義，

促進多國企業演變之各種因素，以及多國企業之現況；第四章至第十章爲第二編，分析多國企業本身之各種問題，諸如外銷、投資環境、組織結構、策略、股權、以及人事及財務等；第十一章至第十四章爲第三編，對多國企業之外在問題加以研討，如多國企業與低度開發國家，多國企業與工會，多國企業與國際收支，及多國企業與國際貨幣制度等是；第四編一章，對多國企業之前途，略加揣測。書末附列本書所引用之各項文獻，以供對多國企業問題有興趣之讀者，作進一步之探研。

本書之撰寫，爲時不足三個月，文字方面，未能詳加推敲，尚祈讀者勿過吹求是幸。書中儘量應用實例，配合論點；筆調亦力求輕鬆，似覺有失學術著作之嚴肅氣氛，惟此乃著者本身學術修養不足所致，亦祈方家鑒宥。加以多國企業本身目下尚未定型，種種問題極多，本書未免挂漏，亦祈方家隨時指正，容於再版時加以補充。

東吳大學經濟研究所侯家駒教授，嚴加督促，使本書得以早日完成；國立政治大學企業管理研究所所長楊西立教授，數年前提起著者研究多國企業問題之興趣；著者對兩位教授深表謝忱。美國紐約州立大學經濟系李和生教授，聯合國劉再炎先生，數年來協助搜集資料及共同研討，對本書之撰寫，大有獻替。內子月華於近三個月內，忍受著者足不出戶，忘寢廢食，不苟言笑，陌如路人之態度，尤應表示感銘。

劉厚醇 謹誌

民國六十三年七月杪

於國立政治大學企業管理研究所

目 次

第 一 編 多國企業之定義及演進	1
第 一 章 緒 論	1
第一節 多國企業之定義	1
第二節 多國企業之體型	4
第三節 多國企業決策之基本哲學	10
第 二 章 多國企業之演變	15
第一節 競爭與合併	15
第二節 保護關稅	20
第三節 地區性之經濟組織	22
第四節 科技之改進	27
第 三 章 多國企業之現況	29
第一節 多國企業在國外之銷售量	29
第二節 國際化之生產	30
第三節 美國之異軍突起	31
第四節 最附庸性之經濟——加拿大	36
第五節 最國際化之經濟——瑞士	38
第六節 其他國家	40
第 二 編 多國企業本身之問題	49
第 四 章 企業多國化之初步——外銷	49

第一節	多國企業之策劃	49
第二節	國外發展之步驟	50
第三節	外銷之策略	51
第四節	多國外銷方式之劃一	53
第 五 章	國外投資環境之評估	69
第一節	企業之真實多國化——國外直接投資	69
第二節	熱國及冷國	69
第三節	多元變數模型	73
第四節	投資環境之評分	75
第五節	結論	79
第 六 章	多國公司之組織結構	81
第一節	引言	81
第二節	組織結構及策略之定義	82
第三節	作業結構	83
第四節	分部結構	85
第五節	國外發展所導致之結構演變	87
第 七 章	策略與結構之關聯	97
第一節	產品多角化之策略	97
第二節	地區推廣之策略	100
第三節	生產合理化之策略	102
第四節	策略與結構之配合	104
第 八 章	股權與策略	113
第一節	合營之利害	113
第二節	法令之限制	116

第三節	絕對控制之策略	119
第四節	尋求資源之策略	124
第九章	多國企業之人事	131
第一節	地主國人員之任用	131
第二節	理想經理各國不同	133
第三節	美國經理之價值觀	136
第四節	經理人才訓練之錯覺	140
第五節	員工之工作目標	143
第六節	經理人才之培養	149
第十章	多國企業之財務	155
第一節	資金之籌集	155
第二節	匯率之變動	160
第三節	稅捐之負擔	167
第四節	低稅樂園及移轉價格	170
第五節	資金之調撥	173
第三編	多國企業之各種外在問題	177
第十一章	多國企業與低度開發國家	177
第一節	小引	177
第二節	六大怕懼	178
第三節	鼓勵外資	182
第四節	持平之論	184
第五節	時過境遷	188
第十二章	多國企業與工會	193
第一節	抗衡力量	193

第二節 國際工會·····	196
第三節 就業之輸出·····	203
第四節 海外投資增加國內就業·····	206
第十三章 多國企業與國際收支·····	215
第一節 國際收支·····	215
第二節 直接投資所致之資金流動·····	219
第三節 美國之國際收支·····	223
第十四章 多國企業與國際貨幣制度·····	231
第一節 國際通貨·····	231
第二節 各自爲政·····	235
第三節 美元過剩·····	237
第四節 野蠻遺跡·····	240
第五節 國際貨幣現況·····	246
第六節 歐洲美元·····	247
第七節 多國企業與投機·····	250
第 四 編 多國企業之前途與展望·····	255
第十五章 多國企業之前途·····	255
第一節 控制問題·····	255
第二節 其他方式·····	257
第三節 三角組合·····	260
第四節 展望·····	264
參考文獻·····	267

第一編 多國企業之定義及演進

第一章 緒 論

第一節 多國企業之定義

國際貿易發軔極早，可溯至史前時期之美速不達米亞人(Mesopotamians)；但多國企業之產生，則係近百年之事；而多國企業之加速發展，則係近20餘年之現象。尤以近數年中，因種種原因，不但使各國之學人，對之加以注重；各國當政者，亦對之加以注意；且已成為舉世矚目，路人皆知之現象。

惟因多國企業係一新興現象，有關多國企業之名詞、概念、定義、理論，皆尚未定形；見仁見智，聚訟紛紜。

本書採用羅爾富氏之定義如後〔註一〕：

①國際企業(international enterprises)——指經營國際業務，如進出口貿易，但在國外並無直接投資之企業。

②多國企業(multinational enterprises)——指在國外擁有直接投資，設有子公司或附屬機構，建廠產銷之企業。此類企業雖可不問國境分配資源，但其所有權及控制權，仍操於某一國人士之手。

③越國企業(transnational enterprises)——指所有權及控制權亦由多國人士持有之多國企業。

④超國企業(supranational enterprises)——指完全無國家

性，由一國際機構按國際公司法核發營業執照所成立之企業。

按此定義，目下屬於國際企業者極多，且歷史亦久。多國企業於近年中突飛猛進，仍在加速發展中。合乎定義之越國企業及超國企業，尚不存在。雖然，龐大之企業如美商通用汽車公司（General Motors, GM）者，其股東極可能包羅全球各國人士，但關鍵在「所有權及控制權」。GM之股權極大多數操於美國人士之手，而其控制權則操於董事會之手，亦非一般美籍股東所能左右者。但目前越國企業已有萌芽之迹象，全球年銷十億美元以上之大企業中，已有三家係由兩國合營：歷史最久者係1907年由英、荷合資組成之荷蘭皇家蠟殼石油公司（Royal Dutch/Shell Group），其所有權六成屬荷商荷蘭皇家石油公司（Royal Dutch Petroleum Company），四成屬英商蠟殼運輸貿易股份有限公司（Shell Transport & Trading Co. Ltd.）。第二家係1929年英荷各半聯營之烏尼勒弗公司（Unilever）；兩家母公司，英商 Unilever Ltd. 及荷商 Unilever NV 仍係兩家獨立之公司，但兩家之聯營非常密切，已可視為一家公司。1970年英商鄧祿普車胎公司與義商霹靂利（Pirelli）合併，成立 Dunlop-Pirelli Union，佔全球車胎業第三位。以上三例可謂開越國企業之先河，但仍僅屬兩國，未達越國企業由多國操有所有權及控制權之境界，故僅可稱之為萌芽時期；預期今後一、二十年間，必有越國企業之形成及發展也。

至於完全無國家性之超國企業，目前尚不存在，乃因截至目前止，尚無舉世共奉之國際公司法。但按目前趨勢看來，管理多國營運之國際機構，以及國際公司法之擬訂，亦皆在所必須。其

能否於近期實現，則須視各國政府對放棄一部主權（政治考慮）與消弭多國企業所導致之各項困擾（經濟考慮），兩者間得失之權衡及抉擇矣。

1969年6月，國際總商會(International Chamber of Commerce)在伊斯坦埠(Istanbul)舉行第五十屆年會時，會長華遜(Arthur K. Watson，時任主管IBM美國以外各項業務之World Trade Corporation董事長)建議以「多國企業之地位、權利及責任」(The Role, Rights, and Responsibilities of the International Corporation)為該屆大會之討論主題，果吸引工商人士代表1800餘人出席。但此一主題，亦遭與會代表之批評。例如美商標準石油公司[Standard Oil (NJ)]之副總經理施丹賓(Leroy D. Stinebower)即擔心「此項討論將使地主國認為多國企業係與固有之企業迥異，而將因多國企業符合某項描畫而致使此等國家歡迎或拒絕外商在彼投資。」另一代表則更直接了當，他說：「假若我等過份著重此主題之嶄新性，將對多國企業之業務多有不利」〔註二〕。

此類論調並非純屬杞憂，蓋自60年代中期以還，近10年中，以多國企業為對象之學術論文及專書，愈出愈多，各國政府，亦對多國企業倍加注意〔註三〕。近年中，各國政府亦多有修改法令及擬訂新條例，增強對多國企業業務之管制。

多國企業與一般企業之最大不同點，以體型及決策之基本哲學兩者為主。

第二節 多國企業之體型

龐大之製造業，除少數例外，皆係多國企業。體型龐大，資力亦極雄厚，非但「富可敵國」，其犖犖大者，遠較一般國家富有。著者曾用 1971 年世界各自由國家之國民生產毛額（Gross National Product, GNP）與大製造業該年之銷售金額，列成一表（見表 1-1）。

由表 1-1 可見，GM 於該年，銷售價值 283 億美元之產品。此一數字，僅次於美國、日本、西德、法國、英國、義大利、加拿大等十五國之 GNP。換言之，在全球一百四五十國中，GM 之產銷量遠大於一百二三十國之全國總產量。加之，企業產銷之年增率通常高於一般國家之經濟成長率。例如 1972 年 GM 之產銷量即增至 304 億美元（較上年增加 7.4%，1972 年係經濟蕭條之一年），而國家經濟成長率高於每年 7.4% 以上者，僅我國、日本等寥寥數國而已（見表 1-2）。

表 1-1 所列之前 100 名中，計有 50 個國家及 50 家企業。但若將此表擴充，加入所有之大企業及所有之國家，則企業將佔絕大多數。1971 年全世界年銷達 10 億美元以上之自由國家製造業公司，共有 211 家〔註四〕，而同期中，國民生產毛額達 10 億美元以上之國家（包括共產集團國家在內），僅 90 餘國〔註五〕。

按聯合國之統計，1971 年全世界自由國家 650 家最大之工業公司（industrial corporations，聯合國註明幾乎全係多國企業）於該年內總產銷量為 77,307 百萬美元（見表 1-3）。

表 1-1 世界自由國家國民生產毛額與各大企業之銷售金額
(1971年全球前一百名) 單位：十億美元

	金 額
1. 美國 United States (205)	1,050.4
2. 日本 Japan (103)	250.8
3. 西德 West Germany (62)	232.2
4. 法國 France (51)	173.1
5. 英國 Britain (56)	115.0
6. 義大利 Italy (54)	105.9
7. 加拿大 Canada (21)	92.9
8. 印度 India (538)	57.3*
9. 荷蘭 Netherlands (13)	39.3
10. 巴西 Brazil (93)	38.5*
11. 西班牙 Spain (34)	38.5
12. 瑞典 Sweden (8)	37.4
13. 澳洲 Australia (13)	35.4*
14. 墨西哥 Mexico (51)	33.8*
15. 比利時 Belgium (10)	31.8
16. 通用汽車 General Motors (21)	28.3
17. 阿根廷 Argentina (23)	26.8*
18. 瑞士 Switzerland (6)	25.7
19. 標準石油 Standard Oil (NJ) (25)	18.7
20. 奧地利 Austria (7)	17.5
21. 南非 South Africa (22)	16.8*
22. 福特汽車 Ford Motor (30)	16.4
23. 丹麥 Denmark (5)	15.7*
24. 挪威 Norway (4)	13.4
25. 巴基斯坦 Pakistan (130)	12.8*
26. 荷蘭皇家蠟殼 Royal Dutch/Shell (43)	12.7
27. 芬蘭 Finland (5)	11.4