

INTERNATIONAL BUSINESS

国际企业经营

吴 经 邦 编



中 山 大 学 出 版 社

国 际 企 业 经 营

吴经邦 编译

编译说明

本教材是编译者在中山大学管理学院和暨南大学经济学院讲授这一课程的产物。初稿完成于1986年，1987年由中山大学教材科内部铅印，现公开出版，希望它能促进国内普及国际企业经营知识，并弥补这一学科中文教材的空白。如果能对造就新一代企业家、更好地利用外资以及建立我国的跨国公司发挥一点小小的作用，编译者将感无限欣慰。

本书第一章和第五至第十二章根据美国最为流行的大学教科书——《国际企业经营与跨国公司》（作者：斯蒂芬·罗伯克与肯尼斯·塞门茨，1983年版）——编译，部分章节有幸选用了该书1989年版的最新数据。第二、三章主要根据香港中文大学李兰甫教授撰写的《国际企业论》（1984年台湾出版）一书编写，第四章由编译者撰写。由于大量录用李文，我曾写信征得李兰甫教授的恩准，在此对他表示衷心的感谢。

与《国际企业经营与跨国公司》一书原著相比，本书有两方面的改动：第一，删去纯属介绍国际贸易和国际金融知识的篇章，因为国内选修本课程的同学和在有关业务机关工作的同志可能已具备了这方面的知识，这样可免除内容的重复。第二，删去了原书国际企业管理的内容，以免篇幅过多。就“管理”而论，我们准备将这部分内容另编一本《国际企业管理》，作为本书的姊妹篇。

最后，笔者谨向曾帮助或支持我编译本书的各位老师和同学致谢，尤其是李金亮副教授和昌智、区少芳二位研究生。我特别要对我最尊敬的导师王正宪教授表达由衷的感激之情。这本书从选材到编译都在他亲自指导下进行（原定二人合作，后因他事务缠身未能如愿），这次在发稿前夕，他又抱病审改了部分章节，并为之作序。可以说，没有他的精心指导与大力帮助，本书不可能正式出版。

由于本人水平有限，书中谬误及编排不当之处一定不少，恳请读者多加批评指正，以便有助于本书的修订再版。

序

王正宪

就笔者所知，本书是第一本这一重要学科由国内学者编译的教材。欣逢出版，笔者乐为之序。

大约十年以前，跨国公司和国际企业经营在我国一直是作为可诅咒之物和进行批判的对象，认为它们不过是帝国主义进行经济侵略和谋求霸权的工具而已。自实行开放政策以来，我们才逐渐认识到按列宁的“帝国主义论”来解释二次战后跨国公司和国际企业经营显然已经过时，必须从积极方面来对待，应列为我国从事国际市场营销和中外合资企业管理人员不可缺少的知识，有学习其理论和内容的必要。过去有关这一方面的论文多谈及跨国公司的重要性，兴起沿革以及它们目前的发展情况，等等。即使有实质性的介绍，也失于零碎，很少系统地介绍其理论和实践知识。本书似可弥补这方面的不足。

我校在1983年建立管理系时，便认识到拓展这一领域的必要性，只是为客观条件所限，只能陆续开出“国际市场营销”、“跨国公司发展史”和“国际企业发展战略”等方面的课程或专题。1985年建院以来，我们才正式设置符合本书名称和内容的课程。不过要真正开展这方面的科研和教学，尚有待于就有关课程建立一个完整的体系。

本书不但可作为财经院校有关专业的本科教材，也同时可以为在有关领域工作的同志提供一本必要的参考书，尤可供有关的短期培训班采用为教本。就目前中国的情况而言，后者对本书的需要也许更为迫切，本书的应用范围可能更为广泛。

严格地说，学习这一学科所要求的知识面很广，它不但涉及有关国际贸易、国际金融等知识，也必须对各国政治、经济、历史、地理、法律、社会文化有较好的基础，对高层经理人员尤为如此。为了更好地理解本书所涉及的内容，西方经济学（尤其是微观经济学）的理论知识必不可少，应列为先修课。至于其他知识，在学的同学固然可以通过修习有关课程和自学来获致，已经工作的读者也可以在业务中通过自学来补足。

应当指出，对我国的企业工作者而言，本书不但可作为财经院校的入门教材，而且可供非外向型企业的从业人员参考。这是因为我国幅员广大，经济上的封建割据现象不一而足。过去有“一省一国”的提法，从经济上未能建立统一的国内市场而言，这句话确系真知灼见。因此，有关跨国公司的不少知识完全可以应用于国内企业，尤其是进行横向联合的企业。如果它们能参考跨国公司所采用的一些战略方法和手段，既可有助于企业业务的扩展，无形中也就和外向型企业一样，大大促进我国的经济起飞。

1988年8月于中山大学管理学院

目 录

第一篇 总 论

第一章 国际企业的经营领域与经营形态	(1)
第一节 国际企业的经营领域	(1)
一 国际企业经营的定义.....	(1)
二 国际经营、国外业务和比较经营的区别.....	(1)
三 国际经营活动涉及的范围.....	(2)
四 国际企业经营的培训.....	(5)
第二节 国际企业经营的形态	(6)
一 不充分的数据资料.....	(6)
二 对国际经营活动的总体测估.....	(7)
三 世界商品贸易.....	(8)
四 为什么贸易方式正在起变化.....	(11)
五 对外直接投资.....	(11)
六 国外生产.....	(13)
七 投资来源国的发展趋势.....	(13)
八 东道国：国外直接投资的流向.....	(14)
小结与练习题.....	(15)
第二章 国际企业的经营理论和经营动机	(17)
第一节 国际企业的经营理论	(17)
一 间接投资理论.....	(17)
二 直接投资理论.....	(19)
三 直接投资理论的总结.....	(28)
第二节 国际企业的经营动机	(29)
一 经营动机概述.....	(29)
二 实例调查结果.....	(31)
三 综合调查分析.....	(32)
小结与练习题.....	(34)
第三章 国际企业的经营活动类型	(35)
第一节 不享有国外管理权的经营活动	(36)
一 国际贸易业务.....	(36)
二 间接投资（或称证券投资）.....	(40)
三 对政府和国际金融机构贷款.....	(40)
四 技术授权（或称许可协议）.....	(41)
五 合约性安排（或称非股权安排）.....	(42)
六 国际租赁.....	(44)
七 国际咨询.....	(45)

第二节 享有直接国外管理权的经营活动	(46)
一 国外直接投资	(46)
二 国际性服务经营	(47)
三 工业合作	(47)
小结与练习题	(49)
第四章 对战后跨国公司发展变化的实况分析	(51)
第一节 跨国公司的变化	(51)
一 美国公司在国际企业舞台上的支配地位	(51)
二 西欧、日本公司的反挑战与美国公司相对地位的下降	(57)
三 苏联—东欧集团的跨国公司	(68)
四 第三世界国家的跨国公司	(72)
第二节 跨国公司的投资变化	(76)
一 跨国公司的投资流向	(76)
二 跨国公司的投资特点和行业分布	(80)
三 跨国公司的经营变化趋势	(85)
小结与练习题	(94)
附录: 如何识别和使用直接投资资料	(96)

第二篇 民族国家与国际企业

第五章 对国际转移的国家控制	(99)
第一节 控制国际转移的国家动机	(99)
第二节 控制种类概述	(100)
一 对货物转移的控制	(100)
二 对货币转移的控制	(104)
三 对人员转移的控制	(107)
四 对技术转移的控制	(108)
五 对经营权力转移的控制	(109)
小结与练习题	(110)
第六章 对跨国公司的国家及国际控制	(111)
第一节 为何国家施行控制	(111)
第二节 投资国与东道国的控制手段	(112)
一 投资国或母国的激励性政策	(112)
二 投资国的约束性控制	(113)
三 东道国的激励性政策	(115)
四 东道国的约束性控制	(117)
第三节 地区和国际控制	(121)
小结与练习题	(122)
第七章 如何衡量跨国公司对民族国家的利益	(124)
第一节 意识形态之争	(124)
一 对国家主权的影响	(124)
二 政治挑战	(125)

三 削弱经济独立.....	(126)
第二节 净国民利得的基本概念.....	(127)
一 资源转移效果.....	(128)
二 国际收支效果.....	(129)
三 就业效果.....	(131)
第三节 社会成本—利得计算.....	(132)
一 一个计算例子：氮肥厂.....	(133)
二 社会性赢利分析.....	(135)
三 若干限制.....	(136)
小结与练习题.....	(136)
第八章 跨国公司的抗衡力量.....	(138)
第一节 拒绝参与.....	(138)
第二节 母国的支持.....	(139)
第三节 阻止东道国控制外资的对策.....	(139)
一 刺激当地企业.....	(139)
二 发展当地伙伴.....	(140)
三 通过举办合资企业分享所有权.....	(140)
四 有选择地出让所有权.....	(141)
五 为承担国际经营项目选择多重国籍.....	(141)
六 改变国籍.....	(141)
第四节 进入和经营战略.....	(142)
一 经营活动之选择.....	(142)
二 经营所在地之选择.....	(142)
三 无形资产所在地之选择.....	(144)
四 营销与市场的控制.....	(144)
五 打通资金和利润的通道.....	(145)
第五节 其他抗衡手段.....	(145)
一 互换交易.....	(145)
二 法律及其他防御措施.....	(146)
三 直接对政府施加影响.....	(146)
四 挑起鹬蚌相争.....	(146)
小结与练习题.....	(147)

第三篇 跨国公司的全球经营战略

第九章 如何建立一项全球经营战略.....	(148)
第一节 建立全球战略的必要性.....	(149)
一 为何要建立一项全球战略.....	(149)
二 跨国公司的经营使命.....	(149)
三 产品全球标准化抑或差别化.....	(150)
第二节 制定全球战略的典型方法.....	(151)
一 全球战略的视野.....	(151)

二 市场评价	(151)
三 竞争评估	(152)
四 市场着重点	(154)
五 供给、生产和投资的初步确定	(156)
六 国家风险折扣	(157)
七 增大的净现值、投资配置和重新布署	(159)
第三节 全球战略的其他重要事项	(161)
一 进入战略	(161)
二 所有权战略	(163)
三 战略反省与改进	(164)
四 全球心态	(165)
小结与练习题	(166)
第十章 如何评估一国的经济与需求状况	(167)
第一节 经济浏览	(167)
一 经济规模	(167)
二 收入水平	(172)
三 增长趋势	(176)
四 部门增长趋势	(176)
五 外部依赖性和经济一体化	(177)
六 经济资料的来源	(178)
第二节 国民经济比较	(178)
一 转换汇率时易犯的错误	(178)
二 比较统计数据时易犯的错误	(179)
第三节 宏观经济预测	(179)
一 基本经济预测	(180)
二 价格水平预测	(180)
三 国际收支预测	(180)
四 汇率预测	(181)
第四节 制度与发展预测	(181)
一 预测国家的制度环境	(181)
二 预测国家的发展过程	(182)
第五节 市场需求预测	(184)
一 收集基本的需求数据资料	(184)
二 推测以往的需求模式	(185)
三 收入弹性预测	(186)
四 类比测估	(187)
五 回归分析	(188)
六 投入—产出预测	(189)
小结与练习题	(190)
第十一章 如何评估政治风险和国家控制	(192)
第一节 政治风险评估	(192)
一 一些总体观察知识	(192)
二 政治风险的定义	(193)

三 政治风险的来源·····	(195)
四 政治风险的效果·····	(197)
五 政治风险的感性认识和客观现实·····	(198)
六 政治风险的预测·····	(199)
第二节 国家控制预测·····	(200)
一 作为一种游戏的国际企业经营·····	(200)
二 公司一方的目标和决策准则·····	(201)
三 国家一方的目标和决策准则·····	(201)
四 国家战略的一般特征·····	(202)
五 国家的动态战略·····	(203)
第三节 风险预测程序·····	(206)
一 现状与展望·····	(206)
二 单个公司如何预测·····	(206)
三 把政治风险和控制风险减少到最小·····	(207)
小结与练习题·····	(207)
第十二章 跨国公司的组织结构 ·····	(209)
第一节 组织结构的区分与演变阶段·····	(209)
一 法定和管理的组织结构·····	(209)
二 跨国公司组织结构的演变阶段·····	(209)
第二节 各种可供选择的组织结构·····	(211)
一 国别子公司结构·····	(211)
二 国际部结构·····	(212)
三 职能分部结构·····	(214)
四 地区分部结构·····	(215)
五 产品分部结构·····	(216)
六 矩阵结构·····	(218)
七 混合结构·····	(220)
第三节 多种组织结构之选择·····	(220)
第四节 全球结构中的组织过程·····	(222)
一 决策的分配·····	(222)
二 资料及其决策用途的说明·····	(223)
三 权宜措施·····	(224)
小结与练习题·····	(224)

第一篇 总 论

第一章 国际企业的经营领域与经营形态

第一节 国际企业的经营领域

一、国际企业经营的定义

国际企业经营属于管理训练的领域，旨在研究跨国界的工商业活动，其中有商品、劳务、资本或人员的流动，技术、信息和资料的转移，以及对雇用人员的监督。国际企业经营作为管理训练的一个分支而出现，是因为随着跨国界经营的规模和复杂性的增加，出现了传统贸易和经济领域未充分注意的管理和政府政策上的新的独特问题。

在世界经济舞台上，不同的主权国家间的经营活动并不是新现象。一些工商企业已进行了多年的对外直接投资和经营活动，主要是（但并不限于）从事矿业、石油和农业的公司。此外，自从民族国家出现，便已有对外贸易，可见其历史悠久。但第二次世界大战后，国际企业经营活动的方式发生了戏剧性的变化。通过所有权控制或其它跨国联系，很多国家数以千计的厂商发展成了跨国公司，这些公司以全球性的眼光来看待从营销到资源的各方面经营活动，在世界范围上将营销和生产结为一体。至于不同国家之间通过独立公司所进行的交易，这种传统的贸易方式仍继续发展，但由于其它形式的跨国经营业务扩展得更迅速，这种交易的相对重要性总的看来已下降了。

国际企业经营涉及到国际公司和政府在处理跨国经营业务时所面临的问题。该领域包括商品的国际交易，以及像技术这样的无形资产的国际转让，以及像交通这样的国际服务工作。它特别注意跨国公司——建在一个国家而在一个或多个其它国家经营的企业——以及这些公司进行国际经营所能采取的各种方法。

二、国际经营、国外业务和比较经营的区别

为了说明国际企业经营研究的范围，我们应分清国际经营、国外业务和比较经营的概念，后两个概念有时也被用作国际经营的同义语。国外业务指一个国家在另一国内的业务活动。比较经营着重于研究各国间经营体系的异同。正如在政治学、社会学和经济学领域一样，对经营进行比较研究的一大好处在于能对各国的组织结构和环境获得新的看法和较好的理解。

国际经营、国外业务、比较经营这三个概念是相互联系、互有大量重叠的。对多种类型的比较经营进行研究和取得有关国外经营业务的多方面知识，会使国际企业经营者受益不浅。同时，作为研究领域来看，国外业务和比较经营对在跨国经营中所出现的特殊问题并不太感兴趣。例如，民族国家和跨国公司之间潜在冲突的重大问题，构成了国际企业经营的研究重点，但在国外业务和比较经营研究中就不可能是中心问题，甚至也不是边缘问题。

从会计方面的一个例子可以说明国际经营的主要界限和中心问题。一个从事对外经营的主管人员必须懂得东道国的会计实务。对会计进行比较研究，考察各国的会计制度和实务，

其主要目的既在于分清各国之间的异同，也要弄清楚什么是通用模式，如果存在通用模式的话。国际经营把注意力放在如何满足一个进行多国经营的跨国公司的会计需要。国际经营业务的会计问题和方法与各国不同的会计制度是有联系的。在某些重要方面，跨国公司的会计活动受到所在国的税收和法律的影响。在这些束缚下，无论如何，国际经营的会计工作首先要考虑的是如何通过一个有效而统一的跨国界的会计制度，来满足多国经营的需要。

三、国际经营活动涉及的范围

国际经营的范围包括一系列重要的产业部门。实物的国际交易涉及矿业、石油业、农业和制造业的产品，服务行业的往来遍及建筑业、旅店、旅游、商业咨询、以及零售和批发部门，金融领域有商业和投资银行、证券和保险业、空中及海洋运输，通讯和广播业中涉及如收音机、电视机、电报、电话、杂志、图书、报纸、新闻机构和电影。无形贸易发生在诸如技术、商标和跨国界的信息传递等领域。

国际经营活动同样包括相当多的在国际经营过程中可供公司选择的方法，这些公司在不同程度上承担对外直接投资义务。在一个可以拥有国外设施的地方，这类公司可以从下列之中进行选择：建立销售机构、仓库，进行包装和装配活动，以至操纵全套产品生产设备。

所谓国外直接投资，是指投资者所进行有效控制并参与管理的投资。反之，从事证券投资是为了获取投资收入或资本利润，而不是为了取得作为企业家才能得到的报酬。直接投资和证券投资的界限常常是难以分清的。

除了把资本输出国外，直接投资还可以通过其他渠道来实现。对外投资还可以用下列方式筹集：在当地借款，将国外利润进行再投资，将诸如技术等非金融性资产卖给国外分公司，运用许可证的收入以及应向母公司支付的管理费进行投资。更精确地说，对外直接投资与其说是国际资金流动，还不如说是在国外形成资本。

即使不进行对外直接投资，公司仍可以通过下列方式进行国际经营：从事进出口贸易，向国外的非附属厂商出售许可证，出售技术和对外管理合同，以及出卖成套交匙项目。在成套交匙项目中，一项国外的设施应由出卖者进行规划、施工和安装，然后转让给当地所有者，卖主从自己的服务中得到酬金，但并不拥有股权。

直接投资方法除了使我们在对外经营的规模和方式上有所选择外，还在所有权方面为我们提供了各种可能的形式。国外设施可能由单个业主全部拥有，或由多个业主合资经营。一般地说，合资经营是在国外与私人公司或政府进行合股经营，从而减少了母公司所需的投资。

(1) 跨国公司

人们已普遍认为，跨国公司是变化着的国际经营形态的重要标志，但却还没有见到一个大家都公认的跨国公司的定义。一些定义强调组织结构的判断标准，例如公司业务所涉及的国家数目；公司所有权是否属于许多国家的公民，或高层管理人员的国籍构成。另一些定义强调经营活动的特征，来自所承担国外业务的利润、营业额或所聘雇员的绝对数或其所占份额。还有一些定义建立在高层管理部门的行为特征之上，如“从国际方面考虑”。

关于定义的争论，并不简单地是一个语义问题，它反映了一个事实：所谓跨国企业确实有许多类型。它还提醒我们：采用的定义会随着研究者的目的不同而异。因而，在涉及跨国公司课题时，必须注意所用的不同定义。

在这本书里，跨国公司和国际公司的叫法可以替换使用。它们都指在一个总部控制下，

经营活动遍及许多国家的一组公司。同样，跨国公司可以是私人所有、政府所有或为二者所共有。

随着工商业越来越富有国际性，越来越多的公司——美国的、加拿大的、欧洲的、日本的和其它国家的——发现它们的一大部分资产已分散到全球各地，它们的许多雇员是外国公民，大部分利润是外币；而且，它们在国外经营（即在母公司所在国的司法管辖之外）的业务已达到一个重要的程度。在这种情况下，这些公司变成了跨国公司，其经营性质也就大大改变了。由于国际考虑在决策中占主导地位，这些公司自然要依世界企业的管理办法去管理。整个世界变成了公司的市场和经营范围，母国只成了其中的一部分。

跨国公司并不是美国的独特发明，实际上，只要你回顾一下几十年前跨国公司的例子，出现在你脑海里的是欧洲的而不是美国公司的名字：英荷两国共有的尤尼莱佛公司和皇家壳牌石油公司，瑞士雀巢公司，英国帝国化学工业公司，荷兰菲力普公司和瑞典艾里克森电话公司。

并不是所有的国际业务都是由跨国公司经营的。例如，进出口业务就不需要建立海外分公司或其它与母公司有关的单位，向外国转让专利和技术使用权并毋需以国内业务为主的公司跨国化。

要识别一个公司是否已经跨国化，其分界线是难以确定的。许多国内公司的对外直接投资要经历一个逐步的演变过程，首先是在国外建立市场、设立采购办事处或仓库。即使当一家公司跨越了国内公司和跨国公司之间假想而又模糊的界线，它的国际义务和国际化的程度还可以多种多样。

从某种意义上说，跨国公司的出现反映了一个情况，即政治组织的发展与企业组织的发展脱节，当业务经营变得越来越国际化时，国际政府组织的发展并没有跟上工商业和经济发展的趋势。因而，工商公司不能得到国际政府机构的许可而成为国际公司，它们仍必须在某个民族国家的管辖下创立和生存。然而，跨国公司却可以有不同的所有权和控制权形式。在当前演变阶段中的大多数情况下，跨国公司的所有权和控制权两者都在基地国的范围内。在另外一些重要情况下，虽然公司是在一个民族国家中合法产生的，但它的所有权和控制权却分散到两个或者多个国家中。

从经营管理的观点来看，由于要和不同国家的复杂环境因素打交道，跨国经营带来了不少这类问题。它们在组织结构和经营实践中也同样引起了新的内部问题。从世界发展的高度来看，跨国公司为发展阶段不同的各国之间转让和转移技术、资金、管理方法以及营销经验提供了非官方渠道。

（2）国际企业经营有什么特殊之处

我们可能意识到企业经营越来越国际化和朝着跨国公司发展的迅猛趋势，但同时又会怀疑把国际企业经营当作一个独立的研究领域的必要性。也可能提出这样的论点：管理原则是带有普遍性的，在营销、财务、生产和控制等职能领域中的概念，既适用于一国的经营管理，也同样适用于另一国。还会认为，在国际经济环境中担任经理，只需增加一些有关传统国际经济和贸易领域中的训练就可以了。

尽管有这么多论点，现在已经产生了一种明确认识国际企业经营的重要性，并承认国际企业经营是经营学的一个独立领域的趋势。还有一种方法可以肯定这种趋势：在管理训练最为蓬勃发展的美国应运而生的那些早期理论，概括性的结论、原则、方法和技巧既非一般正确，也不能绝对通用。与纯粹的国内业务相比，跨国经营活动要求相当熟悉国际支付方法，

要考虑新的风险因素、冲突、环境调节等问题及其对社会和经济变动的影响。这些问题最多只有一部分出现在传统国际经济和贸易课程中，在传统的管理课程中只有简要的讨论。

围绕国际企业经营活动产生了四个方面的新思想。这四个方面都有某种程度的重复，并且会使可能出现的新研究方法大有用武之地。这四个方面都来源于跨国经营中出现的独特的问题，并且每一个方面都可导致一个新领域的研究和一个新概念体系的出现。

国际风险 国际经营活动面临的特殊风险因素，包括金融的、政治的、法规上的和税赋上的。它们是由于存在着不同的货币、货币本位和国家目标等因素引起的，但它们都可以通过其对利润和所有权的影响来衡量。

金融风险因素包括国际收支、汇率的变化、各国通货膨胀率的差异以及不同的利润率。在政治方面，当进行大量投资时就应当考虑到若干年以后外国公司是否会遭到没收的危险或其他伤脑筋的事。法规的风险起源于不同的法制、管辖权的重叠以及不同的政策，而这些会影响下列情况，即限制性经营实务的管理和反托拉斯法的实施。在税赋方面，有关财政政策的难以预测的改变会对跨国公司的盈利性有很大影响。此外，税法的实施带有不确定性，这每每会造成双重课税的危险。

现在大家都认识到有必要不间断地进行非常错综复杂的商业情报活动，以便弄清楚什么才是国际风险，并希望事先能够进行预测。理想的方法是就根本上有因果关系的因素进行国际风险分析；至于对未来的预测，则应当用概率论来表述，并把潜在的利得和成本数量化。

跨国经营的冲突 人们对国际企业经营的主要关切是：由于雇主、雇员、消费者和供给者的国民身份各不相同，以及因为主权国家的利益和跨国公司经营目标的差别，所引起的冲突。其中有些冲突产生于国际公司内部，另一些冲突涉及到公司对外部环境的关系。外部冲突最棘手方面是有关公司以利润为目的的决策，这些决策会导致资金、生产和就业从一国转移到另一国。转移的结果不时会产生与有关的部分或全部国家经济政策相违的效果。例如，当东道国正试图通过货币紧缩和外汇管制来抑制购买力时，如果扩大对当地子公司的信贷，就往往会置本地公司于竞争不利的地位并损害该国的目标。出现冲突的其他方面还包括：诸如对当地出口或替代进口的贡献，加强当地科研和管理能力的国民利得，以及东道国的国际竞争地位等。

在国际公司内部，民族归属感的混杂又带来另外的问题。母国国民倾向于控制跨国公司的高层管理阶层，而且出现了把科研和管理功能保留在发达国家的倾向。各国间工资率的差别也导致实践中广泛流行的国籍歧视待遇。不少东道国已经对派入当地经营的外国人数加以限制。

国际企业经营在遇到这些冲突时要求考虑利害各方的情况，因为每一方都有各自的目标以及评估潜在结果的不同标准。对此，其他任何的经营学都未能全面涵盖。只有那些受到训练后能识别冲突各方的利益，并对每一方可能采取的行动和反应胸中有数的国际经理，才能在这种复杂的环境中准备充分，制定出最佳的战略。研究国际企业经营的作用之一，就应当是消除盲目作出局限于一国的经营决策或走向经济清淡的任何倾向。

复杂多样的环境 国际经营和国内经营的最主要差别在于环境构架的不同。除了上面讨论过的国际企业经营遇到的风险和冲突外，它所基于的复杂多样的环境会产生一系列的经营问题，解决这些问题需要新的观念、新的分析方法和新的情报资料。公司国际活动的范围越广阔，经营环境变得越复杂，识别、评估和预测环境变量对于公司来说也越重要。此时，必须把环境构架扩大到不仅包括诸如欧洲共同体这类超国界的组织因素，而且还要包括不同国

家环境的相关变量以及在部分国家内都起作用的势力。

环境变量的一个重要范畴是有关国际企业所能进入的经营领域和必须采用的组织机构。包括电力、通讯和交通等在内的公用事业，在许多国家中都不准私人企业介入。像对石油和矿产等自然资源方面的开发，有不少国家限制在本国私人企业和国营企业之内。在某些情况下，国际企业被获准经营的条件是：让当地人持多股的合资企业，或与当地政府共创合资企业。

环境变量的第二个重要范畴涉及到各国体制背景的多样性。例如工会在不同国家里，由于赖以建立的思想基础不同，所起的作用也各异。另外，国民经济计划、地区计划以及社区计划所涉及的范围极不相同，自然对企业经营活动的影响也有大有小。最后，各国所处的发展阶段不同，其资本市场和金融体系也各异；甚至在有些情况下，演变过程也遵循不同的途径。

经营环境的另一个更大的变量是影响企业管理的文化差别。国际经理需要知晓文化差异如何影响消费者、供应商和雇员的行为，以及对行为的这些影响将怎样改变。由于语言、习惯和价值观不同带来的所有一系列的沟通问题，是国际企业经营的又一文化难题。

按照经营的职能区分，国际企业已经开始形成相应的一套文化分析方法，其中最受重视的是营销问题。相当数量的管理文献已经把注意力集中到在东道国管理的文化调整上，以及引致公司组织结构和办事程序调整的当地管理与劳动力的不同上。尽管对特殊问题的关注最初会使文化分析按职能区分进行，但所有各项经营职能都要了解文化因素，于是产生了对一种更加综合的文化分析方法的共同需求，这种方法或许可以冠以“经营决策文化分析法”的美称。

国际企业与国际发展 国际企业常常充当重要的改革促进者，转移技术的媒介体，以及一国经济和社会发展的主动力。这对不发达国家来说尤其没错。这样，国际企业要求了解充当改革促进者时能取得和不能取得什么，以及自己能对发展作出什么潜在贡献。

不发达国家主要关心国际企业提出的其经营对当地经济、社会和政治发展的贡献如何。它们认识到，对以经营利润为目的的外国公司来说的项目吸引力，与对以本国发展目标为宗旨的项目吸引力有很大差别。因此，几乎可以肯定地说，东道国会要求国际企业以当地利得与成本为题论证其提出的经营活动。为了满足这种要求，国际企业需要对经济发展具有相当专门化的知识。为了说明这个问题，让我们考虑一下国际经营对东道国企业界所产生的积极和消极影响这一发展问题。在积极方面，国际公司会为与其有联系的当地供应商和贸易商创造新的经营机会。在消极方面，由于国际公司会把东道国的众多经营潜力吸引过来，这可能抑制了当地企业发展的可能性。

国际企业在发展中的作用提出了道义上和意识形态方面的问题。短期利润动机往往会使国际公司不愿进驻不发达国家的市场。但是，从公司母国和不发达国家两者合作的观点看，获得最大的长期利益机会又大大有利于跨国公司进入这些市场。一旦公司进入不发达国家，就会产生一系列新的问题。其中一个问题是，公司应在多大程度上渗入当地社会和承担多少公用部门正常职能的开支。正如不少研究成果显示，对公用部门开支浩大的家长式公司会在当地居民中引起敌视。

四、国际企业经营的培训

有些学生的职业志向是到外国工作或在雇用国民的跨国公司总部去操縱国外子公司

些学生将会把国际企业经营当作中心课程来学习。对于那些主修诸如会计、营销和财务等职能学科的学生，他们学习国际企业经营是为了充实自己的中心课程。还有一些学生之所以对国际企业经营感兴趣，是为将来到政府部门工作而做准备，到时好制定和执行那些旨在支持与控制国际企业经营的政策及方案。对于所有这些学生来说，要想达到有效的处理国际经营事务的最低工作准备，应当包括以下两个目标：逐步通晓国际企业经营的知识体系，培养自身的特殊敏感性、态度、灵活性和忍耐性。

处理国际企业经营问题需要培养人格和情感的问题之所以在这里受到特别强调，是因为这种培养远非阅读教科书就能实现。我们可以通过许多方法来削弱民族中心主义和个人狭隘主义，其中有些方法就可包括在一个广泛的国际企业经营培训计划之中。学生交流方案便可通过在异国生活和工作，鼓励学生自我调整新的环境。当具有不同国籍和文化的学生在一起学习的时候，通过课堂讨论和分组学习，学生可以直接接触各种文化习俗和价值观。

国际企业经理需要通过培训使自己积累一种特别的人格和情感经验，这种经验在一定的情形下像一部雷达显示器能告诫自己：在本国环境下那种自认为理所当然的价值观和行为方式，可能不适用于别的文化和异国他乡。成功的国际企业经理不但需要有足够的变通能力来了解这种差别的原因所在，还要有足够的耐心来理解：那些不同于自己的行为方式和价值判断可能对当地人来说是行得通的。这对企业经营者来说意味着，他们必须认识到，那些在国内经营中的常数可能在国际经营中变成变量。

第二节 国际企业经营的形态

国际企业经营的形态一直在变化，所以有关教科书也必须时时修订。希腊最近的考古工作揭示，早在公元前2800年，以贸易方式进行的国际经营就存在于古代埃及和毕布勒的腓尼基城之间。随着时代的变迁，贸易导致直接投资，后者作为一种手段主要是为了获得原材料和自然资源的供给来源。公元1602年成立并经营了差不多三个世纪的荷兰东印度公司（1874年解体），是世界上最早的国际公司之一，也是通过直接投资获取资源的典型公司。众所周知，现代的跨国公司可以追溯到19世纪中期，当时胜家公司进行国际扩张，并以全球取向的视野开始经营活动。

几个世纪以来，国际企业经营的扩张与国家的增长相比，无论从绝对还是相对数额上来看，前者都大于后者。当前国际企业经营的形态是二次世界大战以来的量的飞跃和急剧的扩张。虽然对国际企业经营的许多详情还不易得到统计数据，但就其总的形态和主要变化，是能够在一定的精确度内加以描述的。这里，我们将要给出有关国际企业的经营规模、高度国际化的行业 and 商品、国际经营者的国籍以及地理分布等几方面所能获得的数据资料。

一、不充分的数据资料

要想比较全面地统计描述国际企业的经营形态，应当包括以下几个方面：首先应有显示国际交换类型及其价值的的数据，即货品、服务和技术的转移额，国外生产数，以及信息和资料的传递，等等。其次应描述涉及跨国经营国家的地理分布形态。再次应揭示其发展趋势。最后应从特定国家和全球两方面分别说明国际经营活动相对于其总体经济的重要性。不幸的是，描述这样一幅画面所需的资料数据是无法完全得到的。现有的国际机构，还没有一个有权要求企业或政府呈报这类情报资料。这样，情报资料的主要来源是各国自有的统计报表，

而这些报表只能跟在国际企业经营的变化结构后面作出较慢的调整。所有的国家都收集商品贸易的详细资料，但只有极少数的国家还同时收集国际企业经营活动方面的有关数据。即使有了这类数据，不同国家的统计口径和定义也存在着相当的差别。

随着全球商行的兴起，除了传统的进出口贸易，公司还有许多渠道为外国市场服务或获得国外的产品。国际公司能在国外建立生产设施为当地或第三市场生产，这样便可替代母国市场的出口。这些公司也可向外国生产者授权生产那些过去自己需要从母国出口到该国的制造品。现有的数据资料还不能很好地反映国际企业经营活动的这些以及其他新的方面的情况。虽然有关这方面的数据资料正在得到改善，但要想较为精确地描述今日世界国际公司的真面目，仍待作出更大的努力。假如能获得国际企业经营的更全面的情报，与现在相比有何大的不同呢？首先，国际机构只有掌握了这些数据资料，才能针对国际经济变化了的结构调整货币体系。其次，各国需要更多地了解跨国公司经营活动的情况，以便重新制定诸如出口和所赚外汇等有关方面的政策。最后，即使对于那些想按照全球市场合理布署自身力量的公司来说，也有必要取得更加广泛的国际交易和经营形态的情报。

二、对国际经营活动的总体测估

首先让我们依据所能获得的数据进行总体测估，而后再分项研究。由于只有将不同来源的资料拼凑在一起才能进行总体测估，所以会出现时滞问题，目前只能拼凑出1984年的数据。该年用来衡量世界经济规模的国民生产总值之和据估计为12.5万亿美元。同年，国际企业经营活动的测估总值至少为3.7万亿美元，或约相当于占世界经济总额的30%。这里所用“相当于”一词是因为国民生产总值是根据净增值的原则计算的，故不能与国际企业经营活动的总收入直接比较。上述总体测估当然仅是一个时点上的影像，还需要补充有关发展趋势的资料。估测的3.7万亿美元国际经营额中既包括国际贸易额也包括国外生产额，但二者的重叠部分已被剔除。这种剔除实为必要，因为所谓国际贸易中的很大份额是属于同一公司分设不同国家的子公司间的货品转移。例如，不少设在国外的汽车装配厂，其原部件绝大部分靠从公司内部进口。再如在早期发展阶段，许多设在国外的制药厂可以从母国取得大批进货，在当地的任务仅仅是重新包装和进行批发销售。这些公司内部货物转移自然被记作国际贸易，因为它们跨过国界。又因为这种公司内部转移也被算作国外子公司的生产额，于是产生了重复计算的问题。

1984年的世界总出口额维持在1.9万亿美元的水平和，同年的国外生产额估计已达到2.1万亿美元，二者重叠的部分据估测为3千亿美元。这样，作为1984年的总测估，能被衡量出来的国际企业经营额最少有3.7万亿美元（1.9万亿加上2.1万亿再减去3千亿）。重叠部分之所以重要，是由于它指明所谓国际贸易中有相当一部分属于国际公司的内部转移额。这里所说的国外生产额，是指设在外国的子公司生产的货品和服务的价值。它通常引起管理、人员、技术和资本等的跨国界转移，而非最终产品的进出口。国外生产的概念至今尚未被各国统计部门所采纳，但其数额能根据可得到的国外直接投资总额测估出来。不过，国外直接投资总额是个“存量”指标，它表示的统计数据是，一定年数内到某时点时投资流量的累计总值；而贸易统计值是个“流量”指标，它衡量某个时期（通常为一年）内货品的流动额。结果是要想全面反映国际企业的经营活动，必须测估国际公司在外国建立的机构所生产的货品和服务（即国外生产额），并与国际贸易流量结合起来考察。由于数据的局限性，依据直接投资总值来测估国外生产额无论如何不是十分完善的，因为常用的直接投资总额存在着遗漏甚

比如，用于国际经营活动的飞机由于是可移动的机器，故不被划入对外投资范畴。再比如，无法获得那些不涉及对外股本投资的、急剧增大了的跨国界合约安排的数额，包括商标和技术的授权、特许合约、管理合同以及电影电视的租赁播放。但是，在缺乏更好衡量方法的情况下，还必须运用国外直接投资测估法。

三、世界商品贸易

国际企业经营活动中的商品贸易部分是最容易仔细研究的。各国政府所收集的最完全的国际企业经营数据便是商品的进出口额。正如前面所示，1978年的世界总出口额为1.3万亿美元，如以当年价格计算，相应指标到1984年已达到1.9万亿美元的水平和。当然，世界贸易额的这种扩大，既反应了数量的增加，也反映了物价的上涨。

(1) 全球性趋势

就实物量来说，商品的世界贸易比其生产增长得要快。如表1—1所示，从1963年到1973年，世界商品生产的年增长率为6%，但世界商品出口量每年却增长8.5%。在1973年，国际石油价格翻了两番，商品生产量和贸易额的增长速度放慢。但相对来说，商品贸易的增长率仍然超过了商品生产量的增长率，二者分别为4%和3%。以后的情况也是如此。

表1—1： 世界商品出口总额和生产总量的年均增长速度（1963—1984）

	1963—1973	1973—1980	1984
世界商品生产总量：			
全部商品生产量	6 %	3 %	5.5 %
其 中：农产品	2.5 %	2 %	5 %
矿产品	5.5 %	2 %	0
制造品	7 %	3.5 %	7 %
世界商品出口总额：			
全部商品出口额	8.5 %	4 %	9.5 %
其 中：农产品	4 %	4.5 %	4 %
矿产品 *	7 %	-0.5 %	2 %
制造品	11 %	5 %	12 %

资料来源：“关税及贸易总协定”发行的《国际贸易》1980/1981号第2页和1985/1986号第13页。
说 明：*号表示包括燃料和有色金属。

在1963年到1973年这十年中，制造业的商品在生产量和交易量方面都以最迅速的比率增长。1973年也是如此。1973年以后，生产量和交易量的减缓以石油最甚。但从价值上看，由于石油价格的提高，石油出口值增长最快。

(2) 商品的构成

世界贸易的商品结构发生了很大的变化。就价值而论，农业和采掘业（燃料除外）的发展是最慢的。如表1—2所示，农产品占世界出口商品价值总额的比重从1963年的29%下跌到1979年的16%。价值增长最快的是石油业，1973年以后，其所占世界贸易总额的比重翻了一番，达到20%。制造业长期以来是世界贸易中最大的部分，所占份额仍保持在60%左右，其产量的增加比价格的增加较大。