

21世纪
高等院校工商管理精品教材



International Business Management

2nd Edition

国际企业管理

(第二版)

韩震 主编

本书从国际企业的战略、生产、营销、财务等多个角度介绍了国际企业管理的相关理论,力求简明易懂、深入浅出,并
从我国企业管理者的视角,来探讨我国企业国际化过程中遇到的问题和解决途径。

FE 东北财经大学出版社
Dongbei University of Finance & Economics Press



21世纪
高等院校工商管理精品教材



International Business Management

2nd Edition

国际企业管理

(第二版)

韩震 主编



东北财经大学出版社

Dongbei University of Finance & Economics Press

大连

© 韩 震 2015

图书在版编目 (CIP) 数据

国际企业管理 / 韩震主编. —2 版. —大连: 东北财经大学出版社, 2015. 2

(21 世纪高等院校工商管理精品教材)

ISBN 978-7-5654-1831-0

I. 国… II. 韩… III. 跨国公司-企业管理-高等学校-教材
IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 019066 号

东北财经大学出版社出版

(大连市黑石礁尖山街 217 号 邮政编码 116025)

教学支持: (0411) 84710309

营 销 部: (0411) 84710711

总 编 室: (0411) 84710523

网 址: <http://www.dufep.cn>

读者信箱: dufep@dufe.edu.cn

大连美跃彩色印刷有限公司印刷 东北财经大学出版社发行

幅面尺寸: 170mm×240mm	字数: 220 千字	印张: 12
2015 年 2 月第 2 版	2015 年 2 月第 3 次印刷	

责任编辑: 蔡 丽	责任校对: 孙 萍
封面设计: 冀贵收	版式设计: 钟福建

定价: 24.00 元

第二版前言



近年来,世界经济正以知识为基础、以金融为中心、以信息技术为先导、以国际企业为依托,向全球化方向不断地发展。各个国家和地区的经济在相互依赖和国际分工下,不仅在生产、流通领域,而且在资本、技术、信息、交通运输等各个方面,都在加强合作交流并不断走向国际化,这是不可逆转的世界潮流。国际企业作为经济全球化的最活跃、最有影响的载体,有利于资金加速流动、资源优化配置、技术转移和国际贸易自由化,促进一体化国际市场的形成,从而推动世界经济不断增长。

随着“中国制造”的转型升级,越来越多的中国企业走向世界,通过并购、参股、合资、合作等方式,国际化程度不断提升与深入。但金融危机后,由于投资者面临持续的宏观经济脆弱性和政策不确定性,全球经济回升之路并不平坦,这对我国已经和正在进行国际化的众多企业来说,既是困难和威胁,更是机遇和挑战。目前,我国的多数企业仍未建立真正意义上的现代企业制度,与国际企业的标准还有差距。尽管经过多年的努力,我国已经涌现出华为、格力、海尔、联想等一批特大型企业和企业集团,但与世界级的国际企业相比,在规模、实力、制度、效率、技术等方面还有较大的差距。因此,培养和建立我国自己的国际企业是一项长期而艰巨的任务,而其中最关键就是管理人才的培养。本书就是要提供一个系统地学习和掌握国际企业管理理论的知识平台。

本书从国际企业的战略、生产、营销、财务等多个角度介绍了国际企业管理的相关理论,力求简明易懂、深入浅出,并着重从我国企业管理者的视角,来探讨我国企业国际化过程中遇到的问题和解决途径。为了体现系统性、实用性和可操作性的特点,本书在每章后都附有相关的案例,以供研究和讨论使用。本书既可供各类管理人员自学使用,也可供高等院校工商管理及各类管理专业的课程教学使用。

本书共分8章,大连海事大学参与编写的老师为:韩震(第1、3和4章),丁宁、陈玉锋(第5章),赵昌平(第6章),冯琳(第7章),李琳(第8章),中国计量学院的冯冠胜老师编写第2章。本书的第二版更新了许多资料和数据。

本书在编写过程中,得到许多专家学者的支持,他们提出了宝贵的意见,同时在本书的编写过程中也参考了若干资料,本书在参考文献中已经列出,在此一并表示感谢。由于编写时间仓促,编者水平有限,书中可能还有一些缺陷和不足,敬请读者批评指正。

编者

2015年1月

目 录

第1章 国际企业概述/1

学习目标/1

- 1.1 国际企业的界定/1
- 1.2 国际企业的相关概念/2
- 1.3 国际企业的类型/5
- 1.4 国际企业的特征/6
- 1.5 国际企业的作用/8
- 1.6 企业国际化发展的不同阶段/8
- 1.7 国际企业发展的新趋势/11

本章小结/15

关键术语/15

复习与思考/16

案例分析/16

第2章 国际企业的基本理论/19

学习目标/19

- 2.1 国际市场的进入方式/19
- 2.2 外国直接投资理论及区域经济一体化/25
- 2.3 国际贸易相关理论/34

本章小结/40

关键术语/41

复习与思考/41

案例分析/41

第3章 国际企业的全球战略/45

学习目标/45

- 3.1 国际企业的经营环境/45
- 3.2 国际企业战略管理概述/51
- 3.3 国际企业全球战略的模式/57

本章小结/59

2 国际企业管理

关键术语/59

复习与思考/59

案例分析/60

第4章 国际企业的组织结构及人员配备/64

学习目标/64

4.1 国际企业组织的类型/64

4.2 国际企业组织设计的主要原则/76

4.3 国际企业的人员配备/78

本章小结/85

关键术语/86

复习与思考/86

案例分析/86

第5章 国际企业的生产管理/90

学习目标/90

5.1 生产系统概述/90

5.2 国际企业生产系统的配置/93

5.3 国际企业生产系统的营运/98

5.4 国际企业技术的研发和转移/103

本章小结/110

关键术语/110

复习与思考/110

案例分析/111

第6章 国际企业的营销管理/113

学习目标/113

6.1 国际企业营销管理概述/113

6.2 国际企业的营销组合策略/119

6.3 国际企业的品牌策略/127

6.4 管理国际市场营销风险/131

本章小结/134

关键术语/135

复习与思考/135

案例分析/135

第 7 章 国际企业的文化管理/137

学习目标/137

7.1 国际企业文化冲突与整合/137

7.2 世界主要企业文化类型/149

本章小结/156

关键术语/156

复习与思考/157

案例分析/157

第 8 章 国际企业的财务管理/159

学习目标/159

8.1 国际企业财务管理概述/159

8.2 外汇风险管理/167

8.3 国际筹资管理/170

8.4 国际企业内部资金转移管理/173

本章小结/179

关键术语/179

复习与思考/179

案例分析/180

主要参考文献/182

第1章 国际企业概述

学习目标

通过本章的学习，你应该掌握：国际企业的本质内涵及特征；国际商务、跨国公司以及对外直接投资的概念；国际企业发展的阶段；国际企业的作用和影响；国际企业的发展趋势和新理论。

近年来，随着经济全球化趋势的迅猛发展，国际企业日趋活跃，正越来越多地在全球范围内进行资源配置和结构调整。国际企业的数量多少和它所带来的竞争力强弱，已经成为衡量一个国家和地区科技实力、产业结构水平、经济发展速度的重要标志。

国际企业最早出现于19世纪60年代中期。经过100多年的发展演变，尤其是第二次世界大战以后，随着世界经济全球化进程的加快，国际企业已经成为当今社会一种巨大的经济力量。

国际企业的形成和发展，是国际经济全球化的必然结果，而其在全球范围内的生产经营活动，又推动着世界经济的发展和全球化的进程。国际企业在当代世界经济中的重要地位和作用令人瞩目。系统、深入地考察和研究国际企业及其特征，分析研究国际企业的产生与发展、企业经营的国际化规模及在世界经济中的地位和影响，对适应世界经济的发展趋势，推动我国企业的国际化经营，促使其积极参与国际市场竞争，具有十分重要的理论和实践意义。

1.1 国际企业的界定

国际企业（international enterprise）是将各国经济联系在一起的重要力量，是国际生产流动过程的中心环节。因此，国际企业主要是指从事涉及国际范围的产品、技术、服务、信息、资金等经营活动的企业。从经营的角度看，国际企业应该包括：①从事与国外有业务联系活动的企业；②经营进口活动的外贸企业；③多国性企业，即在母国之外拥有或控制生产或服务设施的企业。前两种形态虽然本质上仍是国内企业，但可以看成是国际企业发展的初级阶段，而在国际企业管理的学习过程中，我们将着重讨论其高级形态，即多国性企业。另外，国际企业不仅包括发达国家的大型国际企业，也

2 国际企业管理

包括发展中国家的各种类型的国际企业。

1.2 国际企业的相关概念

本书主要介绍国际企业的主体经营活动——国际商务，国际企业的主要代表类型——跨国公司，以及跨国公司最重要的活动形式——对外直接投资。

1.2.1 国际商务

国际商务（international business）是指两国或多国参与的全部商业交易活动的总称。也有人认为，国际商务包括跨越国界的任何形式的商业活动，包括各种形式的商品、服务和资本的国际转移。一般来讲，参与商务活动的主体可能是企业，也可能是政府。企业参与商务活动往往是为了获取利润，而政府的参与不一定是为了利润。

1.2.2 跨国公司

1. 跨国公司的含义

跨国公司是一种复杂的国际组织，其活动涉及不同国家的经济、法律乃至文化等多个方面，在不同的环境下呈现出不同的特征要求，至今在国际范围内尚没有一个被普遍接受的定义。一般而言，跨国公司是指通过直接投资、筹资等方式，在国外设立子公司、分公司或控制东道国当地企业，从事跨国界的生产、经营、研发和其他经营活动的国际性企业。跨国公司以内国总公司或者国外某一地区总部为决策中心，实施公司内部一体化的经营决策及共同的发展战略，并在世界范围内把供应、生产、营销、研究与开发等关键环节相互联结起来。据联合国贸易与发展会议（UNCTAD）公布的《2013年世界投资报告》，2012年跨国公司的国际生产继续稳步扩张，国际直接外资增长了9%，达到23万亿美元，以跨国公司为主要载体的对外直接投资在世界经济中发挥着重要而积极的作用。

2. 跨国公司的作用

跨国公司是同对外直接投资同步出现和发展的，是全球投资和贸易的主角。2012年全球直接投资达到1.35万亿美元，其中90%是属于跨国公司的投资。流向发展中经济体的国际直接外资创纪录地占全球直接外资流入量的52%，有史以来首次超过发达经济体，但基本上都是跨国公司的投资。随着宏观经济状况改善以及投资者在中期恢复信心，跨国公司可能会将其所持有的数额庞大的现金转化为新的投资。2012年，跨国公司的外国子公司创造了价值26万亿美元的销售额（其中7.5万亿美元为出口额）。外国子公司贡献的增加值达6.6万亿美元，较2011年增长了5.5%，与全球国内生产总值2.3%的增幅相比相当突出。外国

子公司雇员总人数为 7 200 万人,较 2011 年增加了 5.7%。跨国公司通过建立独资和合资企业、战略联盟以及其他合作形式,几乎渗透到各个国家和地区的所有产业领域和部门,其影响已遍及全球生产、流通和消费等各个领域。跨国公司依靠其雄厚的经济实力和其母国政府的支持,不仅左右着世界经济的发展,而且力图从民族、国家分享更多的财富甚至政治权力。

统计显示,发展中国家和转轨国家拥有的跨国公司虽有所增加,但最大的国际企业仍集中在主要发达资本主义国家。英国《金融时报》2013 年 7 月刊登的世界 500 强排行榜显示:美国 132 家、中国 95 家、日本 62 家、法国 31 家、德国 29 家、英国 27 家、瑞士 14 家、韩国 14 家、荷兰 12 家、加拿大 9 家。发达国家有 387 家,发展中国家和转轨国家有 113 家。随着经济全球化日益发展,国际企业规模在不断扩大,竞争力在不断提高,其地位、作用和影响越来越大。

目前,跨国公司在母国的地位和影响日益增强。在美国,三大汽车公司基本上控制了国内汽车业 66% 的市场份额,三大网站控制了该行业市场的 66%,五大公司已经垄断了美国的军工行业。美国《国际先驱论坛报》2007 年指出:美国政治制度本身已经受企业的摆布,主要是受大公司和金钱利益的驱使,大公司不仅控制国家经济和社会政策,而且在对外政策决策中拥有影响力。公司对世界各国经济发展的影响也越来越大。例如,美国福特汽车公司的产值超过波兰的 GNP,德国奔驰汽车公司的产值相当于印尼的 GNP。

◆管理实践 1-1

本田在欧盟的跨国经营

日本本田公司是一家生产摩托车和汽车的跨国公司。公司总部设在日本,其研发、生产和销售网遍布亚洲、欧洲、大洋洲和美洲的 150 个国家,其中 100 家外资公司参与其营销、研发以及生产的全过程。

1961 年,本田公司在德国开展营销与服务活动,从此开始了对欧洲的直接投资。1963 年,本田公司在比利时开办了第一家海外生产子公司。虽然该子公司只制造汽车,但本田公司从中积累了宝贵的经验,学会了利用西方劳动力生产适合当地喜好和世界市场的产品。本田将研发中心设在德国、英国和意大利。利用欧盟国家之间贸易往来便利这一优势条件,本田将其在欧洲的业务一体化为一个庞大的网络,设在不同国家的工厂为欧洲和其他世界市场提供不同型号的产品,大约有 60% 的产品销往欧洲以外的地方,主要是中东、非洲地区。本田公司的欧盟网络如图 1-1 所示。

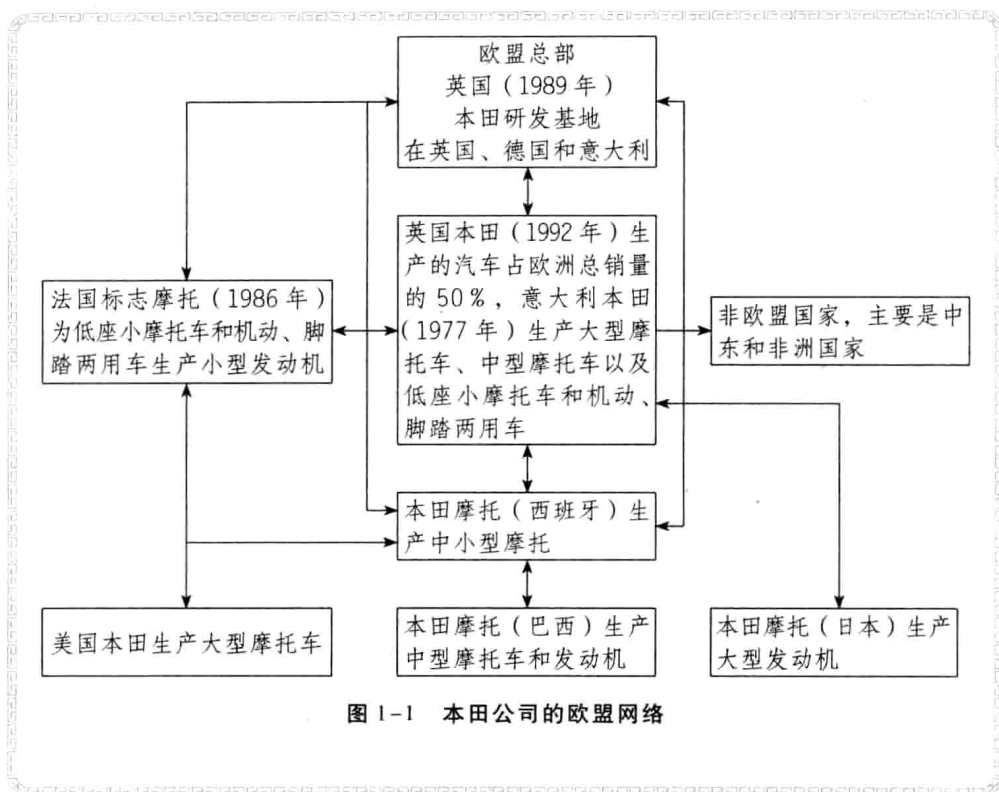


图 1-1 本田公司的欧盟网络

另外，跨国公司的研究与开发活动是全世界科技创新的主体。欧盟委员会推出了欧盟产业研发排行榜，以 2012 年全球各国企业研发投入为观察对象，总共统计了世界范围内 2 000 家公司。2012 年，全球有 111 家公司研发投入超过 10 亿欧元，其中 31 家在欧盟，40 家在美国；55 家公司研发投入超过 20 亿欧元，18 家在欧盟，大众汽车集团以 95 亿欧元成为全球研发投入最高企业。许多跨国公司拥有数量巨大的知识产权，全世界每年产生的新技术、新工艺的 70% 以上为全球最大的 500 家跨国公司所拥有。比如，IBM 公司和朗讯公司分别拥有 3.4 万项和 2.4 万项发明专利；美国则拥有世界半数以上的发明专利，其中在信息、生物和制药技术领域分别拥有世界发明专利的 67.4%、57.1% 和 59.8%。知识产权已成为跨国公司控制世界经济的重要手段之一，特别是信息化、电脑化以及各种电子通信手段，正在起到增强跨国公司力量的作用，“信息技术革命”已经成为强化跨国公司影响力的新手段。

1.2.3 对外直接投资

对外直接投资（foreign direct investment, FDI）是跨国公司对外扩张的主要手段和途径。经济合作与发展组织和国际货币基金组织认为：“国际直接投资是指一国或地区的居民（对外直接投资者）或实体（跨国公司母公司）与在另一

国或地区的企业（国外直接投资企业、分支企业或国外分支机构）建立长期关系，具有长期利益，并对之进行控制的投资。”日本学者小岛清认为：“从经济学的角度来讲，所谓对外直接投资应理解为向接受投资的国家传播资本、经营能力、技术知识的经营资源综合体。”这里讲的经营资源是指在经营企业中发挥各种能力的主体，从表面上看是以经营者为核心的，更实质地讲，是指经营管理上的知识和经验，包括专利、技术秘密以及市场调查方法等广泛的技术性的专门知识，销售、采购原料、筹措资金等在地上的地位，以及商标或信用、情报搜集、研究与开发等的组织。上述关于对外直接投资内涵的界定各有侧重点，前者强调“控制权”，后者强调“经营资源”的转移。得到中国学者普遍认可的观点是，对外直接投资是一国或地区的投资者通过“经营资源”的国际转移，获得外国企业的经营控制权，最终实现其在全球范围内的利润最大化。关于外国直接投资理论的具体内容，本书将在第2章详细阐述。

对外直接投资是跨国公司最重要的活动形式。跨国公司既是 FDI 的绝对主体，又是 FDI 的产物。由于两者之间有着天然的联系，人们往往用直接投资活动去描述跨国公司活动。

近年来全球 FDI 呈持续增长的态势。《2013 年世界投资报告》显示，2012 年全球 FDI 流入量达到 13 510 亿美元。发展中经济体的直接外资流出量达到 4 260 亿美元，创纪录地占到世界总量的 31%。在全球衰退的背景下，发展中国家的跨国公司继续进行海外扩张。亚洲国家是最大的直接外资来源国，占发展中国家总量的 3/4。

◆ 管理视野 1-1

《2013 年世界投资报告》认为，金砖国家（巴西、俄罗斯、印度、中国、南非）继续在新兴投资国中充当直接外资的主要来源国。这 5 个经济体的流出量由 2000 年的 70 亿美元增至 2012 年的 1 450 亿美元，占世界总量的 10%。这些国家的跨国公司日趋活跃，包括在非洲开展活动。2012 年，在最大的投资国中，中国从第六位升至第三位，位居美国和日本之后。

1.3 国际企业的类型

1. 从决策的角度分类

- (1) 民族中心型，即以本国的权益或母公司的权益为决策前提。
- (2) 多元中心型，即以众多子公司的权益为决策前提。
- (3) 全球型，即以企业在全球的权益为决策的依据。

2. 从经营的角度分类

- (1) 资源型，即直接投资于资源国家以取得本国所缺少的各种资源和原材

6 国际企业管理

料,目前这类公司主要从事采矿业和石油开采业的投资与开发。

(2) 制造型,即主要从事加工制造业经营的公司,最初以加工装配为主,随着当地工业化程度的提高,投资转向资本货物部门和中间产品部门,生产诸如金属制品、钢材、机械、运输设备等产品。

(3) 服务型,即提供技术、管理、诀窍等服务的公司,如多国银行、保险公司、咨询公司、会计师事务所。

3. 从企业结构的角度分类

(1) 水平型,公司内部母公司和子公司之间没有严格的专业分工,基本上生产同种产品,经营同类业务。其特点是利用各国的有利条件,通过内部转移技术、技能、商标、专利等无形资产,加强母公司与子公司合作,扩大经济规模。

(2) 垂直型,公司内部母公司和子公司之间实行分工,制造不同产品,经营不同业务,但其生产过程互相联系和衔接。垂直型按其经营内容又分两种:一种是母公司和子公司生产经营不同行业的相互有关的产品,它们是一种跨行业的公司,主要涉及有关原材料、初级产品的生产和加工。如美国最大的石油公司埃克森,不仅控制石油勘探和生产的上游部门,而且控制石油提炼和销售等下游部门,是典型的跨行业垂直型公司。这种垂直型公司规模大、分工复杂、联系密切,在内部转移中间产品,一个子公司的产出就是另一个子公司的投入。另一种垂直型公司是母公司和子公司生产经营不同加工程度或不同工序的产品,它们属于同一行业,主要涉及那些分工已深化的行业,如汽车、电子行业等。

(3) 混合型,即母公司和子公司生产经营的产品不仅横跨许多行业,而且没有一定的范围,相互之间又不相关。混合型也有两种:一种是制造业中的混合结构,母公司和子公司生产多种产品,虽相互不相关,但没有超出制造业范围,如日本三菱重工公司;另一种则混合范围更广,母公司和子公司生产经营的产品和行业,几乎涉及国民经济的所有部门和行业,如美国 ITT 公司等。

1.4 国际企业的特征

不同国家的国际企业存在很大差异,即使同一个国家的国际企业,在规模、实力、从事的行业、涉及的领域和经营方式等方面,也不会完全相同。尽管如此,为数众多的从事国际经营、管理的国际企业仍有很多共同特征:

1. 在众多国家从事生产经营活动,实行全球经营战略

国际企业至少在两个以上的国家或地区之间从事生产经营活动,大型的国际企业通常在 20 个以上的国家开展业务。很多生产型国际企业以世界为工厂、以各国为车间,充分利用国际分工和世界各地的技术、资源、劳动力及市场优势,以全球化发展的战略目光,将公司的生产和经营活动建立在全球基础上。在经营形式上,国际企业以对外直接投资为主,而经营的范围则十分广泛,涉及许多领

域。国际企业的跨国生产经营活动是通过设在国外的众多分支机构或子公司进行的。这些子公司以股份为纽带互相联结,构成国际企业的网状组织。

国际企业在从事国际生产经营活动中,以世界市场为目标来制定全球经营战略,谋求在全球范围内最大限度地获得利润。国际企业有一个中央决策体系,制定共同的政策和计划,这些政策和计划反映了企业的全球战略目标,并在各子公司的日常经营活动中得以贯彻。国际企业在制定其经营战略时,往往从全局出发,考虑公司在全世界的总体利益,而不计较某一国外子公司的盈亏得失,不但考虑公司的现在,而且要考虑整个公司未来的发展。

❖ 管理视野 1-2

企业的跨国程度是由跨国指数(transnationality index)决定的。跨国指数是3个比率的平均数,即国外资产/总资产、国外销售额/总销售额、国外员工/员工总数。一般而言,国内市场规模比较小的国际企业,在企业扩张的过程中为获得更多的市场规模支持,通常进行更大规模的国际扩张,具有很高的跨国指数,如瑞士、瑞典、加拿大、荷兰等国家的一些行业的国际化程度非常高,其中食品和饮料行业具有更高的跨国程度。

2. 经营灵活、管理集中,高度内部分工

国际企业能利用其遍布全球的分支机构,灵活地应对环境的变化,实现对投资、生产、出口、采购的转移。对战略重点和经营地区作相应的调整,还可以在不同地区进行利润调节,这是现代国际企业的一个重要特征。

国际企业的经营活动遍及全世界,它的子公司和分公司机构也相应在世界各国建立。不管它的活动范围和涉及领域多么大,也不管它的组织多么庞大和复杂,作为国际企业的总公司通常是进行最高决策和最终控制的中心。总公司对整个公司的投资计划、生产安排、价格体系、市场分布、利润分配、研制方向以及重大的决策,所考虑的不是一时一地的局部得失,而是整个公司在全球的最大利益。

国际企业设立在世界各地的子公司、分公司及其他经营单位,实行内部专业化生产和国际分工,并彼此进行内部交易,利用国与国之间比较成本上的差异,获取比较利益。许多国际企业还通过转移定价来达到获得高额利润和转移风险的目的。科技成果国际转移的内部化在国际企业中也较为普遍,这样既可以避开外部市场的障碍和高成本,占据科技制高点,也可以凭借先进技术的优势,迅速对市场作出反应,在企业内部合理安排产品的生产和分配。

3. 规模庞大,具有寡头独占性质

凭借雄厚的资金实力,利用遍布全球的公司网络,跨国公司可以从事更多的研究和开发活动,并搜集更多的信息作为决策参考。规模大有利于跨国公司降低产品成本,获得规模经济效益。很多跨国公司通常具有庞大的企业规模,一些大型跨国公司的实力甚至超过许多国家。据统计,2004年在前100个最大经济体

8 国际企业管理

中（国家根据 GDP，企业根据销售额），53 个是跨国公司，47 个是国家。沃尔玛、BP、GE、壳牌、福特汽车、丰田汽车等公司的实力超过或等同于许多中等国家，如奥地利、土耳其、丹麦、波兰、南非、约旦和希腊。

大型国际企业凭借先进技术、多样化产品、雄厚的资金、规模优势、较高的商业信誉和驰名品牌，以及遍布全球的广告宣传和机构网络，在其经营活动的市场上处于寡头垄断地位。这将有助于国际企业抵御竞争、构筑进入壁垒，其他竞争者若要与国际企业展开竞争，打入其经营领域将会非常困难。

1.5 国际企业的作用

1. 对世界经济的作用

国际企业加速了生产和资本的国际化进程，促进了国际贸易在原有基础上的更大发展，加快了科学技术的跨国转移。

2. 对母国经济的作用

对母国经济的正面影响主要表现在：①增强了本国产品在国际市场上的竞争力，扩大了对外贸易；②保证本国所需资源的稳定供应；③有助于本国经济结构调整。

对母国经济的负面影响主要表现在：引起资本外流，使竞争对手的技术实力增强，改变国际市场的竞争格局。

3. 对东道国的作用

对东道国的正面影响主要表现在：①有助于解决资金短缺问题，推动东道国经济发展；②向东道国输入先进技术和管理经验；③促进东道国对外贸易的发展。

对东道国的负面影响主要表现在：①加剧东道国资金短缺的矛盾；②不适宜技术的输入，存在不合理的条款、价格；③对东道国对外贸易的发展会产生一定的局限作用；④造成东道国对国际企业一定程度上的经济依赖。

1.6 企业国际化发展的不同阶段

企业进入国际市场，将面临与本国不同的外部环境，需要花费大量的时间和精力去研究分析外部环境的差异，以适应环境、降低经营风险。从纯粹的国内企业到成熟的国际企业，是一个跨度很大的企业国际化过程。这个过程是一个渐进的、逐步参与和发展的过程，且不同企业在其中的发育状况差别甚大。根据国际活动对企业管理决策的重要程度，企业国际化过程一般可以分为四个阶段。

1. 第一阶段：间接的或被动的进出口阶段

在该阶段，企业没有直接与外商建立联系，而是利用国内其他公司的中介服

务与国外建立间接的或被动的商务关系。所谓“间接的商务关系”，是指企业没有进出口权或者没有从事国际商务的经验，只能通过国内其他的中间机构才能接到订单，进出口商品；所谓“被动的商务关系”，是指企业的进出口业务完全掌握在中介商手里，没有国际网络，只能通过其他国内保险公司取得对某些国际风险的再保险机会。在这个阶段，企业国际业务不够充分，因此没有设立专门的进出口部，而只是委托或依托企业内部原来部门（如经营部等）来处理进出口业务，企业保持原有的组织结构。

从本质上看，处于这一阶段的企业仍然是国内企业，但从发展的角度看，如果没有这一阶段的经验积累，企业就不可能进入比较高级的国际化阶段。正是从这个意义上，我们将间接的或被动的进出口阶段作为企业国际化的最初阶段或出发点。

2. 第二阶段：直接的或主动的进出口阶段

在该阶段，企业依然是以商品和服务的进出口业务为主，需要依靠一些国际贸易专家进行国际商务的咨询。但是，处于这一阶段的企业不再需要以国内其他的专业进出口商作为中介，企业开始独立安排一些国际商务活动，可直接从事进出口活动，从而将国际贸易的命运掌握在自己的手里。在这种情况下，企业就能更加积极、主动、直接地到国际市场寻找供货者或客户，与其建立长期的合作和联系。在我国，这类企业主要是国家授权的专业外贸公司和其他各种工业或贸易公司等。

从组织上看，在这一阶段，企业还没有在国外建立永久性的分支机构，但可定期派出一些“巡回大使”，实地考察和了解国际市场情况，掌握第一手资料。随着进出口业务量的增加，企业内部设置了专门性机构或进出口部门来处理进出口业务。虽然进出口贸易在这类企业全部业务中的比重逐步上升，国际利益关系也在日益增长，但处于这个阶段的企业还是以国内的商务活动为主，基本上是一个内向性突出的国内企业。

3. 第三阶段：设立海外代理机构阶段

在该阶段，企业直接向海外市场进出口商品或服务。开始时一般都利用了境外的代理商或代理机构，但以后逐渐开始对外直接投资，在海外设立分支机构，以此作为“窗口”，为进出口贸易服务。在此基础上，根据业务的拓展，国际企业会进一步考虑利用东道国的各种资源和销售网络，就地生产产品，提供技术、服务和管理经验。例如，设在国外的银行、保险公司向东道国提供服务；向在海外从事制造业的子公司转移技术，在东道国生产产品。这一阶段的显著特点是：国际企业虽然从本质上看仍以母国为导向、以母国为中心，但由于在海外设立了代理机构，投资兴办海外企业，因此可以直接在东道国购买原材料，从事生产经营活动，提供服务；在处理国际业务时，可以固定地利用自己在海外的代理机构。

与第二阶段相比，这一阶段的企业在国际化发展道路上已经有了一个较大的飞跃，企业积累了比较丰富的国际经营经验。其所经营的国际业务，无论在质上

还是在量上,都有很大的提高。企业内部原先设立的进出口部显然已不能适应扩大的国际经营业务,因此,许多企业就设立了国际部以替代进出口部,处理有关进出口贸易和对外投资业务。

4. 第四阶段:成熟的多国导向型阶段

成熟的多国导向型阶段是企业国际化发展的高级阶段。在这个阶段,企业的国内业务部门已不再具有支配地位,国际贸易和投资的业务比重远远超过国内业务的比重。此时,企业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际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。企业以全球观点进行管理,面向全球市场,建立全球结构,已成为名副其实的跨国公司。

通过表 1-1 可以比较企业国际化各个阶段的差异及相互之间的联系。在实际经济生活中,各个企业的国际化进程是有差异的。有的企业在成长过程中由于某种原因,可能会跳过某个阶段,而直接进入较高一级的阶段。此外,一个阶段和另一个阶段之间的分界线有时也并不十分清楚,但从一个相对较长的时间段来看,某个企业国际化成长的各个阶段还是清晰的。在不同的阶段,企业介入国际化经营的程度不一样,决策的目标和组织也有明显的阶段性特征。因此,我们必须注意企业发展成长的过程,在过程中把握企业全部生产经营活动及组织。

表 1-1 企业国际化的四个阶段

阶段	与国内外市场的联系	国际经营地点	公司导向	国际活动类型	组织结构
第一阶段	间接、被动	国内	国内	商品和服务的对外贸易	传统国内结构
第二阶段	直接、主动	国内	国内	商品和服务的对外贸易	出口部结构
第三阶段	直接、主动	国内和国外	主要是国内	外贸、对外援助合同、对外直接投资	国际部结构
第四阶段	直接、主动	国内和国外	跨国	外贸、对外援助合同、对外直接投资	全球性结构

❖ 管理视野 1-3

20 世纪 80 年代末,企业跨国经营出现了一些十分引人注目的现象,一批锐意拓展海外市场的新公司在市场上崛起。它们与传统企业先在本土扎稳根基,然后才拓展海外市场、实现国际化的过程不同,从成立第一天起就开始国际化、全球化。它们被称为天生的全球公司、天生的国际企业、国际新风险企业等。这类企业通常拥有某项新产品或新科技,设法凭其进军全球市场,其海外业务比例往往高于本土业务比例。例如在中国香港就有很多这种小公司。它们多从事贸易或新科技,而且以欧美公司为主,对中国内地市场很有兴趣,但又并不熟悉,因此会选择与中国香港的中小企业合作,共同发展中国内地业务,如借助港商已有的 20 多年在中国内地的经商经验,展开市场推广等工作。它们在中国香港成立办事处,规模小,在中国香港聘用的人不太多,利用中国香港这个服务平台,进军中国内地市场。