

1
 普通高等教育“十五”国家级规划教材

国际企业管理

马春光 著

对外经济贸易大学出版社

普通高等教育“十五”国家级规划教材

国际企业管理

马春光 著

对外经济贸易大学出版社

(京)新登字 182 号

图书在版编目(CIP)数据

国际企业管理/马春光著. —北京:对外经济贸易大学出版社,2005
ISBN 7-81078-493-5

I. 国... II. 马... III. 国际企业 - 企业管理 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 055543 号

© 2005 年 对外经济贸易大学出版社出版发行

版权所有 翻印必究

国际企业管理

马春光 著

责任编辑:彭秀军

对外经济贸易大学出版社

北京市朝阳区惠新东街 12 号 邮政编码:100029

网址:<http://www.uibep.com>

山东省沂南县汇丰印刷有限公司印装 新华书店北京发行所发行

成品尺寸:185mm×260mm 33.5 印张 772 千字

2005 年 9 月北京第 1 版 2005 年 9 月第 1 次印刷

ISBN 7-81078-493-5/F·297

印数:0 001 - 5 000 册 定价:57.00 元

前 言

国际企业管理学作为管理学科一个独立的分支是在近几十年发展起来的,它借助于社会学、人类学、政治经济学、国际经济、国际贸易、国际商法及工商管理等学科的理论,形成了完整的理论体系和框架,涉及企业在国际范围内的产品、技术、人员、信息、资金等要素的流动和管理。

为了帮助高等院校工商管理专业本科学生更好地了解和掌握国际企业的经营理论和方法,笔者在多年来讲授企业国际化经营和管理课程的基础上,编写了《国际企业管理》这本统编教材。该书主要涉及一个企业所处的国际环境以及处在这种变化莫测、激烈竞争的环境下,走向国际化和全球化的理论根据、发展过程、管理方式、控制手段、经营战略和国际企业管理人员所应具备的素质、条件和能力等内容。书中列举了大量的中外企业国际化经营的成功和失败案例,以提高学生独立思考、分析问题和解决问题的能力。

全书共分为15章,第1章至第10章,第14、15章由马春光编写,第11、12、13章由对外经济贸易大学国际工商管理学院的范黎波教授编写。全书由马春光统一校正、定稿。

在本书的编写和出版过程中,对外经济贸易大学出版社彭秀军总编给予了大力的支持和帮助,在此一并表示感谢。

由于编写时间仓促,作者的理论水平和国际化经验有限,文中可能还有一些缺陷和纰漏,敬请读者指正。

对外经济贸易大学国际工商管理学院

教授、博士生导师

马春光

2005年6月于北京

目 录

第一章 国际企业管理概论	(1)
第一节 国际企业和企业国际化经营	(1)
第二节 国际企业管理	(17)
第三节 国际企业理论体系	(22)
案例分析 万向集团	(26)
第二章 企业竞争环境	(30)
第一节 全球经济环境	(30)
第二节 全球化竞争条件下的中国企业	(36)
案例分析 国际商用机器公司(IBM)	(51)
第三章 产业价值链与企业竞争优势	(54)
第一节 价值链理论	(54)
第二节 产业价值链的应用	(62)
案例分析 “红高粱”快餐店的兴衰	(82)
第四章 国际企业的经营模式和经营战略	(86)
第一节 国际企业的经营模式	(86)
第二节 国际企业的经营战略	(101)
第三节 产业结构要素分析	(108)
第四节 企业战略分析方法	(120)
案例分析 凯玛特公司破产案	(137)
第五章 企业变革与创新	(145)
第一节 企业变革	(145)
第二节 企业创新	(152)
第三节 创新与企业战略	(169)
案例分析 深圳华为技术有限公司	(176)
第六章 企业组织结构	(186)
第一节 企业组织理论	(186)
第二节 管理的开放系统模式	(189)
第三节 企业的生命周期与组织结构	(199)

第四节 企业的组织结构设计	(205)
第五节 企业的管理体制	(219)
案例分析 美国电话电报公司(AT&T)	(223)
第七章 人力资源管理	(231)
第一节 行为科学理论与员工的行为和管理	(231)
第二节 行为科学理论与企业管理人员的行为和管理	(242)
第三节 企业的工作设计和群体管理	(252)
第四节 国际企业人力资源管理	(256)
案例分析 从授权到参与——爱立信公司人力资源改革尝试	(272)
第八章 企业文化	(275)
第一节 社会文化和企业文化	(275)
第二节 企业文化典型案例	(290)
第三节 中国企业文化建设现状和发展趋势	(309)
案例分析 海尔的企业文化	(318)
第九章 国际企业跨文化管理	(324)
第一节 跨文化差异和趋同性	(324)
第二节 不同国家文化差异上的横向比较	(336)
第三节 跨文化差异与人力资源管理	(352)
第四节 国际企业跨文化管理战略	(356)
第五节 国际企业海外子公司的跨文化管理	(361)
案例分析 沃尔玛公司的企业文化	(367)
第十章 国际企业跨文化沟通	(371)
第一节 企业沟通方式和渠道	(371)
第二节 国际企业的跨文化沟通与谬误	(377)
案例分析 华源集团的国际化经营战略	(392)
第十一章 国际企业法律事务管理	(398)
第一节 法律制度的主要来源	(398)
第二节 母公司与关联公司之间的法律关系	(400)
第三节 与国际商务相关的法律事务	(409)
第四节 与国际投资相关的法律事务	(423)
第五节 国际企业的税收问题	(425)
案例分析 默沙东(MSD)公司在中国面临的“减员”危机	(426)

第十二章 国际企业供应链管理	(428)
第一节 国际企业生产模式的历史演化	(428)
第二节 供应链管理	(432)
第三节 供应链管理的实施	(435)
案例分析 诺基亚的供应链管理	(441)
第十三章 国际企业营销战略	(444)
第一节 国际营销渠道管理	(444)
第二节 国际产品策略	(449)
第三节 目标市场营销	(452)
第四节 产品定价	(454)
第五节 品牌战略	(458)
案例分析 德芙的营销之道	(462)
第十四章 国际企业的财务管理	(467)
第一节 国际企业内部资金管理	(467)
第二节 国际企业子公司的股权策略	(473)
第三节 国际企业的外币换算	(478)
第四节 国际企业审计	(484)
案例分析 百事可乐公司的转轨战略	(488)
第十五章 国际企业的定价机制	(493)
第一节 转移价格和正常交易价格	(493)
第二节 转移定价在企业国际化经营活动中的应用	(511)
案例分析 中法合资罗纳普朗克星火密封胶有限公司	(521)
参考文献	(523)

第一章 国际企业管理概论

第一节 国际企业和企业国际化经营

一、国际企业的形成和发展

20 世纪 90 年代以来,人类进入了信息和知识经济时代。随着世界经济一体化步伐的加快,企业的经营活动也从 60 年代末至 80 年代中期的国际化过渡到全球化,且日益呈现出加剧的趋势。

企业进行对外直接投资和跨国经营,是当代生产社会化发展的必然趋势。随着关税和贸易总协定的结束和世界贸易组织的成立,世界上越来越多的企业进入了“无国界竞争时代”,企业国际化经营已从单一的把商品推向国际市场,进入到从生产、销售、服务到产品开发和研究一体化的全方位国际化经营时期。

过去 10 年,全球跨国投资保持了较高的增长速度,跨国投资额从 1993 年的 2 255 亿美元,增加到 2003 年的 6 530 亿美元,其中,2000 年曾高达 1.3 万亿美元。据联合国贸易和发展会议(简称“贸发会议”,即 UNCTAD)2004 年 1 月初的报告,2003 年全球对外直接投资总额为 6 530 亿美元,略高于 2002 年的 6 510 亿美元,但远低于 2000 年的 1.3 万亿美元和 2001 年的 7 350 亿美元(见表 1-1 和图 1-1)。

表 1-1

国际直接投资流量表(1993—2003 年)

(单位:亿美元)

年 份	所有国家投资额	发展中国家投资额	百分比(%)
1993	2 255	330	14.6
1994	2 300	386	16.8
1995	3 178	470	14.8
1996	3 095	695	22.4
1997	4 600	1 000	21.7
1998	6 400	1 900	29.6
1999	8 650	2 290	26.5
2000	13 000	2 400	19.0
2001	7 350	1 450	19.7
2002	6 510	1 621	24.9
2003	6 530	1 557	23.8

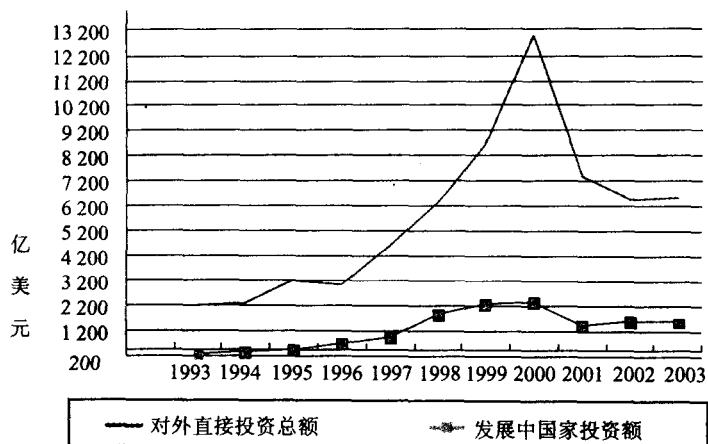


图 1-1 国际直接投资和发展中国家对外直接投资 (1993—2003 年)

发达国家于 2003 年获得的对外直接投资为 4 670 亿美元,稍高于 2002 年的 4 600 亿美元,但只有 2000 年的 40%。美国于 2003 年获得的对外直接投资增长近 3 倍,达 866 亿美元,而欧盟和日本得到的对外直接投资均大幅降低。2003 年,美国吸收对外直接投资激增,主要是公司内部的投资转移,而不是新资金流入的结果。发展中国家于 2003 年获得的对外直接投资为 1 557 亿美元,低于 2002 年的 1 621 亿美元。亚太、非洲和中东欧的对外直接投资都有小幅增长。亚太对外直接投资额从 2002 年的 950 亿美元增至 990 亿美元,其中中国得到的对外直接投资为 535.05 亿美元,高于 2002 年的 527.43 亿美元。2002 年中国吸引外资达 527.43 亿美元,居世界榜首。

据国家商务部统计,截至 2003 年 12 月底,中国已累计批准外商投资企业 465 277 个(见图 1-2),合同外资金额 9 431.3 亿美元,实际使用外资金额 5 014.71 亿美元(见表 1-2 和图 1-3),就业职工达数千万人。国际上已有 400 多家大型跨国公司在华投资,直接参与中国国内市场的竞争,外商投资企业的进出口占全国外贸总额的比重已达 54%。

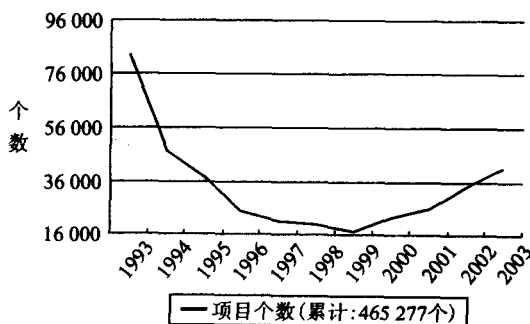


图 1-2 外商投资企业数量示意图 (1993—2003 年)

表 1-2

外商直接投资一览表(1993—2003 年)

(单位:亿美元)

年 份	项目(个数)	协议外资金额 (亿美元)	实际使用金额 (亿美元)
累 计	465 277	9 431.30	5 014.71
1993	83 437	1 114.36	275.15
1994	47 490	814.06	338.00
1995	37 126	909.00	380.80
1996	24 529	732.13	423.50
1997	21 001	510.03	452.57
1998	19 799	521.02	454.63
1999	16 918	412.23	403.98
2000	22 347	623.8	407.1
2001	26 139	691.91	468.46
2002	34 171	827.68	527.43
2003	41 081	1 150.7	535.05

联合国贸易与发展会议《2004 年世界投资报告》预测,由于全球经济复苏、企业利润提高、跨国并购的增加以及投资者信心增强,2004 年的全球对外直接投资将会回升,未来五年,全球跨国投资仍将持续增长。大量的跨国资金流动,为中国吸引外资提供了有利的外部条件。

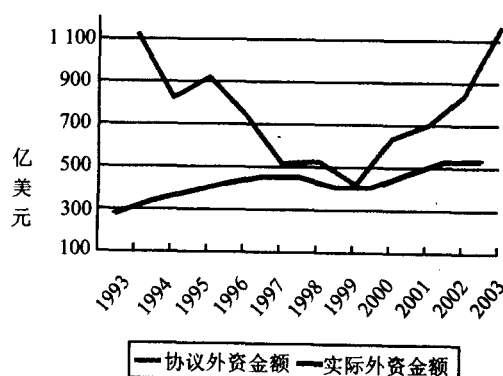


图 1-3 外资协议和实际投资额(1993—2003 年)

中国改革开放 20 多年来,在经济体制从计划经济向社会主义市场经济转轨的过程中,国内经济正在逐渐与世界经济接轨,国内市场已经成为国际市场不可分割的一部分。这 20 多年来,在对外经济交往方面取得了举世瞩目的成就,除了商品进出口贸易值翻了

一番外,在吸收外商投资、兴办海外企业、开展劳务出口等方面都有很大发展。截至 2003 年底,中国外贸进出口总额突破 8 000 亿美元,达 8 512.1 亿美元,其中外贸出口额为 4 383.7 亿美元,在世界的排名已由 1999 年的第 9 位上升至第 4 位,占世界出口贸易总额的比重也由 1999 年的 3.4% 上升至 2003 年的 3.9%;进口额为 4 128.4 亿美元,在世界的排名上升至第 5 位。2003 年进出口顺差 255.4 亿美元,同比下降 16.1% (见表 1-3 和图 1-4)。在我国的外贸伙伴中,与十大贸易伙伴的贸易额合计占我国进出口总值 85.2%,其中日本作为我国最大的贸易伙伴,中日双边贸易总值达 1 335.8 亿美元,与美国和欧盟的双边贸易总额分别为 1 263.3 亿美元和 1 252.2 亿美元。

表 1-3

我国进出口贸易额(1993—2003 年)

(单位:亿美元)

年 份	出 口	进 口	差 额	总 额
1993	918	1 040	-12.2	1 958
1994	1 210	1 157	53	2 367
1995	1 488	1 321	167	2 809
1996	1 511	1 388	122	2 899
1997	1 827	1 424	403	3 251
1998	1 837	1 401	435.9	3 239.3
1999	1 947	1 585	362.6	3 532.26
2000	2 492	2 250.9	241.1	4 742.9
2001	2 661.6	2 436.1	225.5	5 097.7
2002	3 256.2	2 951.7	304.5	6 207.9
2003	4 383.7	4 128.4	255.3	8 512.1

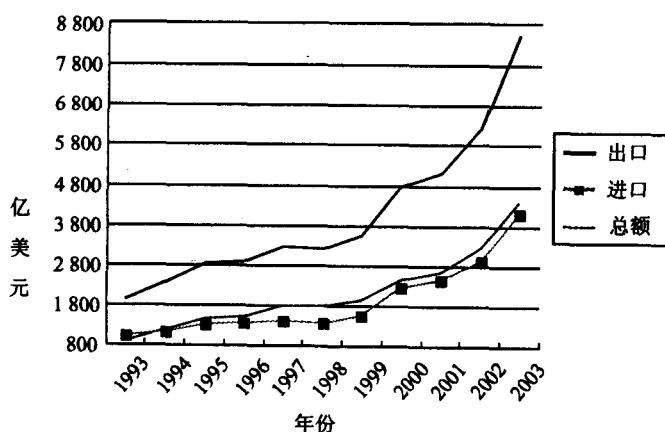


图 1-4 我国进出口贸易额(1993—2003 年)

外贸依存度(占国内生产总值的比例)已从改革开放之初的 8.9% 上升到 2003 年底的 57.6% (见图 1-5), 标志着中国经济与世界经济接轨的速度在不断加快, 而中国于 2001 年底加入世界贸易组织(WTO), 进一步加速了这一进程。

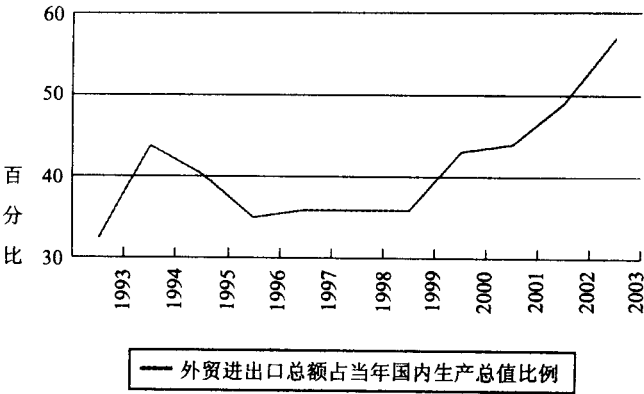


图 1-5 外贸依存度(1993—2003 年)

随着中国国内市场经济体制的不断完善和中国经济与世界经济接轨程度的加深, 中国企业尤其是国有企业通过产业结构调整、资产重组、深化企业改革、建立现代企业制度, 不断提高了市场竞争力。越来越多的中国企业立足国内, 走出国门, 将生产要素移动到国外进行直接投资, 参与国际竞争, 搞国际化经营。据不完全统计, 截至 2003 年底, 中国在海外 160 多个国家和地区开办了 1 万多家贸易和生产型企业(其中乡镇企业 6 500 多家), 投资总额达 350 多亿美元(见表 1-4 和图 1-6), 境外企业实现销售收入约 800 亿美元。

表 1-4 我国海外投资额(1993—2003 年)

(单位: 亿美元)

年 份	海外投资额
1993	44. 2
1994	20. 1
1995	20. 9
1996	12. 6
1997	25. 6
1998	26. 3
1999	17. 74
2000	29. 80
2001	25. 20
2002	27. 12
2003	50. 80

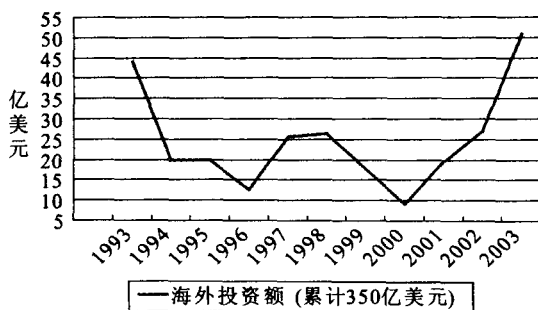


图 1-6 我国企业海外投资额(1993—2003 年)

2004 年 1 月起,中国进一步简化了企业境外投资程序:实行境外投资批准证书网上发放;允许沿海及若干省份拥有 2 亿美元用汇规模;将中方投资额 300 万美元以下的项目下放到地方审批;减少审批材料,取消对项目建议书和可行性研究报告的审批。在继续积极“引进来”的同时,我国正在加快实施“走出去”战略,鼓励有条件的中国企业到境外开展工程承包、投资办厂和共同开发资源,拓展国际市场。在这个大政策指引下,中国企业正逐渐成为中国经济走向世界的一支生力军。

中国企业正在融入到企业国际化和全球化的浪潮之中,已逐渐显示出其强大的生命力,今后必将在国际竞争中发挥重要的作用。

改革开放 24 年来,我国综合国力和国际竞争力有了很大提高,2003 年我国国内生产总值(GDP)为 116 694 亿元(见表 1-5 和图 1-7),按可比价格计算,比 2002 年增长 9.1%,是 1997 年以来增长最快的年份(见表 1-5 和图 1-8)。

表 1-5 国民生产总值(GNP)和国内生产总值(GDP)(1993—2003 年)

(单位:亿元)

Year	GNP	GDP
1993	34 560	34 634
1994	46 670	46 759
1995	57 495	58 478
1996	66 851	67 885
1997	73 143	74 463
1998	76 967	78 345
1999	80 579	82 068
2000	88 254	89 468
2001	95 728	97 315
2002	103 554	104 791
2003	111 838	116 694

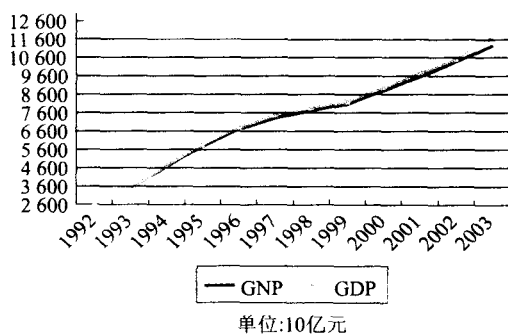


图 1-7 国民生产总值和国内生产总值 (1993—2003 年)

表 1-6

GNP 和 GDP 增长指数 (1993—2003 年)

(百分比)

年 份	国民生产总值 (GNP)	国内生产总值 (GDP)
1993	13.1	13.5
1994	12.6	12.6
1995	9.0	10.5
1996	9.8	9.6
1997	8.6	8.8
1998	7.8	7.8
1999	7.2	7.1
2000	8.4	8.0
2001	7.2	7.5
2002	8.5	8.0
2003	8.6	9.1

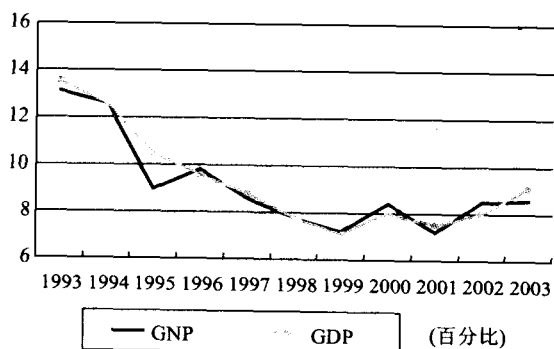


图 1-8 GNP and GDP 增长指数 (1993—2003 年)

2004年10月15日,国家统计局公布了修正后的2003年统计数据。根据该数据,2003年国内生产总值比2002年增长9.3%,比此前公布的9.1%提高0.2个百分点,国民总收入则比上年增长10%。修正后的数据显示,2003年国内生产总值为117 252亿元,比原来公布的116 694亿元多了558亿元。其中,第一产业17 092亿元,第二产业61 274亿元,第三产业38 886亿元。按支出法统计的国内生产总值为121 511亿元,而国民总收入为116 603亿元。修正后的数据显示,2003年全社会固定资产投资总额为55 567亿元,比原来公布的55 118亿元多出449亿元;国家财政收入21 715亿元,国家财政支出24 650亿元;国有及限额以上非国有工业总产值142 271亿元,国有及限额以上非国有工业增加值41 990亿元。

按照现行汇率计算,2003年我国GDP总量相当于1.4万多亿美元,人均达到1 090美元,首次超过1 000美元(见表1-7和图1-9),是1979年的200多美元的四倍多,标志着我国经济处于一个新的起点,进入了一个新的发展阶段。人均GDP突破1 000美元,意味着中国社会的消费结构将会向发展型、享受型升级;汽车、电脑、高档电器进入家庭,住房的需求,尤其是对住房条件改善的需求都是势不可挡的,由此又会推动产业结构的升级换代。例如,2003年中国轿车的生产量达206.9万辆,比上一年增长80.7%;轿车的销售量达204万辆,增长92.8%;新增的电话用户达到1.12亿户,这个数据相当于英国和法国两国人口数字的总和。

表 1-7

人均国内生产总值(1993—2003年)

(单位:元)

年 份	人均国内生产总值
1993	2 939
1994	3 923
1995	4 854
1996	5 576
1997	6 053
1998	6 307
1999	6 551
2000	7 086
2001	7 651
2002	8 184
2003	9 014

一般来说,对社会财富分配的理想状态是:一个社会中10%的人口平均占有10%的社会财富,90%的人平均占有90%的财富。以社会财富百分数和人口百分数作纵横坐标,这种理想状态就是一条45度的直线,但是现实中不可能出现这样绝对平均的情况。20世纪初意大利经济学家基尼,在这个坐标系的右下方根据实际收入分配画出了一条曲线,并找到了判断贫富差距程度的指标:设实际收入分配曲线和收入分配绝对平均曲线(45度的直线)之间的面积为A,实际收入分配曲线右下方的面积为B。以A除以A+B

表示不平等程度,这个比值就是“基尼系数”(Gini Coefficient)。

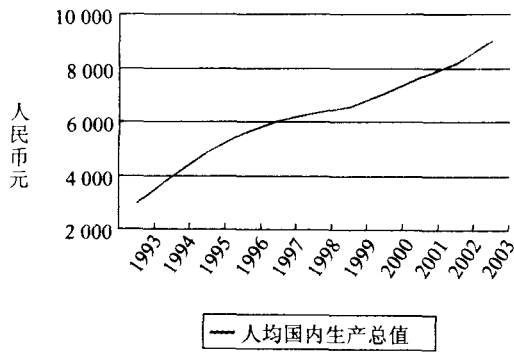


图 1-9 人均国内生产总值 (1993—2003 年)

基尼系数总是在 0—1 之间,基尼系数越小,说明社会财富分配越平均,越高则说明社会贫富差距越大。联合国有关组织规定:基尼系数小于 0.2,表示居民之间收入分配“高度平均”;在 0.2—0.3 之间表示“相对平均”;在 0.3—0.4 之间是相对合理的;0.4 是贫富差距的“警戒线”,而一旦基尼系数超过 0.6,表明有发生动乱的潜在危险。

由于基尼系数给出了收入分配差异程度的量化标准,可以预警两极分化的质变临界值,克服了其他方法的不足,是衡量贫富差距的可行方法,从而得到了世界各国的广泛重视和普遍采用,是被国际间普遍认同的衡量贫富差距的一个权威指标。

2004 年中国贫困人口首次出现反弹,中国基尼系数已经接近临界值。

在强劲外国直接投资的支持下,我国 2003 年的外汇储备劲升 40.8%,达到 4 032.5 亿美元的历史最高水平(见表 1-8 和图 1-10)。国家外汇储备是一个国家的金融当局所持有的、用于国际收支逆差弥补和维护汇率稳定的流动性资产,是硬通货。

表 1-8 我国外汇储备 (1993—2003 年) (单位:亿美元)

年 份	累计储备额
1993	212. 00
1994	516. 00
1995	716. 00
1996	1 050. 00
1997	1 399. 00
1998	1 449. 00
1999	1 546. 75
2000	1 656. 00
2001	2 122. 00
2002	2 864. 35
2003	4 043. 50

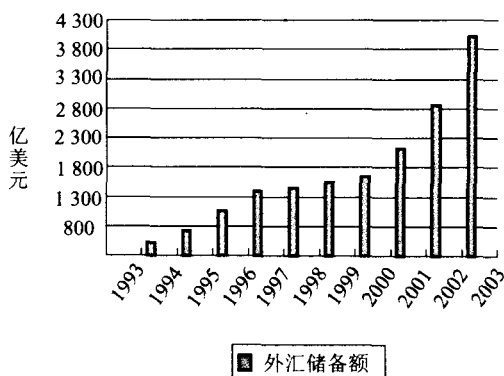


图 1-10 外汇储备额(1993—2003 年)

据我国外汇管理局的统计,截止到 2003 年 7 月末,外资银行在华营业性机构已达到 184 家。其中,外国银行分行 151 家,外资法人机构 16 家,另有代表处 211 家。在华外资银行资产总额为 379.65 亿美元,其中人民币资产总额为 495.97 亿元,外资银行已经成为中国金融体系中一支重要力量。

综观改革开放 20 年来中国企业改革的历程和经营现状,总体来说,中国企业在管理体制、经营机制、管理理念、企业文化、组织结构、管理方法和手段、人员素质和能力等诸多方面距西方企业尤其是大型跨国公司相差甚远。加入世界贸易组织后,中国的经济结构的调整和发展面临很大的冲击和挑战:中国企业如何在国内和国际两个市场上应对国际市场竞争的挑战;中国企业如何进一步加大其国际化的力度,参与国际竞争;对于处在企业经营和管理一线的企业家和中高层管理人员以及企业管理专业的在校学生,如何在学习和借鉴西方企业管理理论和知识的同时,系统地思考、分析和研究中国企业参与国际竞争,开展国际化经营的管理策略,从而提出颇有新意的建议与对策。这是一项很有意义的工作。

蓬勃发展的境内“三资企业”和不断增长的中国海外企业现状证明,中国企业国际化已经成为一种不可逆转的趋势。中国大中型企业,尤其是企业集团如何抓住有利时机转换经营机制,向实业化、集团化、国际化、多元化、综合化发展,进行跨国经营,直接参与国际竞争,努力开拓国际市场,在国际市场上最大限度地发挥自己的优势,这对于增强企业活力,提高管理效益,促进中国经济的发展具有重要的现实意义。

中国企业向海外发展目前仍面临不少困难,企业尚未积累应对海外市场风险的足够经验,许多企业向海外发展时还没有形成一个清晰的战略重点,一些投资决策带有浓厚的机会主义色彩。同时,人才问题可能是中国企业走向世界的最大障碍。许多中国公司由于对文化差异重视不够,加上沿用僵化的薪酬和聘用制度,因而很难吸引国际顶尖人才。正因为缺乏高素质的管理人才,中国企业目前的国际化经营战略是最大的薄弱环节。

在 2003 年 11 月 27 日召开的中央经济工作会议上,中央对 2004 年经济工作进一步强调了充分利用国际国内两个市场、两种资源,继续实施“走出去”战略。实施“走出去”战略是我国经济发展到现阶段的必然产物,是提高我国企业国际竞争力的必由之路。当