

# 国际

GUO JI QI YE GUAN LI

# 企业

GUO JI QI YE GUAN LI

# 管理

郭宏湘 编著

企业管理出版社

# 国际企业管理

郭宏湘 编著

企业管理出版社

(京)新登字 052 号

国际企业管理

郭宏湘 编著

企业管理出版社出版

(社址:北京市海淀区紫竹院南路 17 号 100044)

\*

新华书店北京发行所发行  
北京语言学院出版社印刷厂印刷

\*

787×1092 毫米 32 开 12.125 印张 257 千字

1995 年 3 月第 1 版 1995 年 3 月第 1 次印刷

印数:5000 册

定价:11.80 元

ISBN 7-80001-501-7/F·499

## 前 言

我国从70年代末期开始实行“以经济建设为中心”和“改革开放”的基本国策,实现了经济的持续稳步增长,扩大了与世界各国的经济合作与交流。在短短的十几年里,有越来越多的外商来华投资办企业,同时也有越来越多的中国企业跨出国门,走向世界。到80年代后期,一批有实力的中国企业到海外投资,世界上出现了以中国(大陆地区)为母国的跨国公司。于是,研究国际企业的管理问题,就提到了我国企业管理者和企业管理理论工作者的议事日程上。国家教委也正式规定《国际企业管理》是大学本科企业管理专业的主要专业课程。本书就是在这种背景下,结合我的教学实践编撰而成的。

本书编写遵循既较全面地叙述一般国际企业的管理原则,又突出以中国为母国的国际企业的特点;既立足于满足现实教学急需,又考虑到21世纪的企业实际需要;既能作为大专院校企业管理专业和其他经贸类专业一本适用的教材或教学参考书,也能作为从事企业管理的实际工作者有价值的参考书。本着这个宗旨,本书从国际企业的形成和发展、国际企业的经营战略谈起,重点介绍了国际投资决策和各种形式的国际投资方式,随之又分别叙述了国际企业对人事管理、财务管理、生产管理、技术管理、营销管理等专项管理的特殊要求,最后介绍了国际企业对待冲突和纠纷的管理原则。上述内容

在考虑整体结构系统性和叙述完整性的同时,也注意了尽量不重复一般企业管理学中已包含的内容。

在编写过程中得到了周听祥教授、朱蔚文教授、田银华副教授的热情指导和帮助,在此一并致谢!

由于本人水平有限,加之编撰过程较为仓促,书中错漏之处在所难免,敬希读者指正。

郭宏湘

1994年11月

# 目 录

<b>第一章 国际企业概述</b> .....	(1)
第一节 当代国际化企业的形成和发展.....	(1)
第二节 跨国公司.....	(5)
第三节 中国企业的国际化.....	(9)
<b>第二章 国际企业的经营战略</b> .....	(14)
第一节 国际企业经营战略概述 .....	(14)
第二节 国际企业战略目标和方针的确定 .....	(18)
第三节 国际企业经营战略规划的制定与实施 .....	(21)
<b>第三章 国际企业的投资决策</b> .....	(27)
第一节 国际投资概述 .....	(27)
第二节 国际企业投资决策的原则和程序 .....	(31)
第三节 国际投资环境研究 .....	(34)
第四节 国际投资的风险管理 .....	(47)
<b>第四章 企业向国外直接投资的参与形式</b> .....	(52)
第一节 跨国独资经营企业 .....	(52)
第二节 股权式国际合资经营企业 .....	(62)
第三节 契约式国际合作经营企业 .....	(69)
<b>第五章 企业参与国际化经营的灵活经营形式</b> .....	(76)
第一节 加工贸易 .....	(76)
第二节 补偿贸易 .....	(81)

第三节	国际租赁 .....	(86)
第四节	国际承包和劳务合作 .....	(94)
<b>第六章</b>	<b>国际企业的组织与人事管理</b> .....	(102)
第一节	国际企业组织和组织设计 .....	(102)
第二节	国际企业组织结构的基本模式 .....	(105)
第三节	国际企业的组织体制 .....	(122)
第四节	国际企业的人事管理 .....	(129)
<b>第七章</b>	<b>国际企业的财务管理</b> .....	(140)
第一节	国际企业财务管理的主要内容 .....	(140)
第二节	国际企业的筹资和融资活动 .....	(143)
第三节	国际企业的资金管理 .....	(157)
第四节	国际企业的纳税管理 .....	(166)
<b>第八章</b>	<b>国际企业的生产管理和质量控制</b> .....	(173)
第一节	国际企业生产系统的总体规划 .....	(173)
第二节	国际企业的生产控制与现场 生产管理技术 .....	(180)
第三节	国际企业产品的质量控制 .....	(189)
<b>第九章</b>	<b>国际企业的技术管理</b> .....	(198)
第一节	国际企业技术管理概述 .....	(198)
第二节	研究与开发的管理 .....	(202)
第三节	技术保护 .....	(213)
第四节	技术交易 .....	(235)
<b>第十章</b>	<b>国际企业的营销管理</b> .....	(246)
第一节	国际企业营销战略 .....	(246)
第二节	国际企业营销策略 .....	(251)
第三节	国际企业营销管理实务 .....	(271)

<b>第十一章</b>	<b>国际经营活动的协调与监督机制</b> ·····	(287)
第一节	国际企业对待冲突的策略·····	(287)
第二节	世界各国对跨国公司的管理和监督·····	(292)
第三节	有关国际经营的法律和国际条约·····	(303)
第四节	国际经济纠纷的仲裁与诉讼·····	(313)
<b>附</b>		
	中华人民共和国中外合资经营企业法(修正案)·····	(326)
	中华人民共和国中外合作经营企业法·····	(331)
	中华人民共和国外资企业法·····	(337)
	中华人民共和国外商投资企业和外国 企业所得税法·····	(341)
	国务院关于股份有限公司境外募集股 份及上市的特别规定·····	(349)
	中华人民共和国涉外经济合同法·····	(355)
	中华人民共和国仲裁法·····	(362)
	世界最大 50 家跨国公司(非金融性) ·····	(376)



# 第一章 国际企业概述

## 第一节 当代国际化企业的形成和发展

### 一、当代世界经济格局的新特点

从 20 世纪 80 年代开始，在国际政治、技术、资源诸因素的作用下，世界经济格局发生了深刻的变化，世界经济活动进入了一次大调整和较长时期稳定发展的阶段。这个阶段的世界经济活动具有如下特点：

1. 世界上一些国家进行了带根本性、转折性的经济政策调整和经济体制改革。首先是中国遵循邓小平同志关于建设有中国特色社会主义理论进行了一系列的改革；其次，前苏联和东欧国家在经历了政治上的剧变之后，经济体制也随之发生剧变；发展中国家也纷纷从本国实际出发，进行了不同程度的经济政策大调整。西方发达国家为医治滞胀顽症，也在战后实行了几十年的凯恩斯主义的基础上，采纳供给学派和货币学派的政策主张，进行了产业结构调整并使之高级化，将经济集约化推向了一个更高阶段。

2. 世界经济迅速向全球一体化阶段迈进。随着“冷战”的结束，东西方对峙局面消失，阻碍国际间经济交流的障碍大多不复存在，世界各国经济的相互渗透、相互交织的速度在加快，形成了“你中有我，我中有你”的新局面，推动着世界经济向“无国界经济”或“全球经济一体化”这样的方向

前进。其具体体现就是国际劳动分工的一体化（生产的国际通用化和人才培养的国际化）、企业的跨国化、国际金融市场的全球一体化。

3. 世界市场重新组合,形成新的贸易集团。20世纪90年代,西方发达国家加快了建立贸易集团的步伐。首先是欧洲联盟的组建和欧洲统一大市场的初步形成,随之北美自由贸易区也宣告成立,形成了两个庞大的贸易集团。在东亚和环太平洋地区,经济发展速度最快,经济实力越来越雄厚,经济合作的前景十分广阔,成立经济圈和贸易集团的前景也是乐观的。另外象拉美集团、南亚集团、前苏联范围内的贸易集团等也都正在酝酿之中。主要贸易集团又竞争又合作的格局,将主宰着世界经济和贸易的发展。

4. 科技迅速发展将继续推动世界贸易量的增加。科技应用领域在不断扩展,新技术向商业领域转化的速度大大加快,产品生命周期在缩短,这些特点都推动着贸易量增大。

现代世界经济格局的上述变化,促使各国的企业更重视开展国际经营活动。全球的跨国投资在80年代的发展速度大大加快,1982年至1989年间平均每年递增29%,90年代初全球跨国企业直接投资累计已达1.5万亿美元,比80年代初增加了两倍。目前全球范围内的跨国企业约有3.6万家,其中发展中国家有8000余家。西方跨国企业的生产总值已占西方世界生产总值的40%,并且已经控制了国际贸易量的50%以上,国际技术转让的30%以上,其中几百家最大的跨国公司实际上控制了西方工业生产的2/3。显然,跨国企业已在当今全球经济活动中占据了支配地位。

## 二、企业国际化经营的特征

随着生产社会化和国际分工的发展，在实行市场经济体制国家中的企业，无不意识到必须在充分利用国内市场的同时，还要尽可能利用国际市场，积极地参与国际分工、国际交换和国际竞争，有越来越多的企业开展了国际化经营。

国际化经营是指企业的经营活动已构成国际经济活动的一部分，企业以国际市场为自己的活动舞台，在国外设立机构，广泛利用国内国外的资源，从企业的全球战略出发，进行综合运筹，在一个或几个经营领域进行经营活动。这种国际化的经营活动，与国内经营活动相比，有以下特征：

1. 活动舞台国际化。开展国际化经营，必须以国际市场为活动舞台。企业考虑问题时不仅着眼于国内市场的需求，更主要是考虑国际市场的需求。尽管企业在生产和经营活动中仍与国内基地紧密联系，但主要经营活动是在国际市场上进行的。

2. 向境外派设机构。开展国际化经营，必须在国外设立机构，构成国际性经营网络。这种机构包括广告和促销机构、生产性机构、服务性机构、经营性机构等。这种境外机构，既可以是独资的，也可以是合资或合作经营的。

3. 资源利用的国际化。开展国际化经营的企业，在充分利用国内资源的同时，还要善于利用国外资源。如物质资源、人力资源、科技资源、资本资源、信息资源等，世界各国的拥有量、需要量、开发量、利用量都是不平衡的，只有通过国际市场的交换，通过企业开展国际化经营去互通有无、调剂余缺，才能实现资源在世界范围内的优化配置。

### 三、国际化企业的形成和发展

企业国际化是指企业从国内经营走向国际化经营的过程，而国际化企业就是这一过程的产物，即在开展国际化经营的过程中，企业本身也得到了改造和重塑，形成了与原型企业不同的新型企业。

一家企业从国内型企业向国际化企业的发展过程，大体要经历以下三个阶段。

1. 形成阶段。也称外向化阶段，或商品国际化阶段。企业在这阶段的主要任务是将本企业的产品打入国际市场，并通过产品外销来认识和熟悉国际市场，争取本企业产品在国际市场上站住脚并获得稳定的市场份额。

(1) 在企业内成立一个处理出口业务的常设机构，以便经常性地与出口代理商和境外进口商建立稳定的业务联系，争取实现出口业务的经常化。

(2) 争取自营出口，建立起与自己出口业务规模相匹配的国外销售机构，或设立驻外办事处、事务所之类的机构，负责处理企业涉外经济贸易事务并收集国际市场各种信息。

(3) 在国内生产方面争取与国外企业开展各种形式的合资、合作经营，以积累经验，提高技术水平和管理水平，了解国际经营惯例。

(4) 当企业的出口业务发展较高水平时，开始将设在境外的单纯的销售机构的职能进行扩充，增加经营和生产方面的职能。拥有这种综合性海外机构的企业便开始发展成国际化企业。

我国习惯上将处于上述阶段的企业称为涉外企业或外向型企业。这类企业的一般含义是生产过程基本立足于国内，商

品交换活动则面向国际市场，故称为外向型企业，以区别于纯粹进行国内经营的企业。

2. 发展阶段。也称国外生产阶段。处于这一阶段的企业开始在国外直接或间接投资，企业的生产活动开始向国外转移。企业通常是采用与国外当地厂商长期合作，直接到国外投资建厂，开展许可证贸易等方式，将自己成熟的工艺、技术和产品的生产转移到国外，延长企业在产产品的生命周期，扩大产量，开拓市场，或寻求较低的生产成本，并加强与国外的金融联系。达到这一阶段的企业，不但产品销售已面向国际市场，而且产品生产也实现了国际化，即企业的国际化过程已基本完成，这种企业称为国际化企业。

3. 成熟阶段。也称高级国际化阶段，或跨国公司阶段。企业在经历了国外生产阶段以后，实力不断增强，在国外建立的生产基地数目增多，生产能力扩大，从这些生产基地向世界市场源源不断提供商品，形成了世界性的生产与销售网络。此阶段的企业不仅在海外投资建厂组织生产和销售，而且还实现了企业内部的国际分工，企业进一步发挥自己在资源、技术、市场等方面的整体优势，在诸多的子公司、分支机构中建立起一个指挥灵活的管理中心，制定出以全球利益为基础的企业发展战略，形成了真正的跨国集团公司。企业的生存空间已完全超越了国境，把世界当作自己的活动舞台。

## 第二节 跨国公司

跨国公司，又称多国公司、国际公司、宇宙公司，是国际化企业发展到成熟阶段、高级阶段的企业形式。跨国公司

发展到今天，已经在很大程度上控制了世界的经济活动，它的演变和发展将对今后世界经济和政治格局产生重大的战略性影响。

### 一、跨国公司的定义

跨国公司 (Transnational Corporation) 的定义有广义和狭义之分。

广义的跨国公司，是指以本国为基地，同时在国外一个国家以上设有一家以上子公司的企业。按这一定义，跨国公司中包括了大量的中小型公司。联合国贸易与发展会议跨国公司项目（原联合国跨国公司中心）是按照这一定义来统计跨国公司数目的，1993年世界上共有跨国公司36600家，这些跨国公司在海外设置的子公司和分支机构有近175万家。

狭义的跨国公司，是专指大型跨国垄断企业。这类企业以本国为基地，通过对外直接投资，在其他国家和地区设立大量分支机构或子公司，从事带垄断性质的国际化生产和经营活动。按跨国公司的狭义定义，衡量什么样的企业才算跨国公司，在西方经济学界和各国政府有不同的划分标准。

(1) 关于公司在海外活动的国家数，有两种观点：一种观点认为在海外一个以上的国家有经营活动就算跨国公司；另一种观点则强调至少要在海外两个以上国家有经营活动才算跨国公司。

(2) 关于在海外设立的子公司数目，有一种观点认为必须在海外设有6个或6个以上制造业子公司的企业才算跨国公司。

(3) 按公司在海外经营部分所占的比重，有一种观点认为公司在海外的份额，即海外销售、投资、生产、雇佣人数

的比重，必须占全公司总额的 25% 以上才算跨国公司。

上述划分标准并非世界通用，并且这些指标本身都是一些动态数据，所以按狭义定义的跨国公司数目，很难得到精确的统计。需要注意的是：在许多著作和教科书中，跨国公司往往是按狭义定义的，专指大型国际垄断企业，不包括中小型的国际化企业。本书后面各章节中所称的跨国公司，若未作特殊说明，则是采用广义的定义。

## 二、跨国公司的有关术语

1. 母国 (Home Country)，指跨国公司的来源国，即母公司所在国。

2. 东道国 (Host Country)，跨国公司子公司所在国。

3. 母公司，亦称总公司，是在母国政府登记的法人团体。

4. 子公司，指在东道国政府登记的法人团体。它接受母公司领导，其所有权由母公司控制，但股权并不一定完全归母公司所有。子公司必须服从于母公司的全球利益。子公司还可能有所属的子公司，在某些文件中称为孙公司，本书为叙述方便统称为子公司。

5. 国外分公司，由母公司派驻国外某一地点、为在该地完成特定任务的分支机构。分公司一般不是东道国的法人组织。

## 三、跨国公司的全球战略

跨国公司之所以区别于其他类型的公司，就在于它具有全球性的动机和战略。跨国公司以争夺全世界消费者和全世界市场为角逐目标，实行生产资料支配权在国际范围内的高度集中和生产单位在世界各地广泛分布相结合的原则，把研制、开发、加工、销售及服务等再生产过程和流通过程扩展

到世界各地。在实现这种全球性扩展的同时，母公司将最高决策权保留在自己手中，对整个公司的投资计划、生产安排、市场安排、价格体系、利润分配、研制开发方向及其他重大决策，母公司实行高度集中管理，子公司只能根据母公司的全球战略来安排的经营活动。因此，跨国公司的决策者在考虑制定全球战略时，可以不受任何民族、国家、地域的束缚，不是单纯孤立地考虑某一国的市场和资源，也不计较国际业务活动中一时一地的得失或一家子公司的兴衰，而是通过统筹考虑世界市场和资源的分配，抓住全球性的机遇，进行全球性的统一调配，充分发挥全公司的综合实力，在各国基础上有计划地去谋求最大限度的利润和最小程度的风险。跨国公司的经营战略不仅考虑公司的现在，而且要考虑整个公司的未来。公司按合理的布局，跨国界组织生产线，定点生产，定向销售，在追求整个公司最大综合经济效益的同时，实现公司实力的不断扩充。

#### **四、跨国公司的优越性**

多国籍的跨国公司与一国公司相比，有以下一些较明显的优越性。

1. 跨国公司应付风险的能力较强。尽管到国外投资办企业，将受到与母国不同的政治法律制度、经济运行模式、经营管理方式、风俗习惯以及政治经济局势的影响，从而有一定的风险，有时其风险甚至比国内经营大得多，但是，由于跨国公司活动范围扩大，经营领域增多，因而回旋余地大，可以实现“东方不亮西方亮”，一国一地的失利不至于引起全公司的崩溃。公司作为一个整体，应付风险的能力实际上得到了加强。



2. 跨国公司市场竞争能力较强。这主要是得益于两点：其一是跨国公司拥有的资源比一国企业要丰富得多，无论是物质资源、人力资源、信息资源、技术资源、资金等，跨国公司获取这些资源的渠道都比一国企业要宽得多，它可以在全球范围内选取质价比对自己最有利的资源，因而在产品成本方面具有先天优势；其二是跨国公司的生产规模一般较大，它可以通过全球性生产集中调配，充分发挥规模优势，使成本降低。

3. 跨国公司的获利能力较强。它可以利用各国市场的差异，实现“贱买贵卖”，赚取超额利润；同时将处于衰退期的产品的生产向较落后的国家转移，从而使产品的生命周期延长，也使企业的获利能力增大。

另外，跨国公司由于其经营规模大、活动范围广，因而有实力进行大规模的科技投入，同时其获取先进技术的来源较广、机会较多，故跨国公司往往握有技术优势，掌握了竞争中的主动权。

由于跨国公司具有以上一些明显的优越性，故西方发达国家中有一定规模的大公司都努力向国外发展，跨国公司的数目呈不断增多之势。

### 第三节 中国企业的国际化

#### 一、中国企业跨国发展的现状

我国大陆地区的企业向海外投资始于1979年，投资领域最先限于承包工程、餐馆、咨询服务等行业。1985年以后，随着我国改革开放的深入发展和企业实力的增强，企业在海外