

国际企业管理

GUOJIQIYE
GUANLI

金润圭 著

山东人民出版社

国际企业管理

金润圭 著

山东人民出版社

一九九二年·济南

鲁新登字01号

国际企业管理

金润圭 著

※

山东人民出版社出版

(济南经九路胜利大街)

山东省新华书店发行 山东人民印刷厂印刷

※

850×1168毫米32开本 8.625印张 202千字

1992年5月第1版 1992年5月第1次印刷

印数1—4,500

ISBN 7—209—01103—X

F·347 定价：4.30元

前 言

企业国际化，是现代世界的一股潮流，也是开放经济的必然趋势。国际化，是对我国企业的挑战；同时，又给我国企业提供了机会。为了加速国际化进程，我国企业应以提高经济效益为中心，尽快实现从生产型向经营型，并进一步从内向型向外向型的转变，最终完成从国内型企业到向国际型企业的转变。相应地，企业管理的哲学、方法和实践，也要从更高的层次、更广的视野出发，不仅要适应社会主义有计划商品经济的发展要求，而且要符合国际惯例，适应国际市场激烈竞争的情势。换言之，国内管理要向国际管理发展。

西方发达国家的跨国公司在国际管理方面积累了许多丰富的经验。按照马克思的管理二重性原理，有些管理实践和经验如计划、组织、决策、控制等，受技术和市场条件的制约，与社会生产力发展有关，因而具有共性，完全可以经过消化吸收，为我所用，事实上，企业之间的效率不同，大部分可以在管理实践的差异中找到答案。斯比阿曼也指出管理实践和效率之间的相关系数是0.81。因此，我国企业，特别是大型企业，可以借鉴西方跨国公司的经验，以缩短国际化的过程。

值得注意的是，西方跨国公司的一些实践和经验，由于长期沿用，有的已成为国际惯例。因此，研究和熟悉这些实践和经验，就是研究和熟悉国际惯例。随着对外开放，我们与跨国公司打交道的机会增多。不熟悉跨国公司的特有做法如转移定

价等，我们就可能吃亏上当，或者丧失机会。此外，我国市场广阔，一些跨省市的企业或集团，即使暂时没有直接打出去，但在企业内部模拟国际管理，这对于将来逐渐与国际惯例接轨，提高经济效益，也十分有益。

笔者在几年前开始研究国际企业管理，其间又去美国访问一年，深感熟悉和研究国际管理的极端重要性。在这本著作中，我以美国、欧洲和日本跨国公司的实践为比较对象，试图探索和总结国际企业管理中一些带有规律性的问题，以有利于发展我国自己的国际企业。本书共七章。第一章是概论部分，研究国际企业现象，探索中国企业的国际化。第二、三章是国际企业的战略部分，即从国际企业特殊的经营环境出发，选择、规划、组织、实施企业战略，形成国际企业的战略——策略体系。第四章至第七章，是国际企业管理职能展开部分，依次为国际市场营销、国际生产、国际财务和国际人事。国际企业管理没有统一的法则和模式。在一个企业，对某种文化有效的管理方式，在另一个企业，对其他的文化，就不一定有效。但是管理毕竟有其内在逻辑。从较长时间观察，不同国际企业的管理在某些方面通常存在着趋同现象。因此，笔者在比较的基础上，尽可能指出某种趋势或规律性。但限于水平不高，恳请读者批评指正。

在成书过程中，我得到了周惠娟同志的具体协助。一些企业或集团的厂长、经理，以及我的同事和学生也对书稿提出过不少建设性意见。在出版业不很景气的时候，山东人民出版社刘德久总编辑对本书出版给予热情支持和关心，同时又花了很多心血，使这本书得以与读者见面。我深表感谢！

这本书只是描绘了国际企业管理的基本轮廓；但如何取得现实的效果，还要靠人们的实践。从某种意义上看，实践才是最关键的步骤。因此，这本书如能有助于我国企业国际化，有

助于企业在管理上上一个台阶，我将感到由衷地高兴。

金润圭

1991年3月31日于上海华东师大

目 录

前 言.....	1
第一章 国际企业和企业国际化.....	1
第一节 国际企业现象.....	1
一、国际商业.....	1
二、国际企业与跨国公司.....	4
三、跨国公司现象.....	6
四、国际企业的类型和形式.....	9
第二节 国际企业的发展阶段和经营方式.....	11
一、企业国际化的阶段.....	11
二、进出口贸易.....	13
三、技术授权.....	16
四、合同安排.....	17
五、对外投资.....	18
第三节 国际贸易和投资的基本理论.....	20
一、国际贸易理论.....	20
二、对外直接投资理论.....	23
三、对外直接投资其他理论.....	28
第四节 中国企业国际化.....	29
一、我国企业国际化的必要性.....	29
二、我国企业国际化的可能性.....	31
三、我国企业国际化的差异性.....	34
四、加速我国企业国际化进程.....	35
第二章 国际企业环境.....	40
第一节 环境与管理.....	40
一、国际环境因素.....	40

二、环境特征和反应方式·····	45
第二节 国际经济环境·····	48
一、世界货币制度·····	48
二、外汇市场·····	51
三、货币和资本市场·····	53
四、欧洲市场·····	55
五、国际经济组织·····	57
第三节 国际企业与政府·····	64
一、目标的冲突·····	65
二、对国际企业的控制·····	67
三、道德规范和社会责任·····	72
四、策略选择·····	74
第三章 国际战略管理·····	76
第一节 战略选择和规划·····	76
一、战略模式·····	76
二、战略选择·····	79
三、战略规划·····	81
第二节 战略——策略体系·····	82
一、国际企业的战略——策略体系·····	82
二、竞争战略·····	83
三、成长战略·····	84
第三节 组织设计·····	89
一、合适的组织结构·····	89
二、变动的组织结构·····	93
三、实际的组织结构·····	96
第四节 战略实施·····	100
一、战略实施计划·····	100
二、业务活动控制·····	103
三、集权和分权·····	107
第四章 国际企业与国际市场·····	111
第一节 评估潜在市场·····	111

一、经济评估的一般指标·····	112
二、宏观经济预测·····	115
三、市场需求预测·····	117
第二节 进入国际市场决策·····	121
一、是否进入国际市场·····	121
二、进入哪一个市场·····	124
三、如何进入国际市场·····	126
第三节 产品决策·····	129
一、现代产品观·····	129
二、产品战略·····	131
三、消费品出口·····	133
四、工业品出口·····	137
第四节 促销决策·····	138
一、广告·····	139
二、国际公共关系·····	142
三、营业推广·····	143
第五节 定价决策与分销渠道·····	144
一、国际定价决策·····	144
二、分销渠道·····	149
第五章 国际企业与国际生产·····	152
第一节 对外直接投资决策·····	152
一、出口和海外生产·····	152
二、直接投资的方式·····	154
三、成本收益分析·····	156
第二节 技术选择和转移·····	160
一、技术及其分类·····	160
二、影响技术选择的变量·····	161
三、适用技术·····	164
四、国际企业与技术转移·····	166
五、技术转移的战略选择·····	168
第三节 工厂设计和后勤·····	170

一、工厂设计和规模·····	170
二、厂址选择·····	172
三、供应来源·····	174
四、自制和外购·····	176
五、物资采购·····	177
第四节 政治风险·····	178
一、政治风险的定义·····	178
二、政治风险的类型·····	180
三、政治风险评估·····	183
四、对政治风险的防范·····	186
第六章 国际企业财务管理·····	188
第一节 国际财务系统及其特点·····	188
一、国际财务的特点·····	188
二、国际财务管理的职能和方式·····	190
三、国际财务管理系统·····	191
四、转移定价·····	194
第二节 国际融资战略·····	199
一、资金来源·····	199
二、产权筹资和举债筹资·····	201
三、对外贸易融资·····	203
四、国际企业的全球融资战略·····	212
第三节 国际企业的资金运用·····	215
一、国际企业外部现金流量管理·····	215
二、国际企业内部现金流量管理·····	217
三、国际投资财务决策·····	220
四、对外投资的资本成本·····	224
第四节 外汇风险·····	226
一、外汇风险的类型·····	226
二、外汇风险管理过程·····	229
三、外汇风险管理技术·····	231
第七章 国际企业人力资源管理·····	234

第一节 国际管理与文化..... 234

一、劳动者与文化差异..... 234

二、管理者与文化差异..... 239

三、管理技术的转移..... 241

四、国际企业对异国文化的适应..... 244

第二节 劳动管理..... 244

一、劳动管理计划和工作分析..... 245

二、劳动管理基本内容..... 246

三、国际企业与工会..... 249

四、参与管理..... 252

第三节 管理者的管理..... 255

一、海外经理的来源..... 256

二、选择和训练海外经理..... 258

三、海外经理的报酬..... 260

四、适应性调整..... 261

第一章 国际企业和企业国际化

战后，特别是60年代以来，跨国经营作为一种新的经济力量出现在世界上。一大批实力雄厚的国际企业驰骋国际政治经济舞台，引人注目。随着改革开放的发展，我国企业国际化的步伐加快。从管理的角度研究国际企业现象，这对于同发达国家跨国公司打交道，引进资金、技术和管理经验；对于推进我国企业国际化，发展中国的国际企业；都具有现实的理论和实践意义。

第一节 国际企业现象

国际企业现象与突破国界的商业活动的发展密切相关。伴随着国际贸易和资本流动的迅速增长，整个世界经济的相互依赖程度明显加深。以跨国公司为中心的国际企业在国际商业活动中扮演了重要角色，发挥了突出作用。

一、国际商业

国际商业是指跨越国界的各种商业活动，包括商品、劳务（如技术、熟练劳动、运输）、资本等任何形式的经济资源的国际传递。

在欧洲，由于边界接近、资源有限、市场容量狭小，许多国家的企业很早就把贸易和投资活动扩展到国外。在美国等一些资源丰富的大国，巨大的国内市场足以满足大多数厂商的要求，因而跨国经营只是缓慢地渗入经理们的潜意识内。但当今

世界，跨越国境的商业活动遍布全球，规模巨大，对企业、政府和整个经济都发生难以估量的影响。即使在一些大国，这种重要性也毫无例外地显示出来。今天，许多美国大型企业1/3至1/2的收入来自国外经营。美国制造业中，每9份工作中就有1份是属于跨国销售的，而农产品的30%用以出口。因此，美国前总统里根在1983年1月21日的联邦咨文中指出：每一个美国人都与国际贸易休戚相关。^①

1973年石油危机以来，世界经济虽然遭到结构性问题的困扰，但是国际贸易和国际投资增长甚快。1960年世界各国贸易额1360亿美元，1980年跃升到20000亿美元，1988年超过50000亿美元。整个80年代，国际贸易增长率估计在15%左右。这个数字远远超过了几个主要工业化国家国内生产总值或工业生产的增长率。同样，对外私人投资的增长率也甚快。到1988年，全世界已有2万家跨国公司母公司，其对外直接投资总额达9628亿美元，年增长率高达9%。应该指出的是：国际贸易不仅在发达国家如美国、日本、联邦德国、欧洲共同体国家增长很快；而且在一些发展中国家和地区如巴西、墨西哥、新加坡、印度尼西亚、南朝鲜等也同样如此。据世界银行1990年年报显示，我国出口商品值在10年内激增了286%，增长率居世界第2位，在世界主要出口贸易国名次从第32位跃至第12位。

值得注意的是：国际企业，特别是跨国公司在战后日益发展的国际商业活动中起了推波助澜的作用。在世界经济舞台上，不同主权国家之间的经营活动并不是一个新的现象。一些主要从事矿业、石油和农业的公司，早就开始进行对外直接投资。而民族国家之间的贸易，更是历史悠久。我国有史料记载的有组织的对外贸易活动，可以追溯至汉代。汉代在国境要衢

^①见1983年1月21日里根总统的联邦咨文：“Each and every American has a stake in international trade”

都设有官员，用黄金、丝绸织物、手工业品及农产品，向境外换取马匹、骆驼、毛皮、宝石等中原所缺少的物品。公元前119年，张骞开辟了由中原至西域的“丝绸之路”，为中外商品交流奠定了基础。中世纪以前的欧洲，地中海周围地带各国之间的海上贸易就十分频繁。由贸易引起的交换关系，导致了货币观念的产生。

但第二次世界大战后，国际商业活动的方式发生了戏剧性变化。许多国家的厂商通过所有权控制或其他跨国联系，发展成跨国公司。跨国公司以全球战略，在世界范围内将营销和生产化为一体。国际贸易的很大部分通过跨国公司发生，其中相当比例的国际贸易又成为跨国公司的内部贸易。如表1—1所示，1977年在美国有92%的对外贸易由跨国公司承担，其中的41%成为公司内部贸易，占美国全部对外贸易量的38%。从70年代初到80年代初，英国跨国公司承担了85%的出口贸易，全部出口贸易中的30%在公司内部流动。邓宁（Dunning）和皮尔斯（Pearce）通过对329个母公司的研究发现，母公司出口额中平均约1/3变成公司内部贸易^①。由于通过跨国公司开展的国际商业活动迅速发展，传统贸易方式虽也有发展，但其相对重要性却大大下降。

表 1 — 1 1977年美国跨国公司的国际贸易

贸易（进口和出口）	数量（10亿美元）	占跨国公司贸易百分比	占美国全部贸易百分比
独立的	149.0	59	53
公司内部	105.0	41	38
全部跨国公司贸易	254.0	100	92
全部美国贸易	278.7	—	100

资料来源：联合国跨国公司中心编《跨国公司和国际贸易：精选的问题》，1985年纽约版，第3页。

①联合国跨国公司中心编：《跨国公司和国际贸易：精选的问题》1985年纽约版，第2页。

二、国际企业与跨国公司

从广泛意义上说，从事国际商业经营活动的企业，都可称之为国际企业。按马允中的说法，英语中“企业”（business或enterprise）的含义，既包括私营也包括国营，既包括营利性单位，也包括非营利性单位。因此，从经营角度看，国际企业包括：（1）国内企业在生产活动中，从事了与国外企业有业务联系的活动；（2）经营进出口贸易活动的专业性外贸企业；（3）多国性企业；（4）政府间或国际间的组织；（5）超国家性组织或代理机构^①。其实，国际货币基金、世界银行等政府间或国际间的组织，以及联合国、欧洲经济共同体等超国家性组织或代理机构，与人们熟知的企业含义相差甚远。因此，将它们看成是国际企业的环境，则较为合适。与国外有业务联系的企业、专业性外贸企业、多国性企业，代表了国际企业发展阶段上的三种不同形态。前二种形态，是国际企业的雏形或最初的形式。它们本质上仍是国内企业，从事传统的国际商业活动。多国性企业是国际企业的高级形式或完成形式。如上所述，多国性企业参与，是战后国际商业的重要特征。本书的国际企业虽然有时也会涉及到其初级形态，但主要指其完成形态即多国性企业。

国际企业或多国性企业的名称很多，如多国公司（Multinational Corporations-MNCS）、国际公司（International Corporations-INCS）、跨国公司（Transnational Corporations-TNCS）、全球公司（Global Corporations）。至于公司的名称，有的冠以“有限公司”（如Corporation, Company），有的冠以“企业”（enterprise），有的则冠以“厂商”（Firm）。70年代初，联合国经济及社会理事会统一了这类企业的名称，

^①马允中：《国际企业与国际市场》，湖南科学技术出版社，1987年版，第67—69页。

在联合国有关组织文件中一律称之为“跨国公司”。但西方一些经济学家不受其限制和影响，仍广泛使用“多国公司”的名称。本书主要采用联合国的规范名称，但有时也将这些名称互用。

跨国公司，不仅名称不可枚举，而且其定义也莫衷一是。一些定义强调组织结构和判断标准，另一些定义强调所有制或控制权，还有的定义则强调经营活动的特征。这些定义的争论，实际上反映了这样一个事实：即跨国经营的企业有许多种类型。

1973年，联合国对跨国公司提出了权威性定义：“多国公司是这样的企业，其拥有或控制以境外为基地的生产或服务机构。这种企业并不总是股份公司或私人公司，它们也可以是合作社或国家所有的实体。”^①显然，这个定义是广义的。1980年5月联合国跨国公司中心第六次会议上，大家对跨国公司定义进一步在三个方面取得了一致意见。这就是：第一，跨国公司指一个工商企业，组成这个企业的实体在两个或两个以上的国家内经营业务，而不论其采取何种法律形式经营，也不论其在那一经营部门经营；第二，这种企业有一个中央决策体系，因而具有共同的政策，这些政策反映企业的全球战略目标；第三，这种企业的各个实体分享资源、信息，也分担责任。

著名的美国哈佛大学教授雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）和小路易斯·T·威尔斯（Louis T·Wells, Jr）认为，跨国企业的特征是，“它们在一个国家设立母公司，并在其他许多国家拥有一些分支企业。这种类型的企业的经营方式，使得它们的分支企业虽然设在不同国家里，但是仍然具有下述特征：

1. 它们以共同的所有权为纽带而相互联结。

^①联合国：《世界发展中的多国公司》，1973年纽约版，第23页。

2. 它们依赖于共同的资源组合, 如货币和信用, 信息和系统, 以及商标和专利。

3. 它们受控于某个共同的战略。^①

虽然关于跨国公司的各种定义互有区别, 但是一般都认为跨国公司是那些在其他国家和地区拥有和控制其子(分)公司, 从事跨国生产经营活动的企业, 是多种文化的、多国的, 跨越全球的系统。从管理的角度看, 跨国公司国内的或母国的活动仅仅作为公司在世界范围内活动的一部分。显然, 直接投资是跨国公司最明显的特征。

三、跨国公司现象

早期的跨国公司可以追溯到19世纪60年代。1865年, 德国的弗里德里克—拜耳化学公司在美国纽约州的奥尔班尼开设一家制造苯胺工厂。1866年, 瑞典制造甘油炸药的阿佛列—诺贝尔公司在德国汉堡开设炸药厂。1867年, 美国胜家缝纫机公司在英国的格拉斯哥建立缝纫机装配厂。而现在, 跨国公司遍布全球。在发达资本主义国家, 有1.1万多家跨国公司的母公司, 它们在国外有10万余家子公司, 控制了50%以上的世界贸易和80%以上的国际技术贸易。资本主义世界的大约一半的工业品是由那些已形成多国结构的企业所生产的。

美国的跨国公司在西方跨国公司中一直处于领先地位。根据1973年联合国统计, 在10家最大的跨国公司中, 有8家以美国为基地。在6大洲74个国家中, 美国拥有11000家子公司。自二次大战以来, 美国公司在外国子公司的数量增长了5倍。^②但近一二十年来, 美国公司的地位受到了挑战。以直接投资为

①(美)雷蒙德·弗农和小路易斯·T·威丁斯:《国际企业的经济环境》中译本, 上海三联书店1990年版, 第4页。

②琼·P·柯汉、威廉·H·戴维森和拉詹·苏里:《多国公司探索》, 美国麻省坎布里奇, 巴林杰出版公司1977年版, 第19、22、23页。