

国际工商企业 经营管理

邓志阳 赖武森 主编

暨南大学出版社

国际工商企业经营管理

主 编 邓志阳 赖武森

副主编 林 晖 王莉莎

暨南大学出版社

1991.广州

粤新登字13号

国际工商企业经营管理

邓志阳 主编
林武霖

*

暨南大学出版社出版

(广州·石牌)

广东省新华书店经销

广东省德庆县印刷厂印刷

*

开本850×1168毫米 1/32 印张:12.5 字数:278千字

1991年12月第1版 1991年12月第1次印刷

印数:1—5000册

ISBN7—81029—095—9/F·26

定价:5.80元

前 言

《国际工商企业经营管理》是一门研究国际工商企业经营活动中管理关系及其规律的新兴学科。作为一门独立的学科受到重视是本世纪60年代以后的事，在我国则还是近几年的事。

第二次世界大战以后，许多国家的工商企业日益卷入国际工商业事务中，工商企业生产、经营的国际化、跨国化已成为当今世界经济发展的一种趋势。作为国际工商企业经营活动组织承担者的跨国公司、国际企业，被喻为经济上的“超级帝国”。

随着各国工商企业对国际商务越来越多地卷入，涌现出了许多国际企业，其大量资本分布在世界各国，雇员来自不同国籍，财务收支用外汇结算、其经营属性也发生了显著的变化。尽管当代一些国际贸易活动可以不通过国际企业，如商品进出口、许可证贸易等，但是，国际企业完全可以承担所有的国际工商贸易活动。当今世界已成为国际工商企业的经营范围（本国只占一部分）。它们从全球角度来制定经营决策，进行跨越国界的管理。在这种情况下，原有的关于国内工商企业管理的理论、方法显然是不够用了，国际经济学等学科的理论也不能完全解释国际工商企业活动中出现的新问题。这样，国际工商企业的经营管理活动，不仅需要，也逐步形成了一些新的理论和方法，并使之逐步成为一门新的管理学科——国际工商企业经营管理学。

国际企业的经营活动与我国的对外开放有着密切的关

系。我们搞技术引进、合资经营，主要的谈判对手是西方的跨国公司。我们要参与国际商业竞争，面对着的也是跨国公司。当今许多商品的世界市场竞争是跨国公司之间的竞争，我们不能以小商小贩的方式去与垄断公司竞争，要走联合的道路，走跨国公司的道路。为了适应在实际工作中能与国外跨国企业打交道，推进我国企业经营的国际化，以及培养国际经营管理人才的需要，我们编写了《国际工商企业经营管理》一书。本书由广州对外贸易学院副教授邓志阳、广东广播电视大学副教授赖武森任主编，广州对外贸易学院教师林晖、广东广播电视大学讲师王莉莎任副主编。参加本书编写的还有蔡国栋、黄丽、黄腾达、黄思霞、段宏、吴宁。

全书共18章，分为5个部分。第一部分：绪论，第一、二两章，主要介绍国际企业的演进和作用，以及国际企业的基本理论；第二部分：国际企业经营环境，第三、四、五、六章，主要讲述国际企业的经营机会和障碍，以及经济、政治、文化环境；第三部分：国际企业的经营，第七、八、九、十、十一章，着重介绍国际企业的全球经营战略、经营方式以及国际市场营销等；第四部分：国际企业的组织管理，第十二、十三、十四、十五、十六章，重点介绍国际企业的组织结构，管理方式、财务、人事及风险的管理；第五部分：我国工商企业经营国际化；第十七章，主要是研究探讨我国企业经营国际化的理论问题和对策。第十八章，介绍美日国际企业经营策略。

本书的编著出版，得到广州对外贸易学院、广东广播电视大学领导和教材部门及暨南大学出版社的热情支持与帮助。

在撰写过程中，我们参阅了国内外有关国际工商企业管

理的图书和资料。初稿写出后，曾征求了有关教授、专家和外经贸企业经理的意见，并在本科生中进行讲授，得到了大家热情的鼓励和诚恳的帮助。在此基础上，我们写出了第二稿，又几经修改，才形成现在这本书。这里，我们谨向给予本书热情指导和帮助的同志表示衷心的感谢。

由于我们水平有限，不妥之处在所难免，恳请专家和广大读者批评指正。

编者

1991年4月4日

目 录

前言

第一章 国际企业的演进及作用..... (1)

第一节 国际企业的性质和特点..... (1)

第二节 国际企业的形成和发展..... (7)

第三节 国际企业在当代世界经济中的地位
和作用..... (14)

案例：一家与众不同的日本公司..... (19)

第二章 国际企业理论..... (20)

第一节 传统的国际贸易理论..... (20)

第二节 西方国际企业理论..... (23)

第三节 我国对国际企业的理论研究..... (33)

案例：相互需求满足论..... (40)

第三章 国际经营的机会和障碍..... (43)

第一节 国际经营的机会..... (43)

第二节 国际经营的障碍..... (53)

案例：1992年欧洲市场一体化计划..... (62)

第四章 国际企业经济环境..... (64)

第一节 国际经济环境的主要内容..... (64)

第二节 国际金融环境..... (67)

第三节	国际经济环境的周期性变化·····	(73)
第四节	国际经济一体化·····	(78)
案例:	联合食品公司麦片粥生产地点决策·····	(82)
第五章	国际企业文化环境·····	(86)
第一节	文化环境的构成及特征·····	(86)
第二节	文化环境的评价·····	(92)
第三节	文化环境的适应与变革·····	(99)
案例:	华瑞制药有限公司的中瑞文化差异·····	(105)
第六章	国际企业与 国家·····	(110)
第一节	发达资本主义国家对国际企业的政策···	(110)
第二节	发展中国家对国际企业的政策·····	(117)
第三节	国际企业的国际协调与监督·····	(122)
案例:	日本政府对本国企业海外直接投资的宏观 管理·····	(128)
第七章	国际企业全球战略经营管 理·····	(131)
第一节	全球战略经营的含义和 特征·····	(131)
第二节	全球经营战略的基本 内容·····	(136)
第三节	全球战略经营管理 过程·····	(144)
案例:	日立在美国的攻心战 略·····	(151)
第八章	国际企业的经营方 针·····	(154)
第一节	国际企业的经营方针体 系·····	(154)
第二节	内部化经营·····	(160)
第三节	多样化经营·····	(164)

案例：柯达与富士竞争的策略	(171)
第九章 国际企业对外直接投资	(173)
第一节 国际企业对外直接投资的特点	(173)
第二节 国际企业对外直接投资的环境分析	(176)
第三节 项目投资的可行性研究	(181)
第四节 国际企业对外直接投资的风险管理	(183)
案例：日美各产业的相互直接投资	(190)
第十章 国际企业的经营方式	(193)
第一节 国际企业的股权经营方式	(193)
第二节 非股权经营方式	(199)
第三节 影响国际企业经营方式选择的因素	(204)
第四节 国际企业的技术转让	(210)
案例：西姆·达比(Sime Darby)BHD公司 ..	(214)
第十一章 国际企业市场营销管理	(216)
第一节 国际市场划分及定位	(216)
第二节 国际市场营销组合管理	(221)
第三节 不同形态市场的国际营销	(232)
案例：雀巢公司在日本市场成功的秘诀	(236)
第十二章 国际企业的组织结构	(240)
第一节 国际企业组织结构的演变	(240)
第二节 国际企业的几种基本组织形式	(245)
第三节 国际企业组织机构的选择	(255)
案例：我国某企业国际化经营的组织形态	(259)

第十三章	国际企业的管理与控制	(261)
第一节	国际企业的管理体制	(261)
第二节	合资企业的管理方式	(267)
第三节	合资企业的经营权策略	(272)
第四节	国际企业的管理信息系统	(276)
案例:	美国通用汽车公司的组织管理	(282)
第十四章	国际企业的财务管理	(286)
第一节	财务管理的目标与财务控制	(286)
第二节	国际资金管理	(290)
第三节	财务风险管理	(299)
第四节	会计制度	(304)
案例:	银晖公司的内部价格转移	(309)
第十五章	国际企业的人力资源管理	(310)
第一节	国际企业的人事政策	(310)
第二节	驻外经理的选择与培养	(316)
第三节	多国籍员工的管理	(322)
案例:	“特瑞塞尔 (Tressel) 先生?”	(328)
第十六章	国际企业的风险管理	(330)
第一节	风险管理的内容和意义	(330)
第二节	商品物质风险及管理	(334)
第三节	市场风险与管理	(335)
第四节	外汇风险及其管理	(339)
第五节	政治与社会风险及管理	(344)

案例：某英国公司的外汇套头交易	(348)
第十七章 我国企业经营国际化	(350)
第一节 国际贸易的新变化	(350)
第二节 我国企业经营国际化的若干认识问题 ...	(353)
第三节 我国企业经营国际化的若干对策	(357)
案例：万宝电器集团公司走向国际市场	(364)
第十八章 美日国际企业经营策略	(367)
第一节 美日国际企业成长战略	(367)
第二节 美日国际企业对外投资策略	(371)
第三节 美日国际企业技术转移策略	(375)
第四节 美日国际企业经营评价	(380)
主要参考资料	(386)

第一章 国际企业的演进及作用

国际企业是经济国际化的一种组织形式，它是企业经营国际化、社会生产力发展、科学技术进步、世界经济发展不平衡的产物。国际企业的迅速发展，已对世界的生产、贸易等日益产生着深刻的影响。研究国际企业的形成、发展及其原因，认识它的性质和特点，了解它在当今世界经济中的地位和作用，对我国的改革开放及企业经营的国际化，在理论上和实践上都有十分重要的意义。

第一节 国际企业的性质和特点

一、什么是国际企业

国际企业的名称有很多，如多国公司、国际公司、跨国公司、超国家公司、环球公司、宇宙公司等。其定义多达20多种。人们从不同的角度、用不同的标准来界定国际企业。

有的以结构性标准来定义，认为国际企业是指在数个国土上活动，有数个国籍的企业，即一个企业必须在一个以上国土进行行销或制造活动，企业的高级经理人员包含有一个以上的国籍，企业的组织方式具有全球性等。

有的以业绩性标准来界定国际企业，认为只有若干（如10%、25%、50%）以上资产、销售额，利润、员工在母国之外的企业才能称为国际企业。

有的以行为性特征来定义，认为只有在管理哲学、动机

取向、策略规划等方面全球化，并能公平处置世界各国情况的企业才能算国际企业。

上述界定国际企业的标准，有的宽，有的窄，有的松，有的紧。如果用窄、紧的标准来界定国际企业，有些世界著名的跨国公司也会排斥在国际企业之外。因此，我们认为；用宽松的标准来界定国际企业较好，即国际企业就是在它们的基地所在的国家之外拥有或控制着生产或服务设施的企业，它是跨越国界从事生产、销售、服务等经营活动的经济实体。这个概念说明，国际企业的经营活动主要在外国进行，它拥有在海外企业的所有权和控制权，它的经营活动不是单一的出口贸易，而是综合性的生产经营贸易。

二、国际企业的分类

国际企业可以从不同的角度，划分为若干不同的类型。

按国际企业母国的经济性质，可划分为发达资本主义国家的国际企业、发展中国家的国际企业，社会主义国家的国际企业等。

按国际企业所处的垄断地位，可划分为垄断性的国际企业，非垄断性的国际企业等。

按国际企业的规模，可划分为巨型国际企业，小型国际企业等。

按国际企业所属的产业部门，可划分为资源公司、制造业公司、贸易公司、服务公司等。

按国际企业的国籍数，可划分为跨国公司、多国公司、超国公司等。跨国公司主要指的是母公司在外国设立子公司或附属机构，母公司握有完全的所有权和控制权。多国公司主要指的是企业的所有权和控制权为多国拥有。超国公司主要

指由国际机构按国际公司法核发营业执照而成立的完全无国家性的国际公司。我们通常所说的国际企业，主要是指跨国公司、多国公司。

三、国际企业的性质和特点

(一) 国际企业的性质

国际企业具有自然属性和社会属性两重属性。就其自然属性而言，它超越国家政体和经济模式的界线，按照经济规律的要求，将自然资源、资金、技术、商品、人才和信息等要素，在统一的经济组织中重新有效地结合，以创造最大的经济效益。它突破了过去单纯以商品贸易这种仅仅在流通领域进行的间接国际经济联系，在企业内部，对再生产周期的所有环节（生产、销售、科研等各方面）进行了国际化、跨国化计划和统筹。这种自然属性不管是发达资本主义国家的国际企业，还是发展中国家的国际企业，或社会主义国家的国际企业，没有什么根本的区别。

就其社会属性而言，由于社会性质不同，国际企业的社会属性绝然不同。资本主义性质的国际企业，特别是发达资本主义国家的国际企业，是垄断资本主义高度发展的产物，它体现的是资本主义生产关系，是资本输出的重要工具。在它的早期，还是帝国主义对殖民地进行经济侵略的工具，社会主义国家的国际企业具有社会主义国家所有制的性质，经营活动和投资意向受国家计划经济指导，其企业性质，经营目的与资本主义国家的国际企业有本质的区别。在国际经济活动中，它是有效地与发达资本主义国家的国际企业相抗衡，维护民族利益，建立国际经济新秩序的工具。

(二) 国际企业与国内企业的区别

国内企业处于一国经济体系之中，国际企业活动在国际经济体系之中，国际企业与国内企业相比，有着明显不同的特征。

第一，市场经营的环境更为复杂。国际企业的商品、技术、服务、资本等是为了满足世界市场消费者的需要，它的经营活动与国际政治、经济、文化等环境有密切的联系。国际企业面临的国际市场环境与国内企业所处的环境相比范围大、差异大、难以识别、评价、预测、难以适应和控制。

第二，风险大。国际企业除了国内企业面临的经营风险之外，它还面临着一些国际风险，这包括政治风险，如东道国政治不稳定，征收、没收国际企业财产等；财务风险，如东道国对资金转移的限制，汇率的变化等；法律风险，如税收的歧视待遇，双重课税等。这些风险是国内企业不可比拟的。

第三，多国性冲突。国际企业的经营活动由于股东、雇员、顾客、供应商涉及多国籍，加之东道国的民族经济政策与国际企业利益决策之间的分歧，往往会发生资金、生产、就业、外汇考虑、国民待遇等方面的冲突。

第四，管理思想、方法新。国际企业面临的是国际的环境、风险和冲突，这使得国内企业的管理思想、方法显然是不够用了，在企业管理的信息系统、组织系统、管理技术等方面需要扩大，还需要有新的管理思想、管理知识、经营策略、管理方法等。

（三）国际企业经营活动与传统对外贸易的区别

国际企业的经营活动与传统的对外贸易相比具有明显的优点和特征。

首先，经营范围广。传统的对外贸易主要是有形商品交易。国际企业经营活动除了商品交换这种有形交易之外，往

往还伴随着生产工艺、技术专利、技术诀窍、管理技术、营销技巧等无形商品的贸易，形成新的综合贸易。现在，以技术贸易为核心的综合贸易已成为现代国际贸易的主流。另外，一个国际企业还可以同时从事商品出口、国外生产、国际劳务、国际运输、国际通讯、国际金融等业务。

其次，经营方式多。传统的对外贸易形式是单一的。国际企业除了商品出口这种方式之外，还对外进行多方面直接投资，同时，还采用合作生产、服务合约、交钥匙等合约性安排方式从事经营活动，这比单纯的商品出口，其贸易途径要多得多。

再次，国际参与深。传统的对外贸易以国内生产为后盾，向海外转移商品，对国际经济活动的参与不深。国际企业走出国门到国外生产、营销，使生产和贸易在世界范围内完成，形成国际规模的产业资本、商业资本和货币资本的分工和协作，以及国际范围内紧密的工贸结合，更加深入地参与国际经济活动，并对国际经济产生重大影响。

（四）国际企业的一般特征

一般来说国际企业，规模庞大，分支机构遍布全球，拥有雄厚的资金，先进的技术和管理技能，人才济济，并且有强大灵通的信息网络。从生产力、组织管理的角度来看，它具有以下一些特点：

1、具有较强的组织管理能力。

国际企业的生产、销售分布在世界各地，面对着错综复杂、变化多端的国际经济环境，它要从全球战略的角度，组织管理好在若干国家、地区的若干分支公司的生产经营活动，谋求企业的生存和发展。它要在国际范围内组织好企业的专业化协作和批量生产，取得规模经济效益。它要处理企

业在世界各地的法律上、金融上的复杂事务等，这必然需要有比较强大的组织管理能力。

2、具有强大的科研和新产品开发的能力。

为了在国际竞争中占领和扩大市场，获取高额利润，一般来说国际企业都要把新技术的研究和新产品的开发放在头等重要的位置。那些巨型的国际企业都有庞大的科研机构，投入巨额资金进行科学研究。科研成果实行内部转让，分级使用。

3、具有在国际范围内自由调配资本的方便条件。

国际企业可以通过子公司之间的通讯网络，随时掌握世界各地的税率、利率、汇率的变化，利用划拨价格，把部分利润从征收所得税高的国家转到课税轻的国家，在利率高的地方贷放资金，在利率低的地方筹集资金，还可以利用各地汇率的差异从中获利等。

4、具有较强的市场竞争能力。

在国际市场竞争中，国际企业统一筹划和组织各子公司的生产、销售，使产销更有计划，以保证企业经营的各种产品有一个稳定的市场。在竞争激烈的市场，母公司往往采取削价的办法支持当地的子公司。国际企业由于具有强大的科研能力和较大的生产规模，它往往使自己的产品具有超出民族公司产品的竞争力。国际企业还能以其雄厚的经济实力，利用各种形式的宣传工具，形成强大的广告、宣传攻势，吸引买主，拓展市场。

5、具有较强的抗御危机的能力。

国际企业由于在全球设厂、设店，实行多角化、多样化经营，并采取灵活多样的经营方式和活动方式，因此，它可以利用各国经济发展的不平衡，各国经济危机的非同期性，