



中财 B0008310

国际化企业经营管理

Guo ji hua qi ye
Jing ying Guan li

CD11-5-05



430859

00.00.00 00.00.00 00.00.00

中央财经大学图书馆藏

总号 430859

书号

F.279.287/1

人民交通出版社

(京) 新登字 091 号

内 容 提 要

本书是应国内部分企业厂长、经理要求,组织编写的一部介绍中国企业如何走进国际大市场,参与国际化经营的书籍,内容包括企业的国际化战略、对外投资、国际化营销及组织管理、国际技术转让、国际化企业财务及风险管理等。

本书适合于企业经营管理者及外企、或三资企业的工作人员阅读,也可作为外贸及经济院校学生的专业参考教材使用。

国际化企业经营管理

主 编 张 一

责任编辑:张 森

正文设计:崔凤莲 责任校对:张 捷

人民交通出版社出版发行

(100013 北京和平里东街 10 号)

各地新华书店经销

北京振华印刷厂印刷

开本: 787×1092 $\frac{1}{32}$ 印张: 9.125 字数: 200 千

1994 年 5 月 第 1 版

1994 年 5 月 第 1 版 第 1 次印刷

印数: 0001—3000 册 定价: 8.60 元

ISBN 7-114-01857-6

F · 00225

博采众长
泽为中用

王忠禹

一九九〇年九月

国务院经济贸易委员会主任
王忠禹题

顾问：蔡毓平 王一楠

编者名单

主 编 张 一

副主编 欧阳永福 张丽华 竺达明

序

张一、欧阳永福等同志撰写的《国际化企业经营管理》一书即将和读者见面。作为一部比较系统但又精简扼要地介绍国际化企业经营管理各个方面的著作,对于处于改革高潮中的我国广大企业经营管理者 and 从业人员以及财经院校的师生们,无疑是做了一件有益的事。

众所周知,现代企业通过合理地投入生产要素于生产和销售过程中,以期以最低的成本,取得尽可能高的利润。如果一国的工资和土地的价格低廉,资本的利息却很高,而另一国的工资和土地价格很高,资本的利息却很低;那么企业家在一国就会使用较多的劳动和土地,在另一国就会相对地使用较多的资本。长期以来,企业这种合理地配置资源的方式基本上是根据本国资源禀赋情况在国内实现的。

现代意义上的国际化企业或称跨国公司是第二次大战后蓬勃发展起来的。随着战后新技术的迅速发展,新产品的不断出现,运输成本下降,电信事业的发达,发达国家大型企业在国际市场上竞争的加剧,加以各国关税壁垒森严,激起这些大企业向对方国家渗透,于是国际化企业迅速兴起。

随后,发展中的一些国家由替代进口向推动出口的贸易战略的转变,开放门户,吸引外资,允许发达国家具有新技术、新产品或具有先进管理经验与巨大财源的企业,在本国设立分支机构,以其优势资源与发展中国家的丰富人力资源和自然资源相结合,既扩散了技术,又推动了发展中国家的经济发展。虽然这种结合远不能说是完美的,但是这无疑是生产要素突破一国范围,在国际间进行更为合理配置的开始。

现阶段的国际化企业实行全球性经营战略，在全球范围内选择成本最低或者最合适的地方组建分支企业。因此，国际化企业的兴起，加深了国际经济的相互依赖关系，促进了市场经济的全球化。

70年代以来，石油输出国组织的一些成员积累了大量的石油美元，新兴工业化国家和地区也有大量的外汇盈余，为了更有效地利用这些资金，这些国家或地区的具有国际竞争能力的企业走出国门，向发达国家或技术水平较低的发展中国家投资设厂，扩大其产品的销售市场，参加国际分工，更有效率地进行资源配置。因此，发达国家和发展中国家的国际化企业成为双向流动的了。

随着经济改革、对外开放的进一步深化，我国吸引了许多国外知名的国际化企业，输入大量资金，成立三资企业，对于我国有关行业技术管理水平的提高、产品的更新换代、外贸出口和外汇收入的增长作出了一定的贡献。这些外资独资或合资企业的经营管理业务与经验，应该是值得我国企业界借鉴的。

建国四十多年来，我们工农业有了长足的发展，国内经营成绩卓著的企业受到外资企业的启发，也逐渐走出国门，向国外发展。根据本书的资料，到1991年底，中国各类投资主体在境外兴办的非贸易性独资与合资企业已达10008家，累计投资总额达31.5亿美元，其中中方投资额为13.9亿美元。它们在发达国家设厂，为的是就近取得技术、管理经验；在自然资源丰富的国家设厂，为的是保证国内原材料的有序供应；在人力资源丰富的国家设厂，目的在于降低成本，参与国际市场的竞争。总之为的是增加资源配置的效率。我国对外投资的规模还不算大，但是我国企业的国际化的势头方兴未艾，国内外企业之间双向流动的大趋向似已不可逆转。对

于那些立志冲出国门,在世界市场进行拚搏的企业家来说,具有国际化企业经营管理知识,是必不可少的。

国际化企业的经营管理原则与一般企业的经营管理原则并无太大的区别,但是考虑到在国外筹建企业,面对的是和国内很不相同的社会、经济、法律与文化环境,经营管理的情况就复杂得多了。本书正是从这一认识出发,为满足国内企业界的需要而撰写的。

全书共计十二章。大致分为三大部分:除第一章作为序言外,第一部分包括第二、三、四、五等四章,是企业进行国际化,经营时的有关战略决策,就企业国际化的增长、市场的选择、产品品种的选择、新市场的进入和营销策略等关键性问题分析研究。这是在建立境外企业之前,在调查研究的基础上加以确定的。

第二部分包括第六、七、八、九、十、十一等六章,是对国际化企业的境外企业内部经营管理的原则与方式的分析研究,涉及到组织管理、人力资源的开发利用、技术转让、风险管理以及会计、财务等方面。

最后的第十二章讨论国际化企业的母体与其境外企业之间的关系问题。其原则是既要维持母体的集中领导,以实现总体目标,又要分散经营,充分发挥境外企业的能动性,加强其竞争能力,以获取高额利润。

本书结构谨严、内容新颖、分析细致、文笔流畅。它的出版值得我们欢迎。

范家骥

于北大燕东园竹林深处之家

一九九四年一月二十八日

前 言

改革开放的大潮不仅把中国的企业推向了国内市场，而且也推向了国际市场，日益临近的“复关”更会使企业汇入世界经济的潮流。进行海外投资和跨国经营，是当代生产社会化发展的必然趋势。科学技术迅猛发展，经济技术交流日益扩大，资金、技术、人力以及其它资源愈来愈突破国家间的界限，在国际范围内有选择地进行配置，争夺市场和投资机会的竞争也愈来愈激烈。在这种潮流中，如果我们不扩大对外开放，积极参与这种竞争，大胆地走出国门，就不可能抓住机遇，利用国际经济发展中所存在或可能提供的各种有利因素，也不可能最大限度地发挥自己的优势，促进我国经济的发展，也就难以适应世界经济技术发展的挑战。

从我国的实际情况来看，在坚持改革开放，促进社会主义市场经济发展的过程中，有一大批企业增强了活力开拓了视野，具备了面对国外市场进行竞争的能力。同时世界经济也正经历着新的产业结构调整 and 集团化、区域化、全球化的进程，也为中国企业的国际化经营提供了有利的时机。本书正是为了适应中国企业走向世界市场大舞台的需要，而编写的介绍国际化企业如何经营管理的一本书。该书共分十二章，主要介绍国际化企业的战略、对外直接投资、灵活投资方式、国际化企业的营销、组织和人力资源的开发与管理、国际技术转让、国际企业会计、国际企业财务、国际化企业的风险管理、国际化企业的管理与控制，并附有我国企业跨国经营的实例分析。该书具有结构新颖、内容丰富、实用性强的特点，该书适合广大的从事企业管理和对外经贸的人员和大、中

专院校经济类专业的学生。

本书由张一担任主编、欧阳永福、张丽华、竺达明担任副主编。全书由张一进行总纂定稿。参加本书编著的有：北京经济学院的张一，北京大学的欧阳永福、肖巍，海南省海运总公司的竺达明，中国人民大学的胡乃璞，河南财经学院的张丽华，财政部科研所的娄宏伟，中国人民保险公司北京分公司的姚久荣，工商银行海淀支行张茗。

特别感谢作为本书顾问的北京经济学院的蔡毓平教授，中国华能集团财务公司的王一楠总经理对本书的写作给予的悉心指导。在本书的编写过程中，北京大学的胡代光教授，孙祁祥博士和北京经济学院的黄津孚教授、董舜琪副教授和中国化工进出口总公司的林叶博士给予了我们大力的支持和帮助。在此一并感谢。

尤其值得一提的是我国著名经济管理专家，国务院经贸委主任王忠禹同志在百忙中为本书书写了题辞；北京大学著名教授范家骧为本书挥毫作序。充分体现了老一辈专家对我国跨国经营事业的关心和对青年学者的爱护和支持。对此，我们充满了感激。

同时，我也应该感谢澳大利亚十大著名经济学家之一，科学院院士、澳大利亚莫纳斯大学经济系私座教授（personal chair）黄有光先生。这本书的最初想法，就是黄教授在中美经济学培训中心授课期间产生的。黄教授不断的鼓励和教诲终于使一个想法成为一个结果，并将继续激励我在这条道路上不断探索。

由于我们水平有限，时间较短，书中可能还存在许多不足之处，我们恳请有关专家和广大读者不吝赐教。

张一、欧阳永福
一九九四年一月于北京

目 录

第一章 国际化企业与中国企业国际化经营	1
第一节 国际化企业概述.....	1
第二节 中国企业的国际化经营.....	8
第二章 国际化企业的战略管理	12
第一节 国际化企业战略的制订程序	12
第二节 国际化企业的增长战略	17
第三节 国际化企业的市场选择	22
第四节 国际化企业的产品战略	27
第五节 国际化企业进入新市场的战略	33
第三章 国际化企业的对外直接投资	39
第一节 对外直接投资理论	39
第二节 国外投资环境的分析与评价	48
第三节 对外直接投资项目的选择	60
第四节 对外直接投资方式的选择	68
第四章 国际化企业的灵活投资方式	74
第一节 出口信贷	74
第二节 加工贸易	79
第三节 补偿贸易	83
第四节 国际租赁	86
第五章 国际化企业的营销管理	92
第一节 国际化企业的营销战略	92

第二节	国际化企业的产品策略	95
第三节	国际化企业的定价策略	101
第四节	国际销售渠道的管理	108
第五节	国际化企业的促销决策	113
第六章	国际化企业的组织管理	119
第一节	国际化企业的组织结构	119
第二节	国际化企业的组织形式	120
第三节	国际化企业组织结构的选择	126
第七章	国际化企业的人力资源开发与管理	129
第一节	国际化企业经理人员的国籍政策	129
第二节	国际化企业海外经理的选择与培训	133
第三节	多国籍员工的管理	138
第四节	国际化企业的工薪政策	144
第五节	国际化企业与劳资关系	148
第八章	国际技术转让管理	150
第一节	国际技术转让的性质与形式	150
第二节	影响国际技术转让的决定因素	154
第三节	国际技术的定价和支付方式	158
第九章	国际化企业会计	164
第一节	国际会计标准	164
第二节	各国会计制度比较	170
第三节	国际化企业会计的要求	179
第十章	国际化企业的财务管理	186
第一节	国际化企业财务管理的职能与作用	186
第二节	长期投资和筹资战略	188
第三节	国际化企业的现金管理	195
第四节	国际化企业的内部转移价格	203
第五节	国际税收问题	211

第十一章 国际化企业的风险管理	220
第一节 风险管理概述.....	220
第二节 商品物质风险及其管理.....	224
第三节 价格风险及其管理.....	225
第四节 政治风险及其管理.....	228
第五节 外汇风险及其管理.....	233
第十二章 国际化企业的管理与控制	241
第一节 国际化企业的管理体制.....	241
第二节 合资企业的管理方式.....	248
第三节 合资企业的控制策略.....	254
附录：中国国际化企业成功之路	261
案例一 中国化工进出口总公司——跨国经营的 排头兵.....	261
案例二 走向世界的首钢.....	264
案例三 中国对外贸易运输总公司跨国经营之路	269
参考文献	275

第一章 国际化企业与中国 企业国际化经营

企业国际化经营乃是当今世界经济发展的一大特征和趋势。企业经营已经突破了国家间的界限，全球正在变成单一市场，哪里成本最低，就在哪里生产。随着改革开放，我国企业的国际化进程也加快了步伐。研究国际化企业的现象及理论对促进我国企业的国际化进程，建立和发展我国的国际企业具有重要的理论意义和现实意义。

第一节 国际化企业概述

一、什么是国际化企业

凡是跨越两个或两个以上国家边界进行经营活动的企业都叫做国际化企业。这里的经营活动包括把商品、劳务、资源、技术从一国转移到另一国，以及跨越国界的人员管理。其主要内容有以下几点：

①以商品进出口为中心的国际贸易；

②对外投资，包括国际证券投资，国外直接投资、国外生产等；

③技术转让方面的特许或授权，包括商标，专利权、制造程序或有价的知识技能的国际化，以及研究与发展机构的国际化；

④劳务提供，包括市场（广告）、法律、财务、保险、运输、会计、管理顾问咨询等劳务；

⑤国际通讯及传递，包括电台，电视、电影、电话、电报、书籍、报刊、新闻提供等。从以上的定义可以看出，国际化企业主要包括从事与国外有业务往来的生产活动的国内企业，专业性外贸公司和跨国公司，它们代表了国际企业发展阶段上的三种不同形态。前两种形态，是国际企业的雏形或最初的形式。但它们本质上仍是国内企业，从事传统的国际商业活动。跨国公司是国际化企业的高级形式或完成形式。

国际化企业或跨国公司的名称很多，如全球公司（Global Corporations）、多国公司（Multinational Corporations）、国际公司（International Corporations）、世界企业（World Enterprise）、超国家企业（Supernational Firm）等等。什么叫跨国公司呢？这也如同它的名称一样，解说繁多。目前在世界上流传较广的定义是哈佛大学维农教授和联合国经济及社会理事会指定的知名人士小组所提出的定义。维农在1971年《国家主权处于困难》这本书中说：“跨国公司是控制着一大群在不同国家的公司的总公司。拥有一大群公司的这类公司，能够使用一个共同的人才和物力资源，而且似乎是根据一个共同的战略行事”。从维农的解释中可以看出跨国公司具有下面一些特征：

（1）跨国公司不仅在国内，而且在国外设有一定数量的子公司；

（2）跨国公司要把设在国外的子公司控制在自己的手中，使其为自己公司的战略服务；

（3）跨国公司设在国外的子公司是独立的实体、要在当地开展经营活动，并且要有一定的规模和知名度；

（4）跨国公司的许多经营活动是在公司体系内进行的、内

外配合，综合运筹，以便取得最佳的经济效益等等。

跨国公司的母公司所在国称为母公司的来源国或称母国；子公司所在国称为东道国，母公司是在本国政府登记的法人团体、子公司受母公司领导，其所有权由母公司掌握，并服从于母公司的全球战略、子公司的高层人员由母公司任免，一般管理人员则由子公司自行任免。跨国公司的经营活动有相当大部分是在母公司同子公司之间进行的（如内部贸易、技术转让等），彼此关系非常密切。

当今世界经济是以跨国公司为主体进行生产和经营的经济。跨国公司生产大约占世界总产出的 $1/5$ ，跨国公司贸易额大约占世界贸易额的 $1/2$ ，跨国公司控制着发达国家 70% 的国际技术转让，80% 的工艺研究；近年来，跨国公司的年增长率一直保持在 10% 以上，几乎是世界产出增长率的 2 倍；跨国公司以遍布世界的巨额生产资本和经营资本、庞大的销售体系，在各个经济领域里无孔不入的经济活动，在高额利润基础上惊人的发展，对当前和未来的世界经济起着强有力的和持续的影响。

二、跨国公司的类型和形式

（一）跨国公司的主要类型

根据不同的标准，跨国公司有不同的分类：

1. 从决策的角度分类

霍瓦德·珀默达教授提出了“地球中心说”，即子公司（分公司）和母公司合作共同建立统一标准，并在统一标准基础上允许子公司作出重大的决策。珀默达认为，在不存在纯粹形式的同时，大多数公司在某种程度上属于某一种形式。即以民族为中心，以多元为中心和以全球为中心。

（1）民族中心。所有决策以本国的权益或母公司权益为决策前提。

(2) 多元中心。所有决策以众多子公司的权益为主。多元中心的好处是注意利用当地的资源，但以欠考虑全球发展为代价。

(3) 全球中心。所有决策以公司的全球权益作为决策依据。

2. 从经营项目分类

(1) 资源型。即直接投资于资源国以取得本国所短缺的各种资源和原材料，目前这类公司主要从事采矿业和石油开采业的投资和开发，为适应各国政府资源国有化的政策，不得不与当地公司合资经营。

(2) 制造型。即主要从事加工制造业的公司，最初以加工装配为主，随着当地工业化程度提高，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、机械及运输设备等产品。制造业公司是战后发展最为迅速的公司，同时也受到大多数东道国的欢迎。各国政府向这类公司提供优惠的投资环境，以吸引外商前来投资。

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

3. 从企业结构分类

(1) 水平型。在这种跨国公司内部，母公司和子公司之间没有很多专业上的分工、基本上生产同类产品，经营同类业务。它的主要特点是在公司内部转移生产技术、市场营销技能、商标、专利等无形资产，从而加强母公司和子公司之间的经营合作，增加生产数量，扩大了规模经济，更多地利用各国有利条件。

(2) 垂直型。是指跨国公司内部，母公司和子公司制造不同产品，经营不同业务，但他们的生产过程是相互联系和衔接的。其具体形式又分为两种，一种是经营不同行业的相