



跨国公司与跨国银行 经营战略

裴桂芬 荆东 著

人 民 大 学 出 版 社

跨国公司与跨国银行 经营战略

裴桂芬 荆东 著

人 民 出 版 社

责任编辑：孙祥秀

装帧设计：徐 晖

版式设计：朱 强

图书在版编目 (CIP) 数据

跨国公司与跨国银行经营战略/裴桂芬, 荆东 著.

-北京: 人民出版社, 1995. 9

ISBN 7-01-002247-X

I. 跨…

II. ①裴…②荆…

III. ①跨国公司-经济管理-经济战备②跨国银行-经济管理-经济战略.

IV. ①F276.7②F830.3

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (95) 第 10698 号

跨国公司与跨国银行经营战略

KUAGUO GONGSI YU KUAGUO YINHANG JINGYING ZHANLUE

裴桂芬 荆东 著

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

隆昌印刷厂印刷 新华书店经销

蓝地公司激光照排

1995 年 9 月第 1 版 1995 年 9 月北京第 1 次印刷

开本: 850×1168 毫米 1/32 印张 11

字数: 260 千字 印数: 1—5000 册

ISBN 7-01-002247-X/F·515 定价: 15.00 元

序

跨国公司的迅猛发展成为第二次世界大战后全球经济的一大特点。据联合国跨国公司中心统计,1968年拥有跨国公司7000多家,分支机构约2.7万家;到1993年底,共有3.7万家跨国公司,在世界各地拥有20万家分支机构。跨国公司的全球销售额已超过4.8万亿美元,大大高于世界贸易额。

生产国际化的发展,加速了资本国际化的进程,由此出现了遍及世界的跨国银行网络。跨国银行是跨国公司发展的产物,反过来又促进跨国公司的发展。在世界范围内,生产资本与银行资本日益融合起来,跨国公司与跨国银行已成为世界经济发展的重要推动力量。跨国公司将引导各国经济稳步向全球化发展,随之而来的是贸易壁垒将受到冲击,并逐步实现世界经济的一体化。

在世界经济一体化过程中,我国除积极参与外别无选择。80年代开始的对外开放政策,已有越来越多的跨国公司进入中国,为中国经济的发展注入了活力,但我国企业对外直接投资的步伐却相对缓慢。

据统计,世界上引进外资与对外投资的比例为1:1.1,即对外投资大于引进外资,其中发达国家为1:1.4,发展中国家为1:0.13,而我国仅为1:0.05。企业的对外投资经营实际上也是另一种形式的利用外资,而且还拥有许多引进外资所不具备的便利条件,所以我国企业也应走跨国经营的道路。我国只有实现了引进外资与对外投资的双向资本流动,才是实现了真正意义上的对外开

放。当然,在对外投资的初期阶段,我们应该加强管理,总结经验,循序渐进,减少失误。

企业在国内的经营中,环境因素是相对稳定的,而当一个企业进行跨国经营活动时,则面临着一个新的复杂的竞争环境。因此,企业要想顺利地开展跨国经营,必须要有一套行之有效的跨国经营战略。在这方面,发达国家的跨国公司经过几十年的实践,积累了许多的经验,诸如,如何对付各种风险,怎样开拓当地市场,怎样制定财务战略与税务策略等等,《跨国公司与跨国银行经营战略》一书在这些方面作了广泛而系统的分析,具有一定的实用参考价值。

我国银行的跨国经营起步并不迟,但发展速度不快,发展范围不广,还没有起到促进跨国公司发展的作用。要使中国经济加入国际经济大循环,商业银行必须实行企业化的经营管理体制,按国际惯例进行运作。本书详细介绍了国外跨国银行的运行机制及资产负债管理方法,还就政府如何对跨国银行进行监督管理作了分析,这对我国有关部门制定有效的金融监管政策和我国银行走向国际化过程中适应东道国的监管政策都具有一定的参考价值。

作者还针对中国实际,提出了中国工贸企业与银行的跨国经营对策。在附录中,简单明了地介绍了境外投资时可能遇到的种种现实问题,值得企业界的朋友们一读。当然,书中的一些观点和思路,属于作者个人的研究心得,难免有不成熟之处,可以商榷,但并不妨碍我向读者们推荐这本书;也希望作者在我们这个加快改革和扩大开放的时代,继续深化对跨国公司和跨国银行的研究,取得更大的成绩。

国务院发展研究中心主任 孙尚清

1994年10月

前 言

企业进行对外投资与发展跨国经营,是当代生产社会化发展的必然趋势,随着我国改革开放的日益深化,不仅大批国外的跨国公司携技术和资金来到了我国,我国的许多企业也开始走向了国外,开展跨国经营。然而,我国企业在境内与外资企业的交往中,有许多企业因不了解国外跨国公司的经营策略而常常处于竞争的劣势,当我国企业开展跨国经营时,亦有很多企业因不了解跨国经营的特点而付出了一定代价。事实上,西方国家的跨国经营也是经历了一个艰难曲折的发展过程,从16世纪出现的英国的东印度公司,到20世纪90年代遍及全球的跨国公司,在长达400多年的历程中,跨国公司经历了不少挫折与失败,同时也积累了很多经验,经过不断探索与努力,逐渐形成了一套比较完善的、行之有效的经营战略。本书的写作目的就是介绍国外一些跨国公司的经营战略,便于我国企业汲取西方跨国经营发展过程中的经验与教训,这可能会缩短我国企业艰难探索的过程。

全书共分四部分。

第一部分是介绍和评价一些国家跨国公司的经营战略,主要包括跨国公司的风险对策、市场营销策略、组织机构设置战略、税务战略、财务战略、劳动人事战略及法务战略等。

第二部分是介绍和评价一些国家跨国银行的经营管理问题,这里包括西方跨国银行的运行机制、风险与资产负债管理及各国对跨国银行的监督管理等等。

第三部分对我国企业和银行的跨国经营现状及存在问题和应采取的对策谈了自己的想法。

第四部分的附录中收录了如何收集境外投资情报,合资合同书、技术援助合同书的内容及主要国家设立公司与运营的条件等等。

在本书的写作过程中,作者特别注意以下几点:1. 实用性。本书涉及到的内容均具有一定的可操作性,便于实际工作部门参考;2. 系统性。本书比较全面地论述了跨国公司及跨国银行的经营战略,有一定的系统性;3. 理论性。虽然本书重点是介绍具体的经营战略,但对于一些重要的理论问题,如跨国公司及跨国银行的形成理论也作了介绍,并将理论溶进一般实际问题之中,便于接受和理解。

全书由裴桂芬统稿定稿,除荆东负责编写第九、十、十一、十二、十四章以外,其余全部由裴桂芬编写。

在本书出版问世之际,我要特别感谢国务院发展研究中心的孙尚清主任为本书欣然作序;张文魁、任兴洲同志也为本书提出了一些宝贵意见,在此也表示感谢。人民出版社的王德树主任和孙祥秀同志为本书的出版发行付出了相当的心血,尤其是孙祥秀同志非常认真仔细地修改了书稿,她的认真负责的态度令人敬佩,在此表示衷心感谢。

书中的观点有许多是作者本人长期思考的结果,由于作者水平有限,不成熟的地方很难避免,非常欢迎广大读者提出宝贵意见。

裴桂芬

1995年2月

目 录

序	孙尚清(1)
前 言	(1)
第一章 跨国公司的形成与发展	(1)
第一节 跨国公司的定义	(1)
第二节 跨国公司的形成与发展	(2)
第三节 企业开展跨国经营的动机与条件	(9)
第二章 跨国公司的经营风险对策	(15)
第一节 风险的定义与分类	(15)
第二节 跨国公司的经营风险对策	(17)
第三节 跨国公司与政治环境	(21)
第三章 跨国公司的国际市场营销战略	(25)
第一节 企业的国际化阶段与国际市场营销战略	(25)
第二节 出口商进行的市场营销战略	(28)
第三节 跨国公司的市场营销战略	(34)
第四节 日本跨国公司的国际市场营销经验	(44)
第四章 跨国公司的组织结构	(52)
第一节 分析方式及前提条件	(52)
第二节 跨国经营扩大过程中的组织变动	(54)
第三节 跨国经营统一协调过程中的组织变动	(63)
第四节 权限的分配与子公司的自主性	(74)
第五章 跨国公司的财务管理战略	(78)
第一节 跨国公司财务管理的基本特征	(78)

第二节	财务计划与管理	(83)
第三节	资金筹措一览表	(87)
第四节	流动资金的运用与管理	(93)
第六章	跨国公司的税务管理	(104)
第一节	国际税收的形成及国际课税原则	(104)
第二节	国际间重复课税及国际避税	(107)
第三节	如何避免双重课税及国际避税	(113)
第七章	跨国公司的劳动人事管理	(135)
第一节	劳动人事管理的重要性	(135)
第二节	外派管理者的选拔与管理	(137)
第三节	当地人的录用与培训	(143)
第四节	跨国公司的劳资关系	(148)
第八章	跨国公司的法务战略	(152)
第一节	跨国公司的法律环境	(152)
第二节	企业形态的选择与避税地的利用	(154)
第三节	主要国家引进外资的政策与法规	(158)
第四节	投资母国的对外投资政策与法规	(174)
第九章	跨国银行的形成及其特点	(186)
第一节	跨国银行的形成与发展	(186)
第二节	银行走向国际化的动机与条件	(190)
第三节	跨国银行的组织结构及分支机构	(194)
第十章	跨国银行的运行机制	(201)
第一节	跨国银行的同业拆借市场	(201)
第二节	跨国银行的国际贸易信贷	(207)
第三节	跨国银行的公司信贷	(214)
第四节	国际项目贷款与银团贷款	(219)
第十一章	跨国银行的风险与资产负债管理	(223)
第一节	跨国银行的风险管理	(223)
第二节	跨国银行的资产负债管理	(237)

第十二章 跨国银行的作用及其监管 (246)

 第一节 跨国银行的作用及影响 (246)

 第二节 对跨国银行的监督管理 (253)

第十三章 我国企业的跨国经营 (263)

 第一节 我国企业跨国经营的现状及作用 (263)

 第二节 我国企业跨国经营的动机与条件 (269)

 第三节 制约我国企业跨国经营的因素 (273)

 第四节 如何促进我国企业的跨国经营 (277)

第十四章 我国银行的跨国经营 (290)

 第一节 我国银行跨国经营的历史与现状 (290)

 第二节 我国银行跨国经营的特点及问题 (294)

 第三节 如何促进我国银行的跨国经营 (296)

附录:境外投资便览

1. 境外投资情报的收集 (302)

2. 合资合同书、技术援助合同书的内容 (307)

3. 主要国家和地区设立公司和运营的条件..... (309)

4. 如何评价境外活动对总公司的贡献程度..... (330)

5. 外派人员的资格条件 (332)

6. 境外企业的评价指标 (335)

7. 我国的《境外投资的外汇管理办法》..... (338)

第一章 跨国公司的形成与发展

第一节 跨国公司的定义

跨国公司也称多国企业，国际公司等。如何界定跨国公司，可谓仁者见仁，智者见智，归纳起来有以下几种：

一、根据跨国的程度决定是否为跨国公司

英国跨国公司问题专家邓宁认为，在一个或一个以上的国家拥有或者控制生产设施的企业就成为跨国公司，这就是说，凡设在两个或两个以上国家的实体都可称为跨国公司。但美国哈佛大学的维农教授却认为，跨国公司必须控制着一大群在不同国家的公司，且这些公司必须要有相当广泛的地区分布。如果在本国基地以外只在一国或两国拥有子公司的企业，往往不被列入跨国公司的行列，跨国程度最低应扩展到4国或5国，甚至更多国家。

二、根据管理权控制来规定跨国公司

跨国公司应是在许多国家从事经营，并在那些国家从事研究开发或制造等业务的实体，产品或服务则面向东道国或全球任何国家。但决策中心只有一个，就是位于投资母国的母公司或总公司，它们必须要控制着许多国家的子公司或分公司，使用一个共同的人力和财力资源，根据一个共同的经营战略行事。还有人认为跨国公司必须要有全球战略，其业务范围和组织结构都应是全

球性的。

三、按着国外经营部分的比重判定跨国公司

美国哈佛大学的“多国籍企业研究中心”规定：美国的跨国公司应是年总销售额在1亿美元以上的企业，欧洲和日本的跨国公司则被规定为年销售额超过4亿美元以上的企业，且这些企业在国外拥有的股权不得低于25%。还有人认为，跨国公司是拥有25%以上国外业务份额的公司。国外业务份额指国外销售、投资、生产或雇佣人数的比例。

由于对跨国公司界定标准的不同，出现了对跨国公司各种不同的理解，在统计上也出现了许多混乱。1983年联合国跨国公司中心在其发表的第三次调查报告《世界发展中的跨国公司》中指出，跨国公司应包括下列3个要素：1. 设在两个或两个以上国家的实体，不管这些实体的法律形式和领域如何；2. 在一个决策体系中进行经营，能通过一个或几个决策中心采取一致对策和共同战略；3. 各个实体通过股权或其他方式联系起来，其中一个或多个实体有可能对别的实体施加重大影响，特别是同其他实体分享知识资源和分担责任。

联合国的这种定义，既包括发达国家的大中小型跨国公司，也包括发展中国家的所有跨国经营企业，就是说全世界各种类型的跨国企业都为跨国公司。

第二节 跨国公司的形成与发展

一、跨国公司的形成原因

跨国公司是国际直接投资的主体，又是对外直接投资的结果。在分析跨国公司的形成时，首先要意识到它是生产国际化的产物，

是生产力特别是科学技术的发展，导致生产领域内的国际联系越来越密切，这是形成跨国公司的物质基础。同时，由于科技发展引起的国际间交通运输工具和通讯工具的彻底变革，也是便利跨国经营的重要物质因素。另一方面，跨国公司的形成还与社会经济历史发展阶段及企业的发展阶段密切相关。下面以发达国家为例分析跨国公司的形成。

(一) 从社会经济发展阶段看：

1. 一国经济技术发展水平越高，综合国力越强，资本积累数额也就越多，越容易通过资本的积聚和集中，形成若干实力强大的巨型企业集团，它们对外进行直接投资的必要性与可能性就越大。如第二次世界大战结束后，美国的经济技术水平最高，它就成为唯一能够提供直接投资和贷款援助的国家，跨国公司的发展也最迅速。80年代以来，随着日本综合国力的加强，日本的对外投资迅速增多，跨国公司也随之获得巨大发展。

2. 一国通货的坚挺程度影响一国的对外投资。通货的相对坚挺程度不同，反映其预期贬值率的通货升水也不同，使用坚挺通货的跨国公司不仅在收购兼并东道国的企业时处于有利地位，而且在金融市场融资时，也由于其通货升水低能以较低的利率筹措到所需资本。如80年代中期以前的美元坚挺也是美国跨国公司迅速发展的原因之一，1986年以来，日元与美元的币值发生变化，由当初的1美元=250日元变为1美元=110日元左右，起初使日本对美的投资迅速增长，以致引起了日美投资摩擦。

3. 区域内经济集团的形成促进了跨国公司的发展。区域经济集团是战后国际经济发展中一个相当普遍的现象，这种经济集团在内部实行关税贸易等的自由化，而对集团外部则实行保护主义。集团外的企业为了保持和发展自己的销售市场，便采取在区域集团地进行直接投资的方法，打破其贸易壁垒，因而推动了跨国公

司的形成与发展。如近几年来,美、日的企业为了应付1992年欧洲统一大市场的建立,纷纷向西欧国家扩大直接投资。

(二) 从企业的发展阶段看:

1. 垄断优势有利于跨国公司的形成。企业到国外进行投资时,较之东道国内企业处于种种不利的地位,如不熟悉东道国的经济、法律、社会状况,不了解市场交易惯例等等,所以意欲投资的公司必须具有垄断优势,足以抵消其不利因素,与东道国的当地企业或其他跨国公司在该地的企业互相竞争,而取得垄断利润。这些优势有的来自产品市场不完全性,如产品差别、商标、销售技术与操纵价格等,有的来自生产要素市场的不完全性,如专利与工业诀窍、获取资金条件的优惠、管理技能等,还有的来自企业拥有的外部规模经济和内部规模经济,跨国公司通过水平或垂直的一体化,达到当地企业难于达到的生产规模。

2. 产品周期与跨国公司对外投资。每种产品都有它各自的发展阶段,主要是随着经济技术条件的变化而变化。垄断企业只有在产品生命周期的不同阶段采取不同的对策,才能使利润最大化。具体地说,在产品创新阶段,新产品由创造发明经过试制转为批量生产,此时主要集中在国内生产,以产品供应本国需要,并逐渐向其他经济结构与消费结构相同的国家出口。到了产品成熟阶段,生产规模扩大,出口数量大增,有可能出现进口限制与当地仿制者,垄断企业为了保持和扩大海外市场,防止仿制者出现,最好的方法就是到国外主要是发达国家创办分公司或子公司,就地供应国外市场需求,于是企业成为跨国公司。产品进入标准化阶段时,随着竞争对手的增加,垄断企业便把生产过程的某些环节或全部过程转向发展中国家,产品返销母国或世界上的任何国家,同时开发其他产品,开始另一个产品生命周期。

二、跨国公司的发展过程

跨国公司最早可追溯到 17 世纪到 19 世纪在印度及远东成立的进行掠夺性贸易的殖民地公司，首先创办的是东印度公司，它是由英国商人开办的，在拥有世界 1/5 人口的地区统治了长达两个世纪。先是在马来西亚一带经营香料贸易，后来在加尔各答和马德拉斯等地开设商馆，并以武力抢劫钱财、课征田赋、独霸食盐和鸦片交易等。另一方面，还排挤法国、荷兰在印度的势力，以印度为据点，先后征服了许多邻国，如缅甸、阿富汗、伊朗等，直把触角伸向中国，挑起鸦片战争，迫使中国签订《南京条约》，开设商埠，割地赔款。

这时的殖民地贸易公司主要是掠夺资源为主，是为了在国外确保稳定的资源供应而进行的投资，要进行大规模的资源开发，又必须要有广阔的市场。所以，确保资源供应和市场这两个因素使跨国公司大量涌现。这种资源导向型的跨国公司最早出现于欧洲，并在欧洲获得了巨大发展。

制造业跨国公司的出现是源于 19 世纪 60 年代，到现在为止经历了 3 个阶段：

（一）跨国公司的形成时期（19 世纪 60 年代前到第一次世界大战前）

在第一次世界大战前，资本输出只限于英法德美等少数国家，而且主要为间接投资，即用于购买殖民地和落后国家的铁路证券、政府公债等，直接投资的数额和比重都比较小。1867 年英国首次在美国建立了最早的工厂，稍后德国也在美国建立了生产据点。到 1914 年，外国在美国的直接投资余额为 12 亿美元，其中一半以上来自英国。这个时期欧洲企业之所以能立足世界开展经营，是得益于轮船、铁道、电信电话技术的发明与发展。当时进行海外投资的动机主要是越过高关税的障碍开拓国外市场。

1890 年美国制定了“反托拉斯法”，大企业要想在国内市场上扩大占有率就有违犯“反托拉斯法”的可能。因此，投资活动也不得不转向海外。1897 年至 1914 年间，美国对外投资余额增长三、四倍。

（二）跨国公司的成长时期（第一次世界大战兴起到 50 年代末）

战争期间所有企业都经历了大危机，世界贸易进入了停滞时期，而在此期间许多企业都结成了卡特尔。因此，尽管各国经济增长率的降低和世界贸易的停滞及汇率不稳定因素对跨国公司的经营带来了很大困难，但跨国公司仍持续不间断地得到了发展。全世界对外直接投资由 1914 年的 143 亿美元增至 1938 年的 263.5 亿美元。在此期间，各主要资本主义的相对地位有了变化，美国对外投资增长很快，超过了德国，仅次于英国居第二位。

战争结束后，随着国际货币基金组织和关贸总协定的确立，世界经济与世界贸易进入了重建阶段，美国制造业在战争景气和科学技术显著进步的背景之下，储备了高度的生产技术，在经营方面出现了显著变化。与此相对应，西欧各国的企业因战争打击过大而处于一蹶不振的状态，美欧的差距不断扩大。当时西欧各国均被美元不足所困扰，纷纷采取了外汇管制与进口配额限制措施。西欧各国为了解决美元不足，实现经济复兴，非常欢迎美国企业的直接投资，美国企业针对西欧各国的进口配额也就采取了当地生产的策略。

（三）跨国公司的的大发展时期（从战后 60 年代开始）

从 1960 年到 1980 年间，西方发达国家私人对外直接投资总额增长了 7 倍，平均年增长 11%，超过同期国民生产总值、工业生产及对外贸易的增长速度。60 年代末期主要发达国家的跨国公司共有 7 千多家，到 90 年代前期，广义的跨国公司已达 3.7 万多

家，国外的分公司子公司达 70 多万家。

60 年代以来的跨国公司之所以会有这么大的发展，是由以下因素决定的。

1. 自 60 年代起，美国对西欧的投资日趋高涨。

1958 年西欧货币恢复了自由兑换，还极大地缓和了贸易限制和汇率限制，并基于“罗马条约”，欧洲共同市场自 1958 年开始起步。由于大市场圈的成立，市场内的产业发生了重组，出现了能与美国企业相抗衡的强大的竞争对手，再加上关税差别的出现，使以前美国的对欧出口不得不改为直接投资。同时，大市场圈的出现也产生了一些投资需求，这就成为美国企业对欧直接投资最大的原因。

另一方面，美国经济增长高于欧洲各国，特别是高于欧洲共同体诸国的经济增长，同时，西欧各国的工资水平相对较低，这也成为美国企业向西欧投资的因素。

虽然美国政府为了缓和国际收支，于 1963 年 7 月实施了“利率平衡税”，1965 年采取了直接投资自主限制措施，1968 年又进一步限制对外投资。但这些政策措施只是限制了意欲进行对外投资的中规模以下的企业，对于已经开展了海外经营的企业，针对美国国内的政策，相应采取了一些措施，诸如，增加当地资金筹措比例，增加在国际金融市场上的筹资比例，减少从美国国内的汇款。所以，跨国公司的发展仍很迅速。

2. 西欧各国的跨国企业又重整旗鼓。

随着西欧经济的复兴与发展，货币兑换性的恢复与大市场的形成，西欧企业的竞争能力也大大增强，各国政府也随着国际收支的好转，不断缓和和撤消了对外直接投资限制。因此，西欧系跨国公司的发展也很迅速，对外投资和海外进入的对象主要是美国。