

海外企业的经营与管理

户进勇
黄衡玉
梁蓓
姜弢
杜奇华 著

中国青年出版社

(京)新登字 083 号

图书在版编目(CIP)数据

海外企业的经营与管理/卢进勇等编著.-北京:
中国青年出版社,1996.6

(对外经贸热点研究丛书;7)

ISBN 7-5006-2057-8

I. 海… II. 卢… III. 海外企业-经济管理 IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(95)第 22081 号

社址:北京东四 12 条 21 号 邮政编码:100708

河北遵化胶印厂印刷 新华书店经销

850×1168 1/32 9.25 印张 2 插页 190 千字

1996 年 6 月北京第 1 版 1996 年 6 月北京第 1 次印刷

印数 1—5,000 册 定价 12.90 元

迎接中国经济发展的新时代

——贺《对外经贸热点研究丛书》出版

改革开放十几年来,中国在经济发展、社会保障和完善政治体制等方面均取得了举世瞩目的成就。这些伟大的业绩,都是与邓小平的改革开放思想密不可分的。正是这一关于改革和开放的决策,揭开了中国发展史上崭新的一页。经过十几年的共同努力,终于使中国在通向繁荣昌盛的道路上迈出了关键性的一步。

机遇对任何人都是公平的,但又不尽如此。历史上美国、日本都曾把握了机遇,抓紧时间,大大发展了自己并取得了成功。这次中国也面临着机遇,而邓小平毅然抓住了它。中国能不能利用今后几十年的时间,全国上下协力、万众一心来实现中华民族十二亿

同胞的愿望——振兴中华呢？我认为十分可能，关键在于稳定、持续而有效地发展。

随着科技不断进步，世界各国之间的相互依存不断加深，这正是所谓“你中有我，我中有你”、“你离不开我，我也需要你”。这种相互依存的局面，既表现在经济上，也表现在政治上，甚至军事上。基于这一点，全世界各种国际经济、金融、科学、技术等方面的组织机构，都应在和平共处、相互依存、取长补短的前提下，求得共同发展，使世界人民都能分享科学技术和经济发展所带来的成果。

既然“相互依存，共同发展”是世界各国间相处的一个前提，那么各国之间相互了解，共同制订并遵守规则就很有必要。中国经过几十年的摸索、实践，终于作出了建设有中国特色的社会主义市场经济的决策。这充分表明了中国政府能高瞻远瞩，有雄才大略。随着中国成为世界贸易组织(WTO)的创始成员国，中国的经济体制向市场经济体制转换的过程也必然会加快。因此，研究中国与世界市场接轨问题就迫在眉睫。对外经济贸易大学一些热心于此事的教授和中国青年出版社的负责人，对这个命题作出了积极的反应，组织了对外经济贸易大学的一些充满活力、颇有才华的中青年教师，及时编写了《对外经贸热点研究丛书》。这是一种有益的尝试，也是对社会的一种贡献。尽管它还是初步的，但有积极意义，我赞成他们的

这一举动。长江后浪推前浪，今朝新人展才华。作为一个在半个世纪前也曾热心为我国国际贸易著书立说的老人，对此我感到非常欣慰。我祝愿我国对外经济贸易界能有更多的优秀科研成果问世。

安子介

一九九五年七月于香港

目 录

一 导论.....	(1)
1. 海外直接投资的概念与动机	(1)
2. 海外直接投资的理论	(9)
3. 海外直接投资的最新发展态势	(17)
4. 海外直接投资的两种基本方式	(23)
二 中国海外企业的发展和审批设立程序	(31)
1. 中国企业的跨国经营与对外直接投资	(31)
2. 海外投资企业的审批管理和设立程序	(45)
3. 海外企业项目建议书、可行性研究报告、合 同、章程的主要内容与要求	(49)
三 中国海外企业经营管理体制的改革	(62)
1. 国家对创办海外企业的政策规定	(62)
2. 国家对海外企业的宏观管理体制	(66)
3. 海外企业中观和微观管理体制改革的核 心——海外企业经营当地化	(72)
4. 进一步拓宽我国海外投资思路的几个问题	(78)
四 海外企业的人事管理	(82)

1. 人性假设和人事管理	(83)
2. 个体差异和人事管理	(86)
3. 海外企业人才的理想背景和配置策略	(92)
4. 海外企业经营管理人才的选拔和招聘方法	(99)
5. 目前中国海外企业人事管理中存在的问 题与应对策略	(109)
五 海外企业财务与税收管理	(117)
1. 海外企业财务管理的要求	(117)
2. 海外企业财务会计管理的特点	(123)
3. 海外企业财务人员应具备的素质	(125)
4. 海外企业资金的管理	(130)
5. 海外企业短期投资的核算	(135)
6. 海外企业长期投资的核算	(141)
7. 海外企业权益的核算	(146)
8. 海外企业的合并财务报表	(157)
9. 海外企业的内部审核和财务检查	(163)
10. 海外企业如何进行国际间避税	(165)
11. 世界主要国家和地区的税收制度	(175)
六 中国海外企业国有资产的管理	(188)
1. 海外企业国有资产的形成与特点	(188)
2. 海外国有资产管理中存在的问题	(189)
3. 探索解决海外国有资产流失问题的途径	(192)
七 海外直接投资风险及其防范措施	(205)
1. 海外直接投资风险概述	(205)

2. 海外直接投资风险的种类	(209)
3. 海外直接投资风险的防范措施	(211)
八 海外市场营销策略与管理	(244)
1. 海外市场	(245)
2. 海外市场细分	(249)
3. 海外目标市场的选择策略	(255)
4. 海外目标市场的进入与发展策略	(261)
5. 海外市场营销策略	(264)
6. 海外市场营销管理	(275)
主要参考资料	(280)
后 记	(282)

一 导论

近些年来,随着经济生活国际化和一体化的不断加深,国际经济的发展出现了新的特点,国与国之间的经济联系从传统的流通领域发展到了生产领域,从商品层次发展到了生产要素层次,从国际贸易发展到了国际投资,有人甚至认为国际投资已取代国际贸易而成为推动世界经济发展的主要动力。在我国,自实行改革开放政策以来,海外投资也从无到有迅速地发展起来,现已成为我国对外经济贸易事业的一个重要组成部分,对推动国民经济的发展发挥着越来越大的作用。

1. 海外直接投资的概念与动机

1.1 海外直接投资的概念

海外直接投资 (Overseas Direct Investment) 指的是以控

制国(境)外企业的经营管理权为核心的对外投资。海外直接投资有时又称国际直接投资(International Direct Investment)或对外直接投资(Foreign Direct Investment——FDI),它是同海外间接投资(Overseas Indirect Investment)相对应的一个概念。进行国际直接投资活动的,可以是一国的自然人或法人,也可以是一国的社会组织或团体;投资的方式可以是单独或共同出资创立一个新企业,或增加资本扩展原有的企业,也可以是对另一国现存企业股份的购买;投资的领域可以是第一产业或第二产业,也可以是第三产业;投资后对国外企业经营控制权可以是全部拥有,也可以是部分拥有;投资者的出资物可以是现金,也可以是机器设备、工业产权、专有技术、管理以及从国外的借款等。

海外直接投资的典型特点是投资者直接与企业的经营控制权相联系,这种有效的经营控制权通常是指投资者拥有一定数量的股份,因而能行使表决权并在企业的经营决策和管理中享有发言权。一般来讲,投资者对企业的控制权与投资者对企业股份的拥有权相关,拥有的股份比例越高,控制权也就越大。但是,近些年来非股权投资的出现,也使投资者在不拥有国外企业股权的情况下而对其进行一定程度的控制成为可能。

究竟拥有国外企业多大的股份才能达到有经营控制权,才能被算作海外直接投资,目前国际上尚没有统一的标准。西方国家一般规定在国外企业拥有10%以上的股份即视作国际直接投资,有的国家规定为25%,还有的国家规定其拥有的股份虽低于25%,但是符合以下条件之一者,也属于海外直接投资:(1)向所投资的企业派遣了管理和技术人员;

(2) 提供生产技术；(3) 供给原材料；(4) 购买其产品；
(5) 在资金上给以支持；(6) 签订总代理商合同；(7) 与投资企业建立永久性的长期经济关系等。

1.2 海外直接投资的动机

海外直接投资的动机有时也称为海外直接投资的目的，它主要是从必要性的角度阐明投资者在进行投资决策时所考虑的主要因素，也就是说明投资者为什么要进行某一特定类型的投资。由于投资者在进行对外投资时既受企业本身特有的优势（资金、技术、管理、规模经济、市场销售技能等）的影响，也受企业所处的客观社会经济环境（自然资源禀赋、国内市场规模、经济发展水平、产业结构、技术水平、劳动力成本、政府政策等）的制约，而这两方面在内容上存在相当大的差异，所以导致不同企业的对外投资动机以及同一企业的不同投资项目的动机不同。对外直接投资的动机错综复杂，据国外调查有 20 多种，主要的有以下几种：

(1) 市场导向型动机

这种类型投资主要以巩固、扩大和开辟市场为目的，具体又可分为几种不同的情况：

第一种是，投资企业本来是出口型企业，它在本国进行生产，通过出口使商品进入国外市场，但由于东道国或区域性经济集团实行了贸易保护主义，影响和阻碍了企业的正常出口，因而企业转为对外投资，在当地设厂，就地生产就地销售，维持原有的市场或开辟新的市场。有时也会转向没有受到出口限制的第三国投资生产，再出口到原有市场所在国。

第二种是，企业对国外某一特定市场的开拓已达到一定程度，为了给顾客提供更多的服务，巩固和扩大其市场占有率，在当地直接投资进行生产和销售会更为有利，或者在当地投资建立维修服务和零部件供应网点。如食品制造商或汽车制造商在国外有足够规模的生产设施，需要就地取得食品容器或汽车零配件，这时，制造容器或零配件的公司就会配合需要，在国外投资建厂，以便就地供应，以免失去顾客或买主。

第三种是，企业为了更好地接近目标市场，满足当地消费者的需要而进行对外直接投资，如快餐食品、饮料和食品原料等商品，这些商品不能久储或不耐长途运输，而顾客却分散在世界各地，为了更好地接近或维持国外销售市场，企业就不得不在国外投资设立网点，以利于就近提供新鲜食品。至于无形商品服务，根本就无法储存与运输，所以只能通过对外投资在国外设立企业，边生产边出售边消费。

第四种是，企业的产品在国内市场占有率已接近饱和或是受到其他产品的有力竞争，因而企业在国内的进一步发展受到限制，冲破限制的有效办法之一就是对外投资，开发国外市场，寻求新的市场需求。总之，市场方面的考虑在对外投资决策中占据主导地位。

(2) 降低成本导向型动机

出于这种动机所进行的投资主要是为了利用国外相对廉价的原材料和各种生产要素等，降低企业的综合生产成本，提高经营效益，保持或提高企业的竞争能力。这一类投资可以分为几种具体情况：

一是出于自然资源方面的考虑。

如果原料来自国外，最终产品又销往原料来源国，那么在原料产地从事生产经营活动可节省与原料进口和产品出口相关的运输费用。还有，企业为了获得稳定的原材料供应，也会在资源丰富的国家投资建立原材料开采生产企业，满足本企业的需要。

二是出于利用国外便宜的劳动力和土地等生产要素方面的考虑。

在劳动密集型工业中，工业发达国家之所以进行对外投资，主要是想利用发展中国家廉价但有保证的劳动力，以降低生产成本。

三是出于减少运输成本方面的考虑。

对于一些运输中容易损坏、变质，或运输成本在总价值中所占比例较高的产品，生产企业常常通过投资在主要市场所在国或附近地区建立企业，就地生产就地销售，以节省运输成本。

四是出于汇率变动方面的考虑。

汇率的变动会直接导致出口商品价格的变动。当一国的货币升值时，会使其出口商品以外币表示的价格升高，会影响其商品在国际市场的竞争力。在这种情况下，该国企业往往会扩大对外直接投资，以克服本币升值的不利影响。

五是出于利用各国关税税率的高低来降低生产成本的考虑。

如果一个国家的关税税率高，那么其他国家的企业就可能为了降低产品成本而在该国投资进行生产；反之，如果一个国家的关税税率低，国内市场上进口商品竞争力强，则会促使该国企业到生产成本更低的国家投资建厂，生产产品返

销国内。

六是出于利用闲置的或尚未充分利用的设备和工业产权与专有技术等技术资源方面的考虑。

以对外投资形式向国外输出闲置或未充分利用的设备与技术资源，可减少在国外的企业的生产与经营成本，实现规模生产，提高经营效益。

(3) 技术与管理导向型动机

这一类投资的目的是为了获取和利用国外先进的技术、生产工艺、新产品设计和先进的管理知识等。有些先进的技术和管理经验通过公开购买的方式不易得到，于是可以通过在国外设立合营企业或兼并与收购当地企业的方式获取。获取和充分利用这些技术和管理经验，可促进投资企业的发展，提高其竞争力。技术与管理导向型投资具有较强的趋向性，一般集中在发达国家和发达地区。据美国全国理事会 1992 年发表的一份报告说，日本通过与美国公司和大学建立合资项目，获取大量美国的尖端生物工程技术。

(4) 分散投资风险导向型动机

这种投资的目的主要是为了分散和减少企业所面临的各种风险。投资者在社会稳定国家投资的目的是为寻求政治上的安全感，因为社会稳定国家一般不会采取没收、干预私有经济等不利于企业的措施，企业在这类国家从事生产经营决策的灵活性较大。再有，这些国家一般不会出现会给企业生产经营活动造成极大影响的国内骚动或市场销售状况的突发性变动。很明显，企业的投资过分集中在某个国家或某个地区或某个行业，一旦遇到风险时，就会由于回旋余地不大而出现较大损失。

企业所要分散的风险主要是政治风险，同时也包括经济的、自然的和社会文化方面的风险。一般而言，直接投资的这种动机是出于对国际投资风险的考虑，但在某些情况下，也有出于国内风险原因而进行对外投资的。如一家企业在世界各地进行投资生产与经营活动，不仅可以起到扩大销售的积极作用，而且还可以带来原材料、技术、人员以及资金等多元化的供应来源，从而使企业不受制于一国国内条件的限制。

(5) 优惠政策导向型动机

投资者进行海外投资的主要目的是为了利用东道国政府的优惠政策以及母国政府的鼓励性政策。东道国政府为了吸引外来投资常会制定一些对外来投资者的优惠政策，如优惠的税收和金融政策、优惠的土地使用政策以及创造尽可能良好的投资软、硬环境等，这些优惠政策尤其是税收上的优惠政策会诱导外国投资者作出投资决策。同样，母国政府对海外投资的鼓励性政策也会刺激和诱发本国企业或个人作出海外投资决策，如鼓励性的税收政策、金融政策、保险政策以及海外企业产品的进口政策等。

除了以上五种主要的较普遍的国际直接投资动机之外，还有一些不太普遍的动机，如全球战略导向型动机（投资的主要目的是提高企业的知名度，在世界范围内树立良好的企业形象，以实现其全球发展战略）、信息导向型动机（主要目的是获取国际经济贸易方面的最新信息和最新动态）、“随大流”型动机（跟随本企业的竞争对手或本行业的带头企业进行对外投资）、公司决策者个人偏好型动机（因公司决策者对某个国家或地区的某方面事物的偏好而决定进行的投资）、为股东争利导向型动机（进行对外投资的目的是为了给企业的

股东特别是普通股股东争取更多的利益)等等。

在分析和理解国际直接投资的动机时应注意这样几个问题:

①国际直接投资的动机比较多的是从必要性的角度分析的,而对可能性方面考虑的比较少。把必要性与可能性结合起来进行分析的是国际直接投资理论,因而为了加强对国际直接投资动机的理解,还应学习和研究一下国际直接投资的主要理论。

②上述各种投资的动机都是国际直接投资的经济动机,并未考虑政治与军事方面的动机。

③国际直接投资的根本动机和目的是利润最大化。各种类型国际直接投资动机是追求利润最大化的不同途径与方式。在获取利润的问题上,有直接与间接、局部与整体、近期与远期之分,这也导致投资动机呈现出多样化。另外,不同企业的内外条件与所处环境之间存在着相当大的差异性,这也使不同企业在追求相同的目标时采取了不同的手段。

④国际直接投资的动机是可以相互交叉的。一笔对外投资可以有一个动机,也可以有两三个动机。同时并存的动机越多,在投资得以完成之后对投资者的好处就越大。例如,一家美国企业在中国广东省深圳经济特区投资建立了一家劳动密集型企业,其产品70%以上在中国市场销售,则这家美国企业的在华投资可能具有这样几个动机:降低成本导向型动机、市场导向型动机和利用中国政府给予外商投资企业的优惠政策导向型动机等。

⑤不同类型国家之间直接投资的主要动机是不相同的。发达国家之间出于市场导向型和分散投资风险导向型动机的

相互投资相对较多；发展中国家之间的投资出于市场导向型和降低成本导向型动机多于其他动机；发达国家向发展中国家的投资主要是出于市场的动机和降低成本的动机；发展中国家向发达国家的投资多数考虑的是市场、技术与管理分散风险。

2. 海外直接投资的理论、

第二次世界大战后尤其是进入 60 年代以后，随着各国对外直接投资和跨国公司的迅速发展，西方经济学界对这一领域产生了极大的兴趣，并进行了理论上的大量探讨和研究，形成了许多观点各异的理论。这些理论一般统称为国际直接投资理论或对外直接投资理论，有时又因其多涉及跨国公司的对外投资行为而称其为跨国公司的对外直接投资理论。下面对其中一些有代表性的理论作一简要的介绍。

(1) 垄断优势理论 (Monopolistic Advantage Theory)

垄断优势理论是最早研究对外直接投资的独立理论，它产生于本世纪 60 年代初，在这以前基本上没有独立的对外直接投资理论。1960 年美国学者海默 (Stephen Hymer) 在他的博士论文中提出了以垄断优势来解释对外直接投资的理论，以后美国学者金德尔伯格 (Charles Kindleberger) 以及其他学者又对这一理论进行了发展和补充。

海默研究了美国企业对外直接投资的工业部门构成，发现直接投资和垄断的工业部门结构有关，美国从事对外直接投资的企业主要集中在具有独特优势的少数部门。美国企业