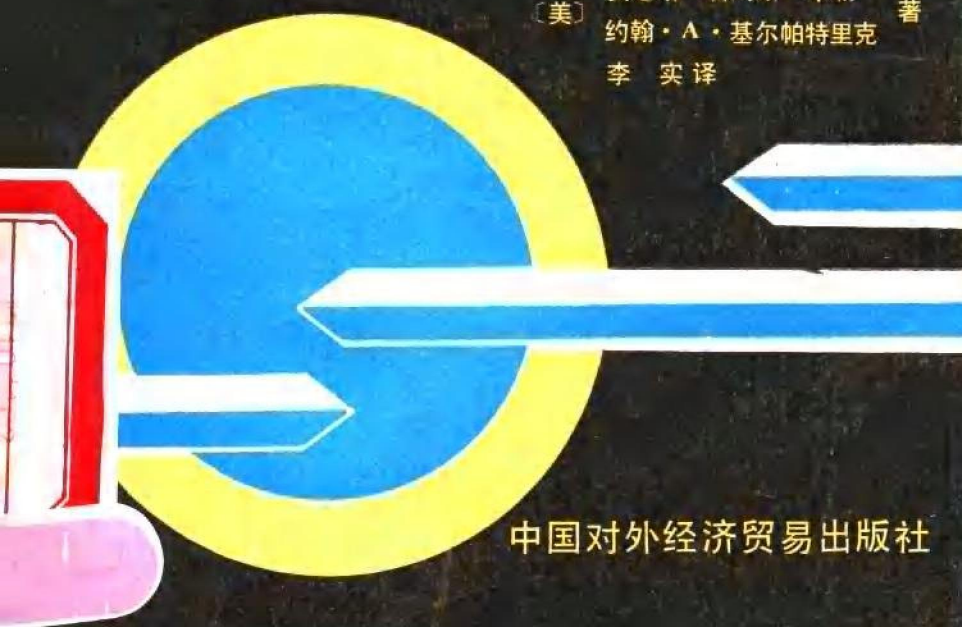


国际企业经营面对的

挑战与对策

〔美〕 贾尼斯·詹姆斯·米勒 著
约翰·A·基尔帕特里克
李 实 译



中国对外经济贸易出版社

21

国际企业经营面临的挑战与对策

〔美〕 贾尼斯·詹姆斯·米勒
约翰·A·基尔帕特里克 著

李 实 译

中国对外经济贸易出版社

ISSUES FOR MANAGERS

An International Perspective

by

Janice James Miller

John A. Kilpatrick

RICHARD D. IRWIN, INC, 1987

国际企业经营面对的挑战与对策

〔美〕贾尼斯·詹姆斯·米勒
约翰·A·基尔帕特里克 著

李 实 译

*

中国对外经济贸易出版社出版
(北京安定门外大街东后巷28号)
新华书店北京发行所发行

一二〇一工厂印刷

*

787×1092毫米 32开本 5.125印张 115千字

1990年8月第1版 1990年8月第1次印刷

印数1——3000册

ISBN 7-80004-124-7/F·81

定价：2.50元

前 言

《国际经营问题》一书是在美国教育部支持下和高等院校国际教育联合会指导下编著的六本系列丛书之一。本系列丛书的目的是为商业管理类学生提供有关国际经营的知识。而本书编写的目的是帮助企业管理类学生了解国际企业经营的困难和利益。

本书的第一章是总体介绍，讨论各种各样的国际环境——经济的、法律的、政治的和地理的等等，为以后章节提供背景知识。第二章讨论如何组织国外经营，如何进行地点决策和如何选择技术。第三章介绍国际金融市场。今天，许多企业在国际金融市场筹集资金，美国银行界积极参与并依赖金融市场。第四章是第三章的延续，讨论国际企业的财务管理和会计实践。

在使用多种货币的世界上经营企业同在自己的国家办企业有很大差别。第五章简单介绍在海外营销产品和服务遇到的问题。完全有能力在国内市场上销售产品的公司，在国际市场销售时常常力不从心。第六章讨论国际企业的某些人事问题。第七章讨论国外企业的管理。

我们深深感谢编辑和评论家特别是艾森·布朗森(Essie Bronson)，他们对本书提出了有创见性的评论和建议。此外，我们感谢本丛书的编辑罗伯特R·米勒(Robert R. Miller)先生，他编写了本书的第三章：国际金融市场。

贾尼斯·詹姆斯·米勒
约翰·A·基尔帕特里克

目 录

第一章 国际企业的环境	(1)
国际企业的历史.....	(1)
经济环境.....	(2)
经济因素.....	(4)
社会经济因素.....	(6)
其它因素.....	(8)
法律环境：国际贸易的障碍.....	(9)
法律限制.....	(11)
政治环境：政府的稳定性.....	(14)
地理环境：地理位置的选择.....	(14)
交通和气候特征.....	(15)
环境因素小结.....	(17)
第二章 走向海外：组织和经营跨国公司	(19)
组织.....	(19)
为什么企业要到海外去.....	(19)
问题.....	(21)
要素.....	(23)
步骤和战略.....	(23)
法律问题.....	(30)
所在国政府的观点.....	(32)
位置.....	(33)
市场.....	(33)

资源·····	(34)
竞争·····	(35)
风险·····	(36)
技术·····	(37)
问题·····	(37)
研究和开发·····	(38)
生产·····	(39)
厂址选择·····	(40)
产品和生产过程标准·····	(40)
分工生产·····	(41)
质量控制·····	(41)
小结·····	(42)
第三章 国际金融市场·····	(45)
外汇市场·····	(46)
国际银行业·····	(49)
欧洲市场·····	(53)
国际资本市场: 其它方面·····	(55)
新债·····	(56)
发行股票·····	(60)
目前的问题·····	(60)
结论·····	(62)
第四章 国际企业的财务管理·····	(64)
会计和财务控制·····	(64)
会计制度·····	(64)
国际税收·····	(67)
国家税收政策·····	(68)
外汇风险·····	(70)

利率和汇率变化·····	(76)
现金管理·····	(78)
转帐价格和跨国公司·····	(79)
长期财务问题·····	(80)
出口商和进口商的经济承受风险·····	(80)
债券和股票决策·····	(81)
对借债或平行借债和信贷交易·····	(82)
外国直接投资·····	(83)
资本结构·····	(84)
控制·····	(84)
其它问题和风险·····	(85)
通货膨胀·····	(85)
政治风险·····	(87)
小结·····	(89)
第五章 国际企业的市场经营·····	(92)
国际市场经营的原因·····	(92)
市场分析·····	(93)
进入市场·····	(97)
直接的和间接的出口经营·····	(97)
直接投资和合资企业·····	(98)
进入国际市场的障碍·····	(99)
市场经营组合·····	(103)
环境因素效应·····	(105)
出口市场问题·····	(108)
某些市场的特殊问题·····	(110)
小结·····	(111)
第六章 国际企业的人力资源·····	(113)

计划劳动力	(113)
需要和供给	(114)
招收和选择	(115)
培训新职工	(117)
翻译问题	(117)
能力	(118)
培训方法	(119)
对外国职工的报酬	(120)
支付方式	(121)
激励形式	(122)
解决劳资纠纷	(123)
文化因素	(123)
法律限制	(124)
工会反对	(125)
管理和信息沟通	(125)
海外企业的管理	(128)
管理人员的来源	(128)
管理人员的资格	(130)
认识自己的责任	(130)
管理者的贡献	(131)
吸引经理：报酬	(132)
海外经理的不利因素	(133)
小结	(133)
第七章 管理与经营	(135)
管理职能	(136)
计划	(136)
控制	(138)

指导和领导.....	(140)
部门组织.....	(142)
文化差异和管理.....	(143)
霍尔的文化三层次理论.....	(144)
文化三层次理论的应用.....	(148)

第一章 国际企业的环境

本章的目的旨在使读者了解国际企业运行的环境，如经济环境、法律环境、政治环境、地理环境等。为了理解这些环境因素所起的作用，我们先简单地回顾一下国际企业的历史。

国际企业的历史

当考虑国际企业时，绝大部分人想的都是跨国公司(MNC)。跨国公司一般是总部设在一个国家，通过它设在其它国家的分公司从事国外生产和其它活动的组织。母公司或国内公司直接控制各分公司，设计和执行跨越国界的关系到管理、财务、会计和市场经营等的企业战略。

跨国公司并不是一项新事物，也并非只是美国才有。它已有几十年的历史。从跨国公司本部在某个国家的多少来说，英国曾领先于其它国家。这是因为英国曾在世界上的许多地方有殖民地。英国从它的殖民地进口矿产和其它资源，然后把服装和其它制成品卖给这些殖民地。后来它认识到，如果能在当地生产，就可以就地使用这些资源。这样，这些公司就开始在海外设立分公司。

虽然美国在第二次世界大战前，就开始参与海外企业活动。但是，只是在第二次世界大战后，才大规模地进入了跨国公司这个领域。其原因之一是美国没有受到战争的直接伤害，制造业完整无损。因此，在战后能够立即向海外市场服

务。被战争严重破坏的国家要重建家园，需要商品和服务。但是这些国家的生产设施不能满足自己的需要，这就为美国创造了大量的海外市场。美国通过一系列的援助计划，如马歇尔(Marshall)计划，以一种战后的国际贸易形式，向这些国家提供它们需要的产品。这些活动使美国的国际公司在国外建立了新市场，恢复了在战争期间失去的市场。随着这些国家的经济复兴，对消费品以及其它产品不断增加的需求又创造了新的市场。此外，经济的繁荣又导致了需要研究新的和不同的产品。

上述历史不仅说明了国际企业的演变，也说明跨国公司本质上是一种经济实体。因此，现在我们需要简单地探讨一下国际企业运行的经济环境。

经济环境

在进行建立海外公司的可行性调查时，绝大多数企业都首先考察该国的经济条件。这个过程一般包括对该国现在和未来的情况进行经济分析和市场分析。企业对现在和未来感兴趣的明显原因是：它们必须知道将要投资的地方的经济环境，未来的或预测的情况有助于了解该地区的经济潜力。

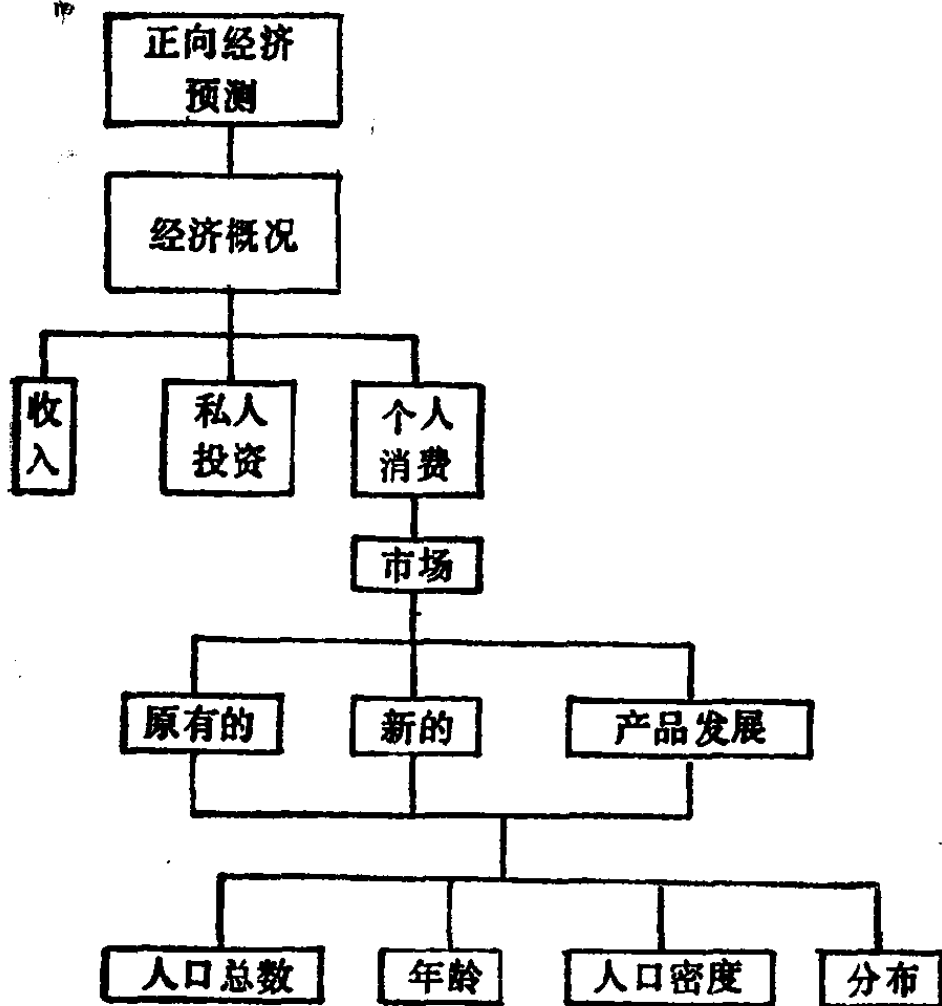
经济分析和市场分析看来一样，但有一些细微的区别。市场分析可以看成是经济分析的分支，如图1-1所示：

一般来说，经济分析要考虑一个国家的土地、劳力、资本等资源的多少以及是否可以利用。公司的管理部门需要知道该国是否有足够的资源满足现有企业以及即将建设的企业的需要。

此外，对所在国的经济分析能为“客人”企业提供关于可以得到的利益的信息。比如，如果总的经济形势好，那么将

经济分析和市场分析的关系

图1-1



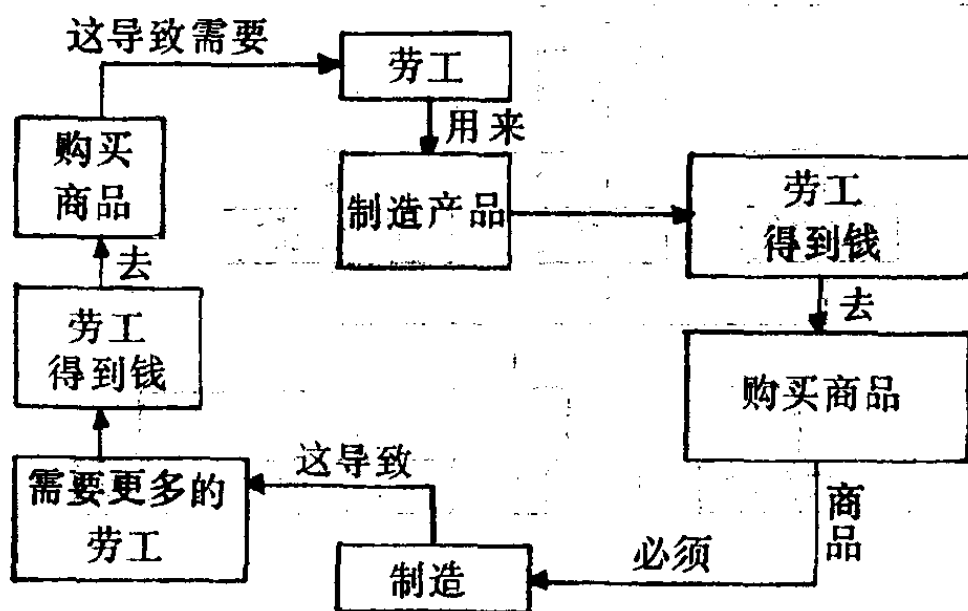
有足够多的具有购买该公司产品的消费者。另外，大部分经济运行较好的国家支持培训可以训练好的或有技术的潜在雇员的教育体制。在某些情况下，经济分析揭示某些地方虽然收入很少，教育水平很低，但是，企业仍然可以在这些国家建厂。这是因为可能获得其它好处：那儿有大量的可以培训好的劳动力，当地人可以接受的低工资，企业可以把产品运回本国等。

考虑在国外建立分公司的企业做市场分析时，要分析是否应当在该国投资。企业愿在其产品有潜在市场的国家投资。

这些市场不仅为消费者提供商品和服务，而且创造了对劳动力的需求。需要劳动力来生产产品和服务。劳动力的需求反过来又给了人们购买他们制造的或别人制造的产品。这是一种经济链，见图1-2，也许你以前学过它。有时候，新企业本身创造其它市场，比如它为失业的人们提供就业市场。这自然又使人们有能力购买他们原先买不起的东西，因而又创造了对其它消费品和服务的需求。

连接消费者、劳工和生产的经济链

图1-2



前面我们说过，市场分析基本上是考虑去海外投资的大部分公司所进行的经济分析的一部分。这种经济分析包括许多因素，我们将在下面进行讨论。

经济因素

当考察一个潜在的东道国时，管理部门认为重要的经济因素可能包括：收入分布、个人消费类型、劳动力成本以及政府对私人投资的态度(Ball and McCulloch, 361页)。

收入分布不仅表示家庭收入水平，而且也表示富人、穷人和中等阶级家庭中收入的分配情况。

其它数据能够提供一个国家的国民生产总值的信息以及人均收入或人均国民生产总值的信息。虽然这些数据可用来衡量一个国家的购买力水平，但是，由于国民生产总值并非每人均分，因此公司必须寻求更为详细的信息，如占总人口百分之多少的人占有国家财富的百分之多少。比如，一个国家的收入水平很低，但是，分配又特别不均，绝大部分收入被少数人占有。那么，不仅出售扫帚的公司可能决定在这个国家建立分公司，而且出售奢侈品的公司也可能决定在这个国家建立分公司。此外，生产扫帚的公司也可能要生产吸尘器，以供有钱人使用。

个人消费类型是考虑在海外建立分公司的企业另一个感兴趣的问题。它提供人们如何支配交税后所剩余的钱的信息。人们用多少钱购买生活必需品和非必需品，决定于他们实际上究竟有多少钱。收入低的人关心的是住房和食品等生活必需品，收入高的人则倾向于购买奢侈品或非生活必需品。

劳工成本是另一个重要的经济因素。一个公司需要知道东道国是否有足够的劳动力供给市场。如果是，则应考虑这些劳工是有技术的或是可以培训的，过去该国雇员的支付如何，大部分公司都想把海外分公司建立在劳工工资比自己国家低的地方，同时又能找到已经经过培训或有能力被培训成可以从事所需生产的劳动力。

政府对私人投资的态度也是一个重要的经济因素。公司需要知道东道国政府是否既鼓励海外来人的投资，也鼓励本国人的投资。政府对私营企业的态度一般可以反应出政府是否欢迎私人投资。

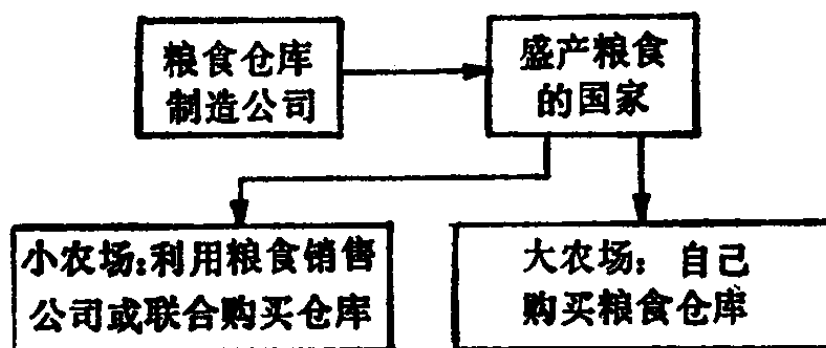
社会经济因素

成功的公司认识到人就是市场，不论公司出售粮食仓库还是鞋都一样。因此，公司需要考虑潜在的东道国的某些人口特征。这些特征可能不仅包括该国的人口多少，而且还包括年龄分布、密度、地理分布等(Ball and McCulloch 373页)。

跨国公司特别注意东道国的人口与其产品和服务有关的方面。粮食仓库的制造公司可能寻找一个农业国。在这个农业国有许多小农户，他们把粮食卖给销售粮食的公司。这些公司需要先把粮食贮存起来以备以后使用和出售。或者在这个国家，有许多大型农场，农户可能自己买仓库，或者几户合买一个仓库。图 1-3 说明一个粮食仓库制造公司在盛产粮食的国家建立分公司的情况。如图 1—3 所示，其市场至少有两种。

与粮食仓库跨国公司有关的社会经济因素

图1-3



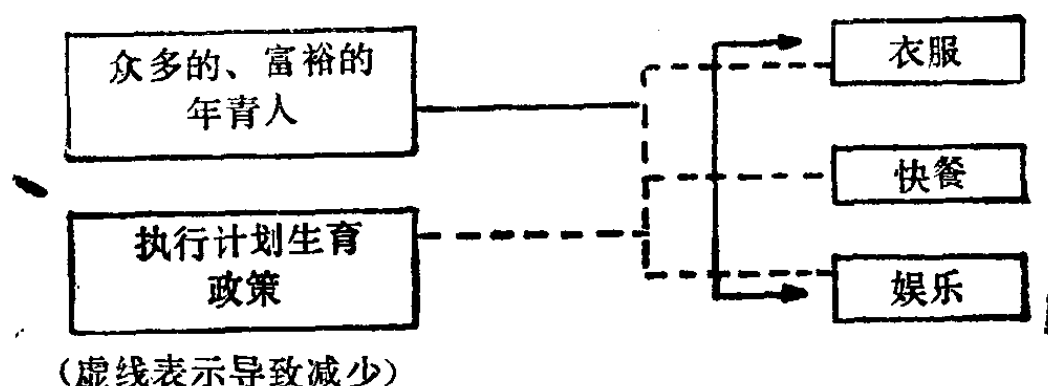
对一个生产软饮料的跨国公司，具有大量农村和城市人口的国家可能是理想的国家，但是也不总是如此。因为人口多并不意味着消费者多。如像斯里兰卡这样的国家，人口很多，但人们无钱购买软饮料。但是像中华人民共和国这样的

国家，就是另一种情况。在中国，无论在农村还是在城市都有大量人口。在美国人看来，他们的收入是很低的，但是中国政府正在致力于发展经济，这意味着人们将有较多的收入，较大的购买力。其中的某些钱将可能用来购买一些常用的饮料和其它类似商品。

人口年龄分布和趋势也是重要的社会经济因素，因为不是任何年龄组都具有同样的兴趣、同样的需求和同样的欲望。一个具有大量青年人的国家和一个人口老年化的国家是两种不同类型的市场。比如，日本有大量青年人，他们有钱购买时髦服装，喜欢食用西方食品，喜欢不同的发型和装饰品。但是，日本的家庭规模正在变小。这意味着若干年后，日本的年青人将减少，与他们有关的商品和服务市场将变小。因此，跨国公司必须密切注意各个国家的人口变化。不仅要考虑人口多少、年龄特征，也要考虑人口分布密度。政府政策能够影响国际企业的社会经济因素，如图 1-4 所示。一旦实行计划生育政策，某些市场将会变小。

政府政策对国际企业社会经济因素的影响

图 1-4



前面我们提到过具有大量农村人口的国家。农村人口不仅提供与城市人口不同的产品市场，而且在农村，发展一套把商品送到消费者手里的传递系统比城市难得多。为一个人

口集中的城市服务，如东京，要比为人口散布很广的农村服务容易得多。因此，人口的地理分布是需要考虑的另一个重要问题。城市人口对许多种市场都感兴趣，跨国公司也容易到达这些市场。因此，人口密度是另一个重要因素。

其它因素

除国际企业的上述经济环境以外，还应当考虑另外两个因素：所在国已有的竞争企业的数目和可以为跨国公司服务的供给商。

企业界中的每个人都需要知道竞争者的情况，对于计划在海外建立分公司的企业更是如此。如果一个国家已经有一个开业多年，能满足该国市场需求，服务甚佳，在居民中已建立良好信誉的同类企业，一般就不应该考虑去该国建立分支机构。如果已有的竞争企业不能提供与本公司相同质量的产品，那么，就可以考虑去那儿投资建厂。总之，是否应当去一个国家办企业，应当在进行市场和经济分析以后再确定。

绝大多数在海外建立分公司的企业还必须考虑原料、材料等的供给情况。如果得不到所需的原材料，那么建立海外企业就没多大意义。有些原材料属于自然资源。此时，还必须考虑当地政府关于保护和利用自然资源的政策。能够为你的分公司服务的本地供给商可能已在为其它外国企业——你的竞争者，或当地企业服务。这些供给商也可能愿意为新顾客服务。跨国公司或许能够从母公司或自己的国家进口原材料，但是成本可能是十分昂贵的，并且也可能受到政府政策的限制。

此外，还有解决这类问题的其它方法。在跨国公司的历史上有过许多这样的例子：供给商跟随其主要顾客到同一个