

·现代经营
管理系列·



涉外企业经营管理

SHEWAI QIYE JINGYING GUANLI

颜光华●主编

● YANGUANGHUA, ZHUBIAN

立信会计出版社
LIXINKUAIJI CHUBANSHE

XIANDAI JINGYING GUANLI XILIE

涉外企业经营管理

SHEWAI QIYE JINGYING GUANLI

立信会计出版社

现代经营管理系列
涉外企业经营管理

颜光华 主编

立信会计出版社出版发行

(上海中山西路 2230 号)

邮政编码 200233

新华书店经销

立信会计常熟市印刷联营厂印刷

开本 850×1168 毫米 1/32 印张 11.5 插页 2 字数 281,000

1997 年 8 月第 1 版 1997 年 8 月第 1 次印刷

印数 1—5,000

ISBN7-5429-0456-6/F·0428

定价: 18.10 元

前 言

我们曾于多年前编写出版了《外向型企业经营管理》一书,该书从发展外向型经济的角度出发,着重阐述外向型企业经营管理的基本理论和主要方法。近几年来,随着我国社会主义市场经济体制的确立、企业制度改革的深化和对外开放的扩大,国际间技术经济合作日益紧密,国际交往日趋频繁,除外向型企业得到进一步发展外,还涌现出为数众多的从事一部分涉外经营活动的国内企业,我们把这两大类的企业统称为“涉外企业”。为了进一步推进涉外企业的发展,我们以发展社会主义市场经济和建立现代企业制度为主线,深入实际进行调查,系统地总结企业涉外经营管理的实践经验,参照企业管理的国际惯例,并较广泛地吸纳发达国家实现国际化经营的有效做法。在适当保留原书《外向型企业经营管理》有关理论与方法的基础上,增添大量新内容和先进的技术方法,重新编写了这本《涉外企业经营管理》。它既可作为高等院校管理专业的教材,也可供广大经济工作者和企业管理人员学习参考。

全书共分十一章,内容包括:涉外企业的性质、组织形式和管理运行机制;涉外企业的涉外经营方式;涉外企业的经营战略;涉外企业的筹资和海外投资;涉外企业的技术引进与技术开发;涉外企业的新产品开发;涉外企业的生产控制和质量管埋;涉外企业的营销管理;涉外企业的人力资源管理;涉外企业的公共关系;涉外企业的经济谈判。为使学习过程中理论联系实际,更有效地理解和掌握涉外经营管理的基本理论与方法,提高实际运用能力,书后还附有一些国内外比较典型的涉外企业经营案例。

本书由上海财经大学博士生导师颜光华教授任主编,朱敏任副主编。参加撰写的有:颜光华、朱敏、章健、刘正周、邱益中、张海涛、张雷宝、郭勇、郑纯选、任坤秀、奈学刚、张书源,并由颜光华对全书进行修改、补充和总纂,予以定稿。

本书在编写和出版过程中,参考了不少国内外的书籍、资料和案例,得到了立信会计出版社领导的帮助和支持,在此谨向有关作者和同志深表谢忱。

由于涉外企业正处在迅速发展阶段,其经营管理的基本理论和实践有待于逐步丰富与完善,又限于我们的理论水平和实践经验,书中的缺点以至错误在所难免,恳切希望读者予以批评指正。

编 者

1997 年 5 月

目 录

第一章 涉外企业的性质、组织形式和管理运行机制	1
第一节 涉外企业的性质	1
第二节 涉外企业的组织形式	6
第三节 涉外企业的管理运行机制	18
第二章 涉外企业的涉外经营方式	25
第一节 涉外企业的产品出口	25
第二节 涉外企业的对外直接投资	31
第三节 涉外企业的对外承包工程	43
第四节 涉外企业的对外劳务输出	47
第三章 涉外企业的经营战略	51
第一节 涉外企业经营战略的实质	51
第二节 涉外企业经营战略环境的特征和评估	53
第三节 涉外企业经营战略的构成和内容	57
第四节 涉外企业经营战略的制定和实施	64
第四章 涉外企业的筹资和海外投资	72
第一节 涉外企业筹资的特殊性和筹资方式	72
第二节 涉外企业的筹资决策	85
第三节 涉外企业的海外投资及其决策	95
第五章 涉外企业的技术引进与技术开发	108
第一节 涉外企业技术引进的内容和作用	108
第二节 涉外企业技术引进的程序、价格支付和评价	114
第三节 涉外企业技术引进的消化吸收和技术出口	124

第四节	涉外企业的技术开发·····	133
第六章	涉外企业的新产品开发·····	139
第一节	涉外企业新产品开发的意义、方式和程序·····	139
第二节	涉外企业新产品开发决策的评价方法·····	150
第三节	涉外企业新产品开发的组织实施·····	162
第七章	涉外企业的生产控制和质量管理的·····	175
第一节	涉外企业生产控制的内容和程序·····	175
第二节	涉外企业生产控制的方法·····	184
第三节	涉外企业生产的质量管理·····	215
第八章	涉外企业的营销管理·····	231
第一节	涉外企业市场机会的分析·····	231
第二节	涉外企业目标市场的选择·····	242
第三节	涉外企业市场营销组合方案的确定·····	252
第四节	涉外企业营销活动的计划和控制·····	262
第九章	涉外企业的人力资源管理·····	269
第一节	涉外企业员工的素质要求·····	269
第二节	涉外企业员工的职务分析与评价·····	273
第三节	涉外企业员工的聘用和培养·····	279
第四节	涉外企业员工的考核·····	288
第十章	涉外企业的公共关系·····	296
第一节	涉外企业公共关系的性质和任务·····	296
第二节	涉外企业公共关系的对象·····	300
第三节	涉外企业公关活动的策划与实施·····	305
第四节	涉外企业的企业形象标识系统(CIS)·····	309
第十一章	涉外企业的经济谈判·····	317
第一节	涉外企业经济谈判的基本要素和种类·····	317
第二节	涉外企业经济谈判的模式和技巧·····	323
第三节	涉外企业的经济合同·····	332

第一章 涉外企业的性质、组织形式和管理运行机制

第一节 涉外企业的性质

一、涉外企业的含义

在我国,明确提出涉外企业概念大致始于本世纪 80 年代的中后期,这与我国经济体制改革和对外开放的发展进程相关。虽然涉外企业这一概念从提出至今已有 10 年左右的时间,但关于什么是涉外企业,至今尚无统一释义。不同的学者有不同的看法,有些看法之间的差距还比较大。把不同学者的看法作一归纳分析,比较典型的解释大致有以下三种:

(一)“三资论”

所谓“三资论”,即有一部分学者认为:涉外企业就是指我国改革开放以来形成的“三资企业”,即外商独资经营企业、中外合资经营企业和中外合作经营企业。并认为,涉外企业是利用外资(直接利用外资)的一种形式。这在我国提出涉外企业概念的早期,是一种比较典型甚至有一定影响面的看法。后来,持这种观念的学者又补充说明“三来一补”(即:来料加工、来样加工、来件装配和补偿贸易)的企业也可归为涉外企业。

(二)“涉外经营论”

持这一观点者认为,涉外企业是指在参与国际分工和交换的过程中,具有各种经营业务和经济关系发生的我国各种类型的企业。这一理解的涵盖面显然要比第一种理解宽得多,即涉外企业不

光是利用外资的形式,也包括我国企业的对外投资、对国际商务的介入等形式。事实上,近几年来我国许多企业已在美国、日本、澳大利亚和泰国等几十个国家和地区进行了技术开发、技术转让、金融保险等项目的投资和国际工程承包项目。

(三)“企业国际化发展阶段论”

持这一观点者认为,不同的企业在参与国际经贸活动的范围和形式方面,会有很大的差别。有些企业本身不参与任何国际经贸活动,与国际经济间没有任何联系,是严格意义上的国内企业或公司(即纯属国内性的企业公司,或称内向型企业),有的公司则将全球战略贯穿于整个经营过程,国籍概念日益淡化,或者说已无明显国别特征,到此阶段,该企业形成了企业国际化最高形态,这种企业可称之为全球公司或超国界公司。上述两类企业是企业国际化经营中的两极,前者根本没有涉外经营业务,后者已无国别界限特征,对两者来说,均无所谓涉外经营的含义。然而在这个极端之间还存在着大量不同的企业,它们进入国际市场的程度和范围不同,从而国际化的程度也不同,也就是说,这些企业的涉外经营水平有较明显的差异。许多管理专家和学者对此有过专门论述:如美国学者罗宾逊的“六阶段论”(即起始阶段、出口阶段、国际经营阶段、多国阶段、跨国经营阶段和超国界阶段);美国学者泊尔穆特的“四阶段论”(即国内指向阶段、当地化阶段、区域指向阶段和无界指向阶段);国内学者金润圭的“四阶段论”(即间接的或被动的进出口阶段、直接的或主动的进出口阶段、以各种投资或非投资模式进入国际市场阶段、成熟的多国导向型阶段)等。

从我国对外开放发展和跻身于国际经济的大趋势来看,上述第一种用“三资论”定义我国涉外企业的概念,显见狭窄,而用第二种“涉外经营论”和第三种“企业国际化发展阶段论”的理解来把握和涵盖我国涉外企业的含义相对要准确些。因此,我们可以定义涉外企业为:界于纯属国内性企业和全球公司之间的所有在国际经

贸活动过程中有各种经营业务和经济关系发生的我国各种类型的企业。本书将以这类企业为研究对象。

这里有一个问题必须明确，研究企业国际化发展和涉外企业经营管理是两个不同角度的问题。研究企业国际化发展，侧重点往往在于判断一个国家经济的整体介入国际市场和参与国际分工的程度和水平；而研究涉外企业经营管理，其侧重点则在于对每个涉外企业如何提高管理水平和增强参与国际市场的竞争能力。同时要明确的是，不是每个涉外企业都会发展成跨国公司更甚是全球公司，纵观发达国家的企业结构，即使是美国或日本这两个超级经济大国，它们国内的企业也有各种类型，也存在着许多严格意义上的国内公司或程度不同的涉外企业。因此，对每个涉外企业而言，各自均有自身的最佳经营态势，而不是国际化程度越高越好。

涉外企业在参与国际经贸活动中的范围与程度虽不同，但在经营管理上具有相当的共性，有其区别于其他企业的管理运作机制。在社会主义市场经济条件下，探索研究涉外企业的管理机制和符合国际惯例的规范运作方式，对加快我国改革开放和发展外向型经济的步伐有着特别重要的意义。

二、涉外企业的特征

涉外企业是相对于纯属国内性的企业而言。它一般具有以下一些特征：

（一）市场的复杂性

涉外企业程度不同地面临着国际国内两个市场，包括产品市场、技术市场、要素市场等，它相对纯属国内性企业而言所面临的市场环境要复杂得多。特别是国际市场，其信息的错综复杂，日益激烈的竞争形势，由于世界政治经济变化所带来的市场变化，对我国的涉外企业带来了严峻的考验。尤其是我国企业参与国际间技术交流的历史还较短，许多情况还比较陌生，因此涉外企业要成功

地进入国际市场,在激烈的竞争中求得生存和发展,对于市场特别是国际市场的复杂性和特殊性要有充分的思想认识。

(二) 资本的涉外性

涉外企业不仅产品要销到国外去,而且企业所需的资本也可以向国外筹集或者采取利用外资为主的形式,包括利用外资引进技术,利用外商在国际市场上的销售渠道扩大产品在国际市场的销售。此外,随着涉外企业对外经营的发展,对外投资的比重将会逐步扩大,如在海外投资兴办企业,在国外建立销售网点、批发点,发展运输业和商品维修服务中心等。

(三) 经营的风险性

涉外企业的风险大于一般的纯属国内性企业,除面临一般国内企业所具有的风险外,还面临商品、服务、资本、技术等跨国界经营所引起的其他风险,如汇率变动风险、国际市场商品行情变动风险、企业间信用风险以及因海外投资和贸易的对象国政治经济情况不稳定而发生的风险。当前,涉外企业所面临的竞争对手将更为复杂,竞争的状况更为激烈,这种竞争既有价格竞争,又有非价格的竞争,从而涉外企业的经营风险性会进一步增大。

(四) 管理的适应性

涉外企业的管理工作有个明显的特点,就是要适应国际化经营的要求,尤其要按照国际惯例进行经营管理。所谓国际惯例,是指在国际交往和各国实践中共同遵守或普遍采用的规则、通例和习惯等的总称,包括成文的和不成文的。虽说国际惯例本身并不是法律,但在一定条件下会具有法律的约束力。我国《涉外经济合同法》规定:中华人民共和国法律或中华人民共和国缔结或参加的国际条约没有规定的,可以适用国际惯例。因此,涉外企业在经营管理上必须学会运用“国际投资惯例”、“国际技术转让惯例”、“国际经贸惯例”等,来提高国际化经营管理水平,加快步入国际经济与市场。

（五）技术的先进性

这是涉外企业加快进入国际市场的一个非常重要的条件。它包括机器设备、生产技术、工艺设计等都要求涉外企业要优于纯属国内性企业,尤其是目前国际上产品寿命周期缩短,技术更新速度加快,涉外企业要具有国际竞争实力,就必须加快技术改造与增大科技投入量,生产出质量优、档次高的产品,与国际上的竞争对手相抗衡。

（六）信息的敏捷性

信息是经营的先导,对于涉外企业来说要敏捷取得信息的难度比起国内企业要大得多。因为涉外企业不仅要搜集国际商品行情信息,还需要搜集新技术市场、金融市场和资源市场的信息,以及有关国家的政策、税收、汇率等方面的信息。因此,涉外企业为了迅速准确完整并且经济地把握国际市场信息,摸准国际市场脉搏,就必须建立起国际信息网络。可通过各种关系、各种渠道,利用各种先进的通讯工具与我国驻外使馆商务参赞、贸易团体及国外驻中国的有关机构和贸易团体沟通信息,并还可参加国际商情组织,以便及时搜集国际市场的信息与行情。

综合上述特征可知,我国的涉外企业必须拥有一支高素质的经营管理者队伍和职工队伍,是一个十分重大的现实问题,在市场经济条件下,特别面对国际市场的一系列经营活动所带来的严峻形势,人才培养是涉外企业生存发展的关键之一,这包括一批善经营、精业务、懂外语、会电脑的经营管理人才,也包括能适应快节奏、高质量、高强度生产操作的工人队伍。随着涉外企业对外业务的扩展,这一人才培养问题的迫切性将愈来愈显得重要。

三、涉外企业的作用

涉外企业的发展,极大地促进了我国经济的发展,为我国经济体制改革转轨和社会主义市场经济体制的确立起到了催化剂的作用,并加快了我国经济与世界经济接轨的速度。大家知道,在整个

“八五”期间,我国国民经济持续快速增长,经济体制改革取得了突破性进展,对外开放的总体格局基本形成,各项社会事业全面发展。“八五”期间,我国进出口总额累计超过了一万亿美元,实际利用外资超过 1,600 亿美元,1995 年末国家外汇储备达 730 多亿美元,这些成就很大程度上是借助了涉外企业的作用。同时,从国际间技术经济交流合作来看,涉外企业的国际化经营活动,起到了把中国与外国,大陆与港、澳、台地区经济紧密联合起来的纽带作用。

对我国企业的发展而言,涉外企业的经营活动也对之产生很大的作用。譬如,外资的引入弥补了我国企业资金的不足,提高了生产能力;引进先进的技术与设备,减少了企业研究开发的时间和费用,加快了技术进步的速度;先进的经营管理方法、手段和经验的引进,提高了企业管理水平,培养了大量的现代化经营管理人才;产品外销渠道的拓展和国际市场的开发,加快了企业产品进入市场速度,增加了对外贸易数量。涉外企业的发展和对外经营业务的扩大,增加了企业上岗机会,不仅有利于企业内部解决待岗问题,还可进一步扩大就业机会,吸收社会上的剩余劳动力,从而有助于社会的稳定和安定团结,改善了我国企业的外部经营环境。因此,我国涉外企业的进一步发展,其大趋势是不可逆转的,它在我国国民经济发展中将逐步发挥更大的作用。

第二节 涉外企业的组织形式

企业作为一个经济实体采用何种方式与社会发生联系,这就必然涉及到企业的组织形式问题。这里所讲的涉外企业组织形式,是指涉外企业进行生产经营活动所采取的结构形态,是企业制度所体现的企业系统的不同组织类型。随着我国对外开放政策的贯彻执行和社会主义市场经济体制的逐步确立,参与国际间的经济

分工与交换日益广泛,我国的涉外企业出现了种类多样的组织形式。具体可概括为下列几种:

一、“三资”企业

“三资”企业又称外商投资企业,是指按照中国有关经济法规,在我国境内举办的中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资经营企业。它是利用国际经济的相互依存关系,以外商直接投资方式而构成的涉外企业。

(一) 中外合资经营企业

中外合资经营企业,亦称股权式合营企业(Equity Joint Venture)。它是指依据《中华人民共和国中外合资经营企业法》的规定,由外国(或港澳台地区)投资者,按照平等互利的原则,经中国政府批准,在中国境内以股权式的合资方式,同中国的公司、企业或其他经济组织共同举办的合营企业。其形式为中外双方共同投资、共同经营、共担风险和共负盈亏的有限责任公司。合营各方对合营企业的责任是以各自认缴的出资额为限。合营企业各方可以用现金(人民币或外币)、实物(土地、建筑物、厂房、机器设备或其他物料)、工业产权(专利、商标)和专有技术等投资。在中国法律、法令和合营企业协议、合同、章程规定的范围内,合营企业有权自主地进行经营管理,但它们的一切活动应遵守中国的法律、法令和有关条例,其合法的权利和利益受中国政府依法保护。

(二) 中外合作经营企业

中外合作经营企业,亦称契约式合营企业(Contractual Joint Venture)。它是指依据《中华人民共和国中外合作经营企业法》的规定,由外国(或港澳台地区)投资者,按照平等互利的原则,以契约式的合作经营方式与中国的公司、企业或其他经济组织,在中国境内共同举办的合作企业,是由合作各方自行协商,以比较灵活、变通的方式组织起来的一种有限责任制的经济合作组织。合作企业各方的权利、义务和责任(包括出资方式、利益分配方式、经营管

理方式、风险和亏损的分担等),是通过合作各方谈判磋商在合同中确定下来的,而不以各方的投资比例来确定。合作企业各方的投资可以是现金,也可以是实物、工业产权、专有技术和其他财产权利。在一般情况下,中方合作者主要是以土地使用权、现有厂房、设施和劳动力等作为合作条件,而外国合作者主要是提供资金、技术、设备和工业产权等。其合作形式既可组建一个经济实体,也可建立合作生产、合作制造、合作建设、合作技术投资、合作销售等形式的松散的经济联合体。合作企业必须遵守中国的法律、法规,它们的合法权益受我国政府依法保护。

(三) 外商独资经营企业

外商独资经营企业,简称外商独资企业(Wholly Foreign-owned Enterprise)。它是指依据《中华人民共和国外资企业法》的规定和有关政策、法令,外国(或港澳台地区)的公司、企业和其他经济组织或个人,经中国政府批准,在中国境内开办的、全部资本由外商自投的企业,不包括外国的企业和其他经济组织在中国境内的分支机构。虽然外商独资企业是一个自主经营、自负盈亏和自享其利的外资企业,但由于在中国境内兴办的,并领取中国营业执照和依法取得中国法人资格,它们必须遵守中国的法律、法规,其合法权益受中国法律保护,便可将它视作一种特殊的涉外企业,并构成涉外企业的组织形式之一。

为进一步改善外商投资和经营环境,促进我国经济融入世界经济的主流。经国务院批准,我国从1996年7月1日起,在全国范围内对外商投资企业实行银行结售汇,即外商投资企业经申请区分外汇帐户后,可以在外汇指定银行办理结汇和售汇,也可以继续通过外汇调剂中心买卖外汇;外商投资企业可以根据需要在外汇指定银行开立用于经常项目收支的结算帐户和用于资本项目收支的外汇结算帐户;中国人民银行授权国家外汇管理局根据外商投资企业实投资本和经常项目外汇资金周转的需要,确定外商投资

企业外汇结算帐户可保留外汇的最高金额；外资银行、外国银行分行、合资银行可以为外商投资企业办理结汇和售汇业务，成为外汇指定银行。实行结售汇制，把“三资”企业纳入结售汇体系，既是外汇管理体制的一个重大改革，也是我国进一步对外开放的重要标志，必将进一步改善“三资”企业的投资环境和经营环境，有利于引进外资，发展涉外企业，加快我国社会主义市场经济建设的进程。

（四）“三资”企业的特点与区别

中外合资经营企业、中外合作经营企业和外商独资经营企业，三者虽然都是外商投资者对我国进行直接投资而开办的企业，但它们之间的差别还是比较明显的：

1. 从法律形式上看，合资经营企业和外商独资经营企业，必须是一个独立完整的经济实体，是中国境内的独立法人；而合作经营企业可以是独立的法人，也可以是不取得法人资格的合作经营体，合作各方只表现为一种伙伴关系。

2. 从出资方式上看，合资经营企业是股权式合营，投资各方必须明确计算出资比例，并按出资比例确定投资各方的权利、义务和责任；合作经营企业是契约式合营，投资各方不十分严密地计算出资比例，其各方的权利、义务和责任由投资各方磋商确定；而外商独资企业则完全是一家投资并经营，不存在出资比例问题。

3. 从管理形式上看，合资经营企业的最高权力机构是董事会；合作经营企业可以设立董事会，也可以设立联合管理委员会；而外商独资企业则由其自行确定合适的管理形式。

4. 从企业纳税方式上看，合资经营企业的中外各方和外商独资企业，在中国境内实行税后分利的方式，即在利润分配前先向国家缴纳税款；合作经营企业则实行中外合作各方先分利润，而后各自分别纳税的方式。

5. 从利润分配结算上看，合资经营企业的中外各方是按各自的出资比例来分配利润；合作经营企业的中外各方则根据事先的