

第一篇 国际企业管理基本理论

第一章 国际企业管理导论

在企业国际化的过程中，管理是相当重要的问题。为了更好地把握有关国际企业管理的知识，需要从国际企业管理的基本概念起步，了解国际企业管理的动因以及管理的主要方式，并在掌握国际企业管理历史进程的基础上，认识中国国际企业发展的规模、特点与作用。

第一节 国际企业管理的基本概念

一、国际企业的定义

学习国际企业管理，首先需要准确地理解英文 *International Business* 一词的含义。目前，国内各种版本的著作根据该英文词所涵盖的不同内容，将其分别译成“国际商业”、“国际商务”或“国际企业”。

“国际”一词，根据《现代汉语词典》的解释，是指国与国之间，世界各国之间。*Business* 一词在美国出版的《*Randon House* 大学字典》里有较多的含义。其中，该词与经济活动有关的含义有：（1）个人的职业、职责或工作；（2）以营利为目的而从事的商品买卖活动；（3）从事商业贸易、生产制造或服务的个人，合

伙人或者公司；(4) 贸易的数量；(5) 用以从事商业性活动的建筑或场所。

从这些含义可以看出，Business 一词涉及到工业、商业或专业性活动以及从事这些经营活动的组织形式。相比之下，“国际商业”的译法便有很大的局限性，只涉及到国际间的商业活动。这种提法适于早期国际间的经营活动，当时的重点是商品的进口与出口活动。“国际商务”的译法在外贸系统中比较流行；反映出对外经济贸易中一系列的活动均侧重于商品的交换以及由此而引发的国际金融、税收、国际经济组织的发展变化等。“国际企业”的译法比较符合英文 International Business 的原意，既可以反映各类企业在国际范围内所从事的生产经营活动，又反映出与之相关的各类企业组织形态。

因此，本书所讲的国际企业的定义是一种广义的定义，既包括在世界范围内从事生产经营活动的企业，也包括那些只有有限进出口业务的企业。这些企业在国际化经营中常常会面临许多带有共性的问题。广义的定义就是为这些企业提出一个带有一般性的知识框架，帮助企业管理人员了解与处理所遇到的问题。不过，广义的定义在论述国际企业一般性经营活动时，也不会忽略每个企业在国际经营中的特殊性活动。

二、国际企业的组织形态

在考察由国际企业生产经营活动的特殊性而诱发的管理需求时，还需要认识国际企业的组织形态，以保证企业总体战略顺利实施。

在实际的生产经营活动中，各个国际企业的所有权和组织控制不同、规模的大小不同、投入的程度不同、国际生产经营活动的管理哲学不同，使得理论界的学者们对国际企业的组织形态产生了不同的认识，并给予不同的界定。

从名称上看，从事国际性生产经营活动的组织形态可谓五花

八门。例如国际公司(International Corporation)、国际企业(International Enterprise)、多国公司(Multinational Corporation)、多国企业(Multinational Enterprise)、跨国公司(Transnational Corporation)、跨国企业(Transnational Enterprise)、世界公司(World Corporation)以及全球企业(Global Enterprise)。比较常见的提法是国际公司、多国公司和跨国公司。这三者从语义上来看,似乎没有多大的差别,但从其经济内涵上看则有很大的距离。

(一) 国际公司

国际公司含义较为广泛,一般是指具有较多的国际业务与国外附属机构的公司。但这类公司究竟在多少国家从事生产经营活动,从事什么类型的生产经营活动,以及其国外的业务在公司总体业务中占有多大的比重,都没有明确的标准。有的学者试图根据企业在国际间的业务活动类型判断企业的性质,认为国际公司只是从事国际贸易活动,而不进行对国外的直接投资。有的学者从公司的组织结构进行判断,认为国际公司一般只有专门处理国外业务的“国际部门”,而不是企业的所有部门都涉及国外业务。还有一些学者从法律的角度认为,严格地讲,在法律上没有所谓的国际公司。只有那些经过国际法(条约)核准而建立的经济实体,才是真正具有法律意义的“国际公司”。不过,这种公司形态实际上几乎不存在。总之,众多学者认为用“国际公司”一词不能真正说明国际企业的内涵。

(二) 多国公司(英文缩写为 MNC)

最早是美国学者李廉瑟(David E. Liliethal)提出的。1960年在卡内基大学“管理与公司,1985”(Management and Corporation, 1985)研讨会上,李廉瑟指出,多国公司是指一家公司在其他国家内从事工商业活动,遵守东道国的法令和习惯,对其所从事的工商业务负有直接的责任。

从这个概念可以看出,多国公司所涵盖的基本内容有:(1)经

营的地域范围。这类公司至少要在数个国家里进行生产经营活动。母公司一般设在一国，子公司或分公司则分设在其他的国家之中。

(2) 所有权层。从法律角度讲，多国公司的法律是以母公司本国的法律为准绳，其分公司或子公司在生产经营中需要遵守各自所在国的法律和习惯。(3) 高层管理权。多国公司的高层管理权基本上控制在母公司本国国民手中。母公司统一配置公司生产经营所需的各类资源，加强集中控制，以实现公司的总体目标。(4) 国外业务的比重。这一点没有明确的规定，可以根据不同国家不同行业的具体情况加以判定。

李廉瑟的定义较为宽松，至今仍被普遍采用。但自这一概念提出以来，也有不少争议。学术界与实际工作者往往从自己的论述重点和研究的目的出发，对“多国公司”有着不同的界定，有的甚至对此定义提出批评。例如，加拿大的学者华托金斯(Watkins)教授认为，多国公司是一个用词不当的名词。他指出，一个公司如果只有一个地址、一个国籍，是不能称为多国公司的。就是说，多国公司是以母公司本国为总部所在地，以母公司本国法律为依据，这根本就不具有多国的性质，只能说是某国在国外经营公司。

(三) 跨国公司(英文缩写为 TNC)

跨国公司在含义上与多国公司基本接近。1973年，联合国秘书处以及随后的联合国经济及社会理事会知名人士小组对此下了一个比较权威的定义，即“凡是在两个或更多国家拥有和控制工厂、矿山、销售机构以及其他资产的所有企业”便是跨国公司。当时，这个定义实际上并不明确排除多国公司的含义。西方的学者也常常将两者混用。后来，拉丁美洲国家提出应明确界定“多国公司”与“跨国公司”这两个概念。当时，在拉丁美洲一体化组织的文件里，“多国公司”用来专指那些在安第斯国家组织赞助下，由该组织的成员国共同创办和经营的公司；“跨国公司”则是指

些主要以一国为基地、由一国企业所有并从事跨国经营的公司。知名人士小组在所提交的报告中也曾指出：“跨国一词更好地表达了这些公司从事以本国为基地、跨越国界经营这个概念。”从此以后，联合国的有关文件中，一律以“跨国公司”来称呼这类企业组织。

根据联合国跨国公司委员会在 1980 年 5 月第六次会议上的解释，跨国公司是一个工商企业，包括各种经济实体（如国际公司、国际控股公司、多国公司、跨国公司、国际劳务公司等）。其特点是：（1）在两个以上的国家内从事生产经营活动，无论它采取何种法律形式或在哪一经济部门经营；（2）有一个中央决策系统，企业组织内部各单位的活动都是为全球战略目标服务的；（3）组织内部各单位共享资源和信息，共担责任和风险。但是，这个定义也有其不足之处。例如，它没有涉及到企业的规模、企业的所有与企业的动机等问题。本书在涉及到跨国公司一词时，采用的是联合国的定义。

三、国际企业管理的内涵

国际企业管理是指各种形态的国际企业在不同国家的经营环境下所从事的各种层次的管理活动。

为了准确地把握国际企业管理的特性，需要从以下两个方面着重认识。

（一）国际企业经营环境的特殊性

企业在从事国际化经营活动时，往往与国内的经营方式有着明显的区别。国内企业只在一个国家里从事生产经营活动，所面临的外部环境因素大部分是较确定的因素。例如，国内企业是在语言相同、货币相同、文化同一、总体的经济变量相仿的环境中从事生产经营活动，不必如国际企业那样去考虑这些因素的差异以及由此而带来的经营上的障碍。国际企业是在两个或两个以上的国家里从事工商或专业性活动，不得不面对着大量的与国内环境不同的变量因素，在整个国际的范围内进行决策。例如，亚洲

的文化与欧洲的文化有很大的差异；沙特阿拉伯的古兰经法律与法国的拿破仑法典相距更远。面对这种情况，企业需要因地制宜，研究环境，制定出适于企业总体发展的战略，以适应环境的变化；同时又要在某种程度上使环境发生变化。例如，美国普罗克特—甘布尔公司（亦译宝洁公司）为了使自己的洗发香波产品能占领中国的市场，打开销路，为其产品起了中文名字——“飘柔”并且略微改动了其香波和其他护肤产品的原有配方，以适应当地的水质和中国人的头发类型。同时，该公司感到中国国营批发网络对其产品的销售来讲不大畅通，就着手建立自己的销售队伍，强化与零售商的联系。

（二）企业国际化经营的程度

国际企业管理与企业的国际化经营程度有着密切的联系。由此可以考察国际企业管理活动所需的深度和广度。衡量国际化的程度一般可有多种方式。常用的方法是对一个企业所从事的国内经营活动与国外的经营活动加以比较，包括企业在国外销售与国内销售的比例，企业在国外获利与国内获利的比例，企业在国外使用劳动力与国内使用劳动力的比例，企业在国外投资与在国内投资的比例。此外，还可以考虑企业在国外经营活动的数量与类型、在国外所有权的程度与形式、企业总体所有权的形式、总部高层管理的形式以及在各地的技术人员的情况等等。根据判断的结果，国际企业可以更好地实施有效的战略管理。

第二节 国际企业管理的动因与方式

一、企业国际化经营的动因

从国际企业的整个发展过程来看，各国企业进行国际化经营的原因虽各不相同，但基本上可以分为两大类。一类是被动的原因，即企业为适应其外部环境的变化而作出的反应。另一类是主

动的原因，即企业试图主动通过国际化经营获得效益与优势。不过，在实际的经营活动中，一个企业可能同时受这两类原因的驱动而从事国际化经营。

（一）企业被动从事国际化经营的原因

从事国际化经营往往风险与代价比较高，收益比较低，有时企业甚至没有适当的资源进行这类活动。因此，许多企业并不积极主动地从事国际化经营，而是在外在环境的作用下被动地作出选择。

1. 贸易壁垒的存在。企业产品和服务的顾客所在的国家往往会对其产品和服务设置贸易壁垒。诸如关税、配额、强制购买本国产品的政策以及其他的限制贸易活动，都会使企业感到向国外市场出口产品缺乏吸引力，或者可能性较小。为了跨越贸易壁垒，扩大企业的市场，企业便考虑在顾客所在的国家直接从事生产经营活动，从而引发出国际化经营。例如，80年代中期，欧洲各国对日本汽车进口规定了配额，使得日本汽车在欧洲市场的占有率只有10%。日本的汽车制造厂家为了避开欧洲贸易保护主义的壁垒，纷纷在欧洲国家设厂或与其合资生产汽车。

2. 顾客趋向国际化。当企业的顾客进行国际化经营活动后，企业为了保持自己的业务，则需要随着顾客的变化而使自己也进行国际化经营。例如，欧美的会计公司在其顾客到海外从事生产经营活动后，这类会计公司也随之到顾客经营所在国或地区开设其分支机构，协助顾客处理当地的会计事务。不然，顾客们便会转向其他的会计公司，寻求有关的帮助。

3. 竞争趋向国际化。在有些情况下，企业面临的竞争已转变成为一种国际化的竞争。企业为了保持自己的市场定位，则需要跟着自己的竞争对手，加入国际竞争的行列。不然，竞争对手如果在国际市场上占有一定的位置后，便会对国内企业产生更大的威胁，使他们感到很难在国内外市场上再与其对手进行竞争。例

如，70年代初以前，汽车雨刷器的生产厂家在其国内市场上效益一直保持领先地位。到了70年代初，一家公司对雨刷器进行重大革新，并在国内外市场上获得了很大的成功。很快，这种新的雨刷器成为行业的标准产品。其他厂家不得不扩大自己的业务，在国际市场上参与新型雨刷器的竞争，或者退出这类经营业务。

4. 本国政府的干预。企业在从事生产经营活动中，往往会受到本国政府在环境保护、卫生与安全、保险等政策与法令方面的制约，从而提高其经营成本。如果其他经营条件相同，则政府政策制约较小的国家和地区便会吸引企业到该地区进行国际化经营。

（二）企业主动从事国际化经营的原因

世界各国的资源禀赋不同、文化不同、顾客也不同，有许多与在国内从事生产经营不同的条件，这往往给企业提供了从事国际化经营的机遇。

1. 获取必要的资源。企业为了在经营上获得竞争优势，首先需要充足的自然资源、人力资源、技术资源以及财务资源等。如果国内市场上缺乏某种资源，或者某类资源在其他国家（或地区）比较便宜或限制较少，或者由于其他国家的某类资源不能移动，企业便会为了获得该类资源而到该国家或地区从事国际化经营。例如，一家美国公司需要能够在儿童服装上进行加勒比刺绣的女工。在加勒比群岛的圣文森特市，这类女工很多，但他们不可能到美国去做工。该公司便在圣文森特建立了一个生产子公司，专门从事加勒比刺绣的生产。

2. 降低产品成本。在自然资源与劳动力丰富的国家与地区，其成本会比其他地区同样资源的成本低。同时，能源与运输的成本也和企业所在地与市场距离的远近有关。此外，资金利息率与税收也影响企业成本，这在不同的国家有不同标准。企业可以利用不同国家的各种成本差异，并根据自己对资源的需求，在成本最低的国家或地区从事生产经营活动。例如，某种自然资源是某

种产品中重要的组成部分，企业就应选择离这种资源最近的地方进行生产。同样，如果企业的产品或服务是劳动密集型的，企业则应在劳动力工资最低的国家或地区建厂。例如，由于北美地区工资较高，北美许多公司便转向加勒比地区、远东地区和拉丁美洲地区设厂，以利用那里廉价的劳动力。

3. 追求优惠政策。许多国家为了吸引外资，在政策上推出一系列优惠措施。例如，东道国政府为外国投资者提供工业厂房与设施、保险、减免税收、免税期以及无息贷款等。有些国家为了刺激国内的企业到海外某个国家或地区进行国际化经营，往往也会给予一系列鼓励政策 如外贸补助、津贴、低息贷款以及风险保险等。这些优惠条件会增加企业的利润，降低风险，使企业在这些国家或地区的经营能比在其他国家或地区盈利更多。因此，企业可以在世界范围内主动寻找并利用这些机会，使自己的净收益最大化。

4. 寻找新的市场。在世界范围内，面对各国不同的经济发展水平、不同的生活方式、不同的顾客与不同的经营条件，企业可有选择地到海外投资。例如，企业在本国处于衰退阶段的成熟产品在某些国家中正在发展的新市场上也许是新产品；一项已经比较过时的技术可能在其他国家里还是适宜的技术；有的新产品在本国市场上不适宜，而在某些海外国家或地区可能会受到欢迎等等。因此，企业总可以找到类似的机会，开发新的市场。例如，英国加热器制造商发现委内瑞拉、巴西与约旦等国大量进口大功率的加热器。原因是约旦人是在夜晚气温骤降时，用加热器取暖；而委内瑞拉与巴西人则是用加热器烤干咖啡。这样，英国厂家就为已是成熟产品的加热器，找到了新的市场。

5. 利用企业特有的优势。企业在国内市场上所形成的技术、商标与品牌等方面的优势，可以进一步向国外推广，取得全球的竞争优势。例如，可口可乐公司已经在世界上至少 155 个国家里充分利用其可口可乐商标的优势。

6. 利用税收的差异。不同国家存在不同的税收制度。这对企业从事国际化经营非常重要。利用各国的税收差异，企业可以在企业所得税低的国家从事生产经营活动，使利润最大化；同时，缩小其在企业所得税高的国家里的经营活动，使其全球性税赋降到最低点。

7. 寻求规模经济与协同作用。企业在单一的市场上由于市场容量有限，很难形成规模经济；而在国际市场上，由于市场大，企业则有可能实现这一目标。例如，轿车厂家逐渐地认识到他们应该充分利用全世界的市场，而不能只在当地生产与销售。此外，国际化经营也可以使企业在不同的国家或地区充分利用已有的经验与知识。如果只在一个地区经营，企业很难分享已有的各种生产经营经验。例如，60年代初期，日本要求 IBM 公司向日本企业提供基本的专利。到了 1985 年，日本开发了自己的高技术。此时，由于历史的渊源，IBM 比较容易地获准使用日本的专利。

8. 保护国内市场。有的企业感到，要有效地防止外国竞争对手进入本国市场，就要走出去，在外国竞争对手的国内市场上与其展开激烈的竞争。如果企业能在竞争对手的国内市场上给其以巨大的压力，竞争对手便会从国外企业的本国市场撤回。这样，企业便达到了保护自己国内市场的目的。例如，80年代，日本富士公司在美国市场上与柯达公司竞争得相当激烈。80年代末，柯达公司大举进入日本市场，展开各种销售攻势。富士公司为了保护自己的日本市场，不得不被迫从美国市场部分撤出，使美国市场又回到柯达公司手里。

目前，不仅发达国家在发展与巩固自己的国际性企业，新兴的工业化国家与发展中国家也在发展壮大自己的国际企业，或者朝着企业国际化经营的方向努力。从上述动因可以看出，发展中国家的企业进行国际化的动因与发达国家有相似之处，即都是要打入国际市场，参与国际分工，在国际市场上利用有效资源融通

资金，消化和转移国内过剩的加工能力和传统技术，发展生产，促进销售，从而带动整个国家的经济发展。但彼此之间也有着很大的区别，即双方国际化的实力与经验不同。论实力，发展中国家只有少部分企业可以扩展为国际企业，而且又多处在起步阶段，不具备发达国家中历史较长的国际企业所拥有的经济实力。由于起步较晚，实力不足，发展中国家的国际企业在生产经营实践与管理上经验较少，需要不断地学习，变不利因素为有利因素。

二、国际企业经营的方式

企业在从事国际化经营时，需要考虑自己的经营目标和资源及其经营环境（参见图 1—1）。企业在综合平衡各种内外部条件以后，可以根据自己的情况，选择不同的国际化经营方式。一般来说，企业可以从下类活动中进行选择。

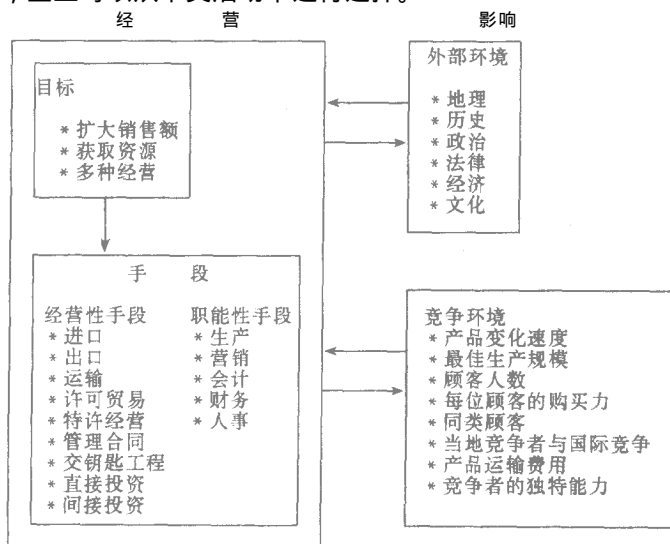


图 1—1 环境与经营

资料来源：J. D. Daniels, L. H. Radebaugh: "International Business", Addison-Wesley Publishing Company, 1991, p. 8.

（一）商品进口与出口

这是国际企业最简单的一种经营方式。所谓商品出口（merchandise Export）是指将有形的商品输出到国外，而商品进口（merchandise Import）是指将有形的商品输入到国内。由于这种进口与出口是以实物进行的，又被称为可视的进口与出口。

商品进出口往往是企业实行国际化的第一个步骤。在企业国际化的最初阶段，企业采取商品进出口的形式可以降低资源上的风险，减少不必要的费用开支。这时，企业的主要目的是将剩余的生产能力输出国外，而不是资本对外投资。不过，由于商品进出口是国际收支的一种重要来源，企业即使是在运用其他的经营方式时，也会采用商品进出口的形式。一则用这种形式占领市场，二则也可以用此来完善其他新型的经营活动。

（二）服务进口与出口

服务（Service）是各国经济增长的重要源泉，同时也是国际企业经营活动的一种重要形式。从经济学的角度讲，服务这一概念没有一个统一的定义。多数文献认为，服务是一个经济单位为另一个单位的利益而进行的活动。与有形商品贸易不同，服务具有三个特点：（1）服务是无形的；（2）服务的生产与消费是同时发生的；（3）服务不能够贮存。

在国际企业的经营活动中，服务贸易的形式很多，从总体上来看可以分为三大类。

1. 国际旅行、旅游与交通。对于一些国际航空公司、航运公司、旅馆来说，国际交通运输与旅行、旅游是相当重要的收入。而对于希腊、挪威等国家来说，远洋货运是其服务出口的重要形式，也是这些国家的重要收入来源。

2. 海外服务的效益。在国际企业的经营活动中，银行、保险、租赁、工程技术与管理等服务都会为企业带来一定的效益。例如，交钥匙工程（Turn-key Operations）就是一种典型的工程技术方

面的服务。交钥匙工程是指工程项目的制造实施方根据与工程项目的所有方签订的合同，为所有方制造其所需要的工程。工程竣工后，项目正式投产运行时，制造方将工程移交给项目所有方。此时，正像一般人使用钥匙就是用来开锁，而不去深究锁的内在结构或者制造锁的工艺及其过程一样，工程所有方不必彻底掌握工程中每个部件的工艺和性能，只要能够使其正常运转即可。此外，管理方面的合同也是一种服务合同。企业可以根据合同为另一企业提供管理人员，对该企业进行全面管理或部分管理，同时收取服务费用。

3. 海外资产的使用。国际企业在利用海外资产方面可以有两种形式：一种是技术许可贸易，指交易双方通过签订许可协议（Licensing Agreements）而进行的技术贸易。企业在使用对方的商标、专利、版权或其他形式的产权时，需要支付权利费提成（Royalty）。另一种是特许经营（Franchising）指企业在国际间许可（授权）另一企业经销某种商品或提供某种服务。这是一种销售制度而不是生产制度。特许方允许接受特许方在某一指定地区内具有使用其商标、商号以及其他资产从事经营的权利。接受特许方需为这种许可支付权利费提成。为了使接受特许方更好地经营，特许方常常不断地为接受特许方提供必要的零部件、管理服务或者新技术等。国际企业在成功地完成了向海外市场出口自己的产品以后，往往会进一步采取许可贸易或特许经营的经营方式，帮助接受许可方或接受特许方运用许可方式或特许方的生产设施，生产出新的产品。

美国国际企业管理学家克里斯托弗·M·科斯将上述三种类型的服务进一步分为个人服务与非个人服务。他认为前两种是个人服务，而后一种是非个人服务。

无论哪一种分类，从进出口的角度来看，所谓服务的出口，是指通过某种非实物形态的国际间业务活动而获得收入，即通过提

供服务而获得效益的企业是服务出口方。服务的进口则是指在上述活动中支付一定的费用，即支付费用的企业是服务的进口方。相对于商品进出口而言，服务的进出口又称为不可视的进出口。

（三）间接投资 Indirect Investment

间接投资又称为有价证券投资（Portfolio Investment）是指在国际证券市场上通过发行与买卖债券、股票及其他证券而进行的投资。间接投资的目的是要获得预期的股息与红利，而不直接参与海外的经营管理。例如，英国的罗伊斯罗尔斯汽车公司可以用其储备资金去购买美国运通公司的股票；美国的某所大学也会将其退休基金投资到日本的证券市场上；阿拉伯联合酋长国政府也可以用其石油收入的一部分在法国购买长期债券。此外，如果英国伦敦银行的存款利率高于美国银行的利率，而且其贷款利率又低于美国银行利率时，美国的企业便会转向伦敦银行去存款与贷款。这样，美国企业便通过在英国银行建立银行帐户而形成了一种非证券形式的金融投资。凡此种种，都可以称为间接投资。

（四）直接投资 Direct Investment

直接投资是指投资者为了在国外取得企业经营的控制权，而提供贷款或购买其股权的资本流动形式。日本学者小岛清认为，直接投资不是简单的资本流动，而是资本、技术和经营知识的总体转移，这一点正是直接投资与间接投资的根本区别。直接投资的核心不是单纯的货币资本流动，而主要是随着生产要素的转移而发生的经营管理、职工技术培训和市场营销等技能的转移。例如，母公司与子公司之间在管理技能、技术、商标等方面的转移，就不包括资本的流动。而且，母公司以技术、商标和管理技能等非有形资产作为投资，与东道国企业进行合资经营，也不涉及资本的流动。

当国际企业在进出口业务上取得一定的经验以后，为了企业的产品获得某种必要的资源或市场，往往会考虑采用直接投资的

形式，以促进企业进一步发展。无论以何种形式进行直接投资，国际企业都会以某种程度参与海外企业的经营管理。这种投资的基本目的是获得赢利。但是，有时企业为了某种优势，并不一定要求其在某个特定地区的某种投资要有一定的收益。例如，有的企业在某个特定的地区里对某种不赢利的经营活动进行投资，以期避免竞争，从而获得全球的竞争优势。由于国际企业经营管理上不可确定的因素较多、风险较大，企业在直接投资的运作上常常采用合资经营（Joint Venture）的形式，以减少经营上的风险。

（五）跨国公司

跨国公司是国际企业一种十分重要的经营形式与组织形态，涉及到各种类型的国际生产经营形式，既可有国际贸易的经营形式，又可有技术转移的经营形式或直接投资的经营形式。

第三节 国际企业管理的演变与发展

学术界在国际企业管理发展史的断代上有着不同的认识。有的认为应从 16 世纪的殖民地贸易公司断起，有的则认为应从 19 世纪母公司向海外设厂时算起。为了更清晰地说明国际企业管理的演变与发展，本章从经济发展的影响及其生产经营的范围和性质的变化来划分各个发展过程。从总体上看，大致可以分为以下五个阶段。

一、商品贸易阶段（1500—1800 年）

随着哥伦布发现新大陆，产生了新的航线，使得以往隔绝的地域发生了新的联系，出现了新的全球性贸易机会。私人企业家、冒险家率先到遥远的地方去寻求财富，掠夺贵金属、香料、丝绸与奴隶，并将掠夺物带回国内牟取高额利润。

当看到海外冒险所具有的巨大获利潜力后，欧洲王室便不再允许私人企业家独享巨利，而由王室直接控制海外贸易，以分享

巨额利润。王室成员不断对海外贸易施加影响，结果形成众多的大型特许公司（Chartered Company）。例如，英国在东南亚地区设立了英属东印度公司（The British East India Company），在中东有东地中海公司（The Levant Company），在非洲有皇家非洲公司（The British Royal African Company），在西北美洲有哈德逊湾公司（The British Hudson's Company）。荷兰在印度设立了荷属东印度公司（The Dutch East India Company）。这些公司被本国政府授予特许权，允许在某种贸易或某一殖民地享有独占权力。同时，这类公司在殖民地享有政府的权力，可以委任地方官员，拥有军队等。母国政府也由此控制了商品贸易的范围与方法。

因此，这一阶段的特点是，在重商主义的支配下，特许公司主要从事商品贸易与航运经营，很少在其他国家制造产品。而且，公司的活动范围基本上是在本国所管辖的殖民地内。这种海外活动与现代的跨国公司有着本质的区别。但是，这种对外商品贸易和对殖民地的掠夺加速了资本主义国家的原始积累，为随后的海外投资和生产制造创造了条件。

二、榨取与开发阶段（1850—1914年）

随着产业革命的开始，欧洲各国需要大量廉价与可靠的工业原料来维持他们的工业生产。与此同时，欧洲各国在其殖民地上的贸易性质开始发生转变，已不再以取得罕见物作为牟取暴利的主要手段，开始转向生产性经营。经营的重点是在海外开垦种植园，建立矿山，修筑铁路，发展航运。

在这种新的经济转型条件下，欧洲各国开始向自己在亚洲、非洲与拉丁美洲国家的殖民地及美国进行了大量的投资，形成资本输出，促进了生产国际化与资本国际化。以英、法两国为例，1870年他们的对外投资额为 50 亿美元，1890 年上升到 120 多亿美元。在第一次世界大战前夕，资本主义国家对外投资总额达 400 亿美元 其中英国为 184 亿美元、法国 87 亿美元、德国 56 亿美元 比

利时、荷兰、瑞士等国的投资也达到 55 亿美元。

在投资的过程中，欧洲投资者感到东道国缺乏大量的管理人员、技术人员和熟练工人，便向这些国家提供生产技术人员。这些来自母公司国家的生产、技术、市场和财务人员严格地控制了公司在殖民地国家的一切生产经营活动，使得殖民地国家加重依赖宗主国。投资的结果使得殖民地国家在政治上与经济上更加丧失了独立性。

这个时期的特点是自由贸易主义取代了重商主义。从企业角度来看，殖民行政权力与企业分离，公司不再具有政府的职能，只是在政治上仍具有支配地位，保证经营成功。不过，这里的自由是宗主国对殖民地掠夺的自由，而受其控制的殖民地绝无权力也无能力与其宗主国自由竞争。在这种条件下所形成的殖民地的企业公司虽然已初具跨国公司的形态，但与现代跨国公司有较大的差异。

1. 经营目的不同。殖民地企业在东道国自成体系，只考虑开采与运输本国所需要的工业原材料等资源，而对东道国当地的经济发展漠不关心。现代跨国公司则要在某种程度上与当地的经济打成一片，使其经营目标符合当地经济发展的要求。只有这样，其子公司才能在当地生存发展。

2. 投资对象不同。殖民地企业投资的对象是特定的初级产业，即矿产与热带农业。现代跨国公司主要向制造业与服务进行投资。

3. 企业管理人员构成不同。殖民地企业的市场营销与财务职能均由母公司控制，生产与操作职能由母公司派到当地的人员承担。现代跨国公司的人员结构与此相反，在当地的人员主要是市场营销人员，以推销母公司的产品。

4. 经营环境不同。殖民地企业由于支配了当地的一切，因此在经营环境上不会有什么风险。现代跨国公司则要面对日益变