

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

国际企业经营管理总论



前 言

90年代对中国企业的发展来讲，既是一个充满机遇和希望的时代，又是一个面临激烈竞争与严峻挑战的时代。随着全方位、多层次的对外开放，特别是中国关贸总协定缔约国地位的恢复，中国经济开始全面实现与国际经济接轨，国内市场与国际市场将融为一体。一方面是市场的扩大，另一方面是竞争的增多与强化，一个全新的经营环境摆在中国企业的面前。80年代，中国经济的对外开放是以引进外资为核心和重点，即主要是“引进来”，90年代中国经济的对外开放则有了一个质的飞跃：它不再是单纯的“引进来”，中国企业要大踏步地“走出去”，大力开展跨国经营，在海外办企业，从而加快了企业国际化的进程。

企业跨国经营是国际经济一体化的必然结果，也是中国经济和企业今后争取更大发展的必由之路。纵观发达国家和一些新兴工业化国家与地区的企业，甚至包括某些发展中国家的企业，无不把开展跨国经营作为自己求生存、求发展的重要战略。而这些国家经济的进一步发展往往也正是通过大力推动企业跨国经营来实现的。

毫无疑问，在开展跨国经营方面，我们的企业是后来者、落后者。由于长期的对外封闭，使得我们的企业既缺少跨国经营的实践经验，又缺乏相应的理论知识，对国际市场看不清，摸不透，把握不住，往往虽有凌云壮志，却步履维艰，难以一展雄姿。在有关跨国经营的研究与教学方面，我们同样是落后的，远远不能满足对外开放实践的需要。

为了促进我国企业开展跨国经营，推动我国学术界加强对企业跨国经营理论的研究，同时也为了满足高等院校国际企业管理专业本科生、硕士生的教学需要，我们经过多年的不懈努力，呕心沥血，撰写了这套《国际企业管理丛书》。在撰写这套丛书时，我们力求使它具有以下四个方面的特点：第一，全面系统的理论阐述。世界各国有关国际企业管理的理论研究已有多年的历史，产生了许多国际企业管理的理论和学说。系统地介绍这些理论和学说并加以深入的剖析，有助于读者从理论上认识和把握国际企业经营管理的条件和动机，从而有助于认识和理解在上述条件和动机的支配影响下，企业开展国际化经营的一系列具体行为。第二，详尽的实务介绍。掌握理论是重要的，但对企业来说，掌握有关国际企业管理的实务知识更为重要，而从高等院校的教学与研究的角度来看，也需要由过去的“务虚”走向“务实”。因此，本丛书除首册《国际企业经营总论》外，其余七册书在介绍相关理论知识的基础上，着重介绍国际企业管理所涉及到的各方面的实务知识，如环境、组织、战略、金融、财会、税收、营销、广告、公关、人力资源、跨文化、风险、各国商务惯例和法律规则等内容。第三，从我国企业的需要出发。在本丛书中，无论是理论的阐述，还是实务知识的介绍，其着眼点都在“中国企业如何开展国际化经营”上，这与一般的企业管理理论或实务知识的介绍是不同的。第四，配有大量的案例，理论联系实际。本丛书在阐述国际企业管理理论和介绍实务知识的同时，附有众多生动而具有代表性的案例，以帮助读者消化所学知识，提高分析和解决问题的能力。

企业国际化经营是一个内容极为广泛、丰富的课题，而对刚刚从事这一课题研究与实践的我国学术界和企业界来说，要交出出色的答卷，不仅需要辛勤的努力，同时又需要较长的时间。在本丛书的撰写中，我们虽然尽了很

大努力，但因受资料和自身水平的限制，仍有许多不尽人意之处，敬请读者谅解和指正。

在本丛书的写作过程中，我们得到国内外许多专家的指点，参考了国内外许多著作和论文，在此特向有关人士致谢。作者谨在此首先感谢本丛书的顾问周三多教授，1990年当我在美从事博士后研究并担任客座教授时，是他给我来信，提出撰写“国际企业管理”一书的设想，因此，我在美即开始撰写《国际企业经营管理总论》一书。回国后，我着手组建撰写丛书的班子，提出撰写丛书的设想和大纲。

作者还要感谢美国佛罗里达大西洋大学工商管理学院院长、教授斯坦利·希利（Stanley J.Hille）博士在百忙中为丛书写序。对南京大学出版社社长时惠荣同志、总编辑任天石同志和花建民编辑对这套丛书的编辑出版所给予的支持和帮助表示衷心的感谢。

最后，作者还要感谢毛智勇、朱农飞、张燕、戴红云、陈蔓生等研究生帮助查阅资料、整理部分案例。

我们很高兴地推出此丛书，如果本丛书能对我国进行国际企业管理的研究与实践作出一点贡献的话，我们将感到十分的欣慰。

赵曙明

1993年4月

序

美国未来学家约翰·奈斯比特在《大趋势》中，曾这样告诫美国人：“我们应该记住两件最重要的事情。第一，昨天已经过去了；第二，我们现在必须适应这个各国互相依赖的世界。我们当中有些人认为这些观念很难接受。”这话是针对美国的过去和未来而言的，不过，如果换个角度，也同样适合于中国。

“昨天”是什么？“昨天”的中国是一个经济封闭，以国内市场为主，实行计划经济体制的国家。这种体制下中国经济的原始推动力是超强度的投资需求，而不是消费需求；是人均消费力极度低下情况下的国内市场，而不是庞大的、人均消费水平较高的国际市场。经济资源不能在全球或数国范围内进行最优配置：中国丰富的劳动力资源因难以流动而导致浪费，充足的世界资金因锁国而不能流进中国。战后世界的发展一次又一次给所有在这个地球上的国家公平地提供了机会，日本抓住了，亚洲“四小龙”抓住了……遗憾的是，中国没有抓住，错过了一次又一次的机会。

原因何在呢？除了束缚生产力的经济体制外，还有一个重要的根源，即内向型的、封闭的经济发展战略。世界银行对41个发展中国家（占发展中国家1985年国内总产出的66.5%）23年经济发展的研究结果表明，凡是走开放、外向发展道路的国家，在绝大多数指标上优于那些封闭的、内向经济国家。中国选择了后者，幸亏中国有一个广大的国内市场（尽管人均消费力极低），否则，经济会更加糟糕。

好在昨天已经过去，我们正在面对今天。今天是什么样的呢？首先是世界性的市场。这种市场甚至早在一百多年前就已形成。其次是生产，包括生产要素的均衡、生产技术的进步、生产方法和手段的借鉴，全部越过了国家和地区的界限，纳入了世界性的活动范围。特别是第二次世界大战以后，科学技术的飞速发展，使我们本来就相互依赖的关系变得更加紧密。如果说，在社会化大生产中，没有一个人敢声称，某件产品全部由他一个人制造，那么，在国际分工越来越细的情况下，恐怕也很难有一个国家断言，某件产品从原料供给一直到产品销售全部在一个国家内进行。世界经济的一体化进程以及区域经济集团化，都是今天我们这个地球上经济发展的最重要的特征。

不同国家之间商品的交换和流动，即贸易，曾经是世界经济关联的主要手段。但是，它已经被跨国企业所替代。经济国际化是当今世界经济的重要特征，发达国家无不以世界市场作为自己发展经济的舞台。能否实现经济国际化，直接决定了一国经济发展的潜力和后劲。而企业的跨国经营则是经济国际化的基本途径之一。企业的跨国经营，不仅可以利用国际分工，引进外资、技术、人才和管理，同时又可以进入国际市场，实现生产要素的双向流动。在南京大学1992年企业跨国经营国际学术研讨会上，联合国经济和社会发展部跨国公司和管理中心主任哈姆丹·本耐沙指出：“今天，跨国公司已经在世界经济舞台上扮演了一个极其重要的角色。这些跨国公司决定着国际经济关系，推动着全球化的进程，它们还对贸易、技术和资金的流动起着越来越大的决定作用。它们的活动对世界经济有着举足轻重的影响。”

统计数据也证明了上述观点。据《联合国1992年度世界投资情况报告——跨国公司是经济增长的动力》，截止1990年，跨国公司的总数已超过3.5万家，其子公司已达到15万个。伴随着跨国公司数量激增而来的，则是80

年代后半期外国直接投资的大幅度增长。目前全世界外资总额已达 1.7 万亿美元，而 1990 年一年就达到 2250 亿美元。跨国公司的国外子公司的全球销售额约为 4.4 万亿美元，这一数字大大超过包括跨国公司内部贸易在内的世界出口总额 2.5 万亿美元。

改革开放的中国已经参与世界跨国公司发展的潮流。在 80 年代，中国是发展中国家仅次于新加坡、墨西哥和巴西的外国直接投资的第四大接收国。1991 年则是发展中国家中外国投资的最大接收国。同时，中国自己也成为相当大的海外投资者。截止 1992 年底，中国在海外开办的合资、独资、合作生产企业达 4117 家。中国的跨国企业，如中国化工进出口总公司、首都钢铁公司等，已成为具有相当规模的经济实体，它们在发展中国家和欧美等发达国家拥有一定规模的资产。这些公司正在迅速学会如何在全球性的经济竞争中取胜，同时确保获得市场、信息和技术。

但是，中国的跨国公司还处于初级发展阶段。跨国公司数量少，平均规模小，经济效益较差，缺乏跨国型的经营管理人才，这些都将严重地阻碍中国跨国公司的发展过程。即使是联合国也注意到这些问题。10 多年来，联合国跨国公司中心始终寻求在两个主要方面向中国提供帮助，一个是制订吸引外国直接投资的法律框架，另一个更重要的是，开发中国的跨国经营人力资源。联合国跨国公司中心制订了中国管理人员培训计划，该计划为在跨国公司工作的合格的中方经理提供半年到一年的在职培训。但是，我们也必须看到，能够到联合国受训的人员不可能很多，而且费用昂贵，远远不能满足中国迫切的跨国经营的需要。更何况一年半载恐怕难以使长期囿于国内市场观念的经理们一下子变成能适应世界经济竞争的企业家。

十年树木，百年树人。在中国目前这种状况下，必须从大学开始，有计划、有系统地培养出一大批各种层次的跨国经营人才。要做到这一点，就必须有一套比较完整、系统的，理论联系实际，符合中国国情的国际企业管理丛书。幸运的是，南京大学国际商学院的一批中青年专家学者勇敢地承担了这项任务，撰写了这套《国际企业管理丛书》。这套丛书总共分八册，它们是《国际企业经营总论》、《国际企业管理：环境、组织、战略》、《国际企业管理：金融、财会、税收》、《国际企业管理：营销、广告、公关》、《国际企业管理：人力资源管理》、《国际企业管理：跨文化的管理》、《国际企业管理：风险管理》、《国际企业管理：各国商务惯例与规则》。总体上说，这套丛书有下列几个特点：

1. 内容丰富，覆盖面大。该丛书包括环境、组织、战略、金融、财会、税收、营销、广告、公关、人力资源、跨文化、风险、各国商务惯例和法律规则，几乎囊括了国际企业管理的所有内容。

2. 新颖而不陈旧。本套丛书主编赵曙明教授在美国获得管理学博士学位后，曾在美国专门从事“国际企业管理”博士后研究，并先后四次赴美、加、澳、日、德、荷、英等国从事跨国公司的研究，被数所名牌大学聘为客座教授，在国际企业管理的理论和实践方面有精深的造诣。其他一些作者，致力于海外投资、跨国公司、三资企业研究有较长时间，有的到日本、美国、法国等国进行过专题考察，有的在港澳地区接受过这方面完整的教育。知识结构比较新的作者，再加上参阅、吸收了当今世界上最新研究成果，这套丛书比较客观地反映了目前国际企业管理的最新发展水平和状况。

3. 理论联系实际，并且能适应各层次不同水平读者的需要。中国有句古

语：学以致用。本套丛书既适合于做大专院校工商管理专业的教材，也可以作为到海外办企业的广大经理和管理者自学参考之用。同时，国际企业管理方面的研究者和广大的经济管理干部也可从中获益。

此外，该丛书体系合理科学，理论有深度。书中的案例既和理论论述结合得很好，又生动活泼。通过学习理论、分析案例，可以提高读者分析和解决问题的能力。作为管理学界第一套比较全面、完整地介绍国际企业管理的丛书，值得我们一读。尤其是作者们筚路蓝缕，辛苦耕耘，更是功不可没。

能有机会为《国际企业管理丛书》作序，我感到非常荣幸。本套丛书的主编赵曙明教授是我在中国的老朋友。80年代中期我在密苏里——哥伦比亚大学担任商学院院长，是他与我探讨联合培养中国工商管理硕士班，后来我们成功地在南京大学国际商学院合作培养了30名中国工商管理硕士(MBA)。1990年他应邀来佛罗里达大西洋大学商学院做博士后研究，并兼任客座教授，他那刻苦钻研、严谨治学的精神值得我们美国学者学习。1992年他又倡导由南京大学与佛罗里达大西洋大学召开“企业跨国经营国际学术研讨会”，此次会议开得很成功。双方还合作培养中美经理管理人员。不论他在美国，还是在中国，我都钦佩地看到他作为教师、研究者以及管理者所显示的学术水平和组织管理才能，他在国际企业管理研究方面很有造诣。他主编的这套丛书体系全面，内容新颖，既有理论水平，又有很高的实用价值。

中国古人云：开卷有益。作为一位美国大学商学院的院长和企业管理学教授，我希望广大读者能从这套丛书学到知识。但我更希望以这套丛书为起点，中国管理学界编写出更多更好的著作来，为中国企业国际化经营作出贡献。

美国佛罗里达大西洋大学
商学院院长、教授
斯坦利·希利
(Stanley J.Hille)
1993年1月于美国佛州

国际企业经营管理总论

第一篇 导论

当今世界经济已经趋向国际化、全球化。要使我国的经济与企业在 21 世纪全面走向世界，参与国际市场的竞争，我们的国际企业管理人员必须熟悉国际企业管理理论，了解国际企业的类型与特点，掌握如何建立和经营国际企业。

本篇是导论。第一章主要讨论国际企业的特点、类型、形式和活动范围等；第二章主要研究国际企业的历史现状与发展趋势以及企业跨国经营战略；第三章主要探讨国际企业的理论基础与模式。

第一章 国际企业的特点和类型

企业的跨国经营活动在世界经济舞台上早就出现了，但只是到了二次世界大战后，企业跨国经营的规模、业务范围与经营方式才得到迅速的发展和扩大。正是在这种背景下，学术界才展开了对国际企业管理的系统研究。本章主要介绍国际企业管理的定义、特点、形式和组织类型等内容。

第一节 国际企业管理的定义和特点

国际企业管理是指各种类型的跨国企业的经营管理活动。这些活动不仅指国际企业自身的管理过程，也包括一国向另一国所提供的资源、劳务等。由于国际企业经营超过一个国家的范围，所以国际企业经营管理的研究正是针对着国际企业中所出现的各种问题、挑战和机遇，自然不同于国内企业管理，它所研究的是对各种管理功能原则和过程的关注。例如销售问题，国内企业就是要做好对价格、促销、产品经销的管理工作，而国际销售考虑的重点则在于销售过程如何适合于国际形势与环境的变化或企业在各种不同环境中的协调和操纵问题。

美国著名的国际企业管理专家约翰·丹尼尔斯(John Daniels)和李·贝德鲍(Lee Badebaugh)在他们合著的《国际企业：环境与经营》一书中指出：国际企业是从事两个或两上以上国家之间的业务往来的组织。这些业务往来也许是私营的，也许是政府部门的。私营的公司业务往来一般是赢利的，而政府所经营的国际业务或许是或许不是赢利的。

美国哥伦比亚大学教授罗伊·布洛夫(Roy Blough)认为，国际企业管理是国家之间通过人、货物、劳务、货币支付等形式进行的活动；此外，也可以是对国外的企业进行管理的活动。

斯蒂范·罗博克(Stefan Robock)、肯尼思·西蒙德(Kenneth Simmonde)和杰克·齐威克(Jack Zwick)认为，国际企业作为管理培训和学术研究的一个领域，主要是从事对跨国度的企业管理活动的研究，有关企业活动内容的方面如货物、劳务、资金或人力资源、技术转让，甚至是对职工的管理等

John D. Daniels and Lee H. Radebaugh, *International Business: Environments & Operations*, Menlo Park, Calif.: Addison-Wesley, August 7, 1989.

Roy, Blough, *International Business: Environment & Adaptation*, New York; McGraw-Hill, September 3, 1966.

均属研究范围之内。国际企业管理从管理领域中分离出来作为单独的管理培训领域，是因为国际企业组织的迅速发展以及日益复杂化的结果。跨国企业的业务活动使得管理出现了新的独特的问题，而那种只适应国内的传统企业和经济的政府政策及管理方法，又怎能应付企业管理的需要呢？！

第二节 国际企业管理的必要性

国际间的企业业务往来并非是世界经济舞台上的新现象。有些国家的公司在外国直接投资或在国外建立跨国公司已有历史。

国际投资在采矿业、石油业和农业上占很大优势，但并非只局限于这几方面。自从国家产生以来，就存在着与国外进行贸易往来的活动。第二次世界大战后，国际企业的活动模式发生了戏剧性的变化，许多国家成千上万的企业公司发展成为跨国公司。从全球市场资源的角度来看，这类公司企业将世界市场与产品溶合在一起。因而随着国际企业的不断增加，外贸业务也不断扩大。

全球市场对各国工业、商业都有着相当大的影响。经济大国，如日本、美国、德国等在世界各地兴起建立跨国公司热，新的竞争力量改变着当今企业世界。亚洲和拉丁美洲的一些发展中国家也正在加紧发展工业，他们利用其丰富的自然资源建立自己的经济力量，中东国家利用本国丰富的石油资源将国家建成工业国。曾经以低价格产品闻名于世的亚洲四小龙——香港、南朝鲜、台湾、新加坡——现在也以高质量出名。

全球企业已成为当今国际企业发展的新方向。80年代以来，一大批跨国企业经过调整，已跻身全球企业之列。英国和荷兰合营的尤尼莱弗公司，1990年销售额高达391亿美元，其中81%是在海外销售的。该公司推出的力士香皂，是最早的全球名牌之一。瑞士雀巢咖啡公司，1990年销售额达365亿美元，其中98%是通过其标准化咖啡产品在60多个国家和地区的销售而取得的，使其成为世界最大的食品公司。最近，该公司计划同美国可口可乐公司合资在全球生产和销售冰咖啡，进一步扩大其经营范围。美国吉列公司畅销不衰的老头牌剃须刀具，1990年为其带来43亿美元的销售额，其中67%是在国外销售的。

全球企业发展的前提是市场全球化。全球性公司将整个世界看作一个统一的实体，在世界所有地方以同样的方式来销售同样的产品，或提供同样的服务。它的产生主要有以下几个原因：第一，增加世界市场销售额。为了参与世界市场竞争，增加市场销售量，各国都在考虑扩大国际企业或建立跨国公司。因为全球市场使得本国的产品必须不断适应世界市场的需要。

第二，需求和偏好日益集中。没有哪一个国家在各个方面都拥有足够的资源，资源短缺加上人们日益对别国的产品感兴趣，使得建立新的国际企业并加强对它们的经营管理成为必然。人们的需求和偏好不断地形成，它既受到历史习俗和传统的制约，也受到大量新生事物的影响。随着人类社会经济生活的演变，一些需求和偏好逐渐地趋向一致。需求和偏好的同一化必然会导致产业、生产以至贸易方式和机构的标准化，以国家为基础的小规模市场

营销方式将逐步改变。以世界市场为舞台的全球性企业将大有用武之地。

第三，竞争越来越具有世界性。世界市场产品多样化的要求，也使竞争与风险分散和降低，这也是世界各国纷纷建立、发展国际企业的重要原因之一。技术促使竞争加剧，知识已成为竞争的主要因素，人才已经成为世界最稀缺的资源，因而，许多国际企业正为取得人才而在全球范围内进行激烈的竞争。此外，由于技术发展和偏好的同一化，企业必须设法生产质量高而价格低的产品，这就要使得产品的质量、价格和可靠性完美地结合起来。为此，他们不得不将其它本国营销的或在最大出口市场上销售的产品扩大到全球范围，从而在世界范围内取得这种竞争优势。

第四，规模经济日益重要。把世界当作是一个完整市场而不是分为若干个市场，就能在生产、分配、销售和管理方面取得巨大的规模经济效益。在商业领域中，高质量和低成本原来是相互对立的，但随着技术的发展，它们在全球性市场内逐步实现共存，成为出色的国际企业经营活动的两方面。一个全球性跨国企业一旦在国际上提供较低成本的先进产品，其顾客数量将会增加，并能吸引那些过去有其它偏好的顾客，从而开拓出新的市场。

建立和发展国际企业、全球企业，尤其是加强全球企业管理方面的研究，已成为当今世界经济发展中的重大课题和经济学、管理科学中的一大学问，而现代科学技术的高度发展为实现国际企业管理提供了先决条件。先进的科学技术，如交通工具、通讯设备手段、计算机网格等使得偌大的世界变小了，使得国际企业管理变得比较容易和更为有效。另外，世界经济发展中，市场开放，国际投资环境的改善，相互联系的金融市场，各种文化间的交流以及国际间相互认可的法律标准的发展等，鼓励和促进了国际企业公司实行全球企业战略。

当然，世界资源有限，发展机会也有限。在世界现行的经济体制中，走向富裕和现代化，并不是一条对各国都同样宽阔的多行道。此外，由于世界经济结构不合理，世界各国不可能有平等的和平和发展的机会，其结果是国与国之间急剧的贫富两极分化。这次海湾危机导致战争，实际上是由经济问题引起的，它也是世界经济在今后的年代中可能会遇到困难 signals。

第三节 国际企业的形式和活动范围

随着国际企业的发展，它的业务范围、活动形式已从一般的进出口外贸业务往来发展到当前的跨国公司、外向型经济形式。

一般来说，国际企业的活动可分为以下五种主要形式：1. 进出口贸易；2. 劳务；3. 国际技术许可证贸易和知识产权转让；4. 投资；5. 跨国公司。以上这些形式是进入外国市场的几种基本方式。虽然它们之间有很多区别，但也有相互重叠之处。许多企业根据所在国的情况，考虑选择进入的方式，包括考虑公司的复杂程度，在国外的经济、产品情况或服务的性质等。

1. 进出口贸易。出口是指将货物卖到国外，而进口是将货物从国外买进国内。其更准确的定义是，出口是将本国产品卖给并运发至国外的买主；进口是从国外供应商那儿购买货物的过程以及将货物运进本国领土海关。有出口就有进口；同样，有进口就有出口。对卖主来说是出口，对买主来说，就是进口。

进出口贸易的历史如同文明的历史一样悠久。历史上，国家之间进行贸

易，目的是为了互通有无。早期，英国从美国进口烟草以及其它原材料，就象今天美国从其它国家进口石油、香蕉、彩电一样进行进出口贸易往来。在理论上，这种业务往来产生的原因曾被解释为源于国际贸易中“绝对优势”（absolute advantage）的存在。各国都力图利用最少的资源为自身带来最大的效益，满足自身的实际需要。

商人们很快地认识到，尽管一些国家在生产某些产品方面没有绝对优势，但是，进出口贸易业务是互利互惠的。这就形成了相对优势（comparative advantage）的理论基础。15世纪末，葡萄牙人开始在印度洋建立经营丝绸、布匹、香料的贸易站，他们也与遥远的中国进行贸易。葡萄牙商人们发现，即使他们从伊朗或印度的贸易站可以很容易获得丝绸，但是从中国获得的丝绸产品对他们更有利可图。中国有着丰富的资源，更有效的生产方法，更廉价物美的产品，这是从其它国家市场无法得到的。同时，葡萄牙商人还发现，虽然中国自己生产纸张，但产量少、质量又不高，中国需要大量纸张，而他们可以从印度贸易站弄到。这就是说，中国有着丝绸的相对优势，葡萄牙则有着纸张的相对优势。由此可以看出，各国可以利用自己的有限财力和资源生产出最多的产品，以便交换其它国家的产品，为本国使用。世界贸易就是根据相对优势原则发展起来并且成为当今主要的商业活动的。

贸易往往是公司进入国际企业的第一步。与许可证贸易和投资等其它形式的国际企业经营相比，贸易是比较容易的。简单的进出口活动并非要求与外国买主或卖主有许多联系。就出口而言，有两种不同的出口形式：直接出口和间接出口。

（1）直接出口。直接出口似同于在国内销售产品。外商或是在贸易展览会上看到这类产品，或从电话簿上找到厂家，或经由别的商人的推荐。如果公司收到客户的产品及价格的订单无甚异议，就按惯例处理业务，直接向买主出口。

许多经营直接出口业务的公司，一般有自己的出口经理和国际销售专家。他们负责与外商打交道，出席外国贸易展销会，执行政府进出口法规，处理货物的装运和货币往来业务。

（2）间接出口。间接出口是公司想正常向外国买主销售自己的产品，但他们还未找到外国买主或还不能自己处理出口往来业务，因而通过出口贸易公司或出口管理公司进行间接出口。出口贸易公司持有出口许可证，与外国有销售协定，并且有空运和海运的经验，可以代理向外国市场推销业务。出口管理公司一般是指那些向厂家提供咨询的公司，这类公司从事外国市场的研究，确定外国销售代理人，在外国贸易展销会上展销产品，为出口准备书面文件，处理语言翻译和装运业务。所有间接出口形式，一般都是通过代理人或经销商进行。

2. 劳务。劳务是指旅行、旅游、交通、劳务输出、在国外服务以及利用外国资金等国际收入业务。获得收入的一方是提供服务出口的一方，支付的一方是服务进口的一方。如某人乘坐中国民航从美国到达中国，他购买中国民航的机票，乘坐民航飞机，他进口劳务，而中国民航出口劳务，获得外汇收入。

从提供国际交通、外国旅行旅游服务获得收入是一个国家重要的收入来源。如希腊、挪威等国就主要依靠帮助外国海运货物获得收入。拉丁美洲的巴拿马从外国旅游者身上获得的收入是其商品出口贸易收入的4倍。

此外，金融、保险、租赁、工程、管理等服务也是国际企业经营的重要内容。如工程服务经常是指成套项目承包服务，在国外称之为“交钥匙”方式(Turn—Key)，这类服务一般是建筑合同上都签有等建筑装配完工后交付使用。管理服务一般是指一家公司向国外另一家公司提供人事、一般或特殊咨询管理。

3. 国际技术许可证贸易和知识产权转让。国际技术许可证贸易是指专利权、商标权、版权或其它形式的知识产权持有者根据协议向外国公司授予一定时间的使用权利。在市场上成功地建立出口关系以后，公司常常转向国际许可证贸易或特许代理权(franchising)贸易。这与一般的贸易完全不同，因为授予许可证的公司经常会派自己的合格技术人员到国外帮助领有许可证者或领有特许代理权者建立生产线并使该公司适应新产品的生产。

4. 投资。对外投资大体上可分为三类，即直接投资，间接投资与灵活投资。直接投资主要是到国外创办企业，如独资企业、合资企业等；间接投资主要是证券投资；灵活投资主要是指“三来一补”(来料加工、来样加工、来件装配和补偿贸易)等经营活动。

5. 跨国公司，跨国公司是当今国际企业的主要形式。但世界上对跨国公司的名称和定义还没有一种统一说法，有的称之为多国公司(multinational company)，有的则称跨国企业(transnational enterprise)，还有称跨国公司(transnational corporation)。对跨国公司的定义，有的强调结构标准，如几个国家参与此公司的管理和经营业务，或几个国家对这家公司共有所有权，或几个国家的人员在公司上层管理机构共同担任领导职务等等；有的强调公司的特点，如外国企业赢利、销售额、资产或雇员的绝对数，或者相对数；有的是就公司上层领导行为特点来定义，如公司领导是否从国际角度考虑企业问题；甚至还有另一种定义，认为跨国公司是国际化、全球化的演变过程。

在世界经济的舞台上，跨国公司已成为经济活动的主要组织者。目前，全世界有跨国公司3.5万个，总资产达1.6万亿美元，其内部贸易量占全球贸易量的1/3。

联合国1992年世界投资报告指出，超越国界的商品和服务以及生产网的大规模建立，产生了一个跨国公司组织和管理的国际生产体系。从经济影响看，跨国公司在分配资源、提高投资国与被投资国的竞争能力和加速经济调整过程中起着关键的作用。作为国际经济活动中创造财富的组织者，跨国公司可称为经济增长的发动机。传统的观点认为，贸易是国际经济交往的推动力。但目前跨国公司的子公司的销售额已大大超过世界出口额，技术转让一般都是伴随着直接投资进行的。在这种情况下，由跨国公司管理的直接投资，就日益被看作是国际经济交往的推动力，而贸易和技术转让就越来越多地被置于对外直接投资的框架之中。

根据联合国1992年世界投资报告，跨国公司和对外直接投资有以下一些新的发展趋势：

United nations center on Transnational corporations, 1992, World Investment Report 1992, New York : United nations.

United nations center on Transnational corporations, 1992, World Investment Report 1992, New York : United nations.

1. 对外直接投资在 1990 年继续增长——尽管其增长率较 80 年代的平均增长率为低。据统计,1990 年全球对外直接投资总额为 2250 亿美元,较 1989 年增长了 7%,低于 80 年代的平均增长率 14%。如果按部门统计,无论是对外直接投资的增长率,还是相对于跨国公司的总资产,服务业的比重都有大幅度增加。到 1990 年,日本跨国公司总资产的 2/3,美国、加拿大、法国、德国、荷兰等国跨国公司总资产的 40~55%,都属于服务业。

2. 在对外国进行直接投资和吸收外国直接投资这两方面,美、日、欧仍占绝对优势。据统计,美国、日本、西欧国家对外直接投资总额在 1990 年占全球对外直接投资总额的 83%,较 80 年代的平均数略有下降。1990 年,美国、日本和西欧国家吸收的对外直接投资,占全球对外直接投资的 70%,与 80 年代平均数持平。对外直接投资的流出和流入之所以集中于美日欧地区,主要是由于以下几个原因:地区贸易集团的形成和发展;服务业的对外开放;技术的竞争和跨国界同行业内生产的发展。

3. 发展中国家吸收的对外直接投资持续增长,亚洲国家所吸收的对外直接投资仍占较大份额。据统计,1990 年发展中国家吸收的对外直接投资总额为 320 亿美元,亚洲国家吸收了其中的 61%,拉丁美洲和加勒比海地区国家吸收的对外直接投资也有显著增加,占了其中的 32%,非洲国家和最不发达国家吸收的对外直接投资没有显著增长,仅占其中的 7%。

4. 少数亚洲国家和地区开始成为资本净输出者。亚洲发展中国家对外直接投资有显著增长,现已占全球发展中国家对外直接投资的 86%。其中,南朝鲜和中国的台湾已成为资本净输出者,它们 1990 年对外直接投资总额分别达到了近 8 亿美元和 5 亿美元。在亚洲,中国已成为一个新兴的主要对外投资者,基于打入新市场和取得科学与技术管理的需要,1990 年中国对外直接投资总额已达 8.3 亿美元。

5. 横向联合成为跨国公司的发展新趋势。跨国公司以股份相互占有、技术相互转让、市场相互分享为内容,组成同行业跨国联合体是其新的发展特征。这种联合方式使双方既可以从对方获得各自所需,又能够保持自己的独立。美国福特汽车公司与日本的马自达公司在这一方面的合作是比较成功的实例。

福特公司财力雄厚,生产规模大,推销经验丰富,销售网遍布世界各地,1991 年共售出卡车和小汽车 540 万辆,全年营业额达 888 亿美元。马自达公司以产品种类多、更新换代快和工艺质量高而著称。二者合作始于 1979 年,当时正值中东爆发第二次石油危机,油价猛涨。福特公司以出让其在横滨的分厂为代价购进了马自达 25% 的股份,双方共同研究小型省油汽车以应付石油涨价对汽车业的冲击。此后,两家公司又进行了一系列的合作,最成功的一项是获美国“汽车新潮流”杂志 1991 年度最佳车辆奖的“那伐鹤人”越野吉普车,该车的车型和主要技术指标由福特公司设计,同时吸收了 400 多项马自达公司提出的工艺改进建议,其中的一些独特的工艺和技术,如电脑测定噪音与车身震动技术和控制汽车引擎的电子系统,又分别在各自独立生产的车型上得到应用。通过设计和工艺技术的转让以及互派中高级管理人员,双方的产品质量和更新换代速度均有明显提高,结果是双方皆大欢喜。双方既互通有无,又保持独立,既合作又竞争。目前二者正联合开发 10 种新型号汽车,主要由福特公司设计样型,马自达公司负责工艺。现在福特已拥有价值 10 亿美元的马自达公司股份,1991 年获股息 1400 万美元,并在这些合作

的经验基础上开始同大众汽车公司和日产汽车公司进行了不同程度的联合。另一方面马自达也控制了福特公司的一些国内分厂。双方还在日本共同拥有一个汽车销售网。类似的大企业跨国界联合，目前已成为一股潮流。

丹尼尔斯和贝德鲍认为，跨国公司有着开拓世界市场和生产的方法，有着国内国外经营的全球哲学。

随着各国公司的国际业务的不断增加，越来越多的公司——日本的、美国的、欧洲的、加拿大的以及其它国家的——发现他们的资产的大部分股份分布在世界各地；他们的许多职工是外国公民；他们的赢利很大一部分是外币；他们的业务是通过母公司集团与在外国的子公司运行的。在如此情形之下，这些公司已经成为跨国公司，公司经营的性质发生了很大的变化。他们是世界性的企业，所作的决策是国际性的，世界成为这类公司的市场和经营范围，所在国只是其中一部分。

第四节 进行国际企业管理所必备的知识

国际企业的经营管理是在复杂的世界环境中进行的，因而必然涉及到几个基本的社会科学领域，包括地理、历史、政治、法律、经济、文化等。此外，国际企业自身职能性的企业业务，如销售、管理、金融等，也很庞杂。这些领域和职能在国际企业经营管理中起着很重要的作用。因此一位国际企业管理者要想在国际环境中进行有效管理，就必须了解和掌握国际企业管理的各项业务。从国际管理情况看是否有效，还要了解国际体系中的各种变数。

地理知识很重要，因为它决定着世界资源的地点位置、数量和质量以及开发这些资源的可能性。由于世界资源不是均匀分布的，所以世界各地都是依据当地的资源、地理位置决定其生产产品和提供劳务的项目。高山、无边无际的沙漠地、荒芜的丛林等地理障碍影响国际企业公司的通讯以及交通运输，而世界人口的分布以及地理环境对人类活动的影响决定了国际企业的性质、形式、拓展状况等。

历史给我们提供了评价思想和组织的系统记录，它为我们当今如何实行国际企业管理提供了经验、教训，回顾、比较过去可以使我们更加清楚地了解国际企业管理活动的范围和功能。历史总是不断前进的，历史还将告诉我们某些今天不能进行的国际业务，未来有可能进行，或者将采取不同的方式实现。

政治科学在于研究政府和政治组织的过程原则和组织机构。政治科学在世界各地国际企业管理中已经而且还将起更大的作用。它既阐述企业与国家政治组织之间的关系，又反过来帮助解释政府与企业公司在潜在冲突兴趣中的行为型式。由于我们生活在国家政党的世界政治环境中，所以每一个国家的政党或政治领导都必然会根据本国的情况决定自己的国际企业经营管理方针、策略。

法律是决定国际企业经营的行为准则。国内国际法规定国际企业公司的经理们什么可以经营，什么不可以经营。本国和所在国两国的法律还规定了如何进行国际企业的税收、招聘和外汇交换等业务。如美国的“外星人”电

影在日本放映，日本法律就规定如何征收在日放映的收入税，同时规定如何将日元换成美元。反过来，美国法律规定何时以及怎样对在日本上映的影片的收入进行征税。两个国家的协定（国际法）决定两国怎样征收其国际上的收入税。只有了解各国法律才能决定可否在那些国家举办国际企业，是否能有利可图的利润。

经济学提供了必要的分析工具，以决定国际企业对本国及所在国经济的影响和一国经济政策对国际企业的影响。经济理论同时也解释为什么国与国之间进行贸易和服务交换；为什么人们从一个国家旅行到另一个国家做生意，将资金投放到另一国家；为什么一国的货币与另一国的货币相比有某种价格。经济学的知识使人们了解为什么、什么地方、什么时间一个国家比另一个国家提供较便宜的货物和服务。

文化则描绘着人们有关他们自己以及环境的价值、态度和信。就企业经营而言，文化帮助解释什么是社会可接受的行为，什么是社会不可接受的行为。

综上所述，地理、历史、政治、法律、经济和文化等各个领域在决定国际企业经营管理的上都起着很重要的作用。这些方面的知识是从事国际企业经营管理的的人们所必须具备的。

图 1—1 表明以上环境因素对企业经营的影响，反过来，企业功能的运转也受到影。

国际企业经营必须依据外部环境决定并调整其企业经营方向和运转功能。一位有效的国际企业经营管理者必须认识到与国际企业经营有关的三方面因素：国际风险因素、跨国冲突因素、复杂世界环境因素。

1. 国际风险因素。包括政治、金融、法律、税收等方面的因素。这类风险一般由不同货币、货币标准以及国家等方面引起，所有风险都可以通过利润或业主所有权的效果测量出来。

(1) 政治方面的风险，在准备对某国家投资大量资金的时候，必须提前好几年考虑该国对外国企业经营的一贯政策。

(2) 金融方面的风险，包括国际收支平衡考虑、变化的外汇兑换率、国家之间的不同通货膨胀趋势以及利率差别。

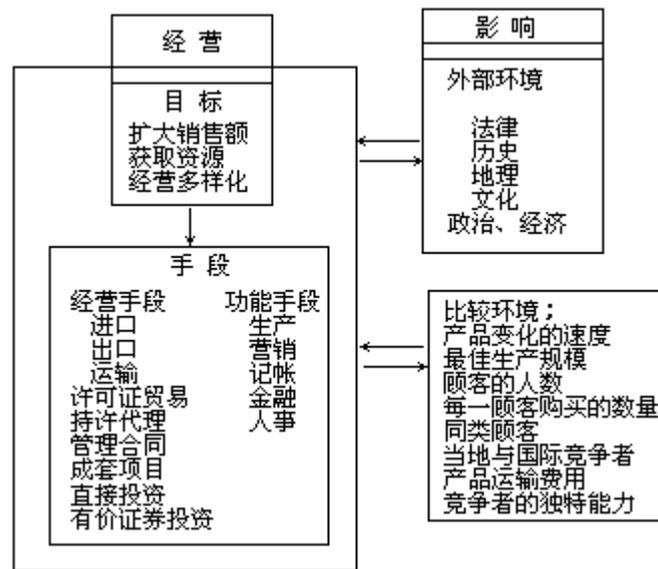


图 1—1 国际企业经营与影响

(此图摘自约翰·丹尼斯、李·贝德鲍《国际企业：环境与经营》，1990年版第6页)

(3) 法律方面的风险，一般是指不同的企业经营管理中的法律规章制度。

(4) 税收方面的风险，是指意料之外的财政政策变化对跨国公司的利润影响以及测量不准的税收法经常造成双重课税的风险。

国际经济提出了理解国际收支平衡考虑、外国外汇条例，国际清偿能力、关税政策、贸易限制等问题。不少研究政治、法律的学者为国际企业管理提供了许多理论，这便于我们预测国际经济发展中可能出现的国际风险。

2. 跨国冲突因素。国际企业最关心的是来自不同国家的业主、雇员、顾客、供货人等的不同特性以及跨国公司所在国家利益与公司本身目标相冲突的问题。这类冲突有些是国际企业内部的，有些是与外部环境的关系引起的。外部冲突中最令人烦恼的是对资金的调拨、生产的类型、就业等决策问题。国际企业中的冲突问题要求我们充分考虑各种环境因素、各种兴趣、各国的目标和标准。

3. 复杂的世界环境因素。国际企业与国内企业的主要区别在于环境结构的不同。当企业经营超出国家范围，其环境结构在影响有效经营上就变得更加复杂、更加多样化、更加重要。国际企业所处复杂的世界环境造成了各种各样的经营管理问题，使得我们不得不采用新的概念、新的工具、新的分析方法和各种类型的信息进行处理。

国际企业经营中最主要的环境之一即是公共事业。在许多国家，公共事业如电力、通讯、交通都不是私营的，还有许多自然资源，如石油、矿产等都受政府控制或限制。国际企业、跨国公司的一种选择方法即是与当地政府或业主合资经营。

第二种最主要的环境是组织结构。如工会组织是在不同哲学思想基础上建立起来的，工会在各国所起的作用也不同。不同国家与地方经济计划模式影响着企业经营管理活动。信贷市场和金融组织发展也很不平衡，发展模式也不同。

第三种环境是影响企业管理的文化差异。国际企业需要了解文化差异对顾客、供应者、雇员等行为的影响。国际企业还涉及到由不同语言、不同风俗习惯、不同价值观所产生的交流问题。

案例分析

英国广告：最佳投资地点

美国如果要在欧洲建立公司，首选地点便是英国。外国已经在英国建立的大约有 3000 家分公司。美国《幸福》杂志上刊登的世界上 100 家最大工业公司中就有 90 家在英国投资。美国对英国的投资从 1988 年占其对欧共体总投资的 38%，上升到 1989 年的 41%。

另外，日本在英国也有 130 家公司，它在英国的投资是在其它欧洲国家投资的 1 倍。除了美国，英国还是拥有德国投资最多的国家。

美国为什么要在英国建立公司呢？这决不是因为我们操同一种语言，也

不仅仅是因为我们有大约 3.2 亿消费者的一体化市场，或我们的国内生产总值（GDP）与美国相同，也不是因为新增加东欧 1.3 亿消费者。美国的英国贸易与投资署的一些资料可以帮助我们回答这个问题：

1. 与美国相比，你们的产品在欧洲的需求是多大？
2. 目前存在的销售渠道，你能利用多少来满足这些需求？
3. 欧洲零件/原材料能象在美国一样容易得到吗？
4. 相比之下，工资率是多少？
英国的工资率平均比德国低 40%，比美国低 18%。
5. 劳动力总福利成本是多少？
英国的社会保障额大大低于别国。总劳动力成本比德国低 50%。
6. 税率是多少？
英国公司最高税率是 35%，是欧洲共同体成员国中最低的。
7. 利润是否能够自由汇出？
至少在英国，回答是肯定的。
8. 你是否能与本地公司一样享有同样权利？
如主要生产在英国，回答也是肯定的。
9. 你能得到生产所需要的熟练劳动力吗？
英国拥有一流大学或技术学院毕业的技术人才。
10. 在欧洲的新厂家能否得到当地政府的资助？
根据厂家地点，在英国这也是完全可能的。

英国对欧洲市场已有大量出口（英国 1989 年进口额是 190 亿美元），但美国出口到欧洲相当于 1 美元的货物或劳务，其在欧共体建立的公司却能赚 4 美元。80 年代末，这个数字每年已达 5400 亿美元。

欧共体的 12 个市场经济体准备在 1992 年底实现统一市场，这样便会有 3.2 亿的消费。随之而来的还有引进共同体范围内的小到圆形针、大到救火车的多种交易，每年达 6000 亿美元；制定统一的技术标准；取消汇兑管制；降低成本（因为国与国之间的交通更加便利）；拥有共同的金融服务设施等等。

以上这些能够保证建立在欧共体的公司能够以统一市场的成员在各个方面开展经营，就象在美国一样。日益增加的竞争、机会将进一步加速欧洲的发展。国内生产总值将增加 5% 至 3 倍。规模经济、运输价格下降及竞争增加使欧洲物价下降，整个欧洲的产品广告和市场将首次趋于正常。因此，美国将前所未有地成为世界统一体市场中最大、最富裕的一部分。

劳动力状况的不断改善，也是美国在 80 年代对英国投资的一个原因。即使到 1992 年，欧共体成员国仍继续采取其独特的雇佣与劳动力法规。而且英国的劳动力价值、劳资关系、技术工人对外国在欧共体建立公司具有重大吸引力。

80 年代，英国的劳资关系有了具体的改观，工人罢工须受到有关法律约束。

英国是一个没有法定每周工作时间和最多超额劳动时间的国家，法律也没有规定工人代表参加董事的规定。工人被正式雇佣须具有两年工作经历。英国的解雇或离职补偿金额要比西班牙、意大利和法国低 1/4。

英国 80 年代的经济繁荣使其进一步成为具有吸引力的投资场所。据 OECD（经济合作与发展组织）统计，英国 1980—1985 年的经济增长率居欧洲之

首。1983—1988 年新增了 300 万个工作职位，多于欧洲的各国总和。工业公司赢利 10%——是 1989 年以来最高的。1990 年 4 月对欧洲 250 个公司的赢利率统计表明，最好的 50 个公司中，英国占 28 个。不但大公司经营非常成功，新公司也从 1979 年的 1 万家增至 1989 年的 4.5 万家。

美国在英国建立公司不会有原料短缺的烦恼，在纽约、亚特兰大、芝加哥和洛杉矶有英国贸易投资署的专家为投资公司提供选址、劳动力等详细情况。英国的语言、文化、学校、交通等设施被美国商业者熟悉和了解。1993 年连接欧洲大陆的海底隧道又将通车。英国还致力于帮助欧洲诸国政府将经济转向市场系统。政府建立了基金会帮助波兰和匈牙利，还与东欧大部分国家建立了保护协议投资。1990 年 5 月 29 日，40 国代表签署了建立欧洲建设与发展银行（European Bank for Reconstruction and Development）协议，总部建在伦敦。在距伦敦 500 英里的布拉格（捷克斯洛伐克首都）——大约纽约到波士顿的两倍距离——英国将使其成为东欧市场提供销售及多种机会的最佳中心。

思考讨论题

1. 从英国对美国做的广告中，你得到什么启发？
2. 开展国际经营的主要策略是什么？

第二章 国际企业的发展和未来趋势

当今世界，各国经济与世界经济紧密相连。商品生产和商品交换是人类社会生产力发展的必然结果，而当商品交换超越了国境，就形成了国际贸易。随着社会生产力的不断发展和国际交通、电讯事业的发达，不仅国际贸易得到充分发展，国际间政治、经济、外交、科学、文化、教育等其它方面的联系也日益密切，从而使得各国间的贸易往来、劳务的提供与取得、资本和利润的转移以及国际资本投资、跨国公司与多国公司的建立等多种多样的经济关系也随之得到相应的发展，今后的区域性经济一体化、自由贸易以及国家与国家之间各种形式的联合所形成的企业集团，必将促进国际企业的进一步发展。

本章主要讨论国际企业的历史发展、国际企业的现状与形式以及国际企业的未来趋势。

第一节 国际企业的历史发展

国际企业发展到今天，已经从过去那种原始的以物换物的当地贸易形式，发展成为跨越国界的国际贸易、国际投资、建立跨国公司、企业集团等形式。国际企业的发展是随着国际间政治、经济、外交、科学、文化、教育的发展而发展的，它以国际贸易和国际投资为基础的。

19世纪后半期资本主义发展壮大，并过渡到以垄断资本主义为特征的帝国主义阶段，商品交换和商品生产促进了生产国际化和资本国际化。在资本主义发展比较早的一些国家里，一些大公司，如英国的德士古石油公司、德国的拜耳制药公司、美国的胜家缝纫机公司和壳牌石油公司，在19世纪80—90年代就已开始向海外投资，在国外的销售市场建立自己的分公司。这些公司在向外国投资以前，早已将自己的商品销售到国外市场，并在长期的商业销售活动中，经过反复的调查研究，证实了就地投资设厂比从本国出口商品更加有利可图。从历史上看，对外投资活动是在资本主义国家生产技术成熟，资本过剩，本国市场饱和，国内投资的盈利因竞争而逐渐减少，新的世界市场亦已开辟的条件下产生的。那些工业发达的富裕资本主义国家把资金投放到资本少、原材料价格低廉、工资水平低和获利率较高的国家，通常是经济比较落后的国家，而这些国家也有资金需求。在这样的国际资本供求状况下，长期资本的流动就形成了。

国际投资虽然开始于19世纪末、20世纪初，但是直到20世纪40年代，国际资本投资额的增长仍十分缓慢。据《世界经济统计简编》，1938年美、日、德、法、英5个最大的资本输出国家，对外投资总额为412亿美元。其中最多的是英国，对外投资为230亿美元；其次是美国，120亿美元；再次是法国，40亿美元；德国、日本各10亿美元左右。这一时期各发达资本主义国家的资本扩张主要采取武力侵吞别国土地，瓜分和重新瓜分殖民地市场的帝国主义方式，侵略、掠夺代替了国际经济合作，强权、奴役代替了国际道义和法律。在国家与国家之间相互敌视、战火炽热的国际环境下，商人不敢到他国投资设厂，就连正常的国际贸易也受到严重阻碍。1945年第二次世

世界大战结束时，上述 5 个资本输出国的对外投资总额下降到 380 亿美元。其中最大的资本输出国是美国，为 170 亿美元；其次是英国，140 亿美元；法国为 60 亿美元；德国 10 亿美元；日本则降为零。国际投资环境对国际投资活动的影响是显而易见的。

二次世界大战后，国际投资开始进入蓬勃发展的新时期。据《世界经济统计简编》，1960 年上述 5 个资本输出国的资本输出总额达到 1018 亿美元，1970 年增长到 2402 亿美元，1979 年达到 6010.9 亿美元，从 1945 年至 1979 年的 34 年中，上述 5 个国家的对外投资额净增 5630.9 亿美元，增长了 15 倍，平均每年增长 165 亿美元。1979 年最大的资本输出国仍然是美国，它的对外投资额为 4943 亿美元，占 5 个资本输出国总额的 82.5%；英国仍然是第二位，对外投资额为 369 亿美元；日本上升到第三位，对外投资总额达 318 亿美元；联邦德国第四位，为 288 亿美元；法国下降到第五位。

世界性的国际投资从 1983 年至 1988 年增加了 4 倍，达 1500 亿美元。在这期间，美国的对外投资占全球对外投资的 42%。全球范围内的对外直接投资在 1990 年达 2250 亿美元，与 1989 年相比增长 7%。外国在亚洲的投资增加了 3 倍，到 1988 年达 130 亿美元。其中最突出的是，中国在 80 年代改革开放政策推动下接受了大规模的投资。中国从 1979 年至 1990 年接受外国直接投资达 180 亿美元，其中 90% 来自亚洲国家。1990 年中国新签利用外资协议金额 124 亿美元，比 1989 年增长 7.4%；全年实际使用外资 101 亿美元，其中外商直接投资 34 亿美元。1990 年中国对外承包工程和劳务合作新签合同 25 亿美元，比 1989 年增长 13%，完成营业额 17 亿美元。据美国商业部报道，1989 年外国在美国的投资达 2150 亿美元，低于 1988 年的 2190 亿美元。1989 年美国 100 家最大的跨国公司在国外的收入达 5530 亿美元，美国 1989 年对西欧的投资从 1988 年的 33 亿美元增加到 190 亿美元。50 年代以来，国际投资迅速增长，首要原因在于有了一个比过去 50 年较为良好的国际投资环境。所谓良好的国际投资环境，主要表现在：（1）社会主义国家的建立和第三世界的兴起，对外实行开放政策，为国际经济合作和资本合作开拓了市场；（2）帝国主义的强权政治在一定程度上受到抑制，不论是老牌的帝国主义国家，还是新兴的霸权主义国家，不得不在一定程度上放弃武力侵略和掠夺的手段，转而采取国际经济合作的方式；（3）战后资本主义世界科学技术发展迅速，各种新产品的生产技术水平大大提高，从而导致长期的市场萎缩，商品和资本普遍过剩，对外投资不仅成为谋利的需要，而且成为求生存的需要；（4）随着国际经济合作的发展，各国的投资法不断完备，国际性的投资法律也在酝酿过程当中，从而为国际性资本合作提供了法律上的保证。

纵观国际投资近百年历史，其发展变化的最大特点是：投资方和接受方从掠夺和被掠夺、奴役和被奴役的关系向平等互利的合作伙伴关系方面转

“ Foreign Direct Investment in Asia Shifts , U. S. Viewed as Overshadowed by Regional Sources.” The Wall Street Journal , April 8 , 1991. P. A14.

“ The 100 Largest U. S. Multinationals: U. S. Firms with the Biggest Foreign Revenues” , Forbes , July 23 , 1990.

“ The 100 Largest Foreign Investment in the U. S. : Foreign Investors Bought Fewer U. S. Assets Last Year” , Forbes , July 23 , 1990.

化。促进这种转化的主要因素是殖民地、半殖民地人民的觉醒和解放。被帝国主义奴役的国家获得独立，他们从殖民地时代的被迫接受外国资本奴役，转变成作为主权国家自主地利用外国的技术和投资。简言之，就是从野蛮的掠夺向平等的国际合作转化，从旧的国际经济关系向新的国际经济关系转化。虽然这种转化从国际范围看还远远没有完成，但这种趋势是不可逆转的。

国际企业的发展也是随着世界生产力的发展和国际分工的不断深化而发展的。生产国际化和资本国际化是生产的社会化水平和国际分工发展到一定程度的产物。生产社会化程度的提高是与生产力水平的提高直接联系的，也是与国际分工的不断深化直接联系的。随着科学技术的进步，社会生产力在与之相适应的社会生产关系条件下不断发展，人们之间的社会分工和国际分工也随之得到不断发展。就国际分工的深化而言，在 20 世纪初，国际分工主要是马克思所说的“一般分工”和“特殊分工”。所谓“一般分工”就是社会生产分为农业和工业等大类，“特殊分工”就是把这些大类再分为种和亚种。当时国际分工中的一般分工是帝国主义宗主国的工业与殖民地附属国及其它经济落后国家的农业之间的分工。与此同时，随着重工业的发展，帝国主义宗主国更需要从殖民地获得各种矿产资源，这就促进了帝国主义国家工业中制造业的发展以及殖民地农业之外的采矿业的发展，于是在工、农业的“一般分工”之外还有制造业与采矿业之间的“特殊分工”。因此，在本世纪初及两次世界大战之间，在上述国际分工的发展水平上，帝国主义国家相对过剩的资本就从对外直接投资方式转为主要向殖民地、半殖民地和其它经济比较落后的国家输出。二次大战以后，新技术革命的兴起促进了许多工业国家生产力的进一步提高，也加强了国际分工和各国之间经济的相互依存关系。国际分工由“一般分工”、“特殊分工”向着国际范围的“个别分工”发展。这里的“个别分工”，实际的含义就是国际之间分工更加细致，专业化和协作化程度大为加强。在分工协作地区日益广泛的同时，还出现了经济金融一体化的发展趋向，从而使生产和资本国际化得到了进一步发展。不仅国际经济联系从传统的商品交换范围更为广泛地渗入到生产领域，其中包括各国的资本、技术、人才和管理等方面，而且国际资本的流动也从生产资本和商品资本的国际化(以产业资本为主体)进一步趋向货币资本的国际化(以借贷资本为主体)。在这样的经济环境中，越来越多的国家发展对外直接投资和国际借贷等多种形式的资本输入与输出，在海外建立跨国公司。

第二节 世界经济区域集团化与企业跨国经营

20 世纪 30 年代，世界进入孤立、贸易保护主义以及经济混乱的时代，但第二次世界大战后，世界出现了旨在促进经济发展和稳定的政府之间的合作。正如彼得·德鲁克在《动荡年代的管理》中指出的，“在经济、社会与政治这息息相关的三面体的环境之中，经营管理面临着新的现实、新的挑战 and 新的不稳定性。在经济方面，世界已呈现出了前所未有的整体性和相互依存性。一个真正的世界性经济已经形成，并且正在朝着国际货币的方向发展。”

— 世界经济区域集团化形式与影响

世界经济发展的一个重要趋势就是朝着区域集团化方向发展。所谓区域经济集团化，是指地理上相近的两个或两个以上的国家或地区，在经济上存在着相互依赖的关系，为了协调和促进各自的对外经济贸易活动，通过正式的协议来确定和规范的一种经济合作关系。区域经济集团化既有使一国经济更加开放的一面，又有在超越一国的更大的范围内，直接间接地增强贸易保护的一面。因此，它给企业跨国经营带来的影响是巨大而深远的。

从目前来看，世界上已形成或正在形成以下几大区域经济集团：在欧洲，主要是欧洲经济共同体和欧洲自由贸易联盟。这两个集团正加速朝着欧洲统一大市场方向迈进，目标是 1993 年初建立“欧洲经济区”，实现商品、人员、劳务和资本的自由流动，并将废除关税和进口限制，统一工业和产品标准，还将合作扩大到教育、科研和交通等领域，而原苏联与东欧的“经互会”已宣布解散。

在北美，主要是美加墨自由贸易区。美国计划把北美自由贸易区扩到整个美洲，建立一个北起阿拉斯加最北端，南至阿根廷最南端的全美洲的经济圈。

在拉丁美洲，主要有拉丁美洲一体化协会、安第斯集团、亚马逊条约组织、中美洲共同市场、加勒比共同体等。

在中东，有阿拉伯石油输出国组织和以中东国家为主的石油输出国组织即欧佩克。

在亚太地区，有太平洋经济合作会议、东南亚国家联盟和南太平洋论坛。拟议中建立的集团化组织有：包括日本、亚洲“四小龙”、东盟在内的“东亚经济圈”；包括中国东北地区、南北朝鲜、前苏联东部及日本在内的“北亚经济圈”；包括中国大陆的华南地区、台湾、香港、澳门的南中国经济圈。

在非洲，有自 50 年代起逐步形成建立的西非国家经济共同体、协约理事国、马格里布常设协商委员会、中非关税及经济同盟、非洲——毛里求斯共同组织、非洲贸易促进组织协会、南部非洲关税同盟等。

上述各个区域性经济集团，由于各成员国经济发展水平、政治、社会和经济体制及相互之间的历史关系背景等因素的影响，在集团存在的形式、集团的内外关系准则、内部联系的紧密程度上各不一样。目前区域经济集团化的组织形式主要有三种：1. 自由贸易地区 (FreeTradeArea)。在自由贸易地区，其成员之间取消关税，但各成员国保持自己对非自由贸易地区国家的征税规定。如欧洲自由贸易联盟和拉丁美洲自由贸易协会。后者在 1980 年被拉丁美洲一体化协会所取代，这是一种更加松散的自由贸易协会。

2. 关税联盟 (CustomsUnion)。在这种组织形式下，共同的对外税收是与取消国内税收相结合的。这是欧洲共同体的第一阶段，也是安第斯集团 (TheAndeanGroup)、中美洲共同市场、加勒比共同体与共同市场以及其它拉丁美洲经济集团的主要存在形式。

3. 共同市场 (CommonMarket)。这是在关税联盟的基础上，取消各种流动性限制，使资本、货物等在各成员国之间能够更加自由地流动。共同市场是一种比较高级的联合形式。

除了上述三种形式外，还有两种正在形成中的形式，这就是：经济联合体 (EconomicUnion) 和完全的经济一体化 (CompleteE-

conomic Integration)。前者是在共同市场的基础上，与国家的经济政策相结合，并协调一致，这是欧洲经济共同体目前的状况。后者则是在形成经济联合体之后实现统一货币、财政、法律的政策，建立起超国家的权威，以便为成员国制定政策。欧洲议会即承担着这一角色，它对促进欧洲政治统一，实现欧洲经济一体化有着重大的意义和作用。

(一) 区域经济集团化的影响

一般来讲，一国向另一国购买商品，是因为本国不生产此类产品或因为另一国的类似产品比本国产品便宜或质量比较高。征收关税和非关税壁垒(如定额)破坏了商品的自由流动。在征收关税和设立非关税壁垒的情况下，一国可以将顾客对外国商品的需求转变为对国内产品的需求。如美国一些人认为，即使发展中国家可以生产更便宜的纺织品，但是美国只要通过对纺织品进口实行定额限制，就会促进美国一些纺织业的生产。大部分发展中国家由于缺乏外币，所以一般都是通过关税或非关税壁垒进口限制，将消费自动转移到当地商品上来，尤其是那些奢侈品，如轿车等。

关税同盟组织的建立减少了成员国之间的关税，但对非成员国往往增加或起码保持原有水平的关税。因此，欧洲共同体的建立，一方面减少了欧洲共同体成员国之间的关税，增加了贸易往来和商品流动，另一方面对欧洲共同体以外的国家来说必须跃过关税壁垒才能与欧洲共同体做交易。

关税同盟的影响有静态的，也有动态的。静态的影响与有效资源分配有关。生产转移到成员国效率更高的工业，消费转向成员国生产的更加便宜的产品。关税壁垒取消后，过去一直依赖国内市场保护的许多公司碰到了问题，由于竞争不过外国公司，结果倒闭。阿根廷和智利就是如此。70年代末、80年代初两国取消关税后，许多本国公司由于竞争不过外国高效率的公司，只好宣布破产。不过，阿根廷和智利两国的消费者们都更喜欢购买便宜的外国产品，而不愿意买高价的国内产品。

关税同盟的动态影响是指整体消费的变化以及随着发展和增长所产生的内部和外部效率的变化。简言之，当市场增加时，企业能生产更多价格便宜的产品，而企业的固定成本则可以通过更多的生产单位共同分摊。

当取消关税壁垒制度后，区域性经济一体化往往增加了贸易机会。如意大利便宜的葡萄酒可以较自由地进入法国市场。区域性经济一体化同时也促进了非成员国与成员国之间的贸易转移。60年代美国对欧洲的投资主要是通过美国公司对欧洲出口产品来确保欧洲市场的。

竞争促进了生产力的发展，而生产力的发展又增强了竞争能力。因此，欧洲共同体竭力鼓励成员国将小型的企业合并到同类的高效率的经济单位中去，以便与美国和日本的跨国公司竞争。此外，欧洲共同体力图使成员国企业间在多方面进行合作，如合作研究共同开发项目以及联合生产等形式。一个最好的例子就是埃斯普里特(Esprit)的建立，这是一家由欧洲共同体各国政府资助10亿美元建立的联合研究基地，目的是鼓励欧洲计算机企业与美国的国际商用机器公司和其它大型的计算机公司竞争。欧洲共同体希望英国、法国、意大利、德国以及荷兰等计算机公司建立联合合作关系。欧洲共同体成员国之间由于公司企业的合作、合并增加了在市场上的竞争力和销售量。

区域经济集团化对世界经济的发展有着重大的影响。

1. 对集团内部各成员国的影响。对集团内部各成员国来讲，结盟的根本原因在于能在互利互惠中争取到本国经济的更大发展。当各成员国之间减少或取消了对资本、商品、技术、人员等流动的有形和无形的种种限制之后，可以产生以下几个方面的好处：第一，创造更多的贸易机会。原来与集团外部的国家或地区进行的贸易，现在转移到集团内部来进行更为有利。

第二，货物流动，大大降低了流动成本。

第三，市场的扩大为充分获取规模经济效益创造了条件。

第四，资源的配置更为合理。对集团内部经济比较发达的国家来讲，可以比较容易地获得市场，而对集团内部经济相对落后的国家来说，则能够比较容易地获得资金和技术。

第五，降低了企业跨国经营中的国家风险。因为集团内部各成员国之间在经济上越是密切地融合交织在一起，那么一国政府就越是难以直接地干预经济。

2. 对集团外国家的影响。区域经济集团化对集团外国家的影响有利也有弊。其不利之处主要是区域经济集团化往往是集团内部的自由贸易与集团外国家的贸易保护主义相伴而生的。换言之，“内外有别、区别对待”是区域经济集团化的重要特点之一。对集团外的国家来讲，原来面对的是单个分散的国家，在双边贸易谈判中互有所求，处于平等地位，而现在面对的是由许多国家组成的联合体，双方的贸易需求是不等的，因而在谈判中的地位也是不平等的。其有利之处在于，如果能够通过一定的方式，主要是直接投资，打入集团内部，那么就能够享受到集团内部自由贸易的好处。例如，过去面对着的是多个分割的市场，而现在可能面对一个有较高统一性的大市场，可以降低贸易成本，获得规模经济效益，争取到更多的贸易机会等等。

(二) 增加贸易，减少关税壁垒

世界上出现的区域经济集团化虽然形式不一，但其结果都增加了各国的贸易往来。

下面是一些重要区域经济集团 1985 年的情况。

表 2—1 主要贸易集团、美国、日本比较数据

区域经济集团	人口(百万)	国民生产总值 (10 亿美元)	按人口平均国民 生产总值(美元)	世界出口百 分比
东欧经济互助会	462.7	1699.6	3720.0	8.9
拉丁美洲共同体	343.8	600.2	1745.6	5.3
欧洲共同体	322.0	2561.5	7955.9	30.7
东南亚国家联盟	287.0	213.5	743.8	4.3
美国	239.3	3993.9	16690.0	13.4
西非国家经济共同体	173.3	98.2	600.6	1.1
日本	120.8	1365.0	11300.0	11.1
安第斯集团	80.1	123.5	1541.5	1.4
欧洲自由贸易联盟	31.8	391.9	12307.7	7.6

(资料来源：世界银行 1987 年世界发展报告)

(注)原东欧经济互助会：保加利亚、捷克斯洛伐克、古巴、东德、匈牙利、蒙古、波兰、罗马尼亚、越南、苏联

拉丁美洲一体化协会：阿根廷、玻利维亚、巴西、智利、哥伦比亚、厄瓜多尔、墨西哥、巴拉圭、秘鲁、乌拉圭、委内瑞拉

欧洲共同体：比利时、丹麦、法国、希腊、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰、葡萄牙、西班牙、英国、西德

东南亚国家联盟：印度尼西亚、马来西亚、菲律宾、新加坡、泰国

西非国家经济共同体：贝宁、Burkina(原上沃尔特)、佛得角、冈比亚、加纳、尼日尔、尼日利亚、塞内加尔、塞拉利昂、多哥

安第斯集团：玻利维亚、哥伦比亚、厄瓜多尔、秘鲁、委内瑞拉

欧洲自由贸易联盟：奥地利、芬兰、冰岛、挪威、葡萄牙、瑞典、瑞士

从以上数据我们可以看出区域经济集团的规模。区域性的经济一体化或区域经济集团的主要目的是给各企业公司发展提供一个更大的市场，以便使他们建立更大规模的经济。就美国而言，人口数量在上述这些集团中虽处于中等地位，但其国民生产总值以及人均国民总产值却是这些集团中最高的。因此，区域性的经济集团实际上在力争实现象美国一国那样大的市场。如拉丁美洲一体化协会就有 11 个成员国，欧洲共同体就有 12 个成员国。不过，美国是在相同语言、货币、法律(除了一些州之间有一些不同的法律外)等条件下经营的，因此，美国要比其它经济集团更容易实现大规模市场经济。

1. 贸易自由化。贸易自由化是经济一体化的主要目标之一。欧洲共同体是所有经济一体化形式中最成功的，共同体有超过 50% 的出口是针对其成员国的，而欧洲自由贸易联盟向其成员国出口产品不到 20%。但有趣的是，欧洲自由贸易联盟向欧洲共同体国家出口产品却达 50%。拉丁美洲区域内国家之间的出口贸易只占总出口额的 20%，而这些国家在美国进行贸易往来方面却要比他们相互间的贸易额多得多。非洲各种区域性一体化扩大了非洲自由贸易的机会，但非洲国家之间的贸易往来却不多。非洲同拉丁美洲的情况差不多，所不同的是非洲国家的主要市场是欧洲，而拉丁美洲的主要市场是美国。这是因为欧洲共同体给予非洲、加勒比和远东不少发展中国家优惠待遇。非洲一些国家与以前一些殖民地宗主国有着密切的联系。

2. 经营的规模。区域经济集团内贸易自由化的利益之一就是改变了当地企业的经营规模。当欧洲共同体开始组建时，美国的许多跨国公司不得不改变他们在欧洲市场服务的方法。大规模的美国市场允许这些跨国公司实现规模经济，以便向欧洲共同体出口产品。在欧洲共同体市场建立后，贸易保护主义的围墙越来越高，美国的这些跨国公司必须向欧洲共同体国家投资，否则会失去他们在欧洲的市场。他们利用大规模的组织、财政和管理资源来巩固和扩大其在欧洲市场的份额。

美国最好的例子是福特汽车公司。福特汽车公司在欧洲建立经营基地是 1913 年通过英国子公司和 1926 年通过德国子公司进行的。在这以后几十年中，福特汽车公司在欧洲的经营开始是作为独立的经营子公司，可到 60 年代发生了变化，改变了经营管理方法。福特汽车公司在 1960 年年度报告中写道：“国家间贸易的历史模式正在发生巨大变化。贸易集团，如欧洲经济共同体和欧洲自由贸易联盟正在建立。拉丁美洲以及非洲一些国家也正在考虑建立同样的集团。许多国家政府的政策鼓励在当地生产产品，促使贸易模式

的改变。福特汽车公司以及其跨国子公司必须响应这些变化，加强和扩大其国际经营，增加其在世界汽车业市场的竞争力。”

福特汽车公司在 60 年代初改革管理体制，将欧洲经营纳入总公司管理体制之下，以便更好地利用规模经济，拓展在欧洲共同体国家的市场。福特汽车公司同时设计组装在欧洲统一式样的汽车，将过去只为某地区市场生产产品的战略，改革为为统一的国际市场或整个世界市场服务的战略，这为国际企业增加了竞争力。

二 世界经济集团的政策措施对我国企业跨国经营的影响

企业是经济活动的主体，世界经济集团化发展直接影响着企业的跨国经营。对于我国许多已在从事跨国经营或正准备从事跨国经营的企业来讲，不仅要了解世界经济集团化发展对世界经济与跨国企业的一般性影响，更应了解和研究各个不同的区域经济集团的特点、内外政策、对本企业的跨国经营战略的影响。

从对我国企业跨国经营的影响来看，我们目前应着重对三个区域经济集团加强研究，即欧洲经济共同体及其实现中的欧洲统一大市场、北美自由贸易区、亚太地区性经济集团。这三大区域经济集团处于世界经济发展的三个中心地区，是我国企业跨国经营的主要目标地区。

（一）欧洲一体化的变革

第二次世界大战给整个欧洲人民和经济造成惨重的破坏。为了利用马歇尔计划所给予的援助，在美国的鼓励下，1948 年由欧洲 16 国组成了欧洲经济合作组织，其目的是提高货币的稳定性，联合经济力量，改善贸易关系。但事实上欧洲经济合作组织对促进欧洲经济发展并不是强有力的。因此，欧洲一些国家又作出了进一步的合作努力。

有些人主张建立共同市场，认为这样就可以取消所有贸易限制，以使商品、资本和人力自由流动，实行和谐的经济政策，并创造出一个共同的对外关税制度。结果，1957 年 3 月签订罗马协定，建立了欧洲经济共同体，其成员国有西德、比利时、荷兰、卢森堡、法国、意大利。自那以后，欧洲经济共同体的概念继续扩大，又增加了丹麦、希腊、爱尔兰、英国、葡萄牙和西班牙等国，欧洲共同体各国进行着更加广泛的合作。

另外一些人反对完全一体化的概念，而偏爱自由贸易区域的建立，即在成员国之间取消工业产品自由流动的所有限制，但允许各国保持自己的对外关税结构。这种方法可以使成员国在自由贸易中获得益处，但又允许各国实现自己的经济目标，与其它国家进行合作。尤其是英国人持这一观点，因为英国与英联邦国家已经发展了优惠的贸易关系。从英国的角度看，共同的对外关税限制了各国的自主权。

根据第二种意见，1960 年在瑞典首都斯德哥尔摩会议上建立了欧洲自由贸易联盟，其中包括不是欧洲经济共同体原成员国的 7 个国家，即奥地利、

马歇尔计划，即《欧洲复兴方案》，第二次世界大战后期美国援助欧洲复兴的计划。由美国国务卿马歇尔在 1947 年 6 月 5 日在哈佛大学演讲中提出，故名马歇尔计划。

丹麦、挪威、葡萄牙、瑞典、瑞士和英国。此后，欧洲自由贸易联盟成员有了变化。现在是：奥地利、芬兰、冰岛、挪威、葡萄牙、瑞典和瑞士。这些国家关心着以经济一体化来实现欧洲统一的问题，重申他们有兴趣朝着更加广阔的方向、方式发展。但是，欧洲自由贸易联盟的建立仍然存在着许多问题：（1）不象欧洲经济共同体那样，它们缺乏和谐的社会与经济政策；（2）英国与英联邦国家之间存在着特殊联系；（3）奥地利、瑞典和瑞士三国政治上保持中立。

一体化形式越简单就越好管理，如自由贸易地区和关税同盟常常只需要协调委员会即可管理；而一体化形式越复杂，就必须要建立官僚机构，如欧洲共同体就已建立了各种官僚体系，以便帮助其成员国建立共同的法规，实现其目标。

1. 欧洲共同体的机构欧洲共同体成功的关键在于通过其四个主要机构组织权衡协调成员国之间共同的和各自的兴趣。欧洲共同体的四个组织是：欧洲共同体委员会、部长会议、议会、法院。

（1）欧洲共同体委员会。该委员会委员为共同体而不是为某一国政府工作。委员会由 17 名委员组成，成员轮流担任委员会主席。17 名成员组成为：法国、西班牙、德国、意大利、英国各 2 名、丹麦、爱尔兰、希腊、葡萄牙、比利时、荷兰、卢森堡各 1 名。每一成员由部长会议任命，任期 4 年，也可连任。委员会是欧洲共同体的监察机构，它保证使共同体的法律和条约得到各成员国的执行，负责起草制定政策，在获部长会议批准后监督执行。委员会与国际关税和贸易总协定和联合国保持联系。各委员分管一专门领域。

（2）部长会议。部长会议设在比利时首都布鲁塞尔。它由每一成员国所任命的一名代表组成，负责协调各成员国之间的经济政策，制定欧洲共同体的方针大计以及批准共同体国际间的协定。

（3）议会。欧洲议会基本上是一个顾问性组织，其成员由各成员国直接选举产生。议员们倾向坚持特别的哲学观点，而不是代表某一成员国的愿望。不同国家组成的议会只有持有相同的政治观点才能组成联盟。起初，议员们的任期为 5 年，但现在由各国公民选举，议员的任期则根据各国法律决定。欧洲议会现有议员 518 名，由欧洲各政治派别组成，下图显示欧洲议会 1979 年组建时与现在的变化情况。

图 2—1 欧洲议会席位的组成（1979 年 434 席位）

（摘自 John D. Daniélsand Lee H. Radebaugh 《国际企业中》，第 235 页）

图 2—2 欧洲议会席位的组成（1990 年 518 席位）

（摘自 Richard Schaffer, Beverley Earle, and Filiberto Agusti 《国际商法与其环境》，第 66 页）

英国	81	比利时	24
德国	81	葡萄牙	24
法国	81	希腊	24
意大利	81	丹麦	16
西班牙	60	爱尔兰	15
荷兰	25	卢森堡	6

欧洲议会在建立后的前 5 年，虽然被授权批准通过欧洲共同体预算，但总的说来当时的政治权力很小，欧洲共同体各成员国政府不愿将国家主权交给欧洲议会。现在欧洲议会的责权概括起来有以下四个方面：对部长会议提出的立法建议进行咨询；将有关共同体的问题提交委员会和部长会议解决；批准同意与第三国的贸易协定，议会可将违反罗马协定的有关事宜提交法院解决；修改部长会议提出的欧洲共同体的预算。

(4) 法院。欧洲法院由欧洲共同体成员国各推出一名代表组成，另加一名轮换法官。法院现有 13 名法官，这些法官由部长会议任命，任期为 6 年。法院是作为欧洲共同体的最高法庭，处理共同体法律与各成员国法律的冲突。委员会或成员国可将不执行法律或条约义务的其他成员国送交法院处理。同样地，成员国、企业公司以及其它组织可将未能正确执行法律或条约的欧洲共同体委员会或部长会议送交法院仲裁。1989 年 9 月，欧洲共同体又增设初审法庭，以减轻法院的工作量。

很显然，不是每一区域性经济集团都象欧洲共同体那样组织严密。在大部分情况下，区域性经济集团一般都有一个制定和执行政策的委员会以及有一系列各种咨询委员会。但是欧洲共同体比世界上其它任何区域性经济集团更有抱负。欧洲共同体发展很快，但发展中出现了各种各样的问题，所以不得不增设庞大的官僚机构来解决这些问题。欧洲共同体原有 6 个成员国，1973 年增加到 9 个，1981 年增加到 10 个，1986 年增加到 12 个。欧洲共同体成员国认识到，由于成员国数量的不断增加，加上各成员国中的民族主义和贸易保护主义，使得他们没有能实现罗马协定的目标。

因此，1985 年欧洲共同体决定于 1993 年实行欧洲全面经济一体化和欧洲统一。

2. 欧洲和谐的政策

对欧洲共同体来说，实行经济一体化的主要收益是通过自由贸易地区减少对内贸易的壁垒和通过关税联盟采取共同的对外关税。同时，欧洲共同体也从实行其它一些政策中得到了好处。

(1) 共同的农业政策。欧洲共同体最著名的共同政策之一就是农业政策。欧洲共同体对农产品的生产和价格十分支持，如将 50~70% 的预算用于这一项目，这在许多工业发达的资本主义国家是不常见的。概括起来，农业政策有以下四个主要特点：农产品自由贸易，这一政策还稍受非关税壁垒的阻碍。支持农产品高价出售。这一政策在英国参加共同市场前颇被担心，怕欧洲大陆因高价农产品而产生破坏性的通货膨胀。对农产品进口采取不

欧洲共同体原有的成员国为：1957 年德国、法国、意大利、比利时、荷兰、卢森堡；1973 年增加了丹麦、英国、爱尔兰；1981 年增加了希腊，1986 年增加了西班牙和葡萄牙。

同程度的税收。这保证了外国农产品出售不得低于欧洲大陆农产品的价格。

农业现代化计划。这将使欧洲共同体国家的农业更加有效。

(2) 劳动力自由流动。劳动力的自由流动有助于重建欧洲。为了解决人力紧张的矛盾以及给装配线和一些手工服务工业提供不熟练的工人，欧洲共同体为南斯拉夫、土耳其、希腊等其它国家的移民提供了机会。本来的想法是，其它国家的临时工人只是不带家属单身一人迁移到欧洲共同体国家，工作1—3年。可是，许多不熟练的工人带着家属一起移居到共同体国家，申请长期居留，这就给一体化、国籍、住房、教育、福利等带来一系列的问题。

(3) 资本的自由流动。资本自由流动的两个重要方面是信息和货币可兑换性。投资者要作出明智决策，他们就需要高质量的财政信息，欧洲共同体设法使成员国资产负债对照表统一标准，提供正确的信息，同时也要求成员国的企业；公司提供更多的有关职工、投资、停止投资计划的信息。

货币问题不象统一资产负债对照表那样容易解决。1979年欧洲共同体成员国创建了欧洲货币制度，希望稳定他们自己的汇率，并希望到1981年建立一种欧洲货币。可是，欧洲共同体发现很难对付各种干扰。欧洲共同体国家又期冀在1992年实行欧洲统一货币。

(4) 竞争政策。欧洲共同体在如何进行竞争和限制方面碰到不少困难。减少关税可以促进成员国之间货物的自由流动，但是也可以通过限制来减少竞争。结果，欧洲共同体采取一系列政策鼓励竞争。欧洲共同体的三个主要协定就是为解决横向交易、纵向交易、支配地位三方面的问题而制定的。

事实上，这些竞争的概念及内容很难把握。欧洲共同体负责工业事务的委员曾提出了许多建议以促进工业发展，但这些建议看上去好象是反竞争的。1981年欧洲共同体制定了钢铁条约，结果为了稳定高价格却减少了钢铁生产。另外欧洲共同体曾考虑并建立了对纤维工业的联合行动计划，但是此协议未获批准。

3. 欧洲经济共同体及其实现中的欧洲统一市场对我国的影响 1992年2月，欧洲经济共同体和欧洲自由贸易联盟谈判达成协议，并于5月2日在葡萄牙波尔图市正式签订建立欧洲经济区的协定。欧洲经济区包括从地中海到斯堪的纳维亚半岛的19个国家，其中包括欧共体12国和欧洲自由贸易联盟的7个国家。根据协定，从1993年1月1日起将建立拥有3.8亿人口（占世界人口的7.1%）和占世界贸易46%的世界最大的经济区，这是欧洲一体化进程中的重大事件，无疑将对欧洲未来经济格局乃至世界经济产生深远影响。统一大市场中所采取的措施主要涉及以下几个方面：第一，关于资本流动。在经济区内部，取消各种外汇管制，实行资本自由流动。

第二，在人员和货物流动方面，取消相互间的边境检查和公路运输的双边配额与许可证制度，建立单一机动运输系统，经济区内各国相互承认大学文凭。

第三，逐步消除边界税收。

第四，统一技术规格和产品标准，取消各国复杂不一的标准。

第五，以统一的经济区配额取代现行各国关税配额，即总配额由经济区主要进口国谈判确定，然后根据一定的比例分配。

第六，在经济货币联盟方面，逐步实行统一货币。

虽然有以上六个方面的措施，但欧洲经济区仅实施欧共体60%的法规，欧共体的农业税收和外贸政策将不适用于欧洲经济区，欧洲自由贸易联盟与

欧共体之间的边界仍将存在，关税仍将存在，前者向后者出口商品，必须提供以欧洲经济区为原产地的证明，并接受欧共体海关的检查，以及支付过境管理费用。因此，对于自由贸易联盟国家来说，参加欧洲经济区并不等于加入欧共体。

欧共体统一大市场 and 欧洲经济区的建立，对我国在欧共体的经贸活动将产生巨大的影响。这种影响主要体现在以下几个方面：第一，我国对欧共体的经济活动主要是出口产品。现在，无论是从技术的角度来看，还是从资源、劳动力成本等方面来看，我们的产品都面临巨大的挑战和压力。大市场形成后，由于生产和分配成本降低，欧共体成员国企业竞争能力改善，造成“贸易转向”，需求从欧洲共同体外部转到内部，将影响我国对欧共体的出口贸易。

第二，不少国家为在统一大市场后占有一席之地，避开种种有形无形的贸易障碍，已在欧共体的国家里直接投资办企业，从而使之竞争力大为增强。如果我们还是通过单纯的产品出口来与之竞争，那我们就会处于极为不利的地位。

第三，我国对欧共体出口的产品主要是农副土特产品和轻纺产品。这些产品虽然是我国的主要优势产品，但也是欧共体主要限制进口的产品。此外，我们在上述产品上，特别是轻纺产品的竞争优势主要是低成本，而非质量因素。统一大市场对高技术、高竞争力产品、用于文化娱乐等精神性和服务方面的消费品需求增加，我国的传统产品市场受到挑战。

第四，统一大市场实行单一的产品技术标准。由于我国按国际规范和标准组织生产的水平低，这样在与其它国家产品竞争中会处于不利地位。若与欧共体内国家的企业或外国在欧共体国家的跨国企业相比，在及时获得新标准及其发展变化、检测机构与手段的完备和权威、认可手续的繁简等方面更是缺乏竞争优势，甚至有因不符合技术标准而被迫退出市场的危险。

第五，欧共体是我国引进资金和技术的重要来源。现在统一大市场的建立，使得区内投资比区外投资更为有利，希腊、西班牙和葡萄牙已成为很有吸引力的投资吸收地，这对我们引进技术和资金都有直接的影响。

（二）北美自由贸易区对我国企业的影响

70年代以来，随着全球贸易保护主义的加剧，美国的产品出口受阻。为了扩大出口，推动国内的技术改造和设备投资，发挥规模经济的优势，同时为了与欧共体等区域经济集团抗衡，1991年2月5日美加墨三国总统宣布推进北美自由贸易区设想。美国也要建立以自己为中心的经济区。美加墨三国总人口为3.6亿，领土面积达2129万平方公里，国民生产总值约6万亿美元。美国称北美自由贸易区将成为“世界上最大的自由市场”。

北美自由贸易区的建立将在美加墨三国之间取消商品进出口的一切关税和非关税壁垒；开放金融市场，取消有关银行业务方面的限制；对多数商业性劳务贸易相互提供国民待遇；政府的购买对三国企业平等对待；相互保护知识产权、专利权和版权。建立北美自由贸易区对美加墨三国都有利。墨西哥可获得更多的投资和新技术，增加就业机会。美加的公司到墨办厂，则可扩大其工业产品市场，并可利用墨的廉价劳动力来降低成本，提高其产品的竞争力。

北美自由贸易区的建立，对我国的影响主要在于：首先，墨西哥对美加的出口商品形成直接的竞争优势。其次，墨西哥的产业发展水平与我差不多，同样需要引进资金和技术，自由贸易区的建立对其引进资金和技术、接受美国转移的产业很有利，如此一来，势必对我国企业从美国引进资金和技术带来困难。第三，从长远看，美国的战略意图是以美加墨自由贸易区为基础，组建全美洲共同市场，这样将使我国的产品出口、引进资金和技术上都处于不利的地位。

就从美国一国来说，进入 90 年代，严重的经济衰退和激烈的国际竞争使美国企业面临着复杂多变的经营环境。为了适应这一环境，美国各企业正在在对其管理体制进行调整：

(1) 经营战略着眼于全球化。一是市场全球化，二是生产全球化。目前生产全球化的趋势更为突出，因为采用合资或独资的方式在全球各地进行生产，不仅节省运输费用，还可以绕过关税和非关税壁垒。据了解，在当前的经济衰退中保持了较高增长率和利润率的企业，绝大多数都是已实现了生产全球化的跨国企业。

(2) 企业规模追求大型化。为追求效益，许多企业特别是大企业都在纵向和横向两个方面向大型化发展。以福特汽车公司为例。在纵向方面，它不仅拥有一批供应厂商，而且拥有赫兹 (Hertz) 租车公司 49% 的股份，该公司每年向福特公司购买大量企业。为了促进销售，福特公司还拥有自己的金融公司。在横向方面，福特公司与日本马自达公司，与南朝鲜、英国以及阿根廷等国汽车公司合作，共同装配汽车。

(3) 调整组织机构，力求灵活机动。从 1991 年下半年以来，在美国企业管理上堪称楷模的通用汽车公司和国际商用机器公司，先后对其组织机构进行了重大调整。这些调整的特点是：将下属生产单位划成自负盈亏的利润中心，同时下放决策权，使其能够在激烈的竞争环境中，自由决定自己应该生产的产品。这种组织上的调整将使这些企业出现新的活力。

(4) 在“研究与开发”方面建立“研究联合体”，实现研究合作化。近年来，美国的大企业联合进行研究蔚然成风。例如，国际商用机器公司 (IBM) 同苹果电脑公司 (Apple Computer Cor.) 联合研制个人电脑及其软件。又如，在联邦政府资助下，通用、福特和克莱斯勒等三大汽车公司联合研制电动汽车使用的新型电池。此外，在美国还出现了 250 个“研究联合体”。这种“研究联合体”实际上是一种大型的研究公司，其研究费用由参加该“联合体”的成员公司共同负担。其优点是避免重复研究，节省费用。据报道，仅福特汽车公司就参加了 8 个“研究联合体”，请它们帮助研究保护、工程技术、材料等方面的课题。

(三) 亚太地区的区域经济集团的发展 对我国企业跨国经营起着关键作用

亚太地区的区域经济集团，除了东盟这一初级实体外，其余因各国和地区经济发展水平差异过大，对世界市场的依赖大于对亚太市场的依赖，因而仍处于自然的联系和分工状态，并没有能够形成真正的区域集团化的经济实体。但以东亚经济一体化为基础，建立亚太经济圈的发展潜力很大。从 80 年代后半期起，世界经济合作已有明显的发展，尤其是东亚区域经济一体化

的进程明显加速。主要表现在以下三个方面：

第一，区内各国和地区相互贸易和投资迅速增长。日本有近 1/3 的出口产品销往美国；亚洲“四小龙”的出口产品也有大约 30% 输往美国，13% 左右销往日本。在区内国家和地区的投资方面，日美两国是亚洲“四小龙”和东盟国家获得外资的主要来源。日美两国的直接投资分别占“四小龙”和东盟外来直接投资的 2/3。而亚洲“四小龙”在接受外资的同时也有大量资本输出。1989 年“四小龙”对东盟四国（泰国、马来西亚、印尼和菲律宾）当年直接投资多达 48.6 亿美元，已相当于同年日本对东盟这四国直接投资的 89.4%。1990 年“四小龙”对这四国的直接投资超过 60 亿美元，已比日本当年的投资多 83.7%。进入 90 年代后，“四小龙”的对外直接投资明显加速”，投资的重点是我国和东南亚地区，其中尤以台湾最为突出。

第二，区内各国和地区在不断调整产业结构的过程中已形成一种动态和多层次的国际劳动分工。亚太地区，尤其是西太平洋地区随着产业结构的调整和产业部门的转移，已逐步形成明显的按不同技术层次进行的国际分工。处于最高层次的是发达国家日本；第二层是富于新兴工业经济的亚洲“四小龙”；第三层是东盟国家。在这种新的国际分工格局中，发达国家和发展中国家之间除了传统的垂直分工外，已开始出现部分的水平分工和一些由垂直分工向水平分工过渡的形态。

第三，区内的经济合作机构已由原先属于民间的协商机构过渡到官方的协商机构。1989 年 11 月在澳大利亚堪培拉召开的亚太经济合作部长级会议（APEC），使亚太经济合作开始进入官方协商机构的新时期。1991 年 11 月，中国、台湾、香港正式参加该组织的活动。

展望 90 年代，亚大地区经济合作形式有以下几个明显的特点：

（1）外部压力和内部动力促使加强合作。欧共体和北美自由贸易区的推进，对促进亚大地区的合作构成了明显的外部压力，而亚太区内国家和地区通过几年双边和多边合作的实践，使区域性合作的愿望进一步增强，但由于亚大地区幅员辽阔，经济发展不平衡，近期还不可能建成类似欧共体那样组织紧密的经济一体化实体，因此，预期在经过相当时期的酝酿后，在全区域建立起来的将是较为松散的和对外开放程度较高的经济合作组织。

（2）除了已有的东盟（ASEAN）和南亚区域合作联盟

（SAARC）等区域合作组织外，本世纪内也还可能建立起一些新的区域经济合作组织。如目前在亚大地区呼声较高的是要求建立包括中、日、南北朝鲜、俄、蒙等国的东北亚地区经济合作组织和由中国华南地区与港、澳、台组成的“南中国共同市场”。

（3）小区多边合作将得到迅速发展。例如，东盟内部由新加坡和印尼的巴坦岛及马来西亚的柔佛州组成的“增长三角”。此外，中、老、缅、泰、柬、越等国共同开发“湄公河流域”的设想也具有颇为诱人的前景。

（4）区域合作的内容将由以贸易和投资带动的生产合作，进一步扩大到科技、基础设施建设（尤其是交通运输）、能源开发与环保、人口控制与人力资源开发等领域。

总之，出于共同的经济利益和多国经济发展的需要，亚太地区的国家有可能联合起来，建立亚太经济圈。

对亚大地区的经济合作起核心作用的是日本，它通过进一步开放国内市场，扩大从亚洲地区的进口，加强对亚洲地区的投资，转移技术等方式，来

推动建立以日本为中心的亚洲国际合作与分工体系。

随着亚洲“四小龙”经济实力的增强，它们对亚洲地区国际经济合作的影响日益增大，未来资金流向趋于地区化。如香港在1984年至1988年间仅对我国的投资总额就达65亿美元，香港在新加坡、台湾、印尼和泰国等均有庞大的投资，新加坡政府则以直接参与外国的大型投资项目作为促进新加坡商业全球化的战略。台湾企业对外投资以制造业为主，其余是对自然资源及服务业，占对外投资总额的32%。南朝鲜制造业对外投资增长最快，其中30%的投资是在亚洲地区。

我国是亚太地区的一个大国，我国的经济发展是亚太地区经济繁荣的一个重要条件，亚太经济圈的形成与我国的经济密切相关，加强与亚太地区国家和地区的经济合作是我国在新的国际形势下对外开放的一个重要方面。我国广阔的市场，丰富的自然资源，加上改革开放以来国力大大增强，对亚太地区的经济合作与发展有着举足轻重的影响，但我们面临的竞争也是激烈的。比如，从技术方面来看，我们的高新技术产品或比较先进的产品与日本及“四小龙”有竞争，我们的一般技术产品与东南亚国家的竞争更为激烈。

(四) 拉丁美洲的合作

拉丁美洲经济一体化在过去出现了一些有趣的波折。原来的两个集团，即拉丁美洲自由贸易协会和加勒比自由贸易协会现在已改变了名称和注意力。尽管进行了变革，但创建一体化时的宗旨仍然保持着。第二次世界大战后为解决收支平衡问题所采取的进口替代措施战略注定要失败，因为拉丁美洲是小国市场。因此，拉丁美洲需要建立经济合作以扩大潜力市场规模，这样国家企业可以实现大规模经济，并且可以参与世界性的竞争。

泛美开发银行的一份研究报告表明，拉丁美洲的一体化有三种形式：自由贸易地区、共同市场以及部分经济优惠模式。自由贸易模式的两个组织是拉丁美洲自由贸易协会和加勒比自由贸易协会。拉丁美洲自由贸易协会创建于1960年，当时欧洲经济共同体也刚组建；加勒比自由贸易协会创建于1965年。但是，这种形式未能持续很久。

自由贸易地区模式未能取得成功，因此，拉丁美洲又出现了第二种模式，即由拉丁美洲自由贸易协大中的几个邻近成员国所成立的安第斯集团。他们认为一体化需要有比自由贸易更多的合作形式，为此他们制定了共同的对外关税政策，即对外国投资资本输入的限制，以及经济和社会政策的一体化。这些一体化形式与中美洲共同市场和加勒比共同体及共同市场的目标差不多。安第斯集团决定发展小区域工业，并将这些小区域工业分配给其成员国。这样可以进一步促进发展，但问题的另一面是区域性影响了实现全面一体化。

第三种模式是由拉丁美洲一体化协会采取的部分经济优惠政策。拉丁美洲自由贸易协会原有成员国决定不参加安第斯集团，但拉丁美洲一体化协会却给其成员国提供建立一系列双边协定的机会，只要期望建立这类关系，他们就可以扩大与其它国家的经济往来。这样就会促使有共同兴趣的国家更快

“Inter-American Development Bank Predicts Renewed Push for Economic In-tegration in Latin America.” I M F Survey, December 10, 1984. P P.369, 374—376.

地发展起来。

最近，拉丁美洲的巴西、阿根廷、乌拉圭、巴拉圭 4 国总统签署协定，建立一个共同市场。协定国总部设在拉丁美洲 11 国一体化组织的所在地——乌拉圭首都蒙得维的亚，共同市场集团由其成员国总统每 6 个月轮流担任主席。根据 1959 年罗马协定建立欧洲共同市场模式，这一在巴拉圭首都签署的共同市场协定决定了今后的发展计划。虽然拉丁美洲自由贸易协会创建于 1960 年，但是联合的效果并不大。这次 4 个国家建立共同市场，决定从 1995 年 1 月 1 日起，4 国将实行逐步减税、免税贸易，取消关于物品、服务、资本、劳动力流动的限制。虽然未通过关于建立共同货币的计划，但是 4 国同意将协调货币、财政、交流和海关政策。

（五）非洲地区的联合

非洲经济一体化也有几种不同的形式。如象牙海岸在非洲就参加了与政治和经济发展有关的 6 个不同的组织。非洲的主要集团有：西非经济共同体，由布基纳法索、象牙海岸、马里、毛里塔尼亚、尼日尔和塞内加尔组成；协约委员会（Entente Council），由贝宁、布基纳法索、象牙海岸、尼日尔、多哥组成；西非国家经济共同体，由贝宁、佛得角、冈比亚、加纳、几内亚、几内亚比绍、象牙海岸、利比里亚、马里、毛里塔尼亚、尼日尔、尼日利亚、塞内加尔、塞拉利昂、多哥组成；非洲和毛里求斯共同组织，由贝宁、Burkina，中非共和国、象牙海岸、毛里求斯、尼日尔、卢旺达、塞内加尔、多哥组成；非洲统一组织则几乎由非洲所有国家组成；南非发展协调会议，由安哥拉、博茨瓦纳、莱索托、马拉维、莫桑比克、斯威士兰、但桑尼亚、赞比亚、津巴布韦组成。除以上 6 个集团外，还有非洲开发银行。

这些集团有许多重叠的地方。虽然大部分集团是以经济一体化形式进行合作，但这些集团成员国总的来说比较穷，经济比较落后，合作的基础不扎实。非洲大多数国家主要依靠农业作为出口的主要收入来源。那里大部分工业水平低，因此还需要保护政策，根本不能开门与其它国家和地区进行竞争。这种状况阻碍了自由贸易地区的发展。大部分集团也试图在其它领域进行合作，如交通、其它基础工业、小型工业项目等等。

除了非洲统一组织外，西非国家经济共同体是最大的集团，它设有四个委员会：（1）贸易、海关、移民、货币与支付；（2）工业、农业与自然资源；（3）交通、电信与能源；（4）社会与文化事务。如同欧洲共同体那样，西非国家经济共同体努力取消所有内部关税，以建立共同的对外关税，但是西非国家经济共同体很难实现象欧洲共同体那样的其它内容的一体化。非洲统一组织是非洲区域性合作的最大的集团，它的宗旨是在非洲消灭殖民主义和种族主义，也就是说，重点不在经济发展。因此，以上所提到的非洲其它的小集团在经济合作方面才更有成效：

第三节 中国的国际企业与跨国经营战略

跨国经营是我国企业参加国际竞争的有效途径，是我国发展外向型经济

“ Four Latin Nations Sign Treaty for Comm On Market.” The WallstreetJournal , March27 , 1991. P. All.

的重要方式。通过跨国经营，可以加速开拓两个市场，利用两种资源，学会两套本领，对当前企业提高效益也有现实意义。

我国企业的跨国经营起步虽晚，但发展较快。到国外投资办企业，作为我国对外经济合作的一项重要内容始于 1979 年，投资领域最先开始于承包工程、餐馆、金融保险、咨询服务等行业，后来逐步发展到资源开发、生产、交通运输、医疗卫生、旅游等行业。截止 1985 年底，我国在国外兴办非贸易性企业 187 家，总投资额近 3 亿美元，其中我方投资 1.7 亿美元，分布在 45 个国家和地区。这段时期我国国外投资企业绝大多数规模较小，但为其今后的发展奠定了基础。1985 年以后，随着我国对外开放的进一步深入，我国先后有许多条件较好、有一定技术基础的大型企业参与国际竞争，在国外进行规模较大的投资，使我国海外企业的发展出现新的突破。到 1989 年底，我国在 88 个国家和地区开办非贸易性企业 645 个，协议总投资额为 22.33 亿美元，其中我方投资 9.51 亿美元，占 42.7%。1989 年以后，我国海外企业继续保持发展势头，到 1991 年，共批准各类海外非贸易性企业（包括合资经营、独资经营、合作生产）911 个，总投资额 24.8 亿美元，其中中方投资 10.6 亿，占 42.79%。加上贸易性的企业，我国在海外企业达 1700 多家。截止 1992 年底，我国在海外的贸易和非贸易性企业达 4117 家。1990 年 5 月，我国首批两家跨国企业已被联合国跨国公司中心正式认可。从地区分布来看，这些企业遍及五大洲 101 个国家和地区；从投资部门来看，以资源开发为主。目前投资的地区不断扩大，投资行业日趋增多，经济社会效益不断提高，对于利用国外资源、资金、技术、管理经验和信息，扩大我国对外经济交流，促进国内经济发展起到了积极的作用。

关于我国企业跨国经营问题，1991 年 11 月国务院研究室、国务院开发研究中心等 4 个单位联合举办了“中国企业跨国经营政策研讨会”，全国大型企业、对外经济合作公司和外贸集团以及四所大学的代表参加了这次会议。自从这次会议以后，探讨企业跨国经营的问题已成为我国理论界、企业界、管理界和高校的热门话题之一。大家在跨国经营的重要性、必要性等带有根本性质的问题上初步有了共识，同时也对涉及到体制、政策、管理等方面的实际问题，及时向政府主管部门反馈了许多值得重视的好建议。

一 发展企业跨国经营势在必行，符合我国国情

二次世界大战后，随着世界生产力的不断发展，国际间相互依赖程度的加深，世界经济区域集团化和全球化经济的形成，海外投资这一经济现象也呈现出越来越繁荣的趋势，各国的海外投资的流向和形式趋向多元化，发达国家的海外投资继续保持增长势头，很多发展中国家也纷纷卷入海外投资的行列，相互投资、多边投资、联合投资等层出不穷，盛况空前。根据联合国跨国公司中心季刊（1992 年 3 月版），全球范围内的对外直接投资在 1990 年达到 2250 亿美元，与 1989 年相比增加 7%。截止 1990 年，世界各国海外投资额达 1.5 万亿美元，已从美国占统治地位发展成美国、日本、欧洲三分天下。

世界对外直接投资的增长速度快于国内投资、国内产值、贸易和技术的流动。1985 年至 1990 年，无论是在发达国家还是在发展中国家，外国直接投资和流入量都相当于国内产值的 4 倍，相当于国内投资的 2 倍。在 1990

年，日本、英国和美国 3 个最大的资本输出国投资的增长速度有些放慢，而德国和法国的对外直接投资则有较大幅度增长。1990 年，德国的对外直接投资较 1989 年增长 60%，法国增长 85%。在发展中国家和地区中，南朝鲜和台湾都是资本的净输出者。但投资分配在发展中国家仍不合理。1990 年，整个发展中国家接受了 320 亿美元的直接投资，约占世界全部对外直接投资的 17%，但上述金额的 2/3 流入到 10 个最大的发展中国家和地区，他们是：阿根廷、巴西、中国、埃及、香港、墨西哥、马来西亚、新加坡、台湾和泰国。尽管中欧和东欧的资本流入有增加趋势，但资本流入额仍然较小。1990 年底到 1991 年 6 月，该地区合资企业总数为 25300 个，外资总额为 90 亿美元。

据有关资料表明，国外在引进外资与海外投资的比例为 1：1.1，其中西方发达国家的引进与投出比例为 1：1.4，发展中国家为 1：0.13，而我国仅为 1：0.05。就是说，我国的引进外资大于海外投资 18 倍。仅以跨国经营中的直接投资一项而言，我国投资额度只有 20 多亿美元，只相当于全球对外直接投资额度累计总额 1.5 万亿美元的一千分之一强。如此微乎其微的比例，与我国作为世界上最大的发展中国家的地位是很不相称的。也许有人认为，我国目前资金短缺，经济技术水平较低，国内建设主要是吸收外资和国外先进技术，没有力量到海外投资搞跨国经营。但我们认为，我国应该跨出去，而且有可能成功。

从国际方面看，首先，海外投资并不完全取决于一国在资金、技术和经济发展水平的绝对优势，而是取决于与它国相比较的相对优势。日本生产的中高档小轿车性能好，便以此打入美国、西欧市场；美国电子技术较各国先进，美国公司便在全球遍设电子厂；南朝鲜等新兴国家和地区，以其在轻纺、机械等传统工业上的相对优势，挤入西欧、北美市场。其次，海外投资有利于绕过关税壁垒和贸易保护主义，就地生产、就地销售或转口销售，扩大出口金额，增加国家外汇收入；同时，海外投资可以为本国吸收国外经济和技术发展动向等。

从国内市场看，在生产国际化日益发展，世界经济趋向集团化、全球化，在世界范围内的信息技术、新材料技术、新能源技术、生物技术、海洋技术、空间技术等技术革命日新月异的今天，只在国内搞投资建设还不够，还应该到海外投资办企业，搞跨国经营，说到底，这也是利用外资的一种形式。而且，海外投资比引进资金有一定的方便之处。这是因为：

1. 到海外办企业的资金，相当部分来源于国际金融市场，有些项目甚至全部流动资金都是来自国际金融市场，直接利用了外资。从我国几年来创建的海外企业来看，一些大型项目并不是真正从国内输出资金，而是靠在国际金融市场上融资。

2. 到海外投资办企业，是引进外资和技术的必然结果，先引进、再输出是导致向外投资的必然趋势。而且，这类企业可充分利用世界各国经济的互补性，可利用当地的土地、生产设施、服务设施和人才技术，这也是对国外资本和技术的间接利用。

3. 到海外投资办企业，只要前期可行性研究工作充分，双方配合好，经营者管理得法，我方可以较少的投入，直接获取我国所短缺而又必需的资源、技术和经营管理经验，改善我国国内企业的生产条件，特别是改善我出口厂家的生产技术条件，增加我出口创汇能力，其效果与引进外资相同。在某些方面，特别是在了解当地市场和掌握先进技术和管理经验方面，其效益比在

国内引进外资还要明显。

目前，我国到海外投资开办企业的条件已经逐渐成熟。建国 40 多年来，我国已建成门类较齐全的工业基础，并在适用技术和传统工艺上拥有一定优势。10 多年的经济体制改革也促使我国一些发展迅速、技术和管理先进的大中型企业发挥自己的优势，去开拓国际市场。另外，经过 13 年的探索，我国已培养了一批具有较丰富经验的创建海外企业的人才，出现了众多外向型的公司，这些公司在国际上享有一定的信誉。这就是说，我国企业在利用外资的同时，不失时机地参与海外投资，搞跨国经营是完全可能的，是符合我国国情的。譬如，1984 年上海机床厂为求得企业的生存与发展，在上海市政府的支持下，冲破了各种思想障碍和条条框框，率先大胆地同香港、西德企业合作，按国际规则在大洋彼岸的美国亚特兰大市开设了一家经营各种机床产品、配件并提供售后服务的合资销售公司。时间过去了 8 年，跨国经营的销售公司已在美国站稳了脚跟，一批批中国产的机床畅销美国、欧洲，派出的中国专家每天 24 小时为用户提供全天候服务。上海机床厂厂长陈善福谈到跨国经营给企业带来的好处时说，“我们既开拓了本厂和代理企业产品销售市场，掌握了国际市场最新信息，培养、锻炼了一批跨国经营实务人才，又增强了企业活力，提高了经济效益”。还有，上海自行车（集团）公司把“凤凰”车厂办到巴西和荷兰，也很成功。我国跨国经营最成功的要算是中化公司，1987 年开始创办海外企业，1988 年至 1990 年 3 年中，公司总营业额为 354 亿美元，其国际经营营业额 118 亿美元，经营的范围涉及国际贸易、国内产业投资、航运、金融、保险、房地产、服务等领域，国内有 15 个直属子公司、分公司、特区子公司，3 个联营公司，海外机构 62 家，公司系统有职工 3411 人，海外企业当地雇员 868 人。

二 企业跨国经营必须考虑的因素

企业的跨国经营，其组织和业务活动都不同于国内企业经营，它超越了国境，经营环境也与国内有很大的差异，各国的政治、经济、文化、历史、社会等背景的不同，深刻地影响着企业的跨国经营管理。

企业在考虑跨国经营时，必须考虑企业自身的条件，即企业的内部环境。从企业内部来看，制约企业跨国经营的因素主要有五个方面，即目标、资金、技术（产品）、人才和信息。

1. 企业跨国经营必须明确目标。企业进行跨国经营的目标是绕过种种贸易障碍，争取产品销售市场，确保本国经济发展所需海外资源的供应，跟踪国外的技术发展，引进国外的先进技术，以及利用国外廉价的自然资源和劳动力，降低生产成本，提高产品竞争能力。从我国企业目前的情况看，跨国经营的目标必须明确，到哪些国家办什么样的公司，生产或经营什么产品，近期内或一定时间内准备达到什么目的，采取什么措施等等。国际市场不是一片未开垦的处女地，而是已经被当地和外来的各种力量占领或“覆盖”着。我们要挤进去占有一定份额，以至要建立相对稳定的阵地，必须权衡自身的实力、优势和弱点，知己知彼，创造能够同竞争对手较量的条件。

2. 企业跨国经营需要大量的外汇资金。就我国目前的企业资金实力而言，能完全依赖自己的外汇资金开展跨国经营的企业是很少的，而且作为社会主义公有制经济的国家，国家的外汇资金的确有限，但拿出一部分外汇资

金集中一批大型企业集团到境外直接投资企业，是可以做到的。如我国已经实行跨国经营的大型企业或企业集团（首钢、二汽、熊猫电子）、外贸专业总公司（中化公司、五矿公司等），就是具有中国特色的跨国企业的先行主体，他们大都拥有独具中国特色的竞争优势，采取小规模生产技术、劳动密集型适用技术、较低的劳动力成本和管理成本等经营方式。当然，在具体选择跨国经营的项目时，必须考虑我们的资金实力，不盲目追求耗用资金大的项目。此外，在条件成熟时，我们也可以利用当地及第三国的资金，创办和发展我国的跨国企业。

3. 跨国经营必须有先进的技术（产品）来支撑。但技术的先进性是相对的。各国经济技术发展水平是有差别的，即使在同一国家，其不同产业技术水平在世界上的地位也是不同的，我国的产品专业技术水平具有多层次的特点，这就为我们寻求相对的技术优势（先进性）提供了可能。因此在开展跨国经营时，应寻找和利用我们的相对技术优势。

4. 拥有精通国际化生产与经营的人才，是企业跨国经营的必备条件。从事跨国经营，一方面必须有国内派出人员，一方面也必须聘请当地人员和外籍人员。如果我们计划建立一个有一定经营规模的跨国企业，不仅要有管理、销售、技术人员，而且还要有对某个国家或地区特别熟悉的金融、法律、人事、财会、公关等专门人才，因为世界各国及地区之间的差异很大，直接影响企业的跨国经营。因此，企业跨国经营必须重视人才培养，在竞争日益激烈的国际市场上搞企业，涉及面广，业务性强，需要较高的管理和技术水平。实践证明，海外企业经营的好与坏，关键之一是我方选派的管理人员素质如何。国际市场的竞争，归根结底是人才的竞争。要选派那些政治素质好、技术业务过硬、通外语、懂法律、懂经济、年富力强、身体健康的人员到海外企业去工作。企业还要努力培养一大批学有专长、年富力强、勇于开拓和精通国际企业经营管理业务的人才，这是我国企业发展跨国经营的基础条件。

5. 信息是企业跨国经营的指南。没有广泛准确的信息，企业就会陷入巨大的经营风险之中。在当前国际经济格局处于新旧交替并趋向区域化、一体化发展的新形势下，我国企业实行跨国经营，必须增强信息观念，强化信息功能，积极利用并进一步完善现有的信息中心和各驻外机构的信息渠道，建立联结海内外的信息网络，收集多种国际市场信息，并对企业跨国经营做出对策。

三 国际经营环境

我们不仅要了解国际上的经营环境，还要深入了解和研究不同区域经济集团、不同国家以及不同产业的经营环境，研究那里的市场结构特点、竞争优势和我们在那里开展跨国经营将会面临的障碍、挑战以及可能出现的机遇等。在这方面，高等学校与企业可以配合。对海外投资项目一定要进行可行性研究。由于外国的政治法律制度、经济运行方式、经营管理方式、风俗习惯与我国不同，因此在国外办企业，情况复杂、风险很大。在可行性研究方面，应对项目所在国的政局、吸收外资政策、市场预测、资源和技术合作伙伴等进行充分研究论证。

总之，企业的跨国经营，就是要在分析内部条件和外部环境，尤其是国际和所在国投资环境的基础上，确定我们的跨国经营战略，建立起我国社会

主义的跨国经营企业等。

四 我国企业的具体战略

分析当前欧洲共同体和欧洲经济区、北美自由贸易区以及亚太经济区，我们应根据各自不同情况确定自己的跨国经营方针。

1.对欧洲经济区和统一大市场，应以争取市场、跟踪和引进技术为目标，以企业集团为单位，直接投资设厂。具体来说，如果我们在欧洲市场上占有某种优势，但正在或有可能受到竞争威胁及其它因素的干扰时，应以确保市场地位为目标，采取在欧洲经济区国家设立独资企业的方式，就地开展生产经营。如果我们的产品在欧洲经济区市场上增长潜力较大，但目前市场占有率较低，则可以考虑在当地设立合资企业，以利于当地合资者的销售渠道，迅速提高产品的市场占有率。此外，对于技术标准变化频繁，认可手续繁杂的产品，也以在当地设立合资企业进行生产经营为宜。如果我们的某些技术以欧洲经济区国家为主要来源，或者欧共体国家在这方面占领先地位，我们可以通过兼并或收购当地企业的办法，跟踪引进技术。

2.对北美自由贸易区，我国企业跨国经营的目标除了争取市场、引进技术之外，还有开发当地自然资源、满足国内需要这一目标。在经营战略的选择上与欧洲大市场的战略基本相同，但要注意美加墨三国在经济产业发展水平上的差异。譬如，如果是跟踪和引进技术，则主要针对美国，如要通过降低成本来提高产品竞争力，则主要考虑墨西哥。

3.对亚大经济区，尤其是亚洲地区，我们应以具有优势的产品和技术向东南亚国家投资，以求在与日本、南朝鲜等国家和地区的竞争中占有一席之地。同时，应充分利用香港作为世界贸易金融中心的特殊地位，在香港设立以大陆为生产基地，集贸易、金融和生产于一体的综合性跨国企业。

从宏观角度而言，我国国际企业应主动投身于世界性的经济洪流中，要处理和协调好我国与各地区集团之间的企业、经济关系，在保持与地区集团成员国际经济合作的基础上，扩大和加强与整个地区集团的国际企业的交往，要在坚持政治、外交等基本原则的基础上，兼顾利益、责任和义务，积极参加亚大地区部分经济集团的酝酿、筹备。

我国今后的扩大对外开放应立足于在世界经济体系中发展我国的国民经济，一方面通过引进技术、引进资金、引进先进的管理方法，不断缩小在工业化进程中同发达国家的差距，为国民经济注入生机活力；另一方面提高我国国际企业的效率和效益以及经济上的国际竞争能力，提高和扩大我国参与国际分工和国际交换的深度和广度，争取国际经济合作伙伴，扩大国际企业的交往，顺应经济一体化的进程。

合理化的产业结构是制定长期经济发展战略的核心，90年代我国产业结构的调整和升级的进程和结果将直接影响未来10年、甚至21世纪国民经济的发展。毫无疑问，对于国际分工地位逐渐上升，国际依存度日益提高的我国来说，产业结构的调整和升级应该以外向型经济、国际企业发展战略为引导并由此而得到推动。但是，发展中国家经济发展的实践表明，外向型经济以及国际企业的发展是有条件的，并不是只要发展出口，就能带动经济正常发展，也不是说凡可以出口的商品都应该打入国际市场，如果某些产品的出口长期以牺牲国内利益为代价，那么，增大出口反而会压抑相关产业的发展。

国际企业对国民经济增长的带动和促进作用能否有效地发挥出来，关键在于不仅要使得出口产品结构与国内产业结构相协调，而且国内产业结构也要与世界产业结构有机地连接在一起。今后我国国际企业的发展、产业结构的调整和升级面临艰巨的双向衔接任务。由于各产业之间灵活的联动机制比产业结构数值本身更为重要，因此，只有在充分发挥国内各产业、各地区的相对比较优势，形成良好的国内产业对外适应机制的基础上，不失时机地抓住世界性产业结构重组过程中提供的各种机会，才能形成国内产业结构、出口结构、世界性产业结构的良性循环，取得较好的经济效益。

我国外向型经济、国际企业的发展取决于我国所参与的国际分工和国际交换的实质和内容，它的主旋律应该是出口导向与进口替代的综合实施，即对国内已经成熟、具有一定国际竞争力的产业实行出口导向的鼓励政策，对国内新兴的、国际差距较大的产业实行进口替代的保护政策。

我国除了加强和完善传统的对外合作、对外交往的方式和途径外，还应大力发展劳务输出，发挥人力资源的优势；在继续创造条件引进外资、技术等同时，还应以我国技术、人力及部分行业的相对优势为基础，积极地走向世界，建立一些以中资为主或以中国技术为核心的跨国企业，带动国内相关产业的国际化。

为了我国国际企业和经济在 21 世纪全面走向世界，应该把扩大大、中型企业；特别是企业集团的外经外贸权限，为它们创造在国际竞争中壮大发展的条件作为企业改革的重点之一。

我们的企业正处在一个急速变化着的世界经济集团化、全球化格局中，优胜劣汰是这个世界奉行的最高法则。提高我国企业的国际竞争力作为一个战略目标迫在眉睫。因此，我国应当让大型国营企业或企业集团创建和发展跨国企业，确立以经营专业公司、大型工业生产企业和集团、大型工贸、投资公司或集团为我国企业经营的先行主体，根据我国现有的政治经济条件和相对优势，选择以亚大地区为重点，并且考虑欧洲经济区和北美贸易区国家，在扩大对发展中国家投资的同时，巩固和发展在发达国家的投资，开拓我国社会主义的跨国企业，参加区域性经济贸易集团，参与国际竞争，在国际经济贸易市场上占据一席之地，使我国的对外经济步入一个新的大发展时期。

案例分析

一个新的共同市场：美国、加拿大和墨西哥

70 年代末，许多人期望美国、加拿大和墨西哥能建立一个象欧共体的共同市场。这样的共同市场具有其它共同市场一样的特征，如取消一切地区贸易关税和配额，有一个共同的对外关税，以及流通生产因素。其主要目的是使美国摆脱对石油输出国组织（OPEC）的依赖，而从加拿大和墨西哥直接获得石油和天然气。

这个新市场会因为美国的经济力量而规模宏大。从现实经济条件看，三国存在明显差别，见下表：美加墨三国基本经济指标

1、基本情况

1988 年人口 (百万)	人口增长率 (1980~1988 年, %)	1989 年国民 生产总值(10 亿美元)	在 三 国 CNP 总计 中的比重%	人均生产总 值(美元)	领土面积(千平 里)
加拿大 26.1	0.9	937.5	8.0	16860.0	9976.0
墨西哥 83.6	2.2	151.9	2.8	1820.0	1973.0
美国 245.9	1.0	4863.7	89.2	19870.0	9363.0

2、商货贸易情况 (1988 年, 10 亿美元)

	美国	加拿大	墨西哥
出口	315.0	111.4	20.8
进口	458.6	112.2	19.6
商品和要素服务的 出口占 GNP 的%	7.0	29.0	16.0

3、经济结构 (1985 年)

	加拿大	墨西哥	美国
农业	3.0	11.0	2.0
工业	30.0	35.0	31.0
(其中制造业)	(16.0)	(24.0)	(20.0)
劳务	67.0	54.0	67.0

4、墨西哥与美国的贸易往来 (10 亿美元)

时间	出口	进口
1989	22.8	23.4
1990	25.9	27.9

一个有这样三国组成的共同体能够做到能量完全自给，而且三国制造商得以自由进入彼此的市场，加拿大和墨西哥的农业和生产部门会因为美国的先进技术而受益非浅，特别是先进技术的输入可减轻墨西哥严重的失业状况。

如上表所示，三国进出口贸易额很大。美国和加拿大的贸易是最大的双边贸易，而且将来还有扩大的趋势。1979 年，“东京关税和贸易总协定(Tokyo Round of GATT)”签订后，一直到 1987 年底，加拿大对美国 80% 的出口以及美国对加拿大 65% 的出口都是免税的，加拿大对美国另外 15% 的出口只有 5% 或更少的关税，而加拿大对美国的有关税的进口平均关税是 8.5%，是美国对加拿大的两倍多，这说明两个政府相比，加拿大更多地采取了保护政策。

美加合作：近来，美国和加拿大的各种经济合作形式不断产生。自 1965 年，两国就有了“汽车产品贸易协定”，规定两国某些汽车产品可以免税。80 年代初，两国讨论在其它方面，如钢铁和纺织品方面实行更广泛的免税政策。1987 年美加就自由贸易进行了进一步谈判。美国担心政府给加拿大商业的补贴数额以及对加拿大进一步投资问题；而加拿大从法律上使美国制造商

能免税，在加拿大实行公平竞争。两国宁愿以国际法解决贸易争端，而不用反倾销政策和抵销关税法。由于更容易进入美国市场而产生的规模经济，加拿大制造商可以降低大约 20% 的成本。

1988 年 1 月 2 日，加拿大 Brian Mulroney 首相和美国 Ronald Reagan 总统签订了“加美免税贸易协定”，该协定已于 1989 年 1 月 1 日生效。尽管两国在 1988 年认可了这个规定，但却认真地考虑可能的障碍。加拿大担心的问题是：（1）加拿大会失去其文化特性；（2）与美国暴力社会结合太紧密；（3）有损于外交独立性；（4）被美国在政治和经济占上风。一些人，尤其是美国中西部的政治家担心美国产品会败在加拿大手下。然而，两个市场在更自由的环境中发挥扩展的积极作用，美国能增加 75 万个工作职位，加拿大能增加 15 万个。一些专家预言大批量生产线将转移到美国，而小批量的专业线转向加拿大。这两个市场的扩展比欧共体内存在的障碍少，但实际上会比欧共体大 15%。

美墨合作：墨西哥对美国的出口比对加拿大的多得多。它对美国的出口根本不存在总出口量 40% 的关税（尤其是石油和咖啡豆），其它商品的关税平均是 6.03%。另一方面，墨西哥到 1986 年才加入国际“关税与贸易总协定”（GATT）。以前，墨西哥对进口商品征 35—100% 的关税。根据 GATT 规定，这些关税正逐步减少。墨西哥过去站在保护主义的立场，一直不加入 GATT，其结果是它复杂的许可证制度将许多外国产品拒之门外。到 70 年代，由于石油收入降低而面临巨大压力时，墨西哥才不得不放开商品和服务项目的进口，以履行其国际义务。但是，一部分付给工业国家资助的钱使其贸易环境得到放宽。

美国在加拿大和墨西哥的投资：美国是在加拿大和墨西哥的最大外国投资者。但墨西哥和加拿大略有不同，因为有一段时期，它禁止新的外国投资者拥有大部分产权，尽管墨西哥政府于 1984 年放宽了对外国产权的限制，但很少有外国企业愿意让大笔投资在如此不安定的环境中冒险。但有些美国公司在靠近美国边境处建立生产流水线，以利用墨西哥的低劳动率。生产流水线使墨西哥经济能够得到更多的外汇，该项收入比旅游业的收入大得多。

1978 年，美国公司向加拿大提供 79.4% 的外国直接投资。1979 年，美国公司控制了加拿大 100 个最大公司中的 45 个。美国在加拿大的分公司占加拿大所有制造业的 43%，所有石油和天然气公司的 58%。在 Pierre Trudeau 担任首相时，加拿大政府有几年试图剥夺美国企业在加拿大的产权，尤其在石油和天然气工业中。但是，越来越不利的投资环境迫使政府作了一些让步。与 Trudeau 相反。Mulroney 首相大力鼓励外国投资。尽管如此，美国在加拿大的投资还是开始减少。到 1988 年美国 MNE 只控制加拿大企业 17% 的财产。“美加自由贸易协定”却使加拿大企业在美国拥有大量资产，许多观察家认为加拿大人在美国的公司财产将与美国投资者在加拿大拥有的公司财产一样多。

墨西哥的劳动力价格比加拿大和美国的低，但生产水平同样也低。

尽管三国都有一定的失业率，但墨西哥最突出。事实上，墨西哥的失业率非常高，失业工人不断进入美国边界寻找工作。这种趋势一方面给美国提供了大量低技术的廉价劳动大军，另一方面却使两国关系紧张化。如果劳动力象商品和资金一样可以流通，移民就会急剧增多，形成各种社会和经济问题。尽管如此，美国和墨西哥在 1987 年开始了讨论签定自由贸易协议的可能

性。

1991年6月美国、加拿大与墨西哥正式开始进行一项三边自由贸易谈判，签署北美自由贸易区协定。

思考讨论题

1. 列出新的共同市场给三国带来的好处。
2. 列出这种联盟可能引起的主要经济问题。
3. 讨论这种联盟对政治和经济的影响。
4. 作为一个中国的企业家，针对这个新的共同市场，你将采取哪些适合于三个市场的策略？你作出决定所考虑的因素是什么？

第三章 国际企业的理论基础

世界上国际企业的理论是各种各样的，包括从传统的商业往来到最新的跨国企业的经营管理等形式。历史上国际贸易与国际企业几乎成了同义词。因此，了解国际贸易理论将成为理解当今和未来国际企业理论、模式的关键。

随着跨国公司的出现，国际企业管理的理论和模式、世界经济结构都发生了戏剧性的变化，如果我们仅仅用传统的贸易理论来解释当前国际企业的现实就会有较大的局限性。理论式和经验式的研究结果表明，直接私有投资使我们易于理解国际企业的作用，当然解释和预测未来国际企业发展模式还有待进一步的研究。宏观的国际经济理论必须与微观的国际企业行为理论相结合。

本章主要讨论国际企业的理论与模式，试图揭示跨国企业如何以及怎样产生的理论基础，并从理论上考察国际企业的模式。

第一节 国际贸易理论

随着历史的推移，国际贸易理论已有了很大发展，它继续影响和主导着当今国际企业管理的思想，尤其是对政府的政策制定更有影响。国际贸易理论在当今国际企业经营管理的许多环境中仍然是管理的基础理论。因此，虽说用国际贸易理论解释现代和当代国际企业带有很大的局限性，但是国际企业的经理和管理者还是需要精通国际贸易理论。国际贸易纯理论和传统贸易理论关心的主要问题是：为什么国家要进出口产品？贸易的价格和条件是什么？怎样根据国家的特点进行贸易往来以及贸易怎样影响国内要素的价格？关税等贸易干预会带来什么样的结果？贸易会有什么样的利润，又如何在国际国之间进行分配？

由于这些问题多多少少与政府制定政策有关，因此要加以申明的是没有一种理论可以将所有这些问题解释清楚。下面主要介绍有关国际贸易的各种理论，以使我们通过国际贸易理论理解国际企业经营管理的。国际贸易理论可以帮助我们理解在什么地方生产并销售某种产品有竞争力，也可帮助我们理解并预测政府会制定什么样的贸易政策以及这些政策对竞争力的影响。

一 重商主义

为什么一些国家的经济只依靠其主要产品的生产和出口，而无视、忽视其它产品的自给自足？这一问题的回答要靠 1500 年至 1800 年期间许多学者提出的重商主义这一经济哲学来解释。

重商主义假设一个国家的财富是依靠其财产的库存，一般是指黄金的储存量。贸易是重商主义这一经济哲学的不可分割的一部分。因此可以说重商主义是贸易的第一理论。

政府寻求出口量大于进口量，如果能实现这一目标，即他们的贸易以黄金形式计算，价值将比其它那些贸易逆差国家要高。这一时期是国家形成时

最能说明这一时期“重商主义”哲学理论的代表作是 Eli Heckscher 的 *Mercantilism*, Lond On: Geor Re Allen & Unwin, 1935。

期，黄金为巩固中央政权起了积极的作用。问题是，国家怎样才能实现出口量比进口量多这一目标呢？一般而言，贸易是由政府控制的，政府制定了许多限制进口、补助出口的规定。过去英国有一些殖民地国家就是在英国政府控制下进行贸易的。如英国需要向国外购买某些商品，英国首先要求殖民地国家向它提供所需的这些商品，帮助达到这一贸易目标。第二，殖民地列强希望与殖民地国家达到贸易顺差，这样他们可以获得收入。他们不仅垄断殖民地国家的贸易，而且阻止殖民地国家生产产品。这种方法使得殖民地国家必须出口价值低廉的原材料，进口价值昂贵的制成品。美国独立革命的主要原因之一，就是英国政府禁止美国殖民地生产制成品。

到 1800 年，重商主义哲学已不再流行，殖民地列强们制定了一些限制殖民地国家发展工业的规定，但也有一些鼓励性政策。随着第二次世界大战的结束，不少殖民地国家开始独立，贸易的模式也开始改变。

到目前为止，世界各国还沿用一些重商主义时代的词汇。如我们现在用的“外贸顺差”（favorable balance of trade）一词，说的是一国的外贸出口大于进口，而“外贸逆差”（unfavorable balance of trade）一词，就是指进口大于出口。我们不少人还会用“出超”（favorable）一词说明有利，而将“入超”（unfavorable）当作不利。其实出超并不一定是有利，入超也不一定是不利。一个国家外贸顺差只是说明眼下它从国外进口的货物和服务价值比出口到国外的货物和服务要小。在重商主义时代，是用黄金转让的办法解决顺差和逆差。而当今解决逆差的办法是一国向另一国给予信贷。如果一国没有按期全部偿还这些信贷，那么所谓的外贸顺差也可能使贸易顺差不利。

新型的重商主义（neomercantilism）一词用来描述那些国家力图使贸易获得顺差，目的不是想寻求更多的黄金，而是试图达到一些政治或社会目标。如一国力图通过向国外出口过剩的产品，达到充分就业的目的，或者一个国家为了在某一地区保持政治影响，就向这一地区出口比进口更多的商品。

二 绝对优势

在重商主义政策指导下，为了减少进口，许多国家尽一切可能使自己自给自足，他们尽可能地发展当地产品。这当然不是说每一国家都有能力生产自己所需的所有产品。在国内无能力生产某些产品，国家却规定不准进口，而人们又需要时，就会产生走私现象。

1776 年，亚当·斯密在《国富论》一书中对重商主义者们的各种设想提出了批评。亚当·斯密批评了重商主义者提出的一个国家财富依靠其自己财产的库存的观点，他认为一个国家的真正财富是公民所能获得的货物和服务。斯密发明了绝对优势理论（Absolute Advantage），即不同国家可以生产不同的产品，一些国家生产产品要比另一些国家更有效。根据这一理论，他提出如果公民可以从国外买到更便宜的产品，为什么非要他们购买国产品呢？

斯密认为，如果可以自由贸易，每个国家可以根据自己的特点生产出自

此书已被许多出版商再版。关于对重商主义的批评，可参阅 Adam Smith, *An Inquiry Into the Nature and Causes of the wealth of Nations*. Oxford: Clarendon Press, 1976.

己的产品，这就有竞争优势。当一个国家在一种商品的生产上比另一个国家更有效率，即具有绝对优势；而在另一种商品的生产上比其它国家效率低，即具有绝对劣势。那么，每一个国家都能通过专业化生产它具有绝对优势的产品或通过与其它国家交换其具有绝对优势的部分产品而获得利益。资源可以转向有效的工业，因为国家不可能在无效的工业上去竞争。这样国家经济可以变得更加有效。这是因为劳动力反复做同样的工作而变得更加熟练，他们不用从一种工种转到另一工种而浪费时间，而且长期生产某种产品可以促进更有效的工作方法的发展，一个国家可以利用过剩的专业产品去交换进口产品，但一个国家应该在哪些产品上实行专业化生产呢？虽然斯密认识到市场可以作出决定，但是他认为一个国家不是有自然优势就是有后天的优势。

所谓自然优势（natural advantage），是指土地、气候等自然条件。一个国家可以利用自然优势生产产品，如不同地区可以决定种植什么样的农作物。特别在出口之前如果能通过加工农产品或其它自然资源而使交通运输费用减少的话，不同地区各自的自然优势就显示出来了。所以，正是不同地区的不同自然优势帮助解释了某些产品在哪些地方生产或加工更有效。气候可以决定生产哪些农产品有效，如我国南方可以种植双季水稻，就是因为有必要的气候条件。我国可以很容易地生产出丝绸来，而美国生产丝绸就不是那么方便，因此，两国可以进行贸易往来。两国气候条件越是不同，他们就越是可以利用各自的自然优势互相进行贸易。

所谓后天优势（acquired advantage）是指技术。当今大部分贸易主要是制成品，而不是农产品和自然资源。我们知道，自然优势和运输费用是决定在哪里能有效地生产哪些产品的重要因素，我们也发现：许多产品的生产地点是由后天优势，即技术决定的。生产技术的优势是指生产不同产品的能力。如丹麦出口银餐具，意大利出口皮革产品，这倒不是因为丹麦有银矿或意大利从牧场可以获得许多皮革，而是因为这两国的公司发展了有特色的产品。加工技术优势是指有效地生产同类产品的能力。如日本，虽然它必须从国外进口生产钢的铁和煤等原材料，但日本有生产钢的先进技术，能生产出优质钢，日本一直是钢铁出口国。

三 相对优势

如果一个国家有相对优势（comparative advantage）生产所有产品，那么它会出现什么情况呢？1817年，英国古典政治经济学家大卫·李嘉图（David Ricardo）出版了他的著作《政治经济学与赋税原理》，他以英国和葡萄牙进行贸易为例，提出了著名的国际分工和贸易理论——相对优势理论。

在李嘉图的释例里，葡萄牙生产1单位的酒需要80工时，生产1单位毛呢需要90工时，英国生产同量的酒和毛呢则分别需要用120和100工时，葡萄牙占绝对优势，但生产酒的优势相对毛呢更大，它与其同时生产两种商品，还不如集中全力生产酒，然后用酒去交换英国毛呢，这样，它每用90工时生产的1单位酒就可以换得单位的英国毛呢，而毛呢在其国内生产要用90工时；英国每用100工时生产的1单位毛呢虽只换得1单位的葡萄牙的酒，但比起它自行生产同量的酒所必须耗费的120工时还是节约了20个工时！由此可见，一个国家，即使样样商品都占绝对优势，也只应生产其相对有利的商品。

反之，哪怕每件商品都有不利条件，也只应生产其不利条件最小的商品。各国专业化生产各自具有相对优势，即比较成本有利的产品，并进行国际交换，那么，贸易双方都能够从生产资源有效配置和劳动生产率不断提高中获得更多的经济效益。从以上释例可以看出，李嘉图的相对优势理论认为，如果一国能有效地生产某些产品，并实行专业化生产，无论它与别国相比是否有绝对优势，它总可以通过贸易获利。也就是说，如果一国与别国相比有相对优势生产出某些产品，并实现专业化生产的话，它将与那些生产这些产品相对不利的国家进行贸易往来，这样既有利可得，又可争取更多的资源。换言之，这种理论强调相对优势而不是绝对优势，说明每一个国家都有对外贸易的基础，专业化和对外贸易比国家自给自足的政策更有效。

四 要素比例理论

虽然斯密和李嘉图在他们的绝对优势和相对优势理论中阐明了那些有优势生产专业化产品的国家如何增加产量，但他们的理论未能帮助确定一个国家生产哪类产品可能有优势。他们认为，自由市场可以引导生产者更有效地选择生产那些有竞争力的产品。一个多世纪以后，瑞典经济学家埃利·赫克歇尔（EliHeckscher）和伯特尔·俄林（BertilOhlin）发展了要素禀赋理论（Factor Propotions Theory）。这一理论认为，国家之间现有劳动力、土地或资本的差异可以解释要素成本的差异。他们推论，如果劳动力与土地和资本相比要雄厚得多的话，劳动力就会便宜，而土地和资本就很昂贵。如果劳动力少，那么劳动力就会比土地和资本要贵。这些要素成本引导国家利用丰富、便宜的生产要素去增加生产，出口产品。例如，我国人口众多，有着大量的劳动力，我们就可以利用劳动力这样一种竞争优势，生产许多不同产品。根据生产要素禀赋理论，有些国家面积小，人口又多，如荷兰，因此不管它的气候、土地条件如何，荷兰不可能生产出需要大片土地的产品，如麦子、水稻等，也不能发展畜牧业。大量生产麦子，发展畜牧业，出产绵羊等只有在也许象澳大利亚、新西兰、加拿大等国才更方便些，因为这些国家人口不多却有大量土地。在香港，最成功的工业就是那些利用最少限度的土地使更多人就业的工业，如服装生产可在高层建筑内进行，工人工作的空间很小。香港无法大量生产汽车，参加汽车工业的竞争，因为汽车工业生产需要很大的空间。

劳动力多，资金少时，人们就可以充分利用人才资源这一竞争优势；相反，劳动力少，资金雄厚时，人们就可以充分利用资金这一竞争优势。如印度、伊朗就充分利用人力资源生产出大量的手工地毯，而美国、英国则利用其雄厚的资金装备设备，生产出机制地毯。

传统的国际贸易生产要素禀赋理论认为，一国竞争优势的建立，是赖于本国所具有的生产要素，即土地、劳动力、资本的禀赋。例如，劳动力充裕而资本缺乏的国家，就可以出口劳动密集型产品，进口资本密集型产品；而资本充裕、劳动力昂贵的国家则进口劳动密集型产品，出口资本密集型产品。但是，现代国际贸易理论的视野更宽广了，所提出的影响国际竞争优势的因

David Ricardo, On the Principles of Politica I Economy and Taxation. 原著 1817 年出版于伦敦，后不少出版商重版，可参阅。

素更多了。其中一个重要标志是强调科技进步在国际竞争优势上的关键作用。不论是国家，还是企业或个人，要创造国际竞争中的相对优势，就要高度重视发展科学技术。

总之，以上各国国际贸易理论，只能说明国际贸易的经营活动，但并不能真正解释企业国际化活动形式。这些传统的理论认为一国的生产要素——土地、劳动力、资金等是固有的，缺乏信息并非就是缺乏国际贸易机会。贸易理论并不认为技术、管理、市场等技能可作为重要的生产因素。

很显然，各国的外贸和国际企业中的许多决策是由部门作出的，但是政府政策对这些决策有很大的影响。传统的贸易概念不能解释大多数国际企业经营管理现象，而国际企业经营管理包括的范围很广，其中有国际投资、资金转让以及外贸活动等。

除了传统的进出口业务外，企业向国外市场提供货物或保证国外物品进口有许多方法，它可以通过直接投资保证国外货物的生产，也可以通过向国外生产产品许可证满足国外的需求。当今越来越多的企业正在建立市场战略，向世界市场进军。

第二节 直接投资理论

国际经济很重视国际资本流动和国际商品流向。在资本领域，理解有关国际企业模式的重要问题是在直接投资前提下考虑的，也就是说，直接投资是由外国投资者决策控制的，而外国证券投资不是由外国投资者所控制。

一 国际直接投资的含义

为了解释国际间的直接投资模式，经济学家们拓宽了国际投资理论基础，以便认识跨国公司、多国公司的作用。实际上，这是将企业的微观理论与国际资本流动的宏观理论相结合。

经济学家们提出了各种不同的直接投资理论。一种理论认为，直接投资并不一定完全代表在国外资本形成的国际资本流动。直接投资是在大规模发展市场中进行的，不管它是否有眼前利益还是长远利益。另一种理论是“防御投资”。这种理论认为，只要有市场存在，从长远利益看，总是有利润的。还有一种理论认为，外国直接投资是由市场优先选择，拥有用外币标准价格资产的货币现象。正如罗伯特·爱利伯（Robert Z. Aliber）指出，如果世界统一货币，那么兑换风险和货币升水就不会存在；直接投资的分析只是考虑经济投资在什么地方问题。

国际直接投资是国际资本流动的一种现象。国际资本流动是国际间经济往来中除了国际贸易以外的另一种基本内容。国际资本流动是指一国政府、企业或个人与别国政府、企业或个人之间以及与国际金融组织之间资本的流出和流入。在资本流动过程中，货币资本和实物资本是互相转化的。国际资本流动的基本理论是资本在资本边际生产力存在差异的情况下，从一国流向另一国。也就是说，各国利率的差异引起资本流动，资本从资金雄厚的国家

流向资金短缺的国家，或者是资本从利率较低的地方流向利率较高的地方。总之，资本流动通常指与投资 and 借贷等金融活动相互联系而以谋取利润为目的的资本输出与输入。

但是，近 20 多年来，直接投资的资本流动规模之大，速度之快，一般理论已无法满意地予以解释。例如，有大量的直接投资国际资本的双向流动。美国企业大量向欧洲直接投资，同时欧洲的企业又大量向美国直接投资。再者，直接投资经常不是国际资本的流动，而是企业通过向所在国借贷增加在该国的直接投资。

二 直接投资的基本理论

国际直接投资在长期发展的过程中形成各种理论，下面介绍几种。

1. 控制理论。不论所在国政府、企业或个人都很关心投资的控制权问题。如果跨国公司的母公司仅仅是从全球着眼或从母公司国家利益出发，决定子公司的经营的话，也许不能为所在国的目标或兴趣服务。

所谓直接投资，即是国家、企业或个人通过控制外国资源、生产设备等来增加其在外国的销售额。有直接投资就会有控制。要有多少投资股份才有控制权，没有具体说法。如果股份不很集中，分布很广，那么股份少时也许在经营管理上也能有一些影响。但是，有时即使有百分之百的股份，也不一定保证有百分之百的控制权。如果政府规定应招聘什么样的人，按什么样的价值出售产品，怎样分配收入利润，这样也可以说，政府拥有不少控制权。这些问题的决策经常是政府对在本国境内的外国投资者作出的。这当然不是说政府从有投票权的投资者那里夺取控制权。如果独资或合资企业需要某些资源才能正常运行的话，那么谁控制这些资源，谁就有发言权。一般而言，政府对外国企业或合资企业有规定，至少要有 15—25% 的股份所有权，才能算是直接投资。

2. 生产要素理论。不论是资本还是其它资产转让到国外，都是作为直接投资形式，他们是一种生产要素。直接投资经常是投资者向国外投资资本、技术、原材料、人力等各种生产要素的活动。利用国外较丰裕或低廉的生产要素以满足本国资源的需要，或降低生产成本，是发达国家和发展中国家对外投资的共同动机之一。在全球性能源紧缩时代，一些发展中国家对中东及其它产油国扩大直接投资，尽力使本国所需资源得到满足。日本是靠外国资源发展生产，它必须在国外大量投资，以获得本国所需的资源。

每当各国生产要素比例有很大差异时，那些生产要素较多的国家就会有压力，促使他们向生产要素少的国家投资，以便获得最大的利益。如果一些国家土地或资金缺乏，而劳动力过剩，劳动者有失业的可能或工资付得很低的话，如果允许，他们将会被吸引到有就业机会而且高工资的国家。同样地，资金会从资金雄厚、利率较低的国家流向资金短缺、利率较高的国家。如美国与墨西哥之间，美国许多资本流向墨西哥，而墨西哥许多人力流向美国。

如果制成品和生产要素都可以在国际间自由流动，那么转让物品和生产要素的比较成本就会决定生产地点。随着自由贸易和自由生产要素的流动，墨西哥引进美国资本为自由贸易和自由生产要素生产产品，这也许比向美国输出劳务更便宜得多。但实际上，不论生产要素还是制成品都不可能在国际间完全自由地流动。

只要国家对进出口政策稍加改变，就会大大影响怎样生产产品或什么地方生产产品最便宜的情况。就美国而言，最近美国的资金流出比劳动力的流进要自由得多，其结果是，美国对直接投资生产产品增加了控制。

尽管为了通过在国外生产产品再进口而增加直接投资，许多企业往往仍将其在国外生产的产品大量出口到他们在国外的其它子公司。如果不是为了在国外的投资保持下去，许多这类出口也不可能出现。在这种情况下，生产要素是作为贸易的代替物激励着这类现象发生，原因之一是国内公司将原材料和零部件运送到国外公司组装成成品，如墨西哥政府要求所有在墨西哥出售的汽车都必须在墨西哥组装，因此美国的 Chrysler 汽车公司在墨西哥投资时，零部件是从美国运进的。外国子公司或附属公司也向本公司购买主要设备或零部件，这是达到全球统一标准所需要的产品要求。

一家在外国的公司在为母公司担任出口其它产品的销售商时，也可以生生产线上的部分零部件。

3. 市场驱动理论。国际经济发展的历史表明，国际贸易的发展先行于国际资本输出的发展。众所周知，19 世纪后期西方帝国主义资本输出的兴起和扩展是在垄断资本主义时期就已发展壮大的商品输出的基础上推动起来的。为了保护和扩大国外市场，需要进行对外直接投资，以消化其相对过剩的资本。不仅是发达国家对不发达国家之间有直接投资，而且发达国家相互之间的直接投资以及发展中国家的对外投资也在发展。

市场驱动现象的出现一般基于以下四种原因：（1）交通运输。早期贸易理论家们很少考虑货物从一地运到另一地的运费，但现在理论家们已考虑产品的所有费用，即生产成本费和装运费。有些产品如果将其生产成本费和装运费加起来，远距离的运送是不实际的，因此有些产品必须考虑在当地生产，如软饮料、报纸之类的产品。简言之，如果要在国外销售，一般在国外生产比较合算。

（2）贸易限制。各国政府往往制定各种法律规定限制贸易的进出口。如果政府对进出口限制很严，尤其是在贸易保护主义盛行的情况下，公司往往绕过贸易壁垒以保持既有的市场或开拓新市场。我们知道，美国的贸易保护主义政策导致了日本和亚洲四小龙等扩大在美的直接投资。

（3）消费者抵制。除了政府对进出口有法律限制外，有时还有消费者的抵制。即使有时国内产品比国外产品还贵，消费者还是购买国内产品，其原因有时是因为爱国主义、民族主义的情绪，有时是由于国外产品的维修没有国内产品来得方便。因此，许多公司在海外建立分公司、办事处，处理业务及扩大其市场。

（4）新技术的引进。追求新技术，谋求占有新兴工业产品的市场，也是市场驱动的动机之一。如日本和欧洲的跨国公司在通过许可证贸易从美国取得尖端技术遇到困难时，就纷纷到美国设立子公司。发展中国家也有在海外与发达国家企业设立合资或合作企业的，以求掌握先进的生产、销售和管理技术，为日后本国开拓国外市场打下各方面的基础。

4. 政治动机理论。前面提到，对外贸易有时是出于政治目的。如重商主义阶段，欧洲列强利用殖民地以便控制外国贸易和扩大对殖民地国家的影响。战后殖民主义瓦解，原来一些西方宗主国仍企图保持在原来殖民地或附属国的利益。有人认为这些老殖民主义的目的可以通过控制不发达国家的政治和经济，向这些新兴的第三世界国家投资来实现。如美国的一些企业控制

了某些不发达国家的主要原材料生产，这就能有效地阻止敌视美国的国家获得这些原材料，同时美国也可以控制本国原材料的价格。英国、法国、意大利、日本等国建立了有政府参加的国家石油公司，目的就是为了减少对美国跨国石油公司的依靠，因为美国的跨国石油公司也许会优先考虑美国的石油供应。

政府对跨国公司向其它发达国家扩张的鼓励，也许是为了获得对更大的主要资源的控制。如日本的某些食品、木材以及原材料主要靠外国资源，近年来，日本政府部门一直帮助日本全国性的大公司在这方向国外投资，以便保护对日本的资源供应。当然，控制资源不一定是鼓励直接投资的主要政治目的。如 80 年代美国政府采取一系列的政策，对与古巴卡斯特罗政府敌对的一些加勒比海国家增加投资。这些鼓励政策又吸引了不少对这些地区的其它投资，加强了友好国家的经济往来。而那些对这一地区持敌对立场的政府要想继续实行控制就较困难。

政治动机理论还包括一种情况，即当一国的政治形势不稳定以至恶化，包括有些发展中国家实行国有化政策等时，会引起资本逃避，以寻求投资的安全场所。如一些到美国投资的其它国家企业即是如此。

5. 供应导向投资理论，供应导向投资是因国外便宜的劳动力及原材料而激励向国外的直接投资。

(1) 纵向结合。纵向结合指从产品的生产初期到最后的分配的不同阶段的控制。当产品的市场销售更加复杂时，更需要将资源结合起来并分配到几个国家。如果一国有铁，另一国有煤，第三国有生产钢或钢产品的技术和资金，而第四国需要钢或钢产品。那么这四个国家之间可以有某种独立性。为了保持生产和销售流通的连续性，这些国家之间有一种需要建立密切关系的强烈愿望。增加这种流通的方法之一，即是通过对外经营进行投资，取得管理上的发言权。世界上大部分对石油的直接投资也许可以通过这种独立概念来解释。因为许多石油的供应不是设在那些大量需要石油的国家，所以石油工业是在国际基础上的纵向结合。

某些经济也是通过纵向结合获得。供应和市场越来越有保证就使企业的存货越少，并且在促销上的花费就越少。纵向结合使企业间自行的价格转让，在资金、税收和利润上从一国转到另一国有更大的灵活性。如巴西一家公司将生产的原材料运往德国生产成品，这样巴西子公司向德国子公司索取原材料的价格就有很大的自由权。如果德国税率比巴西税率要高的话，巴西子公司也许向德国子公司要价高，以便利润转移到巴西，因为巴西税收低。从另一方面讲，因为兑换控制问题，从巴西将资金转出很困难，那么，巴西子公司也许向德国子公司要价很低，以便将利润转到德国。这种方法是为了将资金从巴西转移出去。

纵向结合的好处是使公司由于市场或供应导向增加国外投资。不过最近几年，在制造业方面，不少企业为了从其它国家获得原材料，也采取纵向结合以外的方式增加投资。

(2) 合理化生产。现代企业越来越多地在世界各地设立子公司生产各种零部件，目的是利用不同的劳动力、资金和原材料等成本的有利条件。如美国就有大约 200 多家公司在美墨边境建立了需要大量人工操作的分公司，只要将成品再从墨西哥出口即可，而向墨西哥进口半成品是免税的。当在墨西哥需要人工操作制造的产品完成后，再将货物运回美国，美国只按在墨西哥

产品上的加工的价值收税。这种利用廉价人工成本制造产品一部分零件的办法，除美国外，还有其它国家采用，如瑞典就有不少公司用此办法在波兰大量投资。

零部件合理化生产的一个选择办法就是分别将产品的一部分的生产安排在某一国。如美国在法国的一家子公司，只生产 A 产品，在巴西的另一家公司只生产 B 产品，在美国本土的工厂只生产 C 产品。每一公司都向世界各地销售，以便各公司获得规模经济效益以及利用投入成本的差异影响整个产品的差异。每一公司也可以获得进口特许，因为可以表明产品的生产和收入都是在当地发展起来的。许多外国公司在世界各地主要城市都设立办事处，目的是为了及时获得信贷市场或影响世界性资本的市场信息，以便为本国提供获得既快又好的合理化生产的资源。

6. 产品寿命周期理论。60 年代后期，为了解释世界贸易和直接投资模式，出现了一种新的理论，即产品寿命周期理论。简言之，产品寿命周期理论表明，某些产品要经过四个阶段的周期循环：引进、增加、成熟、下降。产品的生产地根据不同周期循环阶段而在国际间转移。

(1) 引进。由于用户与市场的需要，新产品被不断地设计出来。当新产品被设计出来后，一般首先在国内生产和试用，以获得市场和用户的反馈。在产品周期的引进阶段，大部分产品都在国内市场销售，只有少部分产品放到国际市场上去推销。

(2) 增加。当新产品引进后，如果销售量增加，对竞争者来说，就有一种刺激，促使他们去打破垄断局面。他们可以经常通过改变产品来达到这种目的。同时，由于国外市场的需求，因而考虑在国外直接投资生产产品，以便减少成本、运输和税收。外国对产品的需求以及税收和运输费用越高，在国外建立生产基地的可能性就越大，而且发展很快。一般是新产品生产商或原有垄断公司会这样做。

(3) 成熟。在成熟阶段，产品的世界性的需求量由大趋于平衡，也许在有些国家还会有增加的现象，但在另一些国家却出现下降的趋势。在这一阶段，有些生产这些产品的厂商被淘汰，所以产品模式变得更加高标准。由于用户了解各厂商同类产品的质量，所以价格成了重要的竞争武器。因为市场和技术分布广，所以发明产品的国家不再有生产优势。于是不少企业将工厂转移到一些不发达的国家，这样可以利用那些国家不熟练但比较便宜的劳动力有效地进行生产。

(4) 下降。当产品趋于下降阶段时，那些在成熟阶段出现的因素将持续下去。工业发达国家的市场比不发达国家市场下降得更快。到了这一阶段，市场和成本因素使得几乎所有生产都设在不发达国家。

一般而言，产品寿命周期理论认为，新产品倾向于在工业发达国家生产，而发展中国家却有装配成品的优势。其原因是，发达地区有受过高等教育的人才，也有研究和产品的费用，就象公司在进行开创性经营一样，制造新产品也是在新产品的发展中进行的。但是，当产品成熟后，就需要在世界上发展地区性的大市场。

在这时将生产转移到发展中国家是有利的，因为那儿有不太熟练但便宜的人力。最近的实践表明，这样的理论模式代表了许多产品的基本情况，但不是全部产品。

三 国际直接投资的相对优势

不论是发达国家还是发展中国家，进行对外直接投资都需要具备某种竞争优势的条件，否则就难以进行对外投资。事实证明，许多在国内很成功的企业往往向国外直接投资，获得所有权优势后又进一步促进、加强了国内企业的发展。在西方各种直接投资理论中，比较能够全面解释发达国家和发展中国家都能形成对外直接投资情形的是 70 年代英国经济学家邓宁提出的“国际综合理论”。该理论认为对外直接投资所应具备的相对竞争优势是三种优势的综合：所有权优势、内在化优势和地区优势。

所有权优势是指一国企业所独享而别国企业所没有的利益，也就是说，对直接投资的一种解释是投资者看到他们所去投资国家的相同企业所具有的垄断有利条件，如生产要素即自然资源、资金、劳动力等，生产工艺和技术、管理技能、发明创造能力、产品多样化程度、企业生产和市场的多样化规模等。内在化优势是指一国企业如跨国公司、多国公司能利用其所有权优势直接到外国去投资生产的能力，主要包括多国体系、组织结构和市场机制等。某些内在化优势垄断条件也许大公司集团会更多，他们有能力而且愿意向国外投资，他们比其它公司集团更能借贷低利息的贷款，从而扩大海外投资，实现企业全球化经营的经济效益。地区优势是指一国企业能在国外开发所有权优势的地区特殊禀赋，包括资源、政策、技术、产品和竞争情况。这种地区的特殊禀赋能使企业在海外投资比在国内开发获得更大的利润。

我们可以从动态分析中观察不同国家在不同投资发展阶段的上述种种相对优势。可见，邓宁提出的理论不仅能解释发达国家，而且能解释发展中国家也可能具有开展对外投资相对优势。归纳起来，发达国家对外直接投资的相对优势是拥有雄厚的资本、先进的技术和管理技能、全球性通讯网络以及善于进行国际间资源调配，发展中国家对外直接投资的相对优势是规模小、投资少、周期短、收效快、生产方式灵活、能使用多功能技术设备、小批量多品种生产、应变能力强、适合发展中同家需要的生产条件和技术水平，以及以劳动密集的产品为主，资本投，人与劳动力使用的比例要比发达国家低得多，产品价值的市场竞争力较强。

第一次世界大战前，英国是国际资本投资的最大来源国，每年对外投资占国民生产总值的 5—10%，因为英国货币兑换率高，而且借贷英国货币资金利息低，其次是法国和德国对外投资较多，资本的流向为资源比较丰富、市场比较广大的美国、加拿大、澳大利亚、拉丁美洲等国，占总投资的一半以上。对东亚、中近东和非洲等殖民地附属国的投资亦占很大比例。在当时资本输出的方式中，占主导地位的是私人股票、债券的投资，所筹资金，用于接受贷款国的公共事业的投资。帝国主义发动侵略战争对殖民地半殖民地国家勒索的赔款亦是资本输出的一个资金来源。

两次大战中间，资本流动的格局发生了极大变化。美国从原来债务国变为净债权国，其资本输出的流向以拉丁美洲和西欧等国为主。这一期间长期资本流动的方式以政府借贷的增长取代了过去私人资本借贷。资本输入国政府在美国发行的以美元计值的外国债券占了主导地位。

70 年代，美元价值下跌，而德国马克和日本的日元增加了购买力，所以德国和日本的许多公司从 70 年代末开始，直到 90 年代，在美国大量直接投资。国际直接投资以及国际投资市场的规模空前膨胀，达到了惊人的程度。

国际直接投资无论在规模上，还是在流向、结构等方面都发生极大的变化，对世界经济的影响也日益深刻。国际企业从过去单一的外贸往来，国际直接投资建立跨国公司、多国公司，发展到今日的国家之间组成的经济一体化。世界经济趋向联合、国际化、全球化，目的就是一个集团、一个地区与另一个集团、另一个地区进行竞争。欧洲共同体、北美的自由贸易联合以及其它各地区的经济一体化的形成必然给国际企业带来新的理论、新的形式、新的模式和新的内容。

案例分析

楝如树坚果

楝如树如今以其坚果闻名，占世界坚果总值的 20%，几乎与杏仁和榛子并驾齐驱。

然而，最初引起人们注意的是梵 2 如树果子。第一个收获野生果子的是巴西的印地安人。以后，他们把它介绍给早期的葡萄牙商人，葡萄牙商人再把这种植物介绍到热带国家。但是，楝如树很容易遭受虫害。所以不能在农场种植。相反，一些废弃的楝如树却在野外大量繁生，遍及印度、非洲东部、印度尼西亚和东南亚的森林。

早期楝如树坚果没有得到利用。这是因为：第一，楝如树果子比坚果成熟早，所以要摘取坚果只能在果子烂掉时进行；第二，坚果加工非常费时费力。本世纪 20 年代，印度开始了坚果加工。由于印度拥有越来越多的坚果消费者，坚果便比果子更有价值。到 70 年代中期，印度一直保持其楝如树坚果加工的垄断地位。这个地位的确立靠以下三个因素的相互结合：第一，印度是最大的野生楝如树生产者；第二，坚果需求最早在印度出现，这表明其它任何国家只要加上运输费就可以与印度市场交易；第三，也是最主要的，印度工人有非常熟练的加工技术。

加工楝如树坚果是一种劳动密集型的生产，需要操作熟练，以及低劳动率。坚果有果壳和薄皮。要取掉果壳必须先把坚果放在火上烤几分钟。然后趁热用木锤拍打。如果果仁被打碎了，价值就会降低许多。除去果壳后，将其放入烤箱中烤 10 个小时，稍凉后，用手剥除薄皮。剥皮时不能碰上指甲或其他尖锐的东西，否则会给表层留下痕迹。最后拣选分类，根据大小分成 24 个不同的等级，最高等级的售价是最低等级的 4 倍，而最低等级的果仁几乎全部用来做蜜饯。

但几年后，印度作为楝如树坚果主要制造商的地位岌岌可危，主要是由于美国和英国坚果需求量增大，而印度自产的坚果原料却不能满足这一需求。楝如树不适宜农场种植，只能野生，印度便转向东非（如莫桑比克、但桑尼亚和肯尼亚）寻求货源。那些国家失业率很高，一开始很愿意出售坚果原料。

到 50 年代，印度已不再是世界主要楝如树坚果的消费者。而东非国家开始意识到他们可能撇开印度直接加工。加工方法人人皆知，所以不存在技术上的障碍。但在早期竞争中，东非却碰到另外一个问题：印度工人很小就开始在家参加加工劳动，所以当他们的受雇加工坚果时，技术已炉火纯青。东非吃亏在工人没有经过这样的长年训练，果仁很易破碎，而且产量不高。

尽管东非的失败使印度工业暂时没有受到威胁，但他们注意到原料供应随时可能中断。“印度农业研究院”、“国际园艺协会”和“印度农场协会”尽力增加印度坚果原料生产。同时三家不同的公司设计出代替手工的加工机器。伦敦机械制造商 Fletcher and Stewart 采用了 Sturtevant 热带产品研究所设计的方法，即用钢板压碎果壳。意大利 Oltremare Industria 和瑞士 Widmer and Ernst 也都设计出除壳机。机器设备在 70 年代销往东非国家和巴西。这些国家减少了对印度的原料出口，以备自用。

有两个原因使印度手工加工还处于不败之地：首先，用新的机器坚果破碎太多。因此印度加工者在高等级坚果销售中几乎还没有对手。但新的机器随时可以解决易碎问题，从而威胁 200 名印度加工商和 30 万名雇工。而且在级别较低的坚果生产中，竞争日趋激烈。第二，印度楝如树坚果产量增高，制造商可以得到更多的原料。杀虫剂技术使楝如树能够在农场种植，使每英亩树木数增多。而且印度的杂交、繁殖以及嫁接和牙接技术保证了每棵树的产量是野生树的 5 倍。

80 年代，印度制造商受到另外两个威胁。一个是政治上的，另一个是技术上的。首先，由于印度较低级别坚果失去了在北美和欧洲传统市场上的竞争力，很大一部分坚果销往苏联，苏联成了印度最大的坚果消费者。苏联以高于市场的价格购进坚果，而据说这种购买习惯有其政治动机。高价多购的背后，很可能在政治上对印度施加极大的影响，特别是在加工业中心 Kerala 地区，交易随时会由于政治的原因而急剧减少。

第二，楝如树坚果会由于印度或其它任何地方种植高技术的提高而供过于求。为寻求坚果过剩的出路，“全印香料、楝如树坚果协调改进规划”把注意力集中在寻找楝如树产品的市场上。例如，楝如树果比坚果产量高得多，但过去从来不用，因为加工商只能选用其中之一，而坚果价值更高。现在正在逐步试验同时收获果子和坚果，并研究果子在糖果、果酱、调味品、果汁、碳酸饮料、糖浆、果子酒和醋等方面的商业用途。另外，还研究坚果壳渣的用途。壳液一直被当作废物舍弃，而现在成了摩擦粉末工业产品，用于生产制动器垫和离合器面，还用于纤维板生产和制革工业中。但从目前来看，与其它油相比，提取果壳渣的代价太高，因而没有足够的竞争力。

思考讨论题

1. 哪一个贸易理论能解释历来楝如树产品在哪里加工？
2. 印度在未来楝如树坚果生产中会失去其竞争优势吗？为什么？
3. 你如果是一位印度楝如树坚果加工商，你会采取什么新的策略以保持竞争能力？

第二篇 国际环境分析

国际环境分析，对任何国际企业来说都十分重要。国际企业要想成功地在国际环境中生存和发展，企业管理人员就必须了解国际组织、国际商法、国际货币制度和国际金融组织，熟悉其职能，充分利用有利因素，使国际企业沿着全球化方向发展。

本篇主要是介绍国际环境。第四章主要讨论国际商法中的各种协定、法律和国际间的各种组织机构；第五章主要介绍国际货币制度的历史、理论及其对国际企业管理的影响；第六章主要研究国际金融组织的发展、各种不同金融机构对国际企业管理的影响。

第四章 国际商法与国际组织

各国都有自己的商法和企业法，这些法律对国际间的贸易、投资以及跨国公司及其它国际企业都有很大影响。此外，国际关税和贸易总协定、联合国、国际复兴开发银行（简称世界银行）等国际组织对国际企业经营管理也有直接的影响。在考察分析国际企业经营管理的国际环境时，我们必须了解国际法和国际组织。许多国际企业的问题可以通过国际或区域合作协定来解决，不论是国际贸易、国际投资，还是国际销售、国际管理，这些棘手的问题都可以通过国家间的协商来解决。本章将着重讨论国际商法的来源与发展以及国际组织对国际贸易、投资以及跨国公司等国际企业经营管理的影

第一节 国际商法的含义与形式

各国都有自己的商业和企业法律，人们进行贸易、投资以及企业经营必须遵循这些法律规定。如果个人、公司企业或其它组织进行国际贸易、国际投资等业务，就必须遵守两国或多国的商法、投资法以及企业法。当然，如果世界上有一个统一的国际法来协调管理国际间的贸易、投资，跨国企业的业务往来就容易多了。可是，到目前为止，世界上还没有一本真正的国际商法。不过，在某些地区，如欧洲共同体就希望 1992 年实现欧洲统一后，统一政治、法律与经济制度。

既然世界上还没有国际商法，那么什么是国际商法呢？国际商法实际上可包括国家之间所协商制定的有关商业和企业的法律原则，如国家间签署的协定、协议、合同以及各国制定的国内商业、企业法令、法规。学者们和实业家们往往将这类法律分为国际公法和国际私法两种。所谓国际公法，包括国家之间关系以及国际组织规定其成员国的法规等条约、公约、契约、宪章等。国际公法作为国家之间的带有法律约束性的规定和原则，它可以通过国际法院、国际仲裁机构执行。国际私法是针对私人双方的交易等国际间商业往来的法规。

公法和私法有时很难分得清，如联合国、国际关税和贸易总协定以及公共组织的协定时私营双方之间的交易也越来越有影响。双边与多边税收协定、国际销售公约、国际投资与多国企业宣言等对私营企业也进行了约定。

国际私法是专门调整涉及民事法律关系的规范的总称。国际私法所调整的对象是在国际交往中产生的，并且是具有涉外因素的民事法律关系。这些

法律关系是同各国的政治、经济和对外政策有关的。主权国家的并存和相互尊重是国际私法产生的重要根据，任何国家都必须允许外国人在本国享受一定的民事权利和义务，依法保证外国侨民的合法利益、也是私法产生和存在的主要条件之一。国际私法主要是用于不同国家的人与人（包括自然人和法人）之间的法律关系，也就是用于民事、商务、贸易方面。目前我国已同一百多个国家进行商务、科技文化交流，同众多国家签订或将要签订数量繁多的条约和协定。在如此丰富、复杂的国际生活和法律形势下，国际私法越来越显得重要。

直到 19 世纪末，国际法主要是关心国家之间的关系以及国家裁判权的界定。通过条约法以及特殊的国际组织的建立，国际法已扩大到了强调保护人权、关心跨国企业组织与个人的关系问题上。为了便于对国际企业、跨国公司的经营管理，国际法必须有一个解决法律上的争端以及执行法定决议的制度，但这在世界上仍然是一块空白。现在仅有的国际法院是设在荷兰海牙的国际法院，这是联合国的主要司法机构，联合国所有成员国是建立这一法院的法定成员。该法院的职能是对国家之间的争端进行裁决，个人或公司企业对国际法院没有直接的接触机会。个人或公司为了能通过国际法院解决国际间争端，他们必须首先由一成员国家受理方可报国际法院裁决。在一些国家，企业能很容易地获得政府的支持；但在其它一些国家，企业得到政府的支持就较困难，因为政府是以政治兴趣为指导方针。再者，政府代表争端的双方必须接受法院的裁决。即使个人或公司的争端可以通过国际法庭进行仲裁，但如何执行这一仲裁还是一个问题。

从国际企业的角度看，最能说明问题的国际法就是大量有关商业、经济、企业等事务的协定、条约和合同。根据现代外交习惯，最重要的国际协议是协定（treaties），其它没有协定那么重要的国际协议形式是公约（conventions）、协议（agreement）、草约（protocols）、条例（acts）等。所有这些形式都是两个或两个以上国家之间签署的协议，一般通过协议成员国国内法律执行。一些国家如美国宪法就规定，国家间签署的协定、协议自动成为美国法律；而另一些国家如英国必须通过其立法机构使国家间的协议条文在国内生效方可执行。无论哪一种形式，协议最终都是通过国内法律形式执行，而不是作为国际法遵守。

国际企业法律环境也包括不同国家企业理论和实践的制度和政策。各国都有自己的一套国际企业的法律制度和管理机构。虽然国际企业、跨国公司的业务已经超过了国家法律的管辖范围，但是现在还没有最终的国际权威组织和法律来解决国际企业、跨国公司之间的争端。因此，国际企业和跨国公司经常碰到法律的不稳定性和冲突。

在传统的国际贸易和国际金融领域并没有碰到异常困难的法律问题。事实上，各国都很鼓励国际贸易往来，因此国家之间相互合作，在对货物和资金流动保持一定的控制的同时，建立了货物和资金转让的国际机构和规范。此外，国家之间还建立了各种国际通讯和旅行的基础设施，以保证国家间的合作。但是，过去那种为世界贸易服务的国际组织并不能适应当今飞跃发展的国际企业，跨国公司经营管理的国际经济。

虽然国家之间签署的协议形式可以作为法律依据对国际企业、跨国公司进行经营管理，但是这种通过协议来管理国际企业的弱点是不能适应企业国际化中许多企业的经营管理的内容的，而且参加签署协议的画家也许与跨国

企业全球观念相比有很大的局限性。

一 商业协定

许多国家政府通过双边或多边商业协定寻求在非歧视基础上扩大本国在国外的商业、企业活动的机会。国家间的商业协定包括多种多样的内容，特别的条文经常包括移民入境与出境、居住条件、旅行、就业、贸易、征税、航运、港口、检疫、工业财产权利、商品进出口关税等规定。此外，商业协定还经常包括最优惠国待遇条款，这对保证商业往来不受歧视待遇起着重要的作用。

签署商业协定的目的是保证外国人有权在一国或多国不受歧视地从事贸易、投资业务，经营跨国公司。商业协定的要点是给予外国人在国内进行商品交易、资本投资和企业经营的某些特许权，这些特许权和条件通常是经政府间谈判协商达成。随着世界形势的发展，商业协定的形式和内容都起了变化，当今国际间商业和企业协定的重点已趋向国际投资和合资企业，而领事、关税以及收入税等问题一般由其它协定解决。最近几十年来，世界各国经常采取各种优惠政策，欢迎外国政府、企业和个人到本国投资、办企业。

二 税收协定

一家企业也许在一国有法定居留权，而在另一国做生意、办企业，在第三国建有企业总部；那么该企业的税怎么征收？该企业在三国税收管辖区内怎样避免多交税？国际企业、跨国公司必须弄清各国收税的规定，以便进行有效管理，获得更多的利润。

税收是一个国家的主权，它指国家对有纳税义务的组织和个人所征收的货币或实物。世界各国的税收范围没有一种普遍接受的理论，更谈不上有一个国际法具体规定谁有权征税，并对任何国家的税收有限制权。因此，国际企业和跨国公司因不同国家税收政策所产生的不同程度的机会而受到积极的或消极的影响。不同国家对什么样的企业以及什么样的收入应该征税等所采取的税收制度有很大差异。大多数国家的普遍实践是，国家对企业的国内收入，对汇进的国外收入，以及在某些情况下，即使没有汇进的外国收入进行征税。正常情况下，税收是通过信贷向外国政府交纳。在某些情况下，税收信贷被免收，如发展中国家采取的优惠免税或减税政策就是其中的一种，这种政策可以吸引更多的外国政府、企业和个人在本国投资办企业。

因此。世界上一些主要国家，尤其是那些资本输出国家以及发展中国家之间为了防止重复课税而签署税收协定。从国家之间签署的税收协定看，大多数的税收是按本国国际企业的标准向东道国国际企业征税。这一政策能使东道国最大限度地增加股份，而不增加公司总的祖税负担。还有一种税的协定是国家利用免税或低税办法吸引国际企业活动。这一政策的有效性在于本国政府对国际企业愿意给予免税范围和减税程度。世界各国从维护本国利益出发，对国际投资、国际企业活动，有的采取较为开放的政策，有的采取侧重保护的政策，因而在对外国资本的限制与鼓励税的政策方面存在差异。国际投资者、企业家就是从这些差异的比较中选择投资国家和投资领域的。

三 国际投资与多国企业的宣言

为了加强国际间的经济合作,联合国经济合作与发展组织于1974年召开了一次特别会议,专门讨论世界经济发展问题,并起草了《经济合作与发展组织关于国际投资与多国企业的宣言》(以下简称《宣言》)。该《宣言》于1976年6月21日以联合国经济与发展组织各成员国政府的名义发表,土耳其政府没有参加签署。

《宣言》由序言、本文和八个附件三部分组成。它是国际投资和跨国企业活动的准则,目的在于改善国际企业的投资环境,增强跨国公司穹所在国之间的合作信心,鼓励跨国公司为经济与社会进步作出积极贡献,减少或解决跨国公司经营管理活动中的困难。

《宣言》序言首先确认国际投资活动对世界经济的发展应起促进作用,多国公司在发展国际投资活动中占有重要地位。序言提出,为达到世界各国共同进步的目的,推动各国在国际投资活动中的国际合作,使多国公司在发展国际投资进程中起重要作用,使经济合作与发展组织各成员国进行合作以改进外国投资的气氛,减少多国企业在经营活动中可能出现的困难,促使多国企业作出有利于社会经济进步的积极贡献,通过制订若干相互关联的文件使各国就国际投资和多国企业经营问题加强协商。序言提出的这个目的,是宣言所有文件立论和规定的出发点。

本文中首先是指导方针,要求各成员国对《宣言》附件中阐明的指导方针,要一致向在本领土内经营的多国企业推荐并监督它们遵守。

其次是国家待遇条款,提出东道国有权维护自己国家主权和利益,指出“本宣言不涉及各成员国有权调整外国投资的引进或创办外国企业的条件”。同时要求给多国公司以国家待遇:“成员国在按本国需要维护社会秩序,保护本国基本安全利益的同时,应对各该国领土内由另一成员国国民所直接和间接拥有和控制的多国企业予以本国法律、规章及行政惯例范围内符合国际法的待遇,并使其处于国内企业同等优惠的地位”,“要求成员国尽力保证在本国领土的各分区内适用国家待遇。”所谓国家待遇,也就是与本国企业相同的待遇,要求对多国公司实行不歧视政策。

第三是国际的鼓励与抑制措施。在这一条里,要求各成员国政府对多国公司“在国际特别法律、条例、法规及行政惯例所获得的利益给予应有的重视”;要求成员国“对国际直接投资规定正式的鼓励与抑制措施”,并“使人们易于取得有关情报”。这里讲的“鼓励与抑制”措施是指各接受投资的国家,对外国资本的投资,可以鼓励。也可以抑制;或者在一些领域的项目上鼓励,在另一些领域的项目上抑制;或者在一个时期鼓励,在另一个时期抑制。鼓励什么,抑制什么,怎样鼓励,怎样抑制,这完全是各国的国家主权。各国根据本国的权益决定。

第四、五两条为协商程序和复查。在这两条中,要求成员国就多国企业的指导方针、国家待遇和国家投资鼓励与抑制措施,按照大家所同意的程序进行磋商,并在3年内就国际投资和各国公司合作效果进行复查。通过磋商和复查解决国际投资法律方面的分歧。

《宣言》有八个附件。第一附件是多国企业的指导方针,首先对多国公司的活动进行评价,分析了多国公司的积极作用和消极作用。第二附件是总政策,共九条。它要求多国企业对所在国“业已制订的总政策予以充分重视”;

对国家“经济与社会进步目标和优先注意的项目予以适当考虑，包括工业与地区发展，环境保护，创造就业机会，鼓励革新及地方商业利益的合作”；不向公务人员、公职人员、公职候选人、政党、政治组织行贿、捐献财物，避免与地方政治活动发生牵连。第三附件是情报发表，其情报内容分九个方面：（1）企业组织机构，母公司名称及其所在地，主要的分公司，母公司在这些子公司中直接与间接所有权的百分比；（2）母公司及主要分公司开展经营活动的地理区域；（3）整个企业在各个地区的经营效果、销售额及其各主要经营部门销售额；（4）重大新投资；（5）一份整个企业取得基金来源及其去向的报告书；（6）每个地区雇佣人员的平均数；（7）整个企业的研究与发展费用；（8）各集团内部定价遵循的方针；（9）编制出版资料的会计方法，包括综合的会计方法。第四附件是竞争，要求反对垄断，提倡竞争。第五附件是财政，要求多国公司“在处理企业财政业务与管理业务时，特别是在处理外国流通资产与负债时，应考虑所在国的有关国际收支平衡与信用政策所制定的目标。”第六附件是征税，共两条，一条要求多国公司“根据所在国税务当局的要求，提供为正确估定对有关企业经营征税所必须的情报”，一条制定多国公司“利用为企业提供的特别方便，例如偏离标准的转让定价，以致违反本国法律而变更对该企业某个成员所确定的纳税基数”。第七附件是雇佣和劳动关系，全文共九条，大都是要求多国公司尊重所在国法律和雇佣劳动者的权利。第八附件是科学技术，它要求多国企业“保证其活动充分适应所在国的科学技术政策和计划，促进本民族科学技术力量的发展，完善东道国的技术革新”；采取各种做法，“最大限度地推广技术，同时保护工业知识产权”、“根据合理的条款与方式转让工业产权许可证技术”。这些条款维护了东道国利益，是可取的。

四 联合国“关于自然资源永久性主权的第1803号决议”

联合国这个决议对国际投资活动规定了八项原则，多数条款维护了发展中国家的利益，对国际资本的投资活动作了一些限制。综合起来主要有以下几个方面：

1. 国际投资活动必须遵循的根本原则。决议第五项把“尊重各国人民和各国对自然财富与资源的主权”作为国际间进行投资活动的总则。因此，第三项要求投资国应注意保证东道国“对其自然财富和资源的主权不因任何理由而受损害”，第一项要求主权国“对自然财富和资源的永久主权的行使必须有利于其国家发展和有关国家人民的福利”，并且在第七项中明确宣布“对各国人民和各国政府的自然财富和资源主权的侵犯，是对联合国宪章精神与原则的违背，并有碍于国际合作的发展和和平的维持”。这里可以看出，决议不仅把尊重主权国对自然资源的永久性主权作为国际间投资活动的总则，而且作为国际经济关系的重要法律原则。

2. 外国投资者的法律地位。决议第三项明确规定“在授权进行的情形下，输入的资本以及这种资本的收益，应受授权的条款、现行国家立法以及国际法的约束。”“所得利润必须按照投资人和接受国在每种情形下自由议定的比例加以分配，并相应注意保证该国对其自然财富和资源的主权不因任何理由而受损害。”这就明确规定外国投资者必须受东道国的法律管辖，否定了外国投资者在东道国的特权地位。

3. 东道国有权制定对外国投资的限制性条款。决议第二条规定：“这种资源的勘探、开发和处理，以及为此所需的外国资本的输入，应符合各国人民和各国就多种活动的授权、限制或禁止的规定。”并在第八项要求：“各主权国家就他们之间自由订定的外国投资协定应忠实地予以遵守”。这里明确规定发展中国家为了维护国家的主权，应该在自己的立法中订有对外国投资的限制性条款：投资方与接受投资方制订的投资协定。必须忠实执行。这也是尊重东道国主权的条款。

4. 东道国对外投资者的保证条款。决议第四条明确：“国有化没收和征用应以被认为超越国内外纯属个人或私人利益之上的公用、安全或国家利益的理由或原因为根据。在这些情况下，应尽量适用采取这种措施的国家在国内司法权。但根据主权国家和其它有关各方的协议，争端应通过仲裁和国际裁决予以解决。”这是决议中要求东道国给予外国投资者的保证条款。东道国为了国家的利益才能对外资企业或合资企业实行国有化、没收和征用，并按照国际法给予适当补偿。显然，东道国出于公共利益采取的征用、没收、国有化措施，是合法的。作出这个决议是发展中国家的一大胜利。长期以来，发达国家认为东道国对外资企业实行国有化、征用是非法的，不承认东道国主权。

五 国际投资立法

国际投资问题在联合国早就提到了议事日程，1948年制订的哈瓦那宪章中就写上了外国直接投资的内容。当然在那个时候还不能反映资本输出国和资本输入国的共同观点，特别是资本输入国的观点，当时只是提出要建立制订国家投资活动规则的组织机构，但是就连这个机构也没有建立起来。1972年，国际投资立法的问题又被正式提出，根据联合国经济和社会理事会通过的决议，建立了一个由20名专家组成的研究小组，研究跨国公司的活动对世界经济发展和国际关系的影响。研究小组于1974年发表了研究报告，提出了在国际间采取某些行动的可能性，认为建立一个国际机构长期地处理这项事务的时机已经成熟。联合国经济与社会理事会根据这个报告的建议成立了由48个国家组成的联合国跨国公司委员会，其中包括非洲12国，亚洲11国，拉丁美洲10国，西欧、北美大洋洲10国和东欧5国。这个委员会是联合国系统处理有关跨国公司活动问题的常设机构，每年召开一次会议，每次两周，促进各国政府之间交换有关跨国公司活动的意见，并为它的执行机构——联合国跨国公司中心的活动规定指导原则。这个机构建立之后，就组织人力进行调查研究，准备制定《跨国公司行动守则》，但一开始就遇到困难：（1）对跨国公司的定义在认识上产生了分歧。西欧、北美与日本认为跨国公司应该包括国营企业；东欧国家认为不应该包括。（2）对守则的法律性质产生了分歧，发展中国家认为守则必须遵守。具有约束力；发达国家则认为，守则不具有约束力，应该自觉遵守。（3）对守则应规定的内容和范围看法不一致。发展中国家认为，守则只针对跨国公司本身，不包括东道国政府；发达国家认为，要把东道国政府所要承担的义务包括在内。这些问题一时很难解决，行动守则只好搁浅，跨国公司仍然按照它的传统方式在传统的市场上进行活动。总之，解决这些认识问题是解决国际投资和国际立法的前提，而实际利益的对立则是认识分歧的根本。进行国际合作，必须在平等互利的条件下进

行。

第二节 国际组织

国际组织在当今作为法律、政治和经济的协调机构在全球社会中发挥着越来越重要的作用。国际组织作为一种国际政治力量，对国际企业的经营管理影响很大。下面主要介绍几个国际组织及其对国际企业经营管理的影晌情况。

一 联合国

世界上有许多双边、多边组织和协定。联合国(TheUnitedNations)就是一个多边处理世界社会、政治和经济问题的组织。联合国创始会员有51个成员国，现有159个成员国。从联合国派生出来的一些组织有世界银行集团、国际货币基金组织、国际关税及贸易总协定、联合国贸易与发展会议、联合国开发计划署、联合国经济及社会理事会等等。这里主要介绍一些有关贸易与经济方面的国际组织，有关世界银行等国际组织将在第六章国际金融组织中详细阐述。

(一) 联合国贸易与发展会议

联合国贸易与发展会议(ONCTAD)是联合国大会的一个常设机构，总部设在日内瓦。第二次世界大战后，一个戏剧性的变化即是亚、非、拉发展中国家期望加快经济发展和实现现代化，争取平等的世界贸易经济关系。自由贸易的思想并不适合发展中国家的形势，发展中国家需要暂时采取贸易保护主义政策以鼓励本国新生工业。他们已经认识到，为了加快经济发展，他们不应继续依靠大量的专业化传统农业和原材料的出口，而应该采取多样化的产品生产，如世界市场上需求的制成品。他们认为国际关税和贸易总协定并不能反映他们的贸易兴趣。

为了解决发展中国家的这一问题，联合国大会于1962年12月8日决定召开联合国贸易和发展会议。1964年3—6月，1968年2—3月，1972年4—5月，1976年5月，1979年5月，先后在日内瓦(瑞士)、新德里(印度)、圣地亚哥(智利)、内罗毕(肯尼亚)、马尼拉(菲律宾)开过5届会议。参加会议的国家和地区从119个逐步增加到140多个。1977年底其成员已达157个国家和地区，其中发展中国家和地区占多数。我国恢复在联合国地位后，第一次派代表参加了1972年4—5月在圣地亚哥召开的第3届会议。

发达国家在国际关税和贸易总协定活动中一直占优势，而发展中国家却成为联合国贸易与发展会议的推动力。1964年至1976年四次会议上，发展中国家向发达国家提出了一些要求。在第一次会议上的主要要求是，从发展中国家进口制成品应单方面降低关税。美国和其它发达国家强烈反对这一要求。但在这之后几年，在联合国贸易和发展会议继续压力下，发达国家同意对发展中国家进口的制成品给予有数额限制的优惠待遇。联合国贸易和发展会议另一个成功的努力结果是，促使国际货币基金组织对那些由于出口价格下降而引起出口收入下降的国家给予信贷，以维持外汇汇率的稳定，通过向

成员国提供短期资金，帮助解决其国际收支不平衡问题。

自从 70 年代初，发展中国家渴望通过联合国逐步加强新的国际经济秩序。1974 年 5 月 1 日第 6 届特别联大会议上通过了《关于建立新的国际经济秩序宣言》。在当时的经济形势下，发展中国家感到他们在经济发展时期，没有在平等的基础上充分和有效地参加为了一切国家的共同利益而解决世界经济问题的的工作，而在经济萧条时期，却要他们承担不相称的调整负担。为此，发展中国家在 1976 年第 4 次会议上提出解决国际经济、贸易、金融、航运、科学技术等问题的积极建议，要求建立商品综合方案和共同基金，改变不合理的国际货币制度，采取减轻发展中国家的债务问题的措施以及制定国际技术转让行动守则等。发展中国家虽然在争取新的国际经济关系之间取得了一些成果，但在主要问题上的正当要求并未能得到满足。总之，联合国贸易与发展会议在处理发展中国家与发达国家之间商品、制造业、装运、无形贸易项目和贸易资金等关系上起了积极的作用。

（二）联合国经济与社会理事会

联合国经济与社会理事会（ECOSOC）是联合国的主要机构之一，1945 年 10 月成立，总部设在纽约。

本理事会由联合国大会选出 54 个理事组成，任期 3 年，每年改选 1/3，连选连任。理事会主席 1 人，副主席 3 人。主席和副主席由理事会每年一次按理事国改选情况及地区分配原则提出。1971 年 11 月 23 日，我国当选为理事国。

理事会每年举行两次会议，专门研究国际经济、社会、文化、教育、卫生等有关问题，并就上述有关问题向大会和会员国提出报告和建议。它有权就其职权范围内的事项召开国际会议，并可与联合国各专门机构订立协定。

经济与社会理事会下设人权、社会发展、人口、妇女地位、统计、麻醉品、跨国公司 7 个职司委员会，负责执行具体工作，并按地区设立亚洲及太平洋、西亚、非洲、拉丁美洲 5 个区域的经济委员会。此外，还有一些常设的辅助机构，如规划和协调、非政府间组织、发展计划等委员会。

理事会跨国公司委员会主要就转让价格、税收、国际记账标准等问题进行研究，促进跨国公司的有效经营和向全球发展。

（三）联合国其它一些组织

联合国还有许多其它组织，如联合国国际贸易法委员会（UNCITRAL），其主要目标是促进各国通过和谐的贸易法进行国际贸易往来。该委员会由许多国家组成，其主要贡献之一是促使国际商品销售合同的实施，1978 年促成了海洋货物运输公约的建立。1976 年该委员会采取的仲裁规则被广泛利用。附属在该委员会下的两个组织也为创造统一的国际法而努力，一是国际私法海牙会议，一是私法统一国际研究所。

联合国工业发展组织（UNIDO）与联合国贸易与发展会议一道为发展中国家的工业发展起了积极的作用。

联合国开发计划署（UNDP）通过提供技术援助，协助发展中国家提高其人民的科学技术水平，更有效地利用其自然资源。

联合国跨国公司中心 (United Nations Centre on Transnational Corporations) 通过制定一系列有关跨国企业活动的准则和规范, 为发展中国家发展经济提供咨询, 制定有关法律, 培养跨国经济人才。

二 国际关税和贸易总协定

国际关税和贸易总协定 (GATT, 以下简称总协定) 是当今管理国际贸易最重要的工具, 它为全球改善贸易、投资、国际企业发展的经济、政治和法律环境, 提供了法律规范、行为准则以及解决其争端的程序。

总协定是以市场经济为基础, 以贸易自由化和促进国际贸易为宗旨的国际性缔约, 起草于 1947 年, 于 1948 年正式生效。总协定创始成员国有 19 个国家, 我国也是创始成员国之一。由于历史原因, 我国于 1950 年 5 月 5 日离开总协定。1986 年 7 月我国正式提出申请, 要求恢复总协定缔约国地位。关贸总协定中国工作组的第一次会议是在 1987 年举行的, 现在已进行第 11 次会议, 进展顺利。总协定现在成员国已发展到 100 多个国家。创建国际关税和贸易总协定起初的宗旨是作为综合贸易协定商业政策谈判的临时协议。所谓综合贸易协定是指 1948 年哈瓦那宪章建议创建的国际贸易组织 (ITO)。哈瓦那宪章包括具体的商品协定、企业实践、经济发展、就业以及商业政策等条文。在这次哈瓦那会议上, 也讨论了国际关税和贸易总协定, 但总协定只是被作为一个临时文件。由于多种政治原因, 尤其是美国国会未批准这一宪章 (其理由是他们认为此宪章内容太广泛, 而且侵犯国家主权), 因此, 原来计划与联合国等国际组织的国际贸易组织缺乏支持, 一直未能成立。美国参加国际关税和贸易总协定不一定要国会批准, 因为总协定只是一个协议形式, 而不是一个条约组织。虽然国际关税和贸易总协定开始只是作为一个临时协定, 现在却发展成为代替国际贸易组织的唯一法律文件和重要的国际组织。

总协定的宗旨是建立广泛的、多边的、比较自由的贸易制度和国际合作关系。实现这一目标是通过国家之间在互惠互利基础上削减关税和其它贸易障碍, 采取互不歧视的原则——平等互利、同等关税和手续待遇, 解决贸易争端, 并逐步努力取消贸易数额限制。在总协定签署的同时, 一些关税优惠制如英联邦特惠制, 可作为例外存在。尽管总协定中有互不歧视的政策条文, 成员国还可以组建关税同盟以及自由贸易区。

为了实现减税的目标, 总协定从 1947 年至 1967 年期间就召开了 6 次会议, 逐步大量减税。总协定于 1973 年在东京开始第 7 次谈判, 于 1979 年谈判结束, 成员国同意在 70 年代中期进一步减税。当今的贸易自由化谈判对总协定成员会的关税削减影响很大。

美国所谓的“肯尼迪回合” (Kennedy Round), 就是在总协定的支持下对关税的第 6 次互惠削减。

表 4-1 美国关税削减情况

国际关税和贸易总协定回合	美国关税削减的范围	美国关税削减的程度
1947 年	44%	35%
1949 年	3%	35%
1951 年	9%	27%
1956 年	11%	15%
1962 年	14%	20%
1967 年	64%	35%
1986 年(乌拉圭回合)		

国际关税和贸易总协定回合美国关税削减的范围美国关税削减的程度美国对应纳税的进口产品的平均关税水平从 1932 年的 59% 削减到 1946 年的 25%，到 1967 年“肯尼迪回合”再削减到 9.9%。通过国际关税和贸易总协定的谈判，关税不再是世界贸易的主要障碍，但是，许多非关税壁垒仍然影响着世界贸易。因此，在 1975 年多边贸易第 7 次谈判会议上，将减少非关税壁垒作为会议的主要议事日程。

当今发达工业国家已逐步减少对非农业产品的进口许可证和数量限额的制度。但是，当国家的利益受到威胁时，贸易保护主义仍然存在，对农产品的贸易还有许多限制。国家之间建立关税同盟，进一步鼓励建立区域性经济和政治集团，而非实现世界经济一体化。

现在总协定成员国大多数是发展中国家，到 1986 年总协定有 90 多个国家是发展中国家。总协定在 1975 年第 7 次回合谈判中进一步讨论了削减关税和非关税壁垒以及农业和热带产品的问题，具体讨论了大量增加发展中国家外汇收益、出口品种多样化以及贸易出口率等问题，总协定允许发展中国家利用关税来保护新生工业和利用贸易限额来解决国际收支平衡问题。

从 1980 年至 1987 年期间，总协定成员国就成千上万种工业和农产品同意削减关税，工业发达国家比美国“肯尼迪回合”时对制成品进口税又减少 34%，1986 年 9 月 20 日总协定同意举行乌拉圭回合多边贸易谈判。从 1986 年至 1989 年期间，乌拉圭回合举行 300 次正式会议，提出了 1500 个谈判建议书和工作文件。1989 年 10 月总协定有 105 个国家参加了谈判。1990 年 12 月贸易谈判委员会在布鲁塞尔举行了乌拉圭回合的最后一次会议，初步拟定了《总括乌拉圭回合多边贸易谈判成果的最后文件草案》。这个最后文件草案是一个完整的综合性文本，载明了乌拉圭回合 5 年谈判的一揽子协议草案。但由于西方国家在一些问题上各执己见，有关货物贸易各个部门的“市场准入”，农产品的国内支持和出口补贴具体承诺，非关税措施、保障条款、知识产权、投资措施以及服务贸易的初步承诺等需要继续磋商和谈判，听以从 1991 年 1 月 13 日起，又继续讨论最后文件中的一揽子协议。由于美国、西欧在农产品问题上的立场差距太大，致使谈判一直没有结果。

1991 年 12 月 20 日，关贸总协定总干事邓克尔提出了一项折衷方案，要求参加谈判的 108 个国家和地区的代表表态，并希望 1992 年 4 月 15 日前结束。邓克尔的方案的具体内容主要包括有关各方在从 1993 年至 1999 年的 7 年内，把对农业生产的补贴削减 20%，把对农产品的出口补贴削减 36%，接受补贴的农产品出口量减少 24%，在此同时，要求日本开放大半市场。但日、美、西欧都表示了不同意见。目前的“乌拉圭回合”谈判由于美国和欧共体

国家关于农产品和工业产品贸易方面的分歧而一再陷入僵局。

三 经济合作与发展组织

经济合作与发展组织（OECD）的前身是欧洲经济合作组织。欧洲经济合作组织是在马歇尔计划美国援助西欧国家复兴方案下于1948年建立的，当时美国和加拿大是作为该组织的非正式成员。经济合作与发展组织于1961年9月30日正式成立，代替欧洲经济合作组织，总部设在巴黎。美国、加拿大、日本作为正式成员参加该组织。该组织的宗旨是，稳定会员国的财政金融，促进经济增长和扩大贸易等。目前成员国有英、法、意、奥、比、荷、卢、丹、挪、西、葡、希、瑞士、瑞典、冰岛、爱尔兰、芬、德、美、加、新西兰、土耳其、澳、日等24国，欧洲经济共同体也派有代表。

1976年经济合作与发展组织发表“国际投资与多国公司宣言”和“跨国公司的指南”，要求成员国的跨国公司在自愿的基础上遵守指南所规定的准则。正如前面已详细叙述此“宣言”的情况，其目的是改善国际企业的投资环境，加强跨国公司与所在国之间的合作信心，给予多国公司以“国家待遇”，鼓励跨国公司为经济与社会进步作出积极的贡献。

四 国际商会

国际商会（ICC）是所有商业、企业领域的世界性组织，其宗旨是：（1）永远代表商业；（2）为国际企业实践起协调和统一标准作用；（3）给其成员和国际企业界提供实质性的服务；（4）帮助不同经济制度的国家建立联系以及为不同兴趣的经济活动部门提供活动场所。

国际商会为多国公司和国际企业作出了不少贡献，其中最主要的是它发展了商业跟单信用证统一惯例。它也创办了解决争端的论坛和国际仲裁院；它同时起着与联合国及其组织机构进行联络的作用，帮助表达私营部门的意见。

五 国际仲裁的一些组织机构

国际上受理商务、投资等纠纷的仲裁的组织机构主要有以下三个：

（1）瑞典斯德哥尔摩商会仲裁院。该仲裁院的仲裁规则和程序是按瑞典商会仲裁的规则和程度制定的。许多国家都愿意由该仲裁院仲裁，因为其政策倾向中立，程序的规定比较自由，仲裁员可由当事人自己选定，不受任何国籍的影响。其它一些仲裁机构是不允许象瑞典这样做的。

（2）国际商会仲裁院。该仲裁院设在法国巴黎，其仲裁规则和程序是按国际商会仲裁规则和程序制定的。西方国家都愿意到巴黎国际商会仲裁院去解决贸易、投资争端。

（3）解决投资争端的国际中心。这是国际上受理投资纠纷的唯一机构。该中心是依据1965年由国际复兴开发银行起草并且通过的《关于解决各国和其它国家的国民之间的投资争端的公约》规定设立的国际调解和仲裁机构——解决投资争端的国际中心，以便投资者直接利用这个机构来解决与投资接受国的争端。1975年6月30日，75个国家政府在解决投资争端的国际中心

会议上签字。这次会议主要是鼓励各国通过政府间协定向发展中国家增加直接投资。所有工业发达国家都是该中心的成员国，其它成员国是一些亚、非洲发展中国家，他们并非是向外国投资的主要东道国，参加此中心的目的是吸引外国投资者向他们投资。拉丁美洲国家没有参加该中心，因为他们认为该中心侵犯国家主权。拉丁美洲国家是由所谓的卡尔沃学说（Calvo doctrine）作为解决外国投资争端的基础。所谓卡尔沃学说，即是外国人在一国进行贸易、投资活动，有不受歧视待遇的权力，他们应作为本国国民一样对待。为了进一步实现促进投资的目的，国际中心在外国投资法方面进行了一系列的研究和出版活动。该中心还出版外国投资法方面的杂志《解决投资争端国际中心评论——外国投资杂志》（半年刊法学杂志）和多卷汇编《世界投资法大全》以及《投资条约汇编》。我国在1990年2月签署了该公约，成为第99个缔约国。核准该公约，完成参加解决投资争端国际中心程序的缔约国数量还在继续增加。

显然，国际企业法律环境正处在适应新的国际企业模式的转折阶段。除了货物、资金、劳务超越国界转让之外，国际企业，尤其是跨国公司经营管理包括许多组成部分，因此，需要有效的世界组织和国际法律制度来管理和协调。在建立这种有效的世界组织和国际法律制度前，各国政治之间只有通过双边、多边谈判的协定、合同等作力代替国际企业管理的主要协调工具。在正常情况下，各国政府都能遵守协定，国际企业将协定作为国际企业行为的准则。

从事国际企业管理或跨国公司业务的管理人员必须了解国际公法和国际私法、多国法律和国际组织，熟悉国际法律环境，以便制定出有效的国际企业发展计划，同时还要了解所在国和东道国的法律制度、企业组织等，充分认识国际法和国际组织对维护我国的经济、企业国际化发展的权益、对外往来及公民和法人的正当权益的法律作用，并认识到国际法是发展对外交往的国际经济、技术合作和兴办跨国企业的准则，是保护外国人在中国的合法权益以及我国公民在外国正当权益的武器。

案例分析

按 FOB 条件签订销售合同， 国外不按期派船的索赔案

某年12月30日到次年1月10日，我某出口公司与西欧×××公司双方经多次交换电传，按 FOB 条件签订了6万吨大米交易销售合同。大米包括两种规格：一种为碎粒不超过35%，数量3.5万公吨，2—4月每月各装约1.2万公吨；另一种为碎粒不超过25%，数量2.5万公吨，3—4月每月各装约1.2万公吨。由于采用 FOB 条件，另附为×××公司所熟知并早经其确认的 FOB 装船条款，作为销售合同不可分割的组成部分。该条款规定：买方所租载货船舶必须不迟于本合同规定的每一装运月份的第20天抵达装运港，否则，由此而使卖方遭受的任何损失和费用需由买方负担。

合同签订后，2月份应装运的大米，经我方催促买方于2月下旬派来租

轮接运，3月4日装船完毕。为了保证能继续按时装运收汇，我方随即一再催请对方迅速办理3月份应装货物的派船事宜。3月10日接对方电传称：由于租船市场船源紧缺，租不到船只，要求延缓一个月装运。我方即复电指出：按合同规定，必须如期派船接运；如租船确有困难，我可例外同意延期装运，但须按每公吨7美元计算赔偿我方利息、仓租、保险费损失（共计16.8万美元）。对方则强调，因苏联、日本为紧急装运谷物和卡车而大量抢租船只，造成租船困难，并以运价上涨已增加负担为由，表示仅能支付象征性补偿，不能承担我方提出的索赔金额，并望给予照顾。按合同规定，我方是完全有权要求赔偿全部损失的，但考虑到该商系我大米出口的主要客户之一，以往关系较好，我本着既要严肃履约，又要有利于今后业务开展的精神，将索赔金额减为12万美元，以示照顾。对方又声称，经过最大努力，船只无法找到，并称此系不可抗力事故性质，只能赔付3万美元。我方拒绝后，对方又增至5万美元。在我有理、有利、有节的斗争下，最后×××公司不得不承认延迟派船的责任，同意赔偿我方8万美元，并继续全部履行了合同了结此案。

本案是采用FOB贸易条件订的合同（又称FOB合同），按照国际上一般解释，卖方的主要责任是：在指定日期或期限内，在约定的装运港，将合同规定的货物装上买方指定的船只，并负担自货物装上船为止的一切费用和 risk；买方的主要责任是：自费租赁船只或预定所需舱位，并将有关船只的名称及装货日期通知卖方，并承担装上船之后的一切费用和 risk。因此，在FOB合同中，买方负责租船订舱的义务是卖方按照合同装货义务的前提条件，在买方提供必要的船只并给卖方装船通知书之前，卖方将不能履行合同中的交货义务。而且交货时间是合同的一个重要条件，如买方不按时提供船只，卖方将被免除其交货责任。国际商会所制订的《国际贸易条件解释通则》（INCOTERMS1953）还规定：“如买方指定的船只，不能在规定日期或期限内到达，或未能装载上述货物，或在规定日期或规定期限终了前截止装货，买方应负担一切由此而发生的额外费用，并自规定期限终了时起，负担货物的一切 risk。”（见《国际贸易惯例与规例汇编》第166页）又据《联合国国际贸易货物销售合同公约》第60条规定：“买方收取货物的义务如下：采取一切理应采取的行动，以期卖方能交付货物；接收货物。”在FOB合同中，上述买方收取货物义务，就应解释为：买方应安排货物的运载，必须订立必要的运载契约（即租船订舱）并及时将船名、船舶到达及可供装载日期通知卖方，以使卖方能将货物交给第一承运人送交卖方。该公约第61条第（1）款还规定：“如果买方不履行他在合同和本公约中的任何义务，卖方可以……要求损害赔偿。”

上述惯例和公约的规定说明，买方按时派船接运货物是国际上公认的合同义务。

为了减少和避免可能发生的误会和争执，我外贸合同应力求订得明确、具体、周详和严密，以保障我方的经济利益。就本案而言，我出口公司在这笔大米交易中所拟定的出口销售合同中，除订明品质、数量、包装、价格、交货支付等主要条款外，并以“一般条款”的形式订明“单据、商检、不可抗力、仲裁”等条款。由于这是一份FOB整船装运的合同，需由买方负责派船前来装货，所以又加附FOB装运条款（Loading Terms）。在按FOB条件对外销售时，载货船舶舱位需由国外买方租订，涉及许多在CIF和C&F合同中所不存在的问题。例如，买方所租订船舶的到港时限、滞期、速遣费、装船

时间的计算，以及其它装船有关费用的负担等。这些问题都需在 FOB 装运条款中作出规定，并应在交易达成前洽得买方同意，以便作为整个销售合同不可分割的组成部分，由双方遵守执行。本案合同的 FOB 装运条款，虽有缺陷，但总的来说订得还是比较适当的。

以上说明，我方对外提出的这一索赔，不论按照合同规定还是参照法律规则，都是完全正当的，有充分依据的，在法律上是站得住脚的。因此，在整个交涉过程中，由于我方的理由充分，态度坚决，使我方始终处于主动地位，最后取得补偿。至于外商在交涉过程中，曾提及的所谓因日、苏在国际租船市场上抢租船只造成船源短缺，致使他们租不到船，作为“不可抗力事故”的说法，因其没有充分的法律依据，故未经我方反驳，对方自知理亏而未坚持其“不可抗力”的说法。

这笔索赔，尽管与交易总值相比金额不算很大，但从对外严格遵守履约，维护合同的严肃性，敦促国外买方认真对待所签合同，履行其应尽的合同义务方面，其意义决不仅限于收取 8 万美元。

思考讨论题

1. 就该案例，谈谈你对有关法律的认识。

第五章 国际货币制度

国际贸易、劳务的提供与取得，资本和利润的转移以及经济技术援助，跨国公司、国际企业在不同国家财政系统中经营，都会碰到国际间各种货币收支问题。各有自己独特的货币和结算制度。所谓国际货币制度，就是为适应国际贸易和国际支付的需要，各国政府对货币在国际范围内发挥世界货币职能所确定的原则、采取的措施和建立的组织形式。

本章首先介绍国际货币制度的沿革，然后研究外汇汇率与确定的因素，最后讨论对未来汇率活动的预测以及对企业决策的影响。

第一节 国际货币制度的沿革

国际货币制度是从金本位制开始，然后转为以美元为中心的金汇兑本位制。布雷顿森林（Bretton Woods）体系彻底瓦解后，西方国家实行浮动汇率制度，还有一些国家逐步形成了区域性货币一体化制度。

一 金本位制

金本位制度包括金市本位制、金块本位制和金汇兑本位制。金市本位制是典型的金本位制，而金块本位制和金汇兑本位制是没有金市流通的金本位制。

一次大战前，西方主要国家都实行金市本位制度。各国政府规定的自由铸造、自由兑换与黄金自由输出入是这个货币制度的三大特点。在各国部实行金市本位制度下，铸币平价是各国确定汇率的基础。各国汇率波动的幅度受黄金输送点（goldpoint）的限制，最高不超过黄金输出点，即铸币平价加运费；最低不低于黄金输入点，即铸币平价减运费。因此，在金市本位制度下，汇率比较稳定。

一次大战后，西方国家先后建立起金块本位和金汇兑本位的货币制度。金块本位制是一种附有限制条件的金本位制，金币虽仍作为本位货币，但在国内流通的是纸币，而由国家储存金块，作为储备；国家规定纸币的含金量，但纸币只能按规定的用途和数量向本国中央银行兑换金块。

实行金汇兑本位制度的国家，在金块本位制国家或金币本位制国家保存外汇，准许本国货币无限制地兑换外汇，以保持本国货币的行市。在该国的国际储备中，除黄金外，外汇占有一定的比重，黄金是最后的支付手段。一次大战后至30年代，这一时期实行的是金块本位制和金汇兑本位制，尽管各国货币也规定了一定的含金量，决定汇率的基础是它们所代表的含金量之比，但是，由于金块本位制和金汇兑本位制下货币对黄金的兑换性已大大削弱，汇率已失去了稳定的基础。

二 纸币流通制度

30年代的长期经济大萧条摧毁了西方国家的金块本位制和金汇兑本位制。金本位制度崩溃以后，各国普遍实行了纸币流通制度。当时国际间无法建立统一的国际货币制度。而纷纷成立各种货币集团。如英镑集团、美元集

团和法郎集团在货币集团内部以一个主要国家的货币作为中心。并以这个货币作为集团内部的储备货币，进行结算，但是货币集团以外收支常常需要用黄金作为国际结算手段。在货币集团内的各种货币在一狭窄幅度内波动，对外则各货币集团又彼此浮动。

由于没有统一的国际货币制度，再加上各国国际收支危机，严重影响了国际贸易的发展，为了进行有效的经济合作，重建国际货币金融体系，1944年7月在美国新罕布什尔州布雷顿森林召开了一次有44个国家参加的“联合国货币金融会议”，即所谓的“布雷顿森林会议”。会议通过了“国际货币基金组织协定”和“国际复兴开发银行协定”（统称布雷顿森林协定）。国际货币基金协定关于“货币平价”和其它有关条款的规定，确定美元与黄金挂钩，其它国家货币与美元挂钩，并与美元建立固定比价关系。

在布雷顿森林体系下，各国货币都以固定汇率与美元挂钩，以35美元对1盎司黄金的比率，可以自由兑换黄金，但限于各国中央银行的官方交易。美元的黄金平价为0.888671克黄金。其它各国的政府也规定本国货币的黄金平价，通过各国货币黄金平价与美元黄金平价的对比，确定各国货币对美元的比价，其波动幅度维持在货币平价±1%以内。虽然各国的货币不能兑换黄金，但通过能兑换黄金的美元，间接地与黄金挂钩。由此可见，实际上各国货币的汇率还是以它所代表的含金量之比确定的。在这种制度下，美元处于各国货币制度的中心地位，起着世界货币的职能，其它国家的货币则依附于美元。可以说这种布雷顿森林体系下的国际货币制度实际上是以美元为中心的国际货币体系。

但是60年代至70年代初，美国出现几次危机，尤其是在美国国际收支危机不断恶化，美国资本不断外流，对外贸易突然出现逆差的情况下。1971年5月和7月至8月连续两次爆发美元危机。美国黄金储备减少到102亿美元，而其对外地期负债却增加到520亿美元，黄金储备仅及对外短期负债的1/5，美元的地位岌岌可危。1971年8月15日，美国宣布停止外国政府与中央银行用美元向美国兑换黄金。1971年12月18日，各同在美国华盛顿的史密森学会大厦达成“史密森协议”（Smithsonian Agreement），正式宣布美元对黄金贬值7.89%，黄金官价从每盎司35美元提高到38美元。其它各国的货币对黄金的比价也作了相应的调整，有的货币维持其对黄金的价值，如英镑和法郎，其对美元汇价升值8.57%；有的货币则升值，如德、日、荷、比的货币；也有的货币贬值。同时各国对美元的汇率波动幅度由原来不超过平价1%上下，扩大到2.25%上下。1973年2月，国际金融市场上又一次掀起抛售美元，抢购西德马克和日元，进而抢购黄金的浪潮，2月12日美国政府又一次将黄金官价由每盎司38美元提高到42.22美元，美元贬值10%。

60年代美元危机不断发生后，西方资本主义国家提出一些改革国际货币制度的措施。英美等国提出创立一种新的国际储备货币，而以法国为首的西欧六国反对创立新货币。强调美国应消除国际收支逆差。1967年4月，比利时提出一个折衷的办法。主张增加各国在国际货币基金组织的自动提款权。1969年9月，在国际货币基金组织第24届年会上通过了创设特别提款权（Special Drawing Rights，简称SDR）的协议，目的是解决世界货币国际流通增加的需要，特别提款权是以国际货币基金组织为中心。利用国际金融合作的方法而设立的新的国际储备资产。它根据每一个会员国在国际货币基金组织的配额比例分配，只能在中央银行之间交换，可以兑换成其它货币，但不能

直接兑换黄金，特别提款权于 1970 年发行，至 1981 年初，总额已达 214 亿，合美元 273 亿。最初，每 1 特别提款权等于 1 美元，1971 年 12 月和 1973 年 2 月美元先后贬值 7.89% 和 19%，含金量分别减少为 0.818518 克和 0.736662 克黄金，但特别提款权的含金量仍能保持不变。因此，特别提款权对美元的比价，根据美元两次贬值幅度。先后两次相应调整为 1 特别提款权等于 1.08571 美元和 1.20635 美元 1974 年 6 月，国际货币基金组织终于以一个包括 16 种货币的货币篮来确定特别提款权的价值，其组成部分为 0.4 美元、0.38 马克、0.045 英镑等等。各货币所占比重；按 1968 年至 1972 年期间，该 16 国在世界商品与劳务总出口值中所占的百分比而定。到 1981 年 1 月 1 日，货币篮由 16 种货币减少为 5 种，其计值方式如下：

表 5 1 1981 年 1 月 2 日特别提款权的估价

货币	货币数额	对美元汇率	美元等值	货币所占比重 (%)
美元	0.5400	1.00000	0.540000	42.5
西德马克	0.4600	1.97400	0.233029	18.3
法国法郎	0.7400	4.56000	0.162281	12.8
日元	34.0000	202.87000	0.167595	13.2
英镑	0.0710	2.37800	0.168838	13.2
				100.0

1981 年 1 美元只等于 0.786322 特别提款权，或一特别提款权等于 1.27174 美元。1986 年 1 月 1 日进行了一次调整，特别提款权的各货币比重为：美元 42%，西德马克 18%，法国法郎 12%，日元 15%、英镑 12%。

随着美国经济状况的逐渐衰落，国际收支恶化，美元危机不断，各国货币与美元挂钩和建立固定比价制度完全跨台，于是布雷顿森林体系完全崩溃，国际货币制定进入了浮动汇率制的时代。

三 浮动汇率制度

1973 年 2 月美元第二次贬值后，西方资本主义国家普遍实行货币浮动汇率制度，其它主要资本主义国家的货币也都实行对美元的浮动汇率制。

在浮动汇率制度下，由于黄金非货币化，各国货币间的汇率由外汇市场供求情况而定，完全自由浮动，各国银行的汇率就不再以其含金量来确定。一国货币对外不再规定黄金平价、不再规定汇率波动的上下界限，该国中央银行也不再承担维持汇率波动界限的义务，而是以其国内价值，一般倾向于以各国货币在国内的购买力来衡量决定。其货币在国内购买力又受纸币流通规律的支配，流通中货币若与客观需要的合理货币流通量相一致，则物价平稳，即货币的国内购买力稳定；如流通中的货币量超过了客观需要的合理货币流通量，即通货膨胀，则物价上涨，货币的国内购买力下降。

自 1973 年 3 月世界上大多数国家实行浮动汇率制度以来，汇率变动频繁、升降幅度扩大，使国际金融市场更加动荡，国际间的商品流通量受到影响。西方一些学者对浮动汇率制度提出异议，认为浮动汇率对国际经济有以下几方面的影响：阻碍了国际贸易的发展和国际商品的流通，货币的贬值导

致国内通货膨胀，美元定价过高。美元的利率下降会导致汇率的下跌，以及国际贸易逆差会导致汇率的下跌。

因此，世界各国对如何改革国际货币制度；曾提出恢复金本位制度、美元本位制等主张。近年来，有人主张以特别提款权本位制作为国际的主要储备资产，还有些国家构想以美元、欧洲货币单位和日元三种货币为中心的“目标汇价圈”。

四区域性的货币一体化二次大战后，特别是 50 年代后，经济一体化的发展促进了区域性的货币一体化。所谓区域性货币一体化、是指一定地区内的有关国家和地区在货币金融领域中实行协调与结合，形成一个统一体，最终实现一个统一的货币体系。

（一）欧洲货币制度

布雷顿森林体系瓦解后，资本主义国家的货币体系发生了变化。1979 年 3 月欧洲 9 国成立了欧洲货币制度（European Monetary System），并建立了类似特别提款权的欧洲货币单位（European Currency Unit，简称 ECU），其价值根据会员国货币的价值确定，最初一个欧洲货币单位等于 1.35169 美元。各成员国货币对欧洲货币单位确定一中心汇率，然后确定彼此之间的汇率，汇率波动幅度不得超过中心汇率的 2.25% 上下。各成员国经相互提供信用来干预外汇市场，而欧洲货币合作基金（European Monetary Cooperation Fund）即为管理各项信用，以稳定汇率的机构，并分配欧洲货币单位给各成员国。

欧洲货币单位是欧洲货币制度的核心，它不仅起到计价单位与确定各成员国货币的中心汇率标准的作闲，而且作为成员国的外汇储备以及成员国之间作为业务往来结算手段和信贷业务的计算单位。欧洲货币制度对西欧国家的经济发展起了积极的作用。

1983 年欧洲共同体委员会提出了关于促进欧洲货币一体化的新建议。根据 1985 年欧洲一体化法案所预定的目标，到 1993 年初，欧共体将成为商品、劳务、人员和资本完全自由流动的真正一体化的共同市场，倘若这个目标能实现，欧洲货币制度将最终建立统一的欧洲中央银行，实现欧洲货币的一体化。

（二）经济互助会货币区

经济互助会货币区是苏联及东欧等 9 国在经互会的基础上，于 1963 年建立的，现已解散。它原来是一个以转帐卢布为中心的货币区，目的是加强多边清算制度。经互会货币制度是各种期限的信贷制度，以及两个国际性的金融机构——国际经济合作银行和国际投资银行，整个制度是借助这两个银行运转的。

随移东西方交流的日益扩大，转帐卢布的可兑换性，尤其是 1991 年苏联对卢布进行调价，大幅贬值，经互会货币区如何统一到国际货币中去，有待

Dallas, A. Balten and Mack Ott, "Five Common Myths about Floating Exchange Rates," Review, St. Louis: Federal Reserve Bank of St. Louis, November, 1983, P P.7-14.

于今后的改革。1992年9月卢布从1美元换140卢布，贬值到220—260卢布，10月初贬值到300卢布，1993年5月31日卢布贬值到1美元换1024卢布。

(三) 其它地区货币一体化

世界其它地区也开始实行经济货币联合。如1972年2月阿拉伯国家组成的阿拉伯基金组织(Arab Monetary Fund)，现有21个成员国，基金法定资本为2.63亿阿拉伯第纳尔。1961年5月中美洲一些国家成立中美洲经济一体化银行，拉美国家于1968年和1977年分别成立多国金融机构——安第斯开发公司和安第斯储备基金组织。在非洲，1962年成立了西非货币联盟，由6个西非国家组成，在整个货币区内，各成员国执行同样的货币政策来促进经济的发展和一体化。

随着国际经济关系的发展，尤其是区域性集团贸易自由化和经济一体化的发展，将会形成更多的货币区。而由国际货币基金组织进行协调。随着货币一体化的演进，国际货币制度将势必发展和加强。

第二节 外汇汇率和汇率的确定

外汇汇率(Foreign Exchange Rate)是指一个国家的货币折算成另一国家货币的比率。每一国家的货币。都有一个以其它国家货币表示的价格，即所谓汇率，汇率的标价方法一般有直接标价法(direct quotation)和间接标价法(indirect quotation)两种。前者是一定单位(1个外币单位或100个、10000个外币单位等)的外币与本国货币表示的价格，大多数国家都采取这种方法。如我国是以1美元换5.5元人民币，此5.5即为美元汇率。后者是以一定单位(1个或100个等等本国货币单位)与外币表示的价格，这种方法用得不多，英国一向使用这种间接标价法，如1英镑兑换1.69美元。美元从70年代后期也转用间接标价法。下面列举伦敦、纽约、中国外汇市场行情。

表5——2 伦敦、纽约、中国外汇行市

伦敦纽约外汇行市 (1993年5月2日)			人民币外汇牌价 (1993年5月3日)		
货币名称	伦敦市场	纽约市场	货币名称	买入价	卖出价
	1 英镑合	1 美元合			
美元	1.5740	1.0000	美元	569.41	572.27
英镑	1.0000	0.6355	英镑	894.18	898.67
加拿大元	2.0049	1.2718	加拿大元	447.88	450.13
德国马克	2.4865	1.5785	德国马克	358.60	360.40
荷兰盾	2.7742	1.7727	荷兰盾	319.05	230.65
瑞士法郎	2.2446	1.4250	瑞士法郎	397.56	399.55
比利时法郎	66.1310	32.4350	比利时法郎	1741.81	1750.54
法国法郎	8.3868	5.3175	法国法郎	106.19	106.72
意大利里拉	2316.0000	1496.5000	意大利里拉	38.05	38.24
瑞典克朗	11.3921	7.2768	瑞典克朗	78.88	79.27
奥地利先令	17.4816	11.0950	奥地利先令	50.96	51.22
日元	176.0000	111.1000	奥地利先令	5125.23	5150.92
新加坡元	2.5369	1.6175	新加坡元	350.09	351.84
澳大利亚元	2.2023	1.4070	澳大利亚元	404.71	406.74
港币	12.1423	7.7275	港币	73.56	73.93
欧洲货币单位	1.2718	0.8072	欧洲货币单位	706.71	712.25

一国在某一时期货币的汇率一部分是根据这个国家经济的形势而定，一部分又是根据政治决策而定的。根据国际交往与国际支付的需要，使货币在国际市场上发挥世界货币的功能。各国之间的货币一定要确定一个汇率，即比价。为此，各国政府一般还都规定：货币比价确定的依据，货币比价波动的界限，货币比价之调整，维护货币比价所采取的措施，对同一货币是否采取多元化的比价等等。

一 汇率的种类

外汇汇率的种类很多，有各种不同的划分方法。程怀月、王昌栋在《国际金融》一书中将外汇汇率从七个方面进行划分如下：

1. 按国际货币制度的方法分为固定汇率和浮动汇率。

(1) 固定汇率 (fixed rate) 是指一国货币同另一国货币的汇率基本固定，汇率的浮动权限制在一定幅度之内。

(2) 浮动汇率 (floating rate) 是指一国货币当局不规定本国货币与另一国货币的官方汇率，听任外汇市场的供求来决定汇率。

2. 按制订汇率的方法分为基本汇率和套算汇率。

(1) 基本汇率 (basic rate) 是一国以某一国货币作为主要对象，再根

据本国货币与这个货币的实际价值对比，制订出对它的汇率。

(2) 套算汇率 (Crossrate) 是指世界主要外汇市场按美元标价法计算的外汇汇率以及通过各种货币对美元的汇率，换算出各种货币的汇率的套算。

3. 按银行买卖外汇的方法分为买入汇率、卖出汇率和现钞汇率。

(1) 买入汇率 (buyingrate) 是指银行向客户买入外汇时所使用的汇率。

(2) 卖出汇率 (sellingrate) 是指银行向客户卖出外汇时所使用的汇率。

(3) 现钞汇率 (banknotesrate) 是指买卖外币现钞的兑换率。其兑换率比外汇买入汇率低。

4. 按银行外汇付汇方法分有电汇汇率、信汇汇率和票汇汇率。

(1) 电汇汇率 (telegraphictransferrate, 简称 TRate) 是指本国经营外汇业务的银行, 在卖出外汇后, 即以电报委托其国外分支机构或代理行付款给收款人所使用的一种汇率。

(2) 信汇汇率 (mailtransferrate) 是指银行开具付款委托书。用信函方式通过邮局, 寄给付款地银行转付收款人的一种汇款汇率。

(3) 票汇汇率 (Jenlanddraftrate) 是指银行在卖出外汇时, 开立一张由其国外分支机构成代理行付款的汇票交给汇款人的一种汇率。

5. 按外汇交易交割期限方法分现汇汇率和远期汇率。

(1) 现汇汇率 (spot rate) 是指买卖外汇双方成交当天或两天以内进行交割的汇率。

(2) 远期汇率 (formard rate) 是指未来一定时期进行交割, 而事先由买卖双方签订合同, 达成协议的汇率。

6. 按对外汇管理方法分法定汇率和市场汇率。

(1) 法定汇率, 也叫官价 (official rate), 是指国家机关公布的汇率, 并规定一切外汇交易都按其公布的汇率为准。

(2) 市场汇率 (market rate) 是指在自由外汇市场上买卖外汇的实际汇率。

7. 按银行营业时间方法分开盘汇率和收盘汇率。

(1) 开盘汇率, 又叫开盘价 (opening rate), 是外汇银行在一个营业日开始营业进行外汇买卖时使用的汇率。

(2) 收盘汇率, 又称收盘价 (closing rate), 是外汇银行在一个营业日的外汇交易终了时使用的汇率。

二 浮动汇率制度的类型

在本章第一节我们讲到国际货币制度中的浮动汇率制度, 它是一国货币对外不再规定黄金平价, 不再规定汇率波动的上下界限, 该国中央银行也不再承担维持汇率波动界限的义务, 而是以其国内价值, 一般倾向于以各国货币在国内的购买力来衡量决定。程怀月、王昌栋将浮动汇率分成以下几种类型:

1. 以政府是否干预来分可分为自由浮动和管理浮动。

(1) 自由浮动 (freely floating), 又称清洁浮动 (clean floating), 是指货币当局对汇率上下浮动不采取任何干预措施, 汇率完全由外汇市场供求变化自由调整。

(2) 管理浮动 (managed floating), 又叫肮脏浮动 (dirty floating), 是指各国政府为了保护本国利益, 使外汇市场汇率向有利于本国的方向浮动, 采取各种不同措施, 对外汇的浮动进行干预。

还有一种浮动方法, 是程怀月、王昌栋未谈到的, 即是: (3) 自动固定汇率 (automatic fixed rate), 如同管理的浮动汇率制度一样, 国家之间同意以中央银行储备金额为基础, 决定国内货币供应和按储备资产给他们的货币标价, 以保持固定汇率。

在管理的浮动汇率和自动固定汇率的情况下, 政府把汇率保持在一定的狭窄范围内, 这种政府干预, 其规律有时人们知道, 即是固定汇率情况, 有时大家则不知道, 即管理的浮动汇率情况。

2. 按浮动汇率的方式分以下几种 (各国分类情况, 详见表 5—3): (1) 单独浮动 (independently floating) 是指一国货币与其它国家货币不发生固定联系, 其汇率根据外汇市场的供求变化自由浮动, 如英镑、美元、日元等货币均属于单独浮动。

钉住的汇率货币				
钉住美元的货币	钉住法国法郎	钉住其他货币	钉住特别提款权	其他混合式
阿富汗、安提瓜和巴布达、巴哈马、巴巴多斯、伯利兹、吉布提、多米尼加联邦、萨尔瓦多、埃塞俄比亚、格林纳达、危地马拉、海地、洪都拉斯、伊拉克、老挝、尼加拉瓜、阿曼、巴拿马、巴拉圭、塞拉里昂、苏丹、苏里南、阿拉伯叙利亚共和国特立尼达和多巴哥乌干达、委内瑞拉、阿拉伯也门共和国、越南、也门民主人民共和国、圭亚那、莫桑比克、St. Kitts & Nevis St. Lucia St. Vincent 费比亚	贝宁、喀麦隆、中非共和国、乍得、科摩罗伊斯兰联邦共和国、刚果、加蓬、马里、尼日尔、塞内加尔、多哥、Burkina Faso, Cote d'Ivoire 赤道几内亚	不丹、印度卢比莱索托(南非兰特) Kiribat (澳元) 汤加王国(澳元)	缅甸、布隆迪、伊朗、约旦、肯尼亚、卢旺达、塞舌尔、利比亚 vanvart	阿尔及利亚、奥地利、孟加拉、博茨瓦纳、佛利角、塞浦路斯、斐济、芬兰、匈牙利、科威特、马拉维, 马来西亚、尼泊尔、挪威、巴布亚新几内亚、罗马尼亚、所罗门群岛、瑞典、坦桑尼亚、津巴布韦、以色列、肯多美和普林西比、泰国
有限伸缩汇率的货币		汇率伸缩大的货币		
与一种货币伸缩	联合伸缩	根据各种指标调整货币	其他管理活动	单独浮动
巴林、卡塔尔、沙特阿拉伯、阿拉伯联合酋长国	比利时、丹麦、法国、德国、爱尔兰、意大利、卢森堡、荷兰	巴西、智利、哥伦比亚、葡萄牙、马达加斯加	阿根廷、哥斯达黎加、厄瓜多尔、希腊、几内亚比绍、冰岛、印度、印度尼西亚、牙买加、南朝鲜、墨西哥、摩洛哥、巴基斯坦、西班牙、斯里兰卡、西萨摩亚、南斯拉夫、埃及、中华人民共和国、毛里求斯、新加坡、突尼斯	澳大利亚、加拿大、日本、黎巴嫩、南非、英国、美国、乌拉圭、玻利维亚、多米尼克共和国、冈比亚、加纳、几内亚、马尔代夫、新西兰、尼日利亚、菲律宾、扎伊尔

(摘自国际货币基金国际财政统计 1988 年元月第 20 页)

(2) 钉住汇率 (Pegged rates) 是指一国货币钉住另一国家或一揽子外国货币。如果该国钉住另一国货币, 它的货币价值没有波动幅度; 如果钉住一揽子外国货币, 其货币的价值只有低于 1% 的幅度。1984 年 3 种最主要的一揽子货币是美元 (18.1%)、西德马克 (16.6%), 英镑 (13%)。

3. 有限伸缩 (Limited flexibility) 是指一国货币与另一国货币规定一定的汇率伸缩性, 一般以汇率波动的 2.25% 为界, 这是根据 1971 年 12 月 18 日各国在华盛顿达成的史密森协定上规定的浮动汇率, 各国对美元的汇率波动幅度, 由原来的 1% 上下幅度扩大为 2.25%。

在有限伸缩汇率中, 还有一种是联合浮动 (joint floating)。它是指区域集团成员国之间实行固定汇率制, 同时对非成员国货币实行共升共降的浮动汇率。如欧洲货币制度 (FMS) 于 1974 年建立, 其目的就是在欧洲共同体成员国之间保持稳定的汇率, 同欧洲货币单位 (ECU) 固定成员国货币的汇率。

三 购买力平价

购买力平价 (Purchasing Power Parity) 是帮助解释货币关系的主要理论。这一理论是瑞典经济学家卡塞尔在本世纪 20 年代系统地提出来的。购买力平价分为绝对购买力平价和相对购买力平价, 前者说明在某一时间点上汇率的决定, 后者说明汇率的变化。

这一理论的主要观点是, 人们之所以需要外国货币, 是因为它在园外有对一般商品的购买力; 外国人之所以需要本国货币, 也是因为它在本国具有购买力。因此, 一国货币对外汇率, 主要是由两国货币在其本国所具有的购买力决定的, 两种货币购买力之比决定两国货币的汇率。(见图 5—1) 根据购买力平价理论, 汇率的升降是由于物价或货币购买力

图 5—1 购买力平价

的变化。在一定时期内, 汇率的变化要与同一时期两国物价水平的相对变化成比例。国内与国外价格关系的变化就意味着两种货币的汇率必须调整。如果我们用美元与人民币相比, 根据购买力平价理论, 如果美国的通货膨胀比我国低 5%, 我们就可预测, 人民币比美元的价值就要降低 5%。也就是说, 人民币贬值, 它要比调价之前美元的价值要低, 或者说, 美元对人民币的价值要比以前高, 可以换更多的人民币。

由于长期以来我国奉行闭关自守的对外经济政策, 加上社会生产力水平比较落后, 一旦开放必然引起对外汇的强烈需求, 而且过去法定汇率不适应进出口, 不利于吸收外资和增加资本项目的盈余。因此, 改革开放以来, 我国法定汇率在不断地向下调整, 从 1981 年的 1 美元合 1.50 元人民币, 一直下调到 1992 年 10 月 17 日的 1 美元合 5.53 元人民币。法定汇率的下调在一定时期内对刺激出口、抑制进口以及吸收外资起了一定作用。

为了表示通货膨胀与汇率的变化, 我们可以用西方一些学者所研究汇率

Gustav Cassel Money and Foreign Exchange After 1914, London: Constable, 1992. 关于购买力平价理论, 详见 Cawence H. of ficer 的 Purchasing Power Parity and Exchange Rates: Theory, Evidence and Relevance. 1982 年版。

确定的以下公式来说明。

通货膨胀与汇率的变化公式：

$$\frac{e_t - e_0}{e_0} = \frac{ih,t - if,t}{1 + if,t}$$

式中 e ——本国多少货币与外币一个单位的现汇汇率；

i ——通货膨胀率；

h ——本国货币；

f ——外币；

o ——基期；

t ——末期。

预期未来的汇率为：

$$e_t = e_0 \left(1 + \frac{ih,t - if,t}{1 + f,t} \right)$$

如在 1976 年 8 月 31 日墨西哥比索从原来的 12.5 比索合 1 美元,也就是说, 0.08 美元换一个比索, 降低到 20.5 比索合 1 美元(大约 0.0488 美元换 1 比索)。这是 1954 年以来的第一次调价。而消费价格指数从 1955 年 57.2 增加到 1975 年的 176.8; 美国同一指数从 69.0 增加到 138.6。用上面的公式计算：

$$in,t = \frac{138.6 - 69}{69} = 1.01$$

$$if,t = \frac{176.8 - 57.2}{57.2} = 2.09$$

$$e_t = 0.08 \left(1 + \frac{1.01 - 2.09}{1 + 2.09} \right) = 0.05204$$

购买力平价理论对理解汇率关系很有帮助, 但并非十全十美。正如上面所说, 在某一始点上均衡汇率的假定必须作出, 而且, 两个国家的货币之间很少有准确的联系。购买力平价是从物价指数求得均衡汇率, 以平价为轴心, 汇率随物价涨落而变化, 除货币贬值外, 它是稳定不变的。当几种货币在一起时, 用价格决定均衡汇率是比较困难的。而且, 汇率实际上是贸易交往的职能, 而通货膨胀与总体经济有关。

四 利率

要将利率 (interest rate) 与汇率联系起来, 首先必须将利率与通货膨胀联系起来, 这是通过费希尔效应 (fisher Eifect) 所完成的。这是欧文·费希尔 (Irving Fisher) 理论。根据这一理论, 每一国家的表面利率等于投资者所需要的真实利率 (比率在各国趋于一致) 加预期的通货膨胀率。因此, 两国的利率差距即等于两国的通货膨胀差距。假如 A 国的利率比 B 国的利率高 5%, A 国的通货膨胀率息比 B 国高 5%, 因此, 两国的真实利率 (表面利率减去通货膨胀率) 是相同的。如果投资者知道一国的真实利率高于另一国的实际利率, 直到通过表面利率或通货膨胀率的变化, 使真实利率相等为止,

他们将在真实利率高的国家投资。如两国通货膨胀率相同（无差异），而 A 国的利率比 B 国高 5%，投资者仍在 A 国投资，因为他们可以获得更高的实际收益。

从利率到汇率可以国际费希尔效应（International Fisher Effect，简称 IFE）为桥梁。根据国际费希尔效应，利率差异是现汇汇率未来变化的公正预示。两国之间现汇汇率的变动幅度，与二者利率差距相等。

用美国与墨西哥作为事例说明，国际费希尔效应认为，如果美国的利率与墨西哥的相比低 5%，比索的价值在未来将降 5%。所谓降，就是比索将贬值。根据费希尔效应理论，美国表面利率低于墨西哥 5%、因为通货膨胀也低。因此，如果美国的通货膨胀也低于墨西哥的话，比索将贬值 5% 左右。

各国利率差异是影响汇率变动的一个十分重要的因素。目前，国际储备货币多元化，国际货币市场上游资充斥，国际企业、跨国公司、跨国银行以及大量的投资者的资金在国际市场上活动，利率的差异对汇率变化的影响就更大了，从 1978 年至 1991 年，美国、日本、德国三国货币汇率的变化与三国实际利率差异的变化有密切的联系。据国际货币基金组织统计，1980 年至 1990 年，美元、马克和日元在世界货币储备中的地位出现了明显变化。1980 年，美元在世界货币中所占比重为 68.6%，到 1990 年跌至 56.4%，1980 年，马克的比重为 14.9%，1990 年增至 19.7%；日元的比重由 1980 年的 4.4% 上升到 1990 年的 9.1%。1979 年底美国的表面利率急剧上升，使它的实际利率在 80 年代后期超过了德国，1981 年超过了日本，由于美国的实际利率大大高于其它西方国家，所以大量资本涌入美国，使美元汇率上升。但是现在美国经济不景气，其表面利率下降，实际利率也下降，汇率也下跌。

一种货币在国际货币储备的地位取决于用它结算的国际贸易量。目前德国 80% 的出口用马克结算，日本在对亚洲国家的贸易中有 40% 是通过日元进行的。

第三节 影响汇率预测的因素与汇率对国际企业的影响

正如前面所说，影响汇率活动的因素很多。为了掌握国际市场，对汇率活动的时间、规模和发展方向，国际企业管理人员必须了解其影响因素。前两节主要讨论了国际货币的沿革，供与求的一般规律，决定外汇汇率的因素，尤其是解释了通货膨胀与利率是决定汇率因素的关键等等。

对自由浮动的货币来说，供求的规律决定市场价值，但是世界上采用自由浮动的货币的国家并不多。大多数国家的货币都是在一定范围内利用管理或固定汇率进行浮动。也就是说，政府需要对本国货币的价值作出政治决策。那么，什么样的因素是作出预测外汇汇率的价值呢？国际企业、跨国公司经常编制汇率预测，有的只预测变化的方向，有的预测变化点数。而在整个外汇风险管理过程中，汇率预测是软弱的一环，他们主要依靠银行的信息和咨询帮助，还有外汇专家、金融刊物以及海外子公司提供一些帮助等等。西方一般预测未来汇率的因素或指标有如下几方面：通货膨胀率、国际收支及贸易数字、利率差异、货币供给增长率、最近汇率的变化情况等。

美国戴维·爱特曼和阿瑟·斯通希尔提出以下几种预测外汇汇率的主要

因素：（1）外汇汇率变化的政治背景；（2）收支平衡和利率比价；（3）通货膨胀的差异率；（4）货币供给增长率（这是通货膨胀的一个可靠指标）；（5）商业周期；（6）国际货币中储备的变化；（7）法定汇率与自由汇率之间幅度的增加；（8）治来不治本的政府政策；（9）过多的政府开支（这也是通货膨胀的一个可靠数据）。

下面将从主要几个方面讨论未来汇率预测因素。

一 国际收支平衡

国际收支平衡 (balance of international payments) 是指一个国家在一定时间内 (通常指一年) 与世界上其它国家的各种经济往来、收支项目及金额的统计报告。所谓国际收支 (international payments), 即是：（1）一个经济体与世界上其它经济体之间的商品、劳务和收益交易 (这是指商品进出口、运输、保险、旅游等劳务, 以及投资收益等国际经济交易)；（2）这个经济体的货币黄金, 特别提款权的所有权变动与其它变动, 以及这个经济体对世界上其它经济体的债权与债务, 即国际间资本流动所产生的债权债务, 以及由于各种原因而造成的官方储备资产增减；（3）不偿还的转移和必需用来平衡上述未相互抵消的交易和变化的对应任何簿记 (这里的簿记是指侨民汇款、赠与、援助似及应收未收、应付未付、尚未结算清的国际经济交易)。国际收支平衡从仅仅简单的对外贸易差额发展到包括全部国际经济交易, 可见何等重要, 各国或各国际组织, 根据各自的需要和特点, 制定各自的收支平衡表。但表中的项目郁大同小异。请阅表 5—4：

表 5-4 国际收支平衡表项目

贷方收放或收入流量	借方 (支出或支出流量)
1. 商品及劳务出口	1. 商品及劳务进口
(1) 商品	(1) 商品
(2) 旅游与运输	(2) 旅游与运输
(3) 其它各种费用收入	(3) 其它各种费用收入
(4) 国外资产收益	(4) 外国人资产收益的支出
2. 单方转移收入	2. 单方转移支出
3. 外国资产流放	3. 资产流出
(1) 政府有价证券	(1) 政府有价证券
(2) 直接投资	(2) 直接投资
(3) 银行对外国人的负值	(3) 外国银行索取
(4) 其它投资	(4) 其它投资
4. 官方储备减少	4. 官方储备增加

如上表所示, 国际收支平衡表是按照复式簿记原则 (double - entry principle) 编制的。左边是贷方, 即一切收入项目或负债增加以及资产减少

David K. Eiteman and Arthur I. Stonehill, *Multinational Business Finance*, 3rd ed. Reading, Mass : Addison - Wesley, 1982.

International Monetary Fund, *Balance of Payments Statistics*, Washington, 1992.

的项目。右边是借方。即一切支出项目或负债减少以及资产增加的项目，每笔经济交易有借必有贷，同时分记有关的借贷两方，金额相等。因此，原则上，国际收支平衡表全部项目的借方总额与贷方总额是相等的，其净差极为零。

但国际收支平衡表每一具体项目的借方和贷方却是经常不平衡的，每一具体项目的收支相抵总是会出现一定的差额的，如贸易差额、劳务收支差额等等。这种差额称为局部差额 (Partial balance)。如收入大于支出，出现盈余时。称为顺差 (surplus)，在顺差前以“+”号表示 (国际收支平衡表里一般“+”号省略)；如支出大于收入，出现亏损时，称为逆差 (deficit)，在逆差前应以“-”号表示。各项局部差额的合计就是国际收支总差额，称为国际收支顺差或国际收支逆差，也可称为国际收支盈余或国际收支赤字。

为使各国国际收支动态能够进行比较分析，国际货币基金组织要求成员国的国际收支平衡表的项目分类、项目内容等，按相同的方式制订，每年按统一格式提出国际收支平衡表。其格式见表 5—5。

国际收支平衡表帐户内一般包括的内容比较广，大多数国家把这些内容分成经常项目、资本帐户和官方帐户、平衡项目三大类。在经济项目 (current account) 中又分成贸易收支或有形贸易 (visible trade) 收支、非贸易收支或无形贸易 (invisible trade) 收支两部分，以及转移 (transfer) 收支。在资本项目 (capital account) 中一般又分成长期资本 (long-term capital) 和短期资本 (short-term capital) 两大类。这两大类中可分别分为政府长、短期资本流动和私人长短期资本流动。在官方帐户、平衡项目中，一般包括错误与遗漏 (errors and omission)、分配的特别提款权 (allocation of special Drawing Rights)、官方储备 (official reserve)。许多工业国家的国际收支平衡表，把经常项目、资本项目以及错误与遗漏三项合计算作综合收支，以此作为判断国际收支平衡状况的基础。在综合收支项目之外，还设有金融帐户 (Money account)，它分为政府部门中包括官方项目中的特别提款权和官方储备的变化以及外汇银行部门的资产包括提供短期信贷、负债包括借入短期信贷等。

表 5-5 国际收支平衡表帐户基本结构

项目	借方	贷方
经济项目 (包括所有商品、劳务及单方转移)		
贸易	A ⁺	A ⁻
劳务	B ⁺	B ⁻
资本帐户 (包括所有财产上索偿权)		
短期投资	C ⁺	C ⁻
长期间接 (或证券) 投资	D ⁺	D ⁻
直接投资	E ⁺	E ⁻
官方帐户 (政府经由货币买卖直接干预外汇市场)		
官方储备交易	F ⁺	F ⁻
总计: A ⁺ +B ⁺ +C ⁺ +D ⁺ +E ⁺ +F ⁺ =		
A ⁻ +B ⁻ +C ⁻ +D ⁻ +E ⁻ +F ⁻		

国际收支平衡只是经常反映一国借贷的平衡情况，但并非是衡量一国国际商业和企业活动的同义词。这是因为有一些国际商业、企业业务没有记录在国际收支平衡表上，也因为一些国际经济活动实际上并非商业或企业性的，但是国际收支平衡表的项目都反映各自不同的对外经济活动。有关我国和美国两国收支平衡表总表情况请见表 5—6 和表 5—7。

国际企业与国际收支平衡表之间区别也许是专门性的，对国际企业管理人员来说，不一定要掌握国际收支平衡表中所有项目。如经常项目的转移收支（指不发生偿还或收益报酬的单方支付，是无对等的交易，所以又称单方面转移或不偿还转移）；又如商品、劳务、现金等单方面转移。在民间方面有侨民汇款、养老金以及宗教、教育、财团法人捐赠、各种资金、奖学金等等；在政府方面有对外经

表 5-6 我国国际收支平衡表（总计表式）

（1982~1989）单位：亿美元

项目	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989
A.经常项目(不包含F项)	58.23	44.87	25.09	-114.17	70.34	3.00	-38.02	-43.17
B.直接投资和 其它长期投资 (不包括F项 至H项)	4.00	11.72	16.08	43.88	75.44	57.52	71.39	52.40
总计：A项+B 项	62.23	56.59	41.17	-70.29	5.10	60.52	33.37	9.23
C.其它短期资 本(不包括F 至H项)	-2.00	-5.22	-13.69	22.70	-2.95	2.12	0.58	-15.18
D.错误与遗漏 净值	2.93	-3.54	-8.89	0.34	-2.63	-14.81	-10.21	1.17
总计：A项至 D项	63.25	47.83	18.59	-47.75	20.48	47.83	23.74	-4.78
E.对应项目	0.32	0.20	-0.22	0.50	0.41	-0.14	0.05	0.02
其中黄金	-	-	-	-	-	-	-	-
特别提款权	-	-	-	-	-	-	-	-
储备资产价值 变化	0.32	0.20	-0.22	0.50	0.41	-0.14	0.05	0.02
总计：A项至 E项	63.57	48.03	18.37	-46.74	-20.07	47.68	23.79	-4.76
F.特别筹资	-	-	-	-	-	-	-	-
总计：A项至 F项	63.57	48.03	18.37	-46.74	-20.07	47.68	23.79	-4.76
G.对外国政府 储备的负债
总计：A项至 G项	63.57	+48.03	18.37	-46.74	20.07	47.68	23.79	-4.76
H.储备变化总 额	-63.57	-48.03	-18.37	46.74	-20.07	-47.68	-23.79	4.76
其中货币基金	-	-	-	-	-	-	-	-
特别提款权	0.61	-1.21	-0.71	-0.77	-0.86	-0.71	0.54	0.46
在基金组织中 的储备头寸	-	-1.71	-0.80	-0.77	-0.38	-0.59	0.22	0.10
外汇资产	-63.72	-39.92	-16.66	47.92	13.99	-47.22	-23.12	5.26
其它债权	-	-	-	-	-	-	-	-
基金组织贷款 的动用	-0.46	-5.14	-0.21	0.37	7.32	0.83	-1.43	-1.05
1 美元合人民 币	1.8925	1.9757	2.32	2.9367	3.4528	3.7221	3.7651	

济、军事援助、战争赔款、没收走私商品、政府间的赠与、捐款、税款等，以上一些转移收支，对一个国家经济来说有时是非常重要的，如巴基斯坦，近年来获得公民在国外的收入比其它任何经济来源都多，但是这些并不是国际企业活动。我们的企业管理人员要了解国际收支平衡表中的项目，从中了解世界各国外经外贸外企的情况，以有助于预测各国的经济环境对国际企业的影响，掌握世界经济发展动向。

从上面中美两国国际收支平衡表中。我们可以看出一个国家的国际收支情况，对一个国家而言，国际收支资料可以影响该国的国际地位及经济竞争优劣，帮助它拟订货币与财政政策以应付贸易和收支问题。对一家国际企业来说，国际收支平衡表可以帮助它预测一国货币的强弱、变化的趋势以及一国政府可能采取纠正国际收支平衡的措施。

下面讨论一下国际收支平衡表中有关国际企业的活动情况。

1. 商品进出口。如表 5—4 中表示的，商品进出口是大多数国家国际收支的主要来源。大部分国际企业、跨国公司从事的是国际业务，其中主要是进出口业务，因此，商品进出口是整个国际收支平衡表中最重要的项目，其收入与支出额的大小，直接关系到贸易的顺差或逆差。

2. 劳务。如表 5—5 中表示的，劳务项目包括旅游与运输收支、各种费用收支、资产收益收支，这些项目是无形贸易。各种不同的劳务组织中的业务包括以下几种：

(1) 运费收支：飞机，火车，轮船等交通工具运输旅客、货物的收支，机场、港口费用，轮船租赁等；(2) 银行和保险业务收支：银行和保险业从外国得到的收入和对外国的支出；(3) 旅游收支：国际旅游的膳宿、交通等服务性收支；(4) 政府往来：使领馆经费支出，外交人员支出等；(5) 其它劳务收支：如办公费、专利权使用费、广告宣传费、其它租赁费、邮电费、手续费等项的收支。

3. 投资。如表 5—4 中表示的直接投资项目。投资收益收支主要包括：(1) 对外直接投资产生的收益、股利、利润收支；(2) 对外间接投资，如延期付款、信用贷款、证券投资、外债等的利息收支。因为国际收支平衡表中只表明一定时期内的资本流动，而不是积累的投资价值，所以往往给人一种印象，直接投资似乎没有实际那么重要。实际上，世界上大多数巨型公司有包括各种类型企业功能的大量国外直接投资，如开发原材料、种植作物、制造产品或零部件、销售产品以及处理各种不同的服务项目。

当两个或两个以上组织共同拥有投资股份，这样的管理叫做合资经营，而其中一种特殊的合资是混合经营，即一国政府与一家私营公司合营企业。外国证券投资对几乎所有跨国的国际企业也很重要。如公司财政部门经常将资金从一国转移列到另一国，目的是想获得短期资本投资利益，他们也经常向国外借贷资金。

当今世界经营趋向全球化、国际化。二次大战后，西方工业发达国家纷纷建立多国公司、跨国公司，开始在海外进行工业原料品的生产投资（矿业和农业），建立他们的资源工业；后来发展成制造业公司；现在是在国外建立服务业，如银行金融业，国际性旅馆、饭店、快餐店、咨询服务等等。这种采用全球战略方针的经营管理对各国国际收支平衡表中每一项目都很重要。

二 国际储备

国际储备 (international reserve) 是指一个国家金融当局 (中央银行或其它官方机构) 持有的储备资产及其对外债权, 它包括政府持有的用作货币的黄金、外汇、分配的特别提款权和在国际货币基金组织的储备头寸。

1. 货币黄金是每一个国家重要的储备资产。原来用作货币有固定价格, 但是自从 1978 年以来, 黄金不作为原来固定价, 而作为自由市场价格出售。这些年来, 黄金价格根据市场供求浮动, 变化很大, 如 1970 年金价每盎司 35.99 美元, 1980 年上涨到每盎司 607.55 美元, 1988 年末又下降到每盎司 408.75 美元, 1992 年 10 月每盎司是 350.35 美元。由此可见, 黄金作为世界货币的职能无疑缩小了。

2. 外汇资产是指国家中央银行拥有的外汇。由于外汇是一种国际间清偿债务的支付手段, 所以它和黄金一样, 各国都把它作为储备资产, 在国际收支发生逆差时, 用以清偿债务。现在美元、英镑、德国马克、日元、瑞士法郎、欧洲货币单位等也先后被用作储备货币。

3. 分配的特别提款权。它是国际货币基金组织按各会员国缴纳的份额给会员国的一种记帐单位。这种份额的 25% 应用美元或其它储备资产货币黄金交纳, 如这种份额的一部分就是一国在国际货币基金组织的头寸。一国可将特别提款权作为储备资产用于弥补国际收支逆差, 也可用于偿还基金组织的贷款。

4. 在国际货币基金组织的储备头寸。国际货币基金组织的主要任务之一, 就是对会员国提供国际储备, 帮助解决会员国的国际收支逆差。

三 相对通货膨胀

正如前面所说, 购买力平价理论是考虑预测汇率变动最重要的工具之一, 因为通货膨胀不仅影响相对成本以使商品有国际竞争力, 而且关系到对一国政府投资是否有信心的大问题。我们看通货膨胀必须要研究通货膨胀的基本原理、政府财政和货币政策以及实际通货膨胀率。一般规律是, 如果一国的通货膨胀率与它有贸易往来的国家相比高得多的话, 它的商品就不象从前那样有根高的需求, 而对外国商品的需求将增加。

国内外物价上涨率的差异可以影响贸易进出口和资本的输出入, 从而影响一国对外收支的经常项目, 它还会影响到国内的实际

表 5-8 世界国际储备资产

金额: 亿特别提款权

年份 金额 资产分类	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990
黄金储备总量 (亿盎司)	9.517	9.507	9.532	9.529	9.472	9.478	9.425	9.408
外汇(储备货币)	3087.82	3497.99	3482.28	3640.86	4580.81	4944.29	5448.29	5926.35
特别提款权在国际基金组织中的储备头寸	391.13	415.70	387.31	353.39	314.67	282.73	254.71	237.49
总储备减去黄金部分	3623.13	4074.38	4051.72	4189.19	5077.60	5428.74	5907.85	6367.38
世界储备总额 (每盎司黄金按 35 个特别提款权计算)	3956.22	4407.18	4385.32	4522.70	5409.11	5760.46	6237.73	6696.65

(摘自国际货币基金组织 International Financial Statistics, April 1991, PP. 36—48)

利息率的差异,从而影响到一国对外收支的资本项目。一国国内物价上涨率长期超过其它国家,会引起资本的外流,还会影响到市场上对今后的物价和汇率的预期。因此,这些都会对汇率的变化发生影响。

四 利率差异

利率差异是影响汇率变化的一个十分重要的因素。利率的变化可在两方面面对国际收支平衡发生影响。一是利率的高低影响国内投资的大小,从而影响工商业的兴衰、国内消费的增减以及物价的涨跌,直到影响进出口的变化,使国际收支得以平衡。二是利率的变化可以影响资本流动,如一国的利率比其它国家高,其它国家的资本就会获得较多的利益,大量资本就会流入这些国家,而本国资本就会减少甚至外流,从而使资本项目出现顺差,以调节经常项目的逆差,使国际收支得到平衡。相反,本国的利率低于其它国家,则可调节国际收支的顺差。

因此,预测利率的变化差异,重要的要了解货币供应量的增长情况、财政政策以及其它经常指标,这也是检验通货膨胀趋势的指标。虽然仅仅依靠过去来预测未来总是危险的,但是忽略过去来研究未来也并不是聪明之举。研究未来的发展趋势可以用各种指标进行比较分析,预测利率。我们可以用远期汇率方法,也可以通过现汇率趋势来进行。

从目前情况看,国际利率发生了急剧变化,出现了以下几个新的特点:
1. 国际利率初显重返“低利率时代”的端倪,1991年初至12月中,西方7大国中有6个国家普遍降低了本国利率。美国从1991年1月3日至12月20

日，贴现率从 6.5% 降为 3.5%，优惠放款利率从 9.5% 降至 6.5%、实际利率从 6.3% 降至 3.3%。同期，英国银行基础贷款利率从 14% 降为 10.5%，优惠放款利率从 15% 降至 11.5%，伦敦银行业同行拆借利率从 7.375% 降为 4.5625%。法国将银行干预利率从 9.25% 降为 8.75%。日本贴现率从 6% 降为 5.5%，优惠放款利率从 8.25% 降为 6.625%。此外，意大利和加拿大等国也降低了利率。因此，1991 年是西方少数主要国家利率明显下降的一年，国际利率水平已接近“低利率时代”。

2. 制约国际利率水平的仍是美国利率。虽然美国这次经济衰退比较温和，但目前出现了重新陷入衰退的迹象。为振兴经济，美国自 1991 年以来已 5 次降低利率，1991 年 12 月 20 日的一次降低了整整 1 个百分点，属 10 年来的首次。1991 年美国利率的特大幅度下降也推动诸如英、加、日、意、法等国的利率的下调。

3. 德国提高利率已带动欧洲 7 国调高利率。全球利率一直受美国利率趋势制约，但自 1990 年两德统一以来，德国为遏制通货膨胀而厉行紧缩银根政策，1991 年初至 12 月 19 日，已将贴现率从 6% 提高到 8%，伦巴德利率从 8.5% 提高至 9.75%。12 月 19 日这次德国提高利率的影响很大，仅 20—23 日 4 天就有意大利、法国、西班牙、荷兰、奥地利、丹麦和比利时 7 国各将利率提高 0.5 个百分点。

4. 全球利率出现二元化趋势。二次大战后 40 余年来，西方各国利率均唯美国利率之“马首”是瞻。但自 1990 年两德统一之后，德国利率便独树一帜，同美国分道扬镳。到 1991 年 12 月 19 日，德国已将贴现率提高至比美国高 4.5 个百分点，优惠放款利率也比美国高 4 个百分点。近期全球利率已形成以美国为代表的“低利率”与以德国为代表的高利率两种类型，一体化趋势已明显减弱。

五 外汇汇率变化的企业应用

汇率对企业的影响有三个主要方面，即对市场、生产和金融的决策影响。

（一）市场决策

汇率变化通过价格的相对变化而影响进出口。在市场方面，汇率可以影响公司在国内外的产品需求。前面谈到，一国物价上涨率超过另一国物价的上涨率，该国货币的汇率就要下跌，反之就要上涨。国内外物价上涨率的差异可以影响进出口。通货膨胀率的上涨引起出口产品价格的上涨，因此必须将货币贬值调整。即使通货膨胀将引起一国某些产品价格上涨，但是货币贬值意味着其它国家将用更少的外汇购买这些产品，这样，这些产品在市场上会保持竞争力。价格便宜了，国际市场需求就会增加。另一方面，贬值可以导致国内的外国产品价格上涨，价格提高了，国内需求就会减少，从而抑制了进口。此外，一国货币贬值也会影响其它国家进出口，如 A 国便宜产品大量拥进 B 国市场，这就会使 B 国减少从 C 国进口产品，C 国在 B 国的市场份额就会减少，从而影响 C 国经济。

总之，汇率变化刺激出口和抑制进口作用到底有多大，这主要取决于市场商品的需求弹性和供给弹性。所谓市场商品的需求弹性，即本国出口商品国际市场的需求弹性和进口商品国内市场的需求弹性；所谓市场商品的供给弹性，即出口商品的国内市场供给弹性和进口商品的国际市场供给弹性。由此可见，汇率对企业的市场决策影响很大。

（二）生产决策

汇率的变化也会影响生产决策。由于人力、物质资源昂贵，经营成本高，一国生产商也许会考虑在另一国建立生产线或国际企业、跨国公司。这样可以利用国外的低廉的人力和原材料，使得整个投资成本下降。由于成本低，产品价格就会便宜，这在国际市场上是极大的竞争优势。企业必须选择那些货币价值比母公司所在国货币价值低而且价格疲软，政治、经济环境稳定，而且潜力很大的国家进行投资。

（三）金融决策

汇率的变化对金融财政也有很大影响。汇率的变化对金融的影响主要在于财政资源、跨国的资金输入输出以及财政结算。汇率的变化会促使我们向利率低的地方贷款。正如我们前面所说，利率的差异往往通过汇率的变化在市场上补偿。

在资本流动方面，母公司必须利用母公司所在国的汇率有利的时候将当地货币兑换成母公司所在国的货币，因为这样可以获得更大的利润。但是，值得注意的是，货币价值流动管理较为困难。

此外，汇率的变化对财务报告也会影响，也就是说，汇率的变化会影响收入。如美国一家跨国公司的子公司设在巴西，其子公司赚了1亿克鲁赛罗（cruzenro），当时汇率是1500克鲁赛罗合1美元，即盈利66667美元。如果克鲁赛罗贬值到2000合1美元，那么很明显，这家子公司赚的钱就少了，只有5万美元。当然，如果当地货币升值，那么情况就会相反，子公司就会有更多利益。

案例分析

履带拖拉机厂（Caterpillar）与波动的美元

美国履带拖拉机厂是世界最大的重要机械生产厂之一。最近它碰到两个令人头痛的问题，即来自日本Komatsu股份有限公司的竞争和美元的波动。因为美元与日元比值从1980年到1985年提高了50%，Komatsu占美国市场份额从15%上升到25%，大大损害了履带拖拉机厂的利益。现在履带拖拉机厂准备反击。

履带拖拉机厂主要在世界范围生产和销售重型机械。它的产品由分布在美国、巴西、加拿大、法国、英国、澳大利亚、比利时、印度尼西亚和墨西哥的15家工厂生产。它在美国、加拿大、法国、挪威、南朝鲜、英国和德国还有合同工厂。在美国和其它8个国家有其零部件仓库和销售点。零部件运

往世界各地，与当地生产或购买的零部件实行总装配。

一、80年代前的美元。美元在1973年前，一直低于固定汇率。1971年和1973年美元两次贬值，使其兑换率一直低于1971年以前。实际兑换率——指美元与其主要贸易伙伴的比值——在1973年以及后来的1978和1979年初达到最低点。

70年代美元贬值的原因有几个。60年代，美元比值过高，美国经济相对强大，进口增加，出口减少，贸易逆差额持平。到了70年代中期贸易逆差随着石油涨价和世界经济衰退而增大。70年代末，世界经济开始回升，美国经济也迅速反弹，进口需求强烈，贸易逆差更大。

但是，1978年到1979年，美元开始贬值，逆差便开始好转。特别是由于美国对西欧和日本等国贸易持续增长，国外顾客继续购买美国产品，出口明显增加。

二、80年代初的美元。1980年，美元开始回升，美国的高利率吸引了国外的边际资本，而且这种趋势有增无减。好转的原因是由于：美国相对低的通货膨胀，相对高的货币利率，世界危机四起而美国相对稳定；强大的美国股票市场，以及多国公司对美元的需求。

美元回升在国内国外均有其优点和缺点，它伤害了美国出口商但帮助了进口商。外国出口商喜欢美元。因为它能帮助他们花相对少的钱进入美国市场，并能与美国在国外的公司竞争。但它也使许多工业经济大伤元气。美国联邦预算巨额赤字，利率持高不下，使欧洲投资者迫切在美国而非欧洲投资，大量资金流入使贸易逆差转嫁国外，保证了美元的回升。然而高利率使欧洲国家压低本国利率，刺激其不景气的经济。这些国家也担心，低利率会迫使更多的资金流入美国，而本国投资所需资金却所剩无几。

发展中国家也遇到了困难，它们的债务大量是以美元计算的。高利率使它们支付更多的利息。美元回升对它们意味着用更多的本国货币买进美元以还债。工业国家和发展中国家都发现。美元回升使原料进口（特别是石油）价格上涨。

三、履带拖拉机厂的问题。美元回升期间，履带拖拉机厂受到严重的竞争压力。过去，它一直靠出口零部件和产品。而美元回升使其难以竞争。而且由于价格优势和低兑换率，Komatsu拥有很多市场份额。因此在美国和其它市场对履带拖拉机厂构成严重威胁。

另一问题是履带拖拉机厂的一些主要市场遭受严重困难，石油价格暴跌和第三世界债务剧增，使工厂尤其在发展中国家难以将机械售给与矿产和能源有关的工程。

为了解决诸如此类的问题，履带拖拉机厂开始采取一项有趣的决策。第一步就是到处游说，促使美元贬值。公司总裁在《履带拖拉机厂1985年年报》中指出他们希望美元贬值，这样可以最大程度地加强美国出口商的竞争力，减少巨大的贸易逆差，降低国会的“保护主义热”。第二步是降低成本。它先是关闭工厂，解雇工人。雇员减少40%（3.5万工人），剩下5.3万人。关闭9个工厂后，工厂面积缩小到原来的1/3。第三步与美元回升和成本降低有关，工厂在国外发展合同生产，扩大生产能力。合同生产使其对经济兴衰能应付自如，它到国外生产，充分利用美元回升这一优势。那时，许多美国批发商在国外用低价购进履带拖拉机厂的产品，然后再进口到美国，抢了履带拖拉机厂的本国市场，工厂便决定让外国制造商生产Caterpillar商标产

品，同时让美国供应商代替外国供应商。这样，履带拖拉机厂的国外生产量从 1982 年的 19% 猛增到 1987 年初的 25%，同期国外零部件供应提高了 4 倍。

四、美元贬值。然而，到 1985 年秋，美元开始贬值，跌落急剧，但有时略有缓和。对一些亚州国家来说，美元仍比较稳定，但对大多数“经济合作与发展组织”国家来说，美元的下跌很明显。人们关心最多的仍然是美国巨大的贸易逆差，担心美国可能实行保护主义政策。巨额预算赤字对欧洲一些国家的货币，尤其是对德国马克产生巨大压力。

尽管美元下跌，但是美国的出口量并未剧增，其主要原因是其它工业经济衰退，而且外国竞争者愿意考虑以小的利润额的差异吸收。相反，由于美元回升，进口商不愿抬高价格而失去市场份额，因而进口继续增加。但是，大多专家预测，在 90 年代由于美元较弱，贸易平衡将会得到改善。

思考讨论题

1. 过去 15 年中，影响美元价值的主要因素是什么？
2. 如果你想了解美元的发展方向，你要观察的主要因素是什么？评述这些因素如何影响美元。
3. 分析 80 年代中期履带拖拉机厂针对强美元所采取的措施的优缺点？如果美元变弱，这些战略又有怎样的潜在影响？

第六章 国际金融组织

第一、二次世界大战以及经济大萧条的经验告诉人们，世界各国必须进行有效的国际经济合作，建立国际金融组织体系，以改变因战争影响而动荡不安的局面。随着国际企业、商务活动的增加，跨国公司的不断兴起，区域性经济一体化、自由贸易区的建立，进一步促进了各种国际金融组织的建立和发展。反过来，由于国际金融组织的建立和发展，又推进了各国之间的联合，并在发展世界经济以及区域经济一体化等方面起了积极的作用。

所谓国际金融组织，顾名思义，是指那些从事国际金融事务，为稳定和发展世界经济或区域性经济而进行国际金融业务的跨国组织机构。

本章首先介绍一下国际金融组织的历史发展，然后讨论国际货币基金组织、世界银行集团等全球性的国际金融组织，再讨论亚洲开发银行、非洲开发银行、泛美开发银行、欧洲投资银行等区域性的国际金融组织。

第一节 国际金融组织的历史发展

一次大战的战胜国集团为处理战后德国赔款问题，由英国、法国、意大利、德国、比利时、日本 6 国的中央银行和代表美国银行界的美国摩根，于 1930 年 5 月在瑞士巴塞尔成立了国际清算银行（Bank for International Settlements，简称 BIS），这是建立国际金融组织的重要开端。虽然国际清算银行初创时的目的是为了处理一次大战后德国赔款的支付问题和解决德国国际清算问题，但是它后来的宗旨已改为促进各国中央银行之间的合作，为国际金融往来提供额外便利，以及接受委托或作为代理人办理国际清算业务等。国际清算银行刚建立时只有 7 个成员国，现已发展到 30 个成员国，即 25 个欧洲国家，再加上美国、日本、加拿大、澳大利亚和南非 5 个国家。

二次大战以后，国际清算银行先后成为“欧洲经济合作组织”、“欧洲支付同盟”、“欧洲煤钢联营”、“黄金总库”、“欧洲货币合作基金”等国际组织的金融代理人，承担着繁重的国际结算工作。此外，国际清算银行还办理各种银行业务，包括存款、贷款、贴现业务、买卖黄金、外汇和债券，与各国政府或中央银行签订特别协议、代办国际结算业务等。我国虽然不是国际清算银行的成员国，但与该行已建立了各种联系。

二次大战以前和战争期间，国际货币制度不统一，各国国际收支危机严重，各货币集团之间矛盾与斗争非常尖锐，严重影响了国际贸易的发展。因此有必要进行有效的国际经济合作，建立国际金融组织机构。1944 年 7 月，在美国布雷顿森林召开了一次有 44 个国家参加的“联合国货币金融会议”。这次会议通过了“国际货币基金组织协议”和“国际复兴开发银行协定”。根据这两个协定，1945 年 12 月，29 个国家的政府批准成立了国际货币基金组织和国际复兴开发银行，又称世界银行。世界银行后来又设立了 3 个附属机构，即国际开发协会、国际金融公司和多边投资担保机构。有时，把世界银行的这 4 个组织机构统称为“世界银行集团”。

从 50 年代末起，亚、非、拉、欧等洲的国家，为抵制美国对国际金融机构的控制，适应本地区的实际需要，谋求本地区的经济发展，纷纷成立各自的银行机构。1957 年西欧共同体创建了欧洲投资银行，这是最早成立的区域

性国际金融组织。1960年以后区域性国际金融机构越来越多，先后成立了泛美开发银行、亚洲开发银行、非洲开发银行和阿拉伯货币基金组织。苏联、东欧国家于1963年成立了国际经济合作银行，以后又成立了国际投资银行。

第二节 国际货币基金组织

一 国际货币基金组织的建立与宗旨

国际货币基金组织(International Monetary Fund, 简称IMF), 于1945年12月正式成立, 1947年开始活动并成为联合国的一个专门机构。总部设在华盛顿。

国际货币基金组织的主要任务是, 在加入该组织的成员国出现国际收支不平衡时, 向此成员国提供短期贷款, 用于贸易和非贸易的经营项目的支付, 以解决成员国国际收支上出现的暂时不平衡问题。国际货币基金会的宗旨是: (1) 为会员国在国际货币问题上进行相互磋商和协作提供所需要的组织机构, 以此促进国际货币合作; (2) 便利国际贸易的扩大和平衡发展, 以此达到高水平的就业与收入, 并增强会员国的生产能力; (3) 稳定国际汇率, 保持会员国之间有序地安排汇率, 以避免竞争性的货币贬值; (4) 为会员国之间经常性交易建立一个多边支付和汇兑制度, 并消除妨碍世界贸易增长的外汇限制; (5) 在临时性的基础上和具有保障的条件下, 为成员国融通资金, 使它们在无需采取有损于本国或国际经济繁荣的措施的情况下, 纠正国际收支的不平衡; (6) 争取缩短和减轻国际收支不平衡的持续时间和程度。

国际货币基金组织建立初期, 只有39个会员国, 我国是创始会员国之一。但由于西方国家的阻挠, 直到1980年4月17日才恢复我国代表权, 我国又重新正式参加该组织。至1990年底, 国际货币基金组织已发展到152个成员国。

二 国际货币基金组织的资金来源和组织形式

国际货币基金组织的资金来源有两条渠道。

第一条渠道是加入该组织的成员国必须交纳一定数量的基金份额(quota)。这些份额起着国际储备的作用, 可用来解决会员国国际收支不平衡时短期资金需要。各成员国交纳的基金份额多少不一, 这是根据一个国家的黄金外汇储备、对外贸易量大小以及国民收入的多少, 由国际货币基金组织与会员国磋商后确定。份额单位原为美元, 1969年后改为“特别提款权”(Special Drawing Rights)。特别提款权体系是在1967年里约热内卢会议上建立的, 1970年开始第一次分配特别提款权, 分配额为34亿美元。国际货币基金组织共创设了价值95亿美元的特别提款权。特别提款权是国际货币基金组织的成员国政府之间用于结算国际收支的一种新的国际清偿手段, 它以一定数量的黄金和主要国际货币含金量作为一个“特别提款权”的计算单位, 以应付各国之间进行贸易和投资引起的国际支付问题。

我国在基金组织建立时所交的份额为5.5亿美元; 恢复席位后份额为12亿特别提款权, 1983年再增至23.9亿特别提款权, 1990年份额未变, 在世界各国所交份额中占第9位。至1988年底, 我国在基金组织的储备为3.03

亿特别提款权，并持有基金组织分配的 4.36 亿特别提款权。

第二条渠道是与会员国协商，向会员国筹措借款。根据国际货币基金组织 1992 年《年度报告》，1991—1992 年全球经济环境发生的巨变，对国际货币基金组织的业务活动产生直接影响。许多国家开始或已经执行一系列政策，旨在建立以市场为导向的经济体系并将其经济纳入全球经济体系，这个变革对这些国家本身以及对世界其它地区的经济有着极为重要的意义。

国际货币基金组织的最高权力机构是理事会（Board of Governors）。理事会由各会员国指派一名理事和一名副理事组成。理事与副理事任期 5 年，可以连任，其任免由会员国本国决定。理事会每年开一次会。在理事会闭会。期间，除了经过协议保留的权力以外，委托执行董事会（Board of Executive Directors）行使基金组织的一切权力，处理日常业务。

执行董事会现有 22 人，其中 7 人分别由美国、英国、德国、法国、日本、沙特阿拉伯和我国 7 个会员国单独指派，其余 15 人由 143 个会员国按地理区域划分 15 个选举集团推选产生。执行董事不得兼任理事，每两年由会员国指派或改选一次。执行董事会任命总裁（Managing Director）1 人，总管国际货币基金组织的业务工作，是最高的行政领导人。现任总裁为米切“厂·坎德萨斯（Michel Camdessus）。总裁担任执行董事会主席。

三 国际货币基金组织的主要业务活动

国际货币基金组织的主要业务活动除了对会员国的汇率政策进行监督，与会员国就经济、金融形势进行磋商和协调外，其最主要的业务是向会员国提供贷款以及各种培训、咨询服务。

（一）贷款业务

1. 普通贷款（Normal Credit Tranches）。这种贷款用于解决会员国国际收支逆差的短期资金需要，贷款期限为 3—5 年，贷款利率随贷款期限逐年递增。普通贷款的借款累计数的最高额为该会员国所交份额的 125%。贷款主要分储备部分贷款（Reserve Tranche）和信用部分贷款（Credit Tranche）。国际贷款基金组织将成员国允许借用的贷款额分几个不同档次，贷款条件宽严也不相同。与其它发展中国家比，我国利用基金组织的资金并不多，1981 年曾获得了普通贷款中的第一档信用部分贷款 4.5 亿特别提款权，1983 年提前归还完，1986 年又再获此类贷款 5.98 亿。

2. 中期贷款（Extended Facility）。这种贷款用于成员国较长期国际收支逆差资金的需要，允许借款额比普通贷款额大，借款累计最高额为该国所交份额的 140%，贷款期限 4—10 年。由于中期贷款与普通贷款性质相似，故又规定这两项贷款总额最高不得超过该国所交份额的 165%。基金组织对中期贷款控制较严，并要求 16 次分期偿还。

3. 出口波动补偿贷款（Compensatory Financing Facility）。这是当初级产品出口，国家由于本身能力所不能控制的原因造成收入下降而发生国际收支短期困难时，在原有普通贷款外，可另行申请的一项贷款，贷款期限 3—5 年，贷款的最高额为会员国所交份额的 100%。此外，会员国因进口成本过高而面临国际收支困难时，也可申请这项贷款。

4. 缓冲库存贷款 (Buffer Stock Financing Facility)。这是用来帮助初级产品国家稳定销往国际市场的产品价格, 建立国际缓冲库存的资金需要, 贷款期限为 3—5 年, 贷款最高额为成员国所交额的 50%。由于缓冲库存贷款与出口波动补偿贷款在目的上有密切关系, 因此规定两项贷款总额不得超过该国份额的 75%。

5. 补充贷款 (Supplementary Financing Facility)。这是用于补充普通贷款和中期贷款的不足, 解决会员国持续的巨额国际收支逆差问题, 贷款期限为 3.5—7 年, 必须与普遍贷款或中期贷款相结合才能获得此项贷款, 贷款最高额可达会员国份额的 140%。基金组织对这项贷款掌握也颇严, 要求借贷国每半年偿还一次, 分期还清。

6. 信托基金 (Trust Fund)。国际货币基金组织将其所持有的黄金的一部分 (1/6), 即 2500 万盎司分 4 年按市场价出售, 以所得利润建立“信托基金”。这项基金以优惠条件向较穷的发展中国家提供, 帮助他们解决国际收支的困难。该项基金贷款期限为 10 年, 每半年偿还一次, 分期还清。我国在 1981 年获得 3.1 亿特别提款权的信托基金贷款。

以上六种贷款方式, 不论那种贷款, 不论哪种币值, 都以“特别提款权”为单位计值, 利息也用“特别提款权”单位支付。这是为了保证基金的稳定, 不受各种货币值升降的影响。

(二) 培训咨询业务

国际货币基金组织不仅对会员国提供培训、咨询等服务, 而且还帮助会员国组织人员培训, 编辑、出版各种反映世界经济及国际金融的专题的刊物和书籍, 以提高会员国有关专业人员的素质。同时, 基金组织派往各地的人员积极收集和反馈世界各国的经济金融信息, 并以派出代表团的形式, 对会员国提供有关国际收支、财政、货币、银行、外汇、外贸和统计等诸方面的咨询及技术援助。

第三节 世界银行集团

世界银行集团是一个统称, 它是由世界银行, 即“国际复兴开发银行”(International Bank for Reconstruction and Development, 简称 IBRD) 及其附属机构——国际开发协会 (International Development Association, 简称 IDA)、国际金融公司 (International Finance Corporation, 简称 IFC) 构成。后来又创建了多边投资担保机构 (The Multilateral Investment Guarantee Agency)。这些机构的共同目标是通过把发达国家的资金输送到发展中国家来帮助发展中国家发展经济, 提高生活水平。

一 世界银行

(一) 世界银行的建立和宗旨

世界银行是在 1944 年 7 月布雷顿森会议上与国际货币基金组织同时产生的。1945 年 12 月正式建立, 1946 年开始营业, 1947 年成为联合国专门机构,

总部设在华盛顿，并在纽约、日内瓦、巴黎、东京等地设有办事处。世界银行与国际货币基金组织有紧密联系，这两个组织的理事会每年联合召开年会。

世界银行的宗旨是：（1）对用于生产目的的投资提供便利，以协助会员国的复兴与开发，并鼓励不发达国家的生产与资源开发；（2）通过保证或参与私人贷款和私人投资的方式，促进私人对外投资；（3）用鼓励国际投资以开发成员国生产资源的方法，促进国际贸易的长期平衡发展，维持国际收支平衡；（4）与其它方面的国际贷款配合提供贷款保证。总之，世界银行的基本目的和机能是向会员国提供中长期贷款和组织投资，解决成员国经济复兴和发展的资金需要。凡申请加入世界银行的国家，必须首先是国际货币基金组织的会员国，但基金组织的会员国不一定都要参加世界银行。至1990年，世界银行共有152个会员国。世界银行建立时，中国也是创始会员国之一；新中国成立后，直至1980年5月15日，世界银行执行董事会才通过了恢复我国在世界银行代表权的决定。

（二）世界银行的资金来源与组织形式

世界银行的资金来源有四条渠道。第一条渠道是会员国缴纳的股金。1990财政年度已认交的资本总额达1253亿美元，其中美国认交股金最多，认交196亿美元，占总数额的15%。会员国的表决权，除基本投票权外，另按股票份额增加投票权，因此美国掌握了最大股票权。由于会员国世界银行的贷款办法与国际货币基金组织的贷款办法不太相同；世界银行并不是根据其认交股金的多少确定，所以也有些发展中国家要求少交股金。至1990财政年，我国在世界银行认定的股金为42.19亿美元，占世界银行总股金的3.37%。

第二条渠道是靠借款。世界银行向国际市场借款，特别是在资本市场发行中长期债券。1990财政年世界银行的借款额达117亿等值美元，包括发行创新的美元全球债券。这不包括提前偿还并向原债权人再筹借的11亿等值美元的日元贷款再筹资金，以及52亿等值美元的短期借款再筹资金。到1990财政年度末，中长期借款未偿还额为812亿美元，短期借款的未偿还额为53亿美元。

第三条渠道是出让债权。世界银行将贷出款项的债权出让给私人投资者，主要是商业银行，收回一部分资金，以扩大银行的资金周转能力。这种资金来源，近年来在世界银行资金周转中显得越来越重要了。

第四条渠道是储备与净收入。世界银行历年业务活动中的营业利润相当可观。到1990财政年度末，储备总额为95亿美元，储备与贷款比率为10.8%，1990财政年度的净收入为10.46亿美元。

世界银行是按股份公司的原则建立起来的企业性金融机构，凡会员国均须认购该行的股份。世界银行的组织机构与国际货币基金组织相似，其最高权力机构是理事会，由每一会员国委派1名理事和1名副理事组成，任期5年，可以连任。理事会的主要职权是：批准接纳新会员国，停止会员国资格，增减银行资本，决定银行净收入的分配等。除了世界银行协定条款专为理事会保留的某些权力以外，世界银行理事会将其权力授予在总部专职履行其职责的执行董事会。

世界银行执行董事会负责处理世界银行的全面业务。执行董事会由22

位执行董事组成，每位执行董事任命1名副执行董事。执行董事会中6人是由美国、英国、德国、法国、日本和我国6个国家各自委派，其余16人在代表其它成员国的理事中选举产生。执行董事会选举1人为行长。行长兼执行董事会主席，任期5年，并可连任。现任行长为巴伯·科纳布尔（Barber B. Conable）。

执行董事会下设各种委员会，如联合审计委员会、人事政策问题委员会、世界银行资本估价特设委员会、世界银行股份分配标准特设委员会、小成员国投票权特设委员会、成本效益和预算办法委员会、董事会行政事务委员会、执行董事指导委员会。

（三）世界银行的主要业务活动

世界银行最主要的业务活动是向发展中国家提供贷款以及技术援助和人员培训等。

1. 提供贷款。世界银行的主要业务是向成员国政府、公私机构和企业提供长期贷款，最长可达30年。如果是对公私机构和企业提供贷款，必须由成员国政府或中央银行提供担保。目前，主要对发展中国家发展经济提供贷款。至1988财政年度，世界银行贷款累计总额约1550亿美元。1989财政年度，它向发展中国家贷款约达210亿美元，这是该行年度贷款额最高的一年。1990年对各国的总拨付额为138.3亿美元。世界银行的贷款要求专款专用，只限于在它所批准的项目范围内使用。世界银行提供贷款的领域很广，包括工业、农业、交通、运输、电力、电讯、供水、排水、教育、旅游、人口计划、城市发展等。世界银行1990年的特别业务重点放在缓解贫困、保障粮食、发展人力资源和保护环境等项目上。只要成员国提出申请，经世界银行派专家对申请项目进行调查、评价，加以批准后，就可以取得贷款。世界银行给予它所核定项目的贷款额，只占该项目所需资金40%左右，其余60%资金要由借款国自己筹措。世界银行还要对贷款的作用、工程进展以及偿还贷款等情况进行监督。

2. 技术援助和人员培训。世界银行将向会员国贷款与提供技术援助结合起来，帮助借款国进行项目的组织和管理，努力提高资金使用效益。同时，世界银行设立了一个经济发展学院（Economic Development Institute），主要目的有：（1）为发展中国家培养高级官员和管理人员；（2）对发展中国家的培训和研究机构提供帮助以加强他们政府的分析能力和经济管理能力；（3）编写和推广培训材料。这是经济发展学院在1990年至1994年的五年战略计划纲要中的三方面工作。1990财政年已开始按这一计划执行，即帮助各国改进他们的宏观经济管理质量、公共部门管理效率以及减少贫困工作的效果。1990财政年度，经济发展学院共组织了99期讲习班和研讨班，3656人参加了这些培训活动，另外还有37项由经济发展学院援助的活动。

此外，世界银行还经常帮助会员国制订社会经济发展计划，并为会员国在经济发展中遇到的某些特殊问题提供解决方案。人力资源在促进经济发展中越来越显得重要。目前在发展中国家得到的所有外部官方对教育的援助中，有15%是由世界银行提供的。自1963年以来，世界银行已经对100个国家大约400个教育项目发放100多亿美元的贷款。1990财政年度世界银行对教育的贷款突破10亿美元大关，约有21个项目，涉及该行14.87亿美元

的援助项目获得了批准。

二 国际开发协会

(一) 国际开发协会的建立与宗旨

国际开发协会是世界银行的一个附属机构，也是联合国的专门机构之一，但从法律地位和资金构成来看，它又是一个独立的国际金融组织。由于国际货币基金组织和世界银行的贷款要求较高，数量有限，不能帮助较贫穷的发展中国家摆脱困境，这些国家的不满情绪日益明显，于是在美国倡议下，经世界银行理事会批准于1960年9月正式建立国际开发协会，同年11月开始营业，总部设在华盛顿。

国际开发协会的宗旨是：提供与世界银行目的相同的援助，但主要是对较穷的发展中国家提供条件极其优惠的贷款，加强这些国家的经济发展，帮助提高其生产和生活水平。根据上述宗旨所确定的贷款对象——较穷的发展中国家，是指按人口平均国民收入低于650美元的国家，符合这一标准的有40多个国家。

国际开发协会刚建立时有68个会员国，至1990财政年度，已增至138个会员国。我国随着在世界银行席位的恢复，也自然成为国际开发协会的会员国。世界银行的所有会员国都可以加入国际开发协会。国际开发协会每年与世界银行一起开年会。

(二) 国际开发协会的资金来源与组织形式

国际开发协会应用的资金称为信贷(Credit)，以区别于世界银行的贷款。1990财政年度国际开发协会的资产来源总计610亿美元。国际开发协会的资金来源包括以下三个方面：

1. 成员国认交的资本。协会最初法定成员国认交资本为10亿美元，其后多次增资，至1990财政年度，会员国认交款项总额为546亿美元。至1990年财年度，我国向国际开发协会认交款项为3917万美元，占国际开发协会认交总额的2.01%。

2. 补充资金。各国政府，主要是各发达国家政府提供的补充资金。在1990年财政年度中，世界银行批准了“增加国际开发协会资金：第九次补充资金”的报告，在1991年至1993年3个财政年度中补充资金增加116.8亿“特别提款权”，相当于155亿美元。

3. 世界银行拨款。世界银行从1964年起，从净收入中以赠予形式拨款资助国际开发协会。至1990财政年度，拨款25.6亿美元。

4. 特别基金。国际开发协会于1982年10月设立了一项特别基金，其资金由开发协会的会员国捐款组成，以补充其贷放的正常资金。至1990财政年度，这项特别基金总额为6.01亿美元。

5. 非洲基金。1985年5月，国际开发协会设立一项非洲基金，其资金由世界银行及其它捐款组成，用于撒哈拉以南非洲地区。至1990财政年度，这项基金总额为10.23亿美元。此基金已于1990年6月30日终止。

6. 减债基金，其资金来源由世界银行捐款组成，以便帮助所接受的国际

开发协会信贷国家减轻商业债务。1990 财政年度，这项减债基金为 1 亿美元。

国际开发协会的组织形式与世界银行相同，最高权力机构是理事会，下设执行董事会，负责日常业务工作。国际开发协会与世界银行是两块牌子、一套班子。

（三）国际开发协会的主要业务活动

国际开发协会的主要业务活动是向较穷的发展中国家提供信贷，信贷只贷给会员国政府。国际开发协会的信贷条件极其优惠：（1）贷款期限长达 50 年；（2）不收利息，对已付额每年仅收 0.75% 的手续费，对未支付信贷每年收 0.5% 的承诺费；（3）头 10 年为宽限期，不必还本，第二个 10 年每年还本 1%，其余 30 年，每年还本 3%；（4）信贷可以全部或部分用本国货币偿还。国际开发协会的信贷一般用于发展农业、交通、运输、教育、能源等基本建设。至 1990 财政年度，国际开发协会提供信贷资金总额为 591.35 亿美元。

三 国际金融公司

（一）国际金融公司的建立与宗旨

与国际开发协会一样，国际金融公司也是世界银行的一个附属机构，但从法律上和财务上说，国际金融公司又是一个独立的国际金融组织。国际金融公司成立于 1956 年 12 月，总部设在华盛顿，并在伦敦、纽约、巴黎设有办事处。

国际金融公司的宗旨是，通过促进发展中国家会员国的私营企业的经济增长和提供技术援助及咨询服务，来帮助这些国家的经济发展，并为此目的帮助这些国家筹措国内外资金。只有世界银行的会员国，才有资格参加国际金融公司，国际金融公司现有成员国 135 个。与国际开发协会一样，随着恢复在世界银行的席位，我国也自然成为国际金融公司的会员国。

（二）国际金融公司的资金来源与组织形式

国际金融公司的资金来源有下面几种：

1. 会员国交纳的股金。国际金融公司建立时的资本总额为 1 亿美元，后来多次增资。各会员国应交纳股金的大小，与其在世界银行的认交股金成正比。

2. 借款。向世界银行借款是国际金融公司资金的一个重要来源。1981 到 1988 财政年度，国际金融公司向世界银行借款款额达 16.85 亿美元。此外，国际金融公司还通过国家信贷和发行国际债券筹措资金。1990 财政年度，国际金额公司发行了一笔 3 亿美元的 5 年期的债券，叩开了欧洲证券市场的大门，这是该公司迄今为止最大的一笔单项借款。

3. 净收入。由于国际金融公司一直将主要资助活动放在小而穷的会员国，所以业务经营收入有限。不过，国际金融公司的财政状况已有所改善，在 1990 财政年度，此公司的净收入为 1.57 亿美元。

4. 多国贷款基金。这一基金是国际金融公司从国际商业银行那里为部分发展中国家的中小型项目动员的中期外汇贷款资助。1990 财政年度已批准 3 笔多国贷款基金。

国际金融公司的组织形式与国际开发协会完全一样，最高权力机构是理事会，下设执行董事会，负责日常事务。国际金融公司理事和执行董事以及各部门负责人，与世界银行也是两块牌子、一套班子，公司总经理由世界银行行长兼任。

（三）国际金融公司的主要业务活动

国际金融公司的主要活动也是向会员国中的发展中国家提供贷款，不同的是，它主要向私营企业提供贷款以及提供技术援助和咨询服务。

1. 融通资金。国际金融公司向会员国的发展中国家私营企业贷款，无需政府担保。贷款期限一般为 7—15 年，利率一般高于世界银行，还款时须以原借入的货币偿还。同时，国际金融公司组织工业国家对发展中国家的私营企业联合投资，投资额一般不超过企业注册资本的 25%，最低的只有 2%。1990 财政年度，国际金融公司的融资活动达到创纪录水平，共批准 122 个项目，总额达 15 亿美元，包括非洲企业基金项目，这些项目的总投资额为 94 亿美元，拨付额达到 10 亿美元。

2. 提供技术援助和咨询服务。国际金融公司 1989 年财政年度专门设立一个金融服务局，为成员国提供咨询。

3. 协助改革。近年来，国际金融公司积极参与发展中国家的国有企业私有化以及企业改组的活动，以使这些企业提高经济效益。1990 财政年度中，国际金融公司对东欧和中欧国家的改革给予支持，除提供咨询外，还在这些国家进行合营投资。

四 多边投资担保机构

多边投资担保机构也是世界银行的附属机构之一，建于 1988 年 8 月。其宗旨是：（1）通过减轻非商业投资壁垒来鼓励流向发展中国家的股权投资和其它直接投资。为了承担这项使命，多边投资担保机构向投资者提供担保以防止非商业风险。（2）向发展中成员国政府就制定和实施与外国投资有关的政策、计划和程序提供咨询，帮助他们创造有利的投资环境和资料基础，以引导和鼓励资本的流通。（3）为国际商业界与东道国政府就投资问题安排对话。

至 1990 年 6 月 30 日，已有 85 个国家签署成立多边投资担保机构的公约，其中 58 个国家已认可该公约。世界银行的所有成员国都可参加多边投资担保机构。多边投资担保机构的标准保单为投资担保 15 年，有时对一些项目的担保期可延长到 20 年，多边投资担保机构也与各国保险机构合作，共同担保或分保合格的投资。

多边投资担保机构在 1990 财政年度发出的第一张保单，最高意外责任总额为 1.323 亿美元，担保 4 个项目，外国直接投资总额为 10.4 亿美元。同时为 1990 年财政年度获得 223 份投保政治风险投资的初步申请书做了大量了解工作，其中 116 申请书已作登记，并符合当时的承得险别，计划在 1991 财政

年度内可签订保险契约。

第四节 区域性国际金融组织

一 亚洲开发银行

亚洲开发银行 (Asia Development Bank, 简称 ADB), 是根据联合国亚洲及太平洋经济与社会委员会 (Economic and Social Commission for Asia and the Pacific) 建议发起成立的, 1966 年 12 月开始营业, 总部设在菲律宾首都马尼拉。

亚洲开发银行刚建立时有 34 个成员国, 至 1990 年底, 已发展到 47 个成员国, 其中亚太地区 32 个, 除了日本、澳大利亚外, 都是发展中国家; 西欧和北美 15 个国家都是西方发达的资本主义国家。我国在亚洲开发银行的合法席位是在 1986 年 2 月 17 日在亚行理事会上以压倒多数通过决议确认恢复的, 并于同年 3 月 10 日正式宣布。自 1986 年我国被接纳为亚行成员国后, 一共对我国提供了 10.16 亿美元的贷款和技术援助。根据亚行对中国的业务战略, 亚行贷款和援助资金将主要用于发展中国农业、基础设施、能源和扶贫、环境保护以及提高经济效益的技改项目。1992 年亚洲开发银行对中国 10 个项目提供贷款和技术援助, 总金额达 10 亿美元, 为历年最高纪录。亚洲开发银行的宗旨是, 通过发放贷款, 进行投资, 提供技术援助, 促进本地区经济发展和合作。

亚洲开发银行的主要业务活动是:

1. 提供贷款。亚行向本地区成员国政府、政府所属机构、公私营企业、与开发本地区有关的国际机构或地区性机构提供长期贷款, 亚行的贷款分为普通贷款和特别基金贷款两种。前者的贷款期限为 12—15 年, 利率随金融市场调整, 用贷款原币偿还债务。后者的贷款期限为 25—30 年, 利率 1—3%, 属长期低利优惠贷款。

2. 股本投资。优先资助那些对本地区国际经济一体化有利的项目, 特别是对经济最不发达的弱小成员国, 根据其经济发展的需要, 优先提供贷款和股本投资。它通过购买私人企业股票或私人开发金融机构股票等形式, 对发展中国家私人企业进行融资。

3. 协助成员国调整开发政策和发展计划, 以充分利用资源。

4. 促进对外贸易, 特别是成员国之间的贸易的发展。

5. 对开发项目和机构的基本建设提供技术援助和咨询服务。

亚洲开发银行的资金主要来源有以下四个方面:

1. 成员国认交的股份。至 1988 年底, 亚行的核定股本为 229.869 亿美元, 认交股本为 227.697 亿美元。

2. 借款。自 1969 年起亚行就开始在西方各金融市场主要以发行债券的形式筹措资金, 至 1988 年底, 筹借 85 亿美元, 以上两项资金称为普通基金。

3. 特别基金。该项基金来源有: 各成员国认交股本以外的投资; 从认交股本中提取 10%。

4. 亚洲开发基金。亚行于 1974 年 6 月设立该项基金, 其来源主要由工业国家提供, 至 1988 年底, 筹集 1304 亿美元。

亚洲开发银行的最高权力机构是理事会, 理事和副理事由各成员国指

派，主要负责接纳新成员、确定银行股金、修改银行章程、选举董事和行长等。理事会每年开一次年会。理事会的执行机构为董事会，由理事会选举的12名执行董事组成，其中亚大地区国家8名，区外成员4名。董事任期2年，连选连任。银行设行长1人，兼任董事会主席。

二 非洲开发银行

非洲开发银行（African Development Bank，简称AFDB）于1964年9月在联合国非洲经济委员会的支持下成立。1966年7月开始营业，总行设在象牙海岸首都阿比让。非洲开发银行规定，只有非洲国家（南非除外）才可以申请参加，成为会员国。该行只任用非洲人员。

非洲开发银行的宗旨和任务是，促进会员国经济和社会的发展，为会员国之间集体的经济和社会公用事业建设提供贷款，特别是对几个国家有共同利益的工程项目优先给予信用贷款。

非洲开发银行的主要资金来源之一，是从会员国筹集资金。根据各会员国经济实力确定其应摊份额，后由各国认交。资金来源之二是向西方发达国家筹集资金。非洲开发银行1972年设立非洲开发基金组织以来，已有美国、德国、日本、英国、加拿大、意大利等17个西方国家参加筹集资金。资金来源之三是向国际金融市场发行长、中、短期债券，接受会员国政府的信托基金。

非洲开发银行经营的业务分普通贷款和特殊贷款。普通贷款是对成员国的开发银行、国营企业和国营机构提供的贷款，主要用非洲基金。特殊贷款主要针对地区性的机构、多国工程和有特殊关系的开发计划提供贷款，可以利用非洲以外的财团资金。

非洲开发银行的最高领导机构是理事会，理事由各会员国任命1人担任。理事会每年开会1次，讨论决定接纳会员、增资以及经营方针等重大事宜。银行的日常工作由理事会选举9人组成的董事会负责主持。

三 泛美开发银行

泛美开发银行（Inter-American Development Bank，简称IDB），是根据“美洲国家组织”决议于1959年成立的，1960年9月开始营业，总部设在华盛顿。凡是美洲国家组织成员国和国际货币基金组织会员国都可以申请加入，成为泛美开发银行的会员国。开始时参加国仅限于拉美各国（古巴除外）以及美国。1976年扩大成员国的地区范围，吸收拉美其它地区国家参加，扩大到33个，其中美洲国家23个，美洲以外国家10个，主要发达国家如日本、德国、英国、瑞士，比利时等国都是这个银行的成员国。

泛美开发银行的宗旨是，集中美洲各国的资金，对需要提供帮助的会员国和地区的开发工程项目，实行资助性贷款，以促进会员国和地区的社会经济发展，并鼓励私人向拉美投资，协助完成泛美体系所要达到的目标。

泛美开发银行的资金来源，一是法定资本，即会员国认交股份，一般以黄金实交50%，以本国货币实交50%。各会员国还要向银行设立的特别业务基金认交股份。二是借入资本，其方法是在欧洲、美国和拉丁美洲各国的金融市场上发行长、短期债券。此外，还同日本、德国、瑞典等7国签订了贷

款协定。

泛美开发银行的贷款也分为普通贷款和特别贷款两种。所谓普通贷款，是指该行向政府、公共事业团体、公私营销指定的建设工程项目提供的补充资金，贷款期限为 10—25 年，利率随西方国家金融市场利率浮动。所谓特别贷款，是指该行一种要求特别待遇的经济、社会项目的贷款，由泛美开发银行先贷给会员国的投资银行，再转贷给本国的用款单位，贷款期限 15—40 年，利率 1—4%。

四 欧洲投资银行

欧洲投资银行（European Investment Bank，简称 EIB），是根据罗马条约于 1958 年欧洲经济共同体宣告成立的，同时设立了欧洲开发基金组织，总部设在卢森堡。欧洲经济共同体的成员国都是欧洲投资银行的成员国。

欧洲投资银行的宗旨是，为促进欧洲经济共同体各国较落后地区的发展，帮助各国企业按照生产专业化原则实现现代化的改建，对于能够使凡国共同受益的开发项目提供建设资金。欧洲投资银行是专对欧洲经济共同体成员国的经济开发项目提供长期贷款的地区性金融机构。

欧洲投资银行的资金主要来源也是成员国缴纳的法定资本和借入资金两种。

欧洲投资银行的贷款也是分为普通贷款和特别贷款两种。普通贷款是用法定资本和借入资金向成员国政府和私人企业提供的贷款。贷款期限可达 20 年，贷款利率按期限长短分两档，大体上在 7—8% 之间。特别贷款是向欧洲共同体成员国的“联系国”提供的，利率为 3%。此项优惠利率与国际金融市场正常利率之间的差额由欧洲开发基金组织给予补贴。欧洲开发基金组织也对“联系国”提供利率仅为 1% 的贷款，贷款期限为 40 年，宽限期为 10 年。

案例分析

申请买方信贷实例

1987 年初上海石化总厂为 30 万吨乙烯工程项目拟引进年产 7 万吨的聚丙烯成套设备，在竞争条件下有可能与意大利供应商泰克尼蒙特签订购买合同。上海市建设银行作为 30 万吨乙烯工程的筹资银行，建议采用意大利的出口买方信贷，并争取获得意大利的混合贷款。当时由于建行系统从未办理过各种出口信贷，建行对出面办理出口信贷是否能得到国外银行和政府的认可毫无把握。为此，建行与花旗银行商量争取意大利的出口信贷事宜。花旗银行于 1987 年 2 月 18 日致函上海市建行保证能获得意大利的出口信贷。

根据花旗银行的担保函，上海市建行和上海石化总厂商量后决定于 1987 年 2 月 26 日与意大利泰克尼蒙特公司签订 4380 万美元的商务合同，合同订明使用意大利的出口信贷。上海市建行随即向花旗银行发出了委任书，委任该行向意大利中央中期信贷局提出信贷申请。

花旗银行于 1987 年 3 月 12 日向意大利中央中期信贷局正式提出初步认

可的申请,后者于3月27日通过花旗银行罗马分行致电香港花旗国际公司表示批准上述申请,并随附贷款协议草案,其主要条款有:

出口商:米兰市泰克尼蒙特公司

进口商,北京市中国石化国际事业公司(全权委托上海石化总厂)

借款人:中国人民建设银行上海分行

贷款人:香港花旗国际公司

供应:聚丙烯工厂的设备、工程、零部件

合同金额:4380万美元

融资金额:2628万美元

协定利率:年率7.4%,每半年支付一次利息

期限:13年零3个月

还款期:10年

提款:3年零3个月

其它条款:略

花旗国际公司于4月24日寄来贷款协议初稿,经过讨论修改后于5月15日寄来修改稿,再经借贷双方讨论达成一致意见后于6月15日在上海正式签字。签字后上海市建市即开始按提款先决条件的规定办理各种手续和向花旗银行提供所需资料。花旗银行于7月7日向意大利中央中期信贷局提出贷款协议最终批准申请,经过4个月的历程,意中央中期信贷局于1987年11月11日正式批准该贷款协议。

由于本贷款是意大利的混合贷款。意政府需提供合同金额40%的政府软贷款。1988年1月15日中国银行总行与意中央中期信贷局签订了软贷款协议(当时建设银行尚未批准可以办理政府间贷款),并于1月27日起正式生效。此后虽有波折,但问题都得到妥善处理。1988年5月11日发生首笔提款。自此,贷款协议执行顺利。

思考讨论题

1. 通过该案例,该谈如何在国际金融上筹措资金。
2. 中国商业银行怎样才能为中国企业跨国经营活动提供有效的服务?
3. 中国银行自身如何走跨国经营之路?

第三篇 所在国环境分析

国际企业在企业经营过程中，在选择海外投资项目时，经理人员除了了解国际环境外，还必须熟悉投资所在国的政治、法律、社会、文化、经济、市场、自然资源等环境。

本篇主要讨论所在国的环境。第七章讨论所在国的自然环境；第八章研究社会文化环境；第九章探讨政治法律环境；第十章分析经济市场环境。

第七章 自然地理环境

自然地理环境对国际企业管理来说是非常重要的，因为要使企业国际化，就必须跨出国门，对其国外投资场所和目标市场等自然地理环境进行认真分析评估。所谓自然地理环境，包括地理位置、地形、气候条件以及自然资源等。国际企业到海外投资首先要寻找某国或某地区的自然地理环境，了解企业发展的地理位置。一旦投下资本，它就很难移动，因为大量的资本和设备已经投入，而且在管理和技术转让方面也付出大量成本。虽然国家间许多自然地理环境是相似的，但由于政治、经济、文化的不同，所以如何利用自然地理环境差异很大。国际企业管理人员应该充分认识海外投资所在国的自然地理环境，以便在供应关键生产要素的地区以及价廉物美的自然资源地区从事海外投资，这类生产要素和廉价自然资源可以使国际企业在已进入的国际市场上更有竞争力。

虽然自然地理环境范围很广，但是我们可以从国际企业的角度选择有关的几个要素在本章着重介绍。下面从地理位置、地形、气候条件和自然资源四个方面探讨国际企业经营的自然地理环境。

第一节 地理位置

一个国家地理位置处于何处？哪些国家是它的邻国？哪儿是该国的首都以及该国主要城市的分布等问题，都是国际企业管理人员应该了解的基本常识。地理位置很重要，因为它是解释一个国家政治与贸易关系中许多问题的一个因素，其中不少直接影响国际企业的经营管理。

一 政治关系

人们是否相信芬兰政府期望在芬兰的美国子公司与前苏联的国家做生意？请查芬兰在世界地图上的位置，芬兰与前苏联接壤的边境线长达 780 英里。再看芬兰西部边界与长期中立的国家——瑞典邻接。是不是人们认为芬兰的政策也是严守中立呢？事实上，芬兰一直努力坚持中立：在加入欧洲自由贸易联盟时，保证其产品免税向联盟成员国出口；与此同时；又与前苏联集团经济组织的经济互助委员会达成贸易协定。直到 1986 年 1 月，芬兰才成为欧洲自由贸易联盟正式成员。但是人们间到芬兰外贸部部长是否参加欧洲共同体时，他强调芬兰的中立政策与欧共体成员国不符。

奥地利也是地处东西方之间，东西双方对其政策都有影响。作为一个政治上的中立国，奥地利西部与德国、意大利和瑞士接壤，东部与捷克斯洛伐克、匈牙利和南斯拉夫接壤，奥地利成了为东欧服务经营的国际企业建立办事处、分公司地方。

奥地利的首都维也纳曾被东欧国家认为是比其它任何欧洲城市政治上都方便的地方。但是，很显然，中立的程度不同，奥地利正考虑加入欧共体。

日本与前苏联和中国相邻，又与南北对峙的朝鲜半岛一水之隔，这使得日本希望与中国、朝鲜半岛和前苏联的一些国家保持较为稳定的政治关系。可见地理位置对国家的政治具有一定的影响，因此，考虑投资国和目标市场必须选择合适的地理位置。

二 贸易关系

地理位置接近往往是国家之间贸易往来的主要原因。如北美的美国、加拿大和墨西哥就是由于地理位置相连，而成了贸易伙伴。货物交付快、运输费用低、顾客服务费少，这就是为什么美国有许多公司在美国与墨西哥接壤的墨西哥一边建立许多公司和工厂的原故。地理位置相邻总是贸易集团形成的一个主要因素，如欧洲共同体、欧洲自由贸易联盟以及现在的美、加、墨三国的北美自由贸易区。

市场接近也是为什么日本向东南亚贸易集团——东南亚国家联盟销售的主要原因。日本向东南亚国家联盟成员国的销售量比美国要高 40%，而比欧洲共同体在这一地区的销售量多 75%。中国由于与日本是一衣带水的邻邦，所以代替了过去美国向日本的大豆和小麦的出口。

第二节 地形

各国的地形面貌，如高山、平原、沙漠、河流和森林等的不同，促使了各国政治、经济、文化和社会结构形式的发展差异，这对国际企业的经营管理也带来一定的影响。

一 高山与平原

高山隔开和阻止了人们之间的交往与沟通，把目标市场分割为大小不一的市场。高山阻碍人们交往在于其高度、宽度、长度和山面地体的崎岖程度，看其是否有许多山谷。

高山的障碍最典型的例子是喜马拉雅山脉。从中国通过高山陆地去印度是非常困难的，交通运输只好通过空运和海运。将住在这一山脉南部的印度——马来亚人的文化与住在这一山脉北部的我国文化相比，就不难看出喜马拉雅山障碍的影响。同样，欧洲的阿尔卑斯山脉、喀尔巴阡山脉、巴尔干山脉、比利牛斯山脉将地中海文化与北欧文化分隔开来。

1. 山脉将市场分割开来。对企业和商务人员来说，最大的问题之一是由于一个国家山脉的障碍，使得市场变得既小又区域化。各地区都有自己独特的工业、气候、文化、方言，有时甚至是不同的少数民族语言。如西班牙就是一例，纵横的山脉把全国分成 5 个自然区域，每一地区都有自己的地理和

文化特点。其中加泰隆和巴斯克两个地区的文化差异相当大，各有自己不同的语言，而不是方言；各地都有自己相当多的同族人，以致希望从西班牙退出，成立独立国家。虽然加泰隆人和巴斯克人都会讲西班牙语，但是当同族人在一起时都讲自己的语言，这使其他西班牙人完全不能理解。由于语言的不同，造成了这样的问题，讲西班牙语的企业管理人员在西班牙的其它地区都得不到当地雇员的同情，讲当地语言的推销员要比讲西班牙语的更加有效。再者，不同的语言增加了促销的费用，西班牙的公司须用加泰隆语、巴斯克语和西班牙语三种文字准备其产品。

在巴斯克人中动乱经常发生，恐怖分子经常袭击、杀害政府官员和警察。在 1979 年，大多数巴斯克选民的选择有了更大的自治权，但不是完全从西班牙退出，凶杀事情一度停止了。可是，1989 年恐怖分子集团（ETA）又开始了恐怖活动。由此可见，由于山脉自然分割，使西班牙各地区的文化差异很大，给国际企业带来一定的影响。

瑞士也是一个由山脉隔开、有着区域独特文化的国家，国家虽小，面积只有 41288 平方公里，而该国有意大利语、法语、德语三种官方语言和 35 种不同的方言，这对试图向各地区做宣传广告的经理们来说尤其困难，因为三种语言地区都有自己的广播电视网络。

南美洲的安第斯山的三个山脉将哥伦比亚的市场分开，每一地区都有自己的文化和方言，对市场产品来说，这就要求有创造力和促销技能。再者，哥伦比亚地处靠近赤道，由于海拔高度的差别，所以经历着各种不同的气候，从巴伦奎勒（Baranquilla）既炎热又潮湿的气候（平均温度达 28 以上），到玻哥他（Bogota）海拔 3000 米高的山顶积雪的群山地区，这里既冷又干燥，平均气温在 11 以下。可以想象企业在这些地区生产产品必须考虑独特的产品和包装，而且在巴伦奎勒地区温度下生产的产品，可在玻哥他地区就会有一定的缺陷。

对哥伦比亚来说，各种不同的气候环境并不奇怪，而其它国家的跨国企业就必须了解当地的气候环境，公司要么重新设计适合这一地区的新产品，要么回避这一地区市场。

2. 人口集中居住地区高山是人们喜欢居住的地方，也许是因为山高气爽、气候舒适的原故，也许是由于山区障碍，没有城市那种喧闹声音和拥挤的人群。哥伦比亚有差不多 80% 的人口居住在西部高原，因为这一地区气候温和，而这一地区只占哥伦比亚的 1/3 的土地面积，可以想象是多么的拥挤。巴西 1.4 亿人口的 80% 住居在 300 英里长的海岸线和山脉的夹条之中，这与巴西的其它地区隔绝开来。除了热带以外，海拔越高，人口居住的密度一般就会越小。如瑞士，90% 的人口居住在阿尔卑斯山脉脚下的狭长地带。其理由很简单，人口居住密度较高的地方，就需要商业、制造业和农业等产品，这些都依靠便利的交通工具和现代化的通讯网络。平原地区就方便得多。

二 沙漠与热带森林

沙漠与热带森林如同高山一样，有着不同的单独市场，这就增加了国际企业的交通运输费用。

（一）沙漠

地球上有 1/3 之多的土地是由干旱或半干旱地组成的。每一大陆都有这类干旱地，在赤道南部或北部西侧 20—30 度之间都非常干燥。人、植物和动物都需要水才能生存，只要有水资源的地方，都会有人群来居住。

澳大利亚是世界城市人口居住百分比最高的国家之一，达 86%。只有比利时、科威特、英国、以色列、荷兰等国的城市人口的百分比超过澳大利亚，其中比利时达 96%，科威特达 92%，英国达 92%，以色列达 90%，荷兰达 88%。这些国家的城市之间的交通运输事实上利用海岸航运比公路和铁路运输要多。如澳大利亚根本就没有南北铁路线，因为中部人口稀少、经济活动不多，无需造一条南北铁路。只有在人口较多的南部建有一条东西海岸线铁路系统，因为澳大利亚联邦政府担心西部州会退出澳大利亚联邦。但是澳大利亚的铁路系统如同印度、巴西等较大的发展中国家一样，在整条铁路线上，有三种不同的轨距，只有几条从港口到内地的采矿区与农场区不相连的铁路支线，货物从悉尼到佩思按距离只需 5 天，可实际需要 14 天才能到达。目前澳大利亚正在统一铁路轨道，但还没有竣工，旅客和货物还必须在一些州边界转车。可以预测，在主要市场之间的这种长途运费差不多是产品最后费用的 30%，而在美国和欧洲正常的产品运费只达 10%。

由于人口分布的原因大大影响了澳大利亚的大众传播。首先，在澳大利亚只有 3 家上层社经集团的报纸和一些刊物可算得上是全国性的宣传工具，其它所有宣传工具都集中在州会城市区。这样使企业的广告宣传者要一州一州或一个城市一个城市地购买时间和空间做广告。虽然大多数州会城市区都有 3 个商业电视台，但很少有网络联系。

即使澳大利亚有 70% 的地区是干旱或半干旱区，但在北部地带的一些地区每年有 100 英寸的降雨量，很象印度的夏季季风雨期。因此，国际企业进入澳大利亚市场就象碰到象哥伦比亚那样极度的温度和湿度的气候。

在伊朗，夏季和冬季的温度相差很大，夏天温度可达 55[°]，而在高海拔地区的冬天，气温降到—18[°]F 以下。从 12 月至第二年 3 月，从伊朗的首都德黑兰开车只需一个半小时就可以滑雪。如同澳大利亚一样，伊朗的人口分布也是受气候和地形的影响。伊朗 70% 的面积是山区和沙漠地，无人居住，一半人口居住在城市。

(二) 热带雨林

植物也许是经济发展和人类居住的障碍物，尤其是在气候严峻、土壤贫瘠的地区。世界上热带雨林区都是如此，如巴西的亚马逊河盆地、东南亚以及非洲的冈果等。除了西非和印度尼西亚的爪哇岛的部分地区外，这些地区人口稀少，经济也不发达。例如，世界上最大的雨林——亚马逊河，因为人口居住稀少，被人们叫做世界上最大的沙漠。虽然此处是巴西的一半面积，占地面积达 100 万平方英里，相当于美国的 1/4 土地那么大，但是居住在这里的人口只达巴西整个人口的 4%，相当于 1 个人占 1 平方英里的土地。这

World Bank, "Urbanization," World Development Report, 1988, Washington, D. C.: World Bank, 1988, Table 32, P.285.

"Geography Defines Media Profile in Australia," Advertising World, July 1985. P.14.

里的国际商务活动很少，与其热带雨林的地理是有一些关系的。

（三）加拿大地盾带

加拿大地盾带既不是沙漠又不是热带雨林，几乎有一半加拿大陆地是这种基岩构成的。其特点是地势险恶、土地贫瘠。加拿大地盾带由于地极风使天气暖和起来，每年大概有 4 个月时间，可是居民们都遭到大批的黑苍蝇和蚊子的骚扰。如同沙漠地和热带雨林一样，这里人口密度很小，加拿大只有 10% 的人口居住在这一地区。

作为企业管理者来说，完全理解这样一个道理：在人口密度较高的国家，推销他们的产品花费少，交通运输便利，通讯系统较好，招聘雇员容易。因此，当他们比较人口密度时，如加拿大每平方公里有 2.6 人，澳大利亚 2.1 人，巴西 16.3 人，荷兰 356 人或日本 327 人，也许会得出错误的结论。但是，我们前面已经讲过，加拿大、澳大利亚、巴西的人口都集中居住一些地区，所以不能从整个国家的面积来看平均居住人口的密度。

三 河流

与高山、沙漠、热带雨林等不一样，海洋河流对人类一直具有很强的吸引力，除了靠充足的水源、肥沃的土地居住外，人们还靠河流交通运输，发展贸易、生活和经济。从世界地图上可以清楚地看出，凡有水源的地方都比其它任何地方更吸引人，如亚马逊河、刚果河、密西西比河、圣·劳伦斯河、北美洲五大湖、中国的长江与黄河两岸人口集中，城市林立，对外国企业的直接投资有很大的吸引力。江湖河流为国际企业提供了便利的水上运输条件。

（一）内河航道

在铁路建筑之前，水上运输是唯一既经济又实惠的远距离运送大批货物的办法。即使铁路交通增加后，水上运输量还是不断增加。

（二）莱茵河航道

莱茵河是欧洲的主要交通运输要道，水上运输量比所有铁道运输加起来的货物还要多。莱茵河的重要性可以通过一个事例说明，瑞士一半的出口、3/4 的进口都是通过瑞士内地巴塞尔港口运输的，这些货物都是由自己 31 个远洋船队通过莱茵河向北走 500 英里运到荷兰的鹿特丹市。

通过莱茵河以及与此连接的航道，荷兰、比利时、德国、法国、奥地利、瑞士等国之间相互运输货物。当莱茵河和多瑙河在 1992 年连接竣工后，这条航道可以通过 200 吨的船舶以及 2 个单位的驳船（每单位可载 3600 吨）将货物运至 13 个国家以及黑海（The Black Sea），再从黑海通过伏尔加河和顿河运至莫斯科。虽然不一定有许多船舶从鹿特丹花 30 天时间走 3500 公里直达黑海，但是有完整的水上航道会促进并增加东西水上的短途运输，如德国

的纽伦堡到匈牙利首都布达佩斯或从奥地利首都维也纳到荷兰的鹿特丹市。

(三) 其它水上航道

除澳大利亚外，世界上所有大陆都有内河交通航运。在南美的大水季节，亚马逊河及其支流有着 5.7 万公里的可通航水路。海轮可以向上走 1600 公里到达巴西的巴瑙斯 (Manaus)；内河轮可以从大西洋走 3600 公里一直到达秘鲁的伊基托斯 (Iquitos)。

从经济价值看，南美最重要的河流系统是巴拉那 (Parana)。海洋货轮可以经靠近阿根廷首都布宜诺斯艾利斯的拉普拉塔河，经过 240 公里到达阿根廷的圣菲 (SantaFe)；内河船舶经过 1360 公里将货运到内陆国家巴拉圭的首都亚松森。

在亚洲，主要的水上运输是中国的长江、印度的恒河、巴基斯坦的印度河。江河是我国主要交通运输渠道之一，因为水上运输比较经济，而且经常是通过船舶将工业原材料运到制造中心。海轮可以从 1000 公里以外的海上通过长江将货物运至武汉。长江及其支流形成了世界上最密的水上航道系统，各种船只可以通过 3 万公里的水上航道进行运输。

美国虽然有着完整的铁路和高速公路系统，但是还大量依靠两条水路：一条是北美洲五大湖——圣·劳伦斯，海轮可在内河走 3700 公里，将货物从湖港转入海港；另一条是密西西比河，将五大湖与墨西哥海湾连接起来，这对运输大量的麦子、棉花、煤炭、木材和铁矿等货物很重要。

(四) 口岸

内河航运与海洋连接起来，使得运输费用大大降低，而非洲一些国家通过口岸运输就是一个大问题。世界上 20 个内陆国家就有 14 个在非洲，差不多所有非洲撒哈拉沙漠国家都是内陆国家。通过最近的陆路从海洋到达这些国家要有 1000 多公里。很显然，这些贫穷发展中国家必须花费许多钱建筑很长的货车公路和铁路线。再者，有海岸线的国家政府对那些必需通过他们海岸线进行进出口的国家有很大的政治影响。因此，国际企业在争取口岸运输货物有时面临政治问题。

其中一个最好的事例是玻利维亚为了从智利争取到太平洋的口岸进行了一个多世纪的斗争。他们进行了几十年的谈判，但至今没有达成协议。直到玻利维亚有了自己的海岸线，但还必须利用智利北部的自由港——阿里卡 (Arica)。两国政府至今没有满意的解决办法，这是两国关系紧张的原因之一。

南美两个最大的国家——巴西和阿根廷一直利用巴拉圭经过他们的口岸到达大西洋的需要，进一步实现他们在南美统帅的目的。多年来，巴拉圭到达大西洋的唯一通道是阿根廷的首都布宜诺斯艾利斯的港口。巴西发现巴拉圭与阿根廷政府就利用水路问题碰到许多困难，就在巴拉圭与巴西边界建造了一座友谊桥，并建筑一条从巴西巴拉圭港到巴拉圭的高速公路。为了对巴拉圭的货物进一步提供运输的便利，巴西宣布巴西巴拉圭港作为巴拉圭的自

“ Europe's Great Waterway , ” Standard Chartered Review , February 1986 , P P.2—7.

由港区。由于这些合作，促进了两国的经济合作，他们相互投资建立合资企业，巴西在巴拉圭的影响就很大。许多国际企业的经理人员都认识到，国家之间密切的政治友好关系，改变了过去那种传统的贸易关系，加强了相互直接投资，促进了更密切的经济合作。

第三节 气候条件

气候条件包括温度、降雨量、风等，是自然环境最主要的方面之一，因为气候条件比其它因素更加限制人们的活动。自然灾害发生频繁、气候恶劣的地方，人口就会少，市场就不会大。当然，气候条件并不是决定一切事物的因素。非气候因素，如政治、经济、文化传统、资本的获得、技术的开发等在发展国际企业方面都比气候要重要得多。但是，作为国际企业，它必须根据各国不同的气候条件，考虑不同的经营方式，开展不同的经营项目。

在同样的纬度和大陆位置会有同样的气候条件。美国的西北地区和欧洲的西北部差不多处于同一个纬度，同受海洋性气候的影响，有着温和、潮湿的气候条件；澳大利亚东南部、新西兰和南非的部分地区也同处一个纬度，并且靠近海洋，因此也有着温和、潮湿的气候条件。而美国的堪萨斯与中亚地区在同一个纬度上，离海洋很远，其气候条件就是夏天炎热、冬天寒冷。

一 气候与发展

几个世纪以来，学者们利用气候条件的差异来解释人类与经济发展和不同。他们认为，在美国和北欧温和气候地带，经济增长与知识发展最快，因为不太温和的气候条件限制了人们的精力和脑力。虽然这种理论有一点道理，但这种观点纯属种族中心主义的理论，无法解释其根本原因。不象北欧那样，美国东北地区就是由于石器时代野蛮人居住至 17 世纪；当然也有其它原因，如工业革命、人口的规模和地理位置都很重要。

当然，这不是说气候条件对经济发展没有一些影响。世界银行的研究报告表明，大部分热带国家的不发达地区其中许多因素都与热带的气候有关。持续的炎热、没有寒冷的冬季气候，使得杂草丛生，各种病虫害、细菌损坏了农作物，破坏了人的身体健康。当代的科学技术进一步控制了病虫害的生存和繁衍，如能得到全面控制，那种对热带非洲有损害的现象就会消除，这一地区的农业就会得到有利发展，这将使热带非洲的收入大大提高，并能创造出一个大市场，进一步促进这一地区的经济发展。

二 国际企业人员应认识气候条件对企业的影响

气候条件的差异对企业的产品有着很大的影响，对企业的营销活动也提出了不同的要求。如在温和气候条件的地区，内燃机的设计，一般就要求增加其冷却功能和特点的润滑系统，以便能在热带高温下正常运行；在湿度大的地区对容易变坏的物品就要求有特别的包装装置；在灰尘较多的环境下运行的机器就需要特别的防灰装置等等。

如果气候条件在某单一市场变化很大，而且产品在不同的温度与湿度情况下很敏感，国际企业就必须考虑不同的产品要求，生产出满足不同市场的产品。如加拿大的严冬、澳大利亚和印度的季风雨期都会影响产品的运输。在这样的气候情况下。国际企业就需要有特大的仓库储备更多的产品，以便补充工厂来不及生产和运货的情况。所有这些条件对国际企业利润大小都有一定的影响。

第四节 自然资源

什么是自然资源？这在与自然资源打交道的专家们中间还没有普遍接受的定义。著名经济地理学家约瑟夫·布特勒（Joseph H. Butler）教授指出：为满足经济需求——包括基本的水、衣、食、住的生态需要——人类通过从环境中挖掘自然资源来从事物品和劳务的生产。”他还强调指出，自然环境的三部分：土地、水、大气都提供了原材料。出于我们的目的，我们可以对自然资源定义为由大自然提供的人类依靠的任何事物。

直到最近，企业管理者和政府官员对自然资源的担心一直是可耗尽的矿产及矿石燃料的来源，这当然是一个急迫的问题。在1973年的阿以战争中，我们看到阿拉伯石油输出国对一些国家实行了石油禁运，对其它国家采取禁运威胁，以获取西欧的政治支持。石油进口国认识到不仅他们的工业而且他们的国防都依赖于其它国家能够用作政治力量的物质，因而掀起了世界范围的保护矿产、矿燃料并寻找新能源的运动。

一 可替代能源

1. 含石油沙层和页岩油。一个潜在的能源就是加拿大阿撒巴斯卡的焦油沙层，包括沥青，一种焦油状原油。沥青不是深井里抽出，而是露天采矿，再送入独立厂家，在那儿炼成高质人造原油。尽管这种原油较传统原油生产成本高，但在1974年欧佩克组织将石油价格翻到4倍以后，阿撒巴斯卡的一家石油厂家1967年刚投产，便突然成为盈利大户。

随后世界油价的下降使得人造石油的生产前景不确定，但是常规石油难以发现以替代加拿大衰竭的资源，这驱使加拿大政府向沥青生产者提供新的税收刺激。举例来说，桑石油公司（The Sun Oil Plant）现在每天生产人造石油4.9万桶。加拿大全部石油生产的1/4源于此，据估计加拿大有70亿桶沥青形式的可补偿石油，这可以满足以后130年的需求。

美国有相同数目的石油可以从科罗拉多、尤他和怀俄明的页岩油中开采出。然而开采过程也是很昂贵的，这使得最终产品竞争不过常规原油的当今价格。另外，浪费大量的页岩油会带来环境问题。到目前为止，联合公司（Union）的石油是唯一的建立年产5000桶厂家的公司。该公司正在扩大生产将其产量翻1番。美国全部页岩油储藏量估计为6000亿桶，比所有欧佩克的总储备量还多。

2. 从煤中提取的原油。一种人造石油、天然气的有前景的来源是煤的气化。因为政治原因而被中断原油进口的南非，已经建立了3个厂家，它们从

大量的低档煤中提出很大一部分的石油与天然气。在北达科他由南非帮助建立的煤气化厂将生产足够的天然气提供给 25 万家庭煤气。目前，一国际财团在加利福尼亚开办了一家日产 1000 吨煤气的工厂。

3. 新发现。70 年代的高油价要求石油进口国将巨额外汇转向支付他们进口的石油，受此刺激，许多政府对外国公司开放，来进行石油开发。在过去的短短几年，中东、非洲、亚洲、拉丁美洲都有新的石油发现。刚能自给石油的或已经开始出口石油的国家包括印度、叙利亚、阿曼、突尼斯、马来西亚、安哥拉、刚果、扎伊尔、喀麦隆、澳大利亚、阿根廷、秘鲁、巴西和哥伦比亚。哥伦比亚于 1986 年成为石油输出国，这是在西方石油公司发现一个含有 10 亿桶石油的油田之后。1984 年这个油田刚被发现时，哥伦比亚石油进口耗费金额达 5 亿美元。政府官员当时估计，到 1990 年。哥伦比亚将可从石油出口这一项每年挣 20 亿美元。另一个国家，巴基斯坦，将在 3—4 年内加入石油输出国，它的石油产量已经满足它日需求量的 1/3，新油田的发现令石油天然气发展公司声明巴有 10 亿桶未开发的储量。还有另一国，秘鲁，1989 年有一个很大的油田被发现，这很快将使它成为一个净石油出口国。

递增的石油生产已经在替代着欧佩克进口，这使欧佩克成员国在两方面失去利润：（1）世界油价下跌（2）一些欧佩克成员国已经减产以避免价格下跌。

这些怎样影响那些在 70 年代严重依赖欧佩克成员国售出量的公司的？因为它们从石油销售中获取更少的收益，欧佩克成员国就不得不减少它们的买价。然而，那些与原油生产变化相并列的公司能够通过发现石油的非欧佩克国家开辟新市场来弥补一些在欧佩克销售的损失。

二 非燃料矿物

全世界的大部分注意力集中在新能源的发现上。表 7—1 列举了美国从其它国家进口矿产资源的情况。

表 7-1 美国必须进口的工业矿物的主要来源

矿物	进口消费的百分比	储量分布 (占世界比例)	用途
铝	97%	几内亚 (27)、澳大利亚 (21)、巴西 (11)、印度 (5)、牙买加 (9)	铝制品
铬	95%	南非 (78)、前苏联 (12)、荷兰 (2)、菲律宾 (1)、津巴布韦 (2)	不锈钢
钴	86%	扎伊尔 (38)、古巴 (29)、赞比亚 (10)、印尼 (5)、新喀里多尼亚 (6)	航空合金
钨	100%	巴西 (79)、前苏联 (17)、加拿大 (3)、尼日利亚 (2)、扎伊尔 (1)	航空合金
锰	100%	南非 (41)、前苏联 (36)、澳 (8)、巴西 (2)、加蓬 (11)	电子
镍	74%	古巴 (34)、加拿大 (14)、前苏联 (13)、印尼 (7)、南非 (5)	不锈钢
铂	88%	南非 (79)、前苏联 (20)、催化转化物	
银	57%	前苏联 (16)、加拿大 (15)、墨西哥 (14)、美国 (12)、澳大利亚 (10)	摄影、电子
钽	92%	泰国 (27)、前苏联 (17)、澳大利亚 (17)、尼日利亚 (12)	电子
钛		扎伊尔 (20)、南非 (14)、印度 (12)、挪威 (14)、澳大利来 (9)	航空合金
钒	96%	前苏联 (60)、南非 (20)、美国 (4)	航空合金
锌	69%	加拿大 (15)、美国 (13)、澳大利亚 (11)、南非 (6)、前苏联 (6)	金属板

世界上几乎所有的铬、锰、铂、钒都是南非、前苏联的一些国家生产的。铬和锰是钢材料淬火时必需的；铂在石油提纯过程中是主要的催化剂，并被运用于自动催化转化器。美国依赖南非提供 49% 的铂、55% 的铬、39% 的锰、44% 的钒，虽然南非从未威胁停止出口这些战略金属，但政府和企业领导者都很清楚一旦南非来源失去了，那么西方主要的工业社会都将主要依赖前苏联的一些国家供应，无论战时还是平时。

世界上只有相对小的地区，主要在传统采矿国，才已经被充分地开发了。譬如，预测在墨西哥只有 5% 潜在的矿产储量区、玻利维亚 10% 矿产量被广泛研究了。而且，相对新的技术、卫星测图都使得地理学家能够确定新资源。他们现在知道巴西拥有广泛分布的铬、镍、铜、铅、锌和锰。

1. 海底采矿——一种未开发的资源，海洋底床的金属分布是 1876 发现的，当时一个英国探险者发现大量金属附着的小藻类。它们一直未引起人们注意，直到 20 世纪 60 年代，有试验表明这些藻类实际存在于每个海洋和一些湖泊如密执安湖。但是金属含量丰富的藻类都基本存在于海洋底床 3—5 英里的深度。虽然地理学家不清楚它们是怎样形成的，但他们确实知道哪儿含量最多，以及它们的金属含有物质是什么。分析已经证明所有藻类包含 30 种金属，但含有量极高的是铜、镍、锰和钴。这最末一种金属，所有的都被美国进口，因它被广泛用于军事和主要民用科技而显得尤为重要。譬如，仅为 F16 战斗机制造一台发动机就必须耗用 900 磅钴。

表 7—2 比较了海底与陆地的金属含量。

金属存量还在 100 英尺高的烟囱状结构的外壳上发现，这是由于热水从活火山喷出泄到海底而形成。多金属存物包括惊人数量的钴、锰、镍和其它金属。

自从 1974 年，已有 140 个国家达成协议，将海底矿产归于联合国分支机构国际海床局控制。1982 年 7 月，美国宣称它将不签署海洋准则的协定，因为它反对海床采矿的条款。进而，当时的里根总统宣布美国全部经济区，它扩大了美国的管辖范围，包括美国表 7-2 平均金属含量（%）海岸线和美国岛屿领海的 200 海里之内的全部矿产资源。6 家国际联合体，包括美国公司，已经花费数百万美元完备技术去开采海床藻类。但是，矿产物的低价和开采权的不确定阻碍了公司达到商业规模。尽管存在这些困难，7 个社会主义国家在 1987 年组成一个联合体，开采 1 英里海底的钴、镍、锰和铜。

三 变化使监突成为必要

（一）矿产资源

你会发现原油价格是怎样刺激非欧佩克成员国开发石油以求得减少他们对进口石油的依赖性的。新的战略意义的非燃矿产在大陆的资源也被发现，我们还知道海床包括大量以藻类、海底壳类形式存在的这些矿产资源。

与之相伴随，重要的发现将减少我们对矿产资源的依赖。譬如，1984 年美国空军宣布开发两种不含钴的超合金可能在新一代战斗喷射器中有应用。

也许最惊人的发现是太阳能技术深水中产出氢。它取代了汽油燃料，飞机和小汽车可用氢气。50 年代，洛克依德（Lockheed）飞行的一架 B-57 轰炸机含有一个能转换产生氢气的发动机；1988 年，一个稍作改造的前苏联飞机成功地完成了试飞。氢也可用于常规汽油机。南非工程系统的学生已经制造并驾驶了这类用氢作燃料的小汽车。

作为国际企业管理人员来说，面对这些新技术革命，必须密切注意掌握信息并准备迎接新的挑战与竞争。更重要的是，所有公司进入那些依靠传统矿产换取外汇来支付商品和服务的国家必须了解打破旧市场、创造新市场的发展动态。可以想象，如果从水中获得的低成本氢替代了汽油，中东国家该失去多少购买力！我们已经看到这些国家中由于较低的原油价格而带来的收益亏损，但是如果石油仅用于石油化学工业而不是交通又会是什么样的情景呢？

（二）其它改变自然力的因素

矿产资源并不是唯一可改变自然力的因素。国际企业必须考虑不断改进基础结构，以使企业适应新的世界市场。譬如，新的居民区和新的工业区都被吸引到有堤坝的地方，这是因为堤坝不但控制洪水还提供电力、浇灌农田。新的高速公路和铁路使运输次数适应当前市场以保证公司减少库存、降低销售成本。又如，改进了的高速公路使陆路运输服务按时从伦敦到达莫斯科。一家俄罗斯的货车装运公司在 8 日内就完成了伦敦——莫斯科一线运输，

而以前经过水路需要几个月。

但是，当巴西政府想通过世界银行贷款建一条高速公路联接矿产丰富但经济呆滞的阿卡（Acre）州和巴西其它地区时，美国环境科学家组织反对而使贷款中止。他们的担心是公路将破坏将二氧化碳变为氧气并吸收热量的亚马孙热带森林，从而降低温室效应。但是巴西外交官员说，“巴西并不愿成为世界上其它国家的生态储备，我们最大的任务是经济发展。”因此公路能帮助日本运送所需要木材和其它产品到达目标市场，所以日本银行给予了贷款。拉丁美洲另一个主要的基础建设成就——跨安第斯公路，虽然耗资多，但还是大大地增加了阿根廷和智利之间的贸易和旅游业。

发达国家的新兴基础设施对经济发展也是必要的。连接英国和法国加来的海峡隧道，1993年即将竣工，已经吸引了大量投资。加来的人口预期翻1倍至20万，其中大多数是被廉价房租吸引，每日在不列颠工作，返回法国居住的英国公民。交通费用明显地低，因为伦敦到巴黎的火车不再是目前的7个小时而只有3.5个小时。

（三）资源污染

历史地看，各个国家相对来说并不重视对世界自然资源的污染和破坏。整片森林由于人们伐木、移平土地、污染空气水源而遭破坏。空气和水源的污染控制对于急于吸引新产业或保持老产业的政府来说是一笔不愿花费的奢侈。正如巴西矿产能源部长所说，“巴西不可能象日本、美国那样提供得起污染控制，这是文化帝国主义。”

然而，印度波帕尔（Bhopal）灾难和可怕的塞多之（sandoz）农药水流进莱茵河这样的悲剧，迫使官员们认识到如此忽视的代价太大了。

（1）波帕尔灾难。这个被称为世界最恶劣的人为工业灾难夺走了2800人的生命，另有27万人受伤。1984年12月3日在波帕尔工厂，在农药生产过程中，致命的甲基烷气体从贮藏桶中泄漏出来。

波帕尔受害者从诉讼中得到赔偿，1989年2月，印度最高法院与卡比德（Carbide）工会达成院外协定，美国公司必须支付4.7亿美元给受难者。每个受害者将得到14460美元。虽然印度政府控诉波帕尔工厂设计简陋、保养差劲，而卡比德工会坚持工厂是被蓄意破坏的，但法庭并未追究事故责任。

关键的问题是，追查损失的起诉应在美国还是印度审判，这一决定早先在美国已决定，放在印度审判。

（2）莱茵河溢出。1986年11月1日瑞士巴塞尔存放农药的塞多之仓库突然爆发了火灾。该建筑既没有自动警报装置也没有水管灭火系统。消防队赶到的时候，大火已蔓延到整个建筑。排水系统不能处理掉扑灭火焰的水，化学药品混着水流入附近的莱茵河。

此事故虽然没有一个人受伤，直到两天以后才有一条死鱼出现，不久，河线上的城市关闭饮用水的供应，切掉防洪水闸，防止支流受污染，但莱茵河上端的一部分，几乎每一种生物都死去，专家们认为巴塞尔到杜塞尔多夫之间的120英里河段，将生物性死亡2—5年。

当时许多人批评了瑞士政府推迟24小时向其它国家通报这一事故的发

“Brazil Balks at International Pressure,” *The Wall Street Journal*, February 13, 1989, P. A7 B.

生，如同后来人们批评前苏联推迟向其它国家通知切尔诺贝利灾难一样。然而两个灾难有一个明显的区别：前苏联拒绝支付由于切尔诺贝利核电站爆炸德国农民索赔的 1.21 亿美元，而塞多之同意赔偿损害。

(3) 阿拉斯加石油泄漏。被称作美国的切尔诺贝利，该国历史上最严重的石油泄漏，发生在 1989 年，阿拉斯加，一艘爱克松油轮撞礁，漏出 24 万桶原油。海洋生存系统上的后果几年后都不会被发现，但已有成千上万的鸟类和哺乳动物死去。日本青鱼购买商取消了订货，渔民们认为这一个季节数百万计美元的工业将亏损。

爱克松发誓它将清理所有漏的石油，让该区域象事故发生前一样。即使这样，如果被证明失职，该公司将有责任赔偿超过 1 亿美元的损失。

(4) 跨国的后果。在欧洲和北美强有力的反污染行动主义已遍布世界其它部分。当地城市团体施加影响于政府政策，并在新工业化国家如巴西、印度、马来西亚、墨西哥、泰国尽力推迟跨国计划。不惜成本经济增长的观点在受到挑战，许多国家，无论发展中还是发达工业国，都实行在批准建厂前要有环境评估。有毒材料的国际企业发现这些变化带来了高成本，使海外设厂更加困难。

现在世界各国都越来越重视环境保护与工业发展的关系问题。1992 年 6 月本世纪规模最大的国际性会议——联合国环境与发展会议在巴西首都里约热内卢召开。170 多个国家和地区的代表参加了这次大会，其中有 118 个国家元首或政府首脑，反映了世界各国政府对这次会议的高度重视。

世界各国都希望这次大会能通过有利于各自利益的协议，各国对要签署的 5 项协议以及相关的资金与技术问题既有共识，又有差异。在这次大会上，美国的主张比较孤立，受到大多数国家的指责。

这次会议的 5 项协议是：(1) 《气候变化框架公约》，目前已有 153 个国家签署该公约或登记签署该公约。但美国拒绝签字，坚决反对限制二氧化碳的排放量，声称只有修改这项条约，它才同意签署。欧共体的态度与美国有别，坚持要在 2000 年前把二氧化碳的排放量减少到 1990 年的水平。(2) 《保护生物多样性公约》，目前也有 153 个国家签署该公约或登记签署该公约。美国持强硬态度，是唯一拒绝签字的工业化国家。(3) 《关于保护森林问题的原则声明》，原准备通过一个保护全球森林的协议，但以美国为首的西方国家态度强硬，要求森林管理采取按国际规定的强制性措施，否则不予签字；马来西亚等国则表示决不“放弃开发权利”，认为美国的意图是要侵犯别国的主权。最后，南北双方作出妥协，达成无法律约束力的意向性声明，保留了发展中国家开发自然资源的权利；发展中国家则实行西方要求的森林管理、保护和持续发展相适应的政策。(4) 《21 世纪议程》，即 90 年代和 20 世纪全球环境安全发展行动计划的资失问题虽有进展，但各国承诺的份额极少。(5) 里约总宣言，包括 27 项原则声明，旨在取代过去草拟的《地球宪章》。该宣言确定了指导各国环境行动的普遍权利与义务原则，但不具法律约束力。

在这次会议上，大会还讨论了资金和技术转让问题。据环境与发展大会秘书处估计，2000 年前，每年闲于保护环境的费用需要 6250 亿美元，其中 80% 需发展中国家自行解决，其余 1250 亿美元（占 20%）由发达国家提供。

此次大会上，以 77 国集团为代表的第三世界，要求工业化国家保证达到联合国规定的援助指标（即发展援助额占其国民生产总值的 0.7%），援助时间“最迟不超过 2000 年”。美国开始反对这种主张，其它准备接受这一指标的国家也不愿排定兑现这一指标的时间表。针对这种情况，发展中国家强烈要求发达国家要么在这次会议上答应提供更多的资金，要么在 92 年秋季前宣布他们的承诺。经过一番激烈的争论，工业化国家允诺增加对第三世界的援助，但数额很少。欧共体答应将提供 36 亿美元，美国答应提供 25 亿美元，日本将在今后 5 年内增力 04.4 亿美元，法国将把其国民生产总值的 0.56% 增加到 0.7%，德国答应 93 年提供 5 亿美元，英国提供“新的和追加援助”，从目前的 13 亿美元增加到 20—30 亿美元。发达国家允诺的援助资金距联合国的要求甚远，根本不能解决实际问题。

发展中国家要求转让生态技术，希望对生物技术的安全问题达成一项国际性的指导原则。发达国家特别是美国反对就这些技术做出规定，同时反对把这些技术转让给发展中国家。美国自认为其在科学与技术、保护海洋、保护森林、减少破坏臭氧层的化学物质等方面在国际上处于领导地位，因此，在整个环境与发展大会上，美国态度强硬，布什总统称“要继续采取攻势”。英国建议将于 1993 年召开一次环境技术分享会议。

这次“地球首脑高峰会议”是一次“历史性聚会”，南北间根本性的分歧和矛盾虽然没有解决，但唤醒了南北方对环境保护的意识，标志着各国把环境与世界安全联系在一起。

作为国际企业管理人员，必须熟悉世界各国的地理位置、重要的地形和气候条件，这些自然界的因素对环境有着很大的影响。山脉、沙漠、热带森林成为人、物、信息流动的障碍。由于现有自然资源越来越缺乏，依靠自然资源发展生产的企业不得不在未开发地区寻找新的资源。寻求新的自然资源，对所有企业来说都很重要，因为有了新资源就可以不断创造新的市场。由于世界上几起重大工业事故的发生以及工业给环境带来的各种污染，不论工业化国家还是发展中国家，都更关心自然资源的保护。国际企业的经理应在充分利用自然资源的同时，注意保护自然资源，使企业在全局安全的环境中健康发展。

案例分析

卡巴德联合公司的博帕尔事故

在印度离新德里不到 400 英里处有个博帕尔联合公司。1984 年 12 月 3 日，星期天，这家美国大集团一向宁静的生活突然中断了，因为公司向空中排泄了有毒气体。一星期内 2000 人死亡，还有更多人奄奄待毙。10 万多人因恶心、失明、支气管等病状而求医。这是有史以来最严重的工业故事之一。

卡巴德联合公司是美国第 37 家最大的工业集团，全系统有 10 万名雇员，产品销售超过 90 亿美元。公司在生产石油化工、工业煤气、金属和碳化物产品、日用消费品以及技术转让方面十分活跃。

卡巴德在印度经营着 14 个工厂，全部经营只占集团销售数的 2% 都不

到。尽管印度政府对外资工厂的所有权有限制，但卡巴德联合公司却占有博帕尔工厂 50.9%的所有权，这种特殊情况经由政府特许，因为这家工厂是作为技术转让的主要项目。为达到转让的目的，工厂的经营大部分由印度人执行。工厂采用了一般企业安全保持措施，但执行印度环境保持法的是地方管理部门，仅在 3 周以前他们还给该厂发了印度国家污染委员会颁发的“环境清洁证书”。

中国对这一事故曾作过报道，而在美国更是家喻户晓。对美国公民的民意测验表明，47%的被抽渣人把卡巴德的名字和博帕尔惨案联系在一起。这对卡巴德的贸易有什么直接影响尚不得而知，因为大多数美国消费者还没把卡巴德同它的消费品生产线连接起来。很有可能受到影响的是技术转让。1983 年卡巴德每年收益中这一项占了 24%。公司在这方面持续地集中了力量，它主要出售工程、生产及人才训练这些方面的技术。

这一事件在国际上导致了消费者的普遍反感。在西德和澳大利亚，环境保护者在卡巴德联合公司所属工厂进行了示威游行。示威者向厂房投掷了燃烧弹，大多数设备都给喷上了颜色。苏格兰厂房的筹建计划被迫冻结，法国政府向在法国经营的一家工厂提出了质询。

公司总裁阿列克·弗莱姆在向全世界的卡巴德联合公司工人所作的一篇讲话中说：“你们星期日晚上上床休息时，你对你自己和公司都感到很满意。就我而言，当你们周一早晨醒来时，你们没有变，公司也没有变。虽然我们的形象受到了损害，但我们的集体并未受到损害。”

然而，有些大变化确实发生了。一周以内卡巴德的股票下跌了 10 美元，相当于约 9 亿美元市价的损失。一笔 12 亿美元的贷款也冻结了。出事后的第 5 天，第一个损失诉讼在联邦区域法庭正式立案，诉讼要求得到 150 亿美元的赔偿。

这一教训是否被吸取了呢？卡巴德联合公司主席安德逊说：“不要失去控制。”《贸易周刊》评论说博帕尔事件“使人们痛心认识到：如果一旦出了差错，某些化工厂该有多么危险。”另一位保险行业的代表人物说：“除航天项目外，在环境污染意外事故上保险所担的风险比任何其它保险都要大。”

思考讨论题

1. 卡巴德联合公司怎样才能防范如博帕尔之类的事故？
2. 这些防范措施如何使卡巴德公司对事故能作出较好的反应？

第八章 社会文化环境

国际企业面对的是多元的、复杂的国际经济环境，而国际经济环境是与国际社会文化环境交织在一起的。人们的消费方式、满足需要与欲望顺序以及工作价值观和努力程度都是以他们所在国家的文化背景为基础的。文化作为人类知识、信仰、伦理、法律、风俗习惯等等的总和，时刻在影响着人们的生活、工作的行为方式和思想。而文化又是随时间、地点变化而变化，在国际文化环境不同地区的人存在着不同的文化，从而存在着形形色色的文化差异。国际企业能否在不同社会文化背景下成功经营，必须考虑复杂多元的社会文化环境。了解不同的社会文化、理解文化差异，可以帮助国际企业的经营管理人员适应不同的社会文化环境，使国际企业在国际竞争中获胜。

国际企业经营管理者是各种文化的交流者，是本国文化的传播者，也是外国文化发展的动因。他们需要以各种方式与外国公民打交道，需要策划和实施各种经营活动。常驻海外的经营管理音能够直接感触到文化差异，母公司经营管理者去海外商业旅行，也要接触到文化差异。在国际企业经营管理中，即使是母国的管理者，同样应该学会鉴别各种文化差异，因为他们也是包括外国公民在内的文化交流系统的成员。不同文化的交流是国际企业管理的生命线，当信息来自异域文化时，文化差异就会客观存在。

在这一章里，我们首先揭示文化的含义，然后讨论影响国际企业经营的社会文化环境的因素，最后研究为了在国际经营中获得成功，管理者如何分析国际企业的社会文化环境。

第一节 文化的含义

一 一般文化概念

为了理解国内、国际、全球企业管理之间的差异，经理们首先要了解文化的基本概念。按字面理解，文化这个概念包含大量的内容，尤其是它能与其它各种概念结合，例如“文化设施”、“文化政策”、“文化沙龙”和“文化地理”等等。文化概念在每一种应用中都有不同的意义，这种不同含义共存的现象可以看成是变化过程的结果。

从词源来看，起源于拉丁语“cultura”的文化概念可以从拉丁语动词“colere”和名词“cultus”派生出来。cultura这个词的原来的含意只是农业活动。罗马人的文化概念另有含义，他们认为文化意味着用智慧照管人类。在中世纪的早期基督教时代，cultura虽然仍旧保留着农业方面的含义，却得到了这样的比喻：作为万物创造者的上帝也有农夫的任务，他要象耕耘土地那样耕耘人们的心田。后来，人道主义者用“文化”这个词来区别人和动物，把野蛮的原始状态和有文化的状态相对照，于是多元的文化理解随之而来，就此取代以往划一的“人类文化”思想。在这个方面最重要的人物是赫德（Herder），他被视为现代文化人类学的先驱。泰勒（Taylor）同样也遵循这种观点，从他开始，“文化”概念才具有文化人类学——社会学的意义。其后，文化概念的内容发生了变化，以不同的方法，从截然不同的重点角度重新加以解释，这些重点在相当程度上体现了当时存在的政治情况。此外，众多的科学学科，例如文化人类学、文化社会学以及文化比较心理学等，

对文化提出了各种各样的定义，这些定义强调了不同的侧重点。

一些学者试图通过描述文化的特征把这些各种不同的理解归纳起来，形成一种普遍适用的概念。克罗伯 (Krober) 和克拉克洪 (Kluckhohn) 分析了有关对“文化”的 160 种解释后，合著一本题为《文化》的著作。对于文化的解释，有些人认为是将人类与非人类分开的标志；有些人认为是人们社会生活中所产生的历史成就的总和。所有解释都有共同的要素，即文化是学来的、共同分享的以及世代代传下来的。文化既是从父母传给子女，又是社会组织、特别是兴趣群体、政府、学校、教堂等传下来的。共同的思维方式和行为是由社会压力所强化的。文化也是多元的，包括许多独立的共同的要素。只要其中一方面的要素变化就会影响其它要素。他们列举下列特征，从而把“文化”表达为“人类行为的广泛联系”：

1. 文化是可以理解的；
2. 文化是可以塑造的；
3. 文化起源于生物学、环境、心理学和人类存在的历史因素；
4. 文化有多种形态；
5. 文化是动态的；
6. 文化是可变的；
7. 文化呈现出规律性，可以用科学方法进行分析；
8. 文化是个人适应整个环境，获得创造性表达方法的工具。

这种改写的文化概念尽管已经提到了上述众多的观点，但并没有成功地统一人类学、民族志学、社会学和心理学等有分歧的学派对文化的理解。既然不可能统一定义文化概念，因而提出把不同的解释分类的问题，这样的分类无疑将使人们对各个文化学派进行比较深入的了解，从而有助于进一步理解企业这个层次上的文化现象。

在管理文献中，对于文化差异的看法，大至可分为三派。一派是文化普遍性，另一派是文化类，第三派是经济类。这三类对国际企业经理来说都有一些指导意义。

“文化普遍性派”如李克特 (Rensis Likert) 认为，文化差异并不重要；管理活动及其限制因素全世界都一样；各地的差异在于作风或情况的不同，而非文化的不同。这种看法是，管理就是管理，不论你是在美国的纽约，还是在日本的东京，或是中国的北京。这种观点强调不同文化的表面相似之处，忽视或低估根本上的差异。而且，谁的文化具有普遍性？是不是不同文化的某些成份具有普遍性？文化学习过程是否是一个单向的过程，只是东道国向跨国企业的母公司所在国学习文化？美国与日本的企业文化是完全不相同的，一个是个人负责，一个是集体负责。究竟哪一种企业文化有效？谁具有普遍性？应向谁学习？就目前而论，恐怕只能说两者在各自文化背景中都是有效的方法，但对全人类来说，却难以定论。

“文化类”如麦森·海尔 (Mason Haire) 等学者的看法正好与上述观点相反。他们认为，国际企业的经理们把他们的信仰和价值观带到他们的企业活动中，并以此办事，或者力求适应当地的文化习惯和做法。这种观点强调文化之间的差异，有时过份夸张到超过实际差异之外。

“经济类”如克拉克·克尔 (Clark Kerr) 则不太考虑文化因素, 认为一国的工业和经济发展水平才是决定管理行为的重要因素。如果说文化是一个系统, 则“企业文化”、“政治文化”等等就是次系统。经济条件或经济发展阶段不但对这些次文化系统具有重大的影响力, 而且也是影响整个文化和社会的重大力量。

美国学者约翰·费伊韦塞 (John Fayerweather) 把国际企业的经理们对文化差异的反应用四个字来概括: “适应” (conformity) 和“革新” (innovation)。他认为, 在适应当地 (东道国) 的风俗习惯、希望和需要时, 国际经理不应适应到如此地步, 以致丧失自我, 放弃自身的基本目标和控制; 在另一方面, 如果革新当地的文化形态时, 不可抹煞当地的特点和偏好, 以致在当地难以立足。在这两种限制下, 再加上文化的极端相似或极端不同纯属少数, 国际经理的实际做法, 应是寻求一个明智的适应与革新相混合的方式。要达到这种境界, 不但要能正确评估那些影响国际企业经营管理的当地文化的重要因素, 而且还需要洞察它的变化方向。

法默 (Farmer) 与里奇曼 (Richman) 两位学者在 1965 年合著《比较管理学与经济进步》一书。他们的研究着重于管理对经济进步的贡献问题。他们认为, 经济进步是来自于企业、公司的经济效益以及管理人员在市场、生产、财政方面的计划、革新、组织、配备人员、指导、控制的效率功能。管理效率与管理过程是受不同社会环境压制因素影响的; 这类社会环境由教育 (如文化、知识水平)、社会——文化 (如社会结构、成就需要、法律——政治 (如外交政策) 以及经济 (如市场范围) 等条件组成。法默和里奇曼指出, 所有管理职能 (计划、组织、指导、协调与控制) 与企业职能 (生产、营销、采购、一般管理等) 都受到文化环境中各个变数的潜在制约。有的职能对文化的敏感性大于另一些职能, 这要看一种职能和文化环境直接交流的重要性而定。例如, 企业在招聘员工时, 各国就是根据不同文化环境决定的。在日本、法国、英国, 一般首先考虑某人是从哪所学校毕业的; 而在德国, 人们却很重视既是博士又有教授身份的人; 而在意大利, 一般考虑家庭成员、亲属、朋友。再如, 一般管理涉及领导作风和技巧以及员工的激励与控制, 这在国际企业经营管理活动中必然与当地文化环境发生直接交流, 敏感性很大; 但其重要性显然又较市场营销职能或公众关系职能逊色不少, 因为后者除涉及领导作风和员工管理外, 最主要的是涉及国外消费者需求和期望的变动, 以及对当地各类公众的心态的认识, 而这些变动或心态很难评估。例如对食品的需求, 有时当地的偏好很重要, 有时则国外的商标标志很重要。其它如财务与生产管理与当地文化环境的相互作用就不及营销的大。在另一方面, 就整个公司的海外经营而言, 其对文化环境影响力的敏感程度, 也要看它在某一外国的投资程度而定, 投越多, 则其发展与生存也就越依靠该国的文化, 因而也就越需要了解该国的文化环境。

管理过程固然受文化环境的潜在制约, 但它也对文化环境产生不同程度的影响与控制, 如新技术的应用、培训项目、新产品的引进、捐款、广告等等, 都能刺激或改变当地的文化。如日本强调质量、技术革新等文化, 使日

John Fayerweather, *International Business Management*, New York: Mc-Graw-Hill, 1969, chapter 3.

Richard N. Farmer and Barry. Richtman, *Comparative Management and Economic Progress*, Homewood, Ill.: Irwin, 1965.

本的汽车业、电器业打进美国市场。国际企业是否能在不同的社会文化背景下经营获得成功，经理们了解不同的社会文化，考虑复杂多元的文化环境，不断适应不同的社会文化环境十分重要。

二 企业文化的含义

人们发现，在一个较大的社会组织，会有许多文化在起作用，如管理文化、各基层组织文化、非正式组织文化等。一个企业如果有自己的历史，就会有自己的文化。企业文化是有层次的，我们必须区分它们，否则，我们的研究会陷于混乱。

层次 1：表象和创造

企业文化最明显的是它的表象和创造，它形成了物质和社会环境，在这一层次人们可以看到物质的东西，如组织的技术、所用的语言、艺术品和公开的行为方式。当人们观察一种文化时，首先看到的是企业文化的这一层次。每一个企业都会有自己的文化表象，但人们观察文化表象的各个侧面会作出不同的描述。如果研究者在某一个文化环境中长期生活，这样表象之间的关系就会非常清晰。如果研究者要更好更快地理解企业文化表象的层次，他就要分析产生日常行为规范的中心价值观，这就是文化的第二个层次。

层次 2：价值观

总体上说，任何文化都反映一种价值观，它决定人们“必须”怎样做。当一个企业面临一项新任务、新问题时，人们往往还未弄清怎样干才对，首先便根据自己的价值准则去做。如果一个企业的决策常常取得成功，这种在决策时起作用的价值判断就会渐渐深化，这样的过程就是认同过程。但并不是所有价值观都能向更深层次转化。在许多情况下，有些价值判断是有意识形成的，用以指导企业成员应付各种环境变动。为了在更深层次理解企业文化，把握企业行为方式，正确预测企业的未来行为，我们必须理解企业文化的更深层次——企业文化的“基本信念”。

层次 3：基本信念

当一种有效的方法反复起作用时，它就被逐步认同。一旦这种方法和某种价值判断相联系，它就渐渐成了真理。人们相信，只要依此行事，他们就能成功。拥有了企业文化的成负能够依照基本信念行动。在此意义上，每个企业文化的基本信念都是与其它企业文化有差别的。事实上，如果一种基本信念牢牢地控制着一家企业，人们就会发现，在这家企业按其它信念去行事是难以想象的。例如，企业的基本信念是尊重个人权力，那么以某种方式为企业牺牲自己是不可想象的。

三 企业文化与国际企业经营

国际企业领导人的文化意识决定了企业领导人和企业如何判定国际经营环境和决定采取何种方式在这个环境中求得生存。

每一个新型的国际企业都必须对其“最终生存问题”有一个共识。从这个问题引伸出国际企业的核心任务。对企业来说，其核心任务是如何在竞争激烈的国际市场上谋求生存，为消费者提供适用的产品和服务。值得注意的是，现代国际企业与它经营所在的国家、地区有着千丝万缕的关系，因此，

为他们的的发展作出贡献也影响到了企业的“最终生存问题”，企业必须与它所在的地区共同谋生。随着企业成员对企业的核心任务有了共同的概念，随着这种概念使国际企业能在风云变幻的国际市场上生存，它就变成了企业文化的核心因素。

企业对核心任务的认同并不自动保证企业成员具有共同目标。为了在企业目标上取得认同，国际企业需要一种共同的语言和逻辑思维方式。通过这种共同的语言，企业成员能自觉地把自己所担负的任务同企业目标联接起来。从设计、制造到销售和售后服务，包括成本控制和时间控制都应和企业的最终目标联系起来。

企业只有对达到目标的方式得到认同才能执行它的基本任务。显然，在国际企业中必须对如何设计、筹资、制造和销售产品取得一致。不仅如此，它也必须对组织的形态，如基本任务的分派、组织结构、激励系统、控制系统和信息系统的形式取得认同。另外，选择生产技术、工艺、知识用于国际企业的生产经营活动的问题也包括在方式认同之中。

一旦企业采取行动，它必须对衡量行动结果的标准尺度取得认同，以分析是否取得了预期的结果。如果国际企业内部对评价工作成果标准的看法有较大的差别，他们就难以采取协调一致的行动。而且，评价标准的认识必须与收集国际信息方式的认同相结合。

如果国际企业没能达到预定的战略目标，就有可能迫使企业修改战略。对战略修改的认同，最主要的是国际企业成员要有共同的危机感。企业的危机感在某种程度上说明了国际企业领导人的文化意识，这种文化意识的逐步明朗化会成为国际企业文化的内容。

第二节 影响国际企业经营的社会文化环境因素

影响国际企业经营管理的社会文化环境有许多因素，作为国际企业的管理人员应该掌握各国不同的社会文化环境中一些关键性的文化表现，使国际企业在各种陌生的社会文化环境中开展全球经营战略，取得成功，下面介绍一些影响国际企业经营管理的社会文化环境。（见图 8—1）

一 语言

一种语言，在某种程度上说，是一种文化的产物。同时，一种文化也是一种语言的产物。语言与文化是不可分割的。我们想什么以及我们怎么想是受语言直接的功能影响的；我们想什么以及怎么想组成并决定我们文化的特点。因此，语言最能显示出文化间的差异，口语是这样，国际企业经营中非语言沟通也是如此。语言是人们用以交流思想、沟通信息的工具，而一种语言则是随着人类社会的发展而产生和丰富起来的。社会文化越发达，社会结构越复杂，其语言则越丰富。国际企业的经营有赖于交流沟通，如谈判、签约、通信、广告等等都涉及沟通，而国际经理们在沟通过程中应谨慎一些，以保证他的用意能够准确地传递到对方。

Vern Terpstra, *The Cultural Environment of International Business*, Cincinnati, OH: Southwestern, 1978, P.xiv.

语言功能在国际企业经营中起着三种不同的作用。第一，语言对收集资料情报很重要，经理们不是仅仅依靠其他人收集的资料，

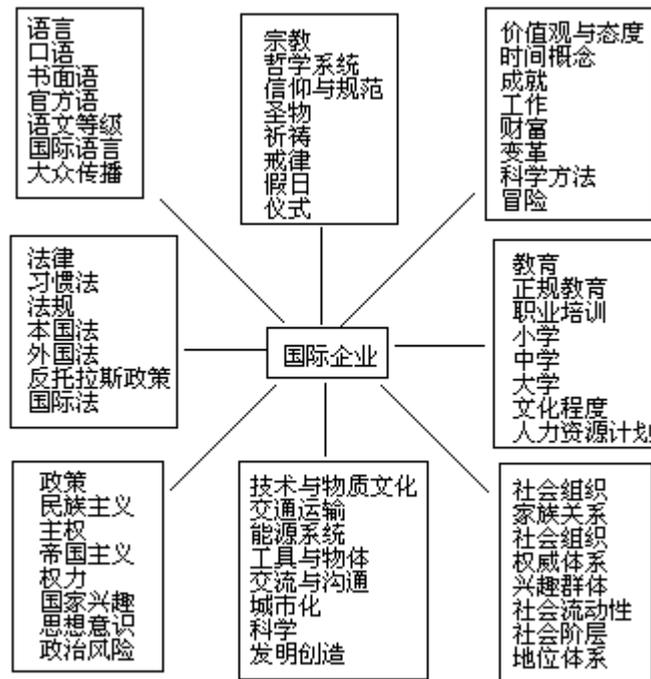


图 8—1 影响国际企业的文化环境因素

而应当能亲自看、听、了解各种情况。如能说同样的语言，听起来就感到舒服，也许这是国际企业管理人员的一种优势。跨国企业的经理人员可以收集各种资料情况，了解评价当地政治、经济、社会等环境和风险情况。第二，语言可以帮助接触当地社会。虽然当今世界上约有 1/10 的人口以英语为基本语言，另外还有 7 亿人口以英语为第二语言，甚至各国际企业都用英文作为公司正式语言，但如能用当地语言交流，可以了解实情和理解当地文化。第三，语言对国际企业的沟通越来越重要。可以想象，一位国际经理通过翻译与雇员沟通是什么滋味。

为增强沟通的有效性，国际企业的经理们必须注意与雇员、供应商、顾客、政府以及母子公司之间的沟通。

与外国雇员的沟通：在国外雇员中，生产线上的工人的教育程序以及语言能力都较低。因此，管理人员与这些工人之间的沟通应采用工人的通俗语言，而经理通常必须是能说两种语言的当地人。

有时，国际企业所雇用的工人来自不同国家或种族。这样，情况将更加复杂。

与外国供应商的沟通：这方面的问题不大，因为供应商须学会顾主语言才能顺利做成生意。但小供应商通常只会当地语言，此时就须聘用会两种语言的人。

与外国顾客的沟通：在市场营销方面，应使用当地语言才能与当地顾客顺利沟通，如广告、包装、商标等。

与外国政府的沟通：在与政府机构的官方交流中，应使用该国的正式语言。此时，国际企业应用当地人士担任高层职务或法律顾问等。

母公司与子公司之间的沟通：在当今现代通讯设备发达的情况下，母公司能够与它的海外子公司随时保持沟通。这种沟通一般是以母公司的语言。

如国外子公司与母公司总部的联系人员，即总经理、财务会计、营销经理、技术专家是母公司派出的，沟通困难并不大，但他们与当地政府、雇员的沟通就可能碰到困难；反之，如果与母公司总部的联系人员是当地人员，则情形正好相反。

语言是社会文化环境里非常有意义的一个组成部分。成功的国际企业，往往能够灵活地运用当地的语言。因为语言的重要性不仅在于表达意识，更在于表示一种亲切感。如果不能克服语言障碍，即使有良好的国际经营策略，也只是纸上谈兵。而且，优异的语言能力，与企业向国际市场推出的产品的品牌、品名的选定大有关系，对企业建立良好的产品形象也很有帮助。

据统计，世界上超过 5000 万人口使用的文字有 13 种之多。有些国家流行几种语言文字。如加拿大有英、法两种语言，瑞士也有三种语言，南美国家虽使用西班牙语，但上语不下十几种。英语虽然被公认为现代最流行的国际商业文字，但德国与法国为了民族尊严却提倡使用德文和法文。一般而言，通行一种语言的国家，政治、经济比较稳定，而操几种语言（包括使用人口较多的民族语言）的国家，政治、经济的稳定性相对较低。

世界上各种语言非常复杂，国际企业不可能掌握所有语言。解决的办法是利用文化桥梁。例如，可以请代理商作为国际企业与东道国之间的桥梁；利用当地的广告公司做广告；聘用当地人为企业职员、管理者等等。其次，通过研究国外的语言来掌握当地的信息，这对制定相应的策略很有益处。例如，国际企业向国外输出产品时应采用什么语言？是采用母国语言，东道国语言，还是英语？显然，语言是企业产品的一部分，因此必须正确地了解和使用的。

二 风俗习惯

风俗习惯对国际企业经营是很重要的，要分析每个海外市场的文化结构、文化传统、偏好和禁忌，成功的机会与分析预测的准确性很有关系。在空间、颜色和友谊交往等方面，不同国家有不同的风俗习惯。

对空间的看法各地商人不同。英国商人常以交易对手的办公室大小来判断他们在该公司地位的重要性。在阿拉伯国家和拉西美洲国家就不能以办公室大小来衡量对方在该公司的重要性。在洽谈生意时，美国人不喜欢过于接近；而拉丁美洲人与别人谈生意时，往往坐得离对方很近，有时几乎鼻子碰鼻子。

在设计产品、包装和广告时也需要充分注意不同民族对颜色的爱好和禁忌。红色是一种热情、奔放、光辉的颜色，在一些国家如中国受到热烈欢迎，认为是吉祥之兆，有些国家则认为红色是妖魔或者是死亡的代表，德国就不大喜欢红色。日本人忌讳绿色，认为绿色是不幸的，在马来西亚绿色代表疾病。埃及人不喜欢蓝色，土耳其人不喜欢紫色，法国人讨厌墨绿色，巴西人诅咒棕色，等等。

在国际经营中也要注意友谊交往的习惯。美国人活泼好动，交友快，分手也快。而与英国人或法国人建立友谊就要一段较长的时间。在中东或拉丁美洲，人们十分珍视友谊，总觉得有义务照顾朋友的利益。在谈生意时，日本人很少当面作出拒绝的表示，免使对方难堪；美国人则喜欢开门见山，而日本人认为这是不礼貌的。

三 教育

教育从广义上可以理解为每个人走向成人社会所接受训练的全部过程及内容。在欧美国家中。人们把教育等同于正规的学校教育。虽然国际企业不易非常准确地把握东道国的教育水平和教育结构，但有关教育水平和教育结构的信息和资料是至关重要的。

教育水平的高低直接影响读和写的的能力。教育水平高的人，谋求改善生活的欲望及能力都较强，在认识、接受及使用最新模式和仪器时就比较容易，对各种宣传媒体（如文字、图画等）也能有较好理解，使得各种宣传效果更好，而没有受教育或教育水平低的人正好相反。例如，在世界上我国拖拉机技术水平不算先进，但在斯里兰卡却颇受欢迎。这不仅因为近年来斯里兰卡发展农业，农机需要量增长，更重要的是，斯里兰卡教育水平低，发达国家的先进农机在该国并不适用，中国的拖拉机易于掌握，便于维修，因此最受欢迎。

如果东道国教育程度低，国际企业就要派较多的管理和技术人员到该国发展业务，而不能过分器重当地人才。同时，我们还要注意各国实行教育的方法也是不同的。一般而言，在欧洲教育制度下，对于接受高等教育的人，选择较美国严格，欧洲教育比较重视知识和思想传授，美国则比较重视启发和实务。这些对聘用雇员、对企业管理人员的培训都是有影响的。

四 宗教信仰

宗教信仰直接影响各国人民的生活习性与偏好。据估计，全世界信仰伊斯兰教和天主教的人口各有 8 亿多。在亚洲，佛教仍有强大的影响。不同宗教信仰的人们的生活方式很不一样。企业要在不同的国家和地区进行生产经营活动，自然需要研究由于宗教信仰不同所带来的各方面的影响。

世界各大宗教，均有其主要流行地区：基督教在北欧、北美和澳大利亚，天主教在西欧与南美，伊斯兰教在中东与北非，佛教在亚洲。不同的宗教有不同的文化倾向与戒律，从而影响着人们认识事物的方式、行为准则和价值观念。例如，在印度教徒的心目中，等级观念、家庭观念以及因循守旧的观念都是根深蒂固的，企业在这类国家经营必须使自己的经营策略与当地观念结合起来才能较快地打开局面；佛教的核心思想是四大皆空，无所作为，甘受清贫，这就使得在这些国家经营高档消费品的企业必须小心谨慎；“古兰经”是伊斯兰教徒的法典，凡是“古兰经”未提到的事情，都有可能被虔诚的教徒所摒弃，这要求国际企业在这一类国家办厂生产、做广告之前，必须先行研究“古兰经”，与“古兰经”相结合或一致性较高的经营策略必能收到事半功倍的效果；天主教要求教徒们要绝对依从教会、传教士以及教物，因此企业在这类国家和地区若能取得当地教会、传教士的支持，将会很快地打开经营局面；信仰基督教的新教徒的伦理主张努力工作、节俭、储蓄，这必然影响到企业的经营作风；印度教禁忌牛肉，穆斯林禁忌猪肉，佛教徒不占荤腥等，这都是国际企业应该考虑到的。

五 态度与价值观念

从行为科学来看，人的行为受其思想和意识的支配和影响。人们对事物的态度以及由此产生的价值观念对其消费方式、消费行为都有很大的作用。在国际企业经营中，通常要考虑人们对时间、变革、财富和风险的不同态度和观念。

1.对时间的态度。美国人把时间看得很重要，认为“时间就是金钱”，“时间就是生命”，所以在美国，节省时间的产品很受欢迎，如快餐、成衣等。但在另外一些国家，家庭妇女宁愿煮普通咖啡，而不喝速溶咖啡，以证实她们的勤劳、贤慧。

2.对新事物的态度。对一件新东西、新产品，各国消费者的接受态度也不同。美国人好奇，认为新东西有价值。而有些国家则注重传统，喜欢沿袭祖先的生产和消费，如德国人比较保守，法国人不易相信广告上的东西。

3.对财富的态度。各国对财富的观念也不相同。在美国，人们追求财富，认为一个人财富的多少与其能力大小有关。有的国家则鄙视财富，用一句中国的古话来说，就是视“金钱为粪土”。在做国际广告时，应该充分考虑到这一点。

4.对冒险的态度。消费者购买一件产品要冒一定的风险。不同的产品对消费者而言其风险程度是不同的。国际企业的任务就是使风险降到最低限度，这可以通过树立良好的产品和企业形象、采用适当的促销手段如对产品实行“三包”等方法来实现。

六 社会阶层

社会阶层是指按照一定的社会标准，将社会成员划分成若干社会等级。这里，社会标准主要指收入、财产、文化教育水平、职业和社会声望等。同一阶层通常有相同的价值观念和生活方式。社会阶层的存在与差别，会因社会制度、经济发展水平和历史文化特点的不同而各有其特色。

在中国，一般按职业分成工人、农民和知识分子三大阶层，他们对商品的需求、兴趣爱好、生活习惯都有各自的特点。在资本主义发达国家，一般有上中下阶层之分，各阶层之间的行为方式有明显的差异，各阶层在社会成员中所占的比例也不相同。比如，北欧一些国家的阶层差别就比较小，虽然有些不同，但差异不大。美国社会学家华纳（w.L.Warner）对美国社会阶层作了富有代表性的分析。他把社会成员分成上中下三等，每等又分为上下两层，共六个阶层，即上上、上下、中上、中下、下上和下下六类。

既然每个社会有不同的阶层，那么其消费需求必然也具有相应的层次。其实，由于社会阶层的不同，各种档次、各种类型的产品在每个国家都应有一定的市场，更不用说有些适应性相当广的产品的需求不受阶层的影响。例如在美国，真正追求手表的象征性价值，要求名贵和计时异常精确的消费者只占31%，其余的人只要求手表款式新颖、价格适当、免费修理。这是日本表顺利进入美国市场、取得较高的市场占有率的原因。

七 相关群体

相关群体是“影响个人态度且与之相互作用的团体”。每个人都属于某

一个群体，这个相关群体为这个人的所思提供了“参考依据”，是人们行为的主要决定因素，因而与企业的国际经营关系较大。

相关群体可以小到几个人的小组，大到成为一种文化团体。每个相关群体都有某些成员是倡导者，他们自愿提供或按别人需要提供自己的经验和建议，对人们的行为起着参谋指导作用。这种口传的宣传方式常常比广告更能决定企业在一国经营的成功与失败。

相关群体对个人的影响方式十分巧妙，一个人通常不知不觉地与相关群体协调起来了，多数人怎么做自己便怎么做，多数人干什么自己就干什么。这样，一个人就会接受和同意本群体的行为，并避免犯规的风险。利用相关群体和倡导者的影响作用，国际企业可以采取两项基本策略：

1. 在宣传、广告上多展示倡导者，如建筑设计师、运动员或企业家等。
2. 力求通过专门针对倡导者的战略去联系和影响他们，例如，可以按成本价把汽车卖给人们喜爱的赛车手，把药品无偿提供给医生们。

仔细分析一国市场的相关群体，采取以倡导者和群体特征为中心的经营策略，对初次进入该国市场的企业来说至关重要，对于已进入一国市场，寻求进一步发展的企业来说，也是不容忽视的基本出发点。

第三节 如何分析国际企业的社会文化环境

一 交叉文化分析法

为了理解和解释不同社会文化的差异，国际企业管理者必须研究各种社会文化环境因素及其相互之间的关系。为此目的，不少学者建立了许多综合性分析模式。模式包含了有关的各种影响因素。需要指出的是，使用这类模式进行分析的国际经营者必须定期根据实际情况和经验对其分析结果进行反复检验。这里将提出一个“交叉文化分析模式”，以供读者学习分析国际社会文化环境时参考使用。

该模式的关键变量是变化的倾向（呈动态变化的趋向），它是下面三个变量的函数：

1. 各个人的文化生活方式，即他们的传统信仰和态度如何影响其行为。
2. 变化动因，如社会舆论、领袖（如社会名流）对其行为的影响。
3. 通过商业渠道（如广告）、中立渠道（如政府）或社会渠道（如亲戚朋友）对创新的传播。有关创新的沟通可通过产品本身或象征性符号。通过符号的沟通往往受到语言的制约，因为通过不同文化群体的翻译，可能曲解原意。

国际企业经营者有两个基本的选择，即使其经营方式当地化，或者改变当地市场条件，使其与公司的基本策略相吻合。例如，在日本，不少西方公司的经营遇到了障碍，因为日本人比较注重已经建立的关系：如果互相熟悉，什么事都好办；如果陌生，许多人便会退避。在这种情况下，一些西方企业便寻找已经与市场有联系的日本企业作为合作者（联合伙伴），通过它们的关系进入市场。这便是使其它经营适应当地社会环境的作法。但是也有反其道而行之的。在不触犯某个社会的基本信念的前提下，国际企业也可以尝试改变东道国已有的风俗习惯，使对方适应我，而不是相反。仍以日本为例，

最初，当美国宝碱公司以其传统的硬性销售风格出现在日本电视屏幕前时，日本人大为震惊，因为在日本一向流行较为含蓄的表达方式，但后来这一方式不仅为日本大众所接受，而且不少日本公司竞相模仿。

二 反自我分析法

在缺乏对文化差异的根本认识之前，任何分析都是不全面的。要在一个陌生环境中作适当调整，以使之适应，要求国际企业经营者首先须去除自身文化价值观的影响。所谓的“自我参照法则”，即不自觉地、无意识地参照自身文化价值，往往是导致许多国际经营问题的根本原因。因此，国际企业管理者必须努力剔除它的影响。这一过程表现为如下四个步骤：

1. 按照本国的文化习惯或观念，确定经营问题与目标。
2. 按照东道国的文化习惯或观念，确定经营问题与目标，注意不要进行任何价值判断。
3. 将问题中所包含的自我参照准则的影响分离出来，仔细检查它是如何使问题趋向于复杂化的。
4. 在剔除自我文化影响的基础上，重新确定问题和最适合的企业目标。

我们以美国 Kellogg 公司为例来说明上述过程。Kellogg 公司生产的麦片是美国人早餐桌上极受欢迎的食品，后来该公司打算将其产品打入法国和巴西市场，而这两个国家，有的是不习惯吃早餐的，有的则是早上喝一些牛奶。Kellogg 公司在进入这两国市场时，必须非常仔细地考虑如何将吃麦片这一新习惯引入这些市场。针对法国和巴西各自的特点，Kellogg 公司在宣传上着重强调早餐营养对健康的重要意义，促使法国人接受麦片。而在巴西，Kellogg 公司则在一个电视连续剧中穿插麦片广告，因为巴西人热衷模仿电视节目中的角色，从而使 Kellogg 麦片进入巴西人的家庭。

分析过程要求经常性地注意观察由于外部事件所引起的各种变化和企业本身所引起的变化。控制民族优越感 (ethnocentrism)，即认为本民族文化优于其它民族，最佳途径就是认识它，并对它进行适当调整。

三 劣势或优势分析法

这是一种抓重点的环境分析方法。其中以企业劣势为重点进行分析的称为劣势分析法，一般适用于国际企业处于不利的社会文化环境的情况；以企业优势为重点进行的分析称为优势分析法，一般适用于社会环境对企业十分有利，或国际企业处于迅猛发展状态的情况。

这种分析方法的思路是：

1. 如果社会文化环境发生不利于企业的变化，企业会暴露出哪些弱点或不适应性？

或者，社会文化环境发生有利于企业的变化时，企业可进一步发挥作用的优势有哪些？

2. 如果企业现有的弱点在社会文化环境发生不利于企业的变化时统统暴露出来，将会给企业带来多少损失和打击？

或者，如果企业现有的优势在社会文化环境许可的条件下全部发挥出来，将会产生多大的效益？

3. 企业可以采取哪些战略或策略来减少弱点及环境对它的影响？

或者，企业可采取哪些战略或策略来充分发挥企业的优势，从而取得最大的经济效益和社会效益？

国际企业管理者只有充分认识到企业的优势和劣势，准确地把握社会文化环境发展的动向，制定相应的战略战术，才能使企业在不断变革的国际社会文化环境中求得生存与发展。

四 心理需求满足法

这种方法认为，投资者评价东道国社会文化环境的优劣（相对于本企业），在于其本心的心理需求能否得到满足和能在多大程度上得到满足。只有当投资者感到风险小，安全舒适和有利可图，才乐意投资。因此，投资者的心理需求包括安全心理需求、舒适心理需求、营利心理需求三部分。影响这三种心理需求的社会文化环境也相应地划分为安全环境、舒适环境和营利环境三个子环境。

1. 安全环境。在向东道国投资时，投资者面临着超出一般商业风险范畴的风险——文化风险，即社会文化变革时给企业带来的损失。因此，国际企业管理者较多地考虑社会文化环境的安全问题是理所当然的。通过了解安全环境是否“安全”，从而可知投资者的安全心理需求是否得到满足。

2. 舒适环境。舒适环境是基于以下两个事实产生的：一是国际企业经营者远离故土，客居他乡；二是投资者不只是赚钱的“机器人”，也是有各种需求的社会人。因此，投资者便存在着东道国环境要使自己舒适满意，有宾至如归的心理需求。

构成舒适环境的因素主要有：东道国各社会阶层是否欢迎外来投资。

当地行政人员的素养和工作作风。本地工人的素质和精神面貌。对以上这些方面进行分析，就可以了解投资对该文化环境的舒适心理满足程度。

3. 营利环境。资本、技术和产品总是向着获利率较高的地方流动，左右投资者的一个非常重要的心理因素便是其营利需求的满足程度。影响营利环境的关键因素在于该国的社会文化习俗与国际企业经营项目的相容性或趋同性。另外，也只有当国际企业的企业文化与东道国文化相容或可趋同时，企业才可能营利。

安全环境、舒适环境和营利环境分别影响着投资者的安全心理需求、舒适心理需求和营利心理需求。三种心理需求的合力决定着投资者心理需求的满足程度。以心理需求的满足程度为标准来评定国际社会文化环境的优劣，是心理需求满足法的基本思想。

案例分析

国际营销中的语言困扰

很多名牌公司的名牌产品在国内畅通无阻，无人不晓。然而，由于跨国经营，首先会遇到语言上的困扰。很多例子说明，如果企业的国际营销

不注意使用自己的语言，会使公司和产品的形象在国外消费者心目中大为令人扫兴，甚至带来灾难性的结果。

1920年，当可口可乐第一次销入中国，根据英文的每个字的发音，译出的产品名称为“蝌蚪啃蜡”，显然人们不会知道是什么东西，自然也难以入口。经过多年的捉摸，现在翻译成“可口可乐”，不但音近，而且给人以味道可口，有一种快乐之感。

通用汽车公司在美国销售“诺伐”牌雪弗兰轿车，深受美国家庭的欢迎，但在西班牙却没人买，原来“Nova”在西班牙语语言里面是“走不动”的意思。后来通用汽车公司将它改为其它名字在西班牙销售，销售量才在那里上升。福特汽车公司在西班牙也不顺利，它推出的卡车叫“Fjera”，在西班牙语中居然是“丑陋的老妇人”。很少人能够接受它；而该公司在墨西哥推出“Comet”车，翻译成墨西哥文为“Caljent”，意为“流莺”，名字相当出色。在德国市场上要避免使用“mist”品牌，因为英文中它是“雾”的意思，到了德文中就成了“粪便”的意思，使人大倒胃口。难怪美国日光公司在德国推出它的“miststick”牌发卷时，购买者少得可怜了。而美国的另一家公司销售的“pet”牌牛奶，在法语区遇到了困扰，因为“pet”在法文中是“放屁”的意思。而另一家洗发香波公司在巴西市场推销时，定名为“Evitol”牌，这一名称使巴西人一看联想到一种“去头皮屑的东西”，当地人购买十分踊跃。

上述种种语言问题的例子，举不胜举。因此，企业的国际营销，在进入国际市场时，切记产品的品牌或广告被翻译成当地语言时，不要冒犯国外顾客。

思考讨论题

1. 例举我国产品打入国际布场时，遇到的品牌、商标的翻译问题。
2. 上述翻译上的微妙差别，有时很难察觉到，怎样尽量减少语言翻译错误带来的损失？

第九章 政治与法律环境

对任何一个跨国企业来说，政治与法律环境都是非常重要的。因为它要在国外经营，必然受到本国政府和东道国政府的政策法规以及各种集团政治力量的影响。一国政府对企业、竞争和利润的态度，对企业活动的限制或鼓励，对货物、资金、人员出入境所实行的管理法规，政局是否稳定以及政府机关办事效率是否高等等都会影响国际企业。

作为一名国际企业经理，在许多相关而又彼此冲突的环境中经营，他应该正确地考虑国与国之间的关系。如果应付不好，轻则造成工作停顿，重则财产被征收或没收。

本章将分别讨论国际企业所面临的政治和法律环境。首先讨论国家的政治体制、政治风险以及如何对待等问题，然后论述国家法律与国际企业的关系及其作用。

第一节 国家政治体制

跨国公司从事国际企业活动面临着世界上各种不同的政治环境。政治有许多理论基础，但政治并不象我们所希望的那样基于理性。政治有的是基于情感的，如民族主义、爱国主义，有的则是从人道或福利方面来考虑的，如福利主义等，由此而表现出各种各样的制度。这些制度包括国家、共同市场、国营企业、民主制等等，进而产生出一系列政策，如进出口管制、关税和非关税壁垒、不同的税收项目及税率、不同的福利计划、就业政策以及国有化等等。

我们可以把当今世界的政治体制分为三大类，即社会主义政治、资本主义民主政治和发展中国家当今的政治。

一 社会主义政治的国家

社会主义制度是共产主义的初期阶段。在社会主义国家里，无产阶级掌握国家政权，其所有制形式主要是全民所有制和集体所有制，还有部分私营经济。其分配原则是：“各尽所能，按劳分配”，到共产主义阶段则实行“按需分配”的分配制度。

我国是在共产党领导下的社会主义民主集中制国家。民主集中制是马克思列宁主义政党、社会主义国家机关和人民团体的组织原则，是民主基础上的集中和集中领导下的民主相结合的政治制度。当然，在当今世界上，社会主义和共产主义的理论在各国的实践中有各种不同的形式，而且情形非常复杂。要想将政治和经济体制截然分开，其实也是很难的。正如卡尔·马克思的理论指出的，经济体制决定社会的政治、宗教和哲学等方面。根据马克思的理论，在资本主义社会里，政治和社会两方面的革命将是不可避免的。政治革命先于并激起社会革命，其直接原因往往是经济方面的。马克思将社会分成两大经济阶级：一是资产阶级，他们拥有生产资料；二是无产阶级或工人阶级，他们只是参与生产过程。基本的阶级斗争是这两个阶级因经济和政治体制的变革而引起的。为了维护既得利益，资产阶级一直阻碍社会的改革。社会革命的成功可能由工人阶级通过政治革命夺取政权来实现。政治革命带

来了人民民主专政，其目的是在社会主义革命的进程中保持稳定的转变。在这种制度下，人民享有平等的社会经济权力，由政府对企业、家庭、社会团体等统一进行管理。

列宁发展了马克思的理论，将发展共产党作为政治体制改革的领导因素。共产党由无产阶级的先进分子组成，国家机构必须在党的领导下运行。政府领导采取民主集中制的原则，在统一讨论决策的过程中，允许充分地发扬民主。政府负责将社会组成各种团体，以促使他们能充分地参与决策。

正如列宁所预见的那样，在普遍规律的必然作用下，社会主义国家的政治经济形式多样化也将得到发展。世界上各社会主义国家普遍实行的经济制度是计划经济。80年代以来，全球掀起了社会主义改革的热潮，各社会主义国家纷纷努力寻求符合本国国情的改革道路。苏联实行的改革战略是政治先行战略，即先改革政治体制，然后再渗入经济领域，我国情形正好相反，实施的是经济先行战略，直接从经济领域入手。先是在计划经济的基础上逐步实施有计划的商品经济，接着实行的是“以计划调节市场，以市场引导企业”的方针。我们经济体制改革的终极目标是建立社会主义市场经济体制，政治体制的改革在经济体制改革的过程中配套进行。

二 资本主义的民主政治

纯民主的思想来源于古希腊，其内容是公民应直接参与决策，所有的公民在政治和法律上一律平等，而且应该享有广泛的自由。但是，在当今世界上，没有哪一个国家具有绝对民主的政治体制，其表现形式也是多种多样的。美国政治学家莱曼·萨金特将当代民主政治体制归纳为如下几个特点：

- (1) 公民直接和间接地参与政治决策，且由大多数人裁决；
- (2) 在代议制民主制中，决议由大多数人投票选举产生；
- (3) 所有公民一律平等；
- (4) 公民有一些自由和权力。

当代政治体制已经形成了多种代议制形式的国家政府，即由公民投票选举产生代表，再通过代表团集体决策产生决议。在美国和一些西欧国家，代议制形式主要表现为多党参政制；而在新加坡、墨西哥等国家，一党执政是其代议制的体现。

例如，新加坡从1963年开始从英国殖民地中独立出来。此后，新加坡成立独立的国家，国家实行议会制，总统是国家的最高领袖。人民执行党(The People's Action Party)自从建国以来一直掌握国家大权。总统由75名议会成员选举产生，任期为4年，总统任命总理，由总统领导内阁，可以连任。

三 发展中国家的政治体制

发展中国家是一个极为形形色色的世界。其中既有几亿人口的大国(印度)，也有人口仅几万人的小国(大洋洲的基里巴斯)，甚至还有几千人的

小国（大洋洲的瑙鲁和图瓦卢各有人口不到 1 万）。这些国家中有的工人阶级力量相当强大，早已建立了自己的政党，有的则大部分民众仍然生活在公社制度条件下，在个别的国家实际上既没有任何政党，也没有任何群众性的社会组织。

发展中国家的对外政策各不相同，甚至完全相反。实行进步政治制度的国家走在构成当代三大革命潮流之一的民族解放运动的前列，同社会主义国家一起登上国际政治舞台，为争取和平、社会进步和反对帝国主义的强权政治而斗争，但许多新兴的国家，不顾本国人民的利益，推行亲帝国主义的政策。

虽然存在差别，而且有时这种差别还具有原则性，但所有发展中国家的政治体制仍具有某种相同之处。鉴于现有的研究成果，可以指出发展中国家政治体制的六个主要特征：第一，新的政治体制是以革命的方式产生的；第二，政治体制中新旧因素同时并存和相互交织；第三，国家政权具有多阶级性质；第四，国家在政治体制中起着特殊的主导作用；第五，主观因素起着极大的作用；第六，在以社会主义为方向的国家中，独裁主义的因素同样也起消极作用，因为它限制人民群众的创造性和积极性，限制工人政党发挥作用。在发展中国家，西方的民主政治很难移植。

上述三种政体构成国际政治体系（International Political System），它没有国内政治那样的正式立法和行法的权威，有时只起到“权力均衡”（Balance of Power）的作用。

第二节 国家的政治气候和政治风险

一 政治气候的评价

选择一个国家进行外贸往来，尤其是进行海外投资、合资经营、建立跨国公司，首先必须了解和评估东道国的政治气候。评价一个国家的政治气候，往往需要考虑以下几个方面的因素：

1. 目前当政的政府的组织形式是社会主义民主集中制，还是资本主义议会制？政府对企业的态度如何？对外国企业的态度如何？

2. 该国的政党制度是一党执政，还是两党竞选？或是多党制？在有些国家，例如英国，即使政府形式始终保持不变，但不同政党（保守党和工党）对企业和政府的态度可能彼此差异很大，尤其是对外国企业和外国政府的态度。

3. 目前的民族主义势态，该国政府的政局是否稳定？政策的连续性怎么样？政策倾向如何？

国际企业要有政治敏感，既要了解政治活动中可能带来的风险和阻力，又要看清企业销售的产品在所在国会不会引起政治性的保护或排斥。如果销售的产品对所在国的经济目标有益，往往会受到政治保护；相反，如该产品对所在国基本需要没有什么帮助，或者会带来某些恐惧感，就不会受到欢迎，甚至会抵制该产品，由此而影响跨国公司实现它的目标，这就构成了政治风险（Political Risk）。政治风险是指难以预料的力量所造成的政治变化

(Political changes), 使企业环境出现中断情况, 这种中断情况必然影响企业的经营, 故构成风险。

二 政治风险的种类

1. 国有化征用。国有化就是政府将国外投资者的企业收归国有, 有给予补偿和不给予补偿两种形式。征用则是政府以某种补偿形式接管外资企业, 而这种补偿往往是象征性的。这是最为严重的政治风险。据世界银行报告, 1960 年以来, 有来自 22 个资本出口国的 1535 个公司受到 76 个国家的 511 次征用。

2. 关税壁垒。就是用高关税来保护国内市场, 以阻止外国商品入境, 削弱其产品的竞争力。如美国在 1983 年突然提高机车进口税, 从原来的 4.4% 提升到 4.9%, 其目的是限制日本机车进口而挽救国内机车工业。在外国租税控制的情况下, 国际企业经理应深入研究所在国的税制, 以便作出正确的决策。

3. 非关税壁垒。非关税壁垒即进口限制, 在贸易保护主义浪潮席卷全球之际, 被资本主义国家普遍采用。非关税壁垒是通过在法律或行政上采取措施限制进口来实现的, 如进口许可证, 进口配额, 过严的卫生、安全、技术指标, 特定的包装装潢条例等, 名目繁多, 不胜枚举。与关税壁垒相比, 非关税壁垒保护作用更稳定, 针对性强, 机动性大, 遭到报复的可能性较小。

4. 外汇管制。为促进国际收支平衡, 防止资金外逃, 一些国家对外汇买卖、国际结算和外汇汇率实行管制。由于各国经济情况不同, 所实行外汇管制的性质、政策和深度也不一样, 而且不同国家对外汇管制有时严格, 有时松动, 它在一定程度上也反映了国家之间的矛盾与斗争。因此, 国际企业经理必须认真研究所在国的外汇政策, 根据情况的变化适时作出相应的决策, 调整经营计划, 变更支付方式或采取其它灵活的贸易办法, 确保出口收汇或企业资金利润的回收。

三 政治风险的评估

评估政治风险已经成为国际企业经营管理新的管理功能, 越来越多的国际企业已建立起评估政治风险的机构和职能。国际企业对政治风险所采取的分析 and 评估方法, 大体可分为两类, 即主观评估法和数量分析法。

(一) 主观评估

1. 实地考察。由公司派出人员, 前往准备去投资的国家或地区进行实地考察, 写出评估报告, 提交公司总部研究决定。如果派出考察人员适当, 收集到的资料属于第一手情报资料。

2. 聘请专家学者进行分析评估。这些专家学者熟悉某一国家或某一地区的政治情况, 他们来自教育界、外交界、新闻界或工商界, 由大公司聘为政治顾问或登门咨询。如美国的前国务卿基辛格博士就受聘为 Merck, Sachs, Chase Manhattan Bank 等公司的顾问。前中央情报局局长里查德·海姆斯

引自《世界经济统计简编》, 王怀宁等编, 生活、读书、新知三联书店 1974 年 5 月版。第 37 页。

Stephen J. Kobrin; "Assessing Political Risk Overseas," in James C. Baker and John R. Ryans, Jr.'s Book.

(Rickard Helms)自己经营一家政治顾问公司,名为 Safeer。

3.利用在海外的经理人员分析评估。公司利用其海外的子公司或附属机构的当地经理人员收集情报,或者是根据他们的经验和知识来预测所在国的政治风险,并提供参考意见。美国的 Xerox 公司主要就依靠这种方法进行预测。

4.德尔菲法(Delphitechnique)。这是一种利用集体决策的系统性的方法。首先由公司管理者选定若干影响某国政治前途的因素,采取不记名形式的问卷调查,让一些专家分析评估,然后排列出这些因素的重要次序,公司再反复地汇总专家的答案,最后制订出一个全面性的政治风险指数和尺度,以便和其它国家进行比较。

5.指数法(Indexmethod)。此法实际上采取德尔菲法,向一些专家询问他们的意见。所不同的是,问卷调查不是由公司进行,而是由独立的研究组织进行。现列举最主要的三个:

(1)汉纳(F.T.Hanner)所编的《企业环境风险指数》(Business Environment Risk Index,简称 BERI)。该指数评估 15 个主要的政治及经济因素的风险,其中 5 个因素各占 10 分,10 个因素各占 5 分,合计 100 分。然后由许多学术界、企业界和政治界的专家分别评定几十个国家每国所占的分数,以作为是否能投资的根据。占 10 分的因素包括:政治稳定性、文化共同性、经济成长、对外国人投资的态度及鼓励、通货兑现性。BERI 此种个别国家风险指数除了一个总指数外,还有政治、业务及财务分指数。有不少公司购买该企业的环境风险指数。

(2)《企业国际》(BusinessInternational,简称 BI)所编制的环境风险指数(IndexofEnvironmentalRisk,简称 IER)。这种指数与前述的企业环境风险指数相似,所不同的是,这种指数的资料情报是该公司自己在世界各地的工作人员收集的。

(3)弗罗斯特(Frost)和萨利文(Sullivan)所编的《世界政治风险预测》(World Political Risk Forecasts,简称 WPRF)。此预测用于政治风险。

(二)数量方法评估

1.黑戴尔(Haendel)和韦斯特(West)的政治体系稳定指数(PoliticalSystemStabilityIndex,简称 PSsI)。有 15 个指示政治制度的稳定性和适应性的指标,这些指标又分为社会经济、政府程序以及社会冲突三类分指数。这些指数都是根据数量计算的资料。

2.美国容器公司(AmericanCan)的基本风险“投资筛选矩阵”(PrimaryRiskInvestmentScreeningMatrix,简称 PRISM)。这种方法是利用计算机程序来作数量估测,以指导新的海外投资活动。其所评定的国家达 70 多个,而进入计算机的数字,则代表来自各处的判断,涉及的变数达 200 多个。这种指数分析将许多指数化为两个指数:经济称心指数和风险偿还指数,用于测量政治和经济的稳定性。

3.鲁梅尔(Rummel)和希南(Heenan)的综合分析(IntegratedAnalysis)将影响政治风险的数百个变量分为四个独立的层次:

(1)内部不稳定,包括暴动、整肃、暗杀、政府危机等变量;

(2) 对外冲突,包括威胁、抗议、军事暴动、向外示威游行等变量;
(3) 政治气候,包括政党力量的大小、执政党和其它党占议会的席位、军人在政治中所扮演的角色、政府执行左倾或右倾路线的可能性等变量。

(4) 经济气候,通过对政府进行经济干预的倾向、国民生产总值(GNP)、通货膨胀率等变量全面评估外国人投资的经济气候。

对以上各种变量先作判断性预测,然后再将这种预测通过计算机加以机械性处理。

鲁梅尔和希南认为这种综合的分析,将专家的质的判断与计算机的数量方法结合起来,能提供有效的分析结果。

四 海外投资中减少政治风险的对策

企业在跨国经营中对政治环境的分析十分重要,应该深入细致地了解外国政府干预经济活动的情况,力求使自己的行为在政治上被东道国接受,以减少和避免各种各样的政治风险。如何减少政治风险?国际企业经理曾提出如下看法:

1. 尊重与配合东道国的政治经济目标,同当地政府建立和发展良好的关系。

2. 价格要合理,获取的利润要适度。

3. 尊重当地的风俗习惯,入乡随俗,尽量用当地语言进行交流。

4. 对当地的福利慈善机构进行资助,作出贡献。

5. 培训当地的有关管理和技术人员,捐赠奖学金以促进友谊。

6. 提供企业多方面的资料,发给当地有关部门,加强双方的了解程度。

7. 企业派出人员在国外环境中,举止要得当。

8. 雇员中应选用一些当地人才,并积极参加当地的社会活动。

当然,国际政治环境不是静态的,它是不断变化和发展的。例如海湾战争的爆发使以石油为原料的企业遭受巨大的损失。如果国际企业经理能准确地预测所在国的政治动态,进行科学决策,制订出最佳的战略计划,那么企业在竞争激烈的国际环境中将立于不败之地。

第三节 国际企业经营的法律环境

作者在第四章讨论了国际商法与国际组织的关系。本节着重研究各国有关企业结构、所得税率、财务、货币、人事、反托拉斯、劳工、投资、市场营销以及外汇管制等方面的法律法规。了解这些法律环境,将有助于企业国际经营活动的开展。

1. 分公司(branch)与子公司(subsidiary)的建立。分公司与子公司能否建立,均须由国与国之间的条约或协定以及东道国的法律来决定。分公司的建立首先要经过登记程序及正式授权书,授权当地某人或某厂商为该公司的代表人,然后领取营业执照。子公司则是根据当地法律进行注册登记,成为一个独立的法律实体,而分公司是母公司不可分割的一个组成部分。不少国家不允许外国人建立银行、保险公司、采矿、钢铁甚至电子工业,这时,分公司遂成为母公司进入外国从事企业活动的唯一方式。

2. 外籍人员的雇用。许多国家对外国人的雇用有很多限制,但对当地缺

少的技术管理人员，则限制不多。在日本的跨国企业中，管理阶层很少有外国人，随着经营的不当地化，近年来也越来越多地启用当地人才管理企业。在我国，外商投资企业享有充分的用人自主权，企业可根据生产经营需要，自行确立机构和设置人员编制，在所在地区劳动人事部门的协助下自行招收、招聘职工，通过考核，择优录用；外资企业所需的工程技术人员和经营管理人员，当地无法解决的，可到外地招聘。

3. 专利。一家公司所销售的产品，常享有专利权，但各国对于专利的登记有其各自的规定。一些国家和地区积极努力，以求达成多边协议，简化专利注册的申请。如欧洲经济共同体专利公约（The EEC Patent Convention）于 1975 年签订，1979 年实施，由欧洲经济共同体成员国共同执行。又如欧洲专利公约（The European Patent Convention）于 1973 年签订，1978 年实施，包括欧洲 16 个国家。再如专利合作条约（Patent Cooperation Treaty）为联合国下属组织——世界知识产权组织（World Intellectual Property Organization）的产物，于 1975 年签订，1978 年实施，美国、英国、日本、苏联、奥地利、瑞典、澳大利亚等 7 个国家的专利局及欧洲专利局为国际检索单位和国际初步审查单位，中同尚未参加该条约。至 1981 年底，《专利合作条约》已有 31 个成员国。

专利通常具有地域性，一国授予的专利权只在该国得到保护，要解决跨国申请专利的问题，可以通过国际性和区域性的国际专利组织。例如专利合作条约规定，成员国国民可向本国的专利局提出国际申请，指明发明拟在哪些成员国获得专利，然后由本国专利局将国际申请转交给世界知识产权组织的国际局，统一办理手续。至于各成员国是否授予专利权，仍由其根据国内法自行决定。

4. 商标。商标是商品的标志。此外还有用于表示营业者和业务的商标。对国际企业来说，开拓国外市场需要有一个识别公司产品与劳务的标志，而这种标志必须得到保护，以免遭受损失。

为了解决商标权的国际保护问题，从 19 世纪末开始，各国先后签订了一些保护商标权的国际公约。主要条约有：（1）《保护工业产权巴黎公约》，该条约于 1883 年在法国巴黎签订。（2）《商标国际注册马德里协定》，它是在 1891 年 4 月 14 日在西班牙的马德里签订的，1892 年 7 月生效。1980 年 3 月 3 日，中国参加该协定。到 1989 年，该协定已有 29 个成员国，主要是欧洲大陆及苏联、东欧一些国家。协定主要解决商标的国际注册问题。（3）《商标注册条约》，1973 年 6 月由英国、美国、意大利、联邦德国和苏联等 8 个国家签订，1980 年 8 月生效。该条约是为了进一步扩大商标国际注册范围，简化国际注册手续而制订的。它与上述马德里协定是两个平行独立的条约，即一个国家可同时参加两个条约，也可只参加其中的一个。

5. 反托拉斯法案（Anti-Trust Act）。限制性的商业协议，在美国一向被认为非法。而在美国以外的多数国家中，在二战前都被允许，甚至政府还加以鼓励。二次大战以后，这些国家也开始对限制性的商业行径予以制止。美国法律鼓励自由竞争，任何阻碍竞争的行为都是非法的。如一家美国公司收购一家外国公司或在国外与另一家美国公司合营，由于进行合资经营从而

《法学大辞典》，邹瑜、顾明等编，中国政法大学出版社 1991 年 12 月版，第 114 页。
同上，第 82 页。

削弱了美国的国内竞争，美国司法部将威胁采取反托拉斯行动。西欧的反垄断法则强调后果，而非行为。他们认为某些反竞争的协议是有害的，但另一些却可以促进公共利益，如能加强联合、促使经济成长与技术进步以及带来综合效益。反托斯法一般具备适用范围广，制裁严厉的特点。

6. 劳工立法。各国对劳工关系，即与工会有关的各项义务，如集体谈判、罢工、抵制等行为，以及招聘和雇用条件，如工资、工时、解雇、安全、退休等大部有立法。有的国家对待劳工如奴隶，禁止成立工会或严格管理工会；有的国家的法律赋予工会很大的权力。一些发展中国家就有广泛的社会安全以及工作保障的立法，企业不能轻易解雇工人。

7. 市场营销法。首先。一些国家对出口严格地限制，如美国对高技术产品出口及战略性敏感性物质出口管理很严；又如一些发展中国家对石油、原材料进行进口管制。其次，大多数国家对产品都有所规定，一为纯度、安全的规定，如食品、药物、汽车、玩具等：一为包装，标笺与保障的规定，如外国药品须以何种颜色及形状的器皿包装；标笺须详列有关包装内的产品的各项资料，至于保单范围及期限，则伸缩性很大。第三，在定价方面，牵涉到转售价格的维持、价格协议、政府对物价的管制、价格差别待遇等问题。第四，在促销方面，各国的限制较多，尤其对广告就有对内容的真实性的规定，对某些商品不允许做广告，如英国及芬兰不许电视台做酒类广告。还有其它促销方法也被禁止，如在法国、奥地利等国家就禁止减价和赠送商品等。

8. 征税。国际税收的处理主要依据两个方面的法律文件：一是主权国家制定的涉外税法，或本国税法中有关涉外税收的规定；二是国家之间签订的税收协定。国际间签订税收协定，主要是为了调整国家与国家之间在税收上的矛盾，解决国际重复课税的问题。

现代国家的税收制度按征税对象的不同，大致可以划分为四大类：（1）对所得额的征税，称为所得税制；（2）对商品销售和劳务收入的征税，称为流转税制；（3）对财产的征税，称为财产税制；（4）对某种特定行为的征税，称为特种税制。在上述这四种基本的税制结构中，所得税是主要的结构形式。

征税将直接影响跨国企业的利润和现金流动，因此对企业组织的法律形式、财务融资方法、公司各个单位之间的转移定价方法由等方面产生重要的作用。

9. 国际投资。国际投资法是调整国际间私人直接投资关系的国内法规范与国际法规范的总和。它包括国际投资的内容、效力、对外国投资的保护、鼓励与限制、海外投资保险以及关于解决投资争议的程序和规则等等。国际投资法是一个独立的法律体系，从形式上看，由下述四种法律制度组成：

（1）资本输入国法律制度。由于政治、经济情况不同以及历史条件的差异，各国的外资立法的形式不完全相同。到目前为止，大多数国家已有比较系统的外资法。有的国家没有统一的外资法，而是制定某种利用外资形式的特别法律法令；有的就特定地区制定外国投资法；也有的就特种行业、部门制定外国人投资法；还有的专就外资审查和管理制定单行法等。

（2）资本输出国法律制度。它主要是鼓励私人海外投资，并保证其投资的安全与利益而采取的一系列政策措施和法律制度。

（3）双边投资保护协定。这是把投资保护上升到政府间的共同保证，是现时大多数国家所采用的通行的法律制度。这种制度的具体内容关于对

外国投资者实行平等待遇的原则、解决投资争议的原则等。

(4) 多边投资条约。是在国际范围内，包括资本输出国与资本输入国在内，为保护国际投资所确立的统一的法律制度。它主要规定缔约国对外国私人投资者相互给予公正待遇、投资保护的共同准则及国际争议的处理原则等。

案例分析

卡特公司

1986 年卡特公司的管理者们就在南非的投资问题必须作出一个关键性的决定。卡特公司在南非设分公司已有 55 年的历史了，但今天却面临着重新评估是否继续拥有这家有大部分是黑人的 3200 个雇员、年收入占整个公司在全世界收入（超过 10 亿美元）的 1% 的企业。之所以考虑是否卖掉这个大企业，是由于南非的经济条件急剧恶化，政治不稳定。

卡特公司的上层领导并非第一次遇到这样棘手的政治经济环境问题。1939 年由于战争席卷欧洲，汤姆·卡特面临着许多困难。他的父亲是捷克斯洛伐克的制鞋业的第 9 代继承人，后来辛辛苦苦开创了在世界上 28 个国家建立了使用 20 年代机械化大规模生产技术的制鞋厂的业绩。为了继承父业，汤姆有责任在那不稳定时期向世界各地发展扩大制鞋业。但由于纳粹的入侵造成制鞋业的不稳定的环境，汤姆把 100 个捷克制鞋家庭移民至加拿大，从而实现了它发展成制鞋之王的责任与愿望。

从那以后，卡特制鞋业大大地向前发展了一步，举厂之迁之举被大家公认。卡特公司现在是一个每年能生产几亿双鞋子的家庭制鞋大公司，它的产品通过 125 个独立的零售商和 6000 个卡特公司的零售商店向世界 115 个国家销售，每年收入达 10 亿多美元。卡特公司拥有 90 个工厂、5 个工程设计厂及众多的零售店，共有 8.5 万名雇员。在非共产党的国家中，每卖 3 双鞋子中就有一双是卡特公司制造的。在非洲的许多地方，卡特就是鞋子的代名词。

卡特公司的经营管理采取了分散的管理的方法。根据一定的标准，按照当地的条件及环境的许可进行调整。汤姆·卡特常常到各个分厂去检查产品质量，搞好与各个分厂所在国家政府的关系。

尽管卡特有限股份公司在 90 多个国家设厂，不同形式的厂有 100 多个，但是它并不拥有这些厂的所有设备。什么地方有可能，它就在什么地方拥有 100% 的产权。而在另外一些国家，政府不希望它拥有大部分的产权，它则以拥有少数股份的形式存在。例如，在印度，卡特分公司的 60% 的股票在印度股票市场；在日本，卡特公司拥有 9.9% 的产权。在某些情况下，卡特公司提供生产许可咨询和技术援助，然而，受益公司并不向卡特公司提供权益的利润。

卡特有限股份公司向世界市场提供服务的战略是非常有趣的。一些 MNE 试图通过完成生产的经济规模来降低产品价格，也就是说，他们在最理想的规模的工厂里生产尽可能多的产品，然后把一个厂里生产出来的产品出售到世界各个市场去。卡特公司则主张在一个国家生产的产品则在一个国家内全部销售掉。采用这个战略的一个原因是，在每一个国家中生产量都很大，从而完成经济规模。

对于巴特公司的这一战略似乎使人难以置信，尤其是因为巴特公司在一些非洲国家设有生产线，而这又是那些国家唯一的工厂。但是巴特公司认为由于劳动密集很容易实现经济规模。巴特公司试图尽可能地就地取材获得所有资源，但是在一些情况下是不可能的，尤其在一些经济不发达的穷国家则更困难。然而该公司在这些国家尽可能地增加收入。

巴特公司的另一个战略是它不喜欢出口产品，也就是说在某地生产的产品在当地出售。很明显这个政策不是很严格的，因为该公司在 90 个国家设厂。但销售的国家却达 100 多个。有时巴特公司从其它国家进口了一些原材料但并没有出口产品，在关税等问题上与当地政府纠缠不清，因此它只好调整生产以符合当地政府的政策和需要。

巴特公司避免过分地依靠出口的另一个原因是怕冒风险。例如如果进口国家打算限制贸易，巴特公司就可能失去市场机会和市场股份。此外，巴特先生认为发展中国家不搞进口的好处归结于民族保护主义。他指出：“我们很清楚，当一个加拿大工厂关闭时将会发生怎样的一种社会反映与震动。因为在加拿大，关闭一个厂而引起的失业，工人可领到失业保险金和其它福利，重新就业的机会很多，他们有其它选择的余地。而在大多数发展中国家，这可是生与死的关系。以前工人们背井离乡来到城镇，在工厂里工作可以挣得比原来多很多倍的钱。后来他们把亲友也带来了。亲友很快也到厂里去工作了，经济独立了，生活方式与生活标准也改变了。对于这些人来说，丧失在厂里做工的机会是灾难性的。因此我们对于这一情况特别关注。”

巴特公司在各种不同的经济环境中办厂设商店。它不仅在工业发达国家办厂，也在发展中国家兴办厂店。有人曾谴责巴特公司在南非办厂。就是暗中支持南非的白人统治当局，它也曾被批评在智利等其它一些独裁政体国家办企业。巴特反驳道，巴特公司在智利办厂店长达 40 多年之久，而在这期间它与每一个执政的政党和领导人都搞好关系。

尽管巴特公司的国外分厂不是在每一个执政政府期间都被国有化，但它确实有过一些很有趣的经历。在乌干达，当米尔顿·奥伯特当政时，巴特公司成为国有化的企业，而爱迪·阿米执政时变成了非国有化企业。以后阿米又把它变成国有企业。最后阿米又把它变成非国有化。在那翻来复去的时期内，工厂仍旧正常开业，就好象什么事情也没有发生一样。巴特先生解释说：“鞋子必须要生产要出售，原材料必须要买进，工资必须要付出，生活要继续。在许多情况下，一些政府认为开办企业并不是他们的事。因此他们取消了国有化的安排，就让他们孤样做好，只要工厂照办就行。”尽管巴特公司有在各种不同的政治体制中办厂的能力，但巴特先生更愿意在民主政体的国家中办厂。他认为尽管民主和独裁体制都是政府的事，但在民主政体国家中，可与之商讨问题，修改程序等。而在独裁政体的国家中，从某种意义上来说，最好的办法是保持沉默。

巴特公司对一个国家有很大影响。公司最基本的出发点是：向厂所在国的绝大部公民提供可支付得起的鞋子。鞋子并非奢侈品，工厂的生产需要大量的劳力，因此创造了就业机会，这样同时又增加了消费者的购买力。尽管地方分公司的最高领导也许是非本国人，但公司也训练了许多当地的管理者，让其迅速地负起领导责任。因为公司试图在当地获得尽可能多的原材料，因此当地供应原材料的公司也迅速发展起来了。巴特公司喜欢在购买原材料中搞多样化，这样多个原材料公司就纷纷兴办起来，有利于引导竞争和提高

质量与效益。

特别重要的影响是，在开办一个新的分公司时，巴特公司总是要投资大量的资金，除了自己公司的钱以外，它还可正确使用国际金融市场的资金。巴特公司不止一次地使用了世界银行的一个分部——国际金融公司的资金。这个公司专门是为私营企业在发展中国家办厂提供资助的。巴特公司最近的一个计划是在国际金融公司的资助下扩大在孟加拉国办制革厂。但国际金融公司提出，若巴特公司能够得到其它资金的贷款，且贷款达到总办厂投资的一半时，它就向该公司提供另一半的贷款。国际金融公司之所以有可能再次向巴特公司提供贷款，是因为它以往由国际金融公司资助的 5 个项目，全部按预订计划圆满完成，贷款全部还清。

可是南非进退两难的政治局势无疑给巴特公司的管理者们提出了挑战。南非的人口仅次于尼日尔、埃及和埃塞俄比亚，由于看中其市场规模，巴特公司很早以前就认为南非是个投资的好地方。南非的国民生产总值当时居非洲之首，但是劳力众多而便宜，地矿丰富是吸引外国公司的最重要的因素。正因为如此，外国公司获利相当高，由于市场大，外国公司可在剥削便宜劳力中获得生产经济规模。

但最近几年形势迅速恶化。种族隔离的政策渗透政治、社会和经济的各个领域，黑人、有色人种与白人严重对立。白人主政南非好几十年，这种局面的改变十分缓慢，反对政府的力量团结一致。黑人民族主义者要求给予每个黑人以选举权，否则决不安稳下来。可是白人政府却不惜一切代价反对给予黑人选举权。暴乱造成许多人死亡，动摇了白人的统治地位，使得南非政治前途未卜。南非国民大会——黑人占绝大多数的所谓非法政治团体反对资本主义，要求把所有的（不管是本国的，还是外国投资的）工业国有化。

1980—1985 年，南非的国民生产总值只增加了 0.8%，发展中国家中的比较好和中等水平的国家在那几年的增加率是 1.7%，显然南非的增长率低了许多。除了经济停滞、政治不稳定以外，外国政府与公司对南非的制裁也是一个很重要原因。一批美国的公司，包括苹果电脑公司、可口可乐公司、福特公司、国际收获公司、通用汽车公司、美国国际商用机器公司、霍尼韦尔电脑公司、沃纳通讯公司都被迫卖掉或者是大规模地减少投资。1984 年美国的 7 个公司从南非撤回，1985 年撤出了 40 个，1986 年撤出了 50 个，到 1987 年的 6、7 月份就已有 33 个公司撤出。在 1982 年至 1986 年期间，美国在南非的投资下降了一半。甚至美国驻南非约翰内斯堡大使对南非的前途也失去了信心，他指出：“南非正在长期借贷，镇压人民的政府不能使自己的选民在任何积极的道路上前进，使其成为一个真正的非洲国家。”加拿大人面对南非的局势也拿不出什么好办法来。加拿大政府颁布了一个关于在南非新投资问题的指南，但这个指南是保守被动的，它让各个公司自作主张。这样一来，巴特公司就不得不动员其在南非的以及在美国国内的管理者们认真考虑其在南非投资问题，讨论是否需要在那不安定的环境里把厂继续办下去，继续办下去是否值得等问题，以便做出一个关键性的决定。

思考讨论题

1. 为什么一个发展中国家可能允许巴特公司在当地办厂？
2. 你同意巴特公司关于出口风险的估价吗？你认为发展中国家对那种估价会有何反应。

3. 请解释为什么卡特公司对南非的不稳定的政治局势反应不如其它类型的公司快？

4. 请讨论卡特公司留在南非的优缺点。

第十章 经济市场环境

企业与其经营市场环境是有机的结合体。对于一个企业而言，无一定的环境适应能力必然会被环境所淘汰。经济市场环境是经营环境的重要组成部分，它直接影响企业产品的销售去向、方式及数量。在国际企业经营中，所在国的经济市场环境更是企业所无法控制的因素，它的变化发展，既给企业带来了机会，更给企业带来了挑战。如何分析、评价、预测所在的经济市场环境，提高企业国际化经营的适应力，并针对其变化采取适当的对策，是有关国际企业领导者所必须具备的素质，也是国际企业经营管理学研究领域的重要课题。

本章分为两部分。第一部分为理论部分，着重研究经济市场环境的组成，如经济制度、市场规模、城市化程度、人口、收入、竞争态势、资源分布等，以及如何预测宏观经济、经济发展、价格水平、市场需求，以便于国际企业的进程与管理。第二部分为务实部分，它要研究世界主要国家，即中国、日本、西欧、美国经济市场环境发展的新特点以及一般趋势，从而分析中国企业如何适应这一新特点，加速国际化的进程。

第一节 所在国经济市场环境的组成及预测

一 经济市场环境的形成

所在国的经济市场环境的构成一般分为二类：第一类是该国的经济制度情况；第二类是该国的市场规模即市场需求情况；第三类为其它经济环境因素，如城市化程度、基础设施情况等。

（一）所在国的经济制度情况

1. 经济制度

我们可以根据资源的分配和控制的方法把经济制度划分为计划经济和市场经济。但是，计划经济模式已成为历史。世界上所有国家都采取了市场经济制度。不过，不同的国家市场经济制度有不同的特点。

就中国而言，实行社会主义的市场经济，是在保留社会主义公有制，保留按劳分配为主体的前提下实行的。计划仍占有一定的成分，企业虽有充分的自主权，但国家在总体上保持国民经济有计划按比例的发展，保持资源的合理配置，国家还制定各种产业、行业发展规划，制定各种产品质量标准，对企业的活动进行统筹、监督、服务和协调。

美国是典型的比较自由的市场经济国家，其国民经济的基本单位是政府、企业和家庭。家庭拥有资源并消费产品，企业消耗资源并生产产品，政府依法纳税并作为产品的部分购买者，同时也制定各种反垄断法及环境保护方面的法律对企业进行监督。美国企业一般都是自主经营，家庭也自由消费，政府并不干预企业、家庭的经营、消费活动。然而，由于大公司和工会的存在，大公司通过控制产品销售或资源购买来减少市场压力，决策并不一定受市场驱动。工会则会限制劳工的规模、增加工资的要求，限制工人自由改变职业等，从而影响劳动力市场的供求。政府同时也会实行一些扩张或收缩性

的财政、金融政策，对特定的行业产生影响。因而，即使美国也不是完全的市场经济。

法国的市场经济制度则介于我国与美国之间，它既高度依赖私人企业，又在很大程度上受政府的中央计划影响，不过政府对企业的干预较中国低得多。政府仅指出经济总的发展方向，而不指出具体行业或部门的发展目标。政府采取一些特殊的政策，如出口优惠等引导某些行业的发展。

经济制度不同的国家，对国际企业的干预也不同。如果在一个计划占相当比重的国家从事跨国经营，就必须遵循国家对企业、部门的总体规划。

2. 消费类型

每个国家都有不同的吃、住、行、穿、用、享受的支出比例，需要用统计资料进行回归分析，才能得出这些国家各自的消费类型。恩格尔法则提供了一般的原理，即认为随着家庭收入的增加，每一家庭用于食物的消费支出比重下降，购买住房和家具的比例不变，而储蓄和其它享受型支出上升了。如美国家庭的食物支出平均仅占 16%，属于小康型，而斯里兰卡恩格尔系数（Engle's Coefficient）达到 65%，显属贫困家庭了。

国际企业应根据不同的消费类型，生产不同的商品，以满足需要。如对于贫困家庭为数多的国家，应生产大众型，附加价值低、便宜适用的产品以满足需要。

3. 本位币的软硬性

所在国本位币的贬值和升值对国际企业影响很大。一国货币的升值意味着在该国从事经营活动会获得硬货币，但同时意味着竞争更加激烈。

世界主要货币美元、日元、英镑、马克等汇率波动而不稳定，识别和预测汇率变动趋势，会给跨国企业带来额外的收益，这一点对于企业家来说也是必备的素质。

4. 外国公司介入本国经济的程度

随着各国经济的不断开放，出现了错综复杂的多方位交叉介入本国经济的局面。如美国已不满足于一般进出口国际贸易往来，而是大量到国外投资。美国 3200 多个公司分设在 121 个国家，同时，美国国内 4270 多家公司被外国 2700 多个公司部分或全部占有。

分析本国的外来直接投资倾向，是研究外国对本国经济介入程度的重要方法。

分析某国投资倾向，对于引进外资或到国外投资或许更有价值。美国喜欢在欧洲和加拿大投资，日本喜欢在北美和亚洲投资。日本已成为世界第四大投资国，其主要投资比例见表 10-1：

表 10-1 日本在世界的主要投资比例

地区	北美	拉美	亚洲	欧洲
比例（%）	32.2	23.1	22.1	12.2

（资料来源：张保林、陶鹏德《国际市场营销》，南京大学出版社 1990 年版，第 5 页）

（二）所在国的市场需求

国际企业在确定市场时，首先考虑的是其产品销售在该市场的潜力。国际企业必须确定当前或潜在的市场规模大小。对任何产品来说，其市场规模要根据一系列特定因素来决定。一般来讲，衡量各国市场规模的指标有人口——增长率和分布，收入——分配、人均收入和国民生产总值，还有市场上的竞争态势。

1. 人口

一般来说，某国的人口越多，其市场也就越大。当然，对任何国家而言，人口数字本身不足以说明市场规模大小，还有购买力、收入分配、年龄结构等多种因素影响。可是，对于许多生活必需品（药品、医疗保健品、食品）来说，人口数字是市场潜力的重要标志。对其它一些价格低的产品来说，人口数字也是一个重要的市场规模指标，这些产品包括饮料、各种笔、自行车、缝纫机等。

国家间人口数字差别很大。世界上 60% 以上的人口生活在人口超过一亿的 10 个国家中。2/3 的国家其人口少于 1000 万。按地区来说，亚洲人口最多，世界人口最多的 15 个国家中，亚洲占 8 个，这 8 个国家的人口约占世界人口的一半。非洲和拉丁美洲相对来说人口较少。欧洲面积不大，但人口密度较大。

(1) 人口增长率。国际企业同样关心人口增长率指标，因为一定的人口增长率表明该国市场的潜力，人口增长率越大，表明该市场的需求将保持或更加扩大。但是人口增长率超过一定的数值，或者稍高于国民收入的增长率，则会造成人均收入减少，影响购买力，从而导致市场吸引力减弱。尽管这样，国际企业仍可在该市场上赚取利润，如销售计划生育用品、医药、食品和教育资料。按经济类别划分的国家年人口增长率数据如表 10-2：

表 10-2 按经济类别划分的国家年人口增长率

国 家	平均年增长率 (%)			
	1980	1987	1987	2000
低收入国家 (42 个)		2.0		1.9
中等收入国家 (53 个)		2.2		1.9
高收入国家 (25 个)		0.7		0.5

(资源来源：世界发展报告 1989 (by World Bank, Oxford University Press, 1989))

(2) 人口分布。国际企业不仅需要考虑人口而且必须将人口按照可能存在的不同市场来进行分类。市场的分类可以按照年龄、性别、教育程度、职业等进行。这里我们讨论两种人口特征：年龄和人口密度。

不同年龄的人口有不同的要求。许多发展中国家正经历着人口的迅速增长，婴儿死亡率降低，但平均寿命仍不变，从而 0~14 岁的人口占很高比例，有的亚洲国家甚至高达 40%。针对这一特征，国际企业就应适应需求，开拓儿童和青少年用品市场，不失时机地取得市场占有率。

关于年龄组的具体资料见表 10-3：

表 10-3 不同年龄组人口比例 (%)

洲 \ 年龄	0~14	15~64	65 以上
亚洲	45	52	3
北美洲	22	66	12
拉丁美洲	38	58	4
非洲	35	60	5
欧洲	20	67	13
大洋洲	28	64	8

(资料来源：Demographic Yearbook 1988, New York United Nations 1990)

国际企业都希望在人口集中的市场从事经营活动，因为在人口密度高的地区从事销售会降低成本。美国的人口密度仅为荷兰的 1/14，即使美国的现代化程度很高，营销系统多，但其营销成本肯定高于荷兰。

在使用特定国家人口密度数字时，必须注意如何解释。例如埃及的人口几乎集中分布于尼罗河边，其它地区是沙漠。加拿大的人口密度是每平方公里 1 人，但大部分人口居住于靠美国的边界地带，那里的人口密度远远超过每平方公里 3 人的密度。

2. 收入水平收入水平的评估可由三方面来确定：收入的分配情况、人均收入和国民生产总值。

人均收入水平还不能准确反映一个国家的实际购买力水平。许多国家，尤其是发达国家，在收入分配上贫富差距很大，如果产品的销售对收入是敏感的话，必须重视收入水平的差别。在发达国家，贫富差别很大，收入最低的 20% 的家庭收入只占总收入的 5-9%，而收入最高的 20% 的家庭占总收入的 36-47%。一个国家的收入分配越不平均，则它的人均收入数字越无意义。在这种情况下，国际企业必须研究不同收入阶层的市场的情况。

无论怎样，人均收入水平还是用得较广的一个经济指标，它反映了一个国家的经济发展水平、富裕程度及现代化程度，也反映了这个国家的总体市场购买力（不是对某一特殊产品）。比如，孟加拉国 1987 年人均收入 160 美元，而科威特同年为 14010 美元。这可以反映出科威特的市场潜力高于孟加拉国。

我们在分析人均收入指标对国际经营的影响时，必须注意到：（1）人均收入都是以美元为中心货币单位来比较的，它由本国市值除以兑换率而得到。然而，这个兑换率是否反映了两国的实际购买力平价还不一定，因而人均收入指标从这一点上讲不一定可靠。

（2）某些消费品销售仅与人口或家庭数字有关，与人均收入无关，工业品的销售往往只与该国的工业结构和国民收入有关，与人均收入也无联系。

（3）上面已讲过由于贫富差距的收入分配，人均数字对于这类国家意义不大。

国民生产总值指标是对上述指标的一个补充。使用国民生产总值与使用人均收入来估计市场潜力的结果是不相同的。比如，科威特的 1987 年人均收入是印度的 49 倍，而印度的国民生产总值则是科威特的 8.6 倍，其人口是科威特的 420 倍。因此不同产品在两个国家的潜力是不同的，国际企业应针对不同的产品，采取不同的战略。

3. 竞争态势

所在国市场上的竞争情境是国际企业必须考虑的重要因素。

美国著名的管理学家迈克尔·波特先生的行业结构竞争理论在国际竞争中同样适用。国际企业在某国从事生产经营活动，其竞争结构如图 10-1 所示：

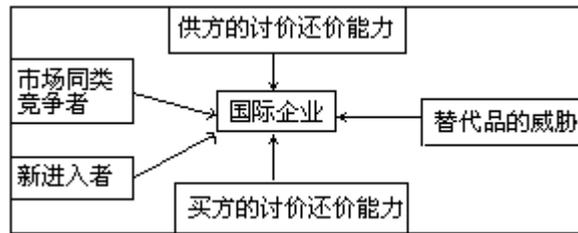


图 10-1 国际企业的竞争态势

（资料来源：迈克尔·波特《竞争战略》，中国财经出版社 1988 年版，第一章）

企业面对的是新环境和新竞争，其竞争的战略、方式、激烈程度都不同于国内竞争。国际企业必须谨慎分析现有各种竞争力量的国度、实力、优势与劣势，并分析所在国的消费者及用户情况，仔细详尽地进行市场调研，知己知彼，抓住时机，扬长避短，击败各种竞争对手，获得稳定的市场占有率。

（三）其它经济环境因素

国际企业在所在国从事生产经营活动时，除了考虑基本经济情况及市场规模外，还必须考虑其它因素，如城市化程度、基础设施情况、增长趋势和国际收支等。

1. 城市化程度

城市居民和乡村居民在文化、经济方面有很大差别，这些差别很大程度上也是影响国际企业经营的一个重要指标。

城市化程度就是一国总人口中城市人口所占的比例。据统计分析，1987 年，低收入国家城市人口占总人口的 30% 左右，最低的如孟加拉国，仅占 13%，中等收入国家城市化比率平均达 57%，高收入国家比率是 77%，远远超过了低收入国家。可见不同类型的国家城市化程度是不同的。

乡村居民对产品需求量不如城市居民，他们在很大程度上是自给自足。另外，城市居民受教育程度也高，信息也很通畅，比较开放且富有冒险精神，这些都影响其购买和消费方式。

国际企业必须研究城市化与产品消费的关系。有些产品在城市人口和乡村人口中会有很大差别，如高档消费品，如果某个低收入国家城市化程度不高，高档消费品市场是无吸引力的，不仅这些市场小，而且因为大部分人口在乡村地区，企业很难进入这些市场。

城市化程度也是一个重要的市场规模指标。美国的人口密度很低，但其 3/4 人口在城市，所以销售和通讯传播效率很高。

2. 社会基础设施

社会基础设施包括交通运输、能源供应、通讯和商业设施。商业设施包括广告、销售渠道、银行和信贷机构，这些设施越发达，国际企业就越能顺利地完成生产和销售活动，否则，企业就必须花很大的功夫，甚至不得不避开这个市场。

(1) 交通运输。交通运输的重要性是不言而喻的，其指标体系可用汽车总数、货运总量、铁路货运量、客运量等来衡量。

(2) 能源。人均能源消耗量反映某些能耗产品的市场潜力和基础设施的完善，如电子机械和家用电器行业的企业必须关注整个市场的电气化程度。能源消耗水平低的国家，其电力供应仅限于城市。能源消耗也与整个经济工业化程度有联系，因而与工业品市场密切相关。

国际企业不仅需要考虑到所在国能源在供应方面对本企业的影响，还必须考虑能源配置与该国市场及整个经济发展的关系，以决定其生产经营的取向与管理。

(3) 通讯。

国际企业必须及时与下属企业、销售渠道、顾客、金融机构取得联系，所在国的通讯设施发达程度尤为重要。这方面指标有每千人拥有的电话数、每千人报纸份数、每千人电视机台数及每千人收音机台数，国际企业通过对上述指标的分析，决定其总部及各分支机构的地点。

(4) 商业设施。包括广告、销售渠道、市场研究机构以及银行信贷机构。所在国的商业设施与本国有很大差别，国际企业必须经常及时调整战略。

3. 增长趋势

上述的经济市场环境指标还必须与其增长趋势结合在一起考虑，方能反应经济市场发展的动态特征。如果即使一国国民生产总值很高，但增长缓慢，则该国总体市场吸引力仍不算很大，因为没有发展。相反，即使国民生产总值很低，但增长率很高，国际企业仍有进入的必要。

一般来讲，人口的低增长率与国民生产总值的高增长是相联系的，除非一些欧佩克国家和大量移民进入的国家。人口增长快，为了人均收入的提高，国民生产总值必须不断提高以适应需要。

国际企业还必须分析各经济部门的增长趋势，尤其要分析本企业所经营的产品部门，部门的资料也能作为一个国家潜在增长趋势的指标。国际企业还必须了解不同类型的国家、产业部门内部的结构变化是与产业部门相对重要性的变化相关联的。例如，低收入国家的制造业主要由纺织业和食品加工工业组成，而高收入国家制造业重点是机器制造和高精尖产品的生产。这些对预测一个国家生产部门的发展前景是有用的。

4. 国际收支

国际企业必须考虑所在国的国际收支情况。因为一方面，国际收支影响该国的本位货币的市值，一个国际收支严重逆差的国家往往会进行本货币贬值，扩大出口；另一方面，国际收支影响该国的政府政策以及对外来资本的态度，一般所在国是欢迎国外直接投资的，这有利于该国经济发展与国际收支稳定，但国际收支逆差会影响国际企业的汇出利润与原料进口；第三，国际收支影响外来投资，从而改变所在国市场上的竞争态势，这一点国际企业也必须把握好。

二 预测经济市场环境因素的发展趋势

国际企业必须对所在国的经济市场环境进行经营性的预测，把握环境的动态变化特征，从而不断调整其经营战略。

预测经济市场环境包括对宏观经济的预测与对市场需求的预测，下面作

系统的分析。

(一) 宏观经济预测

企业必须收集所在国的有关资料，对所在国的价格水平、国际收支、汇率进行预测，具体分析三者的变化特征，并进行综合分析，得出可靠的结论，同时还必须注意三者之间的联系。

1. 价格水平预测

通货膨胀压力对国际企业是值得注意的，因为它是所在国货币贬值的前奏。国际企业必须面对通货膨胀的环境制定特殊政策。

为预测未来的价格水平，分析者既要特别关注该国产生的任何通货膨胀压力，也要留心该国货币政策和财政政策的改变，以及劳动成本和生产率的可能变动。依赖出口原料或初级产品赚取外汇的国家，由于其出口产品在世界市场上的价格持续上涨，能经受很大的通货膨胀的压力。

预测货币政策与财政政策本身就是一种艺术。官方的货币发行量有可能减弱或加剧通货膨胀，工资增长幅度超过生产率的增长幅度，也能产生非同小可的影响。

最后在预测价格水平过程中，有必要分析一下用来缩小或中和通货膨胀的手段。与工资薪金一样，储蓄、贷款、补贴或其它固定承诺也可归入生活费用中去。在巴西，所有收入、官方长期的债务承诺，甚至拖欠税，都适用于财会修正内容。

2. 国际收支预测

国际企业要对国际收支情况进行分析：

未来出口前景。通常要对一国的主要出口产品和具有希望的新出口货物进行分析。另外，值得考虑的是，一国增加出口商品供给的能力，由于气候和有关情况的影响导致供给的可能性变化，特定产品的收入弹性与需求弹性，各供给来源国的竞争地位及进口国的关税与非关税壁垒等。

单方面转移。既可来自政府，也可来自个人。来自发展援助补助金的外国流入相当可观，尽管这方面的流动前景严重依赖捐赠国的政治和安全政策，以及从国际开发机构获得资源的可能性，私人单方面转移也很可观，埃及、希腊、土耳其三国大量输出移民到外国工作，这些人仅定期向家人的汇款额就占这三国出口额的 1/2。资本流入的多寡取决于所在国对外资的政策；此外，还必须分析高利率吸引来的证券投资、贷款、短期存款情况等。

外汇需求。与预测未来可获外汇相对照，主要估计进口货物额度以及外国服务、偿付外债、资本流失等外汇额度。分析进口货物数量、价格，可知未来进口所需外汇额，并进行修正，以反映未来可能的显著变化，这类变化可能是由于发现了新资源（如石油），也可能是为了开发一个主要工业项目而临时需要大量进口，也可能由于消费收入提高迫切需要进口等。

3. 汇率预测

在第五章作者详细论述了影响汇率的各种因素，除国际收支的情况影响汇率外，还有四种常见的关系，在这里再次列举，以反映汇率同利率、通货膨胀率及远期汇率三者的关系：

购买力平价理论，为保持各通货的购买力相同而调整汇率。

费雪效应，为保持各国的真实（real）利率（名义利率减去预期通货膨胀率）相等而调整汇率。

费雪国际效应，为适应各国实际利率而调整汇率。

利率相等理论，对等种汇率通过汇率正式上下调整。以抵消两国家的利差（以交易费为临界值）。

（二）市场需求预测

国际企业在获得现有的和以前各年的市场需求方面的资料后进行分析，预测今后时间内所在国市场需求的发展变化趋势。最常用的市场需求预测方法有收入弹性预测与回归分析法。

1. 收入弹性预测

市场需求在许多情况下是部分或完全根据收入弹性预测的。收入弹性衡量收入变化与市场需求量变化之间的关系。用公式表示：

$$e_2 = \frac{a/a}{y/y}$$

式中：

a——未来市场需求变动量；

a——有市场规模；

y——未来收入变动；

y——现有居民收入情况。

采用收入弹性法预测市场需求有四个步骤：首先，要确定一般时间需求水平；其次要预测所定未来期间内的人均收入；第三，一国的收入弹性既可根据该国的历史经验确定，也可按照别国的经验决定；最后，以目前的需求乘以测估的人均收入增长率与既定商品收入的弹性确定未来需求的变动额。

在使用收入弹性时应注意以下几点。第一，对一种产品的高收入弹性并非意味着该产品有广大的市场容量，它仅仅表示收入增长时，需求增长得快。第二，收入弹性仅是一个常量，有时，比如耐用消费品这一类商品，收入达到一定水平后以递增的速率增长。

此外，还必须考虑需求价格弹性的作用，某些商品现在价格可能很高，未来可能下降，市场规模也会扩大，即使未来收入呈下降趋势。

2. 回归分析

回归分析是一种有力的市场预测工具，尤其当一国需求资料缺乏时更是如此。同时，回归分析揭示了需求量同多种因素之间的关系，在这一点上它比其它方法胜了一筹。

简单的回归模型是需求量同经济变量之间的线性方程。如 $Y = a + bx$ ，设 Y 代表每千人使用某种商品的数量，x 指人均国民生产总值，用 R² 表示两者的相关性。表 10—4 列出了美国某些产品市场需求同人均国民生产总值之间的几个方程：

表 10-4 人均国民生产总值与各种产品消费的回归

产品名称	现交数值	回归方程	未调整的 R ²
汽车	37	-24.071+0.101x	0.759
无线电收音机	42	-8.325+0.275x	0.784
电视机	31	-16.501+0.674x	0.503
电冰箱	24	-21.330+0.102x	0.743
洗衣机	22	-15.623+0.0094x	0.736

(资源来源：里德·毛耶尔《国际市场分析》，《营销调研杂志》第5期，第4篇，1968年11月刊)

较复杂的多重回归模型把多个变数作为预测的基础，如预测全世界照相机销售额的模型已建立，所用变数包括总人口、年龄在15—64岁的人数比例、识字率、非农业就业人数、生活水平、每个家庭成人比例及下雨量等。

第二节 世界主要国家和地区经济市场模式

当今世界发展，一个重要趋势是经济全球化、区域集团化的局面正在形成。中、美、日、西欧的经济发展对全球经济起着举足轻重的作用。作为中国的国际企业，应该了解上述国家经济发展与市场的一般特点及发展趋势。

一 中国经济市场环境和模式

中国是发展中国家，地大物博，人口众多，资源丰富。中国面积有960万平方公里，人口达到11亿多，有丰富的石油、煤炭、水资源，矿产资源，市场广，经济发展潜力很大。从经济市场方面考虑，目前中国的经济市场有以下特点。

1. 80年代中国的经济发展取得了可喜的进展。这10年内，达国民生产总值增长了1.36倍，城镇人均生活费即实际收入增长68.1%，农民人均纯收入增长了1.24倍。目前全国城乡居民生活正在由温饱型向小康型转变，其中有30多个大中城市已达到小康水平。1992年城镇居民人均生活费收入为1826元，比1991年增长18.2%，扣除价格因素，实际增长8.8%；全年农村人均纯收入已达784元，比上一年增加10.6%，扣除价格因素，实际增长5.9%，预计增长趋势将逐年递增。

2. 按照2000年国民生产总值比1980年翻两番的设想，20年年平均增长率为7.2%，但80年代实际增长率已达9.5%，一些研究专家认为，中国90年代经济增长率可望达到7.9%。

3. 1992年10月召开的中共14大确立了社会主义市场经济体制，企业逐步成为自主经营、自负盈亏的商品生产者，企业活力增强的同时，职工积极性显著提高。

4. 扩大了对对外开放的领域，先后进一步开放了所有的内地省会、5个长江沿岸城市、13个内陆城市，制定了吸引外商投资的一系列法律政策。到1992

柳降伟《试论我国市场体系竞争与发展》，《经济管理研究》1992年第4期第1—5页。并参阅国家统计局关于1992年国民经济和社会发展的统计公报。

年末，在中国注册的“三资”企业已达 8.4 万个。我国出口在世界贸易中占第 14 位，并同世界上 180 多个国家和地区建立了贸易关系。80 年代初开始到国外进行直接投资，约过 14 年的发展，我国现有海外各类企业 4117 家，中国最大的两家跨国企业已被联合国认可。

5. 中国的市场体系正在形成和发育。(1) 消费品市场已初具规模。到 1991 年底，全国城乡集贸市场已达 7 万多个，日用品贸易中心 800 多家，工业小商品批发市场 3686 个，1992 年全社会商品零售额已 10874 亿元。(2) 生产资料市场逐步形成多渠道、少环节的新格局。全国已有专业和综合性生产资料市场 2000 多个，物资销售网点 4 万个，地区以上的物质贸易中心已有 400 多个，计划流通比重逐年减少，市场流通逐年增加。1992 年生产资料销售总额中，市场调节部分已上升到 20% 以上；社会商品零售总额中，市场调节部分已上升到 90% 左右。(3) 生产要素市场正在发育和兴起。资金证券市场初步建立；技术市场及技术交易机构全国已达两万个；劳务市场遍布全国。劳动服务企业从业人员已有 820 万人；房地产开发企业 3000 多个，基本覆盖全国大部分城市，在一些地区建立了产权评估机构，开设产权市场，进行产权有偿转化。

中国经济市场环境中不足因素有如下几个方面：

1. 中国人口众多，且人口增长率很多，计划生育工作尤其在农村仍很困难，人均增长率已超过了 0.9%。2. 中国地区间贫富悬殊很大，经济特区、沿海开放城市、省会城市等经济发展速度很快，而中西部地区，尤其是山区、老区、农村仍处于贫穷落后阶段。

3. 基础设施条件差，交通运输方面问题很大，铁路网尚未遍布全国，通讯设施也不健全，电信、电话、电传、传真技术设施在一些地区一直很落后，能源不足，尤其是电力供应在部分大城市里十分紧张。

4. 人民币币值不稳定。为了在国际贸易中维持国际收支平衡，人民币持续贬值，国内通货膨胀压力很大，物价指数已比 1987 年上升近 4 倍。

5. 实行社会主义市场经济体制的难点并未解决，政府职能转变、产权问题、市场问题、法律和社会保障体系都未很好地解决和完善。

6. 市场发育不健全，条块分割严重，企业缺乏维持公平竞争的法律；同时，大量缺乏市场营销方面的人才。

7. 中国企业跨国经营缺乏长远规划，产品竞争力不强，受中国产业结构的长期影响，劳动密集型产品缺乏出口创汇能力。同时，跨国经营方面法律不完备，人才奇缺。

二 日本的经济市场模式分析

经过战后 40 多年的不懈努力，日本从战败国一跃为经济大国，人均国民收入居世界首位，商品和海外投资遍布全球。但日本国的经济市场环境却不是很有吸引力，其经济市场方面的具体表现为：

1. 日本面积仅有 37 万平方公里，却有 1.23 亿人口，密度很大。人口主要分布在北海道、东京、大阪三个区域内；人口有向大都市转移的趋势，尤其向东京。大都市住宅困难，交通拥挤堵塞，水电供应不足。

2. 日本地区之间贫富悬殊，东京、大阪、名古屋等城市经济繁荣，而广大市町村则由于人口外流、交通落后等原因，差距不断加大。

3. 日本人贫富悬殊很大，一方面社会财富集中在一小部分人手中，另一方面大多数国民为生活所迫，为了住房、结婚、子女、老年生活有保障等，每日的工作处于高度紧张状态。

4. 日本国民生产总值虽然从 1945—1990 年增长了 16 倍，达到 1 万多亿美元，人均生活费指数在世界大城市位居第一，但日本人劳动时间长，工资低，年劳动时间比其它发达国家多 300—400 小时，单位时间劳动、报酬劳务费用低。同时，日本民用基础实施建设、生活环境、居住条件、社会保障水平，与其经济发展水平和实力相比，有很大差距。

5. 日本人受儒家思想影响，提倡节俭，人均储蓄率达 70% 以上。

6. 日本人重视服务，生活行为日趋变化，价值观多样化，消费生活也日趋多样化，对信息、医疗福利、教育、健康方面要求增强。

7. 日本虽为市场经济国家，但政府干预也很强烈，主要表现在制定长期经济发展规划，采取紧缩或扩张政策，采取保护本国企业或有利于本国企业进入国际市场的一系列政策等。

8. 日本国际收支持续顺差，日元升值，国内资金过剩，对外直接投资不断增强。

1991 年后，日本经济发生危机，国内需求下降，1992 年 3 月份工矿业生产指数比前一年同期下降 53%，企业库存积压，设备开工率下降，经营状况恶化，经济利润率下降 15.3%。

三 美国经济市场体制与环境分析

美国是资本主义世界头号经济大国，它对世界经济的发展有着重大影响，它不仅是世界上最大的商品出口国，而且又拥有吸引世界各国商品的巨大市场。研究美国经济市场的特点，对中国企业进入美国市场有重要意义。

1. 美国市场体制

(1) 从经济市场体制来看，美国是自由市场经济国家，主张经济自由主义、商品、劳务、人员和资本在各地自由流动，市场价格完全由竞争确定。然而，自由竞争的基础上形成了垄断，美国的垄断大公司在全球都是首屈一指的，如洛克菲勒、摩根等，掌握着亿万资产，甚至操纵国家经济命脉。

(2) 政府为了保护竞争，禁止垄断产生的不合理定价行为，颁布了一系列的反垄断法律，如《公平贸易法》、《谢尔曼法案》、《转售价格控制法》等，同时，政府为了保护环境，制约企业行为，维护公众利益，先后颁布了《水源污染控制法》、《净化空气法》等。总之，美政府也在加强对市场的宏观控制。

(3) 美国市场不仅潜力很大，而且开放性也很高，美国的贸易保护程度远远低于其它国家，而且实际上，美国始终保持世界最大进口国地位，1989 年达到 4729.3 亿美元的进口额。

(4) 美国市场具有高度的秩序性和高利润性，外国商品进入美市场，制造商、进口商、批发商、零售商、用户等环节缺一不可。而且，美国中间商喜欢获取比较高的进口加价，所要获得利润较高。此外，美国市场上中间商大都属于垄断财团销售网络，必须搞好与大财团的关系。

2. 美国市场特点

(1) 从美国市场的特点来看，美国市场容量大、竞争激烈，而且科学技术发达，人民生活水平高，对各类产品质量要求高，对高档品需求量也很大。

(2) 美国人对商品包装要求高。美国人认为一件商品再不值钱，外表包装却一定要好看，特别是礼品包装就更要讲究。此外，包装趋于小型化、个性化。

(3) 市场变化快。美国人的个性喜欢与众不同，爱时髦，凡属于新产品，他们都想试一试，一般美国人对衣装不讲究质地，但追求款式。

3. 美国市场环境的特点

(1) 美国人购物不是为了满足需要，而是为了赶时髦，出于一时冲动。据一项对全美各地 34300 名购物者所作调查显示，只有 25% 人事先有购买目标，大多数人都是买到哪里算到哪里。

(2) 宽松的信贷，鼓励预先消费的税收政策，以及物质主义的道德规范等，使 90 年代成为“放纵消费”年代，狂热购物习惯根深蒂固。

(3) 信贷购物是最危险的诱饵，许多美国人有一打的信用卡，近几十年来消费分期付款债务已直线上升，1987 年达到 5910 亿美元。

(4) 美国人的消费引力有其独特的文化背景。由于收入通常被认为是成功的最后衡量标准，人们乐于向外炫耀其收入（或借贷）能力。当前美国人迷恋眼前的功利，近期利润原则渗透到精神活动各方面。

(5) 大众传播媒介对消费者成为购物狂也起着推波助澜的作用。美国著名市场学专家科特勒说：“即使你不信广告是真的，你也会有意无意中加以模仿。”广告加强了人们对名牌的重视，而忽视产品的实用价值。

此外，美国市场经济环境还有一些特点，如贸易逆差、美元贬值、周期性经济危机等。

四 西欧经济市场环境、体制及发展新特点

广义的西欧指欧洲除中欧、东欧、北欧之外的所有国家，共有大小 20 多个，面积 370 多万平方公里，人口达 3.8 亿多。它拥有着世界资本主义国家中的精华：英国、法国、意大利和德国，其经济发展在资本主义世界中举足轻重。分析西欧的经济市场环境，有必要从其市场经济体制、经济发展概况及发展新特点三方面来研究。

(一) 西欧市场经济体制

西欧经济体制可以说是“混合式”的，其政治干预成分较多。西欧市场经济制度丰富多样，有瑞典模式的“平均主义”市场经济，有德国的社会市场经济，有英国的福利市场经济，有法国的计划市场经济。总的说来，西欧各国都在寻找一种介于计划与市场之间的第三条道路。

各国的经济政策也有一些共同之处。建立了保障公众从“摇篮”到“坟墓”的福利制度；在重视“看不见的手”的调节的同时也强调国家干预“看

章汝革《美国市场特点及我们采取的营销战略》，《市场营销理论与实践》，中国商业出版社 1991 年版。

《观察与借鉴》，1993 年 1 月 17—19 日。

得见的手”的调节，对一些商品实行价格管制；一些国家推进企业国有化的进程等。西欧经济最具有特点的是各国之间推行经济一体化，建立欧洲统一大市场。1993年欧洲统一大市场建立，是西欧经济协调化发展的一个里程碑，各国经济政策将在欧共体水平上实现统一，实行统一大市场调节与目标调节干预多种手段的混合，形成一种全新的欧共体的共同经济政策。

（二）西欧经济市场环境概述

西欧各国多属于工业发达国家，人民生活水平很高，工业总产值居世界首位，生活水平较高，人均国民收入在1.5万美元左右，市场广阔，潜力很大。

西欧市场经济发展中，私人消费是主要推动力量之一。1988年，西欧私人消费为19419亿美元，占西欧各国生产总值的62%。目前，西欧市场总消费趋势是基本生活必需品在个人消费中比重下降，住房和业余消闲比重上升，达到了高消费阶段。

西欧市场也有劣势，能源大量短缺。目前整个西欧市场所需要的能源中，45%靠进口，其它重要原料3/4依靠进口。从1993年1月1日起，欧洲统一市场已经形成，欧洲各国之间资本、劳动力、货物可以自由流动，取消彼此之间的关税与边界税收，实行统一的对外配额与关税，质量标准也将趋于统一。而且，还将逐步实行统一的货币制度。

（三）西欧经济发展的总趋势

90年代西欧经济发展仍难摆脱缓慢增长的状况，但其经济增长速度可能高于80年代而接近于70年代，预计有2.5%的经济增长率。

失业问题仍难解决，已有10%的失业率，可能还会扩大。另外，各国注重科技进步，有可能进一步扩大失业率。

财政赤字仍很明显，意大利已达到国民生产总值的16%，对外贸易逆差严重。90年代西欧国家进出口贸易额仍会显著增长，对外依赖程度将进一步加深，扩大出口仍是经济增长的一条途径。

德国统一，东德的急需发展、给西欧尤其是欧共体国家经济发展提供了新的机遇，德国的经济实力以及欧洲经济一体化组织的作用，将充当西欧经济发展的“火车头”。

五 德国的经济市场模式——社会市场经济模式

1990年，德国的国民生产总值折合15125.3亿美元，出口金额达3234亿美元，占整个西方资本主义国家出口的12%，进口额2500亿美元，占整个西方国家进口总额的9.4%，这一系列数字表明德国的经济实力已经强大至可与美、日鼎立的局面！研究德国的经济市场体制对中国企业进入该国市场有特别重要的意义。

（一）德国社会市场经济的特点

德国的社会市场经济包含国家与市场两个因素。市场是指垄断资本主义的自由竞争，一切按价值规律运转；国家是指国家进行必要的干预、协调和控制，以缓和社会矛盾，缩小贫富差距，保障经济稳定和发展。

1. 德国政府保护竞争，反对垄断，禁止企业之间就生产、销售、价格等达成协议，禁止企业之间的合并、联营，禁止垄断对外贸易，禁止卡特尔等垄断组织的形成，鼓励企业公平竞争，企业生产、经营、投资、雇工、劳资谈判方面等有充分的自由。

2. 德国政府认为货币市值稳定是保证社会经济发展、控制通货膨胀、稳定物价的必要条件，为此，设立联邦银行，控制货币发行，根据经济发展预测和市场流通情况确立货币供应量。

3. 严格财政税收，实行分灶吃饭。严格规定了联邦、州、地方（县）财政收支的范围，彼此之间互相监督，相互制约，约束了各级政府的财政行为和各项项目，维持了社会经济的总量平衡。

4. 实行政企分开，劳资关系和解。大中小企业不受任何行政部门的领导和干预，除了按规定交纳税收外，其余生产经营完全自主。另外，企业和成立监事会、董事会、职代会三种机构，劳资双方协调共同对生产经营作出决策。

5. 建立了完善的社会保障体系，主要包括失业保险、疾病保险、工伤事故保险、养老保险，以利老弱病残和失业者有所依托与维持生计。

（二）德国经济发展的新特点

德国自两德统一以来，由于东德与西欧经济制度、经济收入水平、社会文化等各方面的差异，再加上东德的社会基础实施、经济产业结构、社会保障体系等都不完全，影响了整个德国的经济发展，增长率在 1992 仅 1.7%。

德国国内市场容量不是很大，且能源缺乏，动力不足，也成为经济发展的障碍。

由于价格稳定政策的连续性，无论是在经济萧条还是繁荣时都保持市值稳定，这就影响了德国对外的经济联系，削弱了德国产品出口的竞争力。

不过，德国很重视科技发展和技术进步，强调民族整体素质，这是经济发展的一个原动力。

第三节 中国企业怎样适应国际化经营环境

针对国内国际市场经济环境的特点，中国企业在进行跨国经营时应同时兼顾国内、国际两大战场。在国内，应继续采取各种有利措施，吸引外商投资；在国际市场上，针对美、日、欧三国不同情况，采取不同侧重的战略。

一 进一步改善投资环境，加快吸引外商的步伐

对国家政府而言，为吸引外资，加快改革开放步伐，政府部门应该做到：

进一步加强涉外企业的立法工作，完善各种法规；提高政策透明度，激发外商投资热情；进一步扩大企业的外贸审批权限，简化投资审批手续，减少对企业经营范围、进出口方面的限制；与企业一起投资做好通讯、铁路运输等基础设施的建设和完善工作。

外商前来兴办合资、合作企业，或我们的企业到海外兴办合资企业，中国企业作为合资方，其素质高低也是合资企业成败与否的关键。中国企业必须：（1）注意学习沿海开放城市及经济特区企业合资成功的经验，避免走他们走过的弯路。（2）采取“恋爱”式寻找合资伙伴，必须对合资伙伴进行严格审查。（3）加快自身经营机制的转变，使自己成为完全自负盈亏、自主经营的生产经营者，提高自身活力。（4）提高专业技术人员的素质，尤其要培养一批国际企业管理、市场营销、国外贸易、涉外经济法、外语方面的人才。（5）当今企业的成功，很大程度上取决于企业家，因此，企业领导必须不断学习，总结经验，提高领导素质。

二 中国企业国际经营战略

在第二章谈到世界经济趋向集团化、全球化时，作者已论述了中国企业跨国经营战略问题，国际企业应根据不同地区作出相应的战略。

（一）以企业集团为单位，以获取资金、技术、市场为目标，进入西欧市场的侧重点是直接投资

欧洲统一大市场的建立、德国的统一、西欧的政治环境比较稳定等，这一切给中国企业带来了机会与挑战。中国企业应着手投资进入欧洲统一大市场，充分发挥中国企业的战略优势，占领一定的市场份额。这样做的依据主要有：

1. 欧洲统一大市场的建立，内部取消关税，取消配额，而对外实行高关税，统一大市场的内部贸易一定迅速增加，必然取代了部分从中国的进口。

2. 中国企业向欧共体的主要出口农副产品、轻纺产品、土特产品受到欧共体各国的限制，一方面认为中国产品不合高技术竞争规范，另一方面指责中国实行倾销政策。

3. 欧洲各国失业率都较高，中国企业进入欧洲国家进行直接投资，劳动力资源可以保证，且价格不会很高。

4. 西欧各国（除德国外）国际收支都是逆差，直接投资进入有利于改变各国的国际收支，有利于各国市值稳定，因而西欧国家还是欢迎的。

5. 中国企业进入统一大市场，可以享受统一大市场内的各种好处，如货物、资本、人员等的自由流动，可以起到以点带面的作用。

中国企业以直接投资的方式进入西欧市场，遇到的第一个问题就是如何建立“桥头堡”。我们认为，中国企业应首先选中德国作为直接投资的第一市场，在德站稳脚跟后，再发展对英、法、意等国的直接投资。这里因为：

第一，两德统一不久，东德急需发展，对国外投资是欢迎的。

第二，德国有强大的经济实力，其经济发展的潜力很大，因而在德投资，可以获得稳定的资金或技术来源。

第三，德国劳资关系传统上很协调，在德国率先投资，劳资纠纷方面不

会有突出问题。

第四，德国马克市值是硬通货，在德直接投资可为我国赚取大量的硬通货。

最后，德国和我国外贸关系很好，西德一直是我国第三大贸易伙伴，对我国的投资态度是友好的。同时，中国在德的合资或独资企业可以将产品返销中国国内，也可将引进的合资方技术在国内使用，节约企业在这方面的外汇支出。

中国企业是采取独资还是合资方式，须审慎决定。如是合资企业，中方可以发挥传统的技术和原料优势，以技术、原料出资，也可以出资金，外方出技术。总之，视不同部门不同企业而定。

（二）进一步拓展对美国的出口，多种策略 一起使用，拓展美国国内市场

中国企业在美国出口所占份额很小，目前还不具备直接投资进入的经验和条件（当然不排除个别大企业已在美国建立投资企业）：美国市场竞争激烈，尤其日本企业在美国市场上所向无敌，美国企业也望尘莫及；美国消费者的冲动盲目性购买，对产品的需求极不稳定；中国产品在美的名声不佳，质量低劣的印象已为美消费者所公认等等。以上原因说明中国企业目前还不具备对美直接投资的实力和条件，还必须以出口进入为侧重点，拓展美国市场。

中国企业应注重产品的整体观念，尤其要注重质量、包装、售后服务、技术标准等方面的因素，力争改变中国商品的质量低劣的形象。

在消费渠道方面，不能仅仅靠中国国内的广交会，或者仅仅守株待兔式地接受外国订单，而应主动地与美国有关产品经销公司联系，利用美国经销商推销商品。另外，中国企业也可在美举办展览会、贸易洽谈会，或者利用邀请美国企业家来华访问等机会推销产品。

企业还必须加强广告宣传和促销工作。美国人在购物时，更多地是受广告的影响，中国广告应该名符其实，改变浮夸作风，实话实说，不可自欺欺人。

最后，中国企业应该加强市场调研工作，研究美国市场上产品需求的种类、规模、竞争对手、贸易方法、出口渠道、新产品、新包装情况，力争做到人家需求什么，我们就生产什么。

（三）中国企业进入日本市场应侧重于合同进入战略

日本经济市场环境的特点及发展态势，决定了中国企业应侧重于合同进入方式，即通过许可证贸易、技术合作、协作生产、特许经营及补偿贸易打进日本市场。这种战略实行的依据在于：

日本民族具有民族共性，其政府、消费者、企业之间在感情上结成一个整体，政府为了保护国内市场，保护本国企业，实行贸易保护主义，其顾客、销售渠道等也维护本国企业的利益，对外国产品予以抵制。

中国的崛起对日本是一个威胁，日本政府为了维持自己在亚大地区的利益，必定抵制中国的直接投资与出口产品进入本土。

日元升值，采用投资进入，产品在销往其它地区时会由于价格原因削弱竞争力。

日本人提倡节俭，价值观念使日本人的储蓄占全部消费收入的比重很高，因而其实际购买力并不可观。

采用合同进入的方式，可以借助日本合作方的力量，分担部分风险，有利于克服贸易保护主义。事实证明，合同进入是中国产品打进日本市场的可靠方式。

综上所述，中国企业在欧、美、日所采取的战略应区别对待，有所侧重。当然，随着环境不断变化，战略侧重也会因之改变。中国企业应审时度势，及时了解东道国的具体情况，结合企业自身特点，不失时机地进入和拓展东道国市场，以实现自己的战略目标。

案例分析

医药公司

医药公司是一家由一群医药和科研专家在 1955 年建立的美国公司。这家公司与众不同在于它的产品服务于两个特别的且不相关的市场：婴儿保健用品和老年病药品。公司的成长迅速，现在年销售额已达 2.5 亿美元。

公司总裁贝克博士最近一直考虑怎样为公司的产品开拓外国市场。这个问题在上次的董事会议上已被提起过。董事们谨慎地表示有兴趣，他们建议贝克博士开始研究西欧市场，因为公司在美国市场的经验会比较容易地应用于西欧市场。公司已经在加拿大销售其产品。

贝克博士会见了公司的市场副总裁马克维茨。经过讨论，他们一致认为使用一些指标来作初步的筛选。这些指标是：人口，出生率，平均寿命(女)，医生人数与人口的比例，医院病床数与人口的比例。

思考讨论题

1. 作出一个表格，这个表格应包含西欧各国的 5 个指标的数值。
2. 选择 5 个国家，你认为这 5 个国家是最好的作为开始的目标市场。说明你的选择的理由。
3. 你认为还需要这些国家的什么其它信息？

第四篇 发展战略

无论国内企业，还是国际企业，都面临着选择发展战略这个基本问题。全球性的竞争、不同的政治经济制度、多样的历史文化背景等使得国际企业的战略选择更为迫切，更为至关重要。因此，这就需要制定出能够成功地打入国际市场的战略，并使其能够顺利实施。

本篇主要谈国际企业的发展战略。第十一章主要讨论战略规划的意义、内容、程序以及战略模式；第十二章主要研究国际企业的几种经营方式，即商品出口与间接投资、技术授权与灵活投资；第十三章主要探讨经营战略，包括市场选择战略、产品战略、进入市场的战略以及股权战略。

第十一章 战略规划

战略规划是国际企业开展各项经营活动的基础，也是国际企业最重要的管理职能之一。

第一节 战略规划概述

一 战略规划的意义

国际企业的战略规划，是指企业在全面地评估自身拥有的各种资源、基本使命和目标的基础上，根据不同的、变化中的国际经营环境采取相应的对策，以实现企业的目标的一种把握机会、防范风险的系统程序和方法。通过制订战略规划，企业对自己的长远发展目标、实现这一目标的手段和途径将有更清楚的了解，就能在激烈的竞争和复杂多变的环境中牢牢把握自己。

战略规划在国际企业经营管理中的重要性是随着国际企业业务经营范围的不断扩大、国际经营环境日益复杂多变、市场竞争更加激烈而逐步被人们所认识的。在过去许多情况下，一个企业走上国际化道路并最终发展为国际企业往往是一种被动的、不自觉的行为，并非在事先就有全面的战略规划，按规划行事。在一个较长的时期里，战略规划并没有得到应有的重视，这有着多方面的原因。例如，进行战略规划需花费大量人力、物力、财力和时间，成本很高；所需的各种信息很难全面收集得到，准确性也难以保证；过去没有进行过充分的规划，凭经验随机式地处理问题，有时也能获得成功。但是，日益扩大的业务经营范围和日益复杂多变的经营环境，使得不进行战略规划而付出的代价越来越大。那些没有进行或没有很好地进行战略规划的国际企业最终会发现，它们在海外运用资源都没有得到最佳效果；应该抓住的机会没有抓住，而应该能够回避的风险却无法回避；对于国外市场，或是由于时机选择不当，或是由于方式选择不当，常常难以进入，或者勉强进入也难以立足，有时甚至被迫从已经经营多年的市场上撤退；某些决策，从当时短时期来看是合理的、有利的，但却妨碍了公司以后长远的发展。

进入70年代以来，现实的环境与过去的经验促使许多国际企业重视企业的战略规划。

二 战略规划的内容

国际企业的战略规划从内容上来看包括以下五个方面：即资源分析、环境分析、目标分析、经营战略与策略、组织实施计划。

（一）资源分析

企业拥有的资源状况如何，目前所处的市场竞争地位怎样，这是企业未来发展的起点和基础，也是进行战略规划的第一步。我们这里所讲的资源主要是指企业内部的各种资源，可以从以下几个方面来进行考察和评估。

1. 人力资源。人是企业发展之根本。对企业人力资源的考察和评估包括：企业现有各类人员的数量、质量、结构（年龄结构和专业技术结构）、增减变动。这里需要特别指出的是人员的质量。人员的质量体现为各类人员能够在素质和能力上满足国际化经营对企业各个岗位所提出的要求，尤其是企业的主要领导人必须具备跨国经营的领导决策能力。

随着社会经济技术的飞速发展，知识的更新速度越来越快，我们不仅要静态上看企业人员的现有素质和能力，更应从面对未来、适应未来的要求这个角度进行考察和评估。

2. 管理水平。管理水平的高低直接影响企业内部各项资源的配置和有效利用。对管理水平的评估包括：管理思想是否科学先进；管理组织是否合理高效，充满活力；管理手段是否现代化。

3. 技术资源。对企业技术资源的评估主要从以下几个方面进行：本企业目前在技术上与竞争对手相比水平如何，是否有独到的技术优势。本企业的技术发展潜力如何，特别是在对企业所在本行业的发展有重大影响和决定意义的技术进步方面。上述两个方面往往表现在企业新产品的开发数量、开发速度和储备量等方面。生产组织是否合理高效，特别是规模经济的利用程度。

4. 财务资源。对企业财务资源的考察主要针对以下几个方面：企业目前和未来的资金筹措能力和需要量；企业资金的转移能力；企业是否有严密健全的成本预算和控制制度。

5. 市场营销能力。包括本企业产品的市场占有率和增长率；企业的销售网络是否广泛而有效；消费者对本企业产品的印象等。

6. 物质资产。包括拥有的数量、质量和状态。

7. 社会形象。企业的社会形象是社会公众从经济、技术管理、产品、社会道德与责任等各个方面对企业的综合的整体的评价。任何一个成功的企业，都有一个良好的社会形象。

社会形象这一资源在企业发展中将会起到不可替代的支持作用。企业的社会形象反映在企业的社会知名度和美誉度上。

企业资源的拥有状况和使用状况往往反映在企业的各个市场业务状况之中。因此，对企业的市场业务状况进行分析，一方面可以观察到企业资源的拥有情况，使用是否合理；另一方面也可以看到应该怎样配置资源才更为有效。通常我们把这种做法称之为公司业务组合的评估或分析。对公司业务组织的评估或分析有多种方法。其中主要的方法有三种，即“市场增长——市场占有率矩阵分析法”“战略性业务规划方格法”和“市场战略的利润效果（PIMS）分析法”。

在进行分析评估之前，首先必须确定企业中的“战略性业务单位”。所谓战略性业务单位，是指企业中经营关键性业务的相对独立的单位，它可以是企业的一个部门、一条产品生产线甚至某一单项产品，它有明确的责任目标和实现目标所需要的一定数量的资源，可以从战略规划中得益。在确定了企业的战略性业务单位之后，就可以通过评估各战略性业务单位的吸引力的大小，来决定对其是增加资源投入还是撤出资源。

1. 市场增长率——市场占有率矩阵分析法

这是由美国波士顿顾问公司(Boston Consulting Group)发明的，由1960年代中期的“经验曲线”发展而来。

该方法的基本思路是，如果成本是经验的函数，经验是产量的函数，而产量又是市场份额的函数，那么成本就是市场份额的函数；现金是成本的函数，所以现金也是市场份额的函数。如果某个企业享有比较大的市场份额，那么这个公司一定产生现金，但如果这个公司的业务同时也在增长中，那么这个公司必定有很多的现金用途。因此，可以根据某项业务（产品）的市场增长率与市场占有率的情况来判定它是否有发展前途，目前的市场地位如何，从而采取相应的策略。

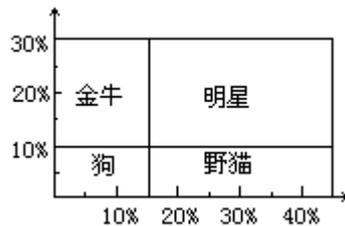


图 11-1 市场增长率—市场占有率矩阵图

图 11—1 是一个最简单的矩阵分析图，只有四个方格。根据分析的业务种类的多少和分析本身的需要，可以对上图进行改造和扩充。

图 11—1 中，市场占有率很高，同时市场增长率也很高的业务（产品），我们称之为明星。它是企业未来希望之所在。在资源的配置上，应向其倾斜，尽量满足其需要。不过，作为明星业务来讲，其本身基本上能做到对现金需求与收入的平衡。对于市场占有率很高但增长率不高的业务（产品），我们称之为金牛，其市场的需求和增长处于稳定饱和状态。金牛是企业当前利润或现金的主要来源。它们多半是原来的明星，当市场占有率达到一定程度之后，增长率就开始下降。对于金牛业务（产品），因其技术上已处于比较完善确定的状态，因此竞争主要是成本与价格。企业应努力降低其成本，提高其竞争力，保持已有的市场占有率。对于市场占有率较低但增长率很高的业务，我们称之为野猫。对于这类业务，应该首先确认其未来发展的前景和潜力如何，对于没有潜力者，则尽量收回成本，然后予以放弃，撤出资源。对于市场占有率很低而增长率也很低的业务，我们称之为狗。很显然，这类业务属于淘汰之列，企业在尽量获取其剩余价值之后，应将资源从中撤出，转移到其它业务或新业务上去。

2. 战略性业务规格方格分析法

这是最早由美国通用电气公司采用来分析各业务单位所处的地位和公司应采取的战略的方法。

		营业能力		
		强	普通	弱
工业吸引力	高	A	A	B
	中	A	B	C
	低	B	C	C

图 11-2 战略性业务规划方格图

在图 11—2 中，A 方格表示强有力的业务单位，企业应采取积极投入资源，促使其发展的战略；B 方格代表中等吸引力及能力的业务单位，企业应采取有选择的投资以维持其现有地位的战略；C 方格表示工业吸引力和营业能力两者都很低的业务单位，企业应采取尽量获取其剩余价值，然后将之淘汰的战略。

战略性业务规划方格分析法中的工业吸引力和营业能力是下面的一些因素构成的：

“工业吸引力”所包含因素	“营业能力”所包含的因素
市场大小	所战市场份额
市场增长率	价格的竞争性
利润厚变	产品素质
受商业循环影响的程度	对消费者及市场的知识
竞争强度	销售的有效程度
季节性变动的幅度	生产能力利用程度
规模经济	地理位置
学习曲线	新产品的推出速度

上述因素可以随着业务性质的不同而有所不同。

3. 市场战略的利润效果分析法 (PIMS 法, Profit Impact of Market Strategter)

这是 70 年代由哈佛大学商学院的一批教授和各行业的计划专家共同设计发明的一种强有力的企业业务规划分析方法。该方法的目的在于确定战略规划与企业利润之间的关系，通过分析在一定的市场和行业的情况下，某项业务的正常报酬率是多少，各种不同的业务经营报酬率是由什么因素造成的，来寻求影响获利能力的因素，由此而解释不同业务单位间的利润差异，据此决定将资源分配给哪一个业务单位。

要利用 PIMS 方法进行战略规划分析，必须首先获得作为分析对象的业务其所在的行业或市场平均的报酬率是多少，这样的报酬率是由哪些因素影响和决定的等有关资料，然后再将本企业的情况与之进行比较，作出资源的分配决策。

(二) 环境分析

这里的环境分析是指对企业的外部经营环境进行分析。这种分析可以从纵向与横向两个方向展开。

1. 纵向分析

纵向分析包括以下几个层次：

第一，全球性的一般环境分析。主要分析世界当前及未来一段时期内的总的政治经济格局，世界经济的发展周期，当前所处的阶段，新技术的发展趋势和突破的前景，世界性产业结构的现状、变动方向。

第二，重要地区和国家的主要环境分析。区域经济集团化是当今世界经济发展的主要特点之一。一个区域经济集团的建立，它所制订的内外经济政策不仅影响区内各国的市场状况和经营环境，而且对与之相关的国家的经济联系也会产生极大的影响。某些在世界上经济比较发达、经济实力较强国家的经济发展计划、内外经济政策也会起到类似的影响。对重要地区和国家的主要环境分析包括的内容有：（1）地区内各国的经济状况、发展水平与发展目标相互之间的政治及经济关系；（2）区域经济集团内部的经济政策及其对区内各国的影响；（3）区域经济集团的对外经济政策及其对有关区外国家的影响，特别是对本国的影响。

第三，特定国家、具体市场环境的专门分析。上面两个层次的分析实际上是为国际企业的跨国经营提供一个大的背景，具体怎样实际地寻找和把握机会，开展国际经营，则有赖于对特定国家、具体市场环境的专门分析。这一分析主要是解决以下几个问题：（1）该国有无合适的经营机会？在何处？（2）在该国开展经营的风险性如何？（3）以本企业的资源实力，在综合考虑该国、该市场的发展前景、竞争态势之后，在该国开展经营的盈利前景如何？（4）如果要进入该国市场开展经营，最主要的竞争对手是谁，实力怎样，其经营战略和策略有何特点？本企业与之相比较，优点与不足何在？

2. 横向分析

对公司外部环境的横向分析，主要是从政治、法律、社会文化、市政基础设施、自然地理条件等不同角度和侧面进行。这种分析主要解决的问题有：（1）有无可能进入该国开展经营；（2）进入市场、开展经营的主要障碍因素如何；（3）本企业能否克服上述障碍，成本如何，收益怎样。

（三）目标分析

通过对企业内部资源和外部环境的分析，我们就可以回答有关企业发展的三个根本性的问题，即：第一，本企业的现实地位怎样？第二，本企业应该向何处发展？第三，本企业能够向何处发展？这三个问题归纳到一点，就是本企业未来发展的理想而又可行的目标是什么。

战略规划中的企业目标包括三个层次：

1. 企业的根本性目标。即企业的宗旨或基本使命。它包括：企业存在和发展的目的、动力，实现这一目的的基本手段和方式，企业的价值观、道德观念等。作为社会的一个成员，企业的存在和发展必须符合社会的需要，在企业利益与社会利益发生冲突时，应以社会利益为重。任何图一时之利，忽视乃至牺牲社会利益的目的和行为，都将损害企业的长远发展甚至为社会所不容。

2. 企业的发展性目标。在企业的根本性目标确立之后，为了实现根本性目标，企业必须制定发展性目标，发展性目标一般是概括性地粗线条地描绘企业未来业务发展的主要区域和方向，以及主要的发展阶段、各阶段的主要

任务和完成的基本途径。

3. 企业的经营性目标。企业的发展性目标只是指明了企业今后发展的方向，但是，它还难以与企业一段时期内的工作具体联系起来，因此，还必须确立企业的经营性目标。很显然，经营性目标是发展性目标的具体化，它具体指明了企业在某时期内，在某个具体领域里或市场上要达到的目的。经营性目标一般比较具体、明确，容易把握，可操作性很强。

（四）经营战略与策略

要将经营性目标落到实处，就必须制订相应的经营战略和策略。这些战略和策略必须是既能充分利用和发挥本企业的某些资源优势，同时又能适应外部环境的要求。由于各国各地区市场的差异性及外部环境的多变性，制订经营战略和策略时一方面方案本身要有针对性和弹性，另一方面也要准备多种可替代的方案。

（五）组织实施计划

组织实施计划的内容主要有两项：第一，确定整个战略规划实施上的总体安排，如实施的时间、阶段、各阶段的目标、资源的调配等；第二，建立对战略规划实施过程的检查、监督与调控机制，如对“实际效果进行调查，比较与目标之间的差异，分析产生偏差的原因，及时纠正偏差，或对目标进行修正，协调企业内部各部门之间的关系等。

三 制订战略规划的程序和应注意的问题

（一）制订战略规划的程序

由于战略规划直接影响和决定企业未来的发展能否取得成功，因此，在国际企业中，一般是建立一个专门的战略规划小组，由企业最高领导人亲自负责抓这项工作。参加的成员除了企业主要领导人外，还有各部门的负责人和企业内部从事战略研究的专职研究人员。

战略规划的制订程序一般是这样的：

首先，由企业主要领导人提出制订战略规划的要求，建立专门的战略规划制订小组。

其次，明确战略规划的主要内容、基本要求、完成规划的时间。并在小组内部根据规划的内容和各人的专长进行适当的分工。

第三，对企业的资源进行评估；

第四，对企业的外部环境进行分析；

第五，制定企业的目标；

第六，制订经营战略和策略；

第七，制订组织实施计划；

第八，递交有关战略规划的多种方案，并对各种方案作出评价。

第九，企业的决策层集体对战略规划的各种方案进行评审，如发现方案有问题，可以要求重新研究和修改，最后选定某一个方案作为主要实施方案，

其它方案则作为备用方案或将之淘汰。

有些企业在决策层对战略规划进行讨论之前，甚至在方案的制订过程中，就多次向有关职能部门或企业中下层管理人员征求意见，以集思广益。这样做，一方面可以使制订的方案更加完善；另一方面，也有助于统一企业全体人员的思想，减少以后实施过程中的内部阻碍。

（二）制订战略规划应注意的问题

1. 要注意战略规划内部不同时间长度、不同层次的计划的衔接，衔接不好有可能导致不能完全实现战略规划的目标，甚至使目标完全落空。因此，应选择滚动式的计划方法。

2. 在对企业内部资源和外部环境进行分析时，不仅要注意对当时状况的分析，更应注意对未来发展状况的预测性分析，即要注意进行动态性分析，因为战略规划所要规划的是企业的未来。

3. 战略规划是从企业整体上来考虑问题的。在企业内部资源存在约束的情况下，为了企业整体的和长远的利益，需要从某些业务部门撤出资源而转投入到其它业务部门。因此，参与制订战略规划的有关部门不能只从本部门利益考虑问题，要有为企业的整体利益和长期利益而牺牲本部门利益的精神。

第二节 战略模式

世界上许多国际企业都有自己比较独特的发展战略，但归纳起来不外乎三种模式，即横向发展模式、纵向发展模式和混合发展模式。

一 横向发展模式

所谓横向发展模式，是指国际企业将其在母国生产和经营的产品平行地扩展或转移到国外。换句话说，母公司和分布在世界各地的子公司从事同种产品或同类产品的生产和经营。很显然，横向发展模式只是国际企业的生产在地理分布上的扩大，企业的专业化协作水平并没有提高。事实上，采取这种战略模式的国际企业其产品的生产专业化体系尚未在企业内部形成，因此要开展跨国经营，就只有要求子公司在不同国家和地区独立生产相同的产品，自成生产体系。

一个国际企业选择横向发展的模式往往出自以下几个方面的目的和原因：

1. 产品的单一性。当企业生产的产品在市场上具有较高的信誉，而当地市场有限，难以通过产品的多样化来开拓新市场时，国际企业往往就选择横向发展模式。有时为了维持名牌产品品质的一致性，也选择横向发展模式。

2. 考虑企业的经营实力。在横向发展模式下，国外子公司的业务与母公司的完全相同，这样就便于母公司在生产技术、管理技能乃至原材料、零部件供应和市场销售等方面给予直接的帮助，有利于发挥母公司自身现有的优势。

3. 控制市场。横向发展模式可以大大提高国际企业同一产品市场的占

有率，有利于控制市场。

4. 产品在当地生产，就地销售。就东道国而立，直接替代进口，比较容易接受。

采取横向发展模式存在的不足主要是：

1. 由于母公司、各子公司都拥有自己独立的生产体系，企业内部缺少分工和协作，母公司与子公司及子公司之间联系比较松散，有时难以获取规模经济的利益。

2. 由于母公司、各子公司生产经营的是同种产品，虽然该产品在市场上占有率很高，但就国际企业的总体来看，经营的稳定性较差。一旦竞争对手的某个具有竞争优势的产品投入市场，本企业在市场上就会全线崩溃。

3. 容易招致东道国的国有化。由于在横向发展模式下，海外子公司生产的产品以当地市场销售为主，容易与当地企业及社会的其它方面产生各种摩擦，同时海外子公司已拥有完整的生产体系，这样，对子公司实行国有化将给东道国带来多方面的益处。

二 纵向发展模式

所谓纵向发展模式是指母公司与子公司各自生产不同的产品，经营不同的业务，但这些产品和业务彼此之间是紧密联系、相互衔接的，组成一条生产链。这种生产链有两种形式。第一种形式是存在于同一行业内部的生产链，它实际上是同一产品不同加工工艺过程的连接。譬如，汽车生产可以分为零部件加工与总装两个过程，而零部件的加工过程又可以再进一步细分为各个工艺加工阶段。在这种形式下，母公司和子公司之间虽然生产和经营的产品从类别上讲是相同的，但它们各自承担着不同的加工工序，即存在着工艺分工的第二种形式。跨行业的生产链，是把不同行业的生产过程联接在一起。这种跨行业的生产链比较多地存在于资源开发与加工。譬如，石油化工产品的生产链为：石油开采— 提炼— 加工制造— 销售，它横跨了几个行业。在这样的生产链中，母公司与子公司虽然在不同行业从事生产和经营，但它们都属于同一生产链中，紧密地结合为一体。

一个国际企业在选择采用纵向发展模式时，从发展方向来看有向前发展与向后发展之分。所谓向前发展，即从整个生产链来看，向着上游方向发展，对一个加工制造企业来讲，就是把自己的业务范围朝着原材料的生产加工方向发展，或者说把原来的生产链向着资源的开发供应方向延伸，将资源的开发、供应纳入自己的生产链中。所谓向后发展，即从整个生产链来看，是向着下游方向发展，由原来只从事资源开发的初步加工逐步向着资源的深加工方面发展，由原来只从事原料性中间产品生产向着最终产品方向发展。譬如，原来只从事石油开采，现在则朝着提炼、精细加工、销售方向发展。

国际企业选择纵向发展模式主要的原因有五个：

第一，确保资源的供应。某些产品的生产对资源的依赖性较大，如果这些资源比较稀缺或者分布不均，那就对生产造成很大的制约和威胁。因此，对一个国际企业来讲，在扩大生产经营时，首先必须注意解决资源制约的问题。当本国生产的资源不足以供应时，它就会对外投资，进行资源的开采和初加工，以确保整个企业的资源供应。

第二，保持竞争优势，增加生产的稳定性。国际企业为了取得规模经济

利益，必须进行广泛的专业化分工和协作。如果这种分工和协作是与外部其它无关联的企业进行的。在质量、成本和协作的稳定性方面都难以有充分的保证，这常常会使企业在竞争中处于不利的地位。选择纵向发展模式，国际企业就能在内部形成一个合理分工基础上的完整的生产体系，一方面可以减少对外部的依赖，增加生产的稳定性，降低外部市场的交易费用，节省开支；另一方面，也有利于对本企业独有技术的控制和发展，保持竞争优势。

第三，提高生产的附加价值。在国际市场上，从总体上来说，原料性的初加工产品附加价值低，而工业制成品等深加工的产品附加价值高，当国际企业准备进一步发展时，选择后向发展，即向着提高加工深度方向发展，无疑可以获得更多的利益。

第四，降低国有化的风险：由于在纵向发展模式下国外子公司只是从事产品生产的某个工艺加工过程，提供的只是一些原料性质或半成品性质的中间产品，这些产品大部分并不在该国当地市场上销售，而是出口到国外，因此，从表面上来看，该子公司对东道国扩大出口是有帮助的，容易得到东道国的接受和肯定，从而减少了与东道国的摩擦，降低了东道国实行国有化的意愿。另一方面，由于该子公司只是从事产品生产的其余工艺加工过程，即使将该企业实行了国有化，东道国自然得不到全部的产品生产工艺和完整的生产体系，没有任何实际的利益可图，这也有利于降低东道国国有化的意愿。

第五，为转移订价提供了机会。在纵向发展模式下，国际企业内部母公司与子公司之间以及子公司相互之间存在大量的货物、技术等资源的流动，这就为转移订价提供了极好的机会。国际企业选择纵向发展模式产生的问题主要在于内部的控制与协调上。因为在纵向发展模式下，母公司与海外子公司之间以及各子公司之间形成了一个严密的分工协作的生产体系。要使这个生产体系高效率地运作，就必须建立强有力的控制与协调机制，而控制的程度、手段又直接涉及到母公司与子公司之间的集权和分权的问题。母公司的集权有利于内部的协调统一，但子公司的积极性、主动性不易发挥；分权则有利于子公司发挥自己的积极性、主动性，但企业的内部协调可能会被削弱。

三 混合发展模式

所谓混合发展模式，是指国际企业在保持原有经营业务的同时，向其它部门和行业发展，这些部门和行业与国际企业原来所在的部门、行业没有直接的关系。在这种模式下，母公司与子公司以及子公司之间生产着不同的产品，经营着不同的行业，彼此之间在生产上没有内在联系。

根据原有行业的业务在整个企业业务中的地位来看，混合发展模式又可以分为两种：

第一，以一种或若干种行业的业务为主，兼营其它部门行业业务。通常的情况是，某个实力雄厚的大型垄断企业，在保持其在原有部门垄断优势的同时，向其他部门行业渗透发展。整个企业的业务呈混合发展的格局，但原有业务仍居主要地位。

第二，各部门、行业的业务不分主次。齐头并进，这往往是那些实力不是特别雄厚，在原有部门并无特别的垄断优势的国际企业所采取的发展方式。对这些企业来讲，要想在原有部门获得更大的发展，争取更强的竞争地位比较困难，如果有其它的部门和行业能够供良好的发展机会，它就没有必

要固守原有的部门业务，在资源的分配上给予特殊的照顾，而是根据各个部门和行业的业务发展前景来分配企业的资源，因此，有时如果新的部门行业更有吸引力，企业就会从原有的部门撤出资源，实现企业的行业转移。

国际企业选择采用混合发展模式的原因和目的主要有：

第一，寻求更多的发展机会。一个部门或行业内部所能提供的发展机会和余地总是有限的，有时局限于一个部门内的发展，企业会为之付出高昂的代价。譬如，遭受竞争对手的报复，过度竞争常使竞争各方都受损害，即使在付出了很高的代价取得在该部门的更强的垄断地位时，在某些提倡自由竞争的国家，如美国、可能会因触犯反垄断法而遇到法律上的制裁，结果得不偿失。因此，不如对原有部门的业务采取维持的策略，而面向其它部门和行业寻求发展的机会。随着社会技术经济的迅速发展，新兴的部门和行业大量兴起，这在客观上也给国际企业提供了混合发展的机会。

第二，分散经营风险。由于国际市场瞬息万变，而各国的产业结构也处在不断的变动调整之中，混合发展方式不仅有利于分散短期性的产品市场行情变动对企业生产经营的冲击，而且能使企业在较长时期的产业或价值结构的变动中处于比较有利的地位，因为在这种形式下，企业的生存和发展不必完全依赖于某一行业的业务状况，它可以通过其它部门和行业的业务来分散风险。另外，它也可以通过资源的内部转移方式，从不景气的部门和行业撤出，迅速将资源投入其它业务上，而不必从头开始。

混合发展模式在分散经营风险上的优势对国际企业开发新技术和新产品也很有帮助，因为在这种情况下，企业不必计较短期的投资收益，只要新技术、新产品是有前途的，暂时的无盈利或亏损可以由其它业务和产品来分担。

任何事物有优势的一面，也会有不足的一面。混合发展模式也是如此。在实践中，混合发展模式容易导致的问题主要有：

第一，企业和资源在使用上过于分散，难以形成有优势的产品和业务。虽然同时经营着各个部门和行业的业务，有较大的回旋余地，但这往往导致在各个部门或行业中缺乏稳固的地位。

第二，资源使用上的过于分散往往使得企业难以充分利用和发挥规模经济的优势。

第三，在混合发展模式下，企业将许多毫无联系的行业和部门混合在一起，这些部门和行业在生产技术、经营管理上都有很大差别，如果在各方面没有充分的准备，贸然闯入，就无法顺利开展业务，甚至会成为企业的包袱。而就整个企业来讲，要组织和协调好这些不同行业和部门的业务活动，绝不是一件容易的事情。

四 战略模式的选择

上述三种战略模式各有利弊和适用的条件，选择哪一种模式取决于国际企业自身的条件和外部环境。影响战略模式选择的因素主要有以下几个：

1. 国际企业所处的发展阶段

一般来说，处于初级发展阶段的国际企业多选择横向发展模式，原因在于这时的海外经营尚处于开拓时期，必须较多地借助于母公司现成的生产技术和经营管理经验。处于中级阶段的国际企业则较多地选择纵向发展模式。因为这时企业一方面在国内的业务有着比较稳固的地位，另一方面，也有一

定的海外经营的基础，企业在生产技术和管理经验等方面有条件向着与目前经营的业务相关的部门和行业发展。处于高级发展阶段的国际企业一般选择混合发展模式，原因在于对这样的企业来讲，原有的部门和行业已无多大的发展空间，而相关的部门和行业或是已经在其中建立了优势地位，或是没有吸引力而不值得进入，因此选择向其它不相关或关系不大但有前途的部门和业务发展乃是必然的选择，而其雄厚的技术资金、管理经验和人才也提供了可能。

2. 企业实力

企业实力是企业的资金、技术、管理和人才的综合。实力强的国际企业，多选择混合发展模式与纵向发展模式，实力较弱者则多选择横向发展模式。

3. 企业所在部门或行业的特点

企业所在部门或行业的特点以及企业现在经营的业务和产品的性质也会影响对战略模式的选择。譬如，有些部门和行业本身拥有较大的经营空间，又符合社会技术经济的发展趋势，从而拥有良好的发展前景，而本企业的产品又具有独到的优势，在这种情况下，国际企业就会致力于在部门或行业内部的发展，倾向于选择横向发展的模式。有时为了巩固已有的优势，也采用纵向发展的模式，而较少选择混合发展的模式。在某些情况下，如果进入其它行业或部门开展经营的障碍太多，或是难以克服，尽管其很有吸引力，企业还是会放弃而固守原有的部门和行业。

4. 决策者的偏好

国际企业决策者的经营思想和作风对战略模式的选择也有很大的影响。比较保守求稳的决策者会偏好横向发展模式，而富于开拓冒险精神的决策者则偏好混合发展模式和纵向发展模式。

5. 国际经营环境

当国际经营环境比较宽松，经济处于较景气的发展阶段时，国际企业就会比较多地选择更富于扩张性的混合发展模式，以求把握住更多的发展机会；反之，如果经济处于不景气时期，国际企业就会选择带有收缩性的横向发展模式，以固守原有的部门和行业的业务，等待时机，再图发展。

需要指出的是，国际企业对战略模式的选择有两个特点。第一，模式选择和运用中的相互渗透，即任何国际企业的发展都很难简单地归结为某一种模式。实际上在同一时期、同一阶段，国际企业可能同时选择采用两种或更多种发展模式。譬如，在横向发展的同时，又有纵向的发展。甚至还有混合的发展。第二，模式选定之后，并非长期不变，而是会随着企业内外部环境的变化而变化，在某一时期，选择采用这种模式有利，而在另一时期，可能选择采用其它模式更好。

案例分析

瑞典家用电器公司 (Electrolux)

世界上最大的家用电器生产商——瑞典家用电器公司(Electrolux)是第一个在市场销售真空吸尘器的公司。但不是所有标着“Electrolux”的产品都是出自瑞典的公司，如Electrolux真空吸尘器从60年代到1987年都是由美国生产销售的，而瑞典的公司也生产Eureka真空吸尘器。

瑞典家用电器公司刚开始进入国际市场时，通过附加销售赢得规模经济。瑞典的市场大小，不象大国的竞争对手那样有本国市场吸收固定成本。当出口不可能进行附加销售时，家用电器公司仍能通过建立国外公司赢得一定的规模经济。因此研究与开发费用和一定的管理费用可以分摊到国外企业赢得的附加销售上。瑞典家用电器公司还把目标集中在标准产品上，以获得进一步的规模经济。

60年代以前，瑞典家用电器公司主要集中在真空吸尘器生产和自身设备建造，以达到扩大市场的目的。70年代，公司通过购买与其生产线不同的公司得到大规模的扩展。对方原打算增加生产线进行内部发展，其利润却使家用电器公司能够购买大量公司。公司买下两家瑞典生产家用电器和洗衣机的公司，认为可以利用公司已有的国外销售网增加这些公司的销售。1973年，瑞典家用电器公司购进瑞典另一家已有广泛的国外销售网点的公司——Facit，买下美国和法国的真空吸尘器厂。为了完全控制真空吸尘器的销售，公司买下了瑞典和美国的商业清洗服务公司。它还购买了法国厨房用具厂——Arthur Martin、瑞士家电厂——Therma 和美国炊具厂——Tappan。

除了 Facit，公司买下的工厂的生产线能够相互补充，使它们“新的母公司”能赢得一定的规模经济。然而不是所有被买下的工厂产品都互相有关的，因此公司把无关的企业卖掉。如 1978 年瑞典家用电器公司买了一个生产多种产品的瑞典公司 Husqvarna，因为公司看中它的厨房用品生产线。公司卖掉了 Husqvarna 的摩托车生产线，但另一个链锯生产设备却卖不出好价钱，它便买下了加拿大和挪威的链锯厂，成了世界上最大的链锯生产商之一。

1980 年瑞典家用电器公司宣布准备购买与其 70 年代购买所不同的公司，它用 1.75 亿美元买下瑞典主要的金属生产和加工厂——Granges，这是它迄今出价最高的一笔买卖。Granges 本身是一个多国公司（1979 年销售额 12 亿美元），50% 的销售在国外。两家公司的董事说：购买这家公司的最大优点在于把 Granges 的铝、铜、塑料及其它材料与家用电器公司的家用产品一体化了。许多分析家认为，家用电器公司出价购买是因为当时瑞典一家很大的联合企业——Beijer invest 准备购买一个有色金属矿产公司。

买进 Granges 以后，家用电器公司再次购买家用产品公司，它买下意大利的 Zanussi。成了占欧洲市场 23% 的大家用产品制造商。1986 年，买下美国 White 联合工业公司，它生产的家电商标有 Frigidaine、Kelvinator 和 Gilbson 等。

瑞典家用电器公司成了全球性的家用产品制造商。尽管过去它只是一家产品很少销往国外的公司。不同国家的厨房规格不同，很难做到国际标准化，但家用电器公司相信工业国家的生活方式越来越接近，因此公司可以通过技术突破和设计获得规模经济。

同时，其它制造商也通过联合得到发展。如 Maytag 买下了 Magicchef、Admiral 和 Norse 商标。下表所列是世界主要家用产品竞争者。

1991 年，瑞典家用电器公司总裁 Anders Scharp 说三公司的联合已不能通过购买家用产品公司而发展，必须把目标集中在户外产品和商业用品上。

思考讨论题

1. 瑞典家用电器公司是如何改变其策略的？又是怎样影响其直接投资的？

2. 主要通过购买其它公司进行扩张与过去添置公司自身设备相比有什么主要优点和可能出现的问题？

3. 瑞典家用电器公司应该不应该买下 Granges？

4. 将来家用产品全球竞争情况如何？瑞典家用电器公司将采用什么策略？

第十二章 国际经营方式

国际企业是以国际市场为舞台来开展经营活动的。在第一章中，我们论述了国际企业的形式和活动范围。就其业务活动的种类与范围来说，确实十分广泛。但是，如果从活动是否涉及经营管理以及涉及的程度来看，我们可以把国际企业的活动方式分为以下三类：第一，商品出口与间接投资；第二，技术授权与灵活投资；第三，对外直接投资。第一种方式商品出口与间接投资，只是纯粹的商品与资金的运动，并不涉及管理职能的转移，因此这种方式基本上不涉及海外经营管理权。第二种方式技术授权与灵活投资，往往在技术、设备（产品）、资金对外输出的同时，伴有一定程度或部分的管理职能的对外延伸，因此，这种方式部分涉及到海外经营管理权。第三种方式对外直接投资则直接涉及海外经营管理权。

本章主要介绍国际企业上述几种经营方式的具体内容、选择依据，并进行利弊分析。

第一节 商品出口与间接投资

一 商品出口

商品出口往往是一个国内企业发展成为国际企业的第一步，是企业开展国际经营的初始方式。

（一）国际企业进行商品出口的动因

国际企业开展商品出口的动因主要有以下几个方面：

1. 利用规模经济，降低生产成本。当企业的产品市场局限于国内，而国内市场的绝对容量不足以使企业的生产达到经济规模，或者拓展国内市场十分困难，代价很高时，企业就会转向国际市场，通过产品出口来使企业的生产达到经济规模，从而降低成本，增强企业的市场竞争力。

2. 利用过剩的生产能力。当国内的市场供求关系发生变动，使得一部分生产能力闲置或过剩而暂时难以转产时，企业即会通过产品出口，争取国际市场的需求来消化这部分过剩的生产能力。例如我国 80 年代末期，全国电风扇的生产能力超过了实际的国内市场需求，这一方面导致国内市场竞争非常激烈，另一方面也迫使部分企业将眼睛转向国际市场，通过产品出口来保持产销平衡。

3. 跟随顾客与竞争者。当国内与本企业有产品购销关系的企业的业务发展到国外时，为了保持这种关系，本企业产品也随之出口。有时，当竞争对手将产品出口到国外某个市场时，为了防止对方取得垄断优势，本企业的产品也随之出口，以避免不利的竞争地位。

4. 试探国外市场，降低经营风险。由于国外经营面临的不确定性因素很多，因而其经营风险远大于国内经营。有的厂商为了降低国外经营的风险，宁可选择产品出口而不愿到国外去生产，即使国内生产存在诸如成本较高等不利因素也在所不惜；也有的厂商虽有志于开展国际经营，但为稳妥起见，或限于本身缺少国际经营的经验、人才或财力，而从出口商品开始，试探国

外市场。

(二) 当今世界商品出口格局

当今世界商品出口的格局体现在以下几种趋势上：

1. 追求出口商品结构的高级化。由于在世界市场上，与工业制成品相比，初级产品的价格日趋下跌，而在工业制成品中技术含量高的，特别是那些高新技术产品占有越来越大的竞争优势，因此，追求出口商品的高级化已成为一种趋势。

2. 在一般商品贸易量增加的情况下，技术贸易发展迅速。

3. 出口产品的非价格竞争日趋激烈。在以往的产品竞争中，价格是主要的竞争因素。现在，除了价格竞争外，非价格竞争十分激烈。比如质量上的竞争，售后服务上的竞争，结算方式上的竞争，有时厂商还借助于本国政府的力量来开展竞争。

4. 区域自由贸易与全球贸易保护主义并存发展，贸易与非贸易壁垒越来越多。当今世界经济发展的特点表现在两个方面：第一，世界经济一体化趋势日益加强，各国之间的经济联系越来越密切，随着货物、资本、技术、管理、人才在世界各国之间的广泛交流，一国的资源、生产和消费日益具有世界性质。第二，区域经济朝着集团化方向发展。地理上相邻或相近，政治社会文化差距较小，经济上互有需求的几个国家以多边或双边协议的方式建立起比较稳固的经济联盟或集团。在集团内部，降低或取消各国之间的关税，消除各种贸易与非贸易壁垒，实行资本、货物、技术、人才的自由流动，而对区外的国家则制订统一的贸易政策，实行所谓“公平对等贸易”原则（如欧洲统一市场），在实际执行过程中，则通过各国繁多的贸易与非贸易壁垒来阻碍区外商品的流入。在当今世界上，贸易与非贸易壁垒已成为一国对外经济政策的一部分。

(三) 国际企业扩大商品出口的策略

国际企业要扩大自己产品的出口，除了自身要在研究国外市场行销，提高产品质量，降低成本，改善售后服务等方面作出不懈努力外，还应该积极地争取一切有利于企业扩大出口的外部条件。这些条件主要有：

1. 争取本国政府在经济上的直接支持。从当前各国的对外贸易政策来看，无一不是采取各种措施来支持鼓励本国产品的出口。因此，争取本国政府的支持应是国际企业扩大出口的重要策略。

各国对本国产品出口的支持鼓励政策不一，但基本形式主要有以下几种：

第一，有关出口金融方面的政策。对于本国出口产品的企业，在金融上给予支持。包括：提供出贝信贷。在出口货物价值很高，进口方一时难以筹措足够的资金而希望延期付款时，为了使出口企业不致因此而发生资金周转困难，由政府指定的银行提供专项贷款。该款项可以直接贷给进口商或进口商的银行，支持产品出口，该贷款一般利率比较优惠。收购出口商应收帐款。即在出口商因出口暂付资金而有大量应收帐款，致使资金周转发生困难时，由政府指定的银行收购出口商的应收帐款。

第二，有关出口保险制度。产品出口贸易比国内贸易面临更多的风险。诸如进口国政策剧变、政局动荡等等，都有可能使贷款不能及时收回，甚至根本不能收回。为了鼓励出口，减少出口商的出口风险损失，某些国家采取由国家指定的机构进行出口保险的方法，如果货物出口后收不回贷款，出口企业可从保险机构那里收回贷款。例如，1962 年在美国进口银行的控制下，由大约 60 家从事海上、火灾及意外保险的公司联合组成了美国海外信用保险协会，对美国厂商的出口提供保险。

美国的出口信用保险分为两种，即综合保险（政治风险与商业风险）和单一保险（政治风险）。在综合保险的情况下，负责赔偿 95% 的政治风险损失和 90% 的商业风险损失。

第三，有关出口财政方面的政策。许多国家除了通过提供出口信贷与保险来支持本国企业出口外，还在其财政上给予补贴，其中最常见的做法就是对出口产品减免税，或者延迟纳税。

第四，某些外汇短缺的国家对企业为生产出口产品所需进口的原材料、零部件，在关税、通关手续上给予优惠、并在外汇使用上给予支持。

2. 以进为出。在当今世界上，没有哪个国家愿意敞开大门让外国商品自由进入。为了扩大企业产品出口，应该尽量把进口与出口联系起来，在可能的情况下，扩大从该国的进口以做为扩大出口的基础。比如，扩大从该国进口原材料、零部件就有利于扩大对该国的制成品的出口。

3. 利用本国政府对外国政府的贷款来扩大出口。政府间的优惠贷款其条件之一就是借入国必须用贷款的部分资金从贷款国购买有关的商品。由于在这种情况下进口国不会对进口商品给予限制，因此，国际企业若能争取到这种订货是比较有利的。

4. 利用国际金融组织特别是世界银行贷款项目常要求招标采购的机会，扩大出口。这种招标采购一般不限定地区，进口限制条件较少。

5. 利用本国货币贬值之机，扩大出口。当本国货币对外贬值时，国外币表示的本国出口商品的价格下跌，从而增强了产品在国际市场上的价格竞争力，可以扩大销售，同时又可避免倾销之嫌。

二 间接投资

间接投资是指国际企业通过借贷资本，借款给国外的企业或银行。国际企业在进行间接投资时，不直接参与企业的筹建和经营管理，对所建立的企业没有控制权和支配权，既不承担经营风险，也不参与利润分配，只是到期收回贷款本息。间接投资的方式分为贷款和购买债券两种。

国际企业进行间接投资的原因主要在于：

第一，当国际企业除了资金外，缺少生产经营所需要的技术、管理经验和人才，从而难以进行直接投资时，便进行这种不参与企业经营管理的间接投资。

第二，当直接投资办企业风险较大时，国际企业也会选择进行间接投资，后者的风险较小。

第三，企业在资金周转过程中存在某些零星闲散资金，或者虽然有一笔数量较大的资金，但却不足以开办一新项目所必需的数量，这时，企业就会将上述资金用来进行间接投资。有时，在某些特殊情况下，由于间接投资获

利很高，企业也会从其它方面抽调资金进行间接投资。

第四，相对于直接投资而言，间接投资在资金调度、投资转移、变现能力方面比较有利。因此，国际企业一般在进行直接投资的同时，还保持一定数量的间接投资，以增强企业财务的稳定性和灵活性。

第二节 技术授权与灵活投资

一 技术授权

（一）技术授权的概念

技术授权是国际企业跨国经营的一项重要内容。所谓技术授权，是指技术的所有者将使用、制造和销售该技术及其产品的权利有偿地授予他人。

技术从其表现形态来看有三种：

第一，知识化技术。这是一种可以借助于某种物质载体而存在的技术。其基本的存在形态是技术图纸、计算公式、配方方案、工作程序等等。只要具备相应技术知识的人，就能通过这些载体而了解掌握这些技术。

第二，经验技能化的技术。这是一种尚未借助于某种物质载体或无法借助于某种载体，只能潜存于人体之中的艺术。只有当掌握这类技术的人在一定的条件下表现出来，如通过示范、表演等才能进行技术的传授。

第三，物化的技术，即以机器设备形式存在的技术。技术授权中的技术主要是知识化和经验技能化的技术，即通常所说的技术软件，有时也包括与软件技术密切相关的，对掌握软件技术来讲是必不可少的机器设备，即技术硬件。

（二）技术授权的内容

技术授权的内容主要包括三项，即专利技术、专有技术和商标的授权。

1. 专利。专利是一种国家为鼓励和保护技术发明，在法律上授予技术发明人在一定时间、一定地域范围内独自享受对该技术的使用、产品制造与销售的权利。未经本人许可，任何人不得运用该技术，否则即为违法。专利技术的持有人为了更好地控制和利用该项技术为自己谋取更多的利益，往往不会把该技术的全部秘密公布于众，而是将最为关键和核心的部分隐藏起来。

2. 专有技术。这是指那种依靠保密手段，而不是通过法律手段来保护的，为个别企业所独占拥有的技术，也称为技术秘密或技术诀窍。这种技术一旦泄密，他人就可以无偿使用，而其当初所有者也就丧失了独占权。因此，国际企业在进行专有技术的转让时，应要求对方未经许可不得向第三者泄露所获得技术。

3. 商标。商标本质上不是技术，但是由于商标作为企业产品的一种标志，往往同时代表了产品的一定质量水平，间接地反映了出制造加工产品的技术水平的生产企业的信誉。一个在市场上已为公众熟知和喜爱的产品，其商标本身就是一笔巨大的财富，因为消费者常常根据商标来选择购买商品。因此，在技术贸易中，技术的引进方往往要求转让方在转让专利技术与专有技术的同时，转让商标的使用权。

（三）技术授权的类型

根据技术转让方授权的大小程度的不同，我们可以将技术授权分为以下几种类型：

第一，独占许可。指许可方给予被许可方在规定地区、规定期间内有制造、使用和销售某项技术产品的独占权或垄断权，而技术许可方及任何第三者都不得在这个规定地区内制造、使用或销售该技术产品。

第二，排他许可。指技术许可方和被许可方在规定的地区内部有制造、使用和销售的权利，但许可方不得将此种权利给予第三者。

第三，普通许可。指技术许可方给予被许可方在规定地区内有制造、使用和销售的权利，而许可方自己仍保留自己或转让给第三者在这个地区内制造、使用和销售的权利。

第四，可转售许可。即技术的被许可方有权将其所得到的权利以自己的名义再转授给第三者。

第五，交换许可。即双方以各自拥有的专利技术与专有技术等价交换使用。

（四）国际企业进行技术授权的原因与利弊分析

国际企业进行技术授权的原因主要有以下几个方面：

1. 适应国际经营环境变化。随着各国经济的发展，人们逐步认识到技术在一国经济发展和企业竞争中的作用。上至一国政府的政策，下到一个企业的经营战略，都越来越多地限制单纯的商品进口，而要求出口商在出口商品的同时转让技术。以技术换市场已成为一种国际企业面临的抉择。为了不失去市场或开拓新市场，许多国际企业被迫转让技术。

2. 延长技术的经济寿命，争取更大的利益。某一项技术对一个具体的地区或市场来讲，它的经济寿命总是有限的。从而给技术所有者带来的利润也是有限的。但是，如果将技术的运用着眼于多个市场，当各个市场的技术水平高低不一时，在技术水平较高的市场上属于即将淘汰的技术，在技术水平较低的市场上，却正是成熟期或成长期甚至是投入期的技术。这样通过转移就延长了技术的经济寿命、从而能够带来更多的利益。

在实践中，国际企业可以对不同国家和地区、不同市场的技术进行梯度分析。首先将所掌握的技术授予那些有良好的技术基础，市场规模巨大，可获利益较多的国家和地区。待所转让的技术在这些市场上已获得充分的利益，而技术生命走向成熟或终结时，再将该技术向次一级的国家和地区转移，依次进行梯次转移。如图 12—1 所示：

3. 分摊技术与开发费用。现代科技向着高精尖方向发展，研究开发一项新技术的成本越来越高。通过技术转让，可以分摊技术与开发费用。

4. 由于很多国家的专利法与商标法规定，经批准注册的专利和商标在一定时间内必须投入实际使用，否则法律就不再提供保护。为保护企业的专利与商标不受侵犯，国际企业如果本身在该国或地区不具备直接使用该专利技术与商标的条件时，进行技术授权就是必然的选择。

5. 技术授权有利于扩大企业的声誉，扩大企业技术控制的市场范围，并可以带动企业相关的中间产品的出口。在直接商品出口受到关税或其它贸易条件限制的情况下，由技术授权带动产品的出口是保持和扩大出口的一种有效手段。

对外技术授权的不利之处在于：

第一，容易将被许可方培养成未来的竞争对手。因为技术的转让同时就意味着本企业技术优势的降低或消失，有时在转让技术的同时，许可方就出让了一部分市场。

第二，由于技术授权基本上不涉及企业的经营管理，难以建立本企业在国际市场持久稳固的影响，特别是对本企业的产品生产与出口营销没有什么直接帮助。

第三，技术授权中双方的关系要比出口贸易双方的关系复杂得多，面临的不确定性因素也较多，因而具有较大的风险。

第四，被许可方可能通过引进技术而发展出一个庞大的市场，获得巨大的利益，而许可方所获技术转让费是极为有限的。

第五，技术一旦转让出去，本企业往往难以进行有效的控制，特别是商标使用权的转让，如果对方生产的产品质量不合要求而以本企业商标销售，将损害本企业的产品声誉。

（五）国际企业在开展对外技术授权时必须考虑的几个问题

1. 技术授权的必要性

技术是决定企业竞争致胜的关键性因素之一。因此在一般情况下，国际企业是不会轻易转让技术的。能否将技术转让主要考虑以下几个因素：

第一，技术的垄断程度与本企业的技术战略。如果这项技术只为本企业独自所有，并且与其它企业保持着较大的技术差距，而市场前景又很好时，就不应该转让这项技术，因为本企业垄断该技术所能得到的收益将大于技术转让所得到的效益。

第二，企业的市场战略与对技术的控制能力。如果技术引进方所在地是本企业产品的自有市场，或者本方对技术的控制能力不强，一旦转让出去有丧失控制的可能时，则不应转让技术。

第三，与其它经营方式相比，成本与收益如何。

2. 对引进方的资信审查

如果决定将某项技术对外转让，那么对引进方的资信审查就是一个十分重要的问题。因为对方的资信情况如何直接关系到本方技术转让的预期收益和战略意图能否实现。

对被许可人的资信审查主要包括以下几个内容：

第一，商业信誉调查，即被许可人的一贯经营作风如何，外界对其信誉有何评价，是否诚实可靠。

第二，管理、技术与财务上的能力。被许可方要吸收消化引进的技术并使之发挥效益，必须在管理、技术与财务上有良好的基础。

第三，产品的市场前景及该企业目前产品的市场地位。

第四，企业的社会形象与客户关系。

3. 对转让的技术实行有效的控制

转让技术并不意味着要完全放弃对技术的控制，相反，许可方要通过各种形式进行控制。控制的方式主要有这么几种：（1）选择适当的转让方式。如普通认可，或排他性许可。（2）在许可协议中附加某些限制性条款。如对产品销售地区再转让、转让技术的革新与发展方面的限制与规定。（3）直接派员检查和控制被许可方的生产工序与产品质量，争取握有对产品质量的否决权。（4）延迟某些关键技术、关键原材料、零部件加工制造工艺的技术转让。

4. 选择正确的计价支付方式

选择怎样的计价支付方式直接影响技术转让双方的权益与风险的分担。

在国际技术贸易中，技术转让费的计价方式主要有三种。

（1）一次总算方式。这种方式是在签订合同时将技术转让的全部费用一次总算定死，具体支付可以一次付清，也可分期付款。

（2）提成支付方式。指在合同签订时并不具体确定技术转让费的总项，而是规定技术转让方在一定时期内，从引进方技术投产后的经济效益中提取一定比例作为技术转让费。

采用提成支付方式必须确定几个因素

第一，提成基数。提成基数可以选择产量、利润和销售额。以产量作为提成基数对被许可方不利，因为生产出口产品不一定都能在市场上销售出去，从而引进的技术并没有实现其价值，因此不能按产量提成。以利润作为提成基数对转让方不利，因为销售出去的产品并不一定都能赚回利润，而这可能是生产技术以外的原因所造成的。以销售额为提成基数，更确切地说，以净销售额为提成基数是一种比较公平的计算方式，也是国际上比较通行的做法。所谓净销售额，是指从总销售额中扣除与引进技术无关的一些产品价格，如进口材料、元器件、包装费用、保险费用、各种税费和销售退回、折扣价格等所剩余的部分。

第二，提成率。它是指许可方从引进方利用转让的技术所创造的经济收益中分享的比率。提成率有固定提成率与变动提成率之分。对引进方来讲，一般选择变动提成率，即随着合同产品销售额的不断增加而逐渐降低的提成率，以限制许可方获得的技术转让费过多。有时，许可方为促进引进方尽快将转让的技术吸收消化，投入市场产生效益，也愿意接受变动提成率。不过，固定提成率对许可方可能更有利。

第三，提成年限。在提成基数的提成率既定的情况下，提成年限长短直接决定双方收益的大小。因此，在确定提成年限时，必须首先分析技术投产后的若干年内，企业产品在市场上的销售量和所能获得的经济效益，特别是要分析产品投入市场发展速度的快慢。对许可方来讲，如果产品投入市场后规模扩大的速度较慢，就会减少自己的收益。

第四，最高提成与最低提成。对技术的许可方来讲，为了保护自己的利益，防止技术引进方在技术投产后因经营管理不善，或市场需求发生变动而影响提成费，可以提出最低提成费的要求，即规定在一定的期限内，无论技术引进方的生产或销售情况如何，提成费的支付不得低于某一数额（即最低提成额）。当然，从技术引进方的角度来看，为了保护自己的利益，也可相应提出“最高提成费”的要求，即每年提成达到一定数额时，即使产量和销售量再增加，也不再增加支付。

从总体上来看，对技术转让方来讲，一次总付方式比较有利，收入的风

险较小。而采取提成支付的方式，由于收入依赖于引进方运用引进技术所获收益的好坏，因此承担着较大的风险。不过另一方面，在一般情况下、提成支付方式下累计所获得的技术转让费要超过一次总付方式。在具体选择时，应在收益与风险之间权衡。

对技术引进方来讲，选择提成支付方式比较有利。主要是该方式使得技术转让方的收益与引进方运用引进技术所产生的效益直接相关，增强了其对企业技术转让效果的关心。此外，也有助于均衡企业的财务负担。当然，如果引进的技术不是十分复杂，而本方的吸收消化能力较强，也可采用一次总付方式。

(3) 入门费与提成支付相结合方式。这种方式是在合同签订之后，先预付一笔款项，称之为入门费，以后再按照规定每年支付提成费。从入门费的性质和内容上来着包括以下几个方面：

第一，定金。技术引进方首先支付这一笔款项，进一步确定了双方的买卖关系，可以促使转让方积极地履行合同。

第二，支付先期费用。主要是技术转让方在谈判中接待引进方的来访与考察、准备和提供某些资料所发生的费用。

第三，披露费。由于在技术贸易中，技术转让方必须公开其技术的某些措施和资料，以便引进方考察。这样就会泄露某些技术秘密，为此引进方应给予一定的经济补偿，以弥补其已经或可能的损失。

入门费的高低，主要看引进方的资信情况、技术的先行程度、双方的关系。

入门费与提成支付相结合的方式也是国际技术贸易转让中常用的支付方式。

二 灵活投资方式

(一) 灵活投资的概念

灵活投资方式是指合同双方就共同进行某项经济业务所采取的一些特殊的经济合作方式。它通常把资本投资活动、金融信贷活动和贸易活动结合起来，而以贸易活动为主，因此既区别于直接投资办企业的方式，也区别于债券、股票等间接投资方式和单纯的进出口贸易。

(二) 灵活投资的具体方式

目前，在国际上比较通行的灵活投资的方式有来料加工、来件装配、来样加工、补偿贸易、国际租赁等。

1. 来料加工、来料装配与来样加工

来料加工是指一国的厂商（承接者）承接国外厂商（委托方）提供的原材料和包装材料，根据委托方的技术质量要求进行加工生产，产成品在规定时间内交付给委托方，而承接方只收取固定的加工费的一项贸易业务。在来料加工中，承接方不负责产品销售及其经营风险。

来件装配与来料加工相似，指一国的厂商（承接方）承接国外厂商（委托方）的零部件，按其规定的技术规范要求装配成成品，再交还给委托方，

承接方只收取固定的装配费的一项贸易业务。

来样加工是指一国的厂商（承接方）根据国外厂商（委托方）提供的产品的样式、规格、花色等各项要求，用自备的原材料生产成品，供委托方销售或使用。承接加工的一方收取加工费。

2. 补偿贸易

补偿贸易是在信贷基础上进行的一种特殊的贸易方式，其特点是一国厂商在出口技术设备时，作为货款收取的不是现汇，而是进口方提供的产品实物。补偿贸易的基本做法是，一国的厂商向另一国的厂商出口机器设备或生产技术，其货款进口商不用支付现汇，而是在技术设备投产后，用该技术设备生产的产品，或者用双方商定的其它产品进行偿还。若只用该技术设备直接加工的产品进行偿还，称之为“直接补偿”；若用其它产品偿还的叫“间接补偿”；若部分用直接产品，部分用间接产品或部分用现汇偿付，则称之为综合补偿。有时直接补偿方式也称之为返销方式，而间接补偿方式则称之为回购方式。

3. 国际租赁

租赁是指出租人根据承租人即用户的要求以其自有资金或向金融机构贷款，从制造商那里购买承租人已经选定的设备（也可以是出租人已购备租的设备），然后将之租给承租人使用，并按双方商定的承租期限收取租金，出租人享有法律上伪设备所有权，而承租人拥有规走期限内的使用权和受益权的一项经济活动，由于在这当中除了出租、承租外，还涉及到购买问题，因此称为租赁贸易。

租赁业务涉及到三个当事者，即出租人、承租人和供货者（有时还涉及到贷款的银行）。如果这三者分属于两个或三个不同的国家，则称之为国际租赁。

（三）国际企业开展灵活投资的意义

1. 以简捷的方式获取国外的廉价的自然资源和人力资源，降低经营风险，使整个生产经营更有弹性、灵活性。灵活投资中的委托加工装配主动权掌握在委托方手中，委托方可以随时根据市场的变化增加或减少订单，而无须对整个企业的生产经营进行大规模调整。一旦被委托方国家发生不利的变化，可以迅速转移业务，避免风险。

2. 扩大产品出口。在当今世界上单纯直接的产品出口往往受到种种因素的制约，而通过补偿贸易、租赁等方式进行往往受到国家的欢迎。

3. 为直接投资作试探性的考察。当国际企业对其有意进行直接投资的投资环境尚存疑虑，或者对合营伙伴尚存疑虑时，往往先用灵活投资的方式进行试探。如果试探的结果很好，则可以此为基础发展为直接投资，如果试探的结果不佳，则不进行直接投资。

第三节 对外直接投资

对外直接投资是指一国的企业或个人在国外建立企业，并对该企业的经营管理拥有一定程度控制权的投资活动。对外直接投资是企业跨国经营的高级形式，也是国际企业走向成熟的标志。它不仅有货物与技术的输出，而且，

也更为重要的是，它直接介入企业的经营管理，管理职能的输出成为重要的内容。

国际企业的对外直接投资，通常以在国外设立子公司或分公司的形式进行。

一 国际企业对外直接投资的动因

国际企业对外直接投资的动因是复杂的，既有外部环境的影响，也有主观的要求。大致可归纳为以下几个方面：

1. 利用资源。由于各国的自然资源的禀赋不同，当某个企业的生产经营严重依赖于自然资源，而本国又不能在数量、质量、成本等方面保证供应，并且进口的方式在成本及稳定供应方面受到限制时，就会在资源所在地直接投资办企业。

与自然资源相类似，由于各国经济发展水平不同，人力资源的供需情况也不同，在各国之间存在人力资拒的成本差异。当一国企业的产品成本中，人力资源成本占的比重较大时，降低产品成本、提高产品的市场竞争力的重要途径之一就是产品生产转移到人力资源丰富、成本较低的国家。

2. 争取市场。对一个企业来讲，在市场这个问题上有两项工作要做：一是如何维持或提高原有市场的份额，二是如何开拓新的市场，实现市场的替代、转换和扩大。

一个企业可能原先通过出口的方式而在某个国家的市场上占有一席之地，但后来该市场发生变化，如更多竞争者进入，其中既有本国的也有其它国家的，特别是在有当地厂商参与竞争的情况下，该国或地区的当局往往会采取某些保护措施，这就使得出口的方式将在该市场竞争中处于不利地位，甚至完全不可能继续采用出口方式。为了维持原有市场，被迫进行在当地设立企业就地生产销售。例如我国企业原是北也门的主要洗衣粉供应商，自1985年起，北也门政府逐步禁止洗衣粉进口，为了不失去原有的市场，我国企业于1984年在当地合资创建了洗衣粉厂。

有时，某个市场前景广阔，潜力很大时，往往会导致国际企业的直接投资，以求迅速而牢固的占领这个新市场，即使暂时无利可图甚至亏本也在所不惜。

3. 获取先进技术。技术是决定企业市场竞争成熟的决定性因素之一。为了使本企业在技术上保持优势，在技术先进的国家投资设厂，可以迅速地捕捉到技术发展的最新信息，跟踪新技术的发展趋势，并及时研究开发和引进新技术、新工艺。日本许多大公司在美国硅谷地区投资设立的许多企业直接的目的就是跟踪和获取先进技术。

4. 跟踪竞争者与赶潮流。在几家有较强竞争关系的厂商之间，当其中的某一个率先对海外某一市场进行直接投资时，其它几家为防止对手在该市场上建立起垄断地位，就会跟踪而至，进行防御性的直接投资。因此这种投资纯粹出于竞争上的考虑而不是利润上的考虑。

有时，同行业甚至不同行业中的某些公司在海外投资获得巨大成功，会对其官公司产生“示范”效应，导致无理性选择，认为对外直接投资乃是时代的要求和潮流，必须紧紧跟上。这种情况下的投资决策感情色彩较多，对企业的现实条件考虑较少。

5. 获取规模经济效益。现代化的大生产方式一方面使得专业化和协作的分工超越了国界，另一方面也使生产和消费本身超越了国界。这就使得规模经济的实现必须在超越国界的基础上才能达到。就一个现代化的大型企业来讲，它需要在多个国家进行协作生产，在多个国家进行产品销售，才能充分发挥其规模优势。这就使得企业必须进行跨国的直接投资，以形成一个超越国界的生产与销售网络。

6. 挖掘企业内部资源。某些技术经济比较发达的国家的企业，为了使自己闲置或更新淘汰的机器设备和技术的价值得以充分发挥，延长其经济寿命，利用与发展中国家的技术差距，以此为内容向发展中国家投资。

7. 通过内部化经营来保持竞争优势。当某些企业在技术知识、管理技能、人力资源等方面拥有独特的优势时，为了维护原有市场和在开拓新市场的同时不失去对上述资源的控制，往往采取对外直接投资办企业的方式来达到上述目的。有时当企业的名牌产品在海外销售过程中难以得到质量控制和保证时，该企业也会考虑在当地市场投资生产。以直接控制产品质量，维护产品信誉。

8. 外来的建议与限制。某些发展中国家为了引进外资，在不断改善本国投资环境的同时往往以承诺给予种种优惠对某些外国公司直接提出建议和要求，希望它们前来进行直接投资。这种建议和诱导常促使国际企业作出海外投资的决策。

外来的限制也会导致国际企业对外直接投资。比如国内市场已趋饱和，各竞争者的市场地位比较稳定，如果某一企业想扩大经营，提高自己的市场占有率，就会破坏现有的市场结构，在这种情况下，有可能遭到竞争者的报复。在某些追求竞争，反对垄断的国家如（美国），这种做法有可能触犯反垄断法而面临法律上的指控。这些外部限制迫使企业将眼光移到国外，迫使其对外投资以求得企业发展。

9. 克服贸易障碍。在当今世界上，以产品出口为主的直接贸易面临越来越多的障碍，因产品出口而引起的国与国之间的贸易摩擦愈演愈烈。以直接投资的方式到原来的出口市场设厂生产、就地销售或以此为基地开拓第三国市场，是绕过贸易壁垒，维持和扩大市场的有效途径。美国与日本在日本向美大量出口汽车、家用电器问题上的摩擦最终迫使日本企业向美国直接投资生产。

10. 寻求政治的稳定性。国家风险是国际企业经营中面临的重大威胁。为了保证企业资产的安全，许多企业将重要的资产投资于国家风险较小的国家。在这种情况下的投资，安全是考虑的首要因素，其次才是盈利。

二 有关国际直接投资的理论

如何从理论上来解释跨国企业对外直接投资的条件和原因，一直是研究国际投资理论的学者们所努力争取解决的重大理论问题。至今为止，有关国际直接投资的理论学说主要有五种。

（一）市场的不完全性与垄断优势学说

这一学说是 Stephen Hymer 在 60 年代首先提出的，随后又不断为后人所

补充和发挥。其基本内容是，一个企业如果对外进行直接投资，到国外从事生产经营，很显然，与当地竞争者相比，面临一定的附加成本，这种附加成本可分为三个方面：（1）由于远离公司本部而造成的通讯开支与运输支出；（2）由于东道国政府对国内厂商与国外厂商实行差别待遇所引起的支出增加；（3）由于文化、法律、制度和语言差别以及缺少当地市场知识所引起的成本增加。因此，对跨国企业来说，它必须拥有当地竞争者所没有的优势，这种优势使之能在克服上述附加成本后仍能具备竞争优势和获利能力。

对跨国企业来讲，这种优势一般包括以下内容：

第一，技术优势。如跨国企业拥有的专利技术、专有技术、著名商标、商誉、新产品和新工艺等。跨国企业的技术作用不仅在于这是其优势的核心内容，而且这些正是对东道国最具吸引力的东西。

第二，管理优势。包括管理经验、技能、管理人才资源等方面。

第三，组织优势。一般来讲，跨国经营的企业组织规模巨大，这种大规模的组织使之能获得两个方面的便利：一是能将资源集中在一起从事研究与开发，特别是在当今研究与开发所需资源的数量日益增加的情况下，这一优势更为明显；二是可以在生产、销售方面在更大的范围内获得规模经济利益。

第四，经营范围与经营空间上的优势。跨国企业或是在经营范围上或是在经营空间上分布很广，这就是使得其具有较强的抵御、承受、分散和回避风险的能力，甚至利用风险获取利益（如获取汇率风险收益），同时这种广阔的经营范围和经营空间也使得跨国企业能更灵活有效地调配资源。

跨国企业的上述优势是一种垄断优势，它只能存在于一个不完全的市场之中，因为在一个完全竞争的市场中，是无规模经济，无生产要素的移动，无产品差别化，无贸易限制的，因此商品贸易可以使各国的要素价格趋于相等，而且是国际经营的唯一可能形式，根本无需其官形式。一个不完全的市场或市场的不完全性通常表现在以下几个方面：（1）市场失衡，即市场供求力量的失衡。如要素市场的供求不一致，外汇市场上的价值背离等等。（2）政府所施加的扭曲和破坏，主要是政府实施的法令、政策人为地改变和扭曲了市场本身的调节机制，导致市场的倾斜。（3）市场结构不完全。由于前述两个原因导致了市场竞争结构的破坏，引发了垄断。（4）市场失败。由于生产技术的商品性质方面的不完全，使市场机能不能有效地分配资源。

（二）内部化学说

这一学说是从市场不完全性与垄断优势学说发展而来的。它的基本分析出发点是，在市场存在不完全性从而垄断优势得以确立的情况下，怎样才能使这一优势得以保持和发挥。

罗纳德·科斯在1937年研究企业的起源和均衡规模时曾提出这样一个观点：市场对从事某些类型的交易来说，既是昂贵的，又是低效的。利用市场的交易成本包括：发现相应价格的成本，确定合约双方责权的成本，接受合约有关的风险，有关市场交易应付税款等。这种成本有时很高。因此，对企业来讲，应在企业内部组织交易并使之内部化。

巴克利和卡森在此基础上作了进一步的发展，他们指出，不仅在最终产品市场上存在不完全竞争，而且在中间产品市场上也同样存在不完全竞争，这些中间产品不只是半成品、原材料，还有结合在专利权、人力资本之中的

各种知识。就企业而言，其目标是追求利润最大化，因此，当外部市场交易成本大高，垄断优势难以发挥和保持时，选择成本较低，而又有利于保持垄断优势的内部交易方式，即对外直接投资方式就是自然的事。

具体来讲，企业交易内部化的意愿是由以下几项因素决定的：（1）行业特殊要素，如产品的特性、外部市场结构和规模经济；（2）地区特殊要素，即地理上的距离和文化差异；（3）国家特殊要素，即政治和金融要素；（4）企业特殊要素，即管理的专门知识。

（三）区位理论

市场的不完全性导致垄断优势得以建立，而使垄断优势的保持和发挥以及外部市场交易成本与企业内部交易成本的差异导致了企业交易的内部化。

但是，很显然，市场的不完全性与垄断优势学说以及内部化学说有其不足，因为它们不能说明企业在拥有某些优势的情况下为什么就一定要选择对外进行直接投资的方式而不是选择出口商品或技术授权的方式来发挥优势，也不能说明为什么一定要选择去甲国进行直接投资而不是乙国。区位学说对此作了解释。该学说的基本观点是，市场的不完全性不仅存在于一国市场，同样存在于国际市场。由于国际市场的不完全性导致各国间的市场差异，在生产要素价格，市场规模、市场竞争强度、资源供给等方面差距较大。当本国以外的市场较之本国市场为企业的发展和盈利提供了更好的机会，并且，其有利性足以克服对外投资的风险与成本时，就会产生吸引力，对外投资就会发生。具体投资的场所，当然就是那种吸引力最强的市场。当然，国外市场提供的这种发展与盈利的机会只有直接投资才能利用。比如东道国为引进外资对前来设厂生产的外国厂商给予税收优惠，而对外国公司的授权与商品则无此优惠。影响国际市场不完全性的主要因素是：第一，各国政府的政策，如政府设置的贸易壁垒，政府制订的有关外资的政策等；第二，各国不同的社会政治经济体制与文化传统；第三，自然地理因素。

（四）产品周期学说

产品周期学说最先由弗农提出。该学说的基本观点是，企业的各种优势最终都体现在产品上。同时，一个企业所拥有的优势也是针对于某一个市场（区位）而言的。在产品生产的不同阶段决定产品的竞争能力的因素是不同的，因而优势也是不断转换的。

弗农将产品的发展分为以下三个阶段：

第一阶段：新产品阶段。这时新技术刚刚运用于产品生产，产品尚未定形。由于是新产品，市场上尚无竞争对手，消费者也无选择的自由。价格的需求弹性较低，发明该产品企业具有垄断优势，而有关产品设计等方面的技术知识是其优势的主要支持因素，这时的最佳生产地点只能设在本国。

第二阶段：成熟产品阶段。这个阶段有关产品本身的技术和生产逐步实行标准化，在这一阶段，竞争者和同类产品开始出现，产品的成本和价格日益变得重要。因为消费者有选择的机会，国内市场竞争的加剧，迫使企业在维持国内市场地位的同时，努力开拓出口市场。随着出口数量的增加，出口市场当地的同类产品以及其它外来产品也进入市场，原先比较宽松的出口市

市场环境会由于各种日益增多的贸易壁垒及不断提高的竞争强度而艰难起来，直接出口的成本和风险大幅度上升，迫使企业由出口改为就地投资设厂、生产、销售，以维持原有海外市场地位。

第三阶段：标准化产品阶段。在这一阶段产品已实现标准化，开始大批量生产，竞争者之间在产品技术上已无差别可言，有关技术、市场信息方面的知识的重要性大大降低，竞争的基础是价格。为了降低成本和价格，争取竞争优势，跨国企业就要在海外寻求生产成本较低的地区，将国内生产转移出去。

（五）国际生产综合学说

英国跨国企业理论专家邓宁对前述的各种有关跨国企业对外直接投资的学说进行了分析综合，形成了比较全面的理论。邓宁认为，跨国企业对外直接投资所能够依赖的优势可以归纳为三类：

第一，所有权优势。这是指跨国企业拥有外国企业所没有或难以获得的各种资产，主要是无形资产，如专利技术、专有技术、驰名商标、市场营销网络、管理经验与技能等。

第二，内部化优势。这是指跨国企业为了避免外部市场的不完全性而导致的较高的贸易成本和交易风险，以及有可能失去对企业独有资源的控制，而通过将交易行为内部化，用组织内部的交易取代外部市场交易，从而取得较低的贸易成本，降低经营风险，提高企业的贸易效率与经营的稳定性。

第三，区位优势。这是指某一国外市场相对于跨国企业母国市场在市场环境方面对跨国企业生产经营的有利程度。如果某一国外市场相对于跨国企业母国市场在市场环境方面非常有利于跨国企业的生产经营，那么，这一市场就会对跨国企业产生很大的吸引力。

邓宁认为，如果一个跨国企业同时具备上述3项优势，那么，它就会对外进行直接投资。

上述学说都是从某个方面或某几个方面对跨国企业的对外直接投资的行为作了解释。实际上，影响和决定跨国企业对外直接投资行为的因素是复杂多样的，并且往往交叉影响，因而上述几种学说的解释并非十分圆满，还有许多方面值得探讨。

第四节 国际经营方式的选择

我们在第一节中指出，国际企业的经营方式主要有三种，即出口贸易、技术授权与对外直接投资（为分析的方便这里不考虑间接投资与灵活投资方式）。

那么在实践中，国际企业是如何选择的呢？即在什么情况下，根据哪些因素和标准决定采用出口贸易、技术授权和对外直接投资方式的呢？在一般情况下，国际企业可采用以下两种方法来进行选择，这两种方法是：竞争优势判别法和成本比较判别法。

一 竞争优势判别法

这种方法是以邓宁提出的企业开展国际经营必须具备三组竞争优势，即所有权优势、内部化优势和区位优势为理论基础，从国际企业所拥有的优势的不同，而不同的国际经营方式要求国际企业具备不同的竞争优势这个角度来进行判别。

邓宁等国际企业问题的专家通过大量的实际调查之后发现，竞争优势与经营方式之间存在下列关系：

表 12-1 竞争优势与经营方式

是否具有竞争优势 国际经营方式	所有权	内部化	区位
对外直接投资	有	有	有
商品出口	有	有	无
技术授权	有	无	无

从表 12—1 中我们可以看到，当国际企业同时具备所有权优势、内部化优势和区位优势时，它可以选择对外直接投资的方式；而当国际企业具备所有权优势与内部化优势但无区位优势时，它可以选择出口贸易的方式；当国际企业只有所有权优势而无其它两种优势时，它只能选择技术授权的方式。

我们从表中还可以看到，无论选择哪一种方式，所有权优势都是国际企业必须具备的条件。

需要提出的是，第一，国际企业拥有的竞争优势在企业的实际经营中是不断发生变化的。已有的某些优势可能会因为主客观条件的变化而逐步削弱乃至最终丧失，另外的一些优势可能会从无到有，得以逐步建立和加强，因而随着国际企业拥有的竞争优势的变化，其国际经营的方式也应作出相应的调整。第二，当国际企业同时具备所有权优势、内部化优势和区位优势时，其既可以选择对外直接投资方式，也可以选择出口贸易方式和技术授权方式；在拥有所有权优势和内部化优势时，其既可以选择出口贸易方式，也可以选择技术授权方式。在上述情况下，国际企业该如何决断呢？

在上述情况下，竞争优势判别法是难以解决的。因为实际上，竞争优势判别法只能解决当国际企业不具备某种竞争优势时，就不能选择采用某种国际经营方式这一问题，而不能解决在都满足条件的情况下，进行优选的问题。例如，在所有权优势作为既定必备条件的情况下，如果国际企业不具备区位优势，那么它就不能采用对外直接投资方式；如果在不具备区位优势的同时，内部化优势也不具备，则出口贸易方式也不能采用。要解决上述问题就必须借助第二种判别法成本比较判别法。

二 成本比较判别法

该法的基本思路是，国际企业开展国际经营的最终目的是追求利润最大化。这实际上也是其在选择国际经营方式时所遵循的原则。在国际经营中利润的高低，成本是主要的影响因素，因此从这个意义上讲，成本最小是国际企业在选择国际经营方式时所直接遵循的原则。在这样的原则上，只要比较

各种经营方式下的成本，成本最低者即为应选择采用的最佳经营方式。

国际企业开展国际经营的成本主要有这么几项：

1. 国内基本生产成本（用 $C_{内}$ 表示）。这是指在母国进行产品生产时所耗费的成本，即产品成本。

2. 国外基本生产成本（用 $C_{外}$ 表示）。这是指若在国外生产则需支出的产品生产成本。

3. 国际经营成本。这是指企业因开展国际经营而发生的特别成本，它可以具体区分为以下三种成本：

（1）出口营销附加成本（用 M 表示）。这是指为使本国生产的产品能在国际市场销售而支出的成本，如海外运输费用，保险费用、市场调研费用等。

（2）国际投资附加成本（用 I 表示）。这是指国际企业在海外投资设厂，为熟悉和适应东道国的经营环境而支出的成本。

（3）技术优势丧失成本（用 T 表示）。这是指对外技术授权后，国际企业原来拥有的技术优势有可能丧失的风险成本。

根据上述成本划分，我们可以得到各种国际经营方式下的成本如下：

对外直接投资方式的成本 = $C_{外} + I$

对外技术授权方式的成本 = $T + C_{外}$

出口贸易方式的成本 = $C_{内} + M$

将上述三种经营方式下的成本两两相比较，我们就可以得到 6 种效果，可以根据结果选择最佳的国际经营方式，见表 12—2：

表 12-2 国际经营成本

成本比较	方式选择	理由
$C_{外} + I$ $T + C_{外}$	对外直接投资	对外直接投资成本低于对外技术授权
$C_{外} + I$ $C_{内} + M$	对外直接投资	对外直接投资成本低于出口贸易
$T + C_{外}$ $C_{外} + I$	对外技术授权	对外技术授权成本低于对外直接投资
$T + C_{外}$ $C_{内} + M$	对外技术授权	对外技术授权成本低于出口贸易
$C_{内} + M$ $C_{外} + I$	出口贸易	出口贸易成本低于对外直接投资
$C_{内} + M$ $T + C_{外}$	出口贸易	出口贸易成本低于对外技术授权

案例分析

跨国迪斯尼乐园

1984 年东京迪斯尼乐园完成了第一年的经营，一千多万人（9%来自其它亚洲国家）游览了公园，消费 3.55 亿美元，比预计多 1.55 亿美元。主要是因为原来预计每个游客平均消费 21 美元，而现在实际每人消费 30 美元。东京迪斯尼乐园第一年只有 130 万美元赤字，而原计为 1400 万美元赤字。分析家估计第二年会赢利。迪斯尼有限公司（WALTDISNEYCORPORATION）与日本东方土地公司（ORIENTALLANDCOMPANY）签约后，经过 5 年的规划和建设，才

取得这些成功。

尽管东京迪斯尼乐园采用日本的规模和格调，但它却是美国两个乐园的翻版，东京土地公司经理希望游客能感到他们看到的是如同美国迪斯尼那样的货真价实的东西，并且象享有经营特权的麦当劳连锁店在日本取得巨大的成功一样，因为日本的年青一代已接受了美国式的文化。

东京迪斯尼乐园开张的时候，正是日本人收入增长和闲暇时间增多的时候，这为乐园奠定了成功的基础。一位迪斯尼总经理说，第一家迪斯尼乐园在洛杉矶附近开张时，也正遇上收入和闲暇时间增多的时机，因而取得了成功。

东京的乐园与美国的乐园形式相差无凡，但并不是说它们的经营策略一样。最突出的也许是促销方式。在美国迪斯尼用自己的职员作广告，而在日本依靠日本的广告社，以适应文化差异。即使在日本，也不尽相同。例如其它地区的广告要比东京的广告做得详尽。在东京，乐园已家喻户晓，广告使人们更多地选用逗人的迪斯尼动物形象。

迪斯尼不向东京的迪斯尼提供资金，只在建造时提供主要计划、设计、制造和培训，设备完成后，提供咨询服务。建造时，迪斯尼收取一定的工作报酬，并从门票、商业、食品销售中收取专利权税。

东京迪斯尼乐园的成功使公司考虑将迪斯尼乐园向欧洲扩展。1985年公司宣布在两个国家中选址——西班牙和法国。公司估计可提供4万个永久工作职位，并能吸引大量的旅游者。两国便公开讨好迪斯尼，而迪斯尼则在两国之间公开挑拨，以刺激双方。西班牙提供两个地方供选择，并提供25%的建造费用，还宣称一年可以吸引4000万游客。法国保证一年有1200万顾客，迪斯尼认为这个数目可以保本。法国还同意用3.5亿美元扩建巴黎通往公园的铁路（这把公园与欧洲其它国家联接了起来）。由于巴黎所处的中心位置和每年的游客量，迪斯尼最终在1986年与法国政府签订了合同，公园已于1991年开放。

如果迪斯尼选择西班牙为园址，那就更象美国的迪斯尼乐园，露天游览，妙趣横生。巴黎的气候较冷，需要较多的室内景点。因此技术与历史台景是很重要的。

与在日本投资不同，迪斯尼在法国拥有少数产权，它还以其特殊贡献收取专利权税和其它费用。公园的投资为12亿美元，公园周围，包括旅馆、购物中心、野营地和其它设施的投资，又花12亿美元。

尽管公园会在经济上带来许多好处，但许多法国人担心，公园只不过与其它美国文化一起进一步取代法国文化。一本叫 *Le Nouvel Observateur* 的杂志刊登一幅漫画——一个硕大的米老鼠踏在巴黎式房屋的屋顶。但演员 Yves Montand 总结了大部分法国年青人的想法，说：“T恤衫、牛仔裤、汉堡包——没有人把这些东西硬塞给我们，是我们喜欢它们”。迪斯尼制造商为了抵制各种批评，在法国报纸上解释道：迪斯尼是法国后裔，它原来的名字是 *Disigny*，而不是 *Disney*。

思考讨论题

1. 迪斯尼在国外建立乐园的动机是什么？
2. 为什么迪斯尼在日本不拥有产权，而在法国却拥有少数产权？
3. 你认为要在国外经营中获得成功，除了案例中提到的，还需要什么经

营策略？

4. 迪斯尼还会在其它国家建立乐园吗？如果会，在哪些国家？
迪斯尼应考虑采取怎样的经营方式？

第十三章 经营战略

经营战略把企业的长远发展方向和目标变为具体的行动纲领，在企业中占有十分重要的地位。

对国际企业来讲，从逻辑关系的角度来看，企业要实现战略规划中提出的各项目标，必须从战略上依次解决好以下几个方面的问题。

第一，市场选择的问题，即应选择怎样的市场作为自己将来经营发展的舞台。

第二，企业在各市场上具体经营什么样的产品业务，向各市场推出标准化的产品还是差别化的产品。

第二，进入市场的问题，即以什么样的方式进入目标市场：收购还是创建？分公司还是子公司？

第四，股权问题。企业既可以设立独资公司，也可以设立合资公司。在设立合资公司的情况下，本企业应掌握多大的股权为宜。

第五，融资问题。企业应该怎样筹措发展所需的资金，什么样的方式成本最低，风险最小。

第六，人事问题。在国外开展经营并非一切人员都要由母公司派遣，在设立子公司成分公司的情况下，适当雇佣当地人是有利的。但是，如何使受雇佣的当地人习惯于本企业的管理思想和作风，如何使之能忠诚于本企业的事业乃是两个必须解决的问题。

第七，公共关系问题。企业的经营必然会涉及到社会的方方面面，如东道国政府、工会、社区组织、消费者、协作及竞争的厂商等等。怎样处理好与它们之间的关系，如何树立起本企业的良好社会形象，这将直接影响企业经营顺利开展。

在本章中，我们主要论述前四个问题，后三个问题将在其它章节中论述。

第一节 市场选择战略

一 市场背景分析

国际企业所要进入的市场是一个具体的存在于某一个产业、部门或行业的产品，这个市场往往要受更为宏观的因素或间接因素的影响，这些因素即构成了该市场的背景。

对一个市场进行背景分析，主要是从经济的角度对有关的经济因素的分析。分析的主要内容有：

1. 该国的宏观经济状况。包括国民生产总值，人均国民收入水平，以及这两项指标近年来的增长率与今后的增长趋势，通货膨胀与就业情况，该国的经济发展规划。

2. 该国的对外经贸状况。包括国际收支是否平衡，如有逆差，原因是什么；汇率是否稳定，是趋于上升还是下跌。

3. 该国的产业发展状况。包括该国目前的产业结构，国家今后重点发展的产业。各产业发展的重要制约因素。

4. 其它方面。如银行及金融制度，资本市场状况，工会及劳资关系，政府对工商业的管制等。

在对市场背景进行了分析，并基本给予肯定之后，即可进入到对具体市场实体的分析。

二 市场实体分析

所谓市场实体分析就是对某一具体的产品市场的状况作出分析和评价。市场实体分析包括以下几项内容：

1. 市场地位及需求分析。这里的市场地位是指该市场在该国经济或产业发展中的地位。如果该市场能符合该国经济或产业发展的目标，那么市场前景将会很好，即使当前市场规模很小，需求很少。对需求的分析包括从绝对量和增长率两方面对现实需求和潜在的或未来的需求进行分析。在分析需求时，必须充分考虑相关产业或产品的发展变动对本市场需求的影响。

2. 市场的供给分析。包括目前该市场的总供给量有多大，各供应厂商所占的市场份额，各厂商的产品质量水平，技术开发能力，营销手段与策略以及潜在竞争者的数量和实力。

在从上述两个方面对市场实体进行分析的基础之上，结合本企业的实力与战略目标，就可以对市场作出选择。

三 市场的选择标准

对市场的选择必须依靠一定的标准来进行。从销售的角度来看，这个标准可以由三个因素构成：第一，该市场年需求的总量；第二，该市场需求的年增长率；第三，市场竞争态势，主要是企业与竞争者的相对市场地位。我们可以用下面的例子对如何运用这个标准作一说明：

1. 凡年需求总量在 500 万美元以上，并且可以避免竞争者直接报复的市场，都应进入。

2. 只有为了对抗竞争者，使其不能建立支配地位时，不进入新的市场。

3. 凡年需求总量在 1000 万美元以上，并且今后 5 年的年增长率在 10% 以上的市场，都应迅速进入。并且，在不亏损的条件下尽可能扩大市场份额。

4. 如果某个竞争对手占有 35% 的市场份额，而本企业的不足 5%，但本企业的毛利率却在 30% 以上，这时应通过降低毛利率来扩大市场份额。

5. 凡年需求总量在 200—300 万美元的市场，本企业应尽量利用出口代理人。

6. 凡年需求在 500 万美元以下，而本企业实际销售额不到 10 万美元的市场，并且今后 5 年的年增长率不足 5%，则不应直接进入该市场。

7. 凡年需求量不足 200 万美元的市场，不必考虑。

四 市场选择的全方位战略

从地理上看，国际企业可以选择的市场有三个，即母国市场、中立地区的市场和竞争对手的母国市场；从开拓市场的方式来看，可以集中于某个市场，也可以分散于各个市场进行；从市场战略的性质上来看，可以是攻击性的，也可以是防守性的。国际上两位研究国际市场营销的专家埃亚尔和基夫从上述三个方面对国际企业的市场选择战略作了分析，归纳出 10 种战略，并

形象地以军事术语来命名，见表 13—1：

表 13-1 市场选择的全方位战略

扩张方式 姿态 所在地	集中		分散	
	攻击性	防卫性	攻击性	防卫性
母国市场	1.军火工厂	2.依城固守	7.(不适用)	8.(不适用)
中立地区	3.前进基地	4.环形防卫	9.钳形运动	10.后卫行动
竞争对手的母国市场	5.正面攻击	6.反击	11.全面横扫	12.游击战

上述 10 种战略的含义如下：

“军火工厂”——这是一种首先依靠本国的某些保护政策，在本国充分发展，积蓄实力，然后再向国外市场发起进攻的策略，许多武器出口国的军事工业就是通过这种战略获得发展的。在一般情况下，一个国家对本国的军事工业总是予以保护，这就使它能在国内得到迅速而充分的发展，从而获得国际竞争力。

“依城固守”——这是一种力求维护已有市场（母国市场）的战略，适合于那些缺少国际竞争力的小厂商。在这种情况下。它们可以利用或争聊政府对国内市场的保护，阻碍外来竞争者的进入。“前进基地”——这是一种首先通过渐进的方式在中立地区的市场取得立足点，获得发展，然后以此为基地，向最终的国标市场进攻，争取进入和占领目标市场的战略。比如，某些产品直接进入美国市场有困难，就可以首先争取在加拿大市场上建立据点，然后以此为基地再图谋进入美国市场。一般来说采取这一战略的企业在成本和技术方面并无特别的优势，某一外国目标市场很有吸引力；但该企业尚无直接进入的实力，只好采取逐步接近的方式。

“环形防卫”——这一战略的实质是；在企业实力不是很强的情况下，企业首先需要维护在母国市场的地位，但这种维护不应是消极地固守，而应该是积极地以攻为守。具体做法是，在可能的情况下向国外发展，但目标市场直选择那些接近本国市场的周边市场，这样做可以较多地借助于本企业在母国市场上的实力，获得支援，从而在本国市场周围构筑起一道防线。

“正面攻击”——如果本企业实力很强，而竞争对手国内市场保护程度不高，那么本企业即可直接进入对方市场，与之展开竞争。

“反击”——在一定时期内，企业的资源总是有限的，如果某个竞争者对外扩张过度，战线拉得过长，有时会导致其在本国市场上的地位不稳固。在这种情况下，本企业可以采取直捣对手的大本营——母国市场的手段，来削弱其攻势，获取利益。

“钳形运动”——这是企业在拥有较多的资源并且具备一定的产品竞争优势的情况下，通过同时向众多中立地区市场的发展，包围最终的目标市场，最后进入目标市场与当地竞争者竞争。

“后卫行动”与“游击战”——当竞争对手以各种方式向本方市场进逼时，本方可以以适量的货源在对方市场上展开行动，目的有两个：或是阻滞对方的攻势，或是阻止对方取得支配地位。后卫行动一般只在中立地区市场

进行，而游击战则可延伸到对方母国市场。

“全面横扫”——当本企业实力非常强大，在市场上居于支配地位时，可以不必考虑竞争对手的情况，对各个市场同时出击，以求取得占领该产品的整个国际市场。

第二节 产品战略

产品是国际企业拥有的各项资源和实力的体现，企业之间的竞争最直接地体现在产品的竞争上。因此，产品战略是国际企业战略规划中最重要的组成部分之一。下面从不同角度介绍几种产品策略。

一 多国性产品策略

企业的产品业务可以分为三个部分，即产品的研究开发、生产和销售。这三个部分既可以全部集中在国内进行，也可以全部集中到国外进行，还可以部分在国内进行，部分在国外进行。所谓多国性产品策略；就是指国际企业对产品的开发、生产和销售如何进行合理布局。

国际企业对产品的开发、生产和销售的布局有 8 种基本形态，国际企业可以根据自身的资源情况和外部环境作出相应的选择。

1. 国内开发，国内生产，国内市场。当国际企业在母国拥有较强的新产品开发能力和加工制造能力，并且该产品的国内市场很大时，常选择这种产品策略。例如，美国许多国际企业常常根据国内市场的需要，在国内开发生产新产品。就一般情况而言，在同等条件下，如果在母国能够实现产品的开发、生产和销售，国际企业就不会把上述业务转移分散到国外，因为同国内经营相比，国外经营风险较大。

2. 国内开发，国外生产，国内市场。当国际企业的产品开发能力和目标市场主要集中在国内，而国内的生产条件欠佳时，一般选择这种战略。国内生产条件欠佳一般表现为：原材料、零部件短缺或质次价高，需要依赖进口，本国劳动力成本高等等。因此，国外生产的主要目的在于降低生产成本。

3. 国内开发，国内生产，国外市场。这是一种传统的模式。企业的产品开发力量集在国内，同时国内拥有较完整的生产体系，目标市场在国外。

4. 国内开发，国外生产，国外市场，这一形态根据生产与市场是否在同一国家而区分为两种方式：

第一，国内开发，国外生产（甲国），国外市场（甲国）；

第二，国内开发，国外生产（甲国），国外市场（乙国）。

当国际企业的产品开发力量集中在国内，但在本国进行生产或是没有优势可利用，或是虽有优势，但产品直接出口到国外市场，易受到对方国家的直接、间接的限制时，不得不采取第一种方式就地生产、就地销售，以绕过贸易的和非贸易的壁垒。

就第二种方式而言，国际企业选择甲国生产、乙国销售，其原因有三个：一是利用甲国在生产上的优势（如生产成本低）；二是利用甲国在地理上接近乙国市场，在运输费用及对乙国市场了解方面所具有的优势；三是如果乙国对国际企业的母国的产品进口有配额限制，而对甲国无限制或限制不严，则在甲国生产可以利用其配额。

5. 国外开发，国内生产，国内市场。当国际企业国内产品开发能力不足，但国内具备适当的生产条件和市场条件时，其往往从在国外设立的分公司、子公司那里获取开发的新产品，将之转移到国内。事实上，有时国际企业在国外设立分公司或子公司的目的就是为了引进产品的开发技术和成果。

6. 国外开发，国外生产，国内市场。与第五种形态相比，国际企业将生产改在国外进行，其原因一般有两个：第一，利用国外低生产成本的优势；第二，利用国外生产技术比较先进的优势，以确保产品的高质量。

7. 国外开发，国内生产，国外市场。当国际企业在其整个资源的配置中，因为只有生产方面的资源优势，而产品开发方面的资源优势集中在国外时，一般选择这种战略。

8. 国外开发，国外生产，国外市场。在这一形态下，根据开发、生产和市场所在国家的不同，可以细分为以下四种方式：

第一，甲国开发，甲国生产，乙国市场；

第二，甲国开发，乙国生产，乙国市场。

第三，甲国开发，乙国生产，甲国市场；

第四，甲国开发，乙国生产，丙国市场。

当国际企业在某一个国家既拥有产品的开发能力，又拥有相应的生产能力，在开发与生产两方面都占有优势时，其一般选择第一种方式。

当国际企业在甲国拥有产品的开发能力，但在生产方面或是没有优势可以利用，或是虽有优势，但生产出的产品出口到乙国市场会受到种种限制时，只好选择第二种方式，在乙国就地生产和销售。

当国际企业的产品开发能力和产品市场都在国内，但生产在国外进行更为有利时（多数是因为成本低），它就选择第三种方式。

第四种方式与第四种形态的第二种方式相类似。国际企业选择这种方式的主要原因是：（1）在生产上，乙国比甲国和丙国具有优势（主要在成本和质量方面）；（2）乙国在地理上接近丙国市场。因而在运输成本与对乙国市场的了解方面具有优势；（3）丙国可能对甲国的产品有配额限制或其它方面的限制，而对乙国的产品则无限制，甚至在关税等其它方面还给予优惠，因此在乙国生产可以获得这些方面的好处。

二 标准化与差别化产品策略

对国际企业来说，究竟是生产一种适合于所有市场的标准化产品有利，还是生产能够适应不同市场的特定需要的差别化的产品更为有利，这是一项重要的产品战略决策。

（一）产品标准化策略

产品标准化战略的基本做法是，将企业在某个主要市场上开发生产成功的产品原封不动地推广到其它国家或地区的市场，即产品不变，销售市场变。

国际企业能否采取这种以不变应万变的产品策略，主要取决于产品本身的特点和市场的要求。一般来说，如果产品具有以下特点，则可以选择该种产品策略。

1. 产品的市场寿命比较短。在这种情况下，由于产品差别化的费用支出

较大，投资回收期较长，如实行差别化，有可能难以回收全部投资或者获取的利润太小。而实现产品标准化可以降低费用，争取较多的利润。

2. 消费者对产品基本功能要求的一致性强度较高。在这种情况下，产品标准化可以满足消费者的要求。

3. 产品需要提供高度的售后服务。在这种情况下，产品的差别化将会使企业的售后服务的工作量大大增加而难以承担，实行产品标准化有利于减轻售后服务的工作量，从而可以把精力放在提高售后服务质量上。

4. 产品在世界上有标准一致的商标牌名。这使得不同市场上的消费者确信该产品质量的一致性。

5. 产品在技术上适宜于大规模生产，存在规模经济利益。

产品的标准化只是就产品的功能、质量等主要方面而言的。有时，某些市场会对产品的其它方面提出一些特殊的要求和限制，在生产时必须予以考虑，作出适当的调整。譬如，有些国家的风俗对某些色彩和图案比较忌讳，在产品包装中就必须注意考虑这一点。

(二) 产品差别化的战略

产品差别化战略就是国际企业根据各个目标市场的不同特点和要求，开发、生产相应的产品，推向不同的市场。产品的差别化是国际企业保持竞争优势的重要手段之一。影响和决定国际企业采用产品差别化战略的因素主要是各国市场的不同特点和要求。各国市场的不同特点主要体现在以下几个方面：

1. 生产力发展水平的高低不同，特别是生产组织形式方面存在差异。例如，现代化农业与传统农业对农业机械的要求就有很大的不同。

2. 各国自然地理方面的差异。

3. 各国社会文化方面的差异，特别是消费心理和消费习惯的差异。

除了市场的影响之外，产品本身的特点也对国际企业是否实行差别化战略有影响。例如，差别化在技术上是否可行，难易程度如何等。

第三节 进入市场的战略

国际企业可以通过产品出口、技术授权和直接投资三种方式进入选定的目标市场。在选择采用直接投资方式时必须就以下两个问题作出决策：第一，是收购当地的公司，还是创建一个新的公司；第二，公司的形式是分公司还是子公司。上述两个问题不仅涉及投资费用的高低、管理的难易以及能否迅速在当地市场站住脚，还涉及国际企业的税费负担、与东道国的关系等一系列问题。

一 收购与创建

收购是指国际企业通过购买目标市场上某个现有企业的股票取得对该公司的所有权和经营管理权。创建是指投资建立一个全新的企业，它涉及到厂房设备的购置、组织机构的设立、人员招聘等问题。

收购与创建是国际企业对外直接投资的两种方式。从发展的历史和趋势

来看，在国际企业的海外生产性子公司中，通过收购方式建立的比例逐步上升，而通过创建方式建立子公司的比例则有所下降。

对国际企业来讲，究竟选择收购方式还是创建方式进行直接投资，一方面取决于两种方式的各自的特点，另一方面则取决于国际企业自身的实力和东道国投资环境的特点。

（一）收购与创建的利弊分析

1. 收购方式可以迅速进入市场，而创建方式要慢得多。收购方式可以节省掉建厂时间，迅速获得一个现成的完整的生产组织体系和管理体系，可以马上建立国外的生产据点，投入市场竞争，这样，企业就能尽快地抓住市场机会，尽快地使投资产生效益。创建方式则比收购方式慢得多。因为创建要涉及到厂址选择、厂房建设、机器设备的订购、安装、调试、各类人员的招聘和培训、管理机构的设立、管理制度的订立等一系列问题，这需要花费大量的时间。此外，在一般情况下，收购方式受东道国法令限制较少，手续比较简便，而创建往往要涉及到东道国多方面的法令和政策，手续比较繁杂。因此，在市场行情变化迅速时，创建方式有可能失去许多市场机会，甚至因在项目建设前后市场环境发生重大变化而使项目建成后无利可图。

2. 与创建方式相比，收购方式可以迅速扩大业务经营范围。在收购对象的经营范围、产品种类与本企业有较大差别的情况下，采用收购方式可以马上把被收购企业的业务纳入本公司的业务经营范围，迅速增加本企业的产品种类。如果采用创建方式，本企业不仅需要熟悉新产品、新业务的经营，具备相应的技术条件，而且还需较长的时间。自 70 年代以来，许多跨国企业通过收购方式来实现多角化经营，由传统经营领域顺利进入新的领域。例如，美国电报电话公司通过收购方式由传统的电报电话业务而进入电子计算机行业。

3. 收购方式可以利用被收购企业的技术，创建方式下新企业所需的技术只能通过技术市场获得。某些企业拥有专利技术、专有技术，如果国际企业对其进行收购，即可获得这些技术，从而可以迅速提高自己的科技水平。而在创建方式下，新建企业所需的技术只能通过转让方式从技术市场上得到。然而，有许多技术，特别是专有技术是难以通过技术市场获得的。

4. 收购方式可以利用被收购企业原有的经营管理制度，而创建方式则需要一切从头开始。在收购方式的条件下，国际企业可以对被收购企业的一切保留不变，特别是它的管理组织、管理制度和管理人员乃至一般的技术工人。这样做有三点好处：第一，可以减轻国际企业在管理上的压力，因为要派出足够数量的熟悉被收购企业的业务经营的管理人员不是一件容易的事，即使派出了合适的管理人员，要制订出有效的管理制度和办法也很困难。第二，可以保持被收购企业生产经营的连续性和稳定，使其不致中断和发生混乱。第三，可以保留被收购企业在经营管理上的特色，并把其中某些先进的东西在公司内部加以移植和推广。在创建方式的条件下，企业管理人员的招聘、培训、管理组织和制度的建立都必须从零开始，这往往会带来以下几个方面的问题：第一，国际企业很难迅速调集与招聘到熟悉当地市场环境的管理人员；第二，从母公司派出的人员很容易把母公司在管理组织、管理制度上的一套做法照搬过来，而这可能不符合当地的情况；第三，新的管理人员、新

的管理组织和制度要能够有效地运行需要较长的时间。不过创建方式也具有其长处，这就是不存在原有管理人员、管理组织和制度的束缚。

5. 收购方式可以利用被收购企业的市场营销能力，迅速开拓占领市场，而创建方式则一切需从头开始逐步建立。被收购企业的市场营销能力主要体现在两个方面，一是其销售渠道，二是其商标。通过收购方式、国际企业可以利用被收购企业在当地市场上的销售渠道、客户关系和商标的知名度，迅速进入市场，并且还可以帮助国际企业的其它子公司的产品进入当地市场。例如，70年代，日本电脑生产厂商是通过当地的中间商在美国销售大型电子计算机，由于销售渠道受制于人，致使日本制造的大型电子计算机系统一直难以同IBM抗衡。80年代初，日本富士通电脑公司通过收购股权的方式控制了美国加州的Amdahl公司的经营决策权，使富士通的产品能利用Amdahl的销售渠道在美国销售。此举立刻使富士通在美的营业额猛增一倍以上，成为唯一能与IBM相抗衡的日本电子计算机厂家。

6. 收购方式可以获得被收购企业的市场份额，减少竞争，提高对市场的控制程度。由于本质上收购不引起原有市场份额的重新分配，因此，引起的市场震动较小；而创建方式则需面对更为激烈的市场竞争压力，会面临已占据市场的竞争者的严重阻碍。

7. 与创建方式相比，收购方式更容易争取到资金融通。因为收购方式投资回收的不确定性较小，而创建方式因筹建期长，不确定性因素较多，风险较大。

8. 在对方企业处于市场困境或财务困境时，收购方式可以廉价地购买。

9. 收购方式有利于国际企业逃避国家风险，特别是政治风险，迅速转移资产。

很显然，从以上九个方面来看，收购方式要优于创建方式。但是创建方式至今能够存在并不断地采用，正说明其也有优势的一面，而这正是收购方式难以克服的缺点。

10. 在创建方式下，企业所需资产可以在市场上通过多方比较后购买，其价值的评估比较准确，因此整个项目投资预算可以做得比较准确。而在收购方式下，要对被收购企业的一切资产作出准确的价值评估是很困难的。这种困难表现在以下几个方面：

第一，被收购企业中许多无形资产如商誉、商标、客户关系等很难作出准确的价值评判。

第二，对被收购企业的价值评估不仅包括对其目前市场价值的评估，还包括对其未来市场经营价值的评估，由于市场的不确定性，对后者的评估常常是很不准确的。

第三，由于各国的会计规则不一，有时缺少可比性，此外，被收购企业提供的会计资料的真实性、可靠性往往存在问题。

11. 创建方式可以完全根据国际企业的战略规划要求和实际经营需要来进行，如企业规模和地点、管理组织与管理体制、人员安排、业务选择等。而收购方式往往无多大的选择余地。譬如，在企业规模和地点上就很少能进行选择。

12. 收购方式要受到被收购企业原有的契约或传统关系的束缚。例如，在收购后，如何处理与某些老客户的长期特殊关系就是个难题。如果继续维持这种关系，有可能被其它客户认为是差别待遇，从而影响与这些客户的关系；

如果结束这种特殊关系，则会被指责为不讲信义，在公共关系上会付出很大的代价。同样，在收购后，如何对原有人员进行安置也是一个难题，特别是在需要裁减人员时，要受到东道国的法律、惯例、被收购企业原有规定的限制，在经济上和道义上都要负出巨大的代价。这些问题在创建方式下是不存在的。

13. 从投资的成功率来看，创建方式要高于收购方式。例如在 1951 年到 1975 年间，180 家美国跨国公司通过收购而建立了 5914 家国外子公司，其中 22.5% 在 1975 年以前结业，还有 13% 被并入其它子公司。而同期内这 180 家美国跨国公司通过创建而建立的 6438 家国外子公司中失败率为 25.6%，较前者低 10%。

创建方式成功率高的主要原因在于它完全根据国际企业战略规划的要求和实际经营的需要进行，在新建企业里内部企业管理上的障碍较少。而收购方式失败率较高的主要原因在于：第一，被收购企业的业务可能只有一部分符合国际企业战略规划的要求和经营的需要，其它部分则无帮助而成为多余或负担；第二，母公司可能因为不熟悉被收购企业的业务经营而难以对其进行有效的经营管理；第三，当被收购企业的原有管理组织和制度不符合国际企业的要求而进行调整和改造时，常常会受到习惯于原有经营管理方式的管理人员和职工的抵制和反对，企业内部的管理很难顺畅地进行。

（二）对收购方式和创建方式的选择

收购方式与创建方式本身的利与弊是进行选择的基础，但除此之外还必须考虑以下几个因素：

1. 国际企业自身的实力和发展战略，如果国际企业拥有某些独特的资源，如专利技术、专有技术、独特的产品、著名的商标，企业采取横向发展战略，即拟投资设立的子公司与母公司的业务基本相同，那么选择创建方式是最适宜的。如果国际企业没有什么特殊的资源，直接投资的目的是为了现实混合发展战略，开展多角化经营，那么选择收购方式是最适宜的。

2. 市场特点，如果拟进入的市场竞争十分激烈，特别是某些早先进入市场的竞争者已确定了某些方面的优势，从而进入市场的阻碍很大时，宜选择收购方式，反之则可以选择创建方式。

3. 东道国的投资环境。在某些国家，对外资以创建新企业的方式进入持欢迎的态度，并给予种种优惠，因为这能直接带来先进的技术和管理经验，而对收购方式则不给任何优惠，持限制甚至是禁止的态度，这种限制有的是出自维护对本国经济的控制，有的则是出自民族主义的情绪，这在发展中国家比较多见。

二 分公司与子公司

当国际企业决定在国外投资设立企业时，从法律形式来看有两种选择，一是设立分公司，二是设立子公司。由于分公司和子公司在法律上性质不一样，国际企业就必须根据内外部的条件作出选择。

（一）分公司与子公司的区别

1. 法律地位不同。子公司是根据东道国法律在当地注册登记的独立法人，受东道国法律的管辖和保护。从法人国籍这个角度看，子公司是“东道主的企业”（注意不是从所有权角度来看）。分公司并不是一个独立的法律实体，不具有东道国的法人资格，它只是外国公司（总公司）的一个部分，因而在东道国被视为外国公司。

2. 与投资企业的债权债务关系不同。由于分公司只是总公司的一个部分，不具备独立的法人资格，只能以总公司的名义活动，因此分公司所发生的所有债权与债务都归属于母国的总公司。子公司虽然其股权部分甚至全部为母公司所有，但其作为独立的法人，与母公司之间在债权债务上是独立的，互不承担连带清偿责任。

3. 税收负担不同。设立子公司与分公司在税息上的不同主要表现在以下几个方面：

第一，作为总公司的一部分，分公司的收入必须与总公司的收入合并征税。在这种情况下，如果分公司亏损，就可以抵减总公司的课税所得；反之，如果分公司盈利，则要增加总公司的纳税所得。子公司作为东道国当地的法人，必须在东道国纳税，其经营所得一般不与母公司所得合并征税。

第二，子公司作为东道国当地的法人，常常可以享受到东道国政府给予的种种税收优惠待遇，而分公司作为外国企业则享受不到。第三，子公司在东道国除了缴纳所得税外，还必须缴纳利润汇出税，而分公司无需缴纳任何类似的利润所得税，但东道国一般会对分公司课征营利事业所得税。

第四，分公司可以直接分摊总公司的管理费用，而子公司则无法分摊（除非通过转移订价）。

4. 在东道国公共形象方面的区别。子公司往往被东道国视为本国的公司看待，因此比较容易为当地公众所接受，在业务经营上所受到的限制也比较少，而分公司则被视为外国的公司，在心理上和感情上容易受到当地公众的排斥，在业务经营上所受到的限制也比较多。

此外，子公司与母公司的关系有时比较模糊、隐蔽，更有利于国际企业的转移订价。

（二）分公司与子公司的选择

国际企业一般根据下述因素来决定对分公司和子公司的选择。

1. 本企业的实力与社会形象。如果本企业实力雄厚、国际知名度很高，则选择分公司的形式，因为在这种情况下，总公司良好的声誉有助于分公司在当地市场开展经营活动。反之，如果本公司实力较弱或者社会形象欠佳，则宜选择子公司的形式，这样可以减少母公司对子公司的负面影响。

2. 预期的经营状况。如果预计投资的初期可能会发生亏损，则选择分公司为宜，这样可以抵减总公司的税负；如果预计投资初期即可迅速获利，并且东道国的税率明显低于母国税率时，则宜选择子公司的形式。为了减轻税负，有的国际企业就采取根据投资的盈亏状况而改变公司的形态的策略，即在投资初期先采取分公司的形式，等经营走上正轨，扭亏为盈时，再转为子公司的形式。需要指出的是，如果投资额很大，而市场风险又很大时，国际企业有时会选择子公司的形式，这主要是为了避免投资失败给企业带来过大

的冲击。

3. 东道国的法律限制。如果东道国对外国分公司的活动限制较严，而对子公司的活动限制较少甚至给予各种鼓励优惠时，则以选择子公司为宜。

4. 国际企业对内部转移订价的重视程度。如果国际企业非常看重内部转移定价，那么选择子公司的形式显然更为有利。

第四节 股权战略

国际企业的对外直接投资如果选择设立分公司的形式，那么分公司的资产 100% 都为总公司所有。如果设立的是子公司，那么它既可以是母公司拥有 100% 的股权的独资子公司，也可以是母公司只拥有部分股权的合资子公司。在合资子公司中，母公司所占有的股权又可分为多数股权（大于 50%）、对半股权（50%）和少数股权（小于 50%）。那么国际企业究竟怎样来确定对子公司股权的拥有量呢？

一 独资公司与合资公司的选择

（一）独资公司与合资公司的利与弊

所谓独资子公司，是指国际企业拥有，100% 股权的子公司，公司的所有经营管理权都由母公司一家掌握，盈亏也由其负责。

所谓合资公司，是指由两家或两家以上的企业共同投资设立的子公司，各投资企业都享有对子公司的经营管理权，共担风险，共负盈亏。

对国际企业来讲，选择独资公司与合资公司的利弊如下：

1. 选择独资公司的利与弊。有利的方面表现在：（1）母公司拥有对子公司全部经营管理权，可以保证子公司的所有经营活动符合母公司的战略利益要求。（2）可以保证母公司转移给子公司的财产，特别是无形资产如专利技术，专有技术、管理技巧、著名商标不会流失，维持企业对上述特有资源的垄断。（3）可以保证子公司在经营目标、经营手段、管理思想、管理组织和方法上的协调和统一，避免内部矛盾和摩擦。

不利的方面表现在：（1）子公司的投资费用由本企业独家承担，财务上的压力比较大。（2）独资子公司常被东道国政府及当地社会视为外国企业，易遭排斥，面临的国家风险比较大。譬如，一旦东道国实施对外资的国有化，独资公司将首当其冲。在平时，这也会给子公司的生产经营带来微妙的不利影响。（3）由于对东道国的社会政治经济环境不够熟悉，在争取东道国各方面的理解与合作，处理与东道国各方面的纠纷时常常比较困难。（4）某些东道国对独资公司与合资公司实行差别待遇，往往对独资公司只给予较少的优惠，而限制却比较多。

2. 合资公司的利与弊。合资公司的有利方面主要在于：（1）可以降低投资风险，获取多方面的优惠。由于有东道国的合资者，子公司常被东道国政府及当地社会公众视作当地企业看待，在心理上和感情上比较容易被接受和认同，在各方面容易取得他们的理解与合作。东道国政府一般对合资公司给予较多的优惠，如容许合资产品在当地市场销售，在贷款和关税上给予优惠等。（2）东道国的合资者对当地的市场特点、社会关系等方面比较熟悉，有

利于子公司在当地打开局面。(3) 合资公司的资本由各家投资者分担, 亏损也由各家分担, 可以减少投资费用和损失负担。(4) 如果合资伙伴在技术、管理、产品等方面具有优势的话, 通过合资, 本企业可以学习掌握先进的技术和管理技能, 提高自己的水平。

合资公司的不利方面主要在于:

(1) 由于合资者之间在利益上既有共同的一面又有矛盾的一面, 利益上的矛盾常常使各方在合资公司的经营目标、经营战略和手段等许多方面难以协调统一, 影响公司的生产经营。(2) 由于各合资者在管理思想、管理方法、管理作风等方面的不同, 常常引起各方在企业管理上的矛盾。虽然这是一种非利益性的矛盾, 但对企业经营管理的效率却有很大的影响, 有时这种影响会影响合作各方的关系, 甚至导致各方合作关系的破裂。利益性的矛盾和非利益性的矛盾使得合资公司成为世界上最难管理的一种企业组织形式。合资双方的关系如何对合资公司经营成败的影响比经营决策是否正确的影响更大。(3) 如果国际企业把自己的独有技术和管理技能投入合资公司, 很容易被合资伙伴所掌握, 其将可能发展成为自己未来的强有力的竞争对手。(4) 合资各方作为资本投入, 合资公司的各项资产, 特别是无形资产很难准确估价, 会影响各方的利益。(5) 国际企业在合资公司中进行转移订价时会受到其它合资伙伴的限制与阻碍。

(二) 对独资公司与合资公司的选择

影响对独资公司与合资公司选择的因素可以分为两个方面, 即国际企业自身的条件与东道国的投资环境。

从国际企业自身的条件这方面来看。首先, 本企业在技术、管理、产品、市场营销方面是否具有独特的优势, 如果有, 那么宜选择独资公司的形式。因为一方面在这种情况下企业能够依靠自身的资源和能力把子公司经营管理好, 无须另外的专门帮助; 另一方面, 独资公司形式也有利于企业对这些独有资源的控制和垄断。其次, 国际企业对子公司重要性和地位的认识。如果国际企业认为该子公司在其整个战略规划中占有很重要的地位, 对企业未来的发展有着举足轻重的影响, 那么就应选择独资公司的形式, 以保证子公司的活动完全服务于母公司的利益要求, 反之则可选择合资公司。第三, 国际企业领导人的个人偏见与企业传统做法。

从东道国的投资环境来看。首先, 法律及政策上对外资设立子公司的形式有无规定, 譬如有无直接的限制或者以差别的待遇形式出现的间接限制。其次, 当地是否有合适的合资伙伴, 它能否提供本企业所缺少的在当地开展经营活动所需的资源(如技术、有关当地市场的专门知识、销售网络、社会关系、合格人才、必要的资金等等)。

如果上述两个方面的问题是肯定的, 那么应该考虑选择合资公司, 反之则选择独资公司。

二 合资公司中的股权比例

在国际企业决定设立合资公司的情况下, 究竟应该占有多大的股权比例是一个必须考虑的问题。股权的大小在很大程度上决定了对合资公司经营管

理的控制权的大小。从理论上讲，如果合资的一方拥有的股权超过 50%，那么它就拥有了对合资公司的绝对控制权。

在国际上，合资公司一般实行董事会领导下的总经理负责制组织领导体制。在这种体制下，股权的意义主要体现在：第一，董事长的人选。董事长是合资公司最高领导人和法人代表，按国际惯例，董事长一职应由股权多的合资一方担任。第二，董事席位的分配。董事会是合资公司的最高权力机构，负责决定合资公司的一切重大问题。董事席位应根据合资各方所占股权多少来分配，这也是国际惯例。显然，拥有股权多的合资一方可以分得的董事席位也多，从而对董事会的决策影响也最大。

但是，在实践中，对合资公司经营管理权的控制除了通过占有多数股权来进行以外，还可以通过非股权的方式和手段来进行控制。这些方式和手段有时比基于多数股权的控制更有效、更巧妙、成本更低。这些方式和手段主要有：第一，产品的销售渠道；第二，原材料、零部件的供应渠道；第三，产品生产技术；第四，管理技巧；第五，有关企业经营管理的信息；第六，经营管理人才。很显然，合资的哪一方能够拥有或控制上述某个方面，它就在有关该方面的业务经营中享有决定性的发言权或影响力。譬如，合资的某方面拥有产品的销售渠道，它在处理产品的销售数量、品种、价格、地区等问题时就有决定性的发言权，尽管它可能只拥有少数股权。

因此，从对合资公司经营管理权的控制这个角度来看，方式和手段是多种多样的，多数股权并不能必然实现对合资公司的绝对控制。

影响国际企业对在合资公司中占有股权多少选择的因素有多个，其中对经营管理权的控制是其首要考虑的因素，但不是唯一的因素。其它的影响因素有：（1）经营风险的大小，如果风险很大，特别是东道国的投资环境不够完善时，国际企业往往选择较小的股权比例以降低风险；反之。风险较小，盈利前景很好时，则选择较大的股权比例。（2）东道国的法律规定和政策限制。有些国家明确规定了外资在合资公司中所可能拥有的最大股权比例。（3）国际企业的实力与投资目的。如果国际企业的实力很强，能够通过非股权方式控制合资公司，那么它就无须坚持占有多数股权；如果国际企业的投资目的不是在当地建立自己的影响，并使合资公司成为自己在东道国的经营据点，而只是对东道国的投资环境作一试探，或者是为了处理本企业的闲散淘汰的资源如即将更新的技术设备等，那么它就会选择较少的股权比例。

案例分析

怪物型饼干在巴西

比阿特利斯公司是一个产品种类繁多的有限公司，产品种类包括食品、饮料、消费产品、化工产品等等。该公司在 30 个国家设厂，在 120 多个国家注册建立销售网点。1989 年世界销售总额达 180 亿美元，其中 3/4 从本国获得。尽管在拉美的销售额少于 5%，但该公司的大部分产品在拉美的有关市场上占主导地位。

一 比阿特利斯进入巴西

1983年，比阿特利斯公司与巴西的一个当地公司——艾丽雷姆达成拥有80%股份的协议，进入巴西市场。南美的比阿特利斯公司是巴西圣保罗州的饼干糖果厂，其产品圣保罗州及其它地区的零售商店出售。当地的许多食品厂生产的饼干形状简单，用料平凡，相比之下，艾丽雷姆的饼干小而巧。该公司创建于1945年，到1983年时，扩大至两个生产单位，1000名雇员。比阿特利斯打算把艾丽雷姆公司作为一个打入巴西整个国家市场的基地。他们打算首先把艾丽雷姆公司的产品投入到销售快的圣保罗市的超级市场，然后再扩大生产，逐步打入巴西整个市场。

获得艾丽雷姆的同意后，比阿特利斯公司就着手策划进入高度竞争的超级市场食品柜台。调查表明，数量大约有一打的其它公司已经地超级市场出售同类产品，因此艾丽雷姆想再挤入超级市场是不易的，除非生产一个新型的产品。

二 推出怪物型饼干

一个艾丽雷姆公司的负责人去美国考察，她注意到在美国的怪物型饼干很畅销，由此她想到，在巴西市场上从未卖过这种饼干，很可能在巴西可独树一帜。艾丽雷姆公司想打入超级市场的愿望可通过它极有感染力的包装来实现。由于可与之竞争的产品很少，可望在市场的销售中压倒其它产品，通过成功地销售怪物型饼干，艾丽雷姆可建立起一个高质量的、勇于创新的主宰超级市场的形象。此想法得到比阿特利斯的赞成并策划了整个方案，它希望不仅在饼干于而且在糖果行业，将来都能在巴西国内市场竞争中称雄。

在美国出售的怪物型饼干比巴西生产的更厚更酥，艾丽雷姆经理们认为，饼干应该是硬的、扁平的、薄的，这样可赢得巴西孩子们的喜欢。当然更重要的是形状必须不平常，更怪气、新颖，于是把它做成象怪物咬了一口似的形状，选料精细，主要是巧克力、香草香精和椰子，风味特别。

调查报告表明，10岁以下孩子的几乎占巴西饼干消费者的50%，因此他们选择了能够吸引5—12岁孩子的完全新颖的图素包装。包装纸图案新颖，正面为一个十分友好的怪物，在它的前面放着已被咬了一口的饼干，背面显示了一些儿童的游戏，教育孩子注意安全和其它有建设意义的画面。因此包装纸既富有强力的感染作用，又有教育功能，同时还作了一些趣味广告。

在圣保罗地区做介绍怪物型饼干的广告是十分昂贵的。原先估计整个市场的花费是50万美元。在第一年几乎没有任何赢利。以后的销售越来越好，赢利也越来越多，形势越来越好，利润可望达到13—15%，与其它比阿特利斯的产品利润相当。但是这个估计的利润并没有考虑当时（巴西在80年代为借贷过高的危险时期）与巴西做生意的高度危险性。（注：克鲁赛罗为巴西的货币名称。）

思考讨论题

1. 比阿特利斯公司是采取什么样的措施将产品推入国际市场的？
2. 我们如何采取经营战略将本国产品国际化？

第五篇 内部管理

管理学大师法约尔认为，企业经营管理的活动有各种各样，主要有：技术活动—生产和制造；商务活动—购买原材料和出售产品；财务活动—资金的筹集和使用；安全活动—职工和财产的保障；会计活动—记录和计算成本、利润、负债，编制资产负债表和平衡表；管理活动—计划、组织、指挥、协调与控制。国际企业的职能管理同样也包括以上这六种职能活动，所不同的是它的经营空间和管理范围从一个地区、一个国家扩大到数个国家甚至整个世界。国际企业的经理人员应该熟练地掌握企业内部的各种职能，在不同的政治、经济、文化等背景情况下成功地管理国际企业。

本篇主要讨论内部管理。第十四章主要介绍国际融资，包括怎样融资以及融资中的风险等；第十五章主要研究营销管理，包括基本原理与方法以及营销的组合决策；第十六章主要论述进出口业务管理，以及具体的操作方法等；第十七章主要探讨财务管理，包括筹资方式、国际投资决策、外汇风险管理等；第十八章主要讨论生产管理，包括生产的国际化、当地生产系统等；第十九章主要研究人力资源管理，包括人员的选拔与招聘、培训与开发、绩效评估与报酬等；第二十章主要介绍公共关系管理；第二十一章主要研讨国际企业的计划、组织与控制。

第十四章 国际融资

世界上许多国家的企业国际化主要是通过吸引和利用国外直接投资以及对外直接投资办企业这两种方式发展起来的。国际企业要发展就涉及到融资问题，项目融资是发达国家和发展中国家广泛采用的一种为建立资本密集型项目而向银行和其它金融机构筹集大宗贷款的融资方法。常用这种融资办法建立的项目有自然资源采掘（石油和天然气、煤炭和矿产等）、加工项目、发电项目、运输和港口设施、工业制造设施、旅游、房地产开发和高科技开发等项目。自我国改革开放以来，许多企业为了吸引外资或到海外投资，都采取国际融资办法。

本章首先讨论项目融资的定义与原因，然后研究贷款人与融资人之间的风险，最后论述项目融资中担保的作用。

第一节 项目融资的定义与原因

一 定义

项目融资不是向国际企业的项目创办人提供的普通信贷，而是贷款人着重考察项目本身的期望收益，并用之归还贷款的一种融资活动。贷款人通常把该项目的资产视为贷款的保障系统，诸如对所有资产的留置权（如土地、建筑和设备），使得该项目能得以组建和运行所需的合同权力和各种批件、许可与承诺，包括建筑合同、原材料供应合同和其它销售合同。

与通常的融资活动不同，一般来说项目融资活动中的项目创办人是有条件地答应归还所借贷款时，贷款人主要对项目本身的资产行使其追索权。因此，项目融资是以“无追索权”或“有限追索权”为特征的。由于贷款人追

索权主要针对该项目本身的资产，贷款人是冒着一定的投资风险的。因此与常规融资活动相比，项目融资中项目资产的抵押可能意义更大。

纯粹的无追索权的项目融资是很少见的，因为贷款人一般不愿意仅仅依据项目的期望收益和项目资产而承诺提供开发一个大项目所需巨额贷款。因此，大多数国际项目融资是有限追索权交易。交易各方通常在花费大量时间和精力用于协商借款人和项目创办人（如果创办人与借款人是不同的话）或其它方在任何情形下让贷款人行使其追索权，以及对贷款追索的程度。通常项目融资中的借款人是一个为实现特定目的的实体—如新建立的子公司或合资公司—该实体的唯一目的就是建设拥有和运行这个特定的工程。贷款人和借款人双方可能都会喜欢这种形式的项目：对借款人而言，它可以把该项目的风险与公司的其它业务隔离开来；对贷款人而言，这种形式可以限制其它债权人的数量，对该项目未来的收益拥有充分的控制权。由于该项目的所有资产都被用来抵押，因此，在最坏情况下，贷款人可以直接接管该项目。

二 原因

项目融资之所以成为全世界开发资本密集型项目筹资活动中的常用方法，有许多原因主要有：

1. 有限的追索权。项目融资中贷方只有有限的追索权，借款人只是有条件地归还可借的贷款。所以，如果必须把全部赌注压在项目的期望收益上的话，可能会更愿意上马较大的项目工程。如果项目的创办人是所在国政府，项目融资将倍受青睐，因为这样可以避免使用普通信贷，从而最大限度地从国际金融市场获得资金。对一些项目创办人而言，项目融资的有限追索权性质可使他们避免使用其它（该项目以外）资产来归还贷款。当然，能否避免以及可能避免到什么程度则取决于具体情形以及创办人所遵循的财务制度。如果项目融资限制借款人获得其它信贷的种类和数量，则贷款人更可能同意提供有限追索权的贷款。

2, 债务比例。在建设某项目工程所需全部投资中，贷款人通常会同意提供比普通信贷更高比例的贷款，一般占到整个项目投资额的 75—80%。自然地，贷款人可受到以项目资产为形式的物权担保，并要求采取一定措施把该项目与创办人的其它投资项目和业务分隔起来（因此可减少风险系数）。由于项目投资中债务比例很高，创办人所需的对该项目的投资就自然减少了，如果项目获得成功，较少投资的投资收益率就会高得多。

3 收益。就贷款人而言：成功的项目融资可能会比通常的贷款获得更高的收益。这是因为贷款人的资本成本率与借贷收益率之间的利差要比常规的、拥有完全追索权的和贷款的利差大得多。当然，其风险也要大得多。

第二节 贷款人与国际企业项目创办人之间的风险分担

由于项目融资的有限追索权性质，项目融资活动成功与否主要取决于该项目本身。在计算机模型的帮助下，贷款人要对项目建设投产所形成的期望收益进行分析，看是否足够用来归还借贷款。

同时，还要在计算机上进行灵敏度分析，看一旦某个假设不成立时对期望收益的影响。例如，能源价格的变动，气候的变化，该项目所生产的产品

价格变动等等。贷款人要弄清项目全部风险，就是要认真地对该项目成功所需的全部必要条件进行分析，弄清并分析投资项目的全部风险过程——一般被称为项目融资活动中“恰当的注意”阶段。

一旦全部风险得以明确，贷款人必须确定如何对待这些风险。

现在觉察出来的有些风险到头来可能没有风险或只是微不足道的。经过“恰当的注意”阶段，会计人员和顾问们可能会弄清上述情况。其它风险则应由借款人、项目创办人或其它方来承担。承担的方式是承担提供担保、一定形式的合同或保证。最后，借款人将会坚持贷款人也需承担一定的风险。这时，贷款人必须确定所有的风险是不是都在贷款利率上得到反映。

在讨论具体类型的风险之前，我们需要注意到，如果要求项目创办人投入一定数量的资本，则项目贷款人的风险就会相应地减少。由项目创办人提供的这笔投资不仅给项目风险垫了底，而且会阻止项目创办人由于项目创建过程中遇到困难而轻易地宣布放弃该项目，也为贷款人就克服这些困难增加了讨价还价的筹码。由项目创办人投入一定的资金，这个问题很复杂，它不仅涉及到投入资金的数量，还涉及到以下几点：（1）什么时候投资。（2）如果不是马上投资，用什么方法可以保证在需要的时候，借款人能提供投资。例如，由创办人代理银行出具的信用证或担保作为届时可获得所需投资的保证。（3）在何种条件下需要追加投资。例如，贷款文件可能需要借款人维持一定的“保证金”比率，通过这个比率确保可能获得的资金超过应归还贷款的数量。如果这笔“保证金”不能维持，则需要追加投资。（4）在何种条件下允许项目创办人收回投资。例如，即使贷款还没有全部归还，但可以允许创办人抽回资金。

（5）在什么情形下创办人需要将已抽回的资金重新投入该工程项目。这就是所谓“抓回来”的条款。要回答上述一系列问题，必须认真地分析该项目建成投资以后将会带来的期望收益。

项目融资所涉及到的筹资结构和项目类型十分复杂，要想抽象地描述适用于所有项目的全部风险是不可能的。同样地，也不能说一个项目各种风险分担情况可以完全适用于另一个项目。必须记住，每一个项目都是唯一的。同时还要记住，即使某个风险由非贷款人的某一方承担，贷款人仍然要冒“信用风险”——即由于金融环境的变化使得承担风险的这一方将不可能履行其规定责任的风险。以下着重谈项目融资中较常见的风险。

一完成风险项目无法完成的风险被称作为完成风险，包括不能按事先的设计要求完成，或项目建设费用超过由项目贷款人和借款人共同作出的预算，或没有在借贷双方事先所商定的期限内完成。在项目的建设时期也是贷款人面临最大风险的时期，因为随时会因为事先预料不到的费用超标、耽搁、劳资问题等而影响项目建设的进程。大多数项目会发生不能按期完工或建设费用超过额度等问题。当然，倘若有足够的时间、能源、资金、技术投入，一般工程最后都会完工的。在大多数融资活动中，较为棘手的问题则是由谁来提供超支的费用和由于耽搁、赶进度而追加的费用。

在分析一个项目的完成风险时，我们需要视野开阔，而不能只把目光盯住某一个特定的项目本身。要注意支撑这个工程项目的基础设施是否完善，诸如能源供应、运输设备等。例如，融资建设一个采矿设施可能需要在附近建设设施。即使码头和港口不是由贷款人出资兴建，从技术上讲不属于上述项目的一个部分，贷款人在分析工程项目完成风险时必须把配套设施的完工

日期考虑进去。

总的来讲，贷款人一般不愿意承担“完成风险”，可能因为贷款人一般把工程项目建设视为高风险时期。根据经验，贷款人知道在这一阶段一般会碰到超支和误期问题，并且只有在项目建成投产之后，贷款人的投资才能被归还。

可以通过下述方法来对付项目完成风险：

1. 由项目创办人提供有限的或无限的项目完成担保。例如，项目创办人保证如果项目不能如期建成并投产则承担经济责任，提供项目完工所必需的追加投资或贷款（作为先前项目贷款中的一部分），并且确保在项目建成之际通过一系列信用可靠性测定。当然，还有一些变通的方法，如一开始由贷款人向项目创办人提供的是拥有完全追索权的贷款，然后在项目建成投产之际改为非追索权贷款。有时，借款人不对项目的完成时间给予担保，而是提供完成项目所需的追加投资。

2. 与有信誉的承包商签定固定项目建设费用合同。在合同中明确由承包商提供追加必要费用的条款，或由承包商提供信用证之类信用支持。

3. 对融资项目的创办人以及工程建设的承包商的信誉、经历和能力以及该项目中所将采用的技术的可靠性进行调查。通常，如果项目所采用的是成熟技术，打交道的是可靠的创办人和项目建设承包者，而不是新技术或未成熟技术的话，贷款人则更愿意分担更大的项目完成风险。

4. 在借款人与第三方签订的合同中附有项目基础设施方面的条款。借款人可用这一条款作为向贷款人提供担保的一个部分。

5. 坚持在贷款人提供任何贷款款项之前借款人先投入一定的资金。

二 技术和经营风险

工程完成能否按计划投入运行的风险被称作技术和经营风险。这一阶段一个基本问题就是投资项目能否成功地生产出和销售掉产品，足以用来归还贷款，并且最后给投资者提供满意的投资收益率。这风险包括：管理不善、项目所采用的设备不适合或达不到事先设计要求；新技术；自然灾害（灾害天气、地震、洪水等）和其它不可预见的情形诸如劳工短缺、罢工或环境问题。

总的来讲，贷款人相比较更愿意承担技术和经营风险，而不愿意承担完成风险。不过谨慎的贷款人还是会通过下述方法尽可能减少风险：

1. 认真审查项目经营管理者的信誉和经历以及项目创办人与经营者之间所签订的管理协议，贷款人会更喜欢看到在协议中规定一些激励性条款以使经营者有上佳表现。

2. 要求项目创办人通过契约这种形式，对谨慎地、认真地或按行业规范经营该项目提供法律保证。项目创办人应对由于违反了契约而给贷款人造成损失承担责任和义务。

3. 设立设备金帐户，即从贷款中或从项目经营收入中拨出一定数量的基金用于补偿预测到和未预测到的各种费用。

4. 由有国际信用地位的第三方担保人提供担保；

三 资源风险

不能按事先的推测从地下开采出符合规定数量和质量的矿产品和碳氢化合物的风险是资源风险。减少这种风险的方法有：

1. 由可信的独立的工程技术人员对矿藏进行论证，并要求项目创办人保证其向工程技术人员提供的资料和信息是完全的和可靠的。

2. 由项目创办人提供关于矿藏的担保或保证（这样如果创办人的估计证明不精确，贷款人可拥有对贷款的追索权）。

在分析资源风险过程中，必须牢记最优开采速度和开采边际成本的概念。融资过程必须安排妥当以便创办人不能先开采最易开采的或成本最低的部分，以收回其投资，而留给贷款人的是开采代价太高的以至不能如期归还贷款人余下的贷款，或因开采速度太快，而使资源的恢复不能达到最佳状态，缓解这些风险的方法有：

1. 要求超额收入的一部分用于归还贷款，而不是项目创办人的投资。

2. 在相关的协议中规定该项目将按谨慎的和商业上是合理的方式进行经营，

四 市场风险

项目建成投产以后生产的产品或劳力不能按事先预计的价格售出的风险即为市场风险。有些项目需要投入一定的原材料，这个也可能有一定的风险。对市场风险的分析需要认真审查项目的生产产品市场的情形，根据市场情况找到对待风险的方法。贷款人通常采用下述办法保护其避免市场风险：

1. 如果长期销售合同是可能的话，项目贷款人很希望看到项目创办人能与可靠的、信誉情况上佳的客户签订长期购货合同（该合同可被视为由借款人向贷款人提供还款保证的一部分）。不论客户最后是否实际购买该项目生产的产品，长期购货合同要求客户先支付一定数量的订金，该订金正常情况下可用来归还贷款和应付项目维持的开销。因此，假设客户在合同上的承诺是无条件的，长期购货合同可以视为财政担保的等价物。当然，贷款人会认真分析销售合同（特别是长期购货合同）中涉及到的购货人的可信度。长期购货合同的变通形式有长期劳务合同，如使用该项目的加工设备，或使用被融资项目的管道或运输设施。

2. 贷款人可能会同意在项目投产以前预交产品购贷款。项目创办人可能用这笔资金建设该项目。项目建成投产以后，贷款人将有权获得与足以归还全部贷款相适应数量的产品。这就是通常所说的“预售/预购合同”。

市场风险还有一个因素就是汇率风险——即由于外汇汇率的波动，项目投产后形成的收益不足以归还贷款和维持项目的运转的风险。例如，产品销售收入仅是当地国的货币，而归还贷款要求使用自由兑换货币如美元或日元，汇率就成为一大问题。货币的套头交易技术或货币多角化方法可用来减少汇率风险。

五 政治风险

投资项目建设和投产所处的政治环境变化的风险被称为政治风险。例如战争、起义暴动、骚乱、国有化和剥夺、法律制度的变化（如环境法、外汇

法及项目所处的行业政策和制度的变化)以及主办国优惠政策的变化等。

下述方法可以在一定程度上避免风险：

1. 通过合同规定在项目建成投产之前由贷款人和(或)创办人承担政治风险。例如可以通过使贷款人在项目建成之前拥有追索权来实现这一目的。

2. 通过在主办国境外设立帐户等方式提供担保。

3. 规定按照一外国(贷款人所在国或“中立”国)的有关法规对贷款协议进行管理,并规定在境外进行诉讼和仲裁。当然,根据主办国的法律,境外的裁决或判定可能是困难的或不允许的。

4. 由主办国政府提供诸如税务、外汇可获得性以及进出口许可证等的保证。但这些保证的价值如何则要看该国的法律是否可以让这些保证付诸实施,或政府是否通过后续的一系列措施和行动使得原先所做出的承诺失效。

5. 由贷款人所在国的一个准政府机构提供政治风险担保。

6. 由不同国家贷款人组成一个财团,并得到国际借贷机构的配合,以期避免主办国单方面武断的或有政治动机的行为。

六 法律风险

法律风险可分为几类:(1)由贷款人和借款人之间所达成的协议(如贷款协议、备忘录、担保文件以及其它有关基本文件)可能在法律上不具备可实施性的风险;(2)一些机关的文件(如工程承建协议、管理合同以及产品销售合同)不合法的风险。

协议文件的可实施性部分地要视具体情形,如借款人为获得贷款是否获得了适当的授权,签订的真实性以及权威性如何。但如主办国缺乏一套完善的经济法规,协议文件的可实施性就会成为令人关注的大问题。例如,缺乏文档记录系统可能会被视为对物权担保有欺诈行为;或主办国法院系统可随意使用不可控因素或平等等概念阻止某些合同条款的实施。另一个潜在问题是在大多数的国家法律不承认“浮动”留置权的概念,即对由借款人向贷款人提供的担保物如库存物资或财务应收款等资产的留置权。减少法律风险的方法有:

1. 使协议文件在可实施性更确走的司法制度控制下。但是,这种方法仅在该项目有境外关系(例如与主办国签有销售合同)的情况下才有用。如果担保文件中所涉及到的抵押资产在主办国境内,而主办国又不能充分承认贷款人对抵押资产所拥有的权力时,这种方法就不太有效。

2. 在谈判结束时获取适当的辅助性文件。例如代表借款人方签字的官员的许可证书、借款人主管部门的决议文件,以及由政府部门提供的证明该投资项目的良好法律地位的证书等。

3. 对法律风险的分析最后还要听听当地和主办国有关顾问的建议和劝告。当然,如果主办国的法律体系没有与合同的可实施性获得一致,没有留置权抵押的权利,法律风险还是不可避免的,这对贷款人需要确定提供有限追索权贷款的风险是不是太高。

第三节 项目融资中担保的作用和文件

一 项目融资中担保的作用

如前所述，贷款人一般要求并获得以全部有形资产合同权力和项目建设投产所必需的各种批文或批件为形式的物权担保作为贷款的抵押品。担保可能采取下列全部或某些形式；项目不动产（土地和建筑）的抵押，以项目的动产（设备、机械，如司法制度认可的话，以该项目的全部资产为形式的物权担保）为形式的物权担保；支持该项目的所有合同的转让权（包括项目承建合同、管理合同、任何形式的产品销售协议）；对项目投产后形成的全部收益的留置权；对任何项目资产保险权益的转让权。有时，贷款人可能会要求借款人用其股本进行抵押，如果借款人本身是以合股为形式的话，贷款人则要求获得合股权益的转让权，并以该合股公司的股本作为抵押。股本抵押的一大好处是取消对股本的赎回权要比取消对有形资本抵押品的赎回权容易得多。例如，取消对股本抵押品的赎回权就不必改变资产和批件的所有权凭证。

虽然项目贷款人寻求获得以项目全部资产为形式的担保，大多项目融资人还是不太愿意真正地取消对抵押品的赎回权。

贷款人一般缺乏直接建设和经营复杂的工业投资项目的愿望和专门知识，另外，某工程项目的固定资产（例如在非常遥远地区的一座工厂）不易出手，所以如果取消赎回权和拍卖资产的话，所得收入一般不可能足以偿还全部贷款。还有，取消赎回权在主办国的法律上或政治上也可能是个大问题，或者实施取消赎回权的代价高得惊人。通常对贷款人而言最可能的方式是通过该投资项目的继续生产和经营而形成的收入来归还贷款。

在上述情形下，抵押和担保的主要好处是防卫性的和预防性的。通过获得担保，从而有权取消赎回权，并接管该项目。贷款人可在遇到困难时增加讨价还价的筹码。担保和抵押也用来防止其它贷款人获取占有该项目资产的优先权。只是在最坏的情形下，贷款人才会考虑拍卖抵押品，并用以归还贷款。

有时，如果按规定贷款人直接接管物权担保抵押品，而这些抵押品又很易转手时，抵押在项目融资活动中能发挥积极作用。而且有时项目投产后所形成的销售收入可汇入一个特定的帐户。该帐户也是抵押品。从该帐户拨出资金由贷款人控制，但不过分限制借款人使用该帐户的灵活性。当融资项目是一个国际大饭店和旅游设施时，顾客需支付国际可兑换货币，贷款也是国际可兑换货币，而货币的可兑换性在主办国是一个令人棘手的问题。若主办国国内政治不稳定，采用这种机制，即用存放经营收入的海外帐户作担保，可以减少贷款人风险。

二 项目融资的文件

项目融资文件通常包括：（1）意向书；（2）贷款协议；（3）担保文件。意向书通常是一份简短的文件，它宣布了融资的基本条款（例如贷款成本的概念—利率、各种费用等）以及贷款大纲。贷款人贷款承诺一般都会遵从于确定的贷款人和其法律顾问满意的贷款协议和其它文件。但有时，依据贷款人和借款人的要求，意向书也可描述得很具体很长。

项目融资中的贷款协议在许多方面与常规的贷款协议相似，但通常也包含了许多反映项目融资特殊性的条款，从政府部门所获取的所有批文和与项

目有关的所有相关文件（象基建合同和供应合同）是有约束力的和可实施的证明材料：借款人预算的依据是可靠的证明材料。除常规贷款协议中所规定的所有条件以外，项目融资贷款协议一般还包括一些补充条件。例如借款人需要保险，由有关专家提交满意的研究报告。收到提供所需的基础设施和公共设施的有约束力的承诺。与通常贷款协议中处理例外事件的契约相似，项目融资的有关契约中也给贷款人宣布贷款到期以提前归还贷款的权力，并确定与此有关的相应条款。正因为这个原因，一般来说，项目融资贷款协议条件的起草是一个非常复杂的、很费时间的过程，贷款人需要得到项目所在国家和国际顾问的帮助。因此，律师参与贷款文件的起草工作是很普遍的。

在确定是否给一个项目融资时，贷款方最关心的是该项目的期望收益能否足以归还全部贷款并支付所欠的利息。这样，贷款人就必须认真分析和评估该项目的各种风险，包括完成风险、经营风险、市场风险、政治风险和法律风险，并试图通过利用上述方法把各种风险减少到可以容忍的水平。

就这个意义而讲，中国的法律体系需清楚地认识到项目融资的风险，并在司法权限内允许实施被国际贷款方所青睐的各种方法，以期减少风险。项目融资的潜力是巨大的，它可以作为在中国企业开发资本密集型项目过程中充分利用国际金融市场资金的一种工具。

案例分析

南贝尔——向国际金融市场借贷

1984年1月美国电话电报集团（下称AT&T）被迫出售了它的一些电话业的分公司。此事是美国20世纪商务系统发生一次重大变革。美国政府最高法院决定采用允许其它公司与美国AT&T竞争的方法来重新组织与调整长途电话服务体系。为了减弱AT&T与其它公司竞争中的优势，最高法院责令AT&T出售其原所有的22个区域性的电话公司。这些公司实际上是美国22个地区的电话服务公司。如南贝尔公司就是其中之一。这样一来，AT&T仅拥有长话电话服务网络系统及其研究部（如贝尔实验室），一个生产部（西部电子公司），一个新数据处理部（AT&T情报系统）和一个设备生产部。

AT&T重新组成7个分公司，同时负责美国这7个地区的地方电话服务事业。这个变化确实是戏剧性的。AT&T是世界上最大的私人集团公司，但是在1984年前，它的每一个分公司的作用似乎仅仅作为整个公司的一个部，而每一个部仅有关于地区电话服务的决定权。通过调整，每一个分公司成为一个独立的公司，因此具有一个独立公司的所有决定权，其中包括金融、投资以及商务战略等等。

本案例主要讨论金融决策问题。一家公司如何用金融运行其业务活动？更具体地说，如何资助一个重要资本项目。欧洲货币市场提供的金融投资机会，每一个大型公司和中型公司都会感到具有一定的吸引力。南贝尔公司的经理们没有采用欧洲货币市场的经验，但应利用欧洲货币市场机会。后来南贝尔公司决定选择了欧洲货币市场。欧洲货币市场确实为美国公司提供了贷款。

为了配合1982年美国最高法院作出的关于重新组织AT&T系统的要求，原AT&T每一分公司都面临着如何开始着手快速建立一个独立的公司的难

题。按照当时工业的规模来说，每一个分公司的规模都属于大型的，例如南贝尔公司，本身就拥有 210 亿多美元的固定资产和 10 万工作人员。没有那一家分公司对大规模投资，对电讯的研究与开发以及市场战略决策等等有经验。因为以前都是由 AT&T 集团（或贝尔实验室）从全国的角度规划的，而每一个分公司都没有参与。

南贝尔公司的高层管理者在 1983 年率先做的是在北卡州的雷赛和佛州的墨尔本（靠近主要的电子公司中心）建立合作研究项目。正式独立的日期是 1984 年 1 月 1 日，因此在这之前，任何投资都不能真正实施。然而南贝尔公司高层领导希望做好一切准备，迎接独立日的到来。

南贝尔公司负责财政的经理大卫·格林面临的众多的十分困难的问题之一是，如何筹款建立研究实验室。这个实验室估计需要大约 2500 万美元。与 AT&T 的整个借贷数目相比较，这点钱算不了什么，但对新独立的南贝尔公司来说却非常困难（主要的原因是南贝尔缺乏借款谈判的经验）。格林与他最近新雇用的刚从一个著名的工商管理学院毕业的助手讨论了这个问题。

这位助手提出向欧洲银行贷款的意见，因为欧洲银行的贷款利息低，且借贷的限制很少。具体说，这个助手提议贷欧洲的德国马克，因为德国马克比北卡的国家银行的美元贷款利息少一半。当然，其它选择也必须考虑。下表表明了 1983 年 8 月 1 日各种可以借款的货币名称及其利息。

可向南贝公司借贷一年期的价值 2500 万美元银行利率

种类	利率					费 (预先费)
	美元	科多巴	法郎	马克	瑞士法郎	
伦敦市场银行间拆放利率	11.13	10.31	16.50	6.13	5.00	2.00
欧洲公债	12.25	12.00	-	8.36	-	1.75
美国国内银行贷款（优惠利率）	11.50				3.00	3.00
美国国内发行的公债	12.65				2.25	2.25
美国国内发行的股票（要求利润率）	1	1.23	8.0	2.6	2.10	
现汇汇率（固定汇率）	1	1.23	8.0	2.6	2.10	
一年的汇率	1	1.29	9.1	2.3	1.95	

研究项目分 10 年投资。在这 10 年内，每年都需要拨款，因此每年都要寻找提供最低息贷款。第一年（即 1984 年 1 月 1 日起的第一个年度）可借贷的货币及利息在表中已说明了，此外，还要付给每一种类型的贷方额外费用，且在借贷前一次性付清。现在，必须选择第一年的财政来源，以后的借贷决策在每个年底作出。

除了考虑向欧洲美元市场借贷外，南贝尔公司也可考虑向美国银行借贷美元。无论是借马克还是借美元，借方都需支付基本的利息，还要付给一些附加费用给贷方。如果借方需发行新的证券，那么借方不仅要付利息，还要付超越前项费用。如果借方发行新的股票，那么贷方就要求每年付 18% 的本

金，这比银行普通的收费要高好多。当然还有许多其它的资金可借贷。

LIBOR 是英国伦敦银行内部提供的利率。这利率是由伦敦某一银行向另一银行存的大额欧洲美元现钞，后者可用此资金向外借贷，这种贷款的利率没有名字，通常称“伦敦市场银行间拆放利率加上幅度”，它的标准是随着信贷者的信用来决定的。

* 所有的利率都是按年百分比来计算的，因为一年期的贷款已被选择作为每年的贷款项目，因此在实施项目中间每年都要再次进行协商与谈判。南贝尔必须付 0.375% 的 LIBOR 费作为其散布费，0.25% 本金，再加上一次性的预支费（根据借贷的数额决定）。为了简单起见，假定所有的利息都在贷款期限结束前付清。

思考讨论题

1. 用什么样的贷款来建立这项研究项目而没有风险？
2. 该公司是否应该采取长期贷款的办法，如证券，这样就没有必要每年贷款？

第十五章 营销管理

营销管理是国际企业实现其全球性战略目标的重要手段。由于国际企业的经营活动是在不同的国家开展的，所以其营销管理的方法也深受国际环境和各国国内环境的影响。本章将从两个方面来探讨国际企业的营销管理问题：首先讨论国际企业营销研究中的若干方面，然后就营销组合决策问题作一分析。我们讨论的主要点不是重复市场营销的基本原理和方法，而是国际企业在外国市场上开展营销活动时所面临的特殊问题。一般来讲，这些问题是国际企业在其国内从事营销管理时所遇不到的。

第一节 国际企业的营销研究

营销研究的目的是为企业制定富有竞争性的营销组合策略提供决策依据。由于国际企业的营销活动具有全球性，所以其营销研究的内容较之国内市场营销研究广泛得多，至少包括以下三个方面：第一，国际政治和经济环境；第二，各潜在（目标）市场国内的经济技术环境、政治法律环境和社会文化环境，第三，各潜在市场国的消费者行为（包括个人消费者、产业消费和政府消费者）。很显然，这种研究对国际企业来讲是有很大困难的。我们的兴趣也正是要揭示国际企业在外国市场营销研究中的特殊问题，并提出若干特殊的研究方法。

一 国际企业营销研究中的特殊困难

国际企业在从事外国市场的营销研究中，会遇到哪些在本国国内市场研究中通常遇不到的特殊困难呢？我们发现，这些特殊困难可以归纳成下列三个问题，而这些问题所涉及的范围也基本涵盖了国际企业营销研究报告的主要内容。

1. 关于外国市场的数量和规模问题

由于各个外国市场的环境因素都有其特殊性，所以从理论上讲对各市场的研究都应找出一种独特的研究方法。然而。这是不可能的。国际企业面临的外国市场如此众多，以至于难以承受这种研究所需的人力、财力和时间。因此就必须寻找一种更为有效和更为经济的方法来处理一切。另外，由于许多单个的外国市场容量很小（如非洲的一些小国），难以达到营销研究所必需的规模经济，所以对其作专门的单独研究就会得不偿失。特别是在采取抽样调查研究时，若某一小国与某一大国人口之间的方差相同，那么在这两国中做同一项调查时，在小国所需的随机样本的样本单位也可能会与大国所需的一样多。

2. 关于第二手资料的利用问题

营销研究一般都是从利用第二手资料开始的。国际企业在着手从事外国市场的调查研究时，首先遇到的问题就是能否获得研究所需的第二手资料。尽管一些发达国家在各种资料的统计方面做得较好，但是许多国家都没有什么可供利用的第二手资料，尤其是能够供国际企业研究者用于做营销研究的就更少，有些发展中国家甚至几十年来连人口普查都没有进行过。营销研究人员发现，一个国家第二手资料的可获得性和可利用性大体上与其经济发展

水平相当。国际企业的营销研究者还面临着第二手资料的可靠性问题。各国政府出版公布的统计资料并不都是可靠的，因为政府要考虑自身的形象，要拉拢选民，有时还要凭这些资料作为向世界银行及其它组织或国家要求援助的依据。许多国家特别是有些发展中国家往往夸大其成绩而隐瞒其消极面，在这种情况下，对于国际企业的营销研究人员来说，第二手资料的利用就存在着很大的不可靠性。另外，各国资料统计的技术水平相差悬殊，这也会影响资料的可靠性。第二手资料利用的第三个问题是资料的可比性问题。国际企业在对收集到的各国资料进行相互比较，以确定各国的市场吸引力时，会发现尽管有时就单个的外国市场来说资料是可靠的，但是这些资料却有可能是不可比的。由于各国的统计方法、统计口径有所差别，同一项目的统计数字可能不具备可比性，如人们所熟知的国民生产总值、国民收入等，各国并非按同一口径计算。国际企业营销研究人员还会发现，要比较其所感兴趣的特定研究对象的资料就更为困难。如各国把电视机购买量汇总在不同的统计项目中：德国常列在“消遣和娱乐用品”栏目中，而美国则列在“家具和家用设备”名下。在这种情况下，各国电视机市场的实际购买量是无法相比的。最后还需要注意各国统计资料在时间上的统一性，因为只有相同年限的统计资料才具有可比性。

3. 关于原始资料的收集问题

由于第二手资料的利用存在着上述种种问题，且多数第二手资料并不能满足国际企业特定的研究目的，所以研究人员还必须收集相关的原始资料。在国际市场上收集原始资料，除了会遇到有些国家的市场容量不足以达到营销研究的规模经济要求这个问题外，还会遇到下列几个问题：

第一，对调查的响应问题。由于各国的社会文化背景不同，消费者对营销调查的响应行为也会有所差别。如在日本，人们一般很难说“不”字，这就有可能掩盖了他们的真实态度；在另外一些国家，人们回答问题纯属应付，甚至根本不愿回答；在许多发展中国家，人们对市场调查还比较陌生，甚至会怀疑调查人员的真实身份或别有企图。

第二，语言问题。由于世界上存在着多种语言，甚至一个国家就有几种语言，所以国际企业在外国市场上从事营销研究时要特别注意语言问题。一般来讲，不应简单地把母国语言直译成外国语言，而应试图通过翻译将调查者的真正意图表达出来。

第三、教育水平问题。如果调查对象文化程度很低，那么他们对所调查问题的理解就可能出现偏差。特别是在文盲较普遍的地区，问卷调查就难以进行。

第四，基础设施和人员培训问题。基础设施的不完善严重地阻碍着某些调查方式的顺利进行。例如，在只有少数城市家庭才拥有电话的国家和地区进行电话调查几乎是不可能的。同样，如果邮寄服务不可靠的话，那么邮寄问卷调查也会遇到困难。另外，有些国家缺乏训练有素的营销研究人员，这也是国际企业在外国市场进行原始调查的一大障碍。

二 国际企业营销研究的特殊方法

由于国际企业在从事外国市场的营销研究中会遇到上述困难；所以它就必须寻求一些新的特殊的方法来解决这些难题。当然，市场研究的基本原理

和方法在国际企业的营销研究中同样适用，但我们的目的是要探求不同于市场研究一般方法的特殊技巧，以解决国际企业在其本国进行营销调查时所遇不到的问题。这些特殊的研究方法有如下三种：

1. 国内研究法

有时，国际企业在其本国国内就能部分或全部完成对某些外国市场的营销研究。国际企业可以从本国政府及其驻外使馆那里获得一些有价值的信息，也可以寻求一些国际组织和外国驻本国使馆的帮助，这些组织提供信息一般都是免费的或收费低廉。这种方法在帮助国际企业初步认识和了解外国市场时具有较大的经济性和一定的有效性。一旦企业获得某一外国市场的概况，准备作进一步深入调查时，它就可以雇佣专门的营销研究机构来完成部分或全部调查。这种专门的营销研究的机构有两类：一是本国那些开展国际业务的营销研究组织；另一类是外国在本国开设有分支机构的营销研究组织。这些国际性的营销研究组织具有丰富的国际营销研究经验，配备有专门研究软件系统，能够帮助国际企业完成对某一外国市场的全部调查研究过程，包括问卷的设计、调查、回收、统计整理直至提供分析结果。当然这类服务需要很高的费用，企业可根据具体情况委托这些营销研究机构完成其中一部分工作，如问卷设计、调查和回收等，而将余下的统计整理和分析研究工作留待企业本身的营销人员来完成。

2. 聚类分析法

这种研究方法的实质就是按照某些本质特征的相似性对纷繁复杂的研究对象进行归类，然后抽取某一类中的某一个体进行分析研究，以推测这一类中其它个体的特征。政治学家和经济学家运用此法已经对现实世界作了一些有意义的划分，如第一世界、第二世界、第三世界，发达国家和发展中国家，经济发展五阶段论等。这些划分有助于我们透过大量现象认清各国政治经济形势的某些本质方面。国际企业在进行国际营销研究时也可借鉴这种方法，只不过由于研究目的不同，故划分时所依据的变量也会不一样。在更多的情况下，国际企业不是依据某一个变量（如人均收入），而是按照多个相关变量（如总人口、国民生产总值、国民总收入、人均收入等）进行划分。通过比较分析，将多个具有相似特征的国家划归成一类，我们称之为“国家群体”。这样，我们就可以通过对该群体中某一国家调查研究所获得的资料来推断同一国家群体中其它国家的情况，因为它们具有某些特征的同质性。当然这种方法也存在分类抽样调查法的同样缺陷，因而实际运用时应仔细斟酌。但是，当我们要了解的对象是一个市场容量不足以达到营销研究的经济规模的小国家时，运用这种方法具有较大的经济性，至少比不进行任何调查或者在众多的小市场上进行调查这两种选择好。

3. 出口试探法

由于聚类分析法存在着分类抽样法的同样缺陷，而要想在许多外国市场上进行原始的营销研究又困难重重且很不经济，所以许多国际企业常常通过另一种经济可行的方法来了解外国市场，这就是出口试探法。企业通过对某一外国市场出口产品的情况来衡量该国市场的吸收力，经过小规模短期的（一年或两个左右）出口，可以获得许多比单纯的营销调查更多更实在的经验。如果该市场被证明是有吸引力的，那么企业可以进一步考虑扩大某业务规模或建立分公司；如果企业发现进入该市场困难很大或无剩可图，那么就可以在经济损失和时间损失都不大的情况下撤回，或者仅仅保持一定的出口

规模。实际上，多数国际企业在决定全面进入某一外国市场之前，都已经开始了相当时间和规模的出口业务。这是因为没有别的方法能比出口试探法更为经济、可靠了。

第二节 国际企业的营销组合决策

国际企业经过营销研究，明确了所要进入的目标市场及其特征，紧接着就要规划营销管理中更为重要的方面：制定具体的营销行动方案，也就是通常所讲的营销组合决策，即产品决策、分销（渠道）决策、价格决策、促销决策。就营销组合的整体来讲，国际企业首先考虑两种战略选择：其一是营销组合的全球标准化，即在世界各国都实施同样的营销策略。由于营销组合的四个方面都不作什么大的变动，所以这种方式所需费用最少。另外一个极端则是营销组合的顾客化，即根据每一个目标市场的具体情况而制定相对应的营销组合策略。由于各目标市场上实施的策略各不相同，所以所需费用也很高，但企业有可能指望藉此获得较高的投资收益率和市场占有率。当然在这两种极端选择之间，还存在着其它可能的选择，而许多国际企业对营销组合的管理也正是处于这两种极端模式之间。下面，我们将分别讨论国际企业营销组合决策的四个方面。同样，我们的讨论将集中于国际企业所面临的特殊问题，而不是面面俱到地介绍营销决策的一般原理和方法。

一 国际企业的产品决策

国际企业在制定产品的策略时，不仅要适应外国市场的环境因素，还要随着产品寿命周期的不同阶段而调整，以便保持产品的竞争性。

（一）国际产品寿命周期

国际企业之所以要关注外国市场，一个极其重要的原因就是国际产品寿命周期现象的存在。一种产品在国内市场趋于饱和状态，但在某些外国市场则有可能正处于成长期。国际企业通过出口或在外国建立分厂，以扩大国内成熟产品的销售，这不仅仅解决了企业生产能力过剩的问题，而且还给企业带来丰厚的利润。因此国际产品寿命周期的不同阶段有可能在不同的空间同时并存，即一种产品可同时在不同的国家分别处于投入期、成长期、饱和期和衰退期。这就使得国际企业可以向外转移已经成熟的技术和产品，以便在别国市场获取利润，转而支持其本国国内进行新技术、新产品的研究开发。许多发达国家的企业家就是通过这种方式来保持其在某一领域的技术领先地位的。

但是，近年来人们发现，为了在日益激烈的国际竞争中保持优势，国际企业有时还直接在国外投资研究开发高新技术产品。其原因在于国际产品寿命周期不仅大大缩短，而且发生了质的变化。这就是所谓的国际产品贸易周期理论。该理论指出，在国际市场上，许多产品都会经历如下四个阶段；第一阶段，本国具有强大的产品出口优势。因为这种产品首先在本国开发出来，在国际市场上尚无竞争对手；第二阶段，外国企业开始生产。由于产品出口到外国市场，外国企业已逐渐熟悉了这种产品，并且通过许可证经营、合资

经营或直接仿制等方式开始生产并供应其国内市场，而其所在国政府可能采取诸如关税或配额等措施限制进口。第三阶段，外国企业开始向其它国家出口并成为国际企业在国际市上的竞争者。第四阶段，国际企业所在国开始进口这种产品。由于外国企业通过生产和出口已获得了有关这种产品的许多经验，且由于其生产成本较低，价格便宜，所以开始向原生产国出口并成为国际企业在其国内市场上的竞争者。据此我们发现产品形式也由新产品（第一阶段）、成熟型产品（第二阶段）而变为标准化产品（第三、四阶段）。因此，国际企业在制定全球性的产品策略时，应依据国际产品贸易周期理论，根据各个国家使用产品的不同情况，努力扩展各种形式产品的寿命周期。

（二）国际企业的产品策略

在此，我们只就产品的整体策略作一分析。国际企业在制定其全球性的产品决策时，面临着以下三种可供选择的产品策略：

1. 直接延伸策略。这就意味着国际企业将其产品不作任何改动地直接推向外国市场。这时企业的主要任务就是寻找愿意使用这种产品的顾客，并想方设法地劝导人们购买。有些产品如照相机、汽车、机电产品都因采取这种战略而获得了世界性的成功。实施直接延伸战略最著名的国际企业是可口可乐公司。但也有些著名的国际企业采取这种产品策略时蒙受重大损失。康贝尔汤料公司曾将其浓缩型罐装汤料直接打入英国市场，由于公司没有向英国消费者说明这是浓缩型汤料，可以加水稀释，结果使英国家庭主妇们误认为这是一种普通汤料，而价格过于昂贵，因此销售量非常低。该公司为此损失了大约 3000 万美元。许多国际企业都试图推行直接延伸策略，其原因就在于它既无需额外的研究与发展费用，也不需要进行生产设备的重组，甚至连促销手段也无需改变。但是从长期来看，采取这种战略可能要付出较大的代价。

2. 产品适应策略。就是改变产品的某些方面以适应目标市场的环境或偏好。如通用食品公司生产三种口味的咖啡的分别适应下列三个目标市场的不同需要：奶味咖啡适应英国人的口味，原汁咖啡适应法国人的偏好，菊苣味咖啡则迎合了拉丁美洲人的需求。国际企业向发展中国家推销产品时，可以按照“基本需要”这个概念来实施其产品适应策略。如制药企业将多疗效、包装精美的药品改制成只保留主要疗效的简装药品，这就降低了成本，符合发展中国家消费者的需要和购买力。

3. 产品创新策略。就是指生产出某种新产品以适应目标市场的需要。这种新产品可以采取两种形式：其一是“后向创新”型，也就是将公司早年生产的老式产品重新引入那些正好需要它的国家或地区。国际企业本来已不再生产这种产品，因为这种产品在本国或一些发达国家几乎没有销路，但在一些发展中国家，这种早期的产品较之当前产品更好地适应了人们的需要，因为许多发展中国家的收入水平和技术水平都较低，许多消费者既买不起也不愿使用国际企业的当前产品，所以他们情愿购买那些既便宜同时操作又简单的老式产品。例如，国民收款机器公司将早期的收款机销往远东、拉丁美洲和西班牙等地都获得了巨大的成功，其原因在于与现代收款机相比。这种老式收款机不仅价格便宜一半，而且使用简单的曲柄操作方式，使这些国家和地区的消费者更乐于购买和使用。这个例证也说明了国际产品寿命周期的存在。产品创新策略的另一种形式是“前向创新”型，即生产某种牌号的新产

品以适应其它一些国家的需要。如欠发达国家大量需要低成本高蛋白的食品，许多国际食品企业都已着手研究这些国家的食品结构及营养需要，并开发出一些新型食品销往这些国家。很显然，产品创新策略是一种代价较为昂贵的产品策略，但其收益往往也是巨大的。

二 国际企业的分销决策

广义的分销决策包括两个方面的内容：首先要决定产品进入国际市场的方式，然后决定在既定进入方式下，如何管理分销渠道。在国际企业的全部决策中，进入方式的决策是最为重要的战略决策之一本书，其它章节对此有专门论述。我们在这里只就每种进入方式下的分销渠道选择和管理问题作一分析，并指出国际分销渠道的差异对我国企业分销决策的影响。

（一）进入方式对分销决策的影响

1. 间接出口。企业不直接与外国市场打交道，而是通过国内现有的从事贸易的中间商将产品销往国外，或通过别的生产企业合作出口。在这种情况下，国际企业远离其产品所进入的外国市场，与外国市场当地分销渠道几乎没有任何联系。因此，它既不能选择其产品在外国的中间商，也无法对其进行管理。

2. 直接出口。企业直接将产品销往外国市场，通过外国市场上的中间商进行销售。国际企业对其所进入的外国市场上的分销渠道有一定的发言权，譬如，它可以选择中间商的类型，一般情况下让一个独立的分销商作为它在当地市场的代理人。但是国际企业对其所选择的中间商并没有多大的控制权，原因在于这些分销商经营许多生产者的产品，并选择一些适合自己的产品组合，出口企业必须接受分销商所提供的渠道。若出口企业对分销商所提供的服务不满意，那么只好重新选择一个中间商，但这在外国市场是比较困难的。一般来讲，分销商不会因为其所代理的某一企业而改变已经建立起来的分销渠道系统，除非该企业所提供的是一笔利润非常丰厚的业务。

3. 许可证经营。国际企业通过外国受证人在当地生产其产品并进行销售，因此对分销渠道的管理也主要由受证人负责。国际企业在这方面的发言权要视其为受证人提供的业务大小而定，况且受证人熟悉当地营销渠道结构。

4. 合资经营与独资经营。这都是国际企业通过在国外直接投资进行生产销售的方式，不过对分销渠道的管理权限有所差别。合资经营方式下，国际企业对分销渠道的选择与管理权限是与东道国投资者共享的，并受到其投资比例大小的影响；独资经营方式允许国际企业完全独立地选择和管理当地分销渠道，这时它所面临的分销决策问题如同在其本国内一样，这些问题包括：如何决定中间商的类型和数量？怎样评价、激励和控制这些中间商？当前的分销系统需要重新设计或调整吗？等等。下面，我们将考察两种主要类型的中间商——批发商和零售商——的国际性差异对国际企业外国市场分销渠道决策的影响。

（二）分销渠道的国际性差异对分销决策的影响

世界上所有的国家都有批发商和零售商，但是这些分销渠道的规模和结构在不同的国家却存在着很大的差异。

1、批发商

在国际市场上，各地批发商的数量和规模很不一致。如果国际企业在那些拥有大型而完备的批发网络的国家生产销售产品，那么它就从中获得富有效率的服务；但如果与较小的分散的批发商打交道，则意味着要以较高的代价获得较小的服务，因为批发的效益来源于规模经济。一般来讲，批发业的发达程度与一国的经济发展水平有关，但有些前欧洲殖民地国家却拥有较完善的批发网络，而有少数发达国家（如日本）就存在令人难以理解的极其复杂的批发系统。国际企业在日本销售产品需要经过下列渠道：国际企业 总批发商 基本产品批发商 专营批发商 区域批发商 当地批发商 零售商 最终用户。国际企业要在这样的市场上销售产品，就只好采取“反向渠道策略”，即通过大规模的持久的促销攻势向广大最终用户宣传本企业产品，促使最终用户向当地零售商提出购买要求，再由零售商向当地批发商订货，这样沿反方向渠道到最后由总批发商主动来企业进货。很显然，如果企业在该国市场上的业务规模不足以支付如此巨大的促销费用，那么它最好的方法是与当地生产者合作经营，以便能利用其已经建立起来的销售渠道系统。

2. 零售商

如同批发一样，零售的规模和特征在各国之间也有很大差异，其发达程度大体与一国的经济发展水平相当。多数发达国家都拥有大规模的形式完备的现代零售企业，如专业商店、超级市场、百货商店等，在这里小商小贩和露天集市只能扮演一个很不起眼的小角色。当然也有少数例外，如日本的零售业结构仍然十分零碎，意大利拥有众多的小店主，比利时每 2000 人拥有 1 家药店，而其邻国荷兰每 1 万人才有 1 家。

在那些必须通过众多的小零售商分销产品的外国市场上，国际企业不得不忍受较高的成本和较少的服务。原因在于小零售商的资金和空间十分有限，他们存货的品种和数量都很少，服务面也很狭窄。对于生产企业来说，这意味着单个零售商每次的进货量很小，易造成市场缺货，这无疑会增加企业的销售成本，同时，企业不可能和如此众多的小零售商都保持经常性的联系，故难以获得有关产品销售的信息反馈。在这种情况下，国际企业最有效的办法是采取“反向渠道策略”。

近年来，许多发展中国家的零售企业也越来越多地趋向大型化和专业化，这是经济发展的必然结果。同时，零售行业本身激烈的竞争也进一步加速了各国零售企业的国际化过程。

三 国际企业的价格决策

（一）定价方法和选择

国际企业在制定其全球性的价格政策时，面临着三种可供选择的战略决策：

1. 全球统一定价法。即国际企业将其产品在世界各个地方都以同样的价

格出售。很显然这种方法是最简单的选择，它既无需对各国实际成本进行测算，也不需考虑各国市场的承受能力，但是所定价格对于贫穷的国家可能太高，而对于富裕国家则又可能太低。

2. 市场差别定价法，即根据各个国家对价格的不同承受能力分别制定不同的价格。这种方法尽管有可能最好地促进产品的销售，但是却没有考虑各国之间实际成本的差别。

3. 成本差别定价法。即根据各地成本的不同分别按成本加成法制定价格。这种价格能够使各地的生产、销售成本都得到弥补，但是却有可能使那些成本较高的外国市场难以承受。

国际企业在进行价格决策时，除了要对上述三种战略作出选择外，还必须要考虑影响某一外国市场具体价格的各种因素，如公司目标、成本、需求、竞争、政府管制、税收与关税、通货膨胀、其它营销组合要素。在此，我们不准准备逐一分析这些因素对价格决策的影响，因为这种分析基本上与制定国内市场价格时相一致。下面我们就国际企业在制定全球性价格政策时所面临的几个主要问题进行分析。

（二）全球定价的困难

国际企业在全球价格决策中主要面临着以下三大难题：1. “价格逐步升高”的现象。国际企业的产品从生产国销往国外，必然存在着“价格逐步升高”的现象，即外国市场价格肯定比国内价格高，除非给予外国市场价格补贴。某种产品在本国只卖 50 美元，但在另一个国家则可能卖到 200 美元，原因在于该产品出厂价格还须加上如下一系列成本：运输成本、关税、进口商毛利、批发商和零售商毛利等，除此之外，还要考虑各国货币不稳定的风险。因此，为了获得在本国同样的利润，国际企业对其产品在外国市场的定价有可能比本国高出几倍。

2. “转移价格”的制定。由于各国的公司所得税率参差不齐，使得国际企业有可能通过制定不同的价格从中获利。如果某一分公司所在国公司税率较高，那么国际企业就可能制定较高的供货价格，把大部分收益留在国内，使该分公司利润减少，所缴公司所得税也相应减少；如果某一分公司所在国公司税率较低，那么国际企业就可以制定较低的转移价格，以便把大部分收益转到该分公司帐上，以获得较高的利润。但是这种做法有时会使国际企业陷入两难境地：若转移价格定得太高，尽管在外国可以支付较少的所得税，但却要承担较高的关税；反之若价格定得太低，则有可能被指控为倾销产品。一般来讲，如果国际企业在外国市场的定价低于产品成本或国内市场价格，那么其倾销罪名就成立。在这种情况下，外国政府就可以征收很高的反倾销税。因此，国际企业在制定转移价格时，必须仔细分析各种影响因素，以期获得企业整体的最大利润。

3. “灰色市场”的难题。由于运输成本和关税等差别，国际企业销往不同国家的产品价格有时相差悬殊。美能达公司在香港出售相机的价格是 174 美元，而在德国则高达 270 美元。有些香港批发商注意到这种价差，就将照相机运往德国，并以较低的价格批发给当地经销商。为此，德国的批发商们向美能达公司抱怨不已。国际企业发现，有些较大的批发企业订货量常常超过其在本国内能够卖出的数量，这些批发商转而将部分产品销往那些能获得

差价优势的国家，与国际企业在那里已经建立的批发系统进行价格竞争，形所了所谓的“灰色市场”，这显然损害了国际企业的整体利益。国际企业可以通过下列途径来解决这个难题：对各外国市场的批发商进行统一协调和控制；对成本较低的批发商制定较高的价格；针对各国的不同情况，对产品的某些特征进行调整，以平衡各地的价格。

四 国际企业的促销决策

促销实质上是一种信息传播活动。国际企业在外国市场上进行信息传播，由于各国环境和传播对象的不同，其促销策略也必然有所差别。促销手段有多种多样，其中应用最为广泛和有效的仍然是广告和人员推销。下面我们就国际企业在进行广告和人员推销决策时所应考虑的主要问题进行探讨。

(一) 广告

国际企业在策划外国市场的广告活动时，至少要从信息和媒介这两方面来考虑如何调整其广告战略，以适应不同的市场营销环境。

1. 信息。信息的改变有三种选择：

第一，在全世界都使用同一条信息，仅就语言、名称、颜色等方面作适当调整。埃克森公司在世界各地都使用同一条广告语言“在你的油箱里放一只老虎”，这条广告已闻名全球。由于风俗习惯的差别，同样的颜色在不同的地方含义也不一样，如紫色在多数拉美国家是死亡的预兆，白色在日本则是葬礼上的色彩，马来西亚人认为绿色意味着某些疑难病症。语言的差别更是不可忽视。如英语中的单词“雾”在德语中的含义是“粪便”；雪佛莱“诺瓦”牌汽车曾在西班牙语系地区销售，可是没有一个经销商愿意推销，因为“诺瓦”在英文中的意思是“新星”，而在西班牙语中则变成了“不走”！因此，国际企业在设计外国市场广告时，一定要注意语言的翻译问题，否则，一场声势浩大的促销活动就有可能因语言问题而彻底失败。

第二，在不改变广告前题的前提下，改变信息的内容或形式，以适应各地不同的价值观。宝碱公司在国内（美国）做肥皂广告时，电视画面上是一位正在沐浴的美丽少女，在委内瑞拉，浴室里的角色换成了一个男人，在法国和意大利则又变成了一只男人的手，而在日本的电视画面上只能看见等在浴室外面的男人。可口可乐公司在世界各地的广告词或表现形式有所差别，但都表现着同一个主题，即：喝一口可口可乐，给您的生活带来欢笑和乐趣。

第三，全面改变主题和信息，以适应各当地市场的具体需要。某生产自行车的国际企业，在各国做广告时主题应有所不同：在美国市场应强调其运动娱乐住；在斯堪的纳维亚半岛应强调其安全可靠；而在发展中国家，则应强调其作为交通和运载工具的功能。

2. 媒介。大众传播媒介主要有广播、电视、报纸、杂志等，这些媒介的可获得性和可利用性在各国之间有较大差别。发展中国家的许多消费者文化程度很低，这在一定程度上限制了国际企业利用报纸杂志做广告的可能，而如果该国的电视覆盖率很低，那么就只有通过广播来传递信息。在欧洲做电视广告会受到时间限制，如法国允许电视每天做4小时广告，而斯堪的纳维亚半岛国家则不允许做电视广告；企业必须提前几个月预订广告时间，且难

以控制广告的播出时间。近年来，录像机在欧洲的普及也使电视观众的规模进一步缩小。此外，各国政府对企业在各种媒介上做广告都有不同的限制性规定，如对时间或版面的限制；有些国家还征收广告税，税率因媒介不同而有所差别；有的媒介上不允许做某些产品的广告。国际企业在外国市场做广告时，必须详细地了解当地政府的有关规定，比较不同媒介的成本有效性，以便从中选择一种适当的媒介，使信息的传播能最有效地影响目标听众。

（二）人员推销

国际企业已经越来越重视对人员推销的管理，其原因有二：第一，在外国市场上开展广告活动受到许多限制，如政府的严格管制，可利用的有效媒介有限，目标听众的识字率低等，这就迫使国际企业更多地使用人员推销方式进行促销活动；第二，发展中国家劳动力成本较低，这使得人员推销成为一种相对廉价的促销方式。

1. 人员推销的对象。人员推销的对象因产品不同而有所差别。如果国际企业在外国市场上销售的是个人消费用品，那么推销的主要对象就是各类中间商，如批发商、代理商、零售商等。在这种情况下，人员推销实质上就成了分销渠道管理工作的一部分，推销人员的主要任务是维持已经建立起来的分销系统并努力开辟新的销售渠道。也有些国际企业创造性地将产品直接推销给个人消费者，雅芳公司就因此而成为世界上最大的化妆品企业，它在世界各地的销售代表多达 100 万人。但是，随着越来越多的家庭妇女走出家门参加工作，直接向个人消费者推销的方式最终将为电子推销购物方式所取代。

如果国际企业在外国市场销售工业用品，那么其人员推销的主要对象将是那些需要这些产品的最终用户，如企业、政府、学校等组织。在工业品市场的促销活动中，人员推销比广告更为有效，且便于用户直接将有关信息反馈给企业。IBM 公司在这方面取得了许多成功的国际经验，它要求销售人员为用户建立专门档案，一旦用户不再订购 IBM 的产品转而购买竞争者的产品，推销人员就必须写出一份详细的情况分析报告，并提出具体措施以重新赢得这个客户。当然，工业品市场上也有专业批发商，但在发展中国家由于受到政策或资金的限制，工业品批发企业多由政府或大财团经营控制。同工业品的批发或经销企业打交道，实质上也是分销渠道管理工作的一部分。

2. 人员推销的管理。人员推销是通过面对面的接触方式进行信息传播的，其传播效果深受双方当事人个人特征的影响，如语言、文化、习俗等，因此可以说人员推销基本上是一种区域性活动。这就是说，某一推销人员的活动范围是有限的。至少应在其熟悉或了解的语言和习俗环境中活动，否则就难以达到理想的传播效果。国际企业要想在外国市场成功地开展人员推销活动，就必须组织以当地人为主的销售队伍，并对其进行有效地管理。

人员推销管理工作的第一步是推销人员的招聘和选择。由于国际企业很难掌握外国市场的具体情况，如当地人的生活习惯、求职态度、教育制度等，所以招聘和选择销售人员的工作应由设在该国或当地的子公司负责。国际企业可以提出自己随指导原则和选才标准供子公司参考，如受教育程度，这样会有助于今后对销售队伍的培训和指导。接下来就是对选定人员的培训和指导。国际企业可以帮助子公司制定较好的培训方案，派有关专家向参训人员

介绍公司历史和产品知识，传授销售技术和经验等。培训地点应视培训费用和效果而定，可以在某一外国进行，也可在国际企业总部进行，培训方式根据项目不同可集中也可分散，以便获得培训的最佳规模经济效益。人员推销管理工作的第三步是激励和报酬。一般的激励方法和报酬形式不一定普遍适用。应视当地人的价值观念和市场竞争形势而定。因此，这项工作也主要由当地子公司负责，国际企业以往的成功经验会帮助子公司作出比当地竞争者更胜一筹的决策。最后就是对销售人员的控制和评价。各子公司应结合当地的市场情况给每个推销人员制定适当的绩效标准，以便对其工作作出正确的评价。国际企业与其子公司通过对不同市场人员推销活动的管理，可以获得许多有益的国际营销经验，这对于国际企业提高人员推销的成本有效性，协调和控制其全球性的营销活动，发挥整体促销的优势，都具有重要的参考和指导作用。

案例分析

布朗公司

布朗公司曾经几乎被公认为唯一的生产专业机械工具的工厂，现在却发展成既生产又销售，而且维修多样产品，如电力机械工具、民用工具和其它省力的家庭工具以及小型的机械工具的公司。在 80 年代，即在扩大其生产业务基础，兼管民用工具市场销售之前，它已经腾飞了。它已占据了世界机械工业市场的大部分的股份，经济学家坚定地断言公司前途无量。

可是，在 1990 年前后，情况发生了变化。世界性的经济衰退，波及到了布朗公司。该公司的机械工具的销售量明显下降，收入降低。此外，世界经济的其它问题也增加了该公司的问题。例如，美元的比价和利率使得该公司的产品与其它国家的产品竞争遇到了障碍，从而降低了它在国际上的竞争能力。

就在这些不利因素产生之时，日本的一些电子工业公司开始占领布朗公司的市场份额。日本公司采取降低成本，使其产品价格处于全球最低的战略措施。他们认为不同的国家，消费者对产品的规格等要求差异不大，根据市场的这一行情，大规模地生产某些规格的产品，从而降低生产成本，因此占有市场销售价低的优势。同时，日元与美元的兑换率低也助了它一臂之力，布朗公司在机械工具市场的一些失误更使日本公司快速发展。到 80 年代末 90 年代初，日本公司几乎占有布朗公司的世界专业工具的 20% 的市场股份。

出现上述问题，一部分是由于布朗公司自己的战略失误造成的。在 1990 年前后，该公司在六大洲的 13 个国家中开设 25 个分厂，除了在马里兰的总指挥部以外，还有 3 个生产区域组办公室，每一个组有自己的职员，从而造成构成重叠，人员过多。另外，每一个分公司都有许多子公司，子公司有许多自主权。例如西德分公司，在 50 个国家有销售与服务的子公司，这些子公司是自治的。布朗公司有一种哲学思想，各个不同的国家市场需求的规格等不一样，应让自己的产品及生产线去适应各个独特的市场的特征。例如，意大利公司生产的动力工具适应意大利的需要，英国公司则为英国市场的需求而生产专供英国人使用的动力工具。

结果，公司之间不能充分地互相交流，产品不能横向流通。比较好的新

型工具在某一个国家问世了，通常要过好几年才能引进其它国家。例如畅销的 Dustbuster 在 70 年代末就在美国生产销售了，然而直至 1983 年才进入澳大利亚市场。当试图努力把该公司在美国本部生产的产品引进欧洲市场时，欧洲的分公司的管理者却拒不接受。在 80 年代早期，尽管销售不佳，但该公司仍然掌握了动力工具市场的大部分的销售比例。例如在美国本地的销售多于 50%，在英国则达 80%。

为了达到迎合不同市场需要的目的，必须设计不同规格的产品，但设计中心的工作效益却很低。例如在世界上他们有 8 个设计中心，一共设计与生产了 260 余种不同类型的马达，而事实上公司正常所需要的一共只有 10 个不到的类型。工厂生产能力的使用率相当低，雇佣标准很高，每个雇员创造的价值非常低。

多年来，该公司把消费者和专业性工具分成两个不同的部门，即销售人员不把消费者的要求反映给生产者，生产者也不根据消费者的需求进行生产，设计新的生产线。然而日本公司却能够指点一个市场销售点来搜集行情，生产中等价格的工具。此外，布朗公司的新产品开发也出现了滞销现象，这可能是公司决定集中精力搞高级的生产线，然后大规模地出售有关。

90 年代初期，布朗公司的管理们认为他们必须采取措施。家庭用具和小型装置市场，日本人还没有明显地插足，因为日本消费者不喜欢这些用具，所以日本和其它竞争者还没有建立起一个很强的可作为出口基地的本国市场。布朗公司想抓住这个机会，但由于该公司给外界的形象是动力工具工厂，因此难以推销自己生产的家庭装置产品。结果在 1989 年该公司购买了通用电气公司的小型用具厂，通过这个厂，该公司就可获得销售家庭装置工具的销售架子，同时，通过提供大量各种产品，实现工厂经济效益。

思考讨论题

1. 布朗公司使自己进入目前困境的主要原因是什么？
2. 为了解决这些问题，该公司应该采取什么战略措施？

第十六章 进出口业务管理

国际企业管理中一个主要职能即是产品的进出口，如何管理好进出口业务对国际企业来说非常重要。作为国际企业的经理人员，尤其是营销人员应该熟练地掌握进出口产品质量：价格、合同、客户、出口配额和出口许可证等方面的知识以及如何制定进出口战略，如何组织、管理进出口商品商情调研，如何进行商品的质量管理等等。

本章分别讨论国际企业的出口和进口业务的管理问题。

第一节 国际企业的出口业务管理

如前所述，国际企业管理是跨国界、跨文化、多层次、多方位的企业经营管理，它是有计划打向国际市场的涉外企业管理，其业务包括出口业务管理与进口业务管理。国际企业的出口业务管理是国际企业管理的一个重要方面，它包括出口战略、商情调研、产品质量、价格、合同、客户、出口配额和出口许可证等方面的管理。这些管理虽有区别，但却相互联系、相互依存、相互作用，是一个具有特定功能的管理的有机统一体。

一 出口战略的制定

发展出口贸易，必须有一套完整的出口战略，每个经营出口业务的贸易企业，都应根据本企业的实际情况，制定中长期发展规划，从而找准方向，确定目标，并围绕着这个目标采取正确的策略和措施，有计划、有步骤地开展各项工作。

（一）制定出口战略，要认真研究和分析出口机会

随着改革开放形势的进一步发展，我国与世界各国间的商品交换不断扩大，企业同外部的联系越来越广泛、密切，因而影响企业生存和发展的外部因素也越来越多，越来越复杂。作为出口企业，必须随时掌握各种因素的变化，重视影响出口机会的分析，这是制定出口战略的重要步骤。

从国际环境分析，影响企业出口的因素主要是国际政治、经济、金融、货币、市场供求、价格、管理、法令、竞争对手、国外新产品的发展、新技术应用等。

从国内环境分析，影响企业出口的因素主要包括政治、经济、生产的发展、体制变化、技术工艺水平发展趋势、出口货源、交通运输、财务盈亏以及推销业务能力等。农副产品还涉及到天气变化、自然灾害等因素。

（二）制定出口战略，要明确企业的经营目标

经营目标是国际企业经营进出口业务在一定时期内所预期达到的成果，是制定出口战略的出发点和归结点，它是在经过认真调查研究，充分掌握各种情报信息资料的基础上，对企业所处的国际国内环境和其自身的条件进行全面分析后确定的。国际企业的出口经营目标一般包括以下几个方面的内容：

1. 总体经营目标。国际企业在确定总体经营目标时，必须在国家制定的国民经济发展总体战略的指导下，根据全国对外贸易的发展目标，结合本企业实际情况，确定在一定时期内出口贸易额的规模速度等。

2. 商品发展目标。国际企业应根据自身经营商品的特点，注意发挥优势，在研究国际市场需要和趋势，确保提高经济效益的前提下，确定重点出口商品的发展目标。坚持以优良的商品品质、新颖的包装装潢、齐全的花式品种和良好的服务态度参与国际竞争，适应市场要求。与此同时，要根据国际市场需求的不断变化，制定新产品开发计划，以优化商品结构，提高竞争能力。

3. 市场发展目标。国际企业应根据其出口商品的特点和销售意图，在充分调查研究各个国家和地区的政治经济形势、消费习惯、消费水平、销售特点、市场潜力的基础上，确定市场发展目标。目前，我国出口商品的销售市场十分集中，1991 年对港澳、日本、美加和欧共体四个地区的出口额的占整个出口总额的 75% 以上，中东、东欧、东南亚部分国家的此例很小，非洲和拉美地区几乎为空白。因此，必须认真实施市场多元化的战略，在巩固重点传统市场的前提下，积极开拓东欧（包括独联体）、中东、东南亚、拉美、非洲和南太市场。

4. 成本及利润目标。按照统一政策、公平竞争和“自主经营”、自负盈亏、自我约束、自我发展的要求，结合企业的综合运筹能力，确定出口商品的成本和利润目标。通过加强管理，严格核算，增收节支，力争以最少的成本为国家换取最多的外汇。

（三）制定出口经营方案，保证出口战略目标的实施

出口战略目标，是企业经营出口的蓝图。要实现这一蓝图，必须制订相应的出口经营方案。

出口经营方案的内容主要包括以下十个方面：（1）货源情况；（2）国外市场供求情况及价格趋势；（3）各有关国家和地区的进口管制情况；（4）经营目标；（5）销售意图；（6）对价格的掌握；（7）客户的选择和使用以及佣金、折扣的掌握；（8）出口成本及盈亏率的换算；（9）有关政策的执行策略的应用；（10）存在的问题及解决的办法。

经营方案是外资指导出口业务具体活动的依据，必须认真制订，切实贯彻执行，并定期组织检查。若遇国外市场或国内生产情况发生变化，应及时进行补充修改，使方案更加切合实际，使战略和方案真正成为指导业务、改善经营管理的有效工具。

二 出口商品商情调研的组织与管理

国际企业要使出口业务有较大的发展，加强商情调研的组织与管理是非常重要的。认真做好出口商品的调研工作，主要应了解国际市场容量以及商品市场价格变化趋势等。通过调查研究，掌握各方面的信息情报资料，这对于企业制定经营目标，确定经营方针和推销策略，使产品适销对路，进入国际市场具有十分重要的意义。加强出口商品的商情调研工作的组织与管理，主要应采取以下几项措施：

（一）领导重视，加强对商情调研工作的组织领导

企业领导要把商情调研工作提高到事关战略决策的高度来对待，成立专门的商情调研机构，配备专职人员从事这项工作。商情调研不仅具有专业性，且具有群众性，因此，要组织一支由领导，业务、商情三结合的商情调研队伍。企业领导可根据企业一定时期的经营意图提出调研提纲或课题交商情部门研究。商情人员应主动参加各种业务活动，搜集活的资料，根据从各个不同渠道和角度搜集到的资料进行综合分析研究，提供给企业领导在作决策时参考。

（二）广泛搜集商情资料，做好商情调研的基础工作

商情工作的特点是始终处于运动的状态。商情资料和情报工作反映商情动态及其规律。目前国际经济贸易、金融等方面的信息十分发达，商业情报更是一马当先。在国际商品销售市场上，产品不断更新。价格经常波动，需求经常变化，竞争日益加剧。如何适应这一千变万化的国际形势，使企业在激烈竞争中立于不败之地，在很大程度上取决于能否及时、准确地取得有关各方面的商情资料。

由于需要搜集的情报资料的范围广、内容多，一定要分别轻重缓急，并在搜集中注意三个结合三个为主：

1. 国外情况资料与国内情况资料的搜集相结合，以国外情况资料的搜集为主。
2. 重点商品的资料与一般商品的资料搜集相结合，以重点商品为主。
3. 死的历史资料与活的现实情况相结合，以现实情况为主。

另外，商情资料的搜集和整理，要注意系统性、可比性和连续性。建立和健全商情资料的登记和档案制度，搞好商情资料的管理。

（三）认真分析研究，提高商情调研工作水平

由于商情资料来自于各个不同渠道，而且很多是零星、分散、片断的资料，其内容也有较大的差异，特别是外国报刊的报道和客商的反映常常带有一定的虚假性、片面性和利己性，因此，对这些资料要经过科学的整理加工，并进行认真的筛选和分析，使其变成集中的、成套的、完整的商情资料，并及时提供给企业领导和有关业务部门、生产单位研究参考。要提高商情资料的质量，必须达到以下几个方面的要求：

1. 及时。所谓及时，是指从情报源发出到接收者手中的速度要快，时间要短。情报的速率越快，其参考价值就越大。
2. 准确。所谓准确，是指一份情报的内容与过去、现在或未来的事实相吻合。情报的准确度越高，可靠性越强，价值也就越大。
3. 完整。所谓完整，是指情报量，即指一份情报在客观上所包含的知识量和情报内容。无疑，情报所包含的知识量越多，内容越完整，情报的价值就越大。
4. 适用。所谓适用是指情报的有用程度。商情是为业务服务的，其适用性越强，对业务的参考价值就越大。

(四) 建立和健全国内外情报网络， 加强情报信息的交流工作

加强商情调研，做好市场的调查和预测，建立和健全国内外商情网络，是一项十分迫切的任务。目前在国内主要与经贸部国际贸易研究所、省经贸委国际贸易研究所、世界贸易中心电脑信息部、全国商会、专业总公司的贸研机构以及其它贸研机构建立联系，在国外主要与驻外使馆商务处、公司驻外机构（办事处、子公司及非贸易型企业）、客户（主要是代理商和包销商）及其它有关商情组织建立联系。充分利用这些网络，搞好信息情报的搜集。

(五) 运用先进工具，实现信息情报 传递手段的现代化

当今世界是一个信息世界。在千变万化的国际市场中，要想以最快的速度获取最有用的信息，靠过去那种订阅报刊杂志和函件往来邮寄的手段已不能适应需要，必须采取现代化的工具和手段，建立计算机管理系统。一是搞好与国内外商情机构的计算机连网，加强情报信息的交流；二是实行计算机管理客户档案，以便随时掌握客户的业务进展和履约情况；三是运用计算机进行商情资料的分类整理，以提高商情工作的效率。

总之，通过采取上述措施，努力把商情调研提高到新的水平。

三 出口商品的质量管理

(一) 质理的概念和内容

质量管理中所说的质量，不仅是指产品的质量，而且还包括与产品质量有关的工作质量。

产品质量简单地说就是产品的使用价值，它既包括产品的结构、性能、可靠性等内在质量特征，又包括产品的形态造型、色彩等外观质量的特征。产品质量是产品的内在质量与外在质量的有机统一。把各种产品质量的特征归纳起来，可以概括为以下五个方面：（1）产品的适用性；（2）产品的耐用性；（3）产品的可靠性；（4）产品的安全性；（5）产品的经济性。由于产品仅仅对消费者才有使用价值，所以产品质量归根到底是以满足使用要求的程度来确定的。

工作质量是指企业的生产、经营、组织等各个方面工作的质量。企业各方面的工作质量都会影响到产品的质量，而产品的质量又是企业各方面工作质量的综合反映。工作质量是产品质量的保证和基础。因此，要保证和提高产品质量，必须首先抓好工作质量，对企业各方面工作中存在的问题，要及时采取措施加以解决，以提高工作质量水平。

(二) 全面质量管理的含义及特点

1. 全面质量管理的含义

国际企业全面质量管理，就是组织全体职工和各部门参加，综合运用现代化管理思想和科学方法，控制贸易过程中影响经营质量的因素，通过改善和提高相关的工作质量，保证以最佳成本提供客户满意的商品和服务，达到提高企业和社会经济效益而进行的一系列管理活动。

2. 全面质量管理的特点

随着形势的变化和科学技术的发展，质量管理已发展到全面质量管理阶段，也就是由原来单纯的质量管理发展到经营性的质量管理，由部门的质量管理发展成为全员参加的质量管理，由狭义的质量管理扩展为广义的质量管理。其特点主要反映在以下几个方面：

(1) 全面质量管理所指的质量是全面的，不仅包括产品的质量，还包括与产品质量有关的各项工作质量，如价格合理、交货及时、服务周到等。

(2) 全面质量管理是指全过程的管理，即对产品的市场调查、产品规划、设计、制造、原材料供应、试验、销售、服务等所有环节实行全过程的管理。任何一个环节的工作质量出现问题，都将给全面质量管理带来影响。

(3) 全面质量管理是全员性的质量管理，即从企业的领导到每个职工都须努力去提高本职工作的质量，开展群众性的质量管理活动，把企业的质量目标层层安排落实，使所有职工都能为实现质量目标而努力。

(三) 加强出口商品质量管理的措施

长期的业务实践告诉我们，在出口贸易中产品质量和工作质量是两者缺一不可的重要因素，尤其是在国际市场竞争激烈，新的贸易保护主义不断抬头的情况下，这两个质量显得更为重要。为此，必须采取以下措施：

1. 加强对国际企业全体职工的质量管理教育。利用各种机会和形式大力宣传并树立“质量第一”、“质量是企业的生命”的观念和“以质取胜、以新取胜”的思想，积极帮助生产企业根据出口需要制订以提高出口产品质量为中心的发展规划，把提高出口商品质量作为战略重点来抓，确保出口商品多样化、高档化、优质化。

2. 加强领导，建立质量保证体系。国际企业质量保证体系，主要包括出口商品质量保证体系、对外服务质量保证体系、经济效益质量保证体系和组织质量保证体系。组织保证体系就是成立由公司总经理和经理办、计划科、企管科、部分业务部负责人参加的全面质量管理领导小组，制订全面质量管理目标和检查标准。经理办公室或企管科作为公司全面质量管理的专职机构，负责全面质量管理的日常工作，并定期组织检查。

· 390.3. 严格合同质量条款，确保按质按量履约。合同中的质量条款，是交货质量的重要依据。外资出口企业在对外成交、签订出口合同时，对有关出口商品的质量条款应以求准确、具体。对新产品、新市场、新客户的成交要慎重。对来样、看样成交的商品要封样，作为交货质量标准的依据，以避免扯皮。对外商提出的特殊质量要求，要征求生产供货企业的意见，必要时可邀请生产供货部门共同参加对外业务洽谈，以保证成交合同能按时按质按量履约。在货源组织上，要实行经济合同制，根据对外签约的质量条款，比照有关质量标准或封样实物，明确规定具体的质量要求，凡不符合合同质量要求的产品，外资企业不得收购；更不得出口。

4. 以预防为主，密切配合生产企业，实现全过程的质量管理。产品质量

是经过生产全过程一步一步形成的。全面质量管理要求把不合格的产品，消化在它的形成过程中，做到防检结合，以防为主。外资企业在组织出口货源工作中，要督促生产企业和供货部门严格把好出口商口质量关。对重点商品、重点工厂，要有计划地组织技术交流和质量检查评比活动，采取必要的经济手段和一定的政策措施，如实行优质优价、“择优安排”，评比质量信得过企业，对产品质量差的生产企业，实行黄牌警告或暂停安排生产任务，促其限期改进。

5. 加强各部门各环节的综合管理工作。出口商品质量管理，是企业各项工作物综合反映，不论是企业领导人，还是从事商情调研、对外推销、货源组织、仓储运输、包装、计划财务以及人事劳动教育的工作人员，都与提高出口商品质量有直接和间接的关系。只有依靠全体人员的共同努力。发挥每个职工的积极性和主动性，出口商品的质量才能得到保证。为此，外贸部门的各个业务活动环节，必须建立以全面质量管理为内容，以提高经济效益为目标的岗位责任制，明确各级领导干部、各职能部门以及全体工作人员的工作职责，并将奖金与责任和效益密切挂钩，以促进企业高质量地完成各项任务。

四 出口商品的价格管理

在对外贸易中，出口商品的价格是交易的主要条件。价格掌握得恰当与否，直接关系到出口的增减与盈亏。合理制订出口商品价格，并进行必要的管理，既能争取客户，促进成交，达到扩大出口的目的，又能在交易中获得合理的经济收益。出口商品价格管理的内容，包括作价原则、作价办法、价格管理的权限和价格的核算。

（一）出口商品的作价原则

在调查研究的基础上，根据国际市场价格水平、供求情况和趋势以及销售意图，区别不同商品和不同客户的情况来制定，并根据国际市场价格的变化，及时进行调整。

（二）出口商品的作价办法

对有国际市场价格的商品，按照国际市场价格水平作价。所谓国际市场价格，通常是指商品在国际贸易集散中心的市场价格或输往国家（地区）当地市场的国际贸易价格。如红茶的国际市场价格水平一般是以英国伦敦茶叶拍卖市场的价格为依据。

对暂无国际市场价格的商品，可参照国际市场上类似商品的价格或已在邻近地区销售的价格水平，结合销售意图和盈亏情况作价。

对新商品和需要打开销路的商品，为打入市场，可先略低于国际市场价格水平，然后再逐步提高。对库存积压的滞销商品，可按质论价后适当降价，对一些独特的名贵土特产品和食品以及一些珍贵的古玩工艺品，则可适当掌握高价或采取议价出售的办法。

由于影响出口商品价格的因素很多，所以即使同类商品，在不同的情况

下，还应掌握不同差价。如根据商品的不同规格、质量、包装装璜、牌号等实行按质论价，优质优价，名牌高价；根据不同的销售地区和运输条件，制订地区差价；根据成交数量的大小，掌握数量差价；对季节性商品，则根据不同的销售季节，制订季节差价。总之，无论采取什么样的作价办法，都不能脱离市场，必须随行就市。

（三）出口商品的价格管理权限

我国对出口商品的价格实行的是分级管理的原则。随着经营体制的变化，大致分两个阶段。建国以后至 1988 年前为第一阶段。这一阶段，我国的对外贸易执行的是高度集中的统制政策。先是国家统负盈亏，后是各专业总公司实行条条承包，各省市分公司实行分包，财务与专业总公司挂钩，出口商品的价格管理权限属国家统一经营的商品，由各专业总公司负责管理；对各口岸公司交叉经营的，国外市场竞争比较激烈的，以及国外对进口商品有配额、限额规定的出口商品，由总公司会同有关口岸公司共同制订出价格方案。根据不同商品的档次和国际市场变化情况，定期研究制订最低出口限价。各口岸公司在限价以内，力争卖好价，但不得低于最低限价；其它零星新、小商品由各口岸公司自行管理。1989 年以后至目前为第二阶段，这一阶段总、分公司财务脱钩，地方与中央实行块块承包。出口商品的价格实行的是分类分级管理，即将出口商品分成一类、二类、三类（三类中又分计划列名和非计划列名）。一类商品由总公司负责管理，统一经营；二类商品由总公司牵头，各有关出口企业参加，组织联合成交小组，共同研究，共同执行；三类计划列名商品由商会组织制订协调价格，三类非列名商品由各出口企业自行管理。

随着《全民所有制工业企业转换经营机制条例》的实施和外贸体制改革的进一步深化，出口商品的价格管理权限将进一步下放，出口企业将在国家统一政策平等竞争的前提下，根据国际市场价格水平和成本，自主决定出口商品的价格。

（四）出口商品的价格核算

出口商品的盈亏，是衡量经营效果的一个重要方面，外贸出口企业，应按照“自主经营、自负盈亏、自我发展、自我约束”的原则，加强出口商品价格的经济核算；克服“重规模轻效益”的倾向，树立“效益与规模并举”的观念；广泛宣传和教育职工，增强核算意识和效益观念，克服过去那种“只抓成交、不管成本、不讲效益”的做法，坚持“算一笔、干一笔，先算后干、亏本不干”的经营思想。

1. 出口商品成本的计算及影响成本的因素

$$1\text{美元出口成本(税后)} = \frac{\text{单位进货价} \times (1 - \text{出口退税率}) + \text{商品流通费}}{\text{FOB单位出口净价(美元)}}$$

其中商品进货价、商品流通费和出口销售价格是影响出口商品成本的三大因素，无论是降低进货价格，减少商品流通费用，还是提高出口销售价格，都可以不同程度地降低出口商品成本，提高出口效益。

2. 出口商品的价值分析及效益因素组合

商品具有使用价值和价值二个因素。使用价值直接体现商品的物质使用属性：满足社会需要的某种效果。价值是创造使用价值所投入的社会必要劳动（物化劳动与活劳动）。在出口交易中，买卖双方对商品的价值观念是不同的。

从买方角度看，价值（V）=功能（F）/价格（P），商品的功能（物理上或心理上）大，价格低，对其吸引力就大。

从卖方角度看，价值（V）=功能（F）/成本（C）商品的功能大，成本低，商品的竞争能力就强，经济效益就高。

出口商品既要在功能上大满足消费者在使用上、心理上的需要，激发其购买的欲望，又要在生产经营上改进工艺技术，提高产品质量，提高劳动效率，降低劳动耗费，使国内价值低于国际价值。把适应性、竞争性和成本核算三者统一起来。

在多数情况下，功能、成本、售价、效益之间往往难以同时达到最佳效果，因此，只能视销售意图从中择其较为满意的组合：

(1) 功能不变，降低成本，提高利润 $V = \frac{F}{C}$

(2) 成本不变，提高功能，扩大销售 $V = \frac{F}{C}$

(3) 既提高功能，又降低成本，获得更多收益 $V = \frac{F}{C}$

(4) 成本略有增加，功能则更大提高，促进销售 $V = \frac{F}{C}$

(5) 按市场消费需要，适当降低功能，成本则大幅下降，提高利润

$$V = \frac{F}{C}$$

五 出口商品成交与合同管理

出口商品的成交工作，是出口业务活动中一项十分重要的工作。一笔交易的达成，是通过买卖双方的磋商、签订合同和履行合同来实现的。所以在成交工作中，签订合同务必慎重，合同签订后，要十分重视履约工作，保证各个业务环节的工作顺利进行，以取得较好的经济效益。为此，加强对出口商品的成交与合同管理，就显得十分重要。

（一）谨慎签约，提高成交工作质量

出口商品的成交，是以客户为对象的。在成交工作中，客户可以是我们的合作者，但有时又不可避免地存在着斗争。因此，绝不能马虎大意，掉以轻心，心须谨慎签约，提高成交工作质量。1.成交前，要摸清有关国家和地区进口法令、外汇管制、消费习惯、市场情况及发展变化趋势等、以避免盲目成交。

2.对客户进行调查研究，弄清客户的基本情况，如资信、经营能力、政治背景及以往与我们的关系等，避免因客户选择不当而盲目成交，造成经济

损失。

3. 签订合同前，要认真落实货源，不卖过头货。对客户有特殊要求的商品和新商品的成交更要慎重，货源不落实，不轻易签订合同，以确保合同履约率。

4. 要注意成交合约的每项条款。

对外成交合同（或销售确认书），必须包括详尽必要的条款内容，明确规定买卖双方的义务责任。合同条款要明确合理，做到切实可行，避免因条款内容含糊不清而发生问题相互推诿扯皮。

（二）重视出口履约工作，健全合同管理制度

周恩来总理曾经要求外贸要“重合同，守信誉”。国际企业要切实加强出口商品的合同管理，努力提高出口合同履约率，以达到扩大出口、为国家多创汇的目的。

1. 加强对出口合同履约和管理工作的领导。作为外贸出口企业的领导，要高度重视成交合同的出口履约工作，把它列入重要的议事日程来抓，克服“单纯抓成交，忽视抓履约”的倾向，要明确具体部门，配备专门人员负责，从组织上保证合同管理工作的正常化。要教育广大职工提高执行合同的责任心。

2. 建立外销员履约合同责任制。外销员对外签订合同后要负责到合同执行完毕为止。合同履约率的高低，不仅反映了对外成交合同本身的质量，同时也反映了外销员在履行合同中的工作质量，因此，考核外销员的履约率是重要内容之一。

3. 认真做好“四排”工作。“四排”（即排有证有货、排有证无货、排无证有货、排无证无货）是外贸企业通过长期性的业务实践所总结出来的检查合同履行情况的一种工作制度。随着经营体制的变化和形势发展的要求，目前已发展到“六排”（即增加了排成本、排盈亏）。通过一月一小排、一季一大排的定期检查分析，及时了解企业的出口业务动态和经营效益情况，从而针对排查出来的问题，采取积极有效的措施，以确保合同履约率，提高企业经济效益。

4. 建立健全合同进程管理制度。为了保证对外成交合同管理有序，履约顺利，必须加强合同进程的管理，做好合同的登记、统计工作。公司要设立专门机构，（一般为计划统计科）配备专门人员负责出口成交的统计工作，保证按旬分商品分国别地区做出统计报表。外销人员要建立合同档案，从商品成交、备货、发运直到结汇和合同执行过程中的全部来往函电以及对外发生索赔、理赔文件等，均应立卷存查。业务、单证、储运、统计、财会等各个部门之间要建立联系制度和复核制度，做好成交出口各个环节的工作。5. 定期清理合同，对过期的合同要主动与对方联系，及时处理，该修改的修改，该撤销的撤销。对不能履约的合同，责任在对方的，要根据《国际销售合同公约》的有关规定提出索赔；责任在我们的，也要按有关规定给予赔偿，以维护合同的严肃性。

六 出口商品的客户管理

在国际贸易中，客户是贸易的对象，出口商通过客户销往国际市场。外贸企业根据出口业务发展的需要，做好对客户调研、选择、使用和管理的工作，组织强有力的推销网络，这对于扩大出口具有重要的意义。

（一）对客户的调研

对客户的调研内容主要包括以下几个方面：

1. 经营作风及资信情况。
2. 资金能力及经营能力，包括经营技能、经验、业务往来关系等。
3. 客户性质及经营范围。是厂商或中间商，专营商或兼营商等。

（二）客户的选择和使用

在国际市场上，专营或兼营进出口业务的企业很多。根据企业的性质、经营方式、经营能力可划分为各种不同的类型，如代理商、进出口商、批发商、零售商、最终用户……从资信和经营能力来分，有资信好，资金雄厚，经营能力强的；有资信好，资金一般，经营能力较强的；有资信较好，经营能力一般的；也有资信较差，经营能力一般的。对此，要通过认真调研和广泛接触，选择资信好、资金雄厚、经营能力强的客户作为重点客户使用；把资信好、资金一般、经营能力较强的客户作为培养对象；把资信较好、经营能力一般的客户作为基本客户使用。从而组织强有力的推销网络，为扩大出口业务服务。

（三）建立和健全客户管理制度

国际企业要加强对客户的管理，制定必要的客户管理制度。主要内容应包括以下几个方面：

1. 实行客户分级管理办法。对重点客户的使用，由公司统一管理。重要的业务谈判方案应报总经理室批准，并由分管总经理出面主谈。其它客户由商品部管理，业务谈判一般由部经理或部副经理主谈。

2. 建立客户档案，将平时业务活动中所搜集的有关客户情况的资料加以综合整理、存档。与客户成交的商品名称、数量、金额及出运情况，分客户逐笔进行登记。重点客户由商情科建立专档对其成交、出运、来访等情况随时登记和记录，年终进行认真的总结、分析和评价，提供给公司领导和业务部门作正确使用的依据。

3. 对包销商和代理商，应按照所签协议书的内容，包括经营品种、期限、权利、义务和经济责任等，定期检查履行情况，并督促客户按时提供市场信息。

4. 运用现代化管理工具，做好客户管理工作。随着形势的不断发展，外贸企业对客户管理工作的要求已越来越高。过去那种靠手工登记、卡片管理的办法已不适应，取而代之的将是计算机管理和分析。实行计算机管理后，可以随时将各种客户资料储入或调出，既提高了客户管理工作的水平，同时也提高了管理的效率。

七 出口商品的配额管理

国际贸易中的保护主义，就其表现形式可分为二种类型，即关税壁垒和非关税壁垒。早期的贸易保护主义又基本上是关税壁垒，以提高关税的政策来限制进口，保护本国的工业和国内市场。非关税壁垒始于 19 世纪中叶，其表现形式之一是配额限制。目前，随着世界经济形势的发展和新的经济格局的形成，这种非关税壁垒的限制性措施的使用已越来越广泛。

配额限制分为主动配额制和被动配额制二种。主动配额制是指出口国为控制某些出口商品的数量和价格而主动采取的限制措施。被动配额制则是指进口国对于某些商品的进口在一定期间内事先加以限制，不准超过。有的国家除规定总的进口配额以外，还对出口国分别定出国别配额，对各进口商分别定出进口配额，如美国对纺织品的进口配额既有定量也分国别。

各种配额的商品，基本上属于敏感性商品，即对进口国的生产和市场影响较大的商品。如纺织品、皮革制品等，其中纺织品最为典型。所有国外对我有配额、限额的商品，都必须加强管理，以达到扩大出口、多收外汇、提高经济效益的目的。

（一）配额的分配

配额一般为二次分配，经贸部分配到各省市经贸委，省市经贸委分配到各有关出口企业。

各省市经贸委在分配配额时，不仅应掌握各出口企业往年的出口实绩、上年分配和成交数以及配额的使用情况，还应充分考虑各出口企业的出运单价，并对它们进行分析比较，根据国际市场销售情况和国内生产供货的可能，按不同商品的具体情况进行具体分析。一般可将出口企业分为四种类型：（1）既能卖得好价，又有充分供货能力的企业；（2）卖价尚好，但货源有限的企业；（3）卖价较低而货源较充足的企业；（4）卖不了好价而又缺乏供货能力的企业。分配时，对（1）类出口企业应分得最多配额；对（2）类如能供应较多的货源也可分得较多配额；对（3）类要促其提高售价，否则，就应减少其配额；对（4）类一般不分配配额或酌情给予少量的配额。这样分配配额，针对性较强，有利于推动出口企业卖好价，以取得较好的经济效益。

（二）配额的使用

配额的分配是配额管理部门关于配额的决策问题，而配额的使用则是各企业实施对配额决策的具体执行过程。为了有效地使用好配额，出口企业应注意以下几方面的问题：

1. 用好用足配额。成交不等于实际出运。为避免成交后不履约，造成配额浪费，各出口企业在配额商品对外成交时，应掌握成交 10% 左右的幅度，在配额限度内争取最大数量的出运额。

2. 使有限的配额达到多收外汇、提高经济效益的目的。由于配额一般是以数量限制，故在同类商品中，应多出口价值高的商品。如纺织品类中的服装，成人服装卖价较高，而童装则价格低廉；塑编袋中的网眼袋，按重量计

价高，普通塑编袋按重量计价低。因此，在条件许可的情况下，应努力多出口成人服装和网眼袋，少出口童装和普通塑编袋，与此同时，还要提高产品的质量和档次，以提高售价，增加出口外汇。

3. 讲究销售策略，力求均衡出运。配额商品多属敏感性商品，各出口企业应讲究对外销售策略，力求做好均衡出运，避免向某一国家同时出运，集中到货，造成许多配额商品的品种出运数量超过协议的规定，这不仅给国外进口商带来经济损失，而且对外会招致不良影响，造成我工作上的被动局面。

4. 不做来料加工、进料加工和转口贸易。由于配额有一定的限度，配额商品的出口一般来说效益较好，因此，一般情况下不做来料加工、进料加工和转口商。

总之，国外实行进口配额制，对我出口虽有不利影响，但如果管理得好，使用得好，就能达到扩大出口、多创外汇、不断提高经济效益的目的。

八 出口许可证管理

随着我国改革开放形势的不断发展和外贸体制改革的进一步深化，享有进出口权的企业越来越多，这一方面调动了各企业的积极性，促进了对外贸易的发展，另一方面在经营分工贸易方式、价格掌握上也出现了一些新的情况。实行出口许可证制，就是为了加强对出口商品的宏观管理，以协调各类外贸企业对外成交和出口。

（一）许可证的实施范围

根据我国出口许可证制度暂行规定的规定，对要求经营出口业务的企业，应按规定办理报批手续，向工商行政管理部门登记注册，并向海关办理登记。凡未经国家批准的企业，其运往国外的货物，必须申请出口许可证。对于外贸专业公司和经国家批准经营出口业务的公司，在经营范围内的出口商品，一般视为已取得许可，不必另行申请出口许可证。但如果由于国际市场、出口价格、别国政策以及实行出口配额限制的需要，需对某些商品实行出口许可证制度时，各类外贸企业需另行申请出口许可证。

对需要申请出口许可证的商品或未经批准的企业单位或个人出运的货物，海关凭出口许可证放行。

（二）国家实行配额许可证管理的商品范围

实行配额许可证管理的出口商品主要是：关系国计民生的资源性出口商品及在我出口中占有重要地位的大宗传统出口商品；或在国际市场或某一市场占主导地位的重要商品，国外对我有配额或要求我主动限制出口数量的商品；出口量大且易于引起经营秩序混乱的商品，重要的名、优、特出口商品，或有特殊要求的出口商品。随着改革的深化，实行配额许可证管理的商品将逐步减少。

（三）许可证的申领

出口许可证应由申请人提出书面申请，说明申请理由，申请的内容包括出口商品（或货物）名称、规格、数量、单价、总值、输往国家（地区）、收款方式、运输方式、贸易方式等项目，报对外经济贸易部或经授权的省、市、自治区经贸委（局、厅）审批。

属于商会协调的商品和属于实行全面许可证的商品，由全国行业商会与有关出口企业协调配额、限价，并将分配方案及限价报送发证机关，以便核发出口许可证。

外贸企业领得的出口许可证，一般自发证机关签发之日起，半年内有效，如要求展期，不能超过两个月，且以一次为限。

出口许可证为一式五联。各联的作用及流转程序如下：

第一联（正本）：发货人办理海关手续。

第二联（副本）：发证机关留存。

第三联（副本）：送电子计算机。

第四联（副本）：送银行办理结汇。

第五联（副本）：海关留存核对正本。

（四）出口许可证管理

根据经贸部 1992 年 12 月颁发的“出口商品管理暂行办法”规定：

1. 计划配额、主动配额和一般许可证管理的出口商品都实行出口许可证管理。

2. 计划配额、主动配额出口商品按计划和配额数量发证；一般许可证管理的出口商品发证数量原则上不限，如国际、国内市场情况变化需要限制时，由经贸部提前通知发证机构执行。

3. 经贸部制定许可证管理办法，实行宏观管理和总量控制，一般发证商品发证的事务性工作主要放到地方经贸委管理部门和特派员办事处。

4. 对部分许可证管理商品发证试行招标办法，由进出口商会主持招标，发证机关在已确定的配额内按企业中标数量和价格核发出口许可证。经贸管理部门监督合同的执行。

第二节 国际企业的进口业务管理

一 进口业务管理的任务

国际企业进口业务管理是指对进口商品的订、交、到、拨业务活动的计划、组织、指挥、监督和调节。通过业务管理，使整个商品的流动过程能够用科学的方法来组织商品活动，使其符合客观经济规律，以最少的劳动消耗取得最大的经济效益。

新中国成立后，随着出口贸易的不断扩大，进口贸易也得到了相应发展。1992 年，我国进口贸易总额为 800 多亿美元，较 1950 年的 5.83 亿美元增长了 136 倍。建国 40 多年来，我们引进了许多先进技术和成套设备，进口了大量的重要器材和物资，这对于支持和促进工农业生产、国防建设和科学研究，补充国内市场和配合外交活动，都起到了重要作用。

国际企业进口业务管理的任务，就是按照国家对外贸易的方针、政策，

有计划有选择地引进国家所需要的先进技术、关键设备、重要原材料以及国内缺乏的市场物资，使以最小的劳动消耗取得最大的经济效益，为四化建设服务。

为了完成上述管理任务，国际企业在进口业务管理中，必须做好以下几个方面的工作：

1. 坚持独立自主、自力更生的方针和国际资源合理配置的原则。外贸企业在进口业务管理中，应掌握：凡国内能生产，且在数量、质量上都能满足需要的，坚决不进口；国内虽然生产但在数量、质量还不能满足需要的，可以适当进口；国内不能生产或产量极少，不能满足需要的重要原材料，尽量安排进口；对加速四化建设所需要的先进技术设备，优先安排进口；对国内暂时短缺的市场物资，供以进养出用的原材料，以及由于外交需要和为了贸易平衡的需要，有些国内虽能生产的物资，经国家批准也可以适量进口。

2. 坚持以进养出、以进补出、以进带出的方针，促进出口业务的全面发展。

3. 在发挥各自优势的基础，采取灵活方式，积极推动各种形式的联合，做到互惠互利，共同发展，

4. 在引进先进技术设备上，坚持工贸结合、投资结合的原则，双方互相参与，一致对外，争取有利时机，进口质量过硬的产品。

二 进口订货管理

国际企业进口订货管理，是指根据国家外贸进口年度计划提出的从国外进口货物各项业务的管理。外贸企业进口订货管理的主要依据是进口货单，它是以进口订货卡片的形式来体现的。进口订货卡片的内容包括：商品名称、生产国别、规格、质量标准、数量、单价和金额、到货时间、运输方式、收货单位和结算帐户等。外贸企业的进口订货主要从以下几个方面进行管理。

（一）进口订货卡片的填制和审核

1. 进口订货卡片的填制

进口订货卡片一般情况下应在对外签约前办理，因其是办理对外开证或汇付配汇的一种重要依据。由于国际市场价格是不断变化的，为抓住有利时机及时成交，有时若因条件有限（如出国小组在外订货）一时无法在成交前办理，亦可先成交后补办。

进口订货卡片一般由进口单位填制，经其单位财务、计划部门盖章，单位领导审核同意，单位盖章后送上级有关部门审批。

2. 进口订货卡片的审批程序

进口商品大致可分为自营进口（含需要进口配额的商品）、以进养出和国家管理的机电仪产品三大类，审批程序如下：

（1）不需要配额的进口商品，其审批程序是将订货卡片送省、市经贸委（厅、局）的计划部门审核，由该部门加盖“进口用汇专用章”，以作进口用汇统计，然后送省、市计经委有关部门加盖“省计经委进口用汇专用章”，用于审核该产品当地到货情况，以避免盲目进口。最后送省、市经贸委业务部门加盖省、市经贸委（厅、局）地方自有外汇进口货单审核专用章（审核

申报单位是否有该产品的进口经营权)，并随订货卡片下达“进口订货通知单”。

(2) 需要配额的进口商品，除按上述程序审核外，还需凭省、市计经委下达的配额指标，由省、市计经委有关部门加盖“进口商品配额专用章”。

(3) 机电仪产品的订货卡片应先报省、市计经委机电仪审查办公室审核盖章，然后再按正常程序进行审核。

简图如下：

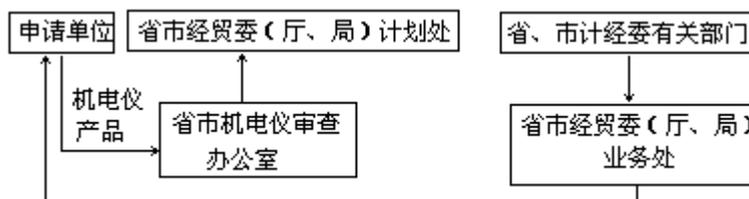


图 16-1 进口订货卡片的审批程序

(二) 进口许可证的申领程序及管理规定

进口许可证是国家对一、二类进口商品实行总量控制，以确保关系到国内工农业生产及人民生活正常需要和防止过量进口冲击国内生产和供求的一种管理手段。一般说来，一、二类进口商品是由国家指定的进口单位经营。目前这类产品共有 14 种，如粮食、钢材、原油、木材等。进口许可证由经贸部及其派驻各地的特派员办事处办理，进口到货时，海关凭此证放行入关。

1. 进口许可证的申领

进口许可证申领须凭省、市计经委加盖的“进口许可证申领表”。申领表的填写要求：字迹工整、规范；计量单位用国内通用的计量单位填写（如进口美国松木，购买合同中一般的计量单位为于板呎，但申请许可证时必须换算成立方米）；外币统一折算成美元；成交的对方国别地区、商品产地、到货口岸、价格条款等应与合同一致。

2. 进口许可证的管理

(1) 鉴于进口许可证是国家用于控制进口的一种重要凭证，故需要妥善保管，防止散失，更严禁倒买倒卖。

(2) 许可证一经签发，不得随意更改，若需改许可证内容，须填写更改申请表，由发证机关办理许可证更改手续。

(3) 进口单位应在进口许可证规定的有效期内及时按量向外订货，以避免许可证过期或办理展期手续。

(4) 在下列情况下，发证机关不签发或撤销已签发的进口许可证：国家决定停止进口或暂停进口的货物；不符合国家卫生部门、农牧渔业部门规定的药品、食品、动植物、农产品、畜产品、水产品的卫生标准、检疫标准的进口货物。其它有损国家利益或违法经营的进口货物。

(5) 海关验关检查时，对进口货物的品称数量和进口许可证不符者，应予扣留，并根据情况分别给予退货、罚款或没收处理。

三 进口商品价格管理

进口商品价格管理是外贸企业按照国家方针、政策和国内外市场变化情况，对进口商品价格进行认真调研，争取以有利的价格进口国家所需要的物资。

（一）进口商品价格管理的原则

国际企业进口商品价格管理的主要原则是：在调查研究和预测的基础上，根据国际市场价格水平、供求关系及其发展趋势，确定合理的定购价格；进口数量的大小，是一次性进口还是长期稳定的进口，要结合不同的订货意图决定价格的掌握幅度；成交时要考虑使用货币与价格的关系。

（二）充分利用国际市场发展的基本规律

国际企业在进口价格管理中，必须充分掌握和利用国际市场发展的基本规律。

1. 利用资本主义国家处于经济危机的有利时机，及时组织进口。当资本主义国家处于经济危机的时候，必然是生产大量过剩，存货增加，销售困难，价格下跌，及时组织进口，可以节约外汇。在资本主义经济危机发展过程中，各个国家进入经济危机有先有后，所受影响有大有小。外贸企业应利用这种不平衡性，区别不同国家（地区），选择受危机影响较大的国家（地区）订购进口商品。在经济危机期间，资本主义世界的金融货币危机也日益加深，外贸企业在进口贸易上使用什么货币，必须注意选择，在不影响贸易的情况下，尽快争取使用货币成交和支付货款。

2. 利用国际市场价格规律的作用，注意供求关系的影响，争取以有利的价格购进。在国际市场上，商品价值是通过交易转化为价格的，价格围绕价值波动的幅度是通过供求关系和买卖双方的竞争来决定的。当市场上某种商品供过于求时，价格就会降到它的价值以下，如供不应求，价格就会上升超过它的价值。为此，我们必须充分认识这一规律，认真分析供求关系的变化，看清行情发展趋势，抓住有利时机，及时组织进口。

3. 坚持“货比三家”，以争取有利价格。资本主义生产资料私有制决定了资本主义国家、商人、厂家之间在客观上存在矛盾和竞争。随着国际贸易的发展，垄断性逐渐加强，特别是资本主义经济危机的频繁发生，世界名国为了保护本国生产、获得高额利润，纷纷采取并加强“奖出限入”的政策，一方面鼓励扩大出口，另一方面又限制进口，从而更加剧了国际贸易中的矛盾和竞争，有时在某些商品市场上，往往形成对买主极为有利的买方市场。在这种情况下，外贸企业进口商品应采取“货比三家”的原则，即无论进口什么商品，都应多向几个国家（地区）或商人询盘，并切实做好进口商品规格、质量、性能、价格等方面的探询和比较，综合分析，择优选购。

案例分析

爱克西姆公司

A. 引言

产品成本是决定国与国之间进行贸易的一个非常重要的因素。如果某一个国家的某一产品比另一个国家的成本低，那么前者就会生产更多的产品，向后者出口，从而从出口中获利。例如，如果日本每生产 1 吨钢铁的代价是 300 美元，而美国需 400 美元，因此美国商人必然从日本公司购买钢铁。同样，如果美国生产飞机要花费 400 万美元，而日本则要花费 500 万美元，于是日本商人必然要从美国进口飞机。这一例子表明，美国制造与出口飞机，而日本则生产与出口钢铁。事实上，每一个国家都有生产某一种产品比在另一个国家生产此类产品的优势（称相对优势）。

显然，一个国家的政府机构本身不进行出口贸易，而是通过公司进行的。对于许多公司来说，是自己生产某一种产品，而后出口，还是依靠进口，主要取决于各个国家市场上的价格如何。当然，首先这些国家必须愿意进行国际贸易。每个公司必须使用相对优势来决定在哪个国家生产某类产品及到什么地方去买它。在下列案例中讲了一个大本营在美国的公司，它在好几个国家的不同市场上出售许多产品。现在他们面临的是在美国选择电脑记忆盘还是从日本购买，或许可考虑买其它的元件和零配件，然后再卖掉。

B. 案例

爱克西姆公司是一个座落在康州的企业，它为美国国际商业机器公司、苹果电脑公司和 conpaq 电脑公司、日本 NEC 电子公司及其它地区装备厂组装小型电脑上的线路板。6 年前，该公司是由两个人创建的，它仅仅是组装记忆装置的两人合作社会。6 年后的今天，它已扩大至拥有 30 个工作人员的公司。该公司主要制作多功能的线路板及用在急速发展的市场上畅销的小型电脑中的硬件零部件。公司年销售额每年增加 40%，1985 年已逾 800 万美元。

爱克西姆的两位创始人是电子工程师汉斯·克劳瑟及刚刚从一地方商学院工商管理硕士毕业生德怀特·萨瑟兰。这两位企业家主攻电路板领域，并注重把微型电脑硬件基础知识与具有挑战性的市场发展趋势结合起来。开办初期，他们从商业银行借了 5 万美金，再加上自己的积蓄作本钱。在开业的第二年，他们产品的销售很好，完全可以喘歇一下了。到第三年时，他们就能够还清所有的借贷了。但是他们并没有松口气。他们用 80% 的收入作为投资款，继续扩大规模，20% 送进银行（大部分作为周转资金），于是，他们继续拥有该公司的所有股份。后来他们新建了厂房，厂址在康州的西海文市近郊，现在所有的工厂都在那儿。

爱克西姆公司的大部分产品在上千个零售商店出售（这些零售商店在 80 年代遍布美国各地，它主要向商人、家庭和其它类型的顾客出售微型电脑、有关零配件及装置）。此外，近两年来，加拿大和英国的一些零售商店也开始出售该公司的产品。尽管他们目前向外国私营公司推销产品很成功，但他们在两家微型电脑杂志上常做广告，打算向墨西哥、爱尔兰以至巴基斯坦出口。

最近美国市场上出现了多半来自亚洲的比较便宜的微型电脑及零配件与爱克西姆公司竞争，从而使得他们的产品销售量下降。该公司的总经理汉斯·克劳瑟看了关于美国汽车工业和其它行业与日本及南朝鲜公司竞争的有关报道后，很受启发，认为应考虑在亚洲的某一地方建立一个组装车间。他认为他们的产品属于必要的日用品，内部零配件在美国、德国和日本的许多零售商店可随时买到。此外，要增加产品的竞争能力，当然要继续提高质量，

优化服务，但必须降低价格，尤其对于他们来说，降低价格至关紧要。

他特别关心各个国家的价格变化情况。由于各个国家的经济情况（经济膨胀率）与货币兑换率不一样，他们的产品的价格也随之发生很大的变化。例如，在 80 年代初期，日元相对美元减值 30%，而在 1985 年这一年里，日元相对美元又上长 20%，相反，在 80 年代大部分的年份中，日本的通货膨胀率与美国平行。表 1 表明了 1973 年至 1985 年期间的日元与美元的兑换率及这两个国家的通货膨胀率。

表 1 日元/美元兑换率

年代	美元/日元兑换率 (1973-1985) 单位 日元换 1 美元	日本和美国的膨胀率 (按每年百分比的比率)	
		日本	美国
1973	280.00	11.7	6.1
1974	300.95	24.4	10.9
1975	305.15	11.8	9.2
1976	292.80	9.3	5.8
1977	240.00	8.0	6.5
1978	194.60	3.8	7.6
1979	239.70	3.6	11.2
1980	203.00	8.0	13.5
1981	219.90	4.9	10.4
1982	235.00	2.7	6.1
1983	232.20	1.8	3.2
1984	251.10	2.3	4.3
1985	200.50	2.1	3.5

劳动力低廉，有利于在亚洲生产产品，但能不能完全克服随时可能产生的因美元贬值而带来的损失。表 2 显示了几种有关的元件在 1985 年生产所需要的所有花费。

(以美元为单位，按照 1985 年 12 月的现金兑换率)

尽管表 2 中所示的仅仅是爱克西姆所要花费的生产那些零配件的费用，但因为运输、保险和其它的花费对于如此小而轻的手工业产品来说是很少的。因此表中的价格包含了这些产品的所有费用。最近外国此类产品进入美国市场的关税少于这些电子产品价格的 5%。

思考讨论题

1. 根据这一案例，请说明国际贸易和国际投资中的相对优势。
2. 在进出口业务和国际投资中，我们应注意哪些问题？

第十七章 财务管理

国际企业的财务管理是整个企业经营管理的的重要组成部分。它的主要任务有以下三个方面：

1. 预测经济前景和参与国外子公司的可行性研究。在海外企业筹建期间，财务工作就必不可少。财务人员必须参与事前的经济预测，预测企业的投资总预算，预测市场的容量、产品成本、原材料的供应情况，以及外汇汇率变动和外汇风险状况。另外，在可行性研究中，财务人员还需对投资总额、出资方式、贷款来源、税金、利润分配等进行分析和估算，比较各种不同方案，为方案的最终抉择提供科学的依据。

2. 提高资金的使用效益和保护企业财产的价值。国际企业财务管理的一项重要任务是如何筹措资金和如何合理地使用资金。企业在生产经营中需要大量的固定资金和流动资金，财务人员应根据这些需要，利用各种渠道和各种方式，以最低的代价，筹措这些资金，保证企业生产经营的正常进行；降低成本费用，加速资金周转，提高资金的使用效益，在资金数量一定的情况下，争取更多的产出和利润。同时，还需对债权、债务、外汇加强管理，确保企业资产的完整与资金周转的顺畅。此外，避免各种风险（如外汇风险）也是国际企业财务管理的重要职能。

3. 控制企业的经营全过程并监督海外子企业的生产经营活动。国际企业财务工作是对企业经营进行控制的重要手段之一，并贯穿整个过程。它主要包括事前控制、事中控制和事后分析。运用价值分析、量本利分析法等科学管理方法，从产品设计和管理工作着手，编制最合理和经济的预算，是事前控制的主要工作内容。事中控制就是以通过的预算为目标，监督和控制企业的日常业务活动，如发现实绩与计划的目标发生偏离，应及时采取措施，纠正偏差，保证企业的生产经营计划的完成。事后分析，即对各预算项目进行最后的分析、结算，并总结经验，吸取教训，为下一循环过程提供客观的依据。

监督和协调海外子公司也是国际企业财务管理的内容之一。就美国的情况而言，国际企业财务管理的决策权有的集中于企业总部，有的集中于直属总部领导的国际管理部门的总部，还有的由企业总部和一些下属总部（如地区部、产品部等）共同承担。总而言之，主要权力集中于企业总部，这使得监督和控制各个子公司的活动变得容易起来。

第一节 国际企业的筹资方式

国际企业的筹资方式通常有三种：借款、发行股票和债券。

一 借款

国际企业借款时必须考虑的因素有很多，其中最重要的是贷款币种、贷款利率、还款方式等。由于汇率的不同，选择哪种货币十分重要。贷款利率的高低和形式（如单利、复利等）对企业的影响很大。另外，归还本息时是逐次还清还是一次偿还，也是财务管理所要研究的内容。

二 发行股票

企业可以通过发行股票来筹借资金。一般说来，股票主要有两大类：

1. 普通股票。普通股构成企业所有权的基础。每个股票持有

人都具有同样的权利和义务。普通股持有人可以分享企业的收益。收益的分配采取发放股息的形式，股息的多少与企业的好坏有关。如果企业经营状况较好，企业的收益在偿清债务利息和优先股息后，发放普通股股息；如果经营状况较差，也可以减少甚至完全取消当年的股息。普通股的持有人拥有选举董事会成员的权利，因而也拥有一定的管理权。普通股的持有者在公司破产时，有要求偿还股金的权利。但是，清理财产的收入要首先用来偿还债权人债务和优先股的股金，然后才偿还普通股。在许多情况下，企业由于债务过重，或已经破产，在偿还债务之后往往所剩无几，普通股的股金基本上得不到偿还。股票一旦发行，就不能赎回。换句话说，只要公司发行了普通股票，它就在市场上永远存在，其寿命与公司的寿命一样长。公司想重新占有股票，只能按市场价格从股票所有人手中购回来。

2. 优先股票。这是另一种重要的股票形式。优先股票有在分发普通股股息之前优先分配股息的权利，并因此而得名。优先股的股息是大小固定并预先规定的，既可用绝对数表示，如每股 5 元，也可用面值的相对数表示，如 5%。优先股持有人有权要求先偿还优先股股金，然后才偿还普通股的股金。优先股可以分为不可赎回的和可赎回的两种。不可赎回的优先股与普通股相同，即如果公司想重新占有它，只能从股票持有人手中按市场价格购回。对可赎回的优先股而言，企业有重新赎回股票的权利。一般说，赎回的价格高于股票的票面价格。优先股持有人对管理有一定的影响权。优先股根据分配利息的不同，又可划分为累积优先股和参与优先股。累积优先股是指企业如果经营不佳，本期无力发放股息，它必须将这笔股息转入下期，本期和下期股息累积一起支付。参与优先股是指这些股票持有人除优先股的固定股息外，还有权参与普通股的分配或参与普通股分配后的利润分配。

三 发行债券

债券是一种长期债务，借期可达 20—30 年。因此，它是一种筹借长期资金的重要途径。发行债券必须具备一些条件。一般说来，契约协议书中比较详细地记载了这些条件。如规定利息率，规定公司的哪些资产将作为债券的抵押品，规定提前赎回的条件以及规定从债券转换为股票的转换权。

债券的卖价如果低于票面价值，其差额称为折价；债券的卖价如果高于票面的价值，其差额称为溢价。

第二节 国际投资决策

本节以一个名叫奥特兰的美国钢铁公司为例，说明跨国公司如何进行国际投资决策。

奥特兰的出口部门正面临着是否在荷兰建立一个子机构，以便贮存钢铁这样一个决策。奥特兰开办国外子公司机构与投资国内的准则完全一样，那所有投资项目的净现值（NPV）必须大于零。

下面是奥特兰公司计算其荷兰子公司净现值的两种方法：

1. 奥特兰公司象许多跨国公司一样，将所有的资本预算均折合为美元。首先计算荷兰子公司的现金流量（以荷兰盾为单位），然后将荷兰盾以预期的汇率折算为美元，最后，以美元的资本成本去折合美元现金流量，计算出净现值。

2. 为了避免预测汇率变动，奥特兰公司完全可以荷兰盾计算出投资项目的净现值，然后以即期汇率将用荷兰盾表示的净现值折算为美元。

表 17-1 计算净现值的方法步骤

	方法 1	方法 2
步骤 1	用荷兰盾估算未来的现金流量	用荷兰盾估算未来的现金流量
步骤 2	以预期的汇率将现金流量折算成美元	用荷兰盾的折现率计算净现值
步骤 3	用美元折现率计算净现值	用即期汇率将净现值折算为美元

首先我们分析方法 1。方法 1 中最大的困难在于美元兑荷兰盾的汇率的预测问题。如果对荷兰盾过于乐观，管理人员很可能接受一个不该接受的投资项目；如果对荷兰盾过于悲观，情况恰恰相反，管理人员很可能拒绝一个不该拒绝的投资项目。所以，预测汇率变化应该十分谨慎。无论是方法 1，还是方法 2，投资决策都强烈地受到荷兰通货膨胀率的影响。

这里假设奥特兰的荷兰子公司未来 5 年的现金流量，如表 17—2 所示：

表 17-2 现金流量表

年	1	2	3	4	5
现金流量 (单位：荷兰盾)	400	450	510	575	650

美国市场上无风险的利率为 0.08 ($r_{\$} = 0.08$)，荷兰市场上无风险的利率为 0.06 ($r_{\text{盾}} = 0.06$)。公司财务管理人员认为，两个国家的真实利率应该相等。据此可推断，荷兰通货膨胀率 ($I_{\text{盾}}$) 大约比美国的通货膨胀率 ($I_{\$}$) 低两个百分点。例如，美国预期通货膨胀率为 0.05，那么真实利率以及荷兰预期通货膨胀率计算如下：

	(1+名义利率)	= (1+真实利率)	× (1+预期通货率)
美元	1.08	=1.029	× 1.05
荷兰盾	1.06	=1.029	× 1.03

在以后的计算中，以荷兰盾计量的现金流量必须经过预期通货率处理后，才能算出净现值。

假定即期汇率是每 2 个荷兰盾兑 1 个美元。由于荷兰的通货膨胀率低于美国的通货膨胀率，荷兰盾对美元将增值。计算方法及步骤如下：

年末预期的汇率 = 年初即期汇率 × 通货膨胀率之比

$$E(S_{n/\$}) = S_{n/\$} \times \frac{E(1+i_n)}{E(1+i_s)}$$

例如：

$$\text{第一年年末预期的汇率} = 2.00 \times \frac{1.03}{1.05} = 1.96 \text{ 荷兰盾 / 美元}$$

根据上述方法可以类推出每年末的汇率，通过这些汇率可以将以荷兰盾计算的现金流量折算为以美元计算的现金流量。具体如表 17—3 所示：

表 17-3 现金流量表

年	1	2	3	4	5
现金流量 (荷兰盾)	400	450	510	575	650
预期的汇率	1.96	1.92	1.89	1.85	1.82
现金流量 (美元)	204	234	270	311	357

现在，我们用方法 1 来计算美元现金流量的现值（假定奥特兰公司要求的投资收益率为 16%，即以 16% 来折算现金流量）：

$$PV = \frac{204}{1.16} + \frac{234}{1.16^2} + \frac{270}{1.16^3} + \frac{311}{1.16^4} + \frac{357}{1.16^5} = \$ 863$$

由于公司以经过风险调整的折现率 16% 而不是 8% 来折算现金流量，这表明该现金流量已经进行过风险处理。

下面我们使用方法 2 来计算现值。在计算之前，我们必须求出经过风险调整后的荷兰盾的折现率。计算方法如下：

	(1+风险调整后的利率)	= (1+名义利率)	× (1+风险系数)
美元	1.16	=1.08	× 1.074
荷兰盾	1.139	=1.06	× 1.074

荷兰盾风险调整后的利率为 1.139，用这个利率来折现荷兰盾现金流量，结果如下：

$$\begin{aligned} \text{现值} &= \frac{400}{1.139} + \frac{450}{1.139^2} + \frac{510}{1.139^3} + \frac{575}{1.139^4} + \frac{650}{1.139^5} \\ &= 1726 \text{ 荷兰盾} \end{aligned}$$

以即期汇率（每 2 个荷兰盾兑 1 美元）将现值换算美元，结果如下：

$$PV = \frac{1726}{2.0} = \$863$$

第三节 外汇风险及其管理

所谓外汇风险是指在国际经济活动中，由于货币汇率的变动，可能给交易双方中任何一方带来经济损失的程度。一般来说，外汇风险可细分为经济

风险、交易风险和折算风险三种类型。下面我们介绍这三种类型的风险。

1. 经济风险。所谓经济风险是指汇率变动对现金流量产生的各种影响之和。例如，德国马克贬值，法国法郎升值，法国市场上德国商品相对于美国商品的竞争力将增强，其结果是美国厂商的销售额减少，企业的现金流量也降低。另外，汇率的意外变化可能会引起现金流量预期风险的变化。例如，企业可能会对一个国家的经济稳定性重新估价；政府实行外汇管制或控制外国资本的进出。只要国际企业在国外进行投资，经济风险就避免不了。因此，针对外汇汇率变化的财务计划是企业十分必要的工作之一，而且还必须经常修订，以保证它能适应于新的环境变化。

2. 交易风险。如果企业签订的合同有以下三个特征：（1）写明了签订日期；（2）以某种外币支付；（3）在未来某日支付货款，那么企业就面临着交易风险。例如，一美国公司向一日本公司销售价值 30000000 日元的商品，并于某年 1 月 1 日签订了合同。合同规定，日本公司可于 60 天后支付货款，按成交日 1 美元兑换 150 日元的汇率计算，美国公司可得 200000 美元（ $30000000 \div 150$ ）。由于 60 天后汇率的波动性，美国公司就面临着风险。假如支付货款日的汇率是 1 美元兑换 160 日元，美国公司收得货款 187500 美元（ $30000000 \div 160$ ），比成交日少得 12500 美元（ $200000 - 187500$ ）。

3. 折算风险。经济风险和交易风险是由于汇率的不确定所引起的真实的经济损失。折算风险却与以上两种风险相反，它指由于汇率的变动而引起的非真实的帐面上的损失。例如，假设美国杜邦公司在加拿大有一子公司（该子公司价值 1000000 加拿大元），其全部股权为杜邦公司所有。假定加元对美元增值，从每 0.75 美元兑 1 加元增至每 1.5 美元兑 1 加元。该子公司以加元计算的公司价值从 750000 美元增至 1500000 美元，翻了一番。该公司的真实资产没有丝毫损益，仅仅由于汇率的变化，企业的帐面价值翻了一番。假如汇率变化方向正好与前述的相反，那么企业就面临折算风险。

如前所述，外汇风险贯穿于国际企业生产经营的全过程，并对企业经营稳定性产生了重大影响。因此，如何防范外汇风险，尽量避免可能的损失，是国际企业财务管理的重要组成部分之一。

防范外汇风险的主要措施有：

1. 远期外汇交易。交易双方按照远期汇率签订合同，在未来约定日期进行交割。远期外汇交易有助于避免外汇风险。例如，某年 1 月 1 日，一美国公司向一日本公司销售价值 30000000 日元的商品，按 1 日元兑换 0.006667 美元的汇率计算，美国公司可得 200000 美元（ 30000000×0.006667 ）。美国公司可采取以下做法避免外汇风险：（1）于 1 月 1 日以 1 日元兑换 0.006687 美元的价格出售 30000000 日元的期汇合同，交割日定于 3 月 31 日。即在 3 月 31 日，美国公司将出售 30000000 日元，进 200610 美元（ 30000000×0.006687 ）。（2）美国公司于 3 月 1 日收到 30000000 日元的货款，并以 1 日元兑换 0.006497 美元的价格换为 194910 美元（ 30000000×0.006497 ）。（3）公司以 1 日元兑换 0.006500 美元的价格买进了 30000000 日元，折算美元为 195000（ 30000000×0.006500 ），定于 3 月 31 日交割。从 1 月 1 日至 3 月 31 日期间，由于日元汇率的变化，美国公司因交易风险损失 5090 美元（ $200000 - 194910$ ）。同时，从远期外汇交易中获利 5610 美元（ $200000 - 195000$ ）。赢利大于损失，净值为 520 美元（ $5610 - 5090$ ）。这表明期货交易足以防范外汇风险。

2. 货币保值。货币保值可分为两种类型：一是硬货币保值，二是“一篮子货币”保值。现分述如下：

(1) 硬货币保值。例如，一美国公司向一日本公司出口商品成交合同中规定，若日元兑换美元（当时的硬货币）的汇率上下超过（含达到）2%时，就按照日元对美元汇率变化幅度，相应地调整商品的日元价格；若汇率上下浮动幅度不到2%时，商品的日元价格不变。假设某商品单价为1000日元，当时汇率为1美元兑250日元，则该商品价值4美元。若支付货款日美元对日元的汇率变为1美元兑现320日元，变化幅度为28%（ $320/250 - 1 = 28\%$ ），超过2%的上限。商品单价应作相应调整，为1280日元（ $1000 \times 128\%$ ）。从美元的角度看，不论日元对美元的汇率如何变化（超过或达到2%），其以美元计价的商品价格不变（上例中均为4美元），可以防范外汇风险。

(2) “一篮子货币”保值。用“一篮子货币”保值与用硬货币保值的做法和作用基本相同，唯一的区别在于以“特别提款权”或“欧洲货币单位”等“一篮子货币”代替硬货币。众所周知，这些“一篮子货币”是由多种重要货币按不同权数组成的，它比任何一种单一货币更加稳定，波动幅度较小。因此，用这些“一篮子货币”比用某一单一的硬货币保值效果更好。

3. 易货贸易。贸易双方可以采用易货贸易方式避免外汇风险。易货贸易中，由于交易双方已经确定易货商品的品种、规格、价格，即使清算货币的汇率可能发生变化，但交易双方的进出口总量大体平衡，所以也没有任何外汇风险。

4. 提前或延期结汇。提前或推迟外币结算的日期，以避免和防范外汇风险的方法，被称为提前或延期结汇。例如，在德国市场上，预期未来德国马克增值而美元贬值，出口商为了减少损失，提前结汇；而进口商为了获得更多的收益，则往往推迟履行合同，延期结汇。

5. 平行贷款。属于不同国家的跨国公司商定在某一时期内，相互使用对方一定数量的货币。两种货币的汇率以即期汇率为基准，最后由双方互相商定。由于平行贷款的汇率是根据交易双方自主决定的，不受外汇市场汇率波动的影响，因此，可以防范和避免外汇风险带来的损失。

6. 货币互换。如图17—1所示，假设有两家跨国公司，一是美国母公司，另一是日本母公司，两家跨国公司均在对方所在国设有分公司。现美国母公司欲投资设在日本的子公司，同时日本母公司也投资设在美国的子公司。这时，两家公司可以签定即期合同，互换货币。（见图中实线箭头的方向）例如。假定汇率为1美元兑换140日元，美国母公司向日本公司设在美国的子公司提供100万美元的资金，日本母公司向美国公司设在日本的子公司提供14000万日元的资金。在一段时期后，两家公司可以通过远期合同，再次互换货币（见图虚线箭头的方向）例如，日本公司设在美国的子公司偿还美国母公司100万美元的贷款，美国公司设在日本的子公司偿还日本母公司14000万日元的贷款。由于即期合同和远期合同中外汇汇率是预先商定的，因此可以避开外汇市场上的波动，减少和消除外汇风险。



图 17-1 国际企业的货币互换

7. 资产负债表调整。防范折算风险较有效的方法就是调整资产负债表。如果公司的风险资产和风险债务达到均衡量，即风险资产等于风险债务，那么无论外汇如何变化，净折算风险（风险资产－风险债务）均为零。例如，某日本公司拥有 100 万美元的应收款（这是一笔风险资产，可能因汇率的变化造成损失），这时公司应该调整其美元债务，使之等于 100 万美元（这是一笔风险债务）。这样，净折算风险就等于零，企业可以避免折算风险。

第四节 国际企业的税金管理

国际企业的征税问题也是财务管理的一项重要工作。由于世界各国的税种和税率都不相同，全面而详细地论述这个问题比较困难，因此，本节主要叙述中外合资经营企业的税金问题。

中外合资企业税金管理的主要内容包括对合资企业所得税、工商统一税、城市房地产税、车船使用牌照税、进出口物资关税等的管理。

1. 合资企业所得税 《中华人民共和国外商投资企业和外国企业所得税法》规定：中外合资企业在中国境内设立的从事生产、经营的机构、场所每一纳税所得年度的收入总额，减去成本、费用以及损失后的余额，为应纳税的所得额。计算公式是：

(1) 工业企业的应纳税所得额：

本期生产成本

= 本期生产耗用的直接材料 + 直接工资 + 制造费用

本期产品成本

= 期初半成品、在产品盘存 + 本期生产成本

- 期末半成品、在产品盘存

产品销售成本

= 本期产品成本 + 期初产品成本 - 期末产品盘存

产品销售净额

= 产品销售总额 - (销售退回 + 销售折让)

产品销售利润

= 产品销售净额 - 产品销售税金 - 产品销售成本

- (销售费用 + 管理费用)

应纳税所得额

= 产品销售利润 + 其它业务利润 + 营业外收入 - 营业外支出

(2) 商业企业的应纳税所得额：

销货净额

= 销货总额 - (销货退回 + 销货折让)

销货成本

= 期初商品盘存 + [本期进货 - (进货退出
+ 进货折让) + 进货费用] - 期末商品盘存

销货利润

= 销货净额 - 销售成本 - 销售税金 - (销货费用 + 管理费用)

应纳税所得额

= 销货利润 + 其它业务利润 + 营业外收入 - 营业外支出

(3) 服务企业应纳税所得额：

业务收入净额

= 业务收入总额 - (业务收入税金 + 营业支出 + 管理费用)

应纳税所得额

= 业务收入净额 + 营业外收入 - 营业外支出

合资企业的企业所得税，按应纳税的所得额计算，税率为 30%，地方所得税，按应纳税的所得额计算，税率为 3%，两项相加，合资企业的所得税税率为 33%。

对生产性合资企业，经营期在 10 年以上的，从开始获利的年度起，第一年和第二年免征企业所得税，第三年至第五年减半征收企业所得税。如发生年度亏损，可以用下一纳税年度的所得弥补；下一纳税年度的所得不足弥补的，可以逐年延续弥补，但最长不得超过 5 年。

设在经济特区的中外合资企业和设在经济开发区的生产性合资企业，减按 15% 的税率征收所得税。设在沿海经济开放区和经济特区、经济技术开发区所在城市的市区的老市区的生产性合资企业，减按 24% 的税率征收企业所得税，设在沿海经济开放区和经济特区、经济技术开发区所在城市的市区或者设在国务院规定的其它地区的合资企业，属于能源、交通、港口、码头或者国家鼓励的其它项目的，可以减按 15% 的税率征收所得税。

合资企业进行清算时，其资产净额或者剩余财产减除企业未分配利润、各项基金和清算费用后的余额，超过实缴资本的部分为清算所得，应当依法缴纳所得税。

外国投资者从中外合资营业取得的利润，免征所得税。

缴纳企业所得税和地方所得税，按年计算，分季预缴。季度终了后 15 日之内预缴；年度终了后 5 个月内汇算清缴，多退少补，在每次预缴所得税的期限内，向当地税务机关报送预缴所得税申请表；年度终了后 4 个月内，报送年度所得税申报表和会计决算报表。

纳税义务人未按规定期限缴纳税款的，或者扣缴义务人未按规定期限解缴税款的，税务机关除限期缴纳外，从滞纳税款之日起，按日加收滞纳税款 2% 的滞纳金。采取隐瞒、欺骗手段偷税的，或者未按规定期限内缴纳税款，经税务机关催缴，在规定的期限内仍不缴纳的，由税务机关追缴其应缴纳税款，并处以应补税款 5 倍以下的罚款；情节严重的，追究其法定代表人和直接责任人员的刑事责任。

2. 工商统一税

工商统一税，即销售额税，也称周转税，指以生产商品和提供劳务的企业流转额为课税对象。一般说来，生产用品的税率低于消费品，必需品的税率低于非必需品。

合资企业生产的内销产品，在开办初期纳税有困难的，可以申请在一定期限内减征或免征工商统一税。如合资经营企业产品的工商统一税税率高于

国内企业现行的工商税的税率时，企业可提出申请，减按国内企业的工商税税率征收。

3. 城市房地产税

城市房地产税是以城市的房屋和土地为课税对象，按年计征的地方税种。按照《城市房地产税暂行规定》，中外合资经营企业的自有房产征收房产税，税率为 1.2%。房产税的征收地区，由各省、市、自治区按照本地区实际情况自行确定。合资企业所使用的土地，所有权属于国家，由各有关部门按照规定征收土地使用费，不再征收地产税。

4. 车船使用牌照税

车船使用牌照税是指以合营企业的车辆和船舶作为课税对象的税种。税款按年计征。

5. 个人所得税

凡是在中国境内居住满一年的个人，从中国境内和境外取得的所得，须按规定缴纳个人所得税。不在中国境内居住或居住不满一年的个人，只就从中国境内取得的所得，缴纳个人所得税。合资企业所有人员的工资、薪金、劳务报酬所得、特许权使用费所得、股息、利息、红利、财产租赁以及其它所得，均属征税范围。

个人所得税，以所得人为纳税义务人，以支付所得的单位为扣缴义务人。没有扣缴义务人的，由纳税义务人自行申报纳税。

扣缴义务人每日所扣的税款和自行申报纳税人应纳的税款，应在次月 7 日内上缴，并向税务机关报送纳税申请表。

从中外合资企业获得的股息和红利免征个人所得税。在中国境内连续居住不超过 90 天的个人，在中国工作期间，从中国境外雇主取得的报酬，免于征收个人所得税。但在中国境内工作、提供劳务的所得，应按章征收个人所得税。外国公司派遣短期来华检验、维修设备的技术人员，可不征个人所得税，超过三个月的，按章征税。

6. 关税

关税是指以国家准许进出口的货物和物品作为课税对象的税种。我国有关条例规定，合资企业进口下列物品免征关税和工商统一税：（1）按照合同规定作为外国合营者出资的机器设备、零部件和其它物料；（2）企业以投资总额内的资金进口的机器设备、零部件和其它物料；（3）经审批机构批准，合资经营企业以增加资本进口的国内不能保证生产供应的机器设备、零部件和其它物料；

（4）合资经营企业为生产出口产品，从国外进口的原材料、辅助材料、零部件和包装用材料。另外，合资经营企业出口属于应征出口税的产品，除国家限制出口的品种外，都免征出口税，经财政部批准，可免征工商统一税。

案例分析

可口可乐公司

想当初，在 1886 年亚特兰大药剂师 J.S. 彭伯顿制作第一炉可口可乐时，收入只有 50 美元。101 年后的 1987 年，当卡伯·罗伯托·C 哥伊塔担任可口

可口可乐公司总裁时，可口可乐全世界的收入已达到 77 亿美元，在世界上有 65 个饮料注册商标，销售于 155 个国家。从图 1 可以看到，在美国以外的其它国家与地区，其收入占 55%。由此可见，可口可乐在全世界范围内发展非常迅速。

图 1 可口可乐公司 1987 年区域收入概况

可口可乐占据了国际市场且逐步扩大，产生了许多具有吸引力的需求与机会。1986 年，可口可乐的产品被划分成三种不同的种类：软饮料，其收入占 69%；招待产品，其收入占 15.8%；食物产品，占 15.2%。软饮料在国际市场上特别畅销，在出售可口可乐的 155 个国家中，可口可乐作为软饮料的销售占这些国家所有软饮料销售总量的 40%，这个比例占绝对的市场优势。但可口可乐公司的管理者却认为，他们还没有完全抓住国际软饮料市场，可口可乐在国际市场的销售将出现增长趋势。可口可乐的招待产品资助了类似电视连续剧“幸运之轮”、“我们生活的日日夜夜”及电影片“站在我的身边”、“卡拉特 Kid”和“末代皇帝”等产品。可口可乐食物部主要生产桔子汁和其它水果汁。

1984—1985 年间，在美国之外的国家，可口可乐软饮料总销售量达 62%。可口可乐公司的管理机构在 1985 年的年度报告中指出，所指定的重要的硬通货相对美元贬值了 9%，从而对软饮料的收入产生了相反的效应。其实际的对赢利的影响在年报中并未大范围地讨论。但该公司的主要经济负责人在报纸论坛上揭示，由此造成的美元损失，1985 年大约每赢利 1.84 美元，就要由于兑换而损失 0.225 美元。

年度报告刊登了西德马克、日元、南非兰德、英镑、港元的兑换率证明了这一情况。1984 年由于货币兑换及兑换损耗，其它收入（在收入说明分类表中所指出的项目）减少了 1800 万美元，而 1985 年，由于兑换及兑换赢利而造成的其它收入增加了 2700 万美元。

1986 年国际销售总量比 1985 年增加了 12%，美元贬值使得全世界可口可乐的生产收入的增加正好是前 4 年的增加额。管理机构认为，1986 年主要的硬通货相对美元增值 27%，国际市场销售占软饮料市场的 43%，比 1985 年的 42%增加了 1%。

尽管 1986 年销售量只增加了 9%（前几年增加了 12%），但 1987 年美元继续贬值，生产收入增加。1987 年生产收入增加 25%，其中 16%是由于主要硬通货相对美元的增值而造成的。

尽管可口可乐其它两个种类的产品在国际市场不如软饮料看好，但它们是一步步地向国际市场挺进的。在招待产品中，主要是在哥伦比亚电影公司与三星级电影公司中，可口可乐希望开始生产更多的电影，激励国际顾客青睐与偏爱可口可乐。可口可乐的食物产品也增加了其国际销售，尤其是在加拿大销售形势更加看好。

1987 年可口可乐公司改变了阐述其业务种类的方法，分成两大方面：软饮料和食物。在这种分类法中，招待已不作为一个单独的业务群组。

如前所述，可口可乐在 155 个国家中生产，使用 40 种货币转换成美元来说明其经济收入状况。在过分的通货膨胀的经济情况下（例如当时在巴西和墨西哥），其本国货币不能作为功能性货币，进行周转和运行的货币是美元。由外国货币转换成美元而产生的增减值和在通货膨胀率高的国家中因兑换平

衡产生的增减值被列入统一的收入说明表中的其它收入栏内。

可口可乐公司管理人员在可口可乐年度报告的一文中说，该公司有 2.49 亿日元的贷款，其中大半是作为在日本净投资的保值措施。1986 年的年度报告把此贷款划入欧洲日元贷款，以日元作为欧洲货币贷款。在同一本年报中的另一篇文章中，可口可乐公司一般说来在外国不做它的净投资的保值措施。

在 80 年代中可口可乐公司的管理者们发现自从上次的财务手册实施以来，可口可乐的国际化生产明显地增加，且其业务性质也明显地变化。公司需要一个综合的，有助于对整个生产和运行过程进行强有力的经济控制的参考财务手册。

可口可乐公司管理者们认为他们需要一个好的财务手册，此手册应有助于获得其在世界上各个分公司的可靠的经济情报，从而帮助各个分公司获得最好的效益，并提供各公司的及时报告。

制订新的财务手册的任务由 1 个项目经理和 3 个高级会计组成，他们共同工作 8 个月，制作了一个新的财务手册。其中有一个新的通用图表，使得每一个财务账目按一个统一的平衡表的方法。同时收入的报表在全世界各公司保持一致。针对图表中每一项，说明其定义、政策和使用说明。这样各个分公的情况就可通过经济说明来表达了。另外在财务手册中单独地写出怎样将当地货币财务帐目转换成美元的方法。在此财务手册草案形成之前，先交给审计、法律和税收管理人员提意见，同时请其他会计及管理人员补充修改。

思考讨论题

1. 1984 年至 1987 年间，美元价值的变化是如何影响可口可乐的销售和赢利的？

2. 请描述可口可乐公司如何将其经济说明用美元来表示的。

你如何思考在经济说明中所指出的互相兑换过程与兑换而造成的增益与损失？

3. 可口可乐公司在试图制作一个统一的财务政策手册中可能面临的主要问题是什么？

4. 你能给可口可乐公司解决这些问题提供建议吗？

第十八章 生产管理

第一节 生产的国际化

一 推行生产国际化的必要性

在生产管理中推行生产设备、生产体系和产品的国际化是十分必要的，其主要表现如下：

1. 设计和计划

当母公司需要建立一个新工厂时，由于生产系统的标准化，它只需按原有工厂的模式进行重建。这不仅使工作简便快速，而且还能大大节约成本。其原因在于：（1）.设计师只需从原有文件中复印一份同样的图纸和文件；（2）.可以向供应商订购与以前相同的机器设备；（3）.技术部门可以不加修改地提供当前所需的制造规格；（4）.可以派原有工厂的职业和技术培训人员来新开设工厂迅速训练工人；（5）.可以根据以往的经验比较准确地估计新工厂的建造和开工时间。

总而言之，生产系统的标准化大大地减少了计划和设计新工厂的时间和成本，并可避免新建工厂时常常碰到的许多困难。据研究，在化学和石油冶炼行业中，建造第二个工厂的成本比建造第一个工厂的成本降低 34%，而建造第三个工厂则又比第二个工厂的建造成本便宜 19%。

2. 组织和人员配备

生产过程和方法的标准化可以使母公司的生产管理工作更加精练和更有效率，因为标准化可以使较少的辅助人员完成与以往相同的工作量。设计人员可以根据需要对新建工厂按照原有模式进行扩大或缩小；为海外子公司提供技术帮助的专家可以大大减少；技术人员和熟练工人也可以从国内其它厂家得到。

生产方法的国际化有助于母公司不断更新生产水平和规格，以便保持最新水平。每个企业都有数以百计的产品规格，这些规格随新的原材料和制造方法而变化。如果所有工厂都拥有相同的设备，只需按统一的方式进行修正和调整。而那些生产过程不统一的公司检查其多达 15—20 个子公司的时，不仅成本昂贵，而且容易导致错误。

将企业的生产设备联成一个严密的供应体系，是企业管理中一项很重要的工作。这个体系包括原材料的购买，零部件和产成品的购买、移动及销售活动。生产过程和设备的标准化为各工厂零件的互换性提供了保证，而这种互换性又使各个子公司之间能够实现专业化分工，并由此获得较大的规模经济效益，降低在某些国家或地区的成本。

传统的生产体系是各个子公司都为其所在国市场提供最终产品。而现在情况则大不相同，某一子公司只生产有限的几种零部件供所有的子公司使用，这种现象称为生产合理化。例如，福特 Es-cort 小汽车的零部件来源于 15 个国家；而总部位于瑞典的 SKF，已将其滚珠轴承的一种类从数年以前的 5 万种减少到目前的 2 万种，其中，在 5 个工厂内实行生产合理化的有 0.7 万种，另外 1.3 种则专门由一个或两个工厂生产制造。上述例证表明，要使生产合理化成为可能，就必须使生产组合合理化，企业就必须有选择地生产那些世界统一或地区统一的产品。然后，安排每个子公司为其它子公司生产

某类或某几类零部件，这样就可以获得较大的批量而降低成本，比一个子公司在所在国生产最终产品要好得多。当然，若各个市场消费者的习惯和偏好存在明显差异，这种策略则不可行。对于差异不大的产品来讲，生产的合理化可以使企业获得生产上和工程上的规模经济。例如，尼桑汽车公司已经在墨西哥采用了最先进的方法，诸如 CAM（计算机辅助生产），其原因是通过出口可以大量进口原材料；福特汽车公司通过其在英格兰的一家工厂向所有的欧洲子公司供应发动机。

当外国子公司不能在当地购置原材料和机器设备时，他们通常向总部寻求帮助和支持。因为统一的过程需要同样的原材料，购买者只需增加购买量，且同时又能获得批量折扣。当然，如果需要特殊的材料，购买部门必须寻求新的销售商，以较高的价格小批量订购材料。

3，控制

上面虽谈及了生产的国际化的优点，但是，控制的三个方面，即质量控制、生产控制和维修控制则需专门讨论。

当生产设备相似时，海外子公司的质量控制比较容易，因为管理人员可以期望所有的工厂按照同一标准进行生产。所有子公司呈送的报表都可以直接相互比较。偏离标准的行为，诸如大量的废品可以很快地被挑出，并采取补救措施。因此，由于设备的差异而为各个子公司制定单独的标准是不必要的。

单一的标准可以减轻维修和生产控制工作。同样的设备不论位于何处，应该以相同的速率生产产品，且维修频率也应相同。事实上，由于人员和设备因素（如灰尘、湿度和温度等），完全相同是不可能的，但是对于同类机器，至少可以根据当地的客观情况进行有效管理。而且，其它生产单位的维修经验，诸如大修理的频率和所需剩余零件的储存，可以帮助工厂避免因突发性停工而造成的巨大损失。

二 生产体系国际化的障碍

一般说来，国际公司在全球范围内实行全面质量管理和同步化生产要比生产设备的国际化容易得多。事实上，各生产单位在规模、生产设备和方法上的不统一的根源在于海外环境力量，包括经济的、文化的和政治的力量。

（一）环境力量

经济力量中对生产国际化造成妨碍的最大因素是市场容量的变化。一般来讲，设计者为了应付各式各样的生产需要，要么选择资金密集型的、自动化程度高的、生产能力大的生产设备，要么选择较多使用劳动力的、半手工的、生产能力较小的、劳动密集型的通用工具或设备。自动化程度高的设备弹性较差（受产品种类和批量大小的限制），但是一旦建立，就可以在数十天或几天之内生产出足够供应某些市场一年的产品。对于许多工厂来说，这个问题可以这样解决，即在较小的工厂安装较少的同样类型设备，而在较大的工厂安装较多的同样类型设备。但是，对那些在大批量生产中只用一两台大型设备的工厂来说，这个问题就很棘手。到目前为止，工厂设计师

们仍然很难在高产出的专门化设备和低产出的通用工具中作出抉择。

第三种方法是可行的，尽管由于其高成本性和高技术性使得它目前仅能在工业化国家中运用，这就是计算机组合制造（CIM）体系。该体系使一台机器可以随机的方式任意生产一个或另一个零件，只需使用一种读条形码的工具。这降低了零件生产的经济批量。当然，形状、大小以及所采用材料的变化受到限制。

另一个影响设计者选择的经济因素是生产成本。生产自动化的趋势提高了人均劳动生产率，由于使用了自动化，使用的劳动力减少了，单位机器的产出增加了。但是，如果理想的产出水平只需机器运行一部分时间，自动化设备的高成本可能会导致成本较大，尽管此时劳动力成本较低。当按生产成本合理性应该采用半手工设备时，由于缺乏车间面积，设计者将被迫安装高产出的机器设备。因为要达到同样的产出水平，高产出的设备较之半手工设备所占空间要少。另一方面，由于有些专业化机器设备要求配备特定种类和质量的生产材料，而这种材料不能够在当地或通过进口获得，则工程师们就不能采用这种机器设备。

以上我们讨论的是关于工厂设计方面的问题，下面考虑更重要的文化和政治力量。

如果工厂建立在市场容量大、劳动力成本高的工业化国家里，资金密集型的生产线将被采用。在缺乏熟练劳动力而劳动力过剩的发展中国家里也可以采用。在这种情况下，尽管需要一些熟练劳动力从事维修和安装等工作，但是由于经过较短时间的训练，非熟练工人也可以操作机器，所以也可使用专业化机器设备。与此相反，通用的机器则需要许多较熟练的操作者，这些操作者尽管可以在技工学校培训，但是问题在于文化特征不仅影响了职业教育的需求，而且也影响了职业教育的供给。学生们不愿意接受这种职业教育，因为许多发展中国家传统的教育指导思想是专业教育而不是他们所急需的工商业职业教育。

通过安装自动化机器设备企图减少对熟练工人的需求会给不发达国家的文化特征带来脆弱性，即缺勤。如果安装和维修小组未能及时汇报工作，整个生产线就有可能全部中止。许多经理通过训练额外的工人作为替补来解决这个难题。预备人员被认为是保持企业正常运行的必要手段。由此产生的费用可能远远低于生产相同产量的非自动化工厂由于工人所引起的各种管理费用。

在发展中国家计划设立一个新工厂时，管理工作常常面临两难境地。尽管国家非常需要新创的工作岗位（这就要求劳动密集型产业），政府官员常常坚持采用最现代化的设备。原因在于政府官员们的地方荣誉感，或者只不过是看一看最新式的工厂。他们认为具有最先进技术的工厂才能在国际舞台上进行竞争。他们不仅不愿意要“低级”技术，还感到低生产率的技术将使他们的国家依赖于工业化国家。许多发展中国家通过法律明文禁止进口使用过的机器。

（二）克服障碍的某些设计解决途径

1. 混合设计。尽管如此，组合的工厂设计是资金密集型和劳动密集型的混合体。资金密集型主要保证产品的质量。例如，当油漆、包装、材料运输

是用半手工设备完成时，可以用机器而不是手工来焊接。

2. 中间技术。所谓中间技术，即介于资金密集型和劳动密集型之间的生产方法。最近几年来，人口增长和资本成本上升的压力已经迫使发展中国家寻求非自动化的生产方法。他们逐渐明白存在着介于资金和劳动力密集之间的生产方法。这种方法能够创造新的工作岗位，需要较少的资金，且能够生产出足够好质量的产品。政府要求投资者采用中间技术，然而不幸的是，工业化国家没有这种技术。这意味着发达国家不能转让他们熟悉的技术，而只能研制新的和不同的生产方法。采用中间技术而引起的成本减少可能会由于安装和转移费用较高被抵消。

3. 适用技术。所谓适用技术，即中间技术、资金密集型技术和劳动密集型技术的组合。飞利浦公司一直致力于利用一个国家已有的生产某种零件的资源和能力来实现迎合市场的最佳技术组合。和追求中间技术不同，飞利浦的重点是运用适用技术。它根据经济、社会文化和政治环境的不同，可以采用从最先进的技术到最原始的技术。对某些产品而言，先进生产方式所带来的高生产率和产品质量远远胜过劳动密集型生产方式。以制糖业为例，在印度用相同的资本，可以建造一个仅有 900 名职工、年产达 1.2 万吨糖的大型工厂，或者建造 47 个总共拥有 1 万名职工、年产共 3 万吨糖的小厂。那么，这意味着政府应该督促企业采用第二种方案吗？非资金密集型的生产设备的单位成本是高的。在这种情况下，政府的选择应该介于下列两者之间：（1）使用非资金密集型技术以节约短缺的资金和创造更多的就业机会；（2）使用较多的资金密集型生产设备以便为消费者提供较便宜的产品。这取决于政府考虑问题的优先度。

从上面的例子中我们可以看出，世界上没有普遍的适用技术。事实上，适合于某一地区文化、政治和经济环境的技术并不一定适用于同一国家的另一地区。这种情况对全球范围内生产设备标准化的影响十分明显。

第二节 当地生产系统

一般说来，当地生产的组织是母公司生产系统的缩小的翻版。如果母公司的企业是按产品划分事业部或公司的（如轮胎、工业产品、化工产品），子公司也将被划分成产品部门。在国内根据生产过程划分部门的企业也将在其海外子公司里建立类似的结构。在一个纸盒工厂，分为切割木材、生产纸和组装纸盒三个部门。海外子公司与母公司的唯一显著区别是：由于每个部门较小，海外工厂的所有这些生产过程可能仅仅位于一个地方。

当地生产组织很少能达到母公司的垂直一体化或水平一体化。有些垂直一体化是传统方式的，如纸盒工厂。在这种情况下，子公司可能比母公司更多地垂直一体化，因为母公司的投入依赖于外部资源。但是，附加的投资是垂直一体化的决定因素。在有的国家，对某些产业的垂直一体化是为法律所禁止的。如墨西哥就不允许汽车制造商拥有自己的零件供应商。但是，墨西哥、巴西和其它许多国家，法律规定必须有一定比例的最终产品在当地生产。当子公司不能通过当地获得原材料时，它可能不得不自行生产其母公司不生产的零件。

尽管连锁餐馆、银行、食品生产厂家和其它以较小生产单位为特征的产业，会以国内公司的形式实行水平一体化，但在其海外子公司水平一体化则

不是很普遍的。当母公司兼并多国公司时，海外子公司本身也变成集团。80年代末许多兼并和合并使许多子公司变成企业集团。

一 生产系统的设计

生产系统是创造价值的一系列相关的活动。尽管下面所描述的生产系统基本上是关于有形产品的，但几乎可同样适用于劳务。生产系统的有效操作包括：（1）厂址选择；（2）工厂布置；（3）材料运输；（4）人力因素。

（一）厂址选择

厂址选择是十分重要的，因为它影响生产和运输成本，这两者常常是相互矛盾的。选择远离主要城市的厂址尽管有政府的优惠政策、廉价的土地和劳动力成本低等优势，但这些好处常常为储存和运输费用的昂贵所抵销。在确定适当的成本、原材料、水和能源可得到之后，管理人员将寻求最低成本的选址，即生产和运输成本之和最小。最初的选址还必须根据市场需要、竞争者厂址的影响、职工的偏好（气候、娱乐设施）和当地政府的条件加以修改。政府为了限制大城市的拥挤，常常禁止在大城市建厂，或为远离大城市建厂者提供财务减免。例如，在 Mezzogiorno（意大利南部）建厂可获得软贷款、减免税和最多可达固定资产 40% 的贷款。几乎所有的欧洲国家和一些拉美国家都有类似的优惠。例如，自从 1989 年以来，外国公司在墨西哥建立的拥有全部所有权的子公司必须在墨西哥、Monterrey 和 Guadalajara 之外，原因在于政府认为这些城市已经十分拥挤了。

企图获得低成本优势和出口产品的企业在选择厂址方面受到较大的限制，他们必须设址于出口加工区。许多国家和地区如南朝鲜、台湾、新加坡以及其它 50 多个国家均有此类出口加工区。

（二）工厂布置

管理实践表明，机器设备、人事和服务设施的安排应先于建造厂房等建筑物。厂房应善加安排以获得具有稳定功能的生产系统。

设计者在设计厂房时必须考虑到，既要为每个部门未来的发展提供空间，又要能从成本昂贵的空间中获得最大效用。如果对新产品的预测过分悲观，空间将会变得十分重要。位于发展中国家的工厂，其厂房空间往往挤占了一部分雇员的生活空间，原因在于人们往往认为这些国家工人生活水平低，且为了就业愿意接受低待遇。然而，外国的劳动法律常常比母国的法律要求更多。

（三）材料运输

对材料运输进行详细的计划安排可以为企业节约大量的资金。低效率的材料运输可能会引起某些半成品的过多储存，而同时另外一些成本昂贵的机器则处于闲置的瓶颈状态。遗憾的是生产经理却常常忽略了这个问题。企业的营销部门为此陷入困境，因为低效率的材料运输会导致延迟送货以及产品

损失，甚至引起取消订单和顾客流失。因此，销售者也必须参与全面质量管理的过程之中。

（四）人力因素

生产系统的有效性取决于人，当然，系统也影响人。当过热或过冷、噪音过大或照明亮度不恰当时，生产率将会降低。颜色也影响人类的行为：淡颜色使人放松，明亮的色彩则具有吸引力等等。工厂设计者将从适当的颜色设计中获得好处，如将工作区的墙壁涂成淡蓝色和绿色，用桔黄色标明安全出口，将安全装置涂成红色等。尽管色彩的意义在各种文化中都有所不同，但这种做法几乎被世界各国所接受。

为了安全和便于操作，进口机器的控制标准常常需要修改，以适合身材矮小的工人，因此在母国无需使用的预用升降设备在外国则可能成为必需。当文盲出现时，安全信号必须包括图画。例如，可以用一条红线+燃烧的烟头代替“禁止吸烟”的字样。在使用多种语言的国家或在雇佣大量外国工人的工厂，需要用多种语言标明各种标语。

在许多发展中国家，由于汽车价格昂贵，雇员一般都骑自行车上班，所以必须提供自行车车棚。如果在一起工作的工人来自不同文化背景，那么特殊的饮食餐馆是必不可少的。凡此种种特殊情况皆由环境引起，在设计当地生产体系时必须加以仔细考虑。

二 生产系统的操作和运行

生产系统一旦投入运行，便会产生两大类活动，即生产性活动和辅助性活动。

（一）生产性活动

在工人熟悉生产过程，通过试产期之后，管理人员将期望生产系统能尽量地生产产品以满足市场需要。生产性活动就是指企业的组织，从生产经理到最低层的工头，将劳动力、原材料和机器结合在一起，以预定的成本在规定的时间内生产出符合要求的产品。在这个过程中，管理人员为了符合生产标准，必须克服下列障碍：（1）低产出；（2）低质量；（3）制造成本过高。

1. 低产出

有一系列因素可能使生产系统不能达到设计的产出水平：

（1）原材料供应商可能不能按期交货，或者所交付的原材料不符合规格。这种情况在发展中国家的卖方市场中是很常见的，当然在发达国家也偶有发生。购买部门必须使供应商知道按期交货和符合规格的重要性，尽管在发展中国家常常由于只有一个供应商而使这种策略难以奏效，不过提高价格和选派技术人员去帮助供应商则常常会改变这种状况。

（2）生产日程的不协调使供货期延长。例如，已经装配好的汽车等待保险杠；人事安排需要额外的训练或严格的监督；生产工人经常由于不了解全面情况而不知道其本职工作的重要性。有些企业仅仅因为告诉雇员应该怎样做其本职工作以及为什么要这样做等，就改善了雇员对工作的态度，导致了

较高的生产率。当企业致力于工人参与管理时，这一点就变得更加重要。

对权威的态度以及不同教育层次之间的差异，使管理人员和工人之间形成了一条鸿沟。事实上，这是日本在美国的企业推行自己的生产方法遇到麻烦的原因。因为在美国，管理人员和工人之间的差别远比大多数发展中国家小得多。JIT 和同步化生产所必需的文化背景（诸如工人参与管理）等，往往许多年之后才能为发展中国家的工人接受和理解。

另一个文化问题是取悦于每个人和避免长期计划。尽管你已经明了计划对 JIT 成功的重要性，明了生产作业计划最低期限是一个月，但是某些文化中盛行当老好人的做法却忽略了计划而使生产停顿。况且，因为发展中国家的市场比发达国家小，所以产品的变化将不得不更大一些，生产系统也将不得不更富有弹性。

（3）缺勤。缺勤是生产经理常常碰到的问题。如果工人旷工，必然导致整个生产停顿下来。当低效率的交通系统不能及时运送乘客时，公司常常需要提供交通工具。为了对付生病和受伤带来的缺勤，企业为职工提供午餐以保证营养，提供特制的鞋和防护服。当然，管理人员必须告诉工人不得脱去他们从未穿过的防护服装和装置。

如果在推行参与管理中外国经理没有扮演在大多数发达国家所期望的保护人角色，则可能会导致低士气和高缺勤率。当雇员有个人问题时，他们认为应该是老板而非人事部门来帮助解决。个人债务、婚姻问题、与警察的纠纷等等都是经理和雇员关系的一部分。

海外经理经常表现出能接受这种高缺勤率和低生产率，而不是试图去纠正这种现象。而事实证明，那些运用母国的校正手段并稍加修改的经理们，已在这个问题上取得了很大的成功。解雇不满意的工人在母国是最常用的解决方法，但在当地却为法律所不能容忍。然而有些方法也能取得与在母国同样的成功，诸如，持续的充满生机的雇员训练、良好的工会和工资关系、雇员认可、赞助体育运动、设立有报酬的意见箱等等。

2. 低质量

高质量是至关重要的。在发达国家为获得高质量所做的一切在发展中国家却可能导致低质量，其原因是那里缺乏维修和操作技能以及其它零件。如果产出和劳务能够满足购买者的需要，购买者会认为它是高质量的。

生产质量标准并不是随意制定的。在研究了目标市场之后，选择适当的价格、质量并最大限度地满足目标市场需要，是营销部门的职责。在此基础上，待运的原材料、生产中的零件和产成品的质量标准就可以确立。

当母公司坚持所有的海外子公司都必须保持同国内工厂同样的高质量标准时，就可能会出现一系列问题。生产系统可能不得不接受低质量的原材料且重新加工，因为没有其它的供应来源。自动化机器允许的质量偏差是很小的。母公司为维护其国际声誉所制定的产成品标准会导致当地产品成本过高。许多公司允许子公司生产较低质量的产品，而通过使用不同的商标来解决这个问题。如果他们希望当地工厂成为全球生产系统的一部分时，他们可能需要特别的高质量产品用于出口。在许多地方，出口商品意味着高质量。质量控制不应仅仅在子公司手中。实际上，几乎所有的多国公司都要求他们的外国工厂定期呈送产成品用于质量测试。

3. 制造成本过高

若制造成本超过预算则称为制造成本过高。很自然，它不仅为营销和财

务经理所担忧，而且为生产部门管理人员所关注。导致低产出的原因同样会引起制造成本过高，但也有可能是低估了预算。过分乐观的销售预测，供应商不能及时供货，政府不能及时地保证获得基本的原材料，未料到的水和能源的中断都是产出未达预期水平的原因。

管理人员一直试图将原材料、零部件和产成品的储存量压到最低限度，甚至为零。但是，当供应不确定时，储存就不可避免了，这种现象在发展中国家是很常见的。生产系统趋向于较多地储存原料，以避免改变生产日程带来的巨大损失；维修人员也不得不预备较多的零部件，因为他们担心在需要的时候可能出现短缺；营销人员由于害怕生产拖延交货，故通过建立产成品储存以避免失去市场。当销售额降低时，管理人员可以继续让生产进行下去而不是解雇工人，因为许多国家的劳动法规使雇员的解雇不仅困难而且成本昂贵。在技术工人缺乏的国家，即使国家法律允许，管理人员也不敢解雇他们，原因在于这些技术工人能够在其它地方找到工作。从短期来看，唯一的办法是使工厂继续运行。

（二）辅助性活动

每种生产系统都要求辅助人员提供辅助性活动。辅助性活动主要包括质量控制、储存控制、购买、维修和技术工作。前两种我们在上面已经讨论，现在我们将详细地讨论购买、维修和技术工作。

1. 购买

生产系统要依赖采购部门去获得生产产成吊所需的原材料、零部件、机器等。缺乏获取原材料的能力将导致生产中断和失去市场，从而造成巨大的损失。如果采购的原料质量不好，则产成品的质量很可能也较差。

在 JIT 推广以前，即使在工业化国家里，采购部门也很少能通过上门服务的代理商来满足公司的全部需要。他们不得不访问工厂、安排公司生产和技术人员去同供应商一道讨论问题，寻找和发展供应商。在发展中国家，许多供应商并没有推销人员，原因在于他们能够卖出其生产的所有产品，这时主动与供应商联系就显得至关重要。

当企业严重依赖进口原材料时，选择采购人员的标准应当是：既具备进口方面的丰富知识，又与有关政府重要官员有密切联系。采购部门还必须一直注意政府在外汇管理方面的有关行动。他们将尽可能多地购买日常所需的原材料，因为他们知道能够以一定的利润出售多余的原材料。有趣的是，一个研究报告表明，当地原材料的获得随企业所有权的变化而改变。其它发展中国家拥有的子公司进口 39% 的原材料 本国拥有的子公司进口 65% 的原材料，多国公司拥有的工厂则进口 76% 的原材料。

用本地人还是用母公司的人担任采购部门的重要职务常常是母公司激烈争论的焦点。当地人的优势是较好地了解当地的供给资源和政府官员，他们也有可能有这样的文化传统，即偏爱使用家族成员或行贿受贿。另一方面，母公司来的雇员具有采购的经验，且没有上述文化传统。

2. 维修

辅助性活动的第二个功能是建筑物和设备的维修。维修部门的目标是预防由于设备失灵而引起的生产中止。因为很难获得进口零件和机器，维修部门的工作实际上是生产这些零部件。在工业化国家建立预防性的维修项目是

很平常的，这些项目主要是根据计划，停机更换已磨损的零件。提前通知的停机可以使生产部门做好计划，或者通过超时工作，暂时建立库存，以便在大修理期间内继续进行生产。

从某种意义上说，恰当的维修比 100% 的出勤率更为重要。6 个工人中缺席 1 个通常不会使生产中断，但是如果某个重要的机器突然出了故障，整个工厂就有可能停产。

3. 技术工作

技术部门的功能是为生产提供生产规格。一般说来，技术人员也要对检查投入和产成品的质量负责。外国子公司技术部门的任务并不是简单地保存由总部送来的规格档案。因为要获得与母公司相同的原材料是比较困难的，所以需要替代品，而这些替代品必须要由子公司技术部门来重新制订各种规格和技术规范。

子公司的技术经理在产品质量维修方面起重要作用，因此对选择供应的来源有十分重要的影响。全球和多国公司将尽最大努力说服东道国政府及合资另一方，以安排自己的人在这个岗位上。这样，就可以保证满足总公司对这方面的要求。

案例分析

北方石化公司

北方天然气公司（现在改名为中北公司）的分公司北方石化公司在 1990 年决定生产聚丙烯产品。此决定是根据该公司产品生产潜力的分析和对未来市场需求的预测而作出的。

从生产能力的角度出发，该公司本来就生产丙烯，而丙烯又是生产聚丙烯的初级产品与基础。母公司为北方石化公司生产这一新产品可提供许多原材料。从市场销售的角度来看，公司估计自 1984 年初期研制生产聚丙烯产品以来，它的销售增长速度在 15% 与 20% 之间。该公司还预计，由于苯价格昂贵并短缺，阻碍了聚苯乙烯的生产与销售，从而加速了聚丙烯的销售。在许多情况下，聚丙烯可以代替聚苯乙烯。聚丙烯市场可以分两个类型，即根据混合投放的各成材料的比例不一样可产生同类聚合物或共聚物。同类聚合物占市场销售量的 85%，它用作为毛毡填充物等之类产品，包装薄膜、工具模型和纤维类；共聚物，其产品包括电池装置、行李箱和高洁度的瓶子等。北方石化公司对于共聚物方面的产品更感兴趣，因为共聚物是一个崭新的技术领域，可望能够很快得到发展，且能与之竞争的对手很少。

北方石化公司认为，要想进一步打入销售市场，就必须继续改进工艺和操作，提高投资效益，例如可改进成自动化原件装配。投入聚丙烯生产的一个必要的步骤是继续进行技术与开发，从而通过研究而改进生产与技术程序。北方石化公司愿意投资 1 亿美元，但是缺乏生产聚丙烯的技术与能力。仅仅利用自己的研究开发部门，必将拖延投入市场的时间，同时也会招致一些法律上的复杂问题。现在就存在着大量的违背专利的案子，审理了好长时间还是悬而未决，生产公司谴责其它公司抄袭了他们生产方面的许多技术。

北方天然气公司在 1989 年的总销售量是 20 亿美元，其中 20% 是由其分公司北方石化公司销售的，大约 62% 是通过向美国、加拿大的顾客提供天然

气而赢的利润。北方石化公司的生产与销售比其它公司增长得快。在防冻剂和树脂制品等方面取得了一定的成功。在该公司认准了市场上对垃圾筒和垃圾袋原材料的需求后，就从另外一个公司那里领到了生产树脂制品的许可证。随着技术的提高，该公司在商业上也取得了成功。

北方石化公司的下一个目标是致力于找寻一个可以让他们使用聚丙烯技术的工厂，并且此工厂提出的条件在他们可接受的范围之内。在美国有关的9个厂家中，他们认为只有3个厂的生产聚丙烯的技术达到了比较高水平。第一家是赫尔克里士，这个公司在聚丙烯市场占主导地位。它之所以能吸引许多顾客，在于他们能够满足一些顾客的要求，以便在发生供应问题时使用。而北方石化公司却认为赫尔克里士的这一项安排与自己的战略目标不相匹配，有损于他们的形象，使得北方石化公司处于那厂的阴影之中。第二个目标是达特工业的雷克斯思分部，通过接触，北方石化公司发现它不希望在市场上产生一个新的竞争对手，因此它反对外部任何单位与之分享自己的技术。第三个目标是菲利普汽油公司。由于下面两个原因，双方也不能达成协议：（1）菲利普公司还没有把生产转到商业化上来，而北方石化公司却认为这是关键性的问题；（2）菲利普公司也没有培植一个竞争对手的热情。

在国内寻找伙伴失败后，北方石化公司把目标转向国外。识别一个合适的公司是非常困难的，因为许多公司都被认为在生产发展和把产品投入市场之间有一个很长的滞后时期。换言之，管理人员不能仅仅依据现在市场上出售的某一公司的产品而去推断他们现在的生产能力是什么，其实对于任何一个外国公司都不能用此方法去作结论，因为各个国家的市场不一样。例如据了解欧洲的一些国家和日本，他们的公司在把产品商业化之前，需花好几年时间去做研制、提高、完善工作。

通过一些最基本的了解后，北方石化公司选了4个国家中的5个公司作为侯选对象。他们是日本的德山苏打公司和三菱石化公司，比利时的索韦公司，意大利的蒙托迪逊公司和德国的巴斯夫公司。通过再进一步的接触，他们了解到这5个公司还没有把高级的同聚物产品完全商业化。为了能够达成某些可能的一致意见，每一个公司必须把自己的研究与开发资料提供给北方石化公司看。为了进一步获得资料，北方石化公司还对工厂提出一些特别的测试，以便满足他们的要求。非常有趣的是，每一个公司对于生产同一种产品都有不同的办法。

如果北方石化公司打算着手谈判，它必须首先挑选其中一个公司，并选择可能达到理想结果的方法。北方石化公司决定挑选巴斯夫，因它具有最大的潜力，过去和现在它一直保持着化学公司中巨人的形象。1990年它的销售量达294亿多美元，大约55%是在德国以外的国家实现的，1988年在美国的销售额是5230万美元。除了向美国市场出口外，它还在美国有许多重要的投资，其中最著名是怀道特化学公司，该公司是与道·巴迪齐的道化学公司合资的，但巴斯夫公司拥有所有的产权。它在美国的已投资项目，每年在450万与550万美元之间，可望在1992年投资达1000多万美元。

巴斯夫公司的总裁认为在1992年他们的产品在德国的销售量不会增加，因为已有部分顾客不愿意购买他们的产品了。因此想继续把德国的资金投入美国企业看来是十分困难的，更何况是想把无竞争的苏打粉和漂白厂扶上马呢？由于资金流动的问题，巴斯夫是难以投入到新产品的市场开发上去。西弗尔德还指出：公司的主要产品种类（塑料、合成纤维和染色剂）正

遇到技术上的困难，因此把更大的注意力放在巴斯夫公司已经成功生产的产品上去是十分有必要的。西德马克使得德国的产品在国外市场上很贵，因此有碍于出口。

在两个公司开始谈判的初始阶段，双方对于巴斯夫公司应该把哪一方面的技术拿出来与北方石化公司分享，从而使双方达成一致的问题上产生了分歧。巴斯夫愿意把已经研制出来的生产技术出售，但不希望加入到对共聚物的继续研究中去，因为他们认为在最近几年，这种产品在欧洲的销售不会发生很大的进展。另外，如果此研究成功，巴斯夫也希望与北方石化公司分享得来的技术。北方石化公司认为如果双方达成协议的话，必然要满足其原来的愿望，那么该公司要求不仅仅是起向导作用的厂，而是要说服巴斯夫公司转变他们的位置。

思考讨论题

1. 两个公司如何才能达成互相接受的协议？
2. 北方石化公司和巴斯夫公司最感兴趣的是哪一种类型的协议和生产形式？
3. 如果巴斯夫公司不愿意把开办厂阶段以外的技术拿出来与北方石化分享的话，北方石化公司应该怎样办？
4. 双方分歧如此大，这两个公司已遇到的危害是什么？
5. 在这个案例中，北方石化公司寻找获得技术。如果北方石化公司想法出售技术，那么找寻的过程可能是怎样的不同？

第十九章 人力资源管理

人力资源管理，尤其是管理人才的管理，在国际企业的战略管理中居重要地位。国际企业内外部环境的复杂性决定了国际企业人才管理的复杂性，这种复杂性使国际企业总部本身不能全面地对人事实行集中管理，公司战略管理的决策者和战略计划的制订者往往又将管理人员的管理政策视为公司战略管理的一部分内容，由国际企业总部负责。而对于其它人事管理内容，如国外公司工人的招募、一般的工资管理、工人培训等方面的决策和管理权，则分散给下级负责。

鉴于此，本章主要讨论国际企业管理人员的管理问题，内容主要涉及管理人员的选拔与招聘、培训与开发、绩效评价与报酬等。

第一节 国际企业管理人员的选拔与招聘

纵观当今世界上各大国际企业或跨国公司，凡能跻身于国际市场并在全球竞争中居于有利地位的，无一不十分重视其自身的人员素质。跨国公司的管理人员，除必须解决一般国内企业所面临的问题外，还必须从事更复杂的、全球范围的组织和协调工作。在国外任职的管理人员必须能不依靠总部的指导，根据当地的具体情况独立地进行分析 and 决策；在政治和经济上集权制占支配地位的国家，东道国政府对商业活动的参与，迫使公司海外管理人员把东道国政府作为共同的谈判者、供给者、竞争者甚至一个销售者来对待。此外，国际管理人员还必须应付由于社会、文化的不同而导致的一切问题。所有这些都使旅居国外的管理人员同他们的国内同行相比，面临更多的挑战，从而要求他们不仅要具备从事国内经营所必须的经营管理才干，而且还必须具备在多文化环境下工作所必需的特定素质。国际企业为得到具备这些素质的合格国际管理人员，必须在公司内部进行严格选拔，并在全球范围内广泛招聘，才能保证各地不同管理职位的需要，培养真正的国际管理队伍。

一 国际企业选拔国际管理人员的标准

对国际企业而言，海外管理人员除应具备专业知识、计划、组织和协调等从事国内管理所必需的技能之外，还应具备以下素质：

1. 有对文化差异的敏感性和较强的文化适应性，身体素质好

任何国家和民族都有其自己的文化（包括宗教信仰、道德规范、价值观念、机构体制及管理风格等），在一种文化里极为普通的产品、设备、工艺流程或生产技术，对另一种文化而言可能就是一种变革。这就要求海外管理人员必须能明确认识到这种文化上的不同，并对其中任何细微差异都十分敏感，以避免民族偏见，减少由于文化冲突给企业经营带来的困难。在雇用和管理雇员、同当地人谈判方面，对文化差异的敏感性更是一种必不可少的素质。

文化冲击是一种常见的心理现象。一般来说，不论一个人素质如何，当他初进入一种完全不同的文化环境时，都要不同程度地经历这一阶段。但对不同的人而言，这一阶段的长短及所受冲击的程度是大不相同的。有的人通过和当地人接触、交往，很快适应了当地的习俗，恢复正常的状态，而有的

人怕与当地人交往，并尽可能少与当地人交往，这样的人一般要经过相当长时间才能适应当地文化；还有的人根本就过不了这一关，不得不回到原来的生活环境中去。国际企业的管理人员显然必须是第一种人，有较强的文化适应性，能在短时间内与当地人打成一片（他的家属也要有这种适应性）。

2. 具有语言能力和人际交往技能

国际企业的国际管理人员几乎整天要直接与当地人打交道，为了能同他们建立良好的合作关系，发现经营中存在的问题，管理人员必须掌握当地语言。

国际管理人员还要有交往技能，善于关心他人，尊重他人，熟悉当地生活习俗、社交礼仪，并且不具有民族倾向，充分了解其它民族的道德标准及价值观念，不用本民族的标准去判断、衡量其它民族的行为。

3. 具有业务专长、管理才干、工作经验及冒险精神和独立精神

在远离总部的异国，难以随时就有关的技术、业务问题同其它权威人士和专家商讨，为避免失去稍纵即逝的宝贵商机，国外管理人员不时需要根据当地具体情况，独立作出决策，以使用最有利的方式为跨国公司全球战略目标服务，这就要求国外管理人员精通业务，包括国际商业知识，有冒险精神，勇于承担责任，而且要有丰富的工作经验。

当然，作为管理人员不仅象在国内一样，要具备计划、组织、协调及激励等管理能力，还必须具备在不同社会文化环境中处理综合事务的能力。此外，他们还要有在公司系统工作的经历。因为他们在两种不同的文化之间起着国外子公司与母公司联系的桥梁作用，为保证他们的决策符合总部的战略计划，有利于母公司各部分之间的协调和配合，他们必须熟悉总部的组织结构和权利关系、管理模式和企业文化，而这些知识只有从他们在公司的较长时间的工作经历中得到。日本跨国公司派往国外的管理人员，一般都要在公司中工作 10 年以上，所以都非常熟悉公司的经营哲学和公司文化，从而保证了与母公司的默契配合。

4. 管理人员及其家庭移居国外的动机

动机，就是人们从事某一种工作的原动力。国际企业的管理人员及其家属旅居国外的动机在很大程度上影响着他们在国外工作的成败。如果他们动机不纯，就很难保证他们的全部精力都放在国外工作上，因而不适合到国外任职。正如一位跨国公司董事所说：“那些说他愿意到法国或德国的子公司任职，而不去坦桑尼亚或秘鲁的经理人员不具备真正的国际经理人员的头脑。公司应当注意清除那些主要是对出国旅游感兴趣的人。”

5. 要了解东道国的社会、历史、经济、立法和政治经济体制

国外管理人员必须对当地的环境条件有透彻而全面的了解。不仅要了解东道国的社会现状，还要了解官的历史。因为一个社会中，人们的许多行为只有通过对其历史的考察才能得到解释。为保证其决策的最优化，国外经理人员还必须了解东道国的经济及立法，尤其是东道国的经济发展阶段、生产力水平、技术状况、政治和经济体制、分配渠道及不利于跨国公司经营的立法等限制条件。

上述素质只是作为跨国公司的国际管理人员应具备的基本素质，在不同行业、不同国家及企业发展的不同阶段上，跨国公司对其管理人员的要求是不同的。比如在贸易公司、金融机构等服务行业，更强调其文化适应性及人文技能，而在制造业，则更强调经理人员的技术专长；在海外经营的初期，

更强调其企业家精神，在增长阶段强调管理人员在推销方面的才干，而在企业成熟阶段则更重视其控制成本、提高产品竞争能力的素质。

二 国际企业管理人员的选拔和招聘

一旦企业确定了管理人员的录用目标即新雇员将担任的职位、工作地点以及所需人员的类别，企业就可依据以上标准，并结合具体情况，在公司内部进行选拔，或从公司外部招聘国际管理人员。

（一）在公司内对国外任职人员的选拔

一个具体的选拔过程一般要确定以下三方面的内容：（1）决定有关工作成败的变量因素。（2）不同变量之间的关系。（3）在一定场合下，各个变量的重要性。确定第三点尤为重要，因为对雇员素质和能力的要求是随具体的工作任务及其环境的变化而变化的。譬如，到同母国文化差异较大的东道国担任管理人员就要求其有较强的文化适应能力及交际能力，而对将要到与母国文化相近的东道国工作的排难能手、专业才能也许更重要。同样，对不同层次的管理人员，所要求的素质和才能也是不同的。根据多数跨国公司遵循的原则，即强调在选拔海外任职人员时，明确区分任务、环境等变量的重要性及所考虑人选的生理、心理等个性特点及其家庭状况。跨国公司海外任职人员的选拔程序大致如下：

1. 工作任务分析。主要是确定为担任该项工作所需的技术及有关业务的复杂程度；其次要确定有关当地环境的知识在有关工作中的重要性；此外，还要确定有关工作时候选人同东道国政府及其它社会团体打交道的能力的要求。

2. 环境变量分析。主要是确定东道国与母国之间的自然及社会文化环境的差异程度。

3. 确定候选人的素质和能力。在确定了各种环境变量的重要性之后，更复杂、更重要的工作还在于如何识别候选人是否具备有关的素质和能力。一般通过技术检测和业务考核，就可确定其技术水平和业务能力；而确定其人际交往能力则比较困难，多数企业只能从候选人在国内的交际能力和对东道国的社会习惯了解程度、文化敏感性方面去考查；在确定雇员的个性特点特别是雇员及其家属的社会文化环境适应能力时，通常是由雇员的上级和心理学家同他们进行全面的面谈。

（二）从公司外部招聘国际管理人员

在全球范围内招聘有才能的经理人员，充分开发、利用各地的管理资源，是跨国公司竞争优势的来源之一。招聘的人才来源可以有出色管理才干及国外工作经验的母国人，也可以是具备管理能力和业务专长的当地人，还可以是第三国人。在企业国际化的初期，它通常没有培养国际管理人员的机会，因而从事国际经营的经理人员不得不从公司外部招聘。对多数跨国公司而言，最可取的人才来源是各国的大学和商学院。从母国的大学和商学院毕业的外国留学生，具备一定的专业知识，了解母国流行的管理模式、经营思想

和文化、习惯，又熟悉其本国的社会文化环境，因此是跨国公司招聘国际职员的最佳人选。此外，各东道国的商学院毕业的高材生也是跨国公司招聘人员的人才来源。具体招聘人才的方法很多，较常见的是运用测试方法或面谈的方式，但应该注意不同国家对人事制度的法律规定。譬如，在西欧的一些国家，由政府负责公民的职业介绍事务，不允许私人机构插手。而在荷兰、波兰以及瑞典等一些国家里，应招者有权知道心理测试的结果，如果有必要的话，他们还可以要求不向任何一位雇主透露这一结果的内容。因此跨国企业必须根据各国的情况采取不同的招聘方法。

第二节 国际企业管理人员的培训与开发

在国际企业选拔、招聘的那些即将担任国际管理职务的候选人中，无论是母国人还是东道国人，真正的国际管理人员，即具备公司的产品、技术知识和业务专长，了解公司的管理风格和经营哲学，又能适应东道国的社会文化环境的雇员是不多的，即使候选人素质良好，知识面广，经验丰富，也很难马上适应各种不同的职务及环境条件。因此，为使这些职员能尽快适应有关环境，保证完成任务的质量，公司还必须对他们进行针对性培训。同时，为了使公司适应日益激烈的全球竞争环境，培养能洞察全球市场行情，对新出现的全球性机会和威胁做出迅速反应从而走在其它公司前面的国际管理人员，许多跨国公司还制定长期的国际管理人员战略发展计划。

一 国际管理人员的培训

培训可以促使管理人员的行为和态度发生变化，成功地完成海外工作任务并顺利返回母国，能为他们担任更高层次的管理工作打下基础。不同跨国公司的培训方案有不同的特点，但一般都包括如下内容：

1. 明确工作任务。向驻外人员讲明公司政策，驻外人员在外的期限、休假、岗位职责权限、工资、奖励、所得税的交纳、回国后的待遇等等。

2. 熟悉工作环境。首先要使雇员了解他们将要在其中工作和生活的自然环境，包括东道国的住房与交通条件、生活习惯及学校教育等。可以由曾在该地区任职的经理人员向候选人及其家属介绍东道国的环境条件及应注意的问题，甚至可允许雇员在正式接受任命以前先到东道国进行短期考察。其次要让雇员熟悉东道国的社会、政治、经济、商业和立法，并明确他们自己、总部、东道国及母国政府的期望和要求之间的关系。

3. 公司情况介绍。应派专人向新来者介绍公司的基本情况、他们今后的工作岗位职责、合作的同事、公司对他们的要求，特别要强调不同文化背景下的不同管理方式和工作方法。

4. 文化敏感性和适应性培训。主要是让候选人充分认识东道国的不同价值观念和行为习惯，以便能对不同于自己母国的文化有足够的敏感和警觉，从而使自己的行为与决策为东道国人所接受，增强与当地雇员合作共事的能力。最有效的适应性培训是在一种或多种不同文化环境中生活和工作，但能有这种培训机会的雇员毕竟十分有限，因此国内培训作为国外实际生活的不完备替代，可以在一定程度上减少雇员遭受文化冲击的程度和由于文化冲突给公司带来的损失。具体地可以通过公司的外部和内部培训来实施。外部培

训不是为特定的组织安排的，其目的是用来扩大经理的眼界。例如，带有外国语言和文化的培训项目对提高发展文化的敏感性是非常有价值的；而这种培训的内容可能根本不涉及某一特定商务活动的做法和专业术语。但是也有一些企业组织的培训项目可以为企业的管理人员提供一个借鉴别人经验的机会。譬如，举办有关跨国公司价格转移的讲座，促使经理了解近期发展情况和当地决策人的想法。企业内的培训项目可以满足跨国公司的特殊需要。当企业听到或遇到不同困难时，培训内容可以容易地根据需要进行改变。这种培训，可以将来自具有不同民族和文化背景的培训人员组织在一起，用同一种语言讲述同一个问题。由于精心安排内部活动，使不断出现的问题能很快得到解决，因为整个培训过程中学员可以对问题进行讨论并最终取得一致的认识。参加内部培训的学员们有机会相互了解，彼此知道自己的观点。

5. 语言培训。这不仅包括候选人本人的语言培训，还应包括他们的家属。

6. 技术、业务及管理能力的培训。有的候选人，尤其是从东道国当地招聘的经理人员，可能比较熟悉环境，但业务及管理能力却不如母国雇员出色；还有的虽然在国内岗位上工作出色，但到国外任职要求他们对公司的产品技术有更全面的了解。这就要求对他们进行针对性培训。例如日本的佳能公司的产品共分照相器材、办公用品及光学器械三大类，各设一产品分部。在日本，每个雇员只专门从事于一个生产线的工作，最多只具有该类产品的知识，但佳能公司要求其海外职员了解公司所有三个大类产品，因而对将到海外任职的人员要进行“关于佳能产品一般知识”的培训。

7. 对女雇员进行专门培训。女雇员到国外工作，往往会遇到一些独特的与性别有关的问题，因而要让她们了解东道国的妇女地位、与男同事及宦官角处等方面的知识，以减少可能的麻烦。

总之，不同国家的跨国公司应根据自己的实际情况，选择培训内容和方法。

二 国际管理人员的发展计划

在 80 年代前，跨国公司很少进行人员需求预测并根据企业发展战略制定长期的人员培养计划，通常只在子公司中出现职位空缺时，才根据需要，临时从公司内部选拔（或从外部招聘）比较合适的雇员，然后对其进行短期培训并委派到不同层次的管理岗位上。但随着长远的公司增长战略对公司的生存变得日益重要，这种传统的临时应急办法与公司的战略发展全局越来越不相适应。为保证其全球竞争战略的实现，越来越多的跨国公司开始制定与其公司总体增长战略相适应的管理人员发展计划。发展计划的制订一般要通过：（1）进行人员需求预测，即根据公司的整体增长战略规划预测将来所需的经理人员的类型与数量。（2）对公司内部管理资源存量及发展潜力进行评估。（3）对外部劳动力市场及其前景的评估和预测。然后，根据前三步所得结果制订与公司的长期整体发展战略相适应的人员培训与发展计划。

第三节 国际企业管理人员的绩效评估与报酬

国际企业管理人员的绩效评估以及以评估为依据的报酬政策的正确与否，在很大程度上决定着—个公司经营效益的高低。国际企业的经营特点要

求其评估和报酬更具导向性，而其管理人员的构成特点和他们的国际流动却又使其评价和报酬政策的制定更加复杂化。因此，有必要对这一问题进行探讨。

一 国际企业管理人员的绩效评估

评价国际管理人员，是跨国公司人事管理的重要部分。对现有经理人员的绩效评估有助于制定更有效的人员选拔和招聘标准，并为经理人员培训方案和战略性发展计划的制定提供依据。同时，也使雇员明确他们的行为标准，并通过奖惩政策确定行为导向。

要评估就要有标准，即以什么为依据评估经理人员的管理成绩及其对公司的贡献呢？一般企业通常是以子公司的利润等投资收益率（或称投资报酬率）指标作为评价其管理人员的依据的，但这种评估标准有很大的局限性。因为，它把对子公司本身的评价与对子公司经理人员的评价混为一谈。对国外子公司而言，有许多因素，如东道国对外企的政策方针变化、母公司的战略调整等，都不在管理人员的控制能力之内。也就是说，子公司的投资报酬率并不完全取决于子公司管理人员的成功与否，应该区分对子公司管理人员的评价与对子公司本身的评价。同时，即使以子公司的经营成果作为考核子公司管理人员的依据，也不能只看子公司的短期财务指标，还应参考他们在维持公司信誉、搞好同东道国政府的关系及培养人才等方面的贡献。以子公司的短期利润指标作为评价子公司管理人员标准的弊端，可以从美国汽车行业的情况得到说明。

当美国汽车行业的地盘不断被西欧和日本跨国公司侵占时，底特律的多数批评家指责美国的汽车制造商“多年来不把日本竞争者的威胁放在眼里”。事实上，美国的汽车制造商并非没有意识到他们的市场份额正不断地被西欧和日本跨国公司夺去。他们认识到小型节油汽车的重要性，并采取了一系列措施，只是以企业盈亏作为考核及奖惩标准的评价政策把子公司的行为引向了相反方向。此外，转让价格等管理手段的使用使子公司的帐面利润通常不能真实地反映子公司的经营成果。另外，货币标准的选择也影响对子公司经营成果的考察，以母国货币表示的结果却常因汇率的波动而扭曲。总之，对国际管理人员的评价是一项十分复杂的工作，要比较客观地评价子公司的管理人员，必须充分考虑以下各种制约因素的影响：

1. 区分对子公司的评估与对子公司管理人员的评价，充分考虑不可控变量即子公司管理人员无法改变的因素的影响。
2. 在评估子公司的经营状况时，除利润、市场份额、生产成本等数量上的状况外，还应考察子公司的其它战略行为。一个竞争性的全球战略强调的是全球成就，而不是一个国家或地区市场的局部收益。因此，不能将子公司的经理作为这个独立利润中心的完全的负责人来予以评估。

3. 考虑设立一套经过会计调整的，受汇率波动、现金流动、资产管理和转让价格影响较小的，能比较真实地反映子公司经营成果的帐户，并依此作为评估子公司的财务依据。

4. 由于不同子公司的战略地位和经营业务的环境不同，同一子公司在不同时期的环境条件和经营目标不同，加上货币转换过程中可能的扭曲，不能以不同子公司或同一子公司不同时期财务指标的对比作为评价子公司经营成

果的依据，而应以计划目标的完成情况来评价子公司中高级管理人员，而基层管理人员的表现应该由他们的上级负责评价。

二 国际企业管理人员的报酬

报酬政策在国际企业中会产生一些尖锐的矛盾，也会影响公司经理们所追求的提拔方式。例如，如果国外职位的报酬过高，就会把优秀的经理从对企业发展更为重要，但报酬却较低的职位上吸引过去，更糟的是，他们可能以后不希望干关键性的工作。所以，国际报酬政策应受到高度重视。

国际企业要制订满意的国际报酬政策是非常困难的，这主要是由于各国的工资水平和报酬期望不同。不仅报酬方式不同，而且管理的动机表现也不同。例如，一般来说，在英国企业中，实际的绩效比潜在的成就报酬更高，因而高水平的管理目标就是争取上乘的工作表现。而法国企业就与英国不同，报酬更多地取决于进入该企业前的受教育程度，更多的管理工作是为了获取企业外的知识。因此，跨国企业在制定报酬政策时，必须适合各国文化及其管理期望。

想在所有国家保持同样工资水平的企业会在低工资的市场增加成本，也无法吸引到高工资国家的经理。一般说来，工作性质类似的工资水平在不同的国家里是不同的。当管理人员被派到国外任职时，在本国领取高薪的人愿减少自己的收入。如果他们继续按本国的工资标准（加上补助费）领取工资的话，他们领取的工资要比当地干同样工作的人的工资高出很多。如果到高工资的国家任职，他们会乐于按当地的工资水平领取工资，但是当它们再返回自己的国家工作时就面临这样一个问题：他们的工资是否恢复到出国以前的级别？

这些补偿政策的基本问题没有一个标准的答案，这些政策不是最终目的，只是公司实现目标的一种手段。通常对派外人员，其有效的报酬政策应努力满足以下各方的要求：

1. 吸引并能得到在海外服务的雇员。
2. 便于国外机构之间或本国与国外机构之间的人员流动。
3. 在分支机构的全体雇员之间——不论是在国内任职还是在海外任职的雇员，以及各分支机构之间建立和保持一个稳定的恰当的工资补偿关系。
4. 在不同市场上，根据主要竞争者的情况制定相应的报酬政策。

许多发达工业国家的跨国企业一般采取两种方法来制定其世界范围内的报酬政策。

1. 采用本国标准法。所有驻外人员均按本国的工资标准拿工资。这使得他们能按其本国的标准来衡量自己的工资收入的高低，使他们回国对不致于感到差别太大。这种方法对于驻高工资国家跨国企业管理人员比较适用。

2. 采用系数法。它将跨国人员的工资分解为一些“工资因素”，然后根据本国和所在国的有关法律条文对工资因素进行调整，使驻外人员的工资水平保持一致。最后用“工资的系数”的值来对整个工资进行综合平衡调整。采用系数法的目的是要使驻外人员在国内的购买、消费能力不变。

国际企业海外管理人员的报酬从内容上可分为货币形式及非货币形式的补偿，其中以前者为主。

货币形式的报酬主要是由以下几部分组成：

1. 基本工资。与其所任职务相联系的基本工资，通常是确定奖金、津贴等的基础。多数跨国公司让其海外职员的基本工资保持不变，这主要是为了方便他们返回国内的公司工作。然而当把一管理人员调到一个流动工资率高于其母国的国家时，这种政策将出现问题，并可能导致在同一公司中并肩工作的管理人员具有不同报酬，从而产生不公平问题。

2. 海外任职奖金。这是为鼓励雇员到国外任职而发给的额外报酬，一般为基本工资的一定百分比，只要在海外工作就有任职奖。这种奖金毫无疑问可以吸引并保留雇员在海外任职，但对那些要求在不同东道国之间频繁调动雇员的跨国公司，这并不是最好的办法。

3. 生活费津贴。在国外任职的雇员，即使具有足够的当地市场知识，要保持正常的生活，也必须支付比在母国高得多的生活费用，因为他们原来的生活习惯、方式及消费偏好一时难以改变，而要在不同国家维持这种习惯可能要增加开支。例如，由墨西哥调到美国的管理人员会遇到这样的问题：他们的配偶可能坚持一年四季购买新鲜蔬菜和水果，有仆人侍候他们，并为他们的家庭配备一私人汽车司机，而这些项目的价格比在墨西哥高得多，因此，为使他们维持正常生活水平，除海外任职奖金外，还发给生活费津贴，补贴其生活费之差。这种“生活费”包括购买食品、衣物、日用品、支付房租方面的生活开支。

4. 艰苦条件津贴。为鼓励雇员到条件艰苦的东道国任职，公司发给他们艰苦条件津贴。所谓“条件艰苦”可以是指地理位置不好或自然气候恶劣，也可以指经济发展落后，生活条件差，政治、社会环境不好。

5. 子女教育津贴。国际企业的海外任职人员的子女在东道国上学时，可能要比他们在母国交更高的学费，还可能由于语言、教育体制等原因不得不去第三国或母国上学，这都会增加雇员的经济负担，因而，跨国公司往往会付给雇员子女教育津贴。

6. 税赋调节津贴。如果海外任职人员的总税赋超过他们原来在母国的纳税负担，跨国公司一般通过税赋调节津贴加以补偿。据报道，税赋调节津贴一直是美国跨国公司海外管理人员报酬中仅次于基本工资和奖金的一笔开支。

7. 免费旅游、带薪度假、保险、住房等方面的福利有时也归入货币报酬。当然在支付海外任职人员的货币报酬时，要考虑所采用的货币。一部分以母国货币支付（包括2、4项），一部分以东道国货币支付（包括以上的1、3、5、6、7项）。

除货币形式的报酬外，各种非货币形式的报酬也能鼓励雇员去海外任职并影响他们的作为。主要有：职务提升，令人羡慕的工作岗位的同级调动，事业机会的获得，上级的器重与认可，来自顾客或下属的肯定评价与尊重，学习新知识，培养新能力的机会，出色完成艰巨工作的心理满足感等等。

总之，国际企业管理人员的选拔与招聘、培训与发展、绩效评价与报酬是一个完整的人事管理系统的三大重要环节，国际企业要在日益加剧的竞争中立于不败之地，必须重视并切实、科学地做好国际企业中的人事管理工作。

案例分析

办公室系统装置公司

办公室系统装置公司在 1988 年不得不考虑重新安排一个新主任到萨尔瓦多首都圣·萨尔瓦多任职。因为现任美国籍主任突然宣布，他将在一个月內离职，然后在南佛罗里达去开办一家从事房地产的公司。该公司在 8 个国家生产了多种多样的小型办公室装置（例如复印机、录音机、邮政秤盘、切纸机等），向世界各地销售。

80 年代，该公司在圣·萨尔瓦多没有设厂，仅在那儿设立了销售网点和服务站。开始他们依靠当地的独立进口商人在那儿出售商品，后来他们感觉自己派员不仅销售量增大，且十分便利，于是就设立了美方主任之职。尽管那几年圣·萨尔瓦多政局不稳，常有暴乱，但就是在发生全民内战时该公司的销售仍然看好，工作得到改进，赢利较多。

该公司后来考虑在圣·萨尔瓦多建厂，并打算在 1989 年初投产。所设厂将生产办公室系统装置零配件，然后在美国组装，大约需雇用 150 人。在圣·萨尔瓦多办厂有两大优势：（1）圣·萨尔瓦多劳力众多而廉价。（2）由于出口在那儿生产的零配件，圣·萨尔瓦多政府可能考虑在进口办公室系统装置时给予豁免权及优惠。一支美国技术队伍承担了指导建厂的任务，美方派员担任了生产主任。这位生产主任的职责是直接向美国总部报告所有生产与质量控制等方面的问题，并向圣·萨尔瓦多的行政经理报告诸如财会、金融和劳资关系等其它方面的问题。由于该厂的产品全部运往美国总厂，因此没有销售方面的问题。

从该公司以外挑选生产主任，挑选的余地很大，但违背该公司的政策。该公司一贯采用本国人、所在国人及第三国人员三结合的方法组成海外公司管理班子。对于这些领导人来说，经常采取在外国及美国本国公司轮职的方法。事实很明显地证明了一点，考虑候选人时，必须考虑其以往的国际工作经验。在圣·萨尔瓦多的代销及服务点通过向在佛罗里达州的拉丁美洲事务办公室报告工作，因此，此办公室承担了物色人选的工作，他们很快就决定了下列五个重点候选人。

汤姆·齐默尔曼——在该公司工作 30 年，熟悉这项工作所要求的一切有关技术及销售方面的问题。尽管他没有在该公司国外工作的经验，但他几年前作为销售团的成员访问过南非。大家一直公认他很称职。4 年半后他将退休，他和他的妻子都不会说西班牙语，他们的孩子在美国长大。目前，他负责的厂的规模与将来在圣·萨尔瓦多的差不多大，可是他的这家厂将与其它厂合并，所以他现在的办公室是多余的。

布雷特·哈里森——40 岁。在该公司工作 15 年，因其才能超众，有在最近几年提拔的考虑。从未在国外工作过，但最近几年，他在拉美地区事务办公室工作，曾到拉美访问过。他和妻子都通晓西班牙语，两个孩子，一个 14 岁，一个 15 岁，正在学西班牙语，他的妻子是一个制药公司负责市场工作的负责人，也是个职业工作者。

卡罗琳·莫耶——在一所著名的大学获工商管理的硕士学位，然后在该公司工作，如今已有 12 个年头。37 岁，已经被提升到生产线上的负责人职务。最近两年，她担任该公司在圣·萨尔瓦多的一家厂的副总裁，工作表现很好。最近她参加了规划小组的工作。当她刚到该公司来工作时，就一直表示她将始终对跨国业务感兴趣，因为她认为负责跨国事务有助于提高她的才能，她大学本科所学的专业就是国际事务。西班牙语流利。未婚。

弗朗西斯科·卡布里拉——目前在该公司的较大的墨西哥分公司任助理主任。他是墨西哥公民，在该公司工作 12 年，获墨西哥大学工商管理硕士学位。人们都认为 7 年后，现任主任退休，他是最适合的接班人。35 岁，已婚，4 个孩子（年龄在 2~7 岁间），英语流利，妻子是家庭主妇，不会说英语。

胡安·莫雷诺——4 年前毕业于美国一所大学，然后回到自己的国家工作，现龄 27 年，一直为该公司在萨尔瓦多的现任主任的助理。公认有才能，尤其在处理劳资关系上更是才华出众，但缺乏管理经验。在增加该公司产品销售方面获得成功，是个优秀的推销员。未婚。

思考讨论题

1. 人选委员会将会挑选谁任主任，为什么？
2. 上述每一候选人如果担任此职务可能遇到什么样的问题？

第二十章公共关系管理

随着国际经营在深度和广度上的不断发展，国际企业所经历的冲突越来越多，这种冲突有的来自于东道国政府，有的来自于东道国的社会各阶层，如工会组织、商会组织、社区组织等等，直接或间接地影响着国际企业的经营，促使企业重视处理好与各类社会公众之间的关系——公共关系。世界上许多著名的国际企业都把公共关系作为单独的一项管理职能，设置专门的机构来负责。

第一节 国际企业公共关系概述

一 公共关系在国际企业经营中的地位和作用

任何企业进行生产经营活动都必然与社会各类公众发生关系，社会公众对企业的行为作何评价，印象怎样，是理解还是怀疑，是支持还是敌视，已成为企业经营管理中必须认真考虑的问题。

对国际企业来讲，公共关系的好坏尤为重要，因为与国内经营相比，国际经营使得企业面临以下几个方面的障碍：

第一，东道国的民族主义。民族主义会使得东道国的社会公众产生排外情绪，对国际企业在当地的生产经营活动采取种种限制、抵制，甚至是破坏性的行为。民族主义往往使东道国的社会公众与国际企业之间的矛盾变的更为复杂，更具有爆炸性。

第二，对东道国的社会文化不熟悉。一个社会的人们有着其独特的价值观、思维方式和行为方式，国际企业在东道国的经营活动必然导致两种不同文化的碰撞和摩擦。这种碰撞和摩擦既表现在企业与外部的诸如商会组织、社区组织、消费者组织之间的矛盾上，也表现在企业内部来自于不同国家的雇员，特别是国际企业从母国派遣的经营管理人员与从当地雇佣的经营管理人员之间的矛盾上。在国际经营的实践中常常可以看到，某些国际企业在东道国的经营不顺利，甚至遭致惨败，其原因并不是经营战略或策略的选择不当，也不是某项决策失误，而是由于不能适应东道国的社会文化环境，无法减缓和消除两种不同文化之间的摩擦所致。譬如，日本在美国所办企业的老板对美国职工经常跳槽、改换门庭感到十分恼怒，认为雇员对企业缺少忠诚和献身精神，企业对雇员的培养投资效益必然很低。而美国在日本办的企业，美国的老板对日本职工所要求的视作理所当然的终身雇佣制则感到吃惊，因为在美国老板看来，他的企业没有责任、也没有必要保证对职工的终身雇佣，一切由市场竞争需要所决定。日本老板的观念使得日本在美国的一些企业职工技术素质难以提高，不能满足生产的要求；而美国老板的观念则使得美国在日本办的企业即使薪水很高，也很少有日本人投身于其门下，为其服务。

第三，对东道国经济、政治的介入。国际企业在东道国的业务经营必然会涉及到东道国的经济、政治等方面。就与东道国的经济关系来讲，国际企业在当地的经营越是发展，在给东道国的经济作出贡献的同时，对东道国经济的影响也会随之增加。为了使本国的经济不被外来因素所控制和左右，东道国政府迟早会对国际企业在当地的经营采取限制措施。就与东道国的政治关系来看，一般情况下，国际企业不应介入当地政治，但是在某些国家，在党派政治的情况下，各党派会把国际企业在当地的经营作为一个政治上的武

器来攻击对方。比如，在野党攻击执政党允许或鼓励外国投资是卖国主义，借以鼓动民众的民族主义情绪拉选票。为了避免授以对方口实，执政党往往会被迫对国际企业在当地的经营采取限制措施，这样，国际企业就成为东道国党派之间政治斗争的牺牲品。而在某些情况下，国际企业在当地经营会直接涉及到东道国某个在政治上很有势力的政治经济集团的利益，这样也就直接卷入东道国的政治。一旦卷入，国际企业将在东道国面临很大的政治风险。

如何通过建立良好的社会形象，使企业既能在东道国市场竞争中取胜，又能减少与消除对立和冲突，从而在一种和谐的社会公共关系环境中获得长期稳定的发展，这就是国际企业公共关系管理的任务与作用。

二 国际企业公共关系的对象与职能

（一）公关对象分类

国际企业开展国际经营所涉及到的社会公众很多，但最主要的社会公众有以下几个：

1. 东道国政府，包括中央政府与地方政府；
2. 行业组织与社区组织；
3. 知识界、科学和伦理社团；
4. 社会舆论；
5. 东道国当地的竞争企业与协作企业；
6. 本公司股东与雇员。

有时也将母国政府以及国际性的机构（如联合国）也列入主要的社会公众。

以上这些主要社会公众，也就是国际企业公共关系的主要对象。

（二）国际公共关系的职能

1. 信息收集。要开展公共关系工作，首先必须收集有关公共关系的信息。这些信息可以分为以下几类：

第一，有关东道国政局变动与国际关系变化的信息。东道国政府当局的重要人事变动往往会引起政府政策的某些变动。在总统选举年、议会大选年，收集有关主要竞选对象的政治主张和经济主张的言论很有意义，这些言论常常成为其当政后的政策纲领。东道国与国际关系的变化，特别是与国际企业母国关系的变化会对公司的经营带来直接的影响。

第二，有关东道国的法律、政策变动的信息。东道国常常会根据其国内外的政治经济环境的需要，修改某些法律和政策，或者颁布新的法律和政策，这些都会导致企业经营环境的改变。

第三，有关东道国社会发展变化的信息。如社会价值观的变化、人口问题、城市问题、资源问题、环境问题、劳资关系问题等，上述问题对公司经营的影响可能不十分直接和明显，但实质上，其潜在的或间接的影响都是长远的、巨大的。

第四，有关公司所在社区的重大社会活动的信息。作为社区的一员，社区的重大社会活动必定会与公司发生直接或间接的关系。

第五，有关与本公司关系密切的社会团体的活动信息。如协作企业的庆典活动，商会或协会的年会等，本企业应作出应有的表示。

第六，有关公司活动的社会反映的信息。公司在东道国开展经营活动，必然会引起社会各类公众的反映，这些反映也就是本公司在东道国的社会形象。本公司目前的社会形象如何，与目标形象有何差距，存在哪些方面的不足，怎样改进，这些都有赖于对信息的收集。

第七，有关企业内部人际关系状态和个人工作、生活状态的信息。企业员工之间、上下级之间的关系是否和谐，特别是母公司派遣的经营管理人员与当地招雇的人员之间的关系是否协调，个人对工作、生活是否满足等等，这些都反映了公司的凝聚力、向心力如何。内求团结，外求发展，这是公共关系的根本目标。

2. 分析与建议。对收集来的有关信息必须进行分析，这种分析的着眼点在于，公司外部或内部事物及其变化与公司经营管理的关系。在分析时既要从当前考虑，更要从长远考虑，因为良好的公共关系是靠长期的点点滴滴的努力积累而成的。

在深入分析的基础上，提出对策性的建议供公司领导或有关职能部门参考。

3. 传播与沟通。良好的公共关系必须建立在公司与社会公众的相互理解的基础之上，而要相互理解，就必须首先进行相互之间的沟通。

在公司与社会公众的双向沟通中，公司向外对社会公众传播公司的有关信息既是双向沟通的主要方面，也是双向沟通的基础。因为公司自己主动积极地对外传播有关公司消息可以消除社会公众因得不到正确、公开的信息来源而道听途说，产生对公司的误解。同时，这种传播能引起社会公众对本公司的注意与兴趣，从而为社会公众与公司的沟通奠定基础。需要指出的是，这里的传播不仅仅指利用一定的大众传播媒介如报纸、电视、广播等来发送信息，也包括人际交往中的信息传播，传播的对象既包括企业外部的社会公众，也包括企业内部的社会公众。

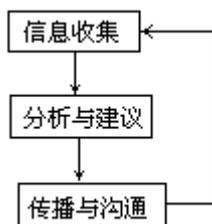


图 20-1 国际企业公共关系沟通图

上述三种职能之间的相互关系见图 20—1：

第二节 国际企业公共关系的组织设计、计划与活动

一 公共关系的组织设计

由于国际企业对公共关系作用的认识不同，各企业在公共关系的组织设计上差别也比较大。总体上看，国际企业的公关组织可以分为三个阶段或形态。

第一，初始阶段。在这个阶段，国际企业对公共关系的重要性缺少必要

的了解和认识，对开展公关事务没有兴趣，即使偶尔进行一些公关活动也是被动的、随机的，而不是积极主动、有计划、有目的地进行的，在公司组织机构中也没有专门的公关部门。在大多数情况下，企业必须面对的一些公关事务都是由公司经理本人、人事部经理或销售部经理与其它事务混杂在一起处理，有时也设一名秘书性质的人员协助处理。

第二，中间阶段。在这一阶段，日益增多的企业与内外部社会公众的矛盾对企业的生产经营影响越来越大，国际企业的领导者开始认识到搞好公共关系的必要性和重要性，在企业中设置专门的公关机构和职务，如公关主任、公关经理等，负责处理企业的公关事务。不过，在这一阶段，公关部门在地位上还不及其它职能部门，在经费预算、人员配置等方面都比较少，特别是企业的领导层还没有从战略的高度来认识公共关系，在经营战略中，公共关系得不到应有的反映和重视。而公关部门本身也没有明确的长远公关目标，比较多地局限于当前的事务性工作处理。

第三，高级阶段。在这一阶段，国际企业在其总部、区域、全国和地方四个层次上都有短期、中期和长期的健全的公关目标和组织机构。在经费预算和人员配置方面有足够的保证。企业在制定经营战略时必定将公共关系作为一个重要的影响因素来考虑。某些大型的国际企业甚至设立专门主管公关业务的副总裁、副主任以及一个庞大的公关组织系统。如美国标准石油公司的公关组织，如图 20—2 所示：

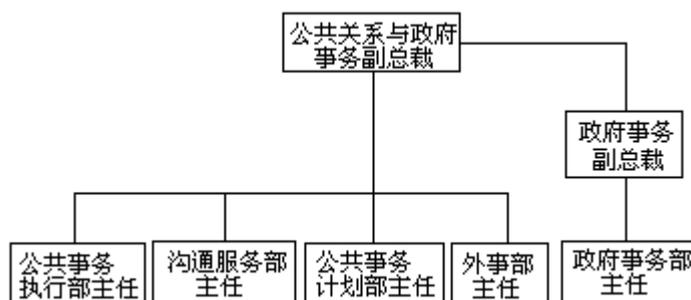


图 20-2 标准石油公司公共关系与政府事务部组织图

在国际企业设置专门的公关部门从事公关工作的情况下，公关部门的内部分工有多种形式，比较常见的分工形式有：（1）按照公关对象即社会公众来分工，如划分为政府事务部、社区事务部、客户事务部、股东及劳资关系事务部等。（2）按照公关工作的职能或内容来分工，如划分为情报信息部、计划与组织部、联络与沟通部。上述两种方式都是对业务进行归类管理，其优点是系统性较好，专职负责有利于对业务进行长远规划和深入分析，缺点是各部之间可能因缺少沟通、协调而影响公司的总体公关效果。（3）在公关部门不作具体分工，每个公关人员可以从事各种公关业务工作，公关的对象也不确定，这种分工形式优点在于有利于每个公关人员对企业公关整体工作的理解和把握，缺点是对某些特别的公关业务或特殊的公关对象的工作难以深入。

对一个全球化经营的国际企业来说，其组织层次可以分为四层，即公司总部（全球）、公司的地区性总部（分总部）、在东道国的全国性的子公司、处于东道国某个地方的具体工厂。这四个层次的组织部有公共关系业务，但其公关工作的内容和重点都有所不同。

公司总部公关工作的主要内容是在全世界范围内树立整个公司的形象，

为此它要进行两个方面的工作：一是与对公司的全部活动会产生影响的社会公众打交道，与之建立良好的公共关系，如与联合国及其属下的有关国际机构建立关系。二是对公司的总体公关工作进行规划和部署，指导和协调设在各地区、各国的子公司的公关工作，出面解决某些子公司所不能处理或难以解决好的公关问题。比如，有时子公司与东道国政府打交道，就不如由公司总部出面与之打交道更有利、更具影响。

公司的地区性总部(如亚洲地区总部)其公关工作的内容包括三个方面：(1)执行公司总部有关公关工作的总体规划和部署，并对如何在本地区树立公司的良好形象作出具体规划和部署；(2)与对公司在本地区的业务活动会产生影响的社会公众打交道，建立良好的公共关系，如与地区性的政治经济组织打交道；(3)指导和协调本地区各子公司的公关工作，并出面解决某些子公司所不能处理或难以处理好的公关问题。

在东道国的全国性的子公司，其公关工作的主要内容是在贯彻公司地区性总部有关公关工作的规划和部署的基础上，根据东道国的具体情况，制定出相应的公关计划，与东道国政府及其全国性的组织打交道，对设在东道国各地方的工厂的公关工作给予指导和支援。

具体工厂的公关工作的内容主要是处理与其直接面对的社会公众之间的关系，如社区关系、顾客关系、竞争者关系、劳资关系等。

二 公共关系计划

国际企业四个层次的组织虽然各自公关工作的具体内容有所不同，但都必须制定公共关系计划，并且在计划中都应包括以下几个方面的内容。

(一) 确定目标

制定公关计划的第一步是确定公关目标，公关目标规定了企业在一定时期内公关工作的目的、努力的方向和应达到的水平与状态。

公关目标可以从不同的角度进行分类。

1.从时间的角度来看，公关目标可分为长远目标、中期目标和近期目标。所谓长远目标，就是要塑造反映企业本质特性的社会形象，它是企业宗旨、信念和价值观的凝结，必须通过长期不懈的努力才能达到。时间幅度一般在5年以上。所谓中期目标，一般是指1—5年内公关工作的目标。它是企业长远目标的具体化，是一种阶段注目标，比较多的体现企业在这一时期的经营发展战略。近期目标一般是指年度内的具体工作目标。很显然，企业长远目标规定和指导着企业中期与短期的目标，同时，只有短期目标与中期目标的顺利实现。长远目标才有可能最终实现。

2.从性质上来看，公关目标义可分为主要目标、一般性目标和特定性目标。所谓主要目标，是指在一定时期内，影响或构成企业形象的主要方面的因素所应达到的状态和水平。所谓一般性目标，是指在特定时期内对企业形象只产生一般性影响的因素所应达到的状态和水平。所谓特定目标，是指在特定时期内、特定环境下，对企业形象有重大影响的因素所必须达到的状态和水平。由于企业在不同时期的发展目标和发展战略不同，因此公关工作的主要目标和一般性目标也会随之发生相应的变化。

国际企业确定公关工作目标的主要依据是：(1) 企业经营的宗旨、信念、价值观；(2) 企业经营管理的方针和政策；(3) 企业一定时期内的经营战略、管理目标；(4) 企业当前业务的基本状态；(5) 企业当前的社会形象、公共关系状态；(6) 影响企业社会形象的直接因素与间接因素的现实状态和变化趋势。

(二) 确定公关对象

国际企业的公关目标一经确定，那么为实现该目标将要涉及到的社会公众也就相应确定。这些公众对企业实现目标的影响不同，他们在企业公关工作中的地位也就不同。在确定公关对象时，必须确定各类社会公众在企业公关工作中的地位，以便使企业的公关工作重点突出。

(三) 对公关对象的分析

这里的分析主要是分析公关对象与企业的具体关系，包括两个方面：一是公关对象对本企业的要求；二是本企业对外部公众的希望。

1. 公关对象对本企业的要求。曾有学者提出“公众权利要求结构表”，对企业所涉及到的主要社会公众的权利要求作了归纳和说明。见表 20—1：

表 20—1 公众权利要求结构表

通过上述两个方面的分析，再结合企业在这两个方面的现状，可以明确以下两点：第一，对于社会公众（对本公司）的要求，有哪些方面没有满足；第二，本企业对外部公众的希望有哪些方面没有实现。同时，还要明确上述两点之间有何关系。在此基础上，就可以确定公关活动的具体目标与方案。

(四) 具体行动方案

在对公关对象进行分析之后，就要研究通过怎样的公关活动与之实现沟通，这就需要编制具体行动方案。在编制方案时考虑的主要问题有三个，即(1) 公关活动的主题；(2) 公关活动的具体内容；(3) 公关活动的时间安排。

(五) 经费预算

包括全年总的公关活动的经费预算与具体实质公关活动的经费预算。

(六) 对公关活动的结果进行评估

包括评估的标准、方法和最终结果的处理等。

三 公共关系活动

任何旨在树立企业良好的社会形象的活动都可以称之为公共关系活动。企业在通常情况下开展的比较正规的公关活动主要有以下一些：(1) 开业、

开工或完工庆典；（2）展览会；（3）新闻发布会或记者招待会；（4）赞助活动；（5）接待社会公众参观；（6）股东年会；（7）座谈会；（8）联谊活动；（9）签字仪式；（10）宴请与社交舞会；（11）文艺招待会；（12）参观游览。

除了上述比较正规的公关活动外，企业中的公关人员和经营管理人员与社会公众的个别联系和接触也是一种公关活动。

为了在特定时期，针对特定的社会公众，实现特定的公共关系目标，企业必须有选择地开展相应的公关活动。例如，当企业某个工程项目竣工时，可以举行盛大的竣工典礼，以扩大企业的社会知名度；当企业开发的新产品或服务即将投入市场时，可以召开新闻发布会，以壮大声势；而当本企业的产品或服务在社会上造成不良影响时，可召开记者招待会，一方面实事求是地承认过错，向社会公众赔礼道歉，以求得他们的谅解，另一方面，迅速宣布本公司的整改措施，以重新建立社会公众对本企业产品和服务的信心。

第三节 国际企业的公共关系战略

国际企业的公共关系战略着限于与社会公众建立长期、稳定、友好的关系。它由三个要素构成：第一，姿态。即国际企业在各类社会公众面前究竟以什么姿态出现？高姿态？低姿态？还是中等姿态？高姿态容易引发对方的民族主义情绪，而低姿态又贬低了自身的地位和实力，不利于在当地开展竞争，第二，影响方式。即国际企业如何去影响各类社会公众，是直接面对，还是借助于某些非商业性的中间机构去进行？有时企业直接面对社会公众开展公关活动，会给人以自我吹嘘、自我掩饰之感，不如由中间机构去进行显得更公正、客观，从而比较容易为社会公众所接受。第三，沟通的手段。新闻宣传工具有电视、广播、报纸、杂志等多种形式，不同形式的新闻媒介在传播上各有特色，企业应根据公关对象的特点来加以选择，以求获得最佳的传播效果。例如，为了体现企业的利益与社区利益的一致性，企业可以进行向社区的教育、慈善事业捐赠活动；为了突出本企业产品和服务的高质量及对顾客的负责精神，可以联合新闻单位举办有关产品质量的讨论会或征文活动。总之，根据具体的公关对象、本企业的公关目标，选择合适的沟通手段，才能取得良好的社会反应。

由国际企业的经营环境的经营特点所决定，在国际企业众多的公共关系中，最重要的有四种，这就是：第一，与东道国政府之间的公共关系；第二，与东道国当地竞争者之间的公共关系；第三，与东道国社区之间的公共关系；第四，与东道国雇员之间的公共关系。下面我们就具体介绍国际企业在这四种公共关系上所采取的战略。

一 对东道国政府的公共关系战略

国际企业对东道国政府的公共关系战略目标包括：（1）避免国有化；（2）避免歧视性待遇；（3）企业的合法活动能得到东道国政府的理解、合作与支持。为了实现这一目标，国际企业在处理与东道国政府的关系时必须注意以下几点：

1. 必须全面了解和深入分析东道国政府有关的法律和政策，把企业在东

道国的活动严格地限制在东道国法律和政策允许的范围之内，避免因触犯东道国的法律政策而受到制裁。

2. 密切注意东道国的政局变化、各党派的政治经济主张、以及东道国的民族主义情绪，如果上述各方面发生不利于本企业的变化时，企业在东道国的经营活动应采取低调处理方式。例如，当利润率很高、利润额很大时，通过一定的手段和方式使之降低。总之，尽量减少对东道国政府的刺激。

3. 企业经营业务的选择，在考虑本企业发展战略的前提下，应尽量符合东道国政府的产业发展政策、因为东道国的需要是企业在当地存在和发展的前提与基础。本企业东道国政府的吸引力越大，在与之打交道中的地位也就越强，从而也就越有利于达到对东道国政府的公关战略目标。

4. 在可能的情况下，为东道国的社会公益事业作出贡献，这有利于缓和与消除东道国当地人民对外来者的排斥心理，争取他们在感情上的认可，并由此影响东道国政府的态度。

5. 与东道国政府的有关部门保持经常的联系与接触，增强双方的理解与沟通。这样做一方面可以随时了解东道国政府的态度及其目前所存在的困难；另一方面也可以让东道国政府了解本企业的生产经营状况，解除其存在的疑虑。

6. 对一个国际企业来讲，在与东道国政府的关系中总是处于较弱的地位，因为东道国政府可以通过颁布法令和政策对国际企业进行限制。而国际企业对此所能作出的反应是有限的。因此，利用母国政府在政治、经济、外交等方面对东道国政府的影响来处理与东道国政府的公共关系，对国际企业来讲是一种十分有效的手段。

7. 将在东道国投资的外国企业联合起来，建立类似于“外商投资企业协会”组织，这样可以提高企业在与东道国政府对话中的地位。

二 对东道国当地竞争者的公共关系战略

与东道国当地竞争者的公共关系是国际企业的一个十分棘手而必须慎重对待的问题。在与东道国当地竞争者的关系上，从竞争优势这个角度来看，国际企业的优势一般体现在技术、管理、资本、销售、成本等方面，而当地竞争者的优势主要是天时、地利、人和。在一般情况下，国际企业可以击败对手获得竞争的胜利，但是，在这种情况下的竞争胜利对国际企业来讲并非最佳结果，它有可能带来许多负效应。其主要原因在于，当地竞争者可以利用东道国民众的民族主义心理，进行排外宣传，对东道国政府施加压力，迫使政府采取措施对国际企业在当地的经营活动加以限制，在极端的情况厂甚至会导致国有化。很显然，对国际企业来讲这是因小失大，得不偿失。

然而竞争是必然的、无可回避的事实，那么究竟应该如何处理与当地竞争者之间的关系呢？请看下述上海大江有限公司的公关战略。

上海大江有限公司是中泰合资组建的综合型畜牧联合企业，对方合资者是泰国正大集团。该公司于1985年8月成立。在成立后的几年中，业务就迅速发展：第一年（1986年）建成24万平方米设施的肉鸡祖代—父母代—商品代的生产线，并开始有产品出口创汇；第二年（1987年）建成现代化饲料厂和肉鸡屠宰厂，从而形成“牧、工、贸”一体的完整系列；第三、四年（1988—1989年），扩大经营规模，增加食品加工、羽毛加工等项目，产品销售逐

年倍增(1986年3507万元,1987年7600元,1983年2.56亿元,1989年达到5亿元)。

大江公司的发展,除了因为其拥有一流的生产技术、先进而严格的科学管理之外,更主要的是因为它的独特的经营战略,而其经营战略又是与其成功的公关战略紧密联系在一起。

大江公司坚持开门办企业,依靠“外引”带动“内联”,将自身的发展同周围地区的经济发展,特别是乡镇企业的发展和农民家庭经济的发展紧密联系在一起。譬如,该公司与当地政府和农民携手合作,以一个“集体公民”的身份出现在松江,实行大规模集约化经营和分散经营相结合,与千家万户的农民养鸡户结成经济共同体,这样不仅消除了当地人的思想隔阂(农民怕“洋鸡”挤掉“土鸡”的饭碗),而且赢得了广大农民的支持和帮助。大江公司与当地的全民、集体、个体单位建立多层次的协作关系,在这种协作关系中,大江公司主要提供良种、饲料和技术服务,乡村集体经济、专业户和农民家庭则主要使用公司提供的饲料,饲养商品代肉鸡,而宰杀加工、销售则与外贸部门联合。

大江公司通过自己的生产经营,影响并带动了国内与其前后相关的其它行业的兴起和发展。这里既有上游产业如饲料行业、兽医兽药业及畜牧业基础设施建造行业等等,又有下游产业如畜产品加工业、畜产品销售服务业等。

在上海松江县,“用大江料,养大江鸡”已成为当地一部分农民致富的重要途径。

从上海大江有限公司的发展历程中,我们不难看出其实施了这样一条成功的公共关系战略:把与当地竞争者之间的竞争关系转变为协作关系,把对立的利益主体转变为利益共同体。

国际企业在处理与东道国当地竞争者的关系时,并不总是能将竞争关系转变为协作关系。在不能实现这一转变,必须展开直接竞争的情况下,一个比较可行的公关战略是,在业务上尽力发展与无竞争关系的东道国的其它企业的协作关系,以此来制约东道国当地的竞争者。这种协作关系对东道国的其它企业越是需要和重要,对当地竞争者的制约也就越是有效。

除了上述两种战略外,还可以通过建立和发展良好的社区公共关系作为辅助策略。

三 与东道国社区之间的公共关系战略

东道国的社区对国际企业在当地经营的影响主要体现在以下两方面:第一,社区向企业提供市政设施服务;第二,社区向企业提供社会生活环境,如公共卫生、社会治安、文化教育、商业服务等。由于社区是国际企业在东道国的主要活动场所,而企业所雇佣的当地职工其家庭也大多在社区里,因此社区与国际企业在当地的生产经营活动有着多方面的直接、间接的联系。

对国际企业来说,其在东道国当地社区的社会形象应该是:是社区社会规范的模范执行者,是社区建设的热心支持者和参加者,是社区发展的积极推动者。为了实现这一公关战略目标,国际企业必须做到以下几点:首先,要了解、适应和执行社区已形成的社会文明规范,譬如,应注意环境卫生,减少和消除生产对社区自然环境的破坏,对职工在企业生产经营中的行为提出要求等等。其次,要积极地参加社区建设,如赞助社区的文化教育事业和

慈善事业，并且随着企业生产经营的发展，对社区发展作出的贡献也应相应增加，使社区的公众感到他们能够分享到企业发展的利益。第三，在可能的情况下，企业的业务经营要照顾到本地区，以对本地区的经济发展作出直接的贡献，如带动本地区其它产业或企业的发展，扩大就业，增加税源等。

四 对企业内部东道国雇员的公共关系战略

对企业内部东道国雇员的公共关系属于内部公共关系，但它与企业外部的公共关系（如社区关系）往往有着直接、间接的联系。与企业内部东道国雇员之间的公共关系除了具有对一般雇员的公共关系的共性之外，还有许多独特之处，主要表现在：第一，这种关系常常涉及到东道国政府的有关政策、法令和东道国社会习惯，一旦处理不好会受到东道国政府及社会舆论的干预。第二，这种关系会影响企业与外部公众的公共关系。第三，这种关系处理不好，会导致国际企业里母国雇员与东道国雇员之间的直接冲突，加大企业内耗。

国际企业对东道国雇员的公关战略目标应该是：使他们忠诚于企业，全心全意地为企业服务。为了实现这个战略目标，国际企业在对待东道国雇员问题上必须遵循以下原则：第一，充分地信任，疑人不用，用人不疑，第二，公平待遇。对东道国雇员在薪金、培训、职务升迁以及处罚等方面应与母国雇员一视同仁，公平相待，不搞歧视。第三，提倡交流。企业内部应提倡母国雇员与东道国雇员在工作、生活上的交流、交往，并为此创造条件、提供机会。如果企业能与东道国雇员的家庭保持经常的联系和接触，则更有利于激发其对企业的归属感和忠诚心。

案例分析

美国大众汽车公司

美国大众汽车公司（下称大众）是德国大众汽车集团公司设在美国的子公司。大众集团公司是德国最大的汽车制造公司，其在全世界的总生产能力约是 250 万辆，其中约 1/3 是在德国以外的其它国家生产的。除了美国的分公司以外，它还要尼日尔、比利时和南斯拉夫开办了生产装配厂，在巴西、墨西哥、阿根廷、秘鲁和南非建立了生产汽车和汽车零配件工厂，并在中国合资生产汽车。

在 80 年代期间，美国大众公司的劳资关系已渐渐地缓和、平稳下来了。但是情况并非一直是这样的，尤其是在企业刚刚开办的阶段，劳资关系比较紧张。下面让我们来看一看那时究竟发生了什么事情。

一 关于投资问题的考虑

1969 年大众集团公司在美国建立了第一个厂。此厂为德国造的在美国销售的“大众”牌汽车生产空调机。1976 年 1 月，大众集团公司的理事会（相当于美国企业的董事会）授权管理人员就在美国建立一个装配厂的设想广泛征求各种意见，并与美方积极谈判。

这一设想在德国公司里争论了好几年。理事会里的工人代表和其它一些成员认为此设想要改变现在在德国工厂里制造汽车各种零部件，然后出口到国外组装，这样一来，势必影响到德国的职工，他们感到忧虑。正当在德国广泛地辩论是否在美国建立组装厂的时候，联合汽车工人报发表了一份美国购政部的调查报告，此报告断言，大众集团在 1974 年至 1975 年间在美国倾销汽车。

也就是说，在美国市场上德国汽车的价格比在德国出售的便宜。针对理事会的决定和美国财政部的调查报告，理事会的发言人进行了评论，并指出：我们都认识到，在美元一而再、再而三地贬值之后，在德国造的大众汽车确实太贵了，以致在美国市场难以与美国或其它国家汽车竞争。如果我们不在美国组装，我们就会失去美国市场。尽管有倾销汽车的抱怨，但这个问题的发现，有助于迫使我们重新认真考虑我们要走向美国的决定。当然这在政府中会引起很大很大的政治反响……如果对每一个大众汽车估价征收特别的罚款关税的话……那么就迫使公司提高汽车售价，从而使大众在美国的市场垮台，我们的零铺商网点与我们脱钩……

大众汽车在美国市场销售形势不景气是由于随着油价上调。德国出口运输费用也提高了，也是由于德国的劳动方比较昂贵，也是由于 1971 年至 1975 年期间德国马克增值等原因。1973 年至 1976 年大众公司的劳动力成本上涨了 40%。德国汽车业的劳动力的成本（包括工资、福利等）比美国同行业的榴应级别与工种的劳动力贵。另外，由于节假日等不同，在一年中，德国工人的工作时间比美国工人少，这样一算美国大众公司花在劳动力身上的开支可望比德国厂少工 0%。

1976 年后期，大众集团公司理事会批准了在美国宾州西莫兰建立汽车组装厂的决定。管理委员会的主席说：美国的组装厂将成为生产成本低的工厂，可协调国际货币兑换率及给美国零售商提供更多的灵活性。

二 在西莫兰达成劳工协议

当大众汽车集团公司刚刚向西莫兰投资建厂时，它对美国工人联合会采取了比较折衷的办法。大众汽车母公司在德国与钢铁工业内部的一些协会组织有长期、稳定和积极的关系，工人协会还派员参加了理事会。母公司建议美国大众汽车管理者们不要反对美国汽车工人联合会组织的努力。大众汽车集团母公司没有直接与汽车工人联合会接触。但是，母公司避免就其劳资关系的处理给予美国大众汽车公司管理者进行的指导。

1978 年 5 月，美国汽车工人联合会向全国劳工关系局请求指导西莫兰的计时工人选举代表。当时那儿共有 900 个计时工人，80% 的人在请愿卡上签了名，没有其它的组织与汽车工人联合会竞争，同时大众公司的管理者们不反对汽车工人联合会的组织努力。在 6 月份进行了选举，汽车工人联合会收到了参加选举的 885 人中的 98% 的选票。

大众汽车公司立即与美国汽车联合会进行集体谈判，很快他们就达成一个临时性的协议。工人联合会发言人指出：所提出的临时协议包括了大众计时工人的工资率比美国“三大”汽车公司的同类人员低，但协议的其它大部分条款与底特律汽车公司已有的协议基本相同。美国汽车工人联合会的主席宣称，那个临时协议可作为打算在美国建制造厂或建生产装配线的外国汽

车制造厂树立了一个很好的榜样。

但是在西莫兰的 2055 位美国汽车工人联合会的成员们反对临时协议的呼声强烈。后来，他们很快采取了自发罢工。他们提出的关键性问题是：工资比底特律汽车公司的工人低。西莫兰的工人们还指出，在临时协议中，缩短了他们的假期，对解雇人员的解雇金拖到一年后才开始支付，并且否决了工人拒绝超时工作的权力。

思考讨论题

1. 你认为大众汽车公司在国际企业中应如何解决劳资问题？
2. 作为国际企业，如何才能搞好公共关系？

第二十一章 计划、组织与控制

第一节 计划

国际公司与普通企业一样，都有自己详尽的计划体系。这种计划可以使公司管理人员认清企业所面临的机会和威胁；它是指导全体员工各种行为的准绳，使各级管理人员协调公司工作的原则；它还可以起到激励员工努力完成目标的作用。作为一个国际公司，计划工作的重点是战略计划体系。因此，本节着重讨论国际公司战略计划的制定、内容、执行等问题。

一 制定全球战略计划的步骤

制定全球战略计划是国际企业管理的重要内容之一。一般说来，制定全球战略计划有以下几个步骤：

1. 分析公司的外部环境；
2. 分析公司的内部环境；
3. 确定公司的经营业务和目的；
4. 制定公司的目标；
5. 量化公司的目标；
6. 制定公司的战略；
7. 制定相定的战术计划。

队图 21—1 可以看出，国际公司制定战略计划的步骤与单纯的国内公司制定战略计划的模式基本相同。但是，国际公司比国内公司具有更多的不可控制的变量，并且面临着更为复杂多变的外部环境。

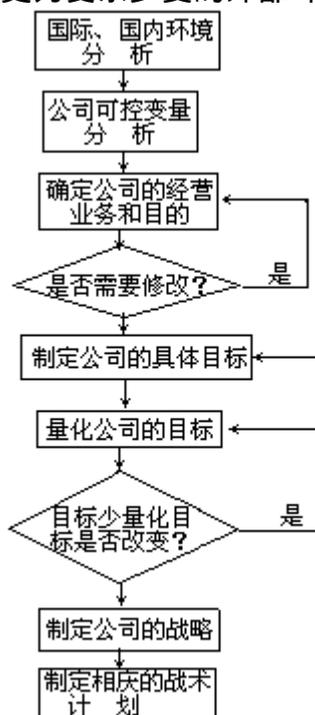


图 21-1 全球战略计划制定步骤

二 全球战略计划的内容

根据图 21—1 所示，我们分别研究和讨论全球战略计划的基本内容。

1. 国际、国内环境分析。由于公司的管理人员不能控制这些变量和因素，因而只能退而求其次，即认识和了解它们。管理者不仅需要掌握这些因素的当前状况，而且还必须能够预测它们未来的运动方向和变化趋势。只有这样，才能真正称得上“认识和了解”。环境调查步骤基本类似于市场调查步骤，故不在此赘述。

规模较大的公司都有专职的计划人员。这些专职的计划人员全权负责国际、国内环境分析，汇集来自公司各个领域、各个职能部门的信息。环境分析的主要工作内容有：综合研究与发展部门、市场部门和其它部门的信息，对竞争对手的情况进行分析；分析各种风险，建立各种环境风险指数体系，如“经营环境风险指数”、“国际企业经营评估系统”等；建立完整的国际环境分析数据库。

2. 企业可控变量分析。公司可控变量分析包括现状分析和预测两大部分。计划人员汇总各个职能部门呈递的信息，并起草一份报告给企业战略计划委员会。该报告的主要内容有：（1）明确本公司的优势和劣势；（2）估算本公司所具有的人力、物力和财力资源；（3）指明公司目前所要完成的目标；（4）是否需要增加、减少或更新企业的目标。

3. 确定公司的经营业务和目的。企业经营业务和目的是公司必须确定的最基本的方向，它决定该企业究竟从事何种业务，提供何种产品或劳务。有些公司将两者合二为一，有些公司则分别加以阐述。但是，无论如何，企业经营业务和目的都必须根据内、外部分析的结果而定，而且还应随环境的变化作出相应的调整。

可口可乐公司是这样定义它的经营业务和目的的：“可口可乐公司是全球最大的软饮料商，它还是全球名列前茅的影视制造商和发行商。此外，它在美国桔汁及其制品市场上处于领先地位。”可口可乐公司的竞争对手百事可乐公司则如是说：“百事可乐公司在软饮料、快餐和旅馆业三方面居于美国和世界领先水平。”

4. 制定公司的目标。公司的经营业务和目的一旦确立，下一步就是如何根据经营业务和目的具体地制定企业的目标。企业的目标直接指导着企业的行动，并且保证企业的生存。某公司曾这样规定了自己的目标：“企业长期利润和股东利益极大化。”

5. 量化公司的目标。如果企业的目标可以量化，那么绝大多数管理人员会将未来的目标用具体的数字精确地表示出来。因为，明确的目标便于执行和监督。例如，某公司将企业长期利润和股东利益极大化量化为下述目标：在 1987 财务年度中，投资收益率为 13%，年销售增长率为 5%（包括通货膨胀率）。

尽管大多数高级管理人员偏爱能够得到验证的量化目标，但是非量化或方向性的目标仍然十分普遍。例如，百事可乐公司曾经制定了一个加速利润增长的目标。尽管目标没有量化，但是它为管理人员制定战略提供了指南。

6. 制定公司战略。为了完成企业的目标，管理人员必须制定公司战略（或

行动计划)。这些战略和计划必须充分考虑企业的外部环境和自身的优缺点，并使它们完美地结合起来。例如，假定外部分析认为，日本政府不久将开放国内市场，日本的竞争者正准备大举进入中国市场，那么，中国企业是采取防御性的降价措施来保住本国市场呢？还是应该采取进攻性的补贴措施打进日本市场呢？或者双管齐下呢？这取决于决策者的魄力以及企业自身的力量。

在选择企业战略时，管理人员必须考虑公司文化。例如，当管理者决定采用一个包括质量管理小组的质量控制系统时，如果没有雇员参与这一决策过程，那么，企业的战略中应包括使雇员接受这一企业文化所花费的时间和成本。

公司战略具有以下两个特性：（1）普遍性。所谓公司战略的普遍性即指每个公司都有自己的战略。如同每个企业都有自己的特定目标一样，相应地为实现目标就必须有企业特定的战略。例如，百事可乐公司为了达到加快利润增长的目标，制定了以下战略：增加产品品种和扩大消费者人数，以满足更加细分化的市场；通过现行的以及新增加的销售渠道使产品能够抵达更多的消费者；生产时髦产品以便吸引新一代的消费者；加强栅栏扩建基础设施，使公司在现有的市场上更具竞争力并开拓新的市场。（2）应变性。由于企业的外部环境经常发生变化，管理人员已经不再满足于单一的一套战略计划，而是常常准备了多套被称为“假如如何”（What—if）的应变方案。这些应变方案通常考虑了多种未来状态，分别按最可能发生的、最坏的和最好的几种情况制定出来。因而也就具有相当的灵活性。

7. 制定战术计划。与战略计划相反，战术计划（有时亦称作业计划）必须非常详细地解释如何行动才能达到企业的目标。也就是说，战术计划非常具体、明确。例如，一家从事食品业的美国公司的英国子公司欲在未来的一年中把销售额提高 20%，其战略是将机关、大学、研究所等的消费者扩大 30%。战术计划则包括增雇 3 位销售代理商，参加 4 个交易会，每两个月在两家照例上刊登广告等等十分详细的行动和措施。

三 战略计划的特点和实施

1. 销售预测和预算。战略计划两个最显著的特征是销售预测和预算。销售预测不仅为管理人员提供了销售收入和销量的概数。而且也为其其它职能部门的工作奠定了基础。没有上述信息，生产部门、财务部门等就无法制定正确的计划。和预测一样，预算既是计划的手段。又是控制的方法。在计划过程中，预测和预算在企业内部起到了一种协调所有功能的作用，也为管理人员提供了未来行动结果的详细说明和解释。

2. 计划实施的方法。计划一旦制定，接下去的工作就是贯彻执行。管理人员常常使用的方法有两类，一是政策，另一是程序。

政策是由高层管理人员制定的企业行动指南，其目的是帮助中下级管理人员解决各种问题。政策比较广泛，它们主要是解决方向性的问题，在各级生产经营单位中起促进协调一致以及使管理成本极小化的作用。例如，如果销售政策是将商品批发给批发商，那么，营销经理必须通过批发商而不是直接销售产品。

程序具体地描述了某些工作或任务应该如何完成，这样才能保证公司所

有成员行动的协调。例如，绝大多数跨国公司总部都要求子公司按照规定程序编制年度预算。这套规定的程序使得所有的预算以统一的规格和标准进行编制，便于各子公司间的相互比较。

四 战略计划的种类

1.按时间长短划分。众所周知，战略计划可以分为长期、中期和短期计划。但是，长期计划的期间究竟有多长，短期计划究竟为多短，一直是众说纷坛。对某些企业来说，长期计划指5年期的计划；对另外一些企业来说，这只能称为中期计划，它们的长期计划指15年或更长时间的计划。短期计划一般1—3年；然而，有些长期计划却需要年年修订。更进一步，时间长短还随企业年龄和市场稳定性而变化。例如，一个新企业很难制订出3年以上的计划；而对一个市场稳定的成熟企业来说，5年或6年的计划并不算很长。

2.按所处的层次划分。如果企业有三个组织层次，那么战略计划也可相应地分为三个层次。一般说来，每一层的计划都比它的上一层次更详细，时间也更短。另外，每一层次的职能部门也有自己相应的计划，并且在某种程度上从属于同一层次的计划。其从属的程度取决于公司的组织结构。

五 战略计划的新趋势

60—70年代，战略计划一般由公司的高级主管和计划人员一起讨论和制定，然后交下属去执行。然而，80年代以来，由于企业外部环境的变化，战略计划在下列三个方面也发生了重大变化：

1.谁制定计划？70年代中期，战略计划制定者在公司中的地位已日趋重要。他们通常为每个子公司规划蓝图，然后递交下属单位执行。随着计划者权力的增大和子公司经理影响能力的减弱，两者间的敌意和冲突也日渐严重。通用汽车公司的总裁罗杰·史密斯曾经说过：“我们将那些杰出的计划者召集起来，赋予他们任务，然后开始去做我们必须做的事情。”

但是这种计划模式有许多缺点。由于外部世界的快速变化使得详细的长期计划变得不可能，所以，管理人员不能不制定短期的和简单的行动方案。宏大的、详细的计划不象它们曾经那样有价值，这就导致了对专业计划人员需要的减少。激烈的竞争也使得公司和行业的有关实际情况必须纳入计划制定体系和过程。因此，子公司的高级管理进入了计划决策过程。这导致了企业传统计划模式的改变，以及专职计划人员的减少。例如，通用电气公司将公司的计划人员从58人裁减到33人。通用汽车公司也认为：“计划是每个一线经理的职责。计划人员只起催化剂的作用，而不是为每个子公司制定行动方案。”

2.如何制定计划？60年代，企业运用电脑模型和复杂的预测方法去制定庞大的计划。这些计划不仅内容宏大，而且十分详细。

一位高级主管曾说过：“公司创建出能够追踪任何事情的管理体系去制定计划，其结果是我们的计划越来越详尽。”

将重点放在数量经济方法上导致了管理人员只重视那些能够量化的因素。然而，有关社会政治方面的不能量化的因素在当今的企业活动中起着越来越重要的作用。另外，不确定性规模的升级使高级管理懂得各种危机将许

多精心描绘的预测变成一堆废纸。例如，在 1973 年石油危机之前，人们曾就每桶原油的价格是否会超过 2 美元展开过一场大辩论。

由于上述种种问题，许多公司的计划趋向于非结构格式和更短的篇幅。通用电气公司的总裁认为：“战略计划可以压缩到一至两页纸。”

3. 有何内容？计划的内容复杂多样。一般来说主要包括问题、战略和执行等几大部分。英荷壳牌石油公司的计划主管认为：“壳牌石油公司已经摆脱了机械的方法论，现将工作重点放在对本行业有重大影响的外部动力和压力的概念性和质量性的分析预测上。壳牌计划工作者努力的方向是哪些对决策有特殊作用的因素，包括竞争、政治、经济、社会和技术因素。在全球公司里，管理的层次越高，管理人员的视野和工作重点也越趋向于全球性的变化。”

第二节 组织设计

组织工作一般紧随着计划工作，因为计划工作的执行有赖于组织。企业战略的改变通常需要组织进行相应的调整和重新设计；反过来，组织的变动也会引起战略的变化。总之，计划和组织是紧密相关的。

在进行组织结构设计时，管理人员常常面临两个问题：（1）找到最佳部门化的方法，以便最大地获得专业化分工的利益；（2）协调企业的各种活动以达到企业的总体目标。众所周知，这两个目标是矛盾的。也就是说，从加深劳动专业化分工所获得的利益可能会被因之而增加的协调成本所抵消。对两者最优平衡的追求导致了企业结构一直处于变化之中。

一 全球公司组织结构的演变

一般说来，企业首先通过出口进入外国市场，随着销售额的增加，企业逐步建立海外销售机构，最终在海外创立生产性公司。当企业的涉外活动和程度发生变化时，组织机构也随之变化。开始的时候可能没有专门负责国际业务的机构，每个国内生产部门各自管理自己的出口业务。然后，会成立一个专门负责出口业务的出口部。如果企业开始海外投资时，那么所有海外业务均由新建立的国际部主管。一般说来，国际部按地区别组织起来。IBM 公司和福特公司就是典型的例子。IBM 公司的组织机构详见图 21—2。

当海外业务范围日趋广泛、重要性日益加强时，大多数管理人员认为有必要撤销国际部，并在产品、地域或职能的基础上建立世界范围内的组织机构。管理人员在构造新的组织结构时，必须考虑以下三点：（1）新的组织能够适应新的竞争战略；（2）通过世界范围内的产品标准化和制造合理化降低生产成本；（3）促进技术转移和公司资源的合理配置。

二 全球公司组织结构的基本形式

下面我们分别介绍几种全球公司组织结构的基本形式。

1. 全球性产品组织结构。这种结构形式可追溯到没有出口部门的时代。在这种结构中，国内生产部门负责自己产品的出口业务。为了管理海外业务，每个产品部门都有各地区专家。这避免了国际部中产品专家的重叠，但另一

方面却造成了地区专家的重复。为了消除在每个产品部门都设置地区专家，管理人员另设一个由地区专家组成的国际部。这个国际部可以为产品部门提供咨询，但没有直接指挥的权力。（见图 21—3）



2. 全球性地区组织结构。以地理区域为基础的划分方法将全球公司分为若干个地区分部。

每个分部全权负责和处理该区域内的一切业务活动。这种组织结构使总公司的任务大大减化，因为每个国家的业务都总属于地区部门的经理。如图 21—4 所示：

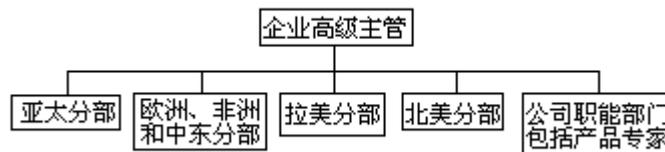


图 21-4 全球地区组织结构

全球公司在这种结构中将母国看成与其它地区一样，进行资源配置和管理。例如，一些美国全球公司设立了北美分部，该分部包括加拿大、墨西哥、中美洲以及美国本土。这可能是强调全球公司的高级主管对所有分部都一视同仁，没有偏袒。

地区组织结构比较适合那些生产成本低、技术水平稳定、营销能力强的生产企业。它也适合于产品比较分散，每种产品需要不同的外部环境的企业。消费品企业（例如快餐、医药、家用电器等）十分乐意采用这种组织结构。该种组织形式的缺点是：每个地区分部都拥有自己的产品专家和职能部门，结果刚刚避免了产品部门中的地区专家重复，又出现了地区分部中的产品专家和职能人员的重复。另外，地区间产品协调十分困难。为了解决这个难题，总公司设置专门的产品专家职能部门，该部门虽然不拥有对地区分部的直线权力，但可以就产品问题提供咨询服务。

3. 全球性职能组织结构。很少企业在最高层次按职能建立组织结构。在这种结构中，一般可划分为营销、生产、财务、行政、工程、人事、研究与发展等部门。每个部门的主管直接向最高管理人员负责。（如图 21—5 所示）职能组织结构比较适合于产品生产范围比较窄且高度组合化的制造厂家。例如飞机制造商。



4. 全球性混合组织结构。在这种混合组织结构中，企业在最高层次同时使用以上所述的多种组织形式。如图 21—6 所示：

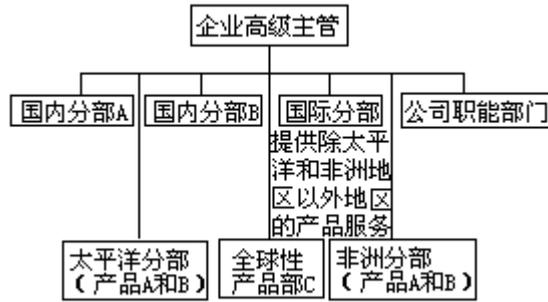


图 21-6 全球性混合组织结构

这种混合型的组织结构经常可以提供比较灵活的、适应公司需要的组织形式。它比较适合于规模庞大、产品种类繁多、分布广泛的大型企业。

5. 全球性矩阵组织结构。矩阵组织结构是在保证管理直线权力脉络清晰的同时；将产品、地区和职能融合为一体的组织结构形式。在这种结构中，产品和地区经理往往处于同一水平等级上，他们的工作范围也有重叠。例如，一个负责在德国营销业务的经理，既需要对地区经理负责，也需要听命于总部的营销经理。图 21—7 就是一个简单的矩阵组织。

尽管矩阵组织结构形式使企业能够充分地融合产品、地区和职能等的优点，但是它也有一些缺陷。一个问题是，当企业按三维进行组织结构时，在任何一个问题上最终须由这三方面的负责人达成共识，这无疑会导致非优化、迟缓决策、相互推诿和扯皮等。如果三方出现重大分歧，矛盾上交更高级别的经理，这使高级别的经理必须协调和处理本不同于他的业务和工作。

三 全球公司组织结构的几种变种

事实表明，组织结构并没有一个一成不变的模式。也不是象上述那样简单地按产品、地区和职能划分企业业务。在企业实践中，出现了下列几种新的组织结构形式：

1. 战略经营单位。所谓战略经营单位是指具有特定市场、竞争者、资源、规模的，由单个经理负责的独立的经营单位。它首先由美国通用电气公司在产品组织结构的基础上发展演变而来。大部分战略经营单位建立在产品线之上，如果某一产品线发展到多个市场上时，一个全球性的战略经营单位可能分解为许多市场/产品战略经营单位，以便能更好地为不同的国家服务。

2. 部门或作业单位。拥有许多战略经营单位的企业常常将这些经营单位合并成较大的业务单位。这些业务单位有的称为部门（如 3M 公司），也有的称为作业单位（如吉利公司）。它们的负责人直接听命于企业高级主管或者由公司的副总经理或副总裁兼任。

3. 自由管理设计。所谓自由管理设计是指总公司允许当地经理自由地组织企业，但必须能保证完成总公司下达的利润等指标；与此同时，总公司通过任务或项目等途径提供各种支持和帮助。这种结构形式开始于 60 年代，比较适合于大型企业集团。对那些技术革新比较迅速的企业（如计算机和机器人等）也较适用。

是否选择这种结构形式取决于高级主管人员的管理哲学和价值观。当他们的价值观发生变化时，组织形式也发生相应的改变。世界范围内的竞争和

消费者的偏好，都会促进企业组织的变革。

四 一个良好的组织结构特征

不管企业采取何种组织形式，一个良好的组织结构应该具有以下几个特征：

1. 简洁但不简单。组织结构应该简洁明了，使人一目了然。但是简洁并不是简单，它不遗漏任何一点。
2. 经济。便于维持和控制，并且可使摩擦最小化。
3. 工作的方向是产出而不是过程。换句话说，就是重实效而不重形式。
4. 能够被任何一个人或团体所理解。
5. 决策迅速，并诉诸于行动。
6. 稳定、能抗干扰。
7. 超前性和自我更新性。组织形式能够从自身内部培养出未来的领袖，并且有助于每个人的发展。此外，组织结构易于容纳新的思想和事物。

第三节 控制

每一个成功的企业都使用控制手段来保证计划的实施，纠正在运行过程中出现的偏差，并且根据计划完成情况对执行人员的行为作出评判，给予相应的奖励或惩罚。跨国公司的控制工作从本质上讲与普遍企业没有区别，但是，跨国间的控制活动远远比仅仅在一个国家行使职能要复杂得多。不同的社会经济制度，不同的语言文化背景，不同的税率和财务管理方法，不同的货币、劳动力成本和市场规模，不同的政治稳定程度和经济发展状况，都使跨国公司比国内企业更需要控制工作。

一 拥有 100% 股份的子公司的控制

对拥有 100% 股份的子公司而言，跨国公司的决策和控制活动存在三种形式。一是可在国际公司的总部进行决策；二是在子公司进行决策；三是某些决策由总部作出，某些由子公司作出，还有一些由总部和子公司相互协商，共同决策。究竟采用哪种决策形式取决于很多因素。其中一些比较重要的影响因素有：（1）产品和设备；（2）子公司的管理能力以及总部对子公司的依赖程度；（3）国际公司的规模和历史；（4）子公司局部损失；（5）子公司的自主性和积极性。

1. 产品和设备。产品、设备的标准化和第二市场对采取何种决策形式有着十分重要的影响。产品以及制造产品的设备应该适应其所在国的市场。但是，事物的另一方面是，企业实行全球标准化所获得的利益往往大于由此而产生的在各个国家的损失之和。设备的标准化将降低购买设备的费用和设备操作、培训、维修及零部件费用。就产品而言，标准化会为获得资源提供了很大的灵活性。例如，当某一产品在两个或更多的国家生产时，如有罢工、疾病、政治动荡、通货问题严重影响某个国家的生产，甚至导致企业活动中断的情况下，该种产品仍可从其它国家获得。在决定设备和产品是否应在全球范围内或几个国家内推行标准化时，跨国公司应多方征求下属子公司的意

见。如果某个子公司认为，按所在国市场组织生产将实现的潜在利润比推行标准化后的利润大，那么，就应该允许该子公司继续实行原来的做法。潜在利润的因素还应包括子公司的市场规模、当地竞争对手和出口到具有相同特点区域的可能性。在这种情况下，决策是由总部和子公司互相协商、共同作出的，但总公司有权否决子公司的决策。

一种产品在被母公司推入规模较大市场之后，往往会纠正一些缺陷或改进功能再打入某些规模较小的市场，这个规模较小的市场被称为第二市场。母公司力图使已经发现的错误不再在第二市场上重新出现。尽管一些子公司希望生产这些改进后的产品，但是，关于第二市场问题的决策权掌握在跨国公司总部手中。因为这种决策必须保证产品质量、性能的一致性以及考虑市场时机和产品改进的成熟性。

2. 子公司管理能力和总部对子公司的依赖程度。对子公司管理能力的依赖程度取决于双方管理人员相互了解和对公司政策的理解程度，以及总部管理人员对东道国的情况是否熟悉、东道国与母国距离的远近、母公司规模的大小和历史的长短。

一些跨国公司喜欢将有前途的管理人员频繁调动于总部和子公司之间，这使得这些管理人员可从第一线了解公司总部的政策，并且发现子公司可能出现的问题。这项调动政策的实际效果虽然很难测量，但是它确实增加了不同子公司之间或总公司与子公司之间管理人员的相互依赖，加强了他们的交流和沟通，减少了猜疑和误解。调动政策的另外一个形式是将公司的地区管理调至总部，其目的在于加强沟通和降低成本。

总部对东道国的了解和熟悉程度也是决定对子公司管理能力依赖的重要因素之一。一般来说，母公司对东道国越不熟悉，或者东道国的情况与母国相差越大，则母公司对于公司管理人员的依赖程度越大。

东道国与母国距离的远近和母公司对子公司管理人员的依赖程度也有关系。例如，一个美国母公司依赖印度尼西亚子公司的程度可能大大高于其依赖加拿大子公司的程度。其原因有二：一是总部管理人员可以较轻易地了解加拿大子公司的管理状况，而对印度尼西亚则可能知之甚少；二是母国美国距离加拿大较距离印度尼西亚近得多。

3. 跨国公司的规模和历史。一般说来，大公司可以比小公司聘用更多的专家和富有经验的管理人员。跨国公司的历史越长，拥有了解公司政策并在其专业领域里工作的人越多，成功的可能性也越大。在大多数跨国公司里，最有能力的人占据着总部的最高职位。随着时间的推移，各子公司和总部各部门有能力的人逐渐晋升到总部的最高职位，而他们则非常熟悉各部门、各子公司和东道国的情况，并且拥有丰富的实践经验。

规模较大、历史较长的大企业中，决策大多在总部作出，很少委权于子公司。规模较小、历史较短的公司由于资金问题，既无力聘请具有丰富国际管理经验的人材，又没有足够的时间培训他们，因此，除了将权力下放给予子公司外，别无选择。

虽然规模越大、历史越长的跨国公司越是采取集权式管理，但是这一规律也有一些例外。这似乎印证了一句古话：“物极必反”。国外专家的研究表明，当企业规模十分庞大，结构非常复杂时，管理方式趋向于分权比。因为总部需要处理的事务大多，以致于忙不胜忙。在这种情况下，总部往往采取如下办法：制定子公司的大政方针，具体管理由于公司自己负责。当然，

母公司对一些重大事情保留决策权，并且行使监督权。

4. 子公司局部损失。子公司局部损失是指为了跨国公司整体的利益而引起的子公司利益的损害。由于跨国公司具有获取原材料和零部件等资源、开设工厂、分配订单和统一控制企业转移价格等一系列非跨国公司所没有的机会和权力，而这些活动有可能会给整个企业带来利益增加但却对某个或某几个子公司形成损害。我们下面将详细讨论子公司局部损失这个问题。

(1) 转移生产要素。由于众多的原因，全球公司经常在全球范围内配置生产要素。例如，将生产要素从一国转移到另一回，或在某国扩大生产规模，或在另一国缩小生产规模等等。税负、劳动力、市场、通货或政治稳定程度都是产生转移要素的起因。被转移生产要素的子公司当然很不乐意。这种方式一定要小心谨慎，否则会挫伤子公司的积极性。显然，该类的决策应由总部决定。

(2) 订单分配。哪一个子公司能获得订单呢？假定有一阿根廷的订单可由在法国的子公司或在南非的子公司，或在巴西的子公司完成，这时母公司将仔细考虑由哪个子公司承担任务。运输成本、生产成本、关税税率、外汇管制等都是考虑因素之一。该类决策必须由总部作出，因为这样可以避免本公司内部子公司之间的“内耗”式的价格竞争。

(3) 多国生产。各国市场有的规模较大，有的则较小。在跨国公司生产管理中，常常会出现这样一种情况：某个国家的市场大小，以致于在这个国家建立某种产品的完整生产体系就不能获得规模经济。福特公司为亚洲市场生产的轻型汽车就是一例。在这种情况下，福特公司与不同国家达成一个协议，即一个国家只生产一种用于许多国家的汽车配件。例如，第一国生产引擎，第二国生产车身，第三国生产轮胎，等等。这样做使每个国家都可得到规模经济带来的好处。当然，象这种多国生产需要全球公司总部间的高度协调和控制。

(4) 利润分配。在某种情况下，跨国公司可以在两个或两个以上国家计算利润。跨国公司的某几个子公司向一个与跨国公司没有关系的顾客供应零部件，那么，总部则可能为一个子公司制定较高的价格，而为另一个子公司制定较低的价格。如果某个子公司的东道国税率较其它子公司的东道国为低，母公司会尽量在低税国家将利润极大化，而在高税国家将利润极小化。东道国之间的许多差异都对分配利润很有影响。这些差异包括外汇管制、劳资关系、政治环境、社会动荡等。一般来说，跨国公司利润尽量划分到外汇管制较松、劳资关系较和谐、政治环境较稳定的子公司所在国。跨国公司的内部交易也为利润的分配提供了可行的机会。同一企业内部不同子公司可能采取不同的订价策略，这种策略被称为转移价格策略，尽管该方法对企业总体利益不一定有利。订价和分配方面的决策最好由公司总部完成，因为这样可以顾全大局，获得企业的整体利益。当然，利润被转移的子公司不愿接受转移价格策略，因为这使他们的工作绩效被低估。

下面我们举例说明利润分配问题。假设某跨国公司有两个子公司 A 和 B，A 和 B 共同向一个顾客提供 100 百万美元的产品或劳务。A 的东道国征收 50% 的公司所得税，B 的东道国仅征收 20% 的公司所得税。第三国的顾客同意支付 100 百万美元的帐款，并且听凭 A 和 B 如何分享帐款。如果 A 分得 60 百万美元，B 分得 40 百万美元，则纳税后公司所得为 62 百万美元。见表 21—1：

表 21-1 子公司相互协调表

单位：百万美元

	帐款	税负	税后所得
A	60	30	30
B	40	8	32
总计	100	38	62

如果 A 得 40 百万美元，B 得 60 百万美元，则纳税后公司所得为 68 百万美元。见表 21—2：

表 21-2 子公司相互协调表

单位：百万美元

	帐款	税负	税后所得
A	40	20	20
B	60	12	48
总计	100	32	68

从上述例子我们可以看出，在帐款不变的情况下，仅将 20 百万美元由 A 转 AB，公司可比前一种方案多收 A6 百万美元。从帐面上看，A 销售额少了 10 百万美元，B 销售额多了 16 百万美元。给定世界上不同税法国家的数目，则跨国公司通过许多种组合可以获得这种利益。因此国际企业的财务管理和控制十分重要。

由于东道国和母国已经重视全球公司在世界范围内调节订价和利润分配，全球公司应对政府的干预有所准备，并尽可能做得合情合理合法。

5. 子公司的自主性和积极性。公司总部必须懂得，子公司的积极性和自主性是十分重要的。如果所有的重大决策都由总部作出，则子公司的自尊心将遭到打击，积极性也随之消失，敌意和不信任感将在于公司和总公司之间滋生和蔓延。因此，尽管总部有很多理由进行决策，但是，还是应该在合理的范围内放权。总部在作出决定之前，应该认真地和于公司进行协商，并及时地通报情况和信息。

二 合资企业和少于 100% 控股的跨国公司的控制

在本节第一部分所叙述的原则和理论仍然适用于合资企业和少于 100% 控股的子公司。但是，总部在这两种企业中拥有的权力已经远远小于 100% 控股的子公司。丧失权力的原因是显而易见的，因为跨国公司以外的股东也拥有对子公司的控制权。他们可以阻止全球公司总部的各种行为，例如转移生产要素、接受其它企业的出口订单等等。即使跨国公司以外的股东只占少数，且对子公司没有控制权，他们也可对全球公司施加政治、法律等压力，以阻止为了整个公司的利益而损害该子公司利益的行为。例如，合资企业当地的合营人不可能愿意为了全球公司的利益来牺牲该合资企业的利益。

三 报告和评价

为了进行有效的控制，全球公司的所有部门都必须定期向总部提供完整的、精确的报告。一般说来，报告大体上可分为：财务报告、技术报告、市场报告和政治、经济报告。下面我们分别阐述这四种类型的报告。

1. 财务报告。子公司常常会截留或隐瞒多余的资金以备不测或未来投资。另一方面，这种多余的资金如果上交总公司，可能会发挥更大的作用，例如，另一个子公司急需资金或出借或作投资用。很显然，母公司应该了解多余资金的数量，以使统筹安排。

2. 技术报告。新技术应该是技术报告的重要内容之一。新技术不断地从世界各国涌现出来，子公司所在国的新技术往往被总公司所忽视，因此，子公司就担负起向总部通报东道国技术发明的重担。如果总部认为新技术潜力很大，那么可通过子公司与发明者联系。获得专利权或使用权。然而，一项研究表明，大多数报告重视财务的市场信息，而忽略了技术信息。

3. 市场报告。位于不同国家的子公司可以为跨国公司的某一产品找到新的、不断增长的市场，这对双方都有利，跨国公司可以卖得更多的产品，子公司也可以赚更多的利润。当然，如果新市场足够大，子公司可能自己生产或组装该产品。

还有很多信息，例如竞争者的行为、价格变化，新产品的潜在利润等，都是市场报告必须包含的内容。子公司的市场份额、市场的变化（增长或衰退）及其解释也是十分重要的信息。

4. 政治和经济报告。政治和经济报告最容易被忽略。事实上。东道国的政治、经济状况对总公司是至关重要的。增加投资还是转移投资。向哪个产业投资，货款状况如何，有无被国有化的可能等等，都是总公司进行战略决策所必备的信息。

所有报告的另一个重要作用是评价和比较跨国公司每个子公司的管理绩效。当然原始的财务数字不足以给予公正的调评价。例如，母公司为了整体利益的需要，将一批订单交 A 子公司生产，而这批订单是 B 子公司通过竞争获得的。尽管从财务报表上看，A 子公司好于 B 子公司，实际上正好相反。再如，从跨国公司内部交易来看，公司常常将较多的利润挂在低税国家，较少的利润挂在高税国家。因此，位于高税国家的子公司的绩效将低于位于低税国家的子公司。总而言之，除了原始的财务资料外，跨国公司还应该区别各种管理评估条件因素。这些因素包括价格管制、通货控制、政治动荡和外汇波动等。

案例分析

威斯汀豪斯电气公司

1979 年威斯汀豪斯电气公司最高领导人忧虑他说：他们最主要的竞争者——通用电气公司的 25% 的销售量是在国际市场上获得的。相比之下，威斯汀豪斯电气公司只有 8% 的国际销售量。因此，他们决定增强与通用电气公司在国际市场竞争的活力。当时，威斯汀豪斯公司的情况是，有一个设在纽约专门进行销售的公司从事国际销售业务，其名称为威斯汀豪斯国际电气公司。而威斯汀豪斯电气总公司设在匹兹堡。1979 年至 1981 年间，该公司的国际销售量增加至 18%。国际公司的董事长唐纳德·C·伯纳姆雄心勃勃他

说：“我已确立了国际销售额占总销售额 30% 的目标。我希望我们能达到这一目标。目标实现后，可望再订一个更高的新的目标。”由于积极争取，在国外的销售额大大增加。自从第一次世界大战以来，威斯汀豪斯电气公司的三个欧洲子公司被没收，公司完全依靠出口及许可证协议进行国际销售。因此，这标志着公司在外国经营实践中发生了很大变化。

从 1979 年至 1981 年，该公司的国际公司与其它 4 个分公司共同协作。这些公司分工协作，各公司负责一些不同的产品，但国际公司指责其它 4 个分公司仅仅把它作为一个招牌，而不给他们提供充足的技术与产品的要求，不配合工作。国际公司依靠其它 4 个公司提供所有的出口产品，而这些公司却难以提供连续的有保障的产品，当生产公司有过剩产品时，他们就希望国际公司帮助出口，但当他们的产品在国内紧俏时，他们就不愿意搞国际销售，而国际公司又不象生产公司那样有销售与赢利的支配权。同样，生产公司不让他们最优秀的人才到国际公司协助搞出口质量的技术定货工作，也不让他们支持外国许可证和分公司的生产等问题。

由于上述等原因，威斯汀豪斯电气公司在 1971 年撤销了其国际公司，原 4 个主要从事生产的分公司各自根据国际市场的需求调控自己的产品（总共有 8000 余种产品），并各自进行国际销售。

之所以进行这样的调整，从理论上他们认为：生产的公司要比非生产公司更具有销售能力；因为各生产单位将把国际销售的成绩作为评估工作的重要内容，因此他们愿意把优秀人才和物质资源投入国际发展项目中去；

几年前通用电气公司也采取了把国际业务都交给各生产公司直接管理的方法，且取得了成功，这也影响了该公司的调整因素。

当把国际销售工作下放给各个生产公司时，许多以前在纽约国际公司工作的管理者们一点儿也不隐瞒自己的观点，他们说：

“这些不高明的背靠钢城的乡巴佬绝不可能找到国外办事代理机构，更不要说海外顾客了”。尽管 4 个分公司对于搞不搞国际销售有自主权，然而 4 个分公司都选择了要开展国际销售：1981 年至 1986 年间，威斯汀豪斯电气公司的国际销售增长至 31%。在那 5 年间，产品种类继续增多。公司强调龙头产品，并分散经营，到 1986 年公司已设生产与业务小单位，而每一个小单位都有很大的自主权，甚至可以自由进行国际销售。

1986 年至 1988 年间，威斯汀豪斯电气公司的国际销售降至总销售量的 25%。各个生产与业务小单位权限的过分扩展使得各生产单位之间的合作进一步复杂化，使得在国际市场产生了许多重叠现象。例如，某一小单位的销售员访问沙特商人时，沙特商人拿出了曾访问过他的 24 位该公司其它小单位销售员的名片。沙特商人问道：“他们究竟谁代表威斯汀豪斯公司说话？”在另一方面，各单位在同一个国家都建立了子公司，有的子公司经费充裕，而另一个子公司则向本地用高息贷款。在许多情况下，一个大的项目需要公司各子公司的通力协作，每一个单位承担某一个方面的任务，然而由于各单位之间不能及对地协调组装产品，结果坐失良机，不利于国际竞争。例如威斯汀豪斯公司曾败于瑞士的“布朗公司”、“博韦里公司”和日本的“日立公司”。在巴西，曾发生过三个业务单位的销售人员为了同一目的访问同一个顾客。这说明威斯汀豪斯电气公司内部混乱，因此丧失了与外部竞争的能力。

1988 年，道格拉斯·丹福思担任了威斯汀豪斯公司的副总裁，负责经营。

他希望销售更多的产品，扩大国际市场。他又有在墨西哥和加拿大子公司工作过的经验，因此他对扩大国际市场工作极感兴趣。1989年初，他召集了该公司负责人进行了为期90天的学习，详细研究公司国际经营。学习期间，他们还会见了该公司在美国及国外工作的有关人士，同时研究了其它公司进行国际销售的经验教训。会议最后通过了一个方案，建立一个国际经营的矩阵领导体系，按照地理位置划成三个地区国际经营网点，这一方案被采纳了。威斯汀豪斯公司的生产规划办公室则负责指导与协调主管生产与区域国际销售人员的工作。丹福思对公司的最高层的220个管理经理说：“你们必须学习适应调整而生存，否则就会失败”。

1990年，威斯汀豪斯电气公司的国际销售量占总销售量的27%。丹福思说，他要求在1991年能达到35%。他们将17个国家确定为最有潜力的国家，并进行了详细的考察与评估。为了达到预定目标，威斯汀豪斯公司不得不把各个外国销售单位和生产单位的计划一一过堂，换句话说，如果生产单位要求在巴西齿轮的销售量达40%，而在巴西的代办机构则要求达50%，他们必须先进行相互协调，要么由上一级的生产单位领导和区域销售办公室领导作出决定。如还解决不了，可由公司总裁、副总裁、三个生产单位的负责人、最高金融方面的负责人和国际销售事务的负责人组成的最高层领导委员会来处理以达协议。

1990年威斯汀豪斯电气公司的销售额为120.9亿美元，利润为3亿美元，资产额为220亿美元，股东权益为39亿美元，职工人数达115800人。

思考讨论题

1. 阻碍威斯汀豪斯电气公司国际销售增长的主要组织形式问题可能是哪些？
2. 组织的哪些特征可能影响威斯汀豪斯电气公司成功地实行矩阵管理方式？
3. 一个公司怎样才能增加国外销售比例？

后记

经过两年多的努力，我们终于将《国际企业管理系列丛书》中的第一本《国际企业经营管理总论》奉献给了读者。希望我们的努力能为中国企业国际化贡献一点力量。

本书由赵曙明拟定大纲，组织协调，并最后修改定稿。本书的具体写作分工如下：第一、二、三、四、五、六、七、八、九、十、十四、十九章由赵曙明编写，第十一、十二、十三、二十章由成志明编写，第十七、十八和二十一章由鲁明泓编写，第十五章由李操纲编写，第十六章由范迪康编写。案例由赵曙明整理编写。

由于作者水平有限，本书谬误之处在所难免，望广大读者不吝指正。

编者

