

学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

跨国经营与跨国公司



前 言

言本书系中南财经大学工商管理硕士(MBA)教学丛书之一,主要供研究生和高层企业管理人士学习之用,也可供高年级大学生参考。其写作背景是适应跨世纪中国经济的市场化、现代化和国际化。

经济从社会化到国际化,乃人类文明进步的总趋势。二战后,经济国际化空前加快,将各国各类企业在不同程度上推向了国际竞争的大市场。我国自实行改革开放以来,绝大多数企业在市场化过程中,已领略了国际竞争的巨大压力,企业界不少人士因此而深切感悟到,在经济国际化的大趋势下,龟守一方乃下下策,主动对外出击才是发展之道。60年代末,美国的威斯汀豪斯公司(Westinghouse)在其众多的分部经理们因沟通不畅而避难就易地退守国内市场时,就曾尝过被许多企业甩到后面的苦果。曾几何时,国内的一些企业还在因船小好掉头而欣喜,转眼之间,就有许多企业为船大好远航而努力。企业需要发展,发展需要不断扩大的舞台,需要迈出国门,走向全球。世界经济发展的态势和企业成长的规律都向我们昭示:中国企业国际化的时代已经到来!开拓跨国经营、发展跨国公司的重任已落在了不负于时代、不负于民族的企业家的肩上!

企业的国际化不只是经营跨越国界,更重要的是经营范围的扩大和管理水平的升级。在发展跨国经营和跨国公司的巨大压力面前,我们也不能不清醒地认识到我国企业内在力量的不足。企业的竞争是人才的竞争,而我国多数企业长期在封闭的计划经济轨道上运作,缺乏拓展和实现跨国经营的经验,既具有管理理论、又通晓国际商务惯例和跨国经营知识、且外语纯熟的经理人员少之又少。这与外国企业经理人员的高专业学历和高素质形成强烈的反差。因此,中国企业的国际化急需加强跨国经营管理人才的培养,大量企业管理人员急需充实跨国经营管理知识,这种知识对于打出去和引进来都是十分重要的。

工商管理硕士教学的显著特点在于其实战性,学习管理理论和知识是一个方面,更重要的是实践,在于培养管理者分析辨别经营环境和在不同的环境条件下审时度势、决策应变的能力和气质,因此,案例分析成为必不可少的学习内容,学员应该具备相关专业的大学学历和一定的管理实践。

以上三个方面为本书定了基调:瞄准高水准;满足教学,兼顾管理人员充实知识和工作参考之需要;紧扣我国跨国公司尚处于起步阶段的现实。为此,本书在内容、结构和体例的安排上突出了以下特点:

第一,立足于企业管理,从管理的角度展开论述,在兼顾母公司管理和海外子公司管理的同时,以母公司的战略管理为主。

第二,实行管理理论和方法的描述与运作要领的详细介绍相结合,力求在拓宽读者视野的同时,让读者掌握应有的操作技能。

第三,用较大的篇幅系统介绍了国际经营环境,旨在让不了解跨国经营的读者熟悉跨国经营的舞台。

第四,每章均附有相应的案例,且尽量编选对我国现阶段企业有借鉴价值的综合性实例,供读者在学习时思考。读者在学习过程中如能围绕案例讨论,那将收到更好的效果。

本书借鉴了国内外学者的一些理论观点,在成书中得到了中南财经大学帅重庆教授的大力支持和帮助,杜玉娟女士也付出了大量心血,在此一并表示诚挚的谢意。

如切如磋,如琢如磨,反复易稿,仍恐不足。权即付梓,以飨读者,并

就正于高明。

杨德新 谨识

序

中南财经大学是我国 1978 年首批恢复招收硕士研究生的普通高等院校之一，1993 年经国务院学位办正式批准开始招收工商管理硕士（MBA）研究生。为了适应工商管理硕士教育的需要，我们组织了部分专业基础扎实，教学经验丰富，重视理论联系实际，熟悉国外工商管理教育的教师，在比较短的时间里，编写了这套工商管理硕士（MTBA）系列教材。这套教材共 24 本。除供工商管理硕士研究生（MBA）使用之外，还可作为经济管理类各专业研究生和本科生的选修教材，同时也可作为从事经济管理理论研究和实际工作干部的自学参考书。

工商管理硕士教育在我国尚处在试点阶段，我们组织编写工商管理硕士系列教材也只是一种初步尝试，由于经验不足，肯定存在某些缺陷，甚至错误。我们将继续努力开拓，希望在不久的将来，能奉献给广大读者一套体系完备，内容更适用，方法更科学的工商管理硕士系列教材，望广大读者不吝赐教。

中南财经大学工商管理教材编审委员会
1994 年 7 月

跨国经营与跨国公司

第一章 总 论

目前，中国许多具有开拓精神的企业家已将眼光瞄准了海外市场，并不同程度地展开了跨国经营活动，某些企业甚至因此而成为名符其实的跨国公司。随着中国经济市场化和现代化进程的加快，我们将会看到更多的企业加入跨国经营的行列，更多的企业成为跨国公司。这既是经济国际化发展的必然结果，也充分体现了在现代市场经济条件下企业成长与发展的客观必然性。

如同并非所有条件基本相当的企业都能高瞻远瞩地进行跨国经营一样，所有参与跨国经营的企业也并非都能取得同样的成就。成功的关键在于，从事跨国经营的企业，能否系统掌握跨国经营的有关理论和知识并灵活地运用于实践。因此，认真学习和把握跨国经营的理论与实践是中国企业家们成功地展开跨国经营的关键所在。

第一节 跨国经营的特征

一、企业与企业经营

从现代企业运行特征来看，企业是一种资源转化体，只有不断地为社会的需要作出贡献，方有立足和发展之地。

供企业加以转化的资源种类很多，如资金、劳动力、原材料、矿产资源、技术、知识等等。企业将这些资源转化为商品、服务和精神产品供应给市场，并提供就业、社区福利、税收等给社会和国家。这一转化过程就是企业的经营过程，其转化活动就表现为企业的经营活动。

企业为了正常经营，就必须：（1）建立与资源提供者不停滞的交换渠道。其主要依赖条件是资源提供者向企业提供需求物，同时又从企业的产出渠道中吸取他们生存的资源。例如，雇员关心就业稳定、有发展前景、且报酬不错；材料供应商希望持续供货、及时付款、交货时间合适、质量标准与其设备相当、且少退货；所在社区则希望企业能增加本地就业、促进经济发展与社会福利、少污染。（2）设计一套内在转化技术，有效地利用资源，既满足本企业的产出需要，又让各类资源提供者满意。（3）不断审时度势，根据形势变化使企业在吸引资源和转化技术两方面得到动态的优化组合。

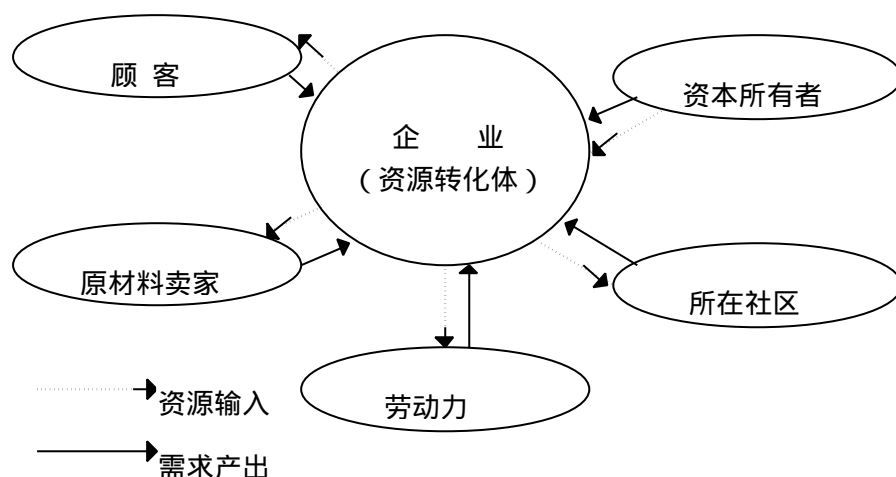


图 1—1 企业资源转化关系示意图

（其他一些转化渠道和关系从略）

现代企业经理们必须充分认识企业作为资源转化体的特性。在传统上，人们往往将企业的各项活动简单地归结于为了获取利润。而事实上，资源转化与谋求利润并不是一种简单的线性关系，虽然企业的发展离不开通过创造利润来增加积累和吸引更多的发展资金。在现实生活中，企业为了生存和发展，必须同时有好的社会效益，否则，会迟早陷入孤立境地并为此付出高昂的代价。

二、跨国经营

通常来讲，如果一个企业的资源转化活动只限于它作为法人的单一主权国家，就称之为国内经营。相应地，跨国经营则是企业所进行的资源转化活动超越了一国主权范围，这些活动包括商品、劳务、资本等任何形式的经济

资源的国际传递与转化。

下面引述两位著名学者早些时候对跨国经营所下的定义，以后的各种定义无出乎其左右。

约翰·费耶维舍 (John Fayerweather) 教授认为：“尽管人们可以给跨国经营作出一个十分复杂的定义，但它只有一个最基本的特征：它是涉及两个或更多国家的经营活动。因此，跨国经营所特有的一些概念必须直接来自于与被国界以某种方式所分割的经营过程。”¹

理查德·罗宾逊 (Richard D. Robinson) 认为，“跨国经营作为一个研究与实践领域，所包含的是对不止一个民族国家、地区和殖民地的人或机构有影响的公共和私人经营活动。”“‘经营，这一概念所指的是这样一种以实现某种人类满足为目的的有组织的人类努力：这就是为了以明确的条件加以规定的、以交换补偿为基础的相互利益，将商品和劳务从一种状态转变成另一种状态，或者从一个人或群体转移给另一个人或群体。就是说，一个政府拥有的实体为了内部财务利益而进行商品生产和销售是一种经营活动，但支付社会保障津贴或对外援助则不是。”

区别跨国经营与国内经营概念的界限在于确认有关企业是否“直接”参与了商品、劳务、资源和技能的跨国传递与转化。例如，虽然进出口是跨国经营的重要形式，但在某些情形下只认为一方参与了跨国经营。如果中国某企业在国内向某外国公司订货，货到国内才付款，并不承担其它责任，虽然此宗货物在国外生产并进口到中国，但这家中国企业并不能看作参与了跨国经营。类似地，如果一家纺织厂通过外贸公司出口布料，该厂只负责向外贸公司供货并取得货款，则产品外销本身并不说明该纺织厂参与了跨国经营。

三、跨国经营与国内经营的关系

1、跨国经营是国内经营的必然发展

从社会经济发展的角度来看，跨国经营体现了商品经济国际化的内在必然性。商品生产的基本特征表现为价值的生产，因而具有内在扩张趋势，物质生产和市场是这种扩张的两个基础条件。

科学技术进步是推动社会生产力发展的主要力量。以蒸汽机和纺织机的发明和使用为主要内容的第一次工业革命，带来了机器大工业的建立。生产的纵深发展，需要生产要素和产品的供给与需求突破民族国家的传统疆界，形成了以国际贸易为主要内容的跨国经营活动。19 世纪末期 20 世纪初期以内燃机、汽车、电气用具等科学技术发明和运用为基本内容的第二次科学技术革命，带来了电力、钢铁、化学和交通运输业的革命。原有工业部门不断发展和分解的同时，新兴工业部门不断涌现，物质生产过程扩大到了广阔的范围，劳动对象的范围亦空前扩大，带来了生产国际化。这时，不仅生产要素和产品的供求以世界为舞台，直接生产过程也突破了各个国民经济的限制。50 年代以来，世界范围内兴起了第三次科学技术革命，微电子技术的开发和应用、新材料技术、航天技术、生物工程和海洋工程的开发，进一步加

¹ John Fayerweather, International Business Management, A Conceptual Framework, McGraw-Hill Book Company, 1969. p.5.

Richard D. Robinson, International Business Management: A Guide to Decision Making, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1973, P.12.

深和加速了生产国际化进程。

社会生产的发展是伴随着社会分工而发展的，在分工基础上产生的交换既服务于分工，又促进了分工的进一步发展，其结果必然形成分工的国际化。一定的生产力发展水平，决定着分工的内容、范围和形式，决定着国际分工的深度。早期的国际分工主要表现为国际贸易，而后的国际分工逐渐演变为世界范围内的工业分工，产业各部门内部的分工逐渐深入，进而发展到以专业化为基础的分工，各国技术水平的差异日益取代自然资源在国际分工中的基础地位。另一方面，国际分工的纵深发展，促进了世界市场的形成，将世界各国社会再生产各阶段和各环节紧密地联系在一起，从本质上消除了经济发展的民族局限。

在商品经济条件下，物质生产过程突破民族国家传统疆界的表现是在世界范围内组织商品生产和流通，世界市场的形成为之提供了客观条件，并促进了商品经济国际化的进程。包括铁路、公路、水路、航空、电子计算机、电信等在内的立体交通网络和信息高速公路的迅猛发展和完善，已将各国市场紧密联系在一起。企业作为商品经济中的资源转化体，要生存，就必须越来越直接或间接地依赖世界市场；要发展，实现内在扩张趋势，就更需以世界市场为舞台来展开经营活动。

2、跨国经营的特殊性

从跨国经营与国内经营的横向比较来看，跨国经营主要有以下的特殊性：

（1）跨国经营不仅涉及在国内经营中必须面临的环境因素，而且还面临国际环境因素和东道国环境因素。在国内经营中，即便经营面涉及全国，经理们不必对环境因素过分在意，因为这些因素对他们来讲是既定的、内在的、“不变的”。同一语言、单一货币、同类文化，经理们就是在其中成长和生活的，因而十分熟悉和了解，他们能本能地对这些因素加以预见和接受，因而加以忽视。

相反，在跨国经营中，经理们不仅面对自己所熟悉的国内环境，而且要面对不熟悉或者不怎么熟悉的国际环境和东道国环境因素。对于经理们尤其是对于缺乏跨国经营知识和阅历的经理们而言，后两方面因素完全是作为一种外赋力量而起作用，令他们苦恼的是，国内行之有效的那一套在国外常常行不通。结果是这些外赋力量使得参与跨国经营的企业从策略、政策、组织直到具体的经营过程都必须作相应的调整 and 改变。

（2）虽然跨国经营并不要求改变管理所包含的基本职能，却从广度和深度上大大扩展了每一职能的内容。管理操作的每一阶段都必须对付外在因素的各种变化和跨国经营的全球性特征所带来的各种内部差异，因此，跨国经营管理的最重要特征并不在于在职能上具有决定性的做法和观念上的明确实体，而在于跨国经营须据以进行的文化、经济、社会和政治环境中必须加以对付的各种外在变量。

（3）由于跨国经营涉及到外赋的东道国环境因素和国际环境因素，特别是由于跨国经营，涉及不同的主权国家；处于大为相异的各种经济条件之下；与价值体系和机构不同的人打交道；涉及更大的地理空间和产业序列；各市场容量、人口与百积差异很大，因而挖掘企业经营活动潜力、提高企业经济效益、加速企业成长的潜力很大，相应地，企业所承受的风险也比单纯的国内经营要高得多，这对管理者提出了更高的要求。

图 1—2 跨国经营管理与国内经营管理的关系

四、跨国经营的形式

企业的跨国经营活动种类较多，且花样日新，其中最基本的形式有：

(1) 直接进出口。直接进口指企业从位于国外的外国公司或外国公司代理处直接进口商品；直接出口指企业直接将产品销往国外，而不是借助代理机构。直接出口通常是由企业设在国内的出口部门负责，有时企业也在国外关键市场所在地设立专事销售的分支机构。

(2) 对外特许授权。这是本企业与国外的企业签订授权协议，同意让后者有偿使用本企业的制造工艺、商标、专利、秘诀等无形资产，后者就这些资产的使用而向本企业支付特许权使用费（授权费）。

(3) 契约制造（合同制造）。与授权协议之下授权方可能将其在一国制造和行销其产品的权利转让给受权方不一样，在契约制造中，本企业与国外的企业签订合同，让对方按某种要求或标准生产产品，而本企业依然保留这些产品的销售权。反过来看外国的来料加工、来件装配或来图制造即属此类。

(4) 启钥工程。这是企业在国外为当地建设一个完整的工厂体系，即承担全部设计、建造、安装、调试以及试生产等工作。试生产成功之后，即将整个工厂体系交给当地经营，这即是启钥（当地机构或企业拿钥匙即可启动运转）的来历。有时，启钥项目除工程本身外，还需承建企业提供管理训练、技术援助等附加部分。

(5) 合资经营，当企业在外国与当地合伙人或第三国合伙人合资入股。共同兴办和经营企业时即属合资经营。其法律特征是合资各方共同投资、共同经营、共担风险、按出资比例分享盈亏。

(6) 独资经营。这是企业独立出资在外国设立并经营企业。由于母企业拥有所设立企业 100% 的股权，因而能完全左右后者的生产和经营活动。

除此之外，合作经营、国际承包、国际租赁等也属跨国经营活动。另外还有一些活动或多或少地带有跨国经营的某些特征，如补偿贸易等。

五、跨国经营与跨国公司

跨国经营作为一种经济现象，早已存在，至少在上个世纪 60 年代，西方国家的少数企业就已在海外设立生产性分支机构，从事较高阶段的跨国经营活动。例如，1865 年，德国的弗里德里克一拜尔化学公司在美国纽约州的奥尔班尼开设了一家制造苯胺的工厂。1866 年，瑞典制造甘油炸药的阿弗列一诺贝尔公司在德国汉堡开设了炸药厂。

1867 年，美国胜家缝纫机公司在英国的格拉斯哥建立了缝纫机装配厂。对于在海外有一定经营活动的企业冠之以什么名称并加以界定，一直是学术界、企业界、政府部门和有关国际机构煞费苦心的事情。其难处在于以什么标准来衡量这类企业传统的国内经营企业的区别。确定合适的名称并加以界定，不仅对于跨国经营领域的研究相当重要，而且对企业管理和企业的地位（如税收地位与经济影响）也十分重要。

现在，普遍使用的名称主要有两个，一个是多国企业（Multinational Enterprise，缩写为 MNE）；一个是跨国公司（Transnational Corporation，缩写为 TNC）。前一个名称多采用弗能的定义，后一个则采用联合国的有关定义。

哈佛大学教授雷蒙·弗能 (Raymond Vernon) 认为, “多国企业是由共同所有权纽带所联成一体并具有共同管理策略的一群不同国籍的公司。” 弗能本人在以后的著述 (包括与他人的合著) 中, 对多国企业的定义作了某些补充。结合其前后的论述来看, 他认为多国企业至少具有以下三方面的特征:

第一, 由母公司和一些不同国籍的子公司所组成, 共同所有权成为其相互联系的纽带;

第二, 它们依赖共同的资源组合, 如货币和信用、信息和系统、以及专利和商标等;

第三, 它们受控于某个共同的战略。

1973 年, 联合国经济及社会理事会组织提出了一个权威性的定义: “多国公司是这样的企业, 其拥有或控制以境外为基地的生产或服务机构。这种企业并不总是股份公司或私人公司, 它也可以是合作社或国家所有的实体。” 在 1974 年联合国经社理事会第 57 次会议上, 一位拉丁美洲国家代表指出, “多国公司” 的名称曾被用来指在安第斯条约国家里, 由两个或几个国家共同创办和经营的公司, 这些公司不同于以一国为基地从事国外经营的企业, 因此建议后者叫 “跨国公司”, 以示两者的区别。经讨论, 采纳了这个意见。从此以后, 联合国出版的书刊中, 都统一使用 “跨国公司” 名称。

在 1980 年 5 月联合国跨国公司中心第六次会议上, 大家对跨国公司定义进一步在以下几个方面取得了一致意见:

(1) 跨国公司指一个工商企业, 组成这个企业的实体在两个或两个以上的国家经营业务, 而不论其采取何种法律形式经营, 也不论其在哪一个经营部门经营。

(2) 这种企业有一个中央决策体系, 因而具有共同的政策, 这些政策反映企业的全球战略目标。

(3) 这种企业的各个实体分享资源、信息, 也分担责任。

在本书中, 统一采用 “跨国公司” 这一名称。结合参考以上两种定义, 联系到本书的目的, 将跨国公司定义为: 跨国公司是集权企业, 它拥有由在一些国家的分支机构 (主要形式为子公司和分公司) 所构成的联属网络; 这些机构的经理们以全球作为其经营舞台, 因而以有助于实现其总体目标的各种方式来获取、分配和转化自然资源、资本、劳动力、技术、管理技能和企业家素质等生产要素; 这种企业也许并不采取公司组织形式。

从以上有关跨国经营和跨国公司的定义的论述可以看出, 从事跨国经营活动的企业不完全是跨国公司, 只有当它们在海外拥有了部分分支企业后才属跨国公司。在此之前, 它们所进行的跨国经营如果逐渐扩大, 就表明它们正在向跨国公司迈进。

第二节 跨国经营的动因

企业进行跨国经营的原因和动机十分复杂。这一方面是由于在现代经济中，各企业的行业、规模、资金实力、技术水平、管理人员的素质以及由此而决定和产生的经营目标、战略、政策、组织与实施活动千差万别；另一方面是由于各国和国际政治经济环境千变万化，使各企业需随时随地作出不同对策与反应。

美国国家外贸委员会曾对其具有跨国经营业务的成员企业作过一项调查，结果显示，这些企业参与跨国经营的最主要原因或动机有以下几种：

- (1) 跨越关税和进口壁垒与管制；
- (2) 降低关税和消除高额运输成本；
- (3) 获得和利用当地原材料；
- (4) 获得东道国政府的鼓励；
- (5) 维持现有市场占有状况；
- (6) 预见到国外市场的迅速扩大；
- (7) 控制特种产品制造质量；
- (8) 跟随国外顾客需要；
- (9) 追随国外竞争者行动；
- (10) 获得外国技术、设计与营销技能；
- (11) 参与国外基础设施工程投标。

以上这些都是实证研究结论，属于跨国经营研究中的经营细节范围。指明某些情形也许有助于启发企业进行跨国经营的思路，但如果仅限于这些表面现象，则不能满足企业更深层的需要。理论界的理论与政策研究对跨国经营的动因作了更深层次的思考，一些规律性的结论对跨国经营具有重要指导意义。

一、跨国经营与国际资源转移

1、资源分布不均衡性

虽然各项资源（或称生产要素）在一国之内分布也不均衡，但国与国之间资源分布的差异要大得多。在考察资源分布不均衡性中，以下几方面尤其值得注意：

第一，资源的非同一性。尽管理论研究可以将资源抽象为某几种，而实际上每种资源都不是同一的，它包含许多小类或亚种，亚种下面还可以细分。例如，自然资源指的是地下和地上的一切自然资源，包括农田、森林、草场、水生资源、以及矿物等，而仅就矿物来讲，自然界中就有成百种，每种矿物的品位、储量、埋藏的深浅又都不一样。

第二，资源赋予的变动性。从短期来看，可以假定资源赋予是固定不变的。而从长期来看，由于技术的发展和创造，以前没有发现的资源被勘探发现了；以前利用起来在经济上不合算的资源现在能加以有效的利用了；以前在技术上无法利用的资源，现在有了重要的用途，这些都增加了可利用资源的数量。与此同时，由于经济的增长，有些资源的数量则逐渐减少。美国本来是矿产资源丰富的国家，但长期的消耗，使铁矿石、铜矿石和石油等矿产资源必须依赖进口。

第三，资源构成比例。无论是从国别范围看还是从企业角度看，资源转

化过程的特征及其产出效益是与各项资源的投入比例紧密相联的。根据雷布钦斯基 (T. M. Rybczynski) 定理, 在两种商品和两种生产要素的条件下, 如果商品和生产要素的价格保持不变, 当其中一种要素的数量增加而另一种的数量保持不变时, 密集使用了前一种要素的产品的绝对产量将会增加, 而密集使用了后一种要素的产品的绝对产量将会减少。例如, 在假定只有劳动力和资本的情况下, 当劳动力增加时, 假定所有新增加的劳动力全部投入劳动力密集型行业。为了保持该行业原有的劳动—资本比例, 就必须从资本密集型行业转移一定量的资本来配合新增加的劳动力。不但如此, 还要把转移来的资本原来配备的劳动力也一并转移过来。这种调整的结果, 必然是扩大了劳动力密集型行业的生产, 缩小了资本密集型行业的规模。如果由于某种原因使得这种调整难以进行, 就会形成富裕资源的浪费。

2、资源间接国际流动的障碍

各国各项资源赋予状况在总量上、结构上的差异 (包括动态差异), 给企业带来了在国际范围内转化资源的基础和动力。这种转化可以借助资源直接国际流动或间接国际流动两种形式, 前者是将生产要素从一国直接转移到另一国, 后者则是借助资源的产出品在国际流动即国际贸易来完成。从历史发展的顺序来看, 资源间接国际流动形成于直接流动之先。经济发展表明, 仅有资源的间接国际流动是不够的, 其主要原因有以下几个方面:

首先, 各国出口能力不同有碍于改变资源分布的不均衡性。国际贸易是以产品价值的国际对流为根本条件的。如果一国资本缺乏, 技术低下, 能以出口的产品很少, 即使该国人力资源和矿产资源很丰富, 那么该国最终会无力通过出口创汇和引进外国技术与设备来开发国内的优势资源, 这反过来也制约了其他国家资源的转化和对该国的出口, 同时也使其他国家对该国某些资源的需求难以实现。

其次, 贸易产品特性和运输成本制约着某些商品的国际流动。国际贸易需要产品进行远距离运输, 而有些产品难以远距离运输, 如腐蚀性强的产品、易腐烂的产品等; 有些则远距离运输不经济, 如损重性产品矿石, 能最终利用的有效成份只占一定比例, 如果远距离运输, 其中的无效成份会白白浪费运输费用, 使得产品运输和贸易具有不经济性。

再次, 进出口限制妨碍了商品的国际流动。进出口管制、高额进口关税、进口配额和许可证制度、技术性限制等等, 都是许多国家曾采用和依然采用的限制贸易措施。

3、通过跨国经营来在国际间传递资源

科学技术进步促进了生产力发展, 使新的工业部门不断出现, 原有的经济部门也不断分解, 带来了社会分工与协作的深化和广泛化, 扩大了市场的广度和深度, 丰富了市场运行的手段, 这些都给企业经营内容和方式提出了新的要求。各国资源赋予的差异以及国际贸易在实现生产要素国际流动中的局限性给企业国内经营和直接参与进出口带来了某种程度的限制, 同时却为企业打破资源流动的困难、参与更高层次的跨国经营创造了良机。企业可通过对国内外经济环境和各有关国家各种资源赋予状况的分析, 根据经济合理的原则, 在国与国之间进行资源的直接传递和组合, 以此实现企业的经营策略与目标。

国际资源直接传递的基本路径是：如系流动性资源，则直接从富裕的国家流向短缺的国家；如系非流动性资源，则是短缺国家的流动性资源流向非流动性资源丰富的国家，以便到那里与所需求的非流动性资源进行组合（参见图 1—3）。

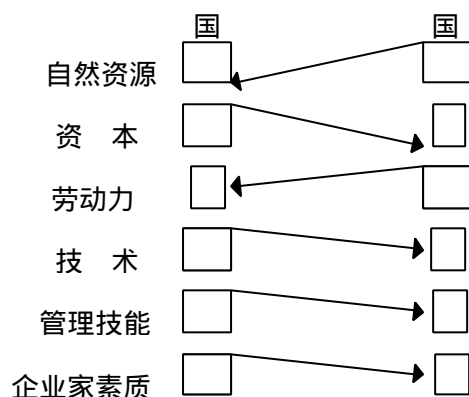


图 1—3 资源赋予差异与资源国际流动

二、跨国经营与产品生命周期

美国哈佛大学教授雷蒙·弗能和小路易斯·T·威尔斯 (Louis T. Wells, Jr.) 根据美国战后一些技术密集型产业，尤其是汽车、化学、机械、电子部件等生产部门，存在着新产品先在国内生产并出口、而后在其产品进口国进行进口替代型投资的现象，提出了产品生产周期（亦称产品生命周期）理论——“国际贸易和生产基地转换的周期模型”，指出了产品生命周期与周期各阶段的生产经营特点之间的密切关系。

1、产品生命周期

根据该理论，一种产品由新开发面世到退出生产领域可分为五个特定时期。以高所得产品为例，它们是：

第一，开发期。这是产品由研究试制到推向市场的阶段。这时，产品性能和生产工艺都不完善，本高价高，利润难保，没有什么竞争者。

第二，成长前期，此阶段制造技术逐渐完善，零部件开始标准化，产品性能与质量基本稳定，买主由高所得阶层向上等中所得阶层过渡，有价格竞争，但尚无相近的替代品，价高利大。

第三，成长后期。此阶段产品标准化，成本大降，大批量生产，买主主要是中所得阶层，竞争厂家多，价格竞争激烈，利润率和利润量基本稳定。

第四，成熟期。产品高度标准化与规格化，利润水平下降，利润总额先稳后降，通过形态的进一步多样化来迎合中等所得阶层的需要。

第五，衰退期。产品市场锐减，主要买主为低所得阶层，利润进一步下降并呈消失趋势。

2、产品生命周期与跨国经营

产品生产周期理论认为，产品的生命周期不仅存在于国内市场，而且存在于国际市场。因此，企业可根据其产品的生命周期在国内外选择生产基地：在周期展开的过程中，先在国内生产，适当时候对外出口，而后发展到国外生产。生产地点的选择主要考虑以下几个条件：

（1）市场是否存在，市场规模如何；

- (2) 快速联络的必要性；
- (3) 企业的成本；
- (4) 本国政府与东道国政府的各种规定；
- (5) 一般性技术水平，外部经济的发达程度。

从生产基地的位置来看，产品生产大致有以下三个阶段：

第一，国内生产阶段。此阶段包括产品开发期和成长前期。这时的产品及工艺都不定型，属知识密集型而非资本密集型，需要投入科学家、工程师以及高度熟练工人的劳动。为了完成各种改进，又需要生产基地尽量接近消费市场，以便及时取得足够数量的信息反馈，故宜在本国（美国）组织生产。在产品成长前期的末期，开始向其他发达国家出口，以便开拓海外市场。

第二，在海外发达国家设厂生产阶段。此阶段包括由成长前期过渡到成长后期再到成熟期。在此阶段，企业的国内生产经营面临如下困难：国内生产企业剧增，替代产品大量出现，厂家之间竞争激烈，往往通过压价方式扩大国内销路；在加紧对外出口的过程中，在进口国会遇到产品进口的种种限制或贸易障碍。特别是当产品进口国的个别厂家已能生产这种产品时，当地政府往往采取明显的限制措施来保护本国企业；出口产品的运销成本高于国内销售。与此同时，一方面由于产品业已定型，变成了资本密集型的产品，不再需要投入大量的科学家、工程师和高度技术熟练工人的劳动；另一方面，产品在国外还处于开发期或成长前期，本企业相对于国外企业拥有知识资产优势。这时，企业宜在其他发达国家投资设厂，利用自己的知识资产优势和东道国的半熟练劳动力，就地生产，就地销售，确保对当地市场的占领，取得部分在那里已丧失的垄断利润，还可以销往其他国家（包括返销母国）。国内可停止该产品生产，或转向生产更为优异、价值更高的产品。

第三，在发展中国家设厂生产阶段。此阶段包括成熟期和衰退期。这时，产品高度标准化，工艺流程规范化，生产技术简单化，低价销售是厂家保持销路的重要条件。发展中国家低廉的半熟练劳动力正符合此时产品生产的技术要求和经济要求。同时，发达国家市场已趋于饱和，而该产品在发展中国家仍处于早期的成长阶段，市场容量也大。故此时再将生产基地从发达国家移往发展中国家，可大大降低生产中的人工成本，便于将产品就地销售和销往世界其他国家。

产品生命周期与跨国经营的关系见图 1—4。

图 1—4 产品生命周期与生产基地和国际贸易的关系

三、跨国经营与优势结合

英国著名跨国公司理论家约翰·邓宁（John H. Dunning）于 1977 年提出了国际生产折衷论，认为，企业进行对外直接投资、从事跨国生产经营活动是企业所有权优势、内部化优势和区位优势三者结合的结果。在企业对外投资与跨国经营中，前两项优势分别表现为先决条件与动力机制，第三项优势则决定企业展开这些活动的空间。

第一，所有权优势。一家企业成功地进行对外直接投资与跨国经营，必须至少具有一个胜过竞争对手的所有权优势——该企业拥有或能够获得外国企业所不具备的或无法获得的资产及其所有权。所有权优势分为可转让和不

可转让两种，前者包括专利权、商标权、生产秘诀等，后者则诸如企业的技术创新能力、管理组织技能、营销技能、企业规模经济等。实际上，这里所讲的所有权优势包括的范围极广，相当于产品生命周期论指出的广义的生产要素——自然资源、资金、高技术水平的劳动力、产品生产工艺和技术的密集程度、企业的产品成长、技术进步、产品营销策略与能力等。

企业所有权优势是相对于其他企业而言的，也是相对于一定的经营环境而言的。一般讲来，发达国家大型跨国公司的所有权优势，在于其规模的庞大：它们拥有雄厚的知识资产优势，利于占领高精尖产品和资本密集行业市场，并通过其高市场占有率来控制市场活动。而发展中国家的企业，规模与技术水平都远远落后于发达国家，但它们如果采用并改造成熟的、标准化的技术制造产品，迎合发展中国家的市场需要，在夕阳工业或其他一些行业就拥有相对于发达国家跨国公司的比较优势。同时，较小的规模也使它们相对灵活，比大型跨国公司更适合那些较小的市场。

第二，内部化优势。内部化优势表现为企业自我利用其所有权优势进行对外直接投资要比对外有偿转让（即外部化）其所有权优势能获得更大的利益。所有权优势的内部化所获得的利益超出对外转让所获得的利益越多，则内部化优势越强。显然，内部化优势与以下两方面因素密切相关：所有权优势是一个有机整体。专利权、商标和某些技术秘诀能转让给其他企业，但企业的技术创新能力、管理组织技能、产品营销技能等却都是难以转让的。因而撇开其他条件不讲，对外直接投资由于发挥了整体优势，就会比转让个别优势或部分优势带来更多的利润。技术产品市场的缺陷性，使技术产品的定价和对外转让都存在许多困难。例如，如果企业打算将某项技术转让给别的企业，而后者缺乏使用该项技术所必需的外部协作条件和内部人才，就可能低估其价值，使转移难以进行。

第三，生产区位优势。这是东道国所拥有的而母国所缺乏的优势，包括直接优势与间接优势两种。直接优势是东道国经济中所固有的有利因素，也就是通常所说的具有良好的投资环境，如外资优惠、进口限制、庞大的或正在扩大的国内市场、丰富的自然资源、廉价的劳动力、一定的生产力水平、良好的基础设施等。间接优势则是由于母国的劣势所造成的结果。如有些国家实施反托拉斯法，限制了国内大企业的发展，使其向海外伸展。又如有些国家限制利润的最高额度，也会使一些企业到海外开辟利润来源地。本国市场狭小、劳动力昂贵、自然资源缺乏等等都会间接地使东道国形成相对优势。

在展开对外直接投资和跨国经营中，陌生而多变的海外环境增加了企业管理和控制上的困难，并增加了额外成本支出，使企业在这方面较之于东道国本土企业处于劣势地位。这种劣势就要靠企业的所有权优势来抵消。一个企业拥有的所有权优势越多，就越易在对外投资和跨国经营中胜过竞争对手。

在跨国经营方式的选择上，企业根据其内部化优势的强弱，在国际直接投资和知识资产转让之间进行选择。这种选择也表明了企业进行直接投资的目的，诸如绕过关税壁垒，进行进口替代型投资，维持对东道国市场的占领；实现企业整体优势的输出，谋求比技术转让更高的利润；实行技术控制，打击东道国竞争者等。

在跨国经营地点的选择上，企业则根据各有关国家生产区位优势强弱来挑选合适的东道国，充分挖掘区位优势来为企业的跨国经营获取更好的效

益而服务。

四、跨国经营与寡头行为

寡头就是极少数几家控制整个行业的大型企业，为寡头所控制或左右的行业称为寡头行业。寡头经营有两个根本特点：

其一，寡头之间相互依存，关系敏感。这是由于在少数几家企业控制整个行业的情况下，一家企业市场占有率的扩大就是另外某一企业或某几家企业市场占有率的缩小，反之亦然。在这种相互钳制的市场分割中，每一个企业都力图在获得必不可少的利润的前提下，实现企业的增长。要达到这一点，企业就会紧紧盯着寡头弟兄们，根据它们的政策来形成自己的政策，并考虑自己的政策对对手的政策可能产生的影响。

其二，新竞争者难以进入寡头行业。其原因在于已有的寡头企业拥有巨大的知识资产垄断优势、可观的内部规模经济效益以及对新企业有意设置的进入障碍，这些都不是中小企业可望其项背的。

在现实经济中，进行对外直接投资和跨国经营的突出力量是寡头企业，涉及的产业主要集中于钢铁、铝、石油等无差别产品行业和汽车、家用电器等差别产品行业。

寡头企业的跨国经营体现了寡头经营的多重策略与要求：

（1）规模经济策略。企业内部规模经济效益的取得，以企业自身的资金水平和技术容量为基础，以市场规模为条件。大量的国际直接投资和全球经营，突破了国别市场容量的限制，吸收了各地的区位优势经济效益，获得了遍布各地的分支机构之间的广泛分工与协作所带来的好处。

（2）控制原料来源策略。在基础制造业和采掘工业，诸如钢铁、制铝、石油工业中，进行垂直型对外直接投资，将资源开采囊括进来，不仅降低了原料成本，而且也消除了由原料供应商供应原料在交货数量、时间、质量等方面存在的不确定性以及受制于人的状况。

（3）领先进入市场。当一国市场潜力很大，或者本企业开发出了新的产品，或过去限制外国企业进入的国家的政策有可能改变时，大企业会抢先进入该国，以防止市场、资源落入竞争者之手，并取得先来为上的好扯。有时，当一种产品领先进入了某国以后，一旦消费者使用合适，就会在消费者心中形成一种心理偏好，使后来的同类产品处于很不利的销售地位。

（4）跟随行动。在某寡头企业领先进入一国的情况下，寡头弟兄们的最典型的反应就是紧紧跟随领先企业，一步一趋，以防领先企业对市场或资源进行独吞。当年，美国通用汽车公司到英国投资设厂时，福特汽车公司和克莱斯勒汽车公司就紧随前往。这种投资也许本身的报酬率不佳，甚至大亏，但对维持大企业间的实力对比关系却是十分必要的，况且领先进入企业的投资报酬也是差不多的。反之，如果不跟随行动，对方一旦成功，相互之间的地位就会发生变化。

第三节 跨国经营管理构架

在跨国经营中，企业所面临的制约条件和影响因素在量上和质上都与单纯的国内经营时大为不同，因而给经理们的战略管理和职能管理提出了相当高的要求。经理们通常遇到的最大难题往往并不在于制定某种国际扩张战略，或者展开某项单一的跨国业务，而在于如何从本企业的特点出发，根据各有关国家的环境状况，制定和实施企业成长、国际扩展和全盘调度三者有机统一的战略和政策。为此，从总体上把握跨国经营管理构架十分必要。

一、跨国经营的过程与关系

根据跨国经营的“跨国”特征，可将跨国经营的各种活动过程抽象为两类。一类是跨越国界的经营过程，如货物运输、资金转移、人员流动等。所有这些过程在本质上都是资源从一个国家传递到另一个国家以换取后者的另一些资源的经济交易，另一类是企业在东道国进行资源转化时与当地社会发生的各种相互作用过程，如政企关系、劳资关系、与东道国文化的关系等。这类活动如果涉及到国际资源传递时，可以看作是第一类活动的延续，但这种延续已使这类活动与第一类活动有了质的区别。

根据跨国经营活动所涉及的利益关系，以上两类经营活动又可细分为以下四个方面：

1、正面资源传递

正面资源传递的根本特征是一方为了换取某些资源而让出另一些资源，使双方都能从交易过程中受益。

正面资源传递的理论基础是国际经济学的有关理论，如绝对优势理论和比较优势理论。这类理论为企业进行国际资源传递提供了基本分析方法，但要运用好这些理论还需要注意以下三点：

第一，现有的国际经济学理论尚不足以分析各类资源传递。迄今为止，国际经济学理论中发展比较成熟的一支是国际贸易理论，而关于生产要素流动理论尚未形成一种通论。由于国际贸易理论的分析对象是商品的国际流动，不能说明生产要素的国际流动，而现有的关于生产要素国际流动的各种理论大多只能说明某些生产要素国际流动现象，不能综合说明各种生产要素国际流动的原因与机制，因而就限制了这些理论的现实说服力。

第二，各种国际经济学理论相当抽象，其中许多理论又建立在完全市场机制的假设之上，而市场缺陷的存在是各国经济和国际经济的普遍现实，同时，国与国之间的经济体制存在着某种差异，有些国家之间的差异甚大，特别是政府对资源传递过程的扭曲作用或直接干预作用会使现实世界中各种资源的流动状况与自由市场情况下有很大差异。例如，在现实经济中，资金从报酬率高的国家流向报酬率低的国家，或者两国同一产业生产同种产品的企业相互进行交叉投资，这些就很难用纯粹的国际经济学理论加以解释。

第三，结合国际经济理论学说的特点和以上两方面的情况，企业在运用有关国际经济学理论分析国际资源传递的机会和条件时，需根据真实世界中政治经济体制形式和企业特征对这些理论加以还原。换言之，现有的国际经济学理论的基本内核，如比较优势和资源分配理论原理，为企业分析影响国际商品和生产要素流动的基本力量提供了合理可行的一般基础。企业可在这一一般基础之上，进一步纳入各种非市场因素对国际资源流动的影响方向、方

式和强度的分析，据以判定是否存在何种国际商品和资源转移机会，再根据本企业的特点判定企业能否利用这些机会和如何利用这些机会。

企业能否抓住国际资源转移机会，一般取决于企业的市场渗透、长期利润最大化、财力保守主义、最高领导层的眼光与倾向等因素。因此，尽管资本与技术传递机会同时存在，但多数跨国公司通常将重心放在技术传递上，而把资本传递当作对技术的有效传递进行控制的一种辅助手段。沿此方向的分析也涉及诸如采用何种传递方法等一类的基本政策，如企业是选择对外授权还是决定设立海外子公司？从技术传递的角度来看，对外授权是一种直接而简单的传递方法，但企业如果为了长期市场占领目标，则通常愿意选择建立海外子公司。

2、与东道国社会的正面关系

企业在东道国境内的各种经营活动是在与东道国社会各种环境因素的相互作用下展开的。这就涉及到跨国公司如何确定合适的经营方式，以便与东道国环境进行最为有利可图的融合。母公司的经营体制与东道国的那一套通常有某种差异，这时，企业在东道国的经营方式就面临这样的抉择：或者是将本国的那一套照搬到东道国；或者是放弃本国的那一套而入乡随俗，完全依照东道国的经营制度展开业务；或者是采取对东道国经营制度进行某种变革以适应本企业管理特点的做法。第一种选择通常行不通，特别是母国与东道国在政治、经济和文化差异大的情况下。第二条路的缺陷表现在其消极对待环境因素上。因此，一般企业通常选择第三种做法，这就需要借助行为科学中关于什么决定经营制度运转的理论思想，来构筑关于如何进行经营制度变革以及何时进行这种变革的行之有效的办法。

进行这种抉择分析时，有两个基本观点可以作为基础。其一，每个社会都具有内部一致性，经济制度与人际关系自成一体。其二，当新的方式被证明为对该社会更有效时，这些新的方式就会逐渐取代那些原来在该社会中占支配地位的方式。换言之，一个社会中占支配地位的经济制度与人际关系形式会随时间的推移而变化。跨国经营企业与这些思想相联系的关键点是它作为外国资源特别是新技术的传递者的作用。虽然第一种观点为迎合这一社会通行的关系体系提供了一般逻辑基础，但要使跨国经营企业的作用得到发挥，就必须使经营方式朝更有效的方面变化，将在母国行之有效而先进的方式（如管理方法）在一定的程度上带入东道国的经营活动中。

经营方式的变革是企业跨国经营策略的重要组成部分。这种变革的成功与否取决于企业所导入的变革在东道国社会能否行得通。只要行得通，即便所导入的新的经营方式与东道国经营制度有较大差异，这种变革也是成功的。只有当变革策略行不通时，才不得以而采取迎合东道国经营制度的做法。

3、冲突

虽然跨国经营得以存在的前提在于它对东道国的影响必须是正面的或建设性的，但它本身也包含有冲突因素，有时还很强烈。冲突的根源在于跨国经营企业与东道国有关方面考虑问题的角度、逻辑和感情不一样。跨国经营企业经理们所考虑的是确定企业的目标和在解决冲突中占有优势地位。而东道国的有关方面在接纳和接待外国企业在此展开经营活动的目标和逻辑的出发点则与外国企业不同。由于有关冲突涉及到资源传递和与东道国社会关系两个不同方面，因而解决这些冲突的行之有效的办法是将两方面的冲突分而论之，区别对待，而不可混在一起。

跨国经营冲突的根源在于民族主义和国家利益，政治科学和经济学的有关思想为分析这些冲突提供了一般理论基础。

民族主义感情内容的核心是“自我民族集团”的内聚力和当民族利益受到外来影响或威胁时的对外抵制。从地域空间看，民族利益在很多时候又是与国家利益重合的，这时的民族主义感情也就表现为爱国心。一国居民或民族成员对本国资源配置的认同程度是决定民族忠心的粘合剂，它表达了共有价值优先秩序。例如，不同国家关于资源配置优先秩序的价值观念可能大为不同：

- 投资是为了未来的生产和消费还是为了眼前的生产和消费？
- 资源优先用于军事设施还是用于发展民用经济？
- 是用于私有部门还是用于公有部门？
- 是用于人力资源开发还是用于实体资产开发？
- 是为了充分就业还是为了高效率？
- 是为了国际整合还是为了绝对自主权？
- 是为了资源利用集中化还是为了通过竞争而使经济力量分散化？
- 是为了地区循序推进还是为了全国平衡发展？
- 是为了自由竞争还是为了达到一定的社会福利水平？
- 是为了保护环境还是无限制地开发利用环境？

上面的每两两选择均处于两个极端。在绝大多数情况下，选择了一极就会牺牲另一极，绝少有两极兼顾而不发生矛盾的时候。各国的选择互不相同，其中文化因素起了相当大的作用。外国企业的进入要利用当地资源，而这些企业又由设在境外的总部所控制指挥，因而它们对“自我集团”领域的渗透和利用当地资源的种类与方式就不可避免地与当地资源优先配置秩序不一致，至少不完全一致，特别是一些刚脱离温饱的国家和尚在巩固独立政权的国家，对此就尤其敏感。

这些冲突可分两步来解决：第一步，通过划定双方利益来减少冲突范围；第二步，基于双方实力对比来对剩下的冲突进行调处。为划定双方利益需作一些分析，目的在于使双方认识到，民族主义是如何影响它们关于什么是各自真正的国家利益以及在每一个具体问题上的特殊利益逻辑的看法的，从而有助于将民族主义的影响尽量缩小。虽然划定双方利益能在某种程度上缩小冲突的范围，但跨国公司的与东道国之间通常还存在立场差异，因而要解决剩下冲突，就会转向双方政治经济力量对比上，通过基于双方力量对比的讨价还价来进行。当然，根据相对权力观点，双方力量对比会随着时间的变化而变化。在这方面，一些国际商业准则和惯例可用以规范双方的权利和义务。

4、多国关系

以上分析主要基于跨国经营只涉及两个国家时的情形。当跨国经营涉及多个东道国时，公司面临的问题进一步复杂起来，即不仅涉及到与单一东道国的正面资源传递、与当地社会的正面关系以及负面冲突的问题，而且出现了与多国环境的关系以及和联属企业（或业务）之间的关系问题，而多国环境关系的影响又最终反映到各联属企业之间的关系上，矛盾的焦点是高度集中管理还是将权利下放到各子公司。

有关单一东道国正面资源传递、正面关系和负面冲突的分析旨在制定适合单一东道国的公司政策与经营方法。由于各国经营环境存在差异，根据单一东道国所作分析的结论肯定会要求跨国公司采取分权管理，以便各子公司

能根据所在东道国的具体环境而选择自己的经营政策和方法。但是，另外一些因素又会驱使跨国公司采取全球统一战略、组织与管理，这些因素包括母公司的技术、生产与管理能力；采取全球统一战略、组织与管理给跨国公司所带来的优势与效益，如规模经济、内部分工节约、市场内部化优势等。

由于跨国经营活动多种多样，同一公司在不同东道国的实体及其活动的特点与目标可能相互不同，因而联属企业中各单位或姊妹公司受跨国公司全球统一战略、组织与管理所管辖的程度可能互不相同，有些子公司比另外的子公司有更大的自主权，可见，管理的统一或分散程度如何，会因国家而异，因公司而异，因项目而异，其抉择取决于统一因素与分散因素力量的对比，抉择机制在于每种情形下的利益权衡。

二、跨国经营管理的理论构架

以上四个方面的分析为我们提出了由四个方面构成的跨国经营与跨国公司管理理论构架：

（1）运用国际经济学和政治学基本原理管理国际资源传递。在实际运用中，根据由公司特点所决定的特定经营思想而对这些原理或思想予以修正。

（2）运用人文科学等社会科学理论原理管理各类经营活动与东道国的关系。

（3）运用国际经济学和政治学基本原理管理国际资源传递和与东道国社会关系中所涉及到的民族主义和国家利益冲突。

（4）在综合以上三方面管理的基础之上，运用现代企业管理理论特别是企业成长和协调理论来管理跨国公司的全球战略、政策和全盘调度。

综上所述，成功的跨国经营与跨国公司管理需要综合运用多学科理论和方法，解决多种多样不同性质的问题。本书将在有机融汇和展开以上四个方面的基础上，向读者全面论述跨国经营与跨国公司管理的理论、原理、方法和运作。

案例 利富国际有限公司

在澳大利亚 500 家大公司排名榜上，有一家中澳合资企业——利富国际有限公司。这家问世仅仅 6 年多的年轻企业，却已经取得了令人瞩目的业绩。1992 年利富进入澳洲 500 家大企业名录，排行第 212 位。1993 年其营业收入达到 7.48 亿澳元，在澳洲 500 家中升至 186 位。目前该公司已成为澳大利亚第二大进出口贸易集团公司。

利富，这个吉利、喜庆的中国名字是英文 Lief 的译音，它是由中国化工进出口总公司与澳籍华人李福重先生联合创办的合资企业。1988 年 4 月 27 日，在澳大利亚花园城市悉尼，利富注册诞生，次年 1 月 30 日正式开市营业。公司注册资本 1,000 万澳元，实付资本 300 万澳元。其中中方占股 70%，澳方占股 30%。公司初创时，资金紧缺，中澳双方共出资 50 万澳元作为启动费，使公司运作起来。由于经营有方，这笔有限的资金使利富的业务越滚越大，当年营业收入达 1.35 亿澳元，第二年升至 2.87 亿澳元，几乎翻了一番，到年底中澳双方投入的资金全部收回。1994 年上半年，利富公司的经营又传来喜讯，营业收入 3.2 亿澳元，获纯利达 200 万澳元，在澳大利亚大企业的初步排名中，利富的名次已提升到 135 位。

利富公司的起步是艰难的。创业伊始，公司充分利用中澳经济的互补性，开拓市场，在两国经贸交往史上创造了好几项第一。例如，利富公司将第一船中国生产的原油推向澳大利亚和新西兰市场，共 17.1 万吨，总价 3,800 万澳元。后来随着情况的变化，又将第一船澳大利亚和巴布亚新几内亚的原油卖入中国市场。迄今利富公司销往中国的原油已达 208 万吨，合 4.61 亿澳元。依靠中化公司的支持与密切合作以及有效的推销手段，利富公司控制了中国的石蜡在澳大利亚 57% 和新西兰 92% 的市场；中国糠醛在澳大利亚 100% 的市场。资金充裕以后，利富公司积极在中国市场投资，目前已在上海及其周围的华南地区投资 11 家企业，总投资额 420 万美元。合资兴建的外向型企业，均取得了良好的经济效益。例如，利富公司和国内的两家厂商合作，用黄豆和大麦生产精制色拉油和麦芽，这两家合资企业每年从澳大利亚进口 5 万吨黄豆和 6 万吨大麦，产品除返销澳大利亚市场外，还输往其他许多国家。另一家合资企业进口澳大利亚肠衣，在中国制作香肠，返销澳大利亚，获利丰厚。利富公司还利用澳洲农牧产品丰富的优势，经营农牧产品，取得了极佳的经济和社会效益，利富公司的子公司利富粮食有限公司已发展成为澳大利亚最大谷物公司，被澳大利亚南澳政府评为 1991、1992 年度最佳粮食出口公司。

随着利富公司经济实力的发展壮大，公司还采取了市场国际化和商品多样化的业务发展方针。现在利富公司已逐步发展成为一个经营范围广泛和拥有在多家银行融资能力的跨国公司。目前利富公司在澳大利亚总部所在地的悉尼市和阿德雷市拥有 8 家分公司，在新西兰的奥克兰市、美国的纽约、坦帕、洛杉矶、佛罗里达、德国汉堡、中东迪拜、泰国曼谷、南非约翰内斯堡，同时在香港、台北，以及在大陆的北京、上海、天津、青岛等地设立了分公司或办事处，经营范围包括石油、化工、化肥、粮食、畜产、轻工、五金矿产、船务、运输、房地产等 27 个大门类的产品，与 60 多个国家和地区的 426 个客户建立了业务往来关系。由于公司在国际贸易中保持良好的信誉和公司知名度的提高，公司与国际上的四家大银行签定了贸易融资协议。其中法国

国家巴黎银行融资 5, 万澳元, 澳纽银行 3, 000 万澳元, 中国银行 5, 700 万澳元, 日本三菱银行融资 1, 000 万美元, 这些融资协议的签订, 使公司的贸易周转金达到 1.52 亿美元, 提高了公司的贸易支付能力。最近经中化公司同意, 利富公司将在澳大利亚的悉尼市购置一幢 18 层大楼, 命名为利富大楼作为公司总部, 指挥公司在全球的经营活动。

思考与讨论

从利富国际有限公司的成长历程来看, 中国化工进出口总公司在澳大利亚设立利福国际有限公司的主要动机是什么,

利富公司是如何在跨国经营中挖掘外部优势和利用内部优势的?

利富公司的成长历程对我国大中型企业的启示是什么?

第二章 跨国经营与环境

经营环境是指围绕并影响企业生存和发展的各种因素的总和。这些因素在不同程度上独立于企业而存在，可给企业带来机会或威胁。因而企业的兴衰存亡就取决于企业针对其经营环境所作的趋利避害、扬长避短的调适。跨国经营使企业所面临的环境多元化，复杂化，因而企业认知环境的重要性就更为突出。

第一节 经营环境的一般特征

经营环境的构成因素十分复杂，它们各自对企业经营状况的影响方式、方向和强度互不相同。区别各种因素的特征并据以对之归类，有助于企业管理者加深对经营环境的认识。

一、环境的结构

就总体而言，各项经营环境因素依其与企业业务的远近可以分为相互联系的两大类：间接环境与直接环境。

间接环境又称为一般环境或客观环境，是在长期和短期内都对所有企业产生程度不同的影响而企业又基本上对之无能为力的外部因素的总和。构成间接环境的因素复杂多样，对不同产业发生作用的条件也不相同，这些因素包括政治、经济、法律、社会文化、技术等。

直接环境又称作业环境，是那些对个别企业业务活动产生立杆见影的作用的因素的总和。企业为了获得必要的投入资源，进行有利可图的销售业务，都必须面对这些因素并接受它们的影响。这些因素包括企业的竞争地位、产业和市场状况、客户和市场状况，以及企业与供应商、贷款人和劳动力市场的关系。间言之，直接环境由围绕企业的客户、供应商、竞争者以及管理团体所组成。

直接环境又可细分为两类：（1）市场环境，即企业在市场上要面对的那些实体：客户和竞争者。（2）事务环境，即企业直接交往的其它实体，如供应商、投资者，贷款人、借款人以及管理者。

二、环境的尺度

（1）变化程度。这一尺度用以衡量环境构成要素的静态或动态情况。这里的静态是指环境因素基本不变且可加以分辨和预见；动态则指环境因素变化莫测，而非指环境因素的“可变性”。因此，动态因素是出乎意外的因素，不能根据过去的类型据以推测。

决定环境静动的因素很多，其中有经济发展中的不可预见的变化、顾客需求和偏好的迅速改变、政府不稳定性、人口特点的意外变化、利益集团影响的扩大、技术的突飞猛进等。

（2）复杂程度。各个组织的环境有复杂程度高低之别。决定其复杂性的因素有两项。其一，需要发生相互作用的单位的数目，即客户、供应商、竞争者的数量。可能是简单环境中的很少几个，也可能是复杂环境中的许许多多。其二，组织所需要的知识的复杂程度。当一个组织需要有关产品、客户等方面的复杂知识时，环境就会复杂化。

（3）环境象限。根据各项环境因素的动静程度和复杂程度，可将一组织所处的环境分为4个象限（见图2—1）：

第 象限代表静态可基本预见的环境。此处，客户、供应商和竞争者数量有限。专门生产包装纸盒的企业即属此类，环境多年无什么变化，原料来源、竞争者数量和主要客户数目少，易辨认。

第 象限的环境在动静程度上与第 象限相似，但环境复杂。换言之，客户、供应商和竞争者的数目以及知识的复杂性增加了。这方面的例子包括家庭用具制造商、大型会计企业以及储蓄贷款公司，在每一情形下，不仅竞

争者增加，客户的种类以及为这些客户服务所需的知识也比纸盒企业复杂得多。

第 象限代表有限客户、供应商和竞争者的动态环境。向零售店批发产品的制衣企业的环境就是这样。其环境的动态特性的关键之处在于衣着潮流日新月异，男士和女士的高档时装更是如此。

第 象限代表既复杂又属动态的环境。不仅此环境中的事件和趋势具有高度不可预测性，而且客户、供应商、竞争者的数目和所需的知识水准都大大超过其他象限。经营电子和计算机软件的企业即处于这样的环境。

当环境从简单静态向复杂动态移动时，由于缺乏环境的具体信息，对特定机构的行动将会带来什么后果也并不很清楚，因而经理决策中的不确定性扩大。

表 2—1 经营环境象限变化程

	静 态	动 态
简 单	、静态且可预见环境： 产品和服务少 客户、供应商、竞争者少 对复杂知识需要少	、动态且不可预见环境： 产品和服务少 客户、供应商、竞争者少 对复杂知识需要少
复 杂	、静态且可预见环境： 产品和服务多 客户、供应商、竞争者多 对复杂知识有很高要求	、动态且不可预见环境： 产品和服务多 客户、供应商、竞争者多 对复杂知识有很高要求

三、环境的作用

环境会给企业活动带来正面作用——机会和负面作用——威胁。前者系指企业享受与其竞争对手相同或不同的优势地位，为达到企业目的带来成功机会，起有利作用。后者系指对达到企业目的可能性带来威胁，起不利作用。

间接环境对企业活动的作用通过两条途径来实现，一是直接作用于企业活动，二是以直接环境为媒介而作用于企业活动。各种间接环境因素的作用方向与强度并不一致，其作用的大小也因产业的特征或产业的产品生命周期不同而异。

一般讲来，政治因素常常直接对某种企业的行为起到作用，产生机会或威胁，政府制订的政策、实施的法令、条例都会制约企业的活动。而经济因素则对构成直接环境的每个要项都起有意义的作用。其具体因素的一部分可能构成企业的机会或威胁。例如，经济发展状况决定着购买力，制约着市场规模。经济因素发生变化，市场规模也随之发生变化，构成市场机会或威胁。社会文化因素则一方面影响着企业员工的行为，另一方面对消费者起较大作用。特别是社会上人们的信念、规范、价值观影响消费者的消费态度、趣味、意见以至形成人们的生活方式，对产品的嗜好产生影响。技术因素则通过产业用户、竞争对手以及供应业者的活动对特定企业起作用，或直接作用于该企业。技术因素可以列出产品技术开发频率、生产工程技术开发频率等。这

些技术开发频率提高之后，企业即可通过供应业者取得开发新产品的材料和技术以及降低生产成本的生产工艺技术。产业用户可利用技术开发成果改进其产品的工艺技术和工程技术。这些活动对特定企业来讲，即成为新的机会或威胁。

企业弄清间接环境与产业特性之间的关系亦十分重要：各项间接环境因素与产业特性因素的相互作用是否有意义？强度与方向如何？会造成什么机会与威胁？从总的情况来看，间接环境与产业特性的关系可用表 2—2 加以说明：

表 2—2 间接环境与产业特性之间的相互作用

产业环境特性因素	消费资料	生产资料	用其他产品代替与补充完善的可能性	生产规模的经济效益与经验曲线效果	资本密集程度	技术革新的可能性	卖方集中程度
政治因素							○
经济因素	○	○	○	○	○		
法律因素							○
社会文化因素	○						
自然资源因素		○	○		○		
技术因素		○	○			○	

注：○表示间接环境与产业特性之间存在相互作用。

直接环境对企业行动的影响常通过构成直接环境的各要项之间的相互作用而实现，这种相互作用称为直接环境构成者的结构特性。结构特性的表现方式很多，且因产业而异。就一般情况而言，顾客的结构特性表现为市场规模和对不同性质产品的选择。供应者的结构特性则有如下几方面： 供应商数目； 企业规模与分布； 对供应产品的依赖程度； 对本企业的供货比例。在供应商数目多、规模小、对供应产品的依赖程度高、向本企业供货比例也高的情况下，供应商谈判交易地位低，基础也就弱。相反，在供货商数目少、交易集中于少数大规模经营者手中、对向本企业供资的依赖程度低、供货比例也低的情况下，本企业作为买方在交易上就处于困难地位。

竞争对手的结构特性表现在以下几个方面： 竞争对手数目； 企业规模与分布； 对竞争产品的依赖程度； 是否掌握了拳头产品。当竞争对手多、规模差距又不太大时，易引起激烈的价格竞争，成为企业的威胁。另一种情况是竞争对手规模大、拥有拳头产品、对竞争产品的依赖程度低，也构成本企业的威胁。

表 2—3 直接环境的结构特性

直接环境因素	结 构 特 性
顾客	(1) 市场规模 (2) 对不同性质产品的选择
中间商	(1) 中间商数目 (2) 规模和分布 (3) 形态的不同性 (4) 各供货企业产品的经营比例
供应商	(1) 供应商数目 (2) 规模和分布 (3) 对供应产品的依赖程度 (4) 对本企业的供货比例
竞争对手	(1) 竞争对手数目 (2) 规模和分布 (3) 对竞争产品的依赖程度 (4) 拳头产品的存在

中间商（批发商和零售商）的结构特性与顾客的结构特性相对应，体现在以下几个方面：中间商数目；经营规模与分布；中间商形态性质的差异；本企业产品的交易比重。中间商数目制约特定产品的流通范围。经营规模的分布和本企业产品的交易比重制约中间商与本企业谈判交易的力量。中间商的经营规模的分布状况，一般是多集中于少数规模庞大的经营者手中。当本企业产品交易比例低时，中间商谈判交易力量大，于本企业谈判交易不利。

其他直接环境因素，如贷款人、劳动力等的结构特性也与上述要项相似。

第二节 跨国经营环境构架

从地域空间来看，跨国经营环境由母国环境、东道国环境和国际环境三部分构成。

一、母国环境

母国环境由本国的间接环境因素和直接环境因素所构成。国内经理们对这些因素最为熟悉了解。这些因素不仅影响国内经营，也影响海外业务。母国的经济、政治和社会状况促使本国政府制定鼓励或限制对外投资或出口的措施。例如，当政府面临外汇短缺时，可能限制资金的外流。这将制约以该国为基地的跨国公司的海外扩张。相反，如果国内失业率高，在海外有生产基地的跨国公司可能会遇到进口限制。1986年，埃及政府就通过关税措施实施了一系列进口限制。

二、东道国环境

东道国环境是企业某外国市场上经营时在当地所面临的各種間接和直接環境因素。同樣的因素在母國也同樣存在，只是在其他國家，這些因素的狀況可能與本國大不相同。在國內環境中，經理們所面臨的許多因素維持不變，單一的貨幣、同質且熟悉的文化、共同的语言、熟悉的基础结构，經理們就是在這樣的環境中生長、生活和工作的，他們能對之加以預見、接受，作出本能的反應，因而也就對之加以忽視。而在跨國經營中，具有這樣特性的因素是少而又少的。當然，不同東道國的情況不一樣，各類環境的差別、機會以及威脅也大為不同。東道國環境狀況與本國環境狀況可能有很大差別，而各東道國之間的差別可能較小。因而，儘管有些國家之間存在環境差別，但與國內相比，這種差別就顯得很小。例如，對西方國家的跨國公司而言，在原蘇東國家運營時可能發現政治環境有很大差別，但在非洲和亞洲國家運營時可能發現文化差異會更大。

東道國環境因素的另一特點是難以評價和預測。環境陌生，又缺乏信息，常常會帶來不正確的評價和預測。在 foreign 環境中，政治因素和法律因素可能最難把握。伊朗發生的革命就是一例證，它使許多分析家感到意外。有些國家政局不穩，從前贊同外資的政府可能一夜之間為反對外資的政府所取代。

跨國經營管理者們對當地環境的陌生以及這些環境因素的高度不確定性和多樣性要求有更為複雜的決策過程。

三、国际环境

當企業進行跨國經營時，涉及到資源和業務在不同國家之間的流動。母國環境和東道國環境之間以及各東道國環境之間的相互作用就構成了跨國經營的國際環境。國際環境包含一系列多樣化的政治，法律與經濟因素，主要國際機構、國際貨幣體系以及

國際協議構成國際環境的主體。聯合國及其所屬機構等國際組織、歐洲經濟共同體等一類的區域性組織、石油輸出國組織一類的國

图 2—1 跨国经营环境模型

际工业组织的政策和活动都对企业的跨国经营活动构成直接或间接影

响。这些组织一般在工业协议或区域或全球性国际协议的基础上形成。

图 2—1 是有一个海外企业的跨国经营环境模型，箭头表示包括商品、服务、资金、人员、信息、技术等生产要素和产品物在内的资源和业务的国际流动。

第三节 间接环境构成要素

一、经济要素

经营环境中，经济要素指的是对企业在其间经营的国民经济的状态和方向产生影响的因素。跨国公司必须对之在其中经营和期望去经营的社会的经济状况及其趋势有深入的了解，以下因素尤为重要：

- (1) 该国经济发展阶段。
- (2) 该国经济周期——目前处于繁荣、衰退、萧条、复苏中的哪一个阶段。
- (3) 通货膨胀或通货紧缩的趋势。严重通货膨胀时可能会实施工资与物价管制。
- (4) 金融政策，即货币供给水平与金融稳定性。
- (5) 财政政策，即政府的税收与支出状况。
- (6) 国际收支盈余或逆差状况。
- (7) 经济增长率。
- (8) 利率、失业率、通货膨胀率。
- (9) 货币贬值或升值的可能性。

二、政治要素

经营环境中，政治要素指的是上层建筑和集团行为对社会经济各方面产生影响作用的诸因素。政府对外国投资、外资股权、合同、限额、关税、工资、就业、生产安全与健康标准、污染控制等方面的政策与管理会对企业日常经营产生各种各样的影响。

就跨国经营而言，政府的行为能给外资企业提供机会，施加限制，有时两者并存。例如：

(1) 政府的购买合同所代表的对产品和服务的需求能创造、维持、提高或消灭许多市场机会。例如：巨额石油美元使欧佩克国家与跨国公司签订了大量的购买合同。

(2) 东道国政府能给跨国公司在当地的投资提供补贴或鼓励，许多发展中国家都提供过这样的鼓励，埃及政府 1974 年开始实施对外开放政策时，就给在埃及进行产业投资的外国企业提供长达 8 年的免税优惠。

(3) 本国政府可能提供出口补贴，或用低息贷款鼓励出口。

(4) 政府政策的变化会给企业带来新的机会与经营领域。1987 年 10 月 4 日，美国和加拿大签订了将 4,000 英里边界开放成“准自由贸易区”的协定，给两国企业特别是跨国公司创造了一系列机会。

因此，如果跨国公司深入研究政治环境并采取相应的对策，业务就会扩大。

每一个国家均有其特有的政治环境，政府对跨国经营的干预也相差很大。跨国公司必须与不同级别的政府部门打交道。当进入一个国家时，一个企业会面临大量的关于国际贸易和外国投资的法律与规章制度。也可能有国家运输部门、地方部门管理企业产品的生产和运销。

东道国政府的批评和支持是跨国公司成功的关键。梅西·弗格森公司 (Massey—Forguson) 在土耳其的经历就是政府批准的重要性的重要性的一个明证。该公司出 51% 的股份与当地一家企业组建制造拖拉机的合资企业。据说梅

西·弗格森公司没能充分了解土耳其的政治经济限制以及政府的稳定性。为了取得成功，就要政府的大力支持，但该公司却始终没能得到这种支持。结果是出了问题，1970 年时合资项目终止。

三、社会文化要素

社会文化要素指的是跨国公司展开经营而所处的社会中的信条、价值观念、态度、生活方式等文化层面因素。这些因素决定了文化、人口结构、生态、伦理、社会成员的宗教状况等因素。文化因素由社会成员共有，并通过学习过程一代一代延续下去。因而社会文化要素具有明显的动态性。社会文化因素的持续变化是人类为了满足其需要而所作的控制和适应环境的努力的结果。

要在异国他乡有效展开业务，跨国经营管理者必须了解当地文化。知道做什么与知道不做什么一样重要。即使是在与阿拉伯客人谈生意时拒绝一杯咖啡都可能带来大问题。了解并管理社会文化因素或许是跨国公司及其经理人员最为重要的任务之一。

四、技术要素

跨国公司必须清楚地意识到经营所在国可能存在的能给某些产业带来革新的基础性技术变革。这种变革可能意味着新的原材料的出现以及产品、工艺和生产效率的改善。基础技术指的是对许多产业有重大影响的技术突破，如激光、计算机集成电路块、基因工程和耕作技术、通信网络、合成纤维、合成燃料以及机器人等。例如，工业机器人使自动化工业发生了革命，极大地提高了生产力。合成燃料的开发及其经济应用上的改进，可使之取代原油在电力工业领域的原材料来源地位。计算机使航空工业发生了革命。安装在旅行者 2 号空间探测器上的自动修复计算机的使用就充分说明了计算机技术的影响。

技术的存在状况可能是动态甚至迅猛变化的（如电信和计算机产业），也可能是静态或几乎无多少变化（如消费品制造）。跟上技术变化的步伐对维持竞争优势十分关键。因而需要有从事生产研究与开发（R&D）的部门将基础技术转变化为应用技术，并为企业开发新产品和新工艺。技术变革（内部的或外部的）影响产品生命周期、生产工艺和营销策略。

企业通常可通过内部 R&D 活动改变其应用技术的性质，也可以通过从其他企业购进技术实现这一点。然而，有能力和资源进行基础技术研究的企业毕竟少而又少。推进基础技术进步通常是政府、重要研究中心和高等院校以及某些创新能力极强的企业的研究活动的结果。这也是将基础技术因素归类于最无法控制的环境因素的原因。

新产品技术和工艺技术可通过专利和版权得到保护。这类保护给跨国公司提供了竞争余地。例如，新医药专利能使制药公司成为市场上一种药品的独家生产者达许多年，因而大获其利。这种保护一旦到期，其他公司就开始加入竞争行列，生产这种药品的利润水平随之下降。

为了开发一项新技术，企业必须仔细评估竞争者的实力，仔细评估应用这项技术可带来的经济效益状况。例如，当吉列公司开发了超级不锈钢刀片时，它就担心这种超级产品会降低更换率，减少销售额，因而决定不向市场推出这种产品，而是将此项技术转卖给英国的一家庭院工具生产商威尔金森

公司 (Wilkinson)。由于吉列公司认为威尔金森公司只会将这项技术用于庭院工具生产上，故并不限制其在刀片市场上的使用。然而，当威尔金森剑刀导入市场并畅销时，吉列公司就意识到了它犯了一个大错误。吉列公司只是凭借其高超的营销技能和经验才最终使损失得以挽回。

五、自然环境要素

没有两个国家有相同的自然环境。国土面积、地理位置、自然资源、气候、河流、湖泊、森林等构成一个国家的自然环境。许多自然因素影响到社会，政治、经济、市场和运销条件。自然环境也决定着文化的特点，如种族与语言，决定着土地利用、交通、后勤和商业物流。

地理位置可说明一国的政治环境。例如，世界上某些地区的国家政治不稳定，如中美洲和中东。再如，日本就必须注意在美国、俄国以及其他邻国之间维持平衡。

沙漠、森林、湖泊、高山、平原、河流等构成了一国地表特征。地表状况影响着产品运销、市场分割，有时还须改变产品性能和包装。地表特征还决定一国的气候，进而影响产品的储运。例如，在潮热环境中，为保护产品免受损害，就需要使用特殊的真空听包装。

人口分布也受气候和地形的影响。在平原、沙漠和高山并存的国家，如伊朗和土耳其，各地气候相差悬殊。例如，在夏天，伊朗北部高山上白雪皑皑，而南部气温则在 100 ° F 以上。在这样的国家，人口密集于平原，通常靠近稀缺的水资源地。

内陆河道，如南美洲的亚马逊河、非洲的尼罗河，欧洲的莱茵河、亚洲的长江、黄河、恒河，提供舟楫运输便利，联接着市场。气候也影响跨国公司的产品组合。同一公司可能在某些国家销售取暖设备，在另外的地方卖空调，同时在其他地方出售中央冷暖系统。如果产品须经受严寒酷暑，生产和储存成本就会很高。

提供季节性产品的公司会受到出乎意料的气候变化的威胁。例如，1978 年冬天，美国少雪，就使滑雪胜地和制雪与除雪设备的制造商改变其预测与策略。结果是一家公司增加了割草机的生产。而干旱又使一些国家，特别是发展中国家的食品生产碰上供应短缺。超常的天气会破坏海运和陆运设施，使跨国公司付出高昂代价。

为了评估气候状况，一些公司雇佣气象学家或利用天气预报公司的服务。例如，西尔斯—罗巴克公司 (Sears, Roebuck & Co.) 就用自己的天气预报家去决定敏感产品的库存，如空调、取暖器、雪地用汽车轮胎。

卓有成效的跨国公司的管理者应仔细扫描地理环境，以寻找机会，避开威胁。换言之，他们应判定其他地方的气候对于实现跨国公司的目标是否更合适。经理可能寻找另外的商品出口岸，或转运地。这些变化可能带来总部、工厂或营业地点的调整。

第四节 直接环境构成要素

与在间接环境面前基本上无能为力不一样，企业可通过自身的行动或选择去影响或部分控制其直接环境。因此，跨国公司在制定战略和计划时，在直接环境面前的能动性大得多。

一、竞争与产业要素

跨国公司经理必须仔细研究企业在每个国家所面对的竞争状况和产业状况。这决定着企业是否在某个市场上继续开展业务，也表明了企业在经营活动中所应遵循的策略。

1、产业分析

产业指的是一群生产相互替代性很高的产品和服务的企业。企业会为满足相似的买者的相同需要展开竞争。最典型的例子是汽车、银行、鞋、钢铁和纺织业。

表现产业特性的因素主要有以下几个方面：属于消费资料还是生产资料；与其产品的替换性与补充性；生产规模的经济效益与经济曲线效果；资本密集程度；技术革新的可能性；卖方的集中程度。

跨国公司要在竞争环境中取胜，就必须准确评估和了解该产业全球竞争状况和每一国家的竞争情况。基本分析内容如下：

（1）从战略上分析产业结构特征。这些特征包括竞争者的数量与规模、市场领导者及其势力范围、客户与购买特点、分销渠道、产业垂直联合程度、该产业的进出易难程度、该产业的容量与地域分布以及该产业的其他特点。

（2）分析该产业的发展方向及其推动力量。产品所处的生命阶段会使一产业发生根本变化。产业结构的重大变化影响长期投资机会，跨国公司必须据以调整其投资策略。许多间接环境因素影响产业的演进。

（3）分析该产业的经济特点。这些特点包括资本需求量、成本结构、经济规模、正常利润水平、内部现金流量、定价方式、不同生产能力利用水平下的价格—成本结构、盈亏平衡状况等等。这种收入—成本—利润分析为跨国公司在该产业进行经营给出了限定条件。

2、竞争分析

有关竞争状况需要分析三方面因素：进出的主要竞争者、现有产品和服务的替代和补充状况、现有竞争者的主要策略变化。

（1）进出该产业的主要竞争者分析。跨国公司应就竞争提出这些问题：竞争是如何变化的？是否有新的竞争者进入该市场？原有竞争者在离开市场吗？例如，韩国和日本的低成本、高效率的钢铁生产者的竞争给美国钢铁制造商带来的经济影响是市场新进入者竞争的例子。这些公司轻易克服进入障碍能带来的潜在竞争，企业可获利于进入该产业的协同作用，在该产业竞争的企业可以是其现有策略的扩展，如果它们进入该产业，它们就可进行前向整合和逆向整合。例如，许多产业分析家认为，在美国航空业涌现的合并和兼并浪潮会在美国形成八条势力强大的航空公司。

（2）替代可能性分析。同质低成本产品和服务替代品的出现会影响该市场上企业的盈利能力和成败。例如，新建水坝和发电站会减少电力工厂对燃料的需求，这会对石油业企业带来负作用。从正面看，禁止使用人工甜味剂，如糖精，会增加对跨国公司食糖产品的需求。

(3) 分析现有竞争者的主要策略变化。主要竞争者的策略变化是跨国公司经理们须加以研究的最为重要的因素。例如，威斯汀豪斯公司推出的 2，500 小时或 2 年保证正常使用灯泡引起了通

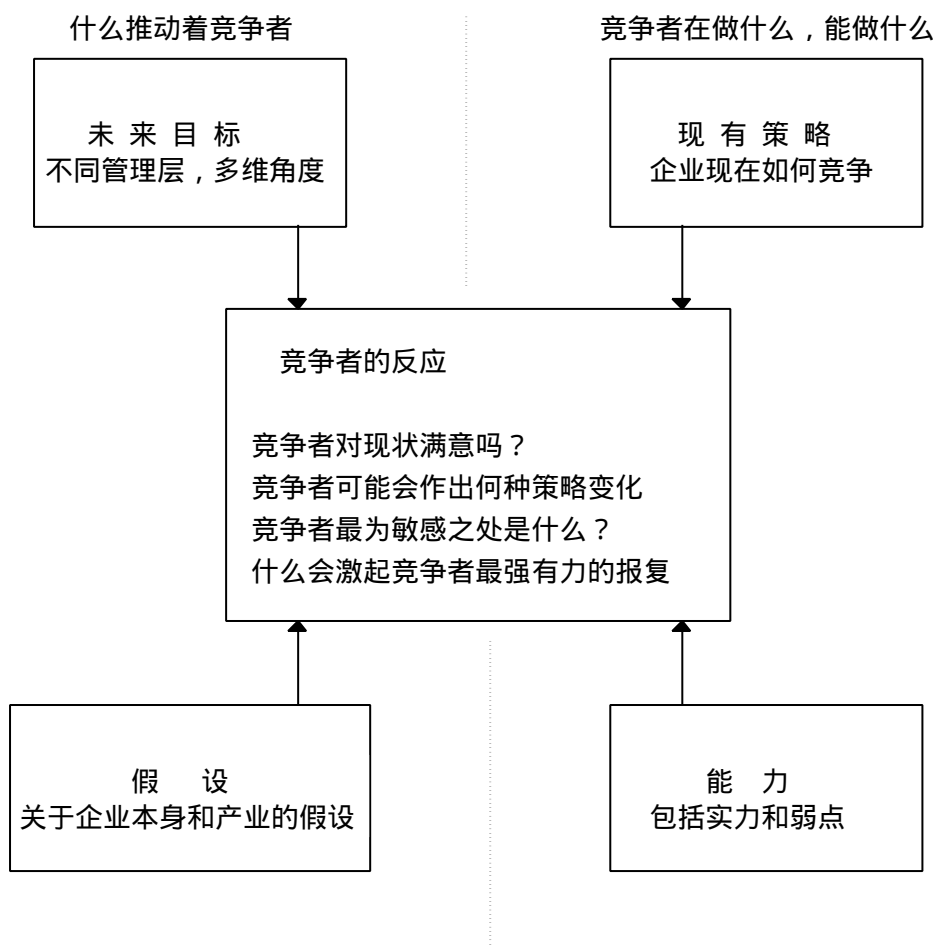


图 2—2 竞争分析构架

用电气公司（GE）和其他竞争者的极大关注。国际商用机器公司（IBM）、萨文公司（Savin）、SCM 公司、柯达公司（Kodak）以及其他复印机制造商不断高涨的竞争使施尔公司（Xerox）不得不作出反应，该公司过去在这一领域一霸天下，可以小视其他公司的所有竞争。

图 2—2 提供了竞争者分析构架模型。根据此模型对竞争者所作的分析将会推导出竞争者的反应形象。该模型的第一个要项是判断每一个竞争者的未来目标。这将使跨国公司管理层了解其竞争者未来行动过程的驱动力量。

该模型的第二个要项是研究竞争者关于自身、关于该行业以及关于该行业中其他企业的假设。这将辨别出竞争者对其环境看法中所存在的偏差和盲点。这些盲点是竞争者完全忽视了的区域（如策略行动），看法不正确的区域，或认识迟缓的区域，了解这些盲点有助于企业选择哪些竞争者不大会马上予以还击的行动，也有助于企业寻求即使引来还击，但还击的有效性差的行动。

分析竞争者形象的第三个要项是描述竞争者现有策略。这种策略时刻存在，必须予以辨明。这一过程需要仔细研究竞争者的活动与行为。

对竞争者所作分析的最后一个要项是现实评估竞争者的能力，包括其实

力、弱点与资源。竞争的目标、假设和当期策略将决定其可采取的行动和反应的性质、时间和强度。而竞争者的能力将决定其对环境事件或行业事件的策略性行动或反应的能力。

二、客户与市场要素

进行直接环境分析所得的最有价值的结果是了解企业的客户，了解他们的需要和想法。现有顾客和潜在买者的特征能使跨国公司经理预见市场规模的变化，进行资源安排，根据所预见的消费者需要类型的变化而作出反应，并规划企业的战略行动。

客户形象图应包含以下几方面的信息：

（1）客户地区分布。如前所述，不同产品适用于不同地区，产品对购买者的吸引力因地而异。例如，在华氏 70 度以下的地区，空调的销路不畅。

（2）人口统计因素。人口统计因素是区分客户群体的最常用变量。这些变量具有描述性特征，可据之进行客户分组，它们包括年龄、性别、家庭规模、生活方式、收入水平、婚姻状况、职业、教育背景、宗教信仰、种族、社会阶层、以及国籍等。有关这些变量的资料容易搜集、统计并预测。在人口统计因素中，还有基本需求因素，它们与一国总人口相关。下列三方面基本需求因素最为重要：

第一、人口增长率和人口转移。一国市场上人口数量极大地影响着对产品和服务的需求。人口众多意味着有更多的潜在买者。许多发展中国家人口不断增长，给跨国公司提供了新的机会。人口转移则影响到营销努力的重心。在发达国家，人口重心由市中心向郊区转移，在郊区开辟新的购物中心就是应人口转移的行动。在许多发展中国家，人口由农村涌入城市就意味着这些城市市场的扩大。

第二、年龄变化。年龄分布的变化首先改变了对产品和服务的需求。随着生育率下降和健康水平的提高，市场上老人日多，少儿日少。这意味着以满足老年人需要为目标的产品和服务增长，而以少儿为目标的产品和服务减少。例如，为了对付 70 年代婴儿数量的不断减少，约翰逊和约翰逊公司（Johnson & Johnson）就推出广告，将婴儿香波推向老年人。

第三、收入分布。一国财富和收入的分布状况对其人口的购买力有深刻影响。在某些国家特别是发展中国家，少数人占有大量财富和收入。结果是大多数人无钱购买很多产品或服务。

（3）心理因素。心理研究是分析现有买者和有希望的买者的个人特性和生后方式。研究的因素包括物质活动、强迫主义、保守主义、权力主义、追求意识和买者欲望。

（4）消费者行为。有关消费者行为的资料包括消费者的利用率、利益期望、产品意识、最终用途、品牌忠心以及对营销因素（价格、质量、服务、广告、促销）的敏感性。

三、资源来源：供应商、贷款人、劳动力

跨国公司需要从供应商、贷款人和劳动力市场获得必要的原材料、设备、资金、劳动力以及其他资源。企业的平稳运营和长期生存有赖于企业与其资源来源渠道建立依赖关系。良好的关系至关重要，特别是当企业有特殊要求的时候，如优惠价格、优惠贷款、迅速交货、超出常规的过大过小数量。跨

国公司必须评估这些关系的强度。

成功的企业需要吸引和保留一批称职的雇员。直接环境中的人工要素的特性极大地影响着企业的人事政策（如招募、甄选、提升等等）。许多因素影响着跨国公司对所需人力资源的评估，其中有东道国有关雇用本国人和外国人的政策、当地就业率、所需知识与技能的可供性、当地工资水平以及本企业作为雇主的声誉。

除了与供应商、贷款人和劳动力资源之间的直接关系以及在这些资源的成本和可供性方面讨价还价的能力外，跨国公司经理还必须仔细研究资源可供性和成本的长期趋势，评估原材料、配件、能源、资金和劳动力的长期成本和可供性。

第五节 环境与跨国经营企业效率——法默—里奇曼模型

美国印地安那大学教授法默（R. N. Farmer）和洛杉矶地区多伦多阿尔尼亚大学教授里奇曼（B.M.RichTman）以对有关跨国经营的重大影响因素所作的深入系统的分析为基础，提出了一个描述跨国经营企业的效率是如何形成的跨国经营模型（见图 2—3）。

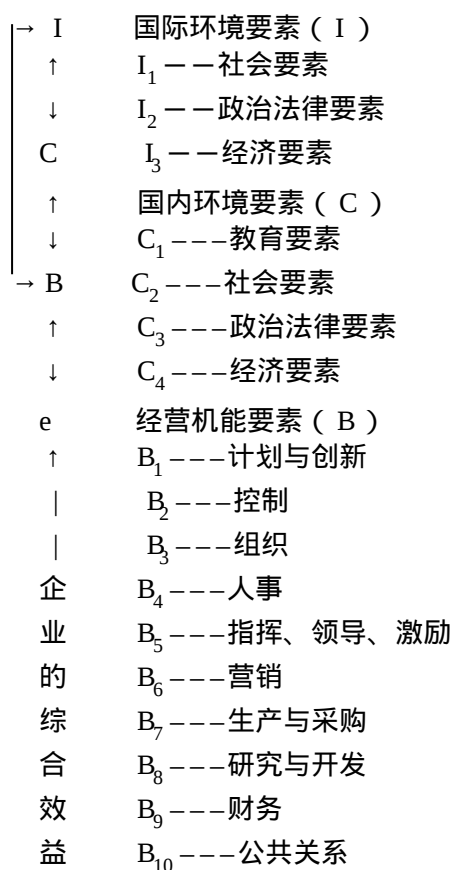


图 2—3 法默—里奇曼跨国经营企业效率模型

一、法默—里奇曼模型的基本原理

该模型的基本原理包括三个方面：

第一，企业的效率是环境因素和经营机能的函数。环境是决定企业效率的外在条件，经营机能是决定企业效率的内部条件。因此，环境因素不同，经营机能不同，企业的效率也就不一样。

表 2—4 环境因素与经营机能关系矩阵

	C ₁	C ₂	C ₃	C ₄
	1 6	1 9	1 6	1 8
B ₁ 1	× ×	× ×	× ×	× ×
2				
:				
:				
:				
12				
B ₂ 1				
:				
:				
:				
:				
B ₁₀ 1				
:				
:				
6				

× 表示外部因素对经营机能要素的直接影响。例如：

$$B_{11} = f(C_{14}, C_{21}, C_{23}, C_{24}, C_{25}, C_{26}, C_{27}, C_{28}, C_{29}, C_{31}, C_{33}, C_{35}, C_{36}, C_{37}, C_{42}, C_{43}, C_{44}, C_{45}, C_{46}, C_{47}, C_{48})$$

第二，环境因素是经营机能的影响者。环境因素不仅对经营过程直接发生影响，而且通过对经营机能的作用来对经营过程发生间接影响。环境因素对经营机能的影响作用是很复杂的，经营机能的每一要素都可能同时受到各种环境因素的影响。例如，经营机能中有一构成要素是企业的目标及其实现形式，它就受到环境因素中特殊经营人才的培养，各种社会因素、政治法律因素和经济因素的影响。

环境对经营机能的影响可用表 2—4 中的 C—B 短阵表示。

表 2 — 5 国际环境要素与国内环境要素关系矩阵

国际环境要素 (I)	一国国内环境要素 (C)			
	C1 1 6	C2 1 9	C3 1 6	C4 1 8
I ₁ 1 : : 3	× ×	× ×	× ×	× ×
I ₂ 1 : : 8				
I ₃ 1 : : 3				

第三，法默和里奇曼将环境因素分为国际环境因素和国内环境因素，国内环境因素直接影响国际环境因素。在跨国经营中，首先碰到国与国之间的关系问题。这里所涉及到的各种关系就构成国际环境因素。因为各国都为主权国家，对外国人、外国公司均施予某些和本国国民截然不同的特殊规定。而一个国家对外国人和外国公司所施予的那些特殊规定，又是直接与该国内影响经营的各种因素相关的。

因此，从跨国经营角度来看，环境因素显得十分重要。这不仅是由于如果在某一个国家经营时，所面临的国内环境因素直接影响经营过程，且这些因素又同时决定了企业的素质（经营机能），从而对企业效率产生间接影响，而且是由于这些国内环境因素又在很大程度上决定了国际环境因素。因此，国内环境因素、国际环境因素与企业的经营机能三者共同作用的结果，决定了跨国经营的效率。

二、法默—里奇曼模型构成要素

1、国际环境要素

法默和里奇曼将企业经营的国际环境条件（I 因素）分为 3 大类 14 项：

I—1 社会要素

- （1）国家观念；
- （2）对外国人的看法；
- （3）民族主义的性格与程度。

I—2 政治法律要素

- （1）政治观念；
- （2）有关外国企业的法律规定；
- （3）参与国际机构和国际条约的状况；

- (4) 所属政治与经济集团；
- (5) 输出、输入的限制；
- (6) 国际投资限制；
- (7) 利润汇出限制；
- (8) 外汇管制。

I—3 经济要素

- (1) 一般国际收支政策；
- (2) 国际贸易状况；
- (3) 与国际金融机构的关系。

2、国内环境要素

国内环境要素 (C) 分 4 类共 29 项：

C—1 教育要素

- (1) 文盲率；
- (2) 专门职业、技术培训以及一般中等教育的普及程度；
- (3) 高等教育普及程度；
- (4) 特殊经营人才的开发计划；
- (5) 对教育的态度；
- (6) 教育与需求的配合程度。

C—2 社会要素

- (1) 对经营者或企业经营的看法；
- (2) 对上、下阶层关系的看法；
- (3) 各种社会组织间的和谐状况；
- (4) 对经营成果与绩效的看法；
- (5) 阶级制度与社会流动性；
- (6) 对财富和物质利益的看法；
- (7) 对科学技术的看法；
- (8) 对承担风险的看法；
- (9) 对各种变化的看法。

C—3 政治法律要素

- (1) 有关法律和规定；
- (2) 国防政策；
- (3) 外交政策；
- (4) 政治稳定性；
- (5) 政治机构；
- (6) 法律变化状况。

C—4 经济因素

- (1) 经济制度；
- (2) 中央银行体系与金融政策；
- (3) 财政政策；
- (4) 经济稳定性；
- (5) 资本市场结构；
- (6) 获得经营资源的易难程度；
- (7) 市场规模；
- (8) 社会公共设施投资。

3、经营机能要素（B）

B—1 计划与创新

- （1）企业目标及其实现形式；
- （2）利用计划的方式；
- （3）计划与计划的时间范围；
- （4）有关企业活动的计划程度与范围；
- （5）计划的变动性；
- （6）计划与决策的方法、技术与工具；
- （7）雇员参与计划的程度及其有效性；
- （8）管理者在计划过程中的决策行为；
- （9）计划信息不确定性程度；
- （10）科学方法的有效利用程度；
- （11）在特定时期，企业经营上创新与冒险的特点、程度与速度；
- （12）企业在经营上力求变化和引入技术革新的难易程度。

B—2 控制

- （1）基于职能立场所采取的战略行动与控制的基本形式；
- （2）利用控制技术的方式；
- （3）为控制目的所使用的信息反馈系统的特点与结构；
- （4）矫正错误的时机与手续；
- （5）人员控制的松紧程度；
- （6）综合控制系统的利用与未经预测而发生效果的程度与特点；
- （7）为经营服务计划所建立的控制系统的有效性。

B—3 组织

- （1）中心企业与主要附属机构的规模；
- （2）集权与分权程度；
- （3）作业的专门化或分工程度；
- （4）管理幅度；
- （5）将部门组织或活动予以分类的形式，利用咨询或服务部门的程度；
- （6）利用一般顾客与专业人员的程度；
- （7）职能权限的利用程度；
- （8）权限与责任关系中，所发生的组织上的混乱与冲突的程度；
- （9）领导集体从事决策的程度；
- （10）非正式组织运用的程度；
- （11）创造变化条件，或处理变化条件的正式组织的职能及其弹性程度。

B—4 人事：

- （1）人员雇用所采取的方法；
- （2）雇员送考与晋升所使用的标准；
- （3）评价雇员所使用的技术标准；
- （4）工作说明书的性质与利用情况；
- （5）报酬水准与福利补贴的性质和范围；
- （6）企业培训的性质、范围与所耗用的时间；
- （7）非正式的人才开发状况；
- （8）对雇员暂时解雇和一般解雇的方针与程序；
- （9）解雇成员的难易程度；

(10) 使具备必要熟练程度与能力的人员得以雇用与保留的难易程度。

B—5 指挥、领导与激励

- (1) 经营上采用权力主义的程度，或允许雇员参与程度；
- (2) 为激励管理队伍所使用的技术与方法；
- (3) 为激励一般雇员所使用的技术与方法；
- (4) 监督所使用的技术；
- (5) 意见交流的机构与技术；
- (6) 各类雇员之间的意见交流的有效性；
- (7) 为改善工作、提高能力所利用的激励的难易程度；
- (8) 个人、工作团体、部门以及企业全体的利害关系状况与目标一致性程度；
- (9) 各类雇员之间相互仰赖、协助、冲突与不信任程度；
- (10) 雇员不满、缺勤与离职程度；
- (11) 限制性的作业习惯、非生产性的团体交涉与冲突所带来的时间与精力浪费程度。

B—6 营销方针

- (1) 产品线（多样化、专业化、变化的速度与质量状况）；
- (2) 市场流通渠道与客户方位；
- (3) 定价；
- (4) 促销与主要销售重点。

B—7 生产与采购

- (1) 企业自行制造或委托其他公司制造状况，卫星工厂利用程度；
- (2) 主要原料供应商数量、特征与地点；
- (3) 主要原料采购时机；
- (4) 平均库存率（主要材料、半成品、制成品的库存量）；
- (5) 生产单位的最小、最大规模与平均规模；
- (6) 生产活动的稳定程度；
- (7) 主要产品制造中所使用的投入要素的组合情况；
- (8) 企业的基本生产工艺；
- (9) 企业自动化与机械化程度。

B—8 研究与开发

研究与开发的特点与状况（例如，产品开发与改进、新材料的利用状况、新生产工艺和技术的使用情形）。

B—9 财务

- (1) 财务调度的形式与成本（如资本、负债、长期借款与短期借款）；
- (2) 资金来源；
- (3) 资本的主要用途；
- (4) 资本的保留；
- (5) 利润分配。

B—10 企业对外关系

- (1) 与客户的关系；
- (2) 与供应商的关系；
- (3) 与投资者和债权人的关系；
- (4) 与工会组织的关系；

- (5) 与政府的关系；
- (6) 与社团的关系。

案例 DP 公司

DP 公司是总部在夏威夷的美国 CC 公司在菲律宾最大岛屿棉兰老岛的全资子公司。与许多其他发展中国家一样，菲律宾也欢迎外资企业在当地开展经营活动。

（一）业务

DP 公司的主要经营活动所在之地是 Polomolok 市，此外还有 Tupi 和 Genera Santos。这些地方都较为落后。

DP 公司的业务于 1963 年在一片 6,000 公顷的种植园上展开，现已成为世界上最大的菠萝种植和力口工企业之一，控制着 10,000 公顷的土地。其中，8000 公顷从政府机构“国家开发公司”租赁，租期 25 年，到时可通过谈判延长租期。租金依产量而定，但有一个定期审查的起点租金。剩下的 2,000 公顷来自许多农户，通过“农场管理安排合同”而承租，租期根据意愿可达 10 年，租金按起点租金外加依产量而定的额外租金来计付。生产以每三年为一周期，种后的第 14 个月到 17 个月就可摘第一批菠萝，通过对菠萝成熟期进行化学控制来维持此周期。一年之后产第二批菠萝。收下这批菠萝后，在耕整和再种植之前休闲 2—3 个月。生产罐头后的废料再施到地里，以增加有机成份和肥力。生产的劳动密集度依项目而定，菠萝栽种与收获使用更多劳动力，其他田间操作则更多使用推土机、拖拉机以及农药喷洒设施等机械化操作。

除了菠萝种植，DP 公司还有一个居世界一流的高度机械化的罐头厂。菠萝的每一部分都加以利用。如表皮就用作牛饲料和农田乳剂。公司参加了对菲律宾雇员的全面培训项目，使他们能在必司中获得晋升。

最初，公司产品全部销往美国。现在，则主要销往日美两国，部分产品销往世界其他地方。

公司拥有自我提供电力、维修和工程设施等支持性服务；拥有水处理厂处理该地区的用水；拥有纸箱厂生产本公司包装用纸箱；铺设了贯通农场的数百公里的运送垃圾道路并负责其维护保养，同时亦负责对穿过农场的一些省级公路进行养护。此外，在轮船码头还建有装备齐全的仓库；来往农场的交通亦由公司提供。工人上下班用不遮风不挡雨的敞蓬卡车在一些规定地点进行接送。

（二）雇用条件

DP 公司雇用了 9,000 名工人，其中一半从事田间操作，三分之一从事加工生产，剩下的干管理工作和一般性服务。非菲律宾固定行管人员不到 10 人，10 个行管人员都占居高位。1963 年至 1980 年间，当地人口增长很快。1963 年，尚仅 15,000 人，到 1980 年，就已达 59,200 人，翻了近四番。其主要原因是 DP 公司为当地人和菲律宾北方的外来人都提供了就业机会。有完整的工会组织，但国内部纷争而不起多大作用。此外，自 1972 年开实施军事管制，禁止“重要工业部门”的罢工。这些工业包括 DP 公司一类的出口行业。日班工作 10—12 小时，高峰期的星期天强制工作。

Polomolok 和罐头厂所在地区住房短缺拥挤。DP 公司正在进行占地 12 公顷的住房开发项目。此项目由一个房地产开发机构控制，地皮可由公司雇员购买。DP 公司向房产项目提供补贴，从而对结构质量进行控制。没能获得补贴住房的工人则必须在地租民房，房租贵且缺水无电。不过，公司在罐

头厂附近的住宅院内向中层经理们提供住房。该院年有一些 DP 公司提供了补贴的运动和娱乐设施。罐头厂北面 5 公里处的山坡上是高层经理居住区，共有 55 户，有从小学到高中的学校、高尔夫球场、游泳池、网球场和作为社区活动中心的俱乐部。少数人有自己的住房，但必须付土地租金。

与任何跨国公司一样，DP 的目标是获取利润。在菲律宾的菠萝行业，DP 面临着来自另一家跨国公司 DM 的强有力的竞争，因而经常提出的问题是能否同时服务于当地社区利益和赚钱。

（三）社区关系

DP 在全面开发 Polomolok 社区方面着实采取过一些行动。它提供了一个有 99 个床位、8 个医生和一个牙医就诊的医院。该医院在紧急情况下利用其他空间可增至 120 个床位。它也改善了当地的供水、健康、卫生、教育和娱乐设施。从 1973 年至 1979 年总援助额达 754,666 美元。DP 公司在管理、机械和工程方面的广泛培训项目使当地人能自己开业或在别处谋职。农业工人和工业工人的工资分别比法定最低工资分别高出 40% 和 55%。他们还获得住院和使用娱乐设施一类的隐形福利。1980 年平均年工资 10,170 比索（约 1.375 美元），这不足以养活中等规模家庭，也大大低于公司在夏威夷的工资水平。为防止水土流失，公司进行等高线耕植而不顺山坡耕植。DP 公司也对干枯的小河进行了改

道和疏浚。等高线按同样距离确定，在有斜坡地方使剩余的雨水通过自然水沟穿过种植园。

在 Polomolok，有这样高度机械化和现代化的工厂，却没有平整的道路，无街灯，健康医疗设施不足，垃圾和污物处理系统十分落后。虽然公司向当地政府缴纳的税款数以百万比索计，但政府部门未将之用于社区开发。此外，为了增加产量而大量施用化肥的结果是土质逐渐退化，如果 DP 公司撤离，这些土地将颗粒不收，对当地农民来讲将是废地一片。DP 公司和 DM 公司的出现打击了当地企业家进入菠萝市场的努力。他们指责该两家公司在市场上进行倾销和垄断。最后，有关 DP 公司与政府所有的国家开发公司之间签订的就 DP 公司使用棉兰老土地的转租协议作为宪法问题而提出，宪法规定了外国公司的土地占用量要限制在 1,204 公顷以下。

思考与讨论

你认为 DP 公司对菲律宾有贡献吗？

菲律宾政府要提高外国投资对当地的贡献可采取哪些措施？

你认为 DP 公司犯了哪些错误？DP 公司能够不犯在菲律宾的错误吗？

第三章 国际经济组织

第一节 国际经济组织与跨国经营

一、国际经济组织的特征

国际经济组织是近代国际社会国际关系发展的产物，其发展的经济根源是经济国际化过程中维持世界经济秩序、加强国际经济合作、合理维护和保证有关国家利益的需要。

现今世界上有 170 多个国家和地区，在这些不同主权、不同社会制度，不同经济发展水平以及抱有不同政治与经济目标的国家之间，客观存在着发生矛盾与冲突的可能，历史也大量展示了这种可能性的出现。因此，许多国际经济组织应运而生，以协调各国的矛盾，避免国际冲突，寻求和扩大国际经济合作的可能性。第二次世界大战后，国际经济组织的数量爆炸性地增长。

国际经济组织从其所涉及的地域范围来看，可分为全球性国际组织和区域性国际组织，前者管理或协调世界各有关国经济，后者则管理或协调某一地区范围内各国的经济。

从各组织的功能性来看，国际经济组织可分为三种基本类型：促进国际经济贸易合作型。这类组织主要是研究并采取某些措施解决各国共同关心的国际经贸问题和机会的机构，如世界贸易组织、经济与合作发展组织等；

管理国际货币与金融的机构，如国际货币基金组织、世界银行等；区域经济贸易合作或一体化组织，如欧洲联盟。此外，还有一些跨地区、多功能、以政治、宗教、种族等方面的联系为纽带的多国经济组织。

从组织结构来看，国际经济组织又大致可划分为以下三类：

第一类，论坛型。这类组织基本上是讨论共同问题和机会的机构，通常没有独立的或代表成员国执行决议的权威性。然而，这些机构对于将其成员国组织在一起讨论并解决许多重大问题都大有作用，如石油输出国组织。

第二类，独立权威机构型。这类机构具有独立性、权威性与权力，能执行个别国家无法完成的职能，如国际货币基金组织。

第三类，多国联合型。即联合成员国某些政治或经济活动的多国机构，如欧洲联盟。

尽管可从不同角度对国际经济组织作大致分类，但各个国际经济组织都具有其特殊之处。我们的注意力应主要放在那些对跨国公司与跨国经营活动本身有重大影响或者对其经营环境有重大影响的国际经济组织上。

二、国际经济组织与跨国经营

从跨国经营的角度来看，国际经济组织的重要作用主要表现在以下四个方面：

1、促进国际经济与贸易合作，为跨国经营创造机会

国际经济与贸易合作发展中的主要障碍是各国的不同经济状况和主权利益。要保证国际经贸合作得到健康发展，必须尊重各国主权，兼顾各国利益。国际经济组织在这方面发挥着重要作用。

首先，国际经济组织为各国就经贸发展问题提供了谈判和对话的场所。例如，联合国贸发会议从 1964 年举行第一届大会起，每四年举行一次大会，通过艰苦的谈判，达成了一系列重要的宣言、纲领和决议，其中包括《各国

经济权利和义务宪章》。关贸总协定自 1947 年以来就世界贸易领域的实质性义务和权利举行了八轮多边贸易谈判，对消除贸易壁垒、促进国际贸易与国际经济合作起了重要作用，并最终诞生了世界贸易组织。

其次，国际经济组织推动着国际经济秩序的健康化。当今世界是一个相互依赖的世界，发达国家的繁荣和发展中国家的经济发展密不可分。进行国际合作，寻求发展，是所有国家都应具有的目标和共同责任。由于历史和现实的原因，发展中国家在国际经济合作中处于不利的地位。两类国家的关系处理不当，不仅会损害有关国家的利益，而且会阻碍经济国际化进程。国际经济组织是促进合作和提供援助的有力工具。例如，1975 年第七届特别联大通过了关于《发展和国际经济合作》的决议，对国际经济合作与发展问题作了详细具体的规定，并决定成立一个负责审议改组联合国系统经济和社会部门的特设委员会，以便有效处理国际合作与发展问题。联合国贸发会议则是协调发达国家与发展中国家之间、以及发展中国家相互之间的经济合作的中心机构，讨论并通过了不少重要决议，如普遍优惠制、商品综合方案等。联合国工业发展组织、联合国粮食及农业组织、关税合作理事会、经济合作与发展组织、石油输出国组织和南太平洋论坛在这方面也都起了较大作用。

2、促进国际经济法、贸易法和发展法的逐步发展与规范化，为国际经济贸易合作建立制度与机构环境

第二次世界大战后，国际经济关系已不再是排它性的国内管辖事宜，而需要通过包括国际公约在内的国际法规来加以调整。国际经济组织在国际法的发展和完善方面所起的作用主要在于：第一，这些组织作为各国聚会的场所，为各国进行多边谈判、缔约公约创造了方便的条件。第二，参与国际法规的编纂与制定工作。国际法的编纂十分重要，因为国际法的原则和规则大多散见于各国订立的多边、双边公约，以及至于各国实践形成的国际习惯，编纂工作复杂繁重。第三，通过组织决议，这些决议在主观上表达了各国的法律观点，在客观上促使采取类似的行为，从而促进了国际习惯法的形成和发展。

国际公约主要是由联合国系统的国际组织与机构制定、由缔约国缔结来形成。其中，联合国国际法律委员会和国际贸易法律委员会主要从事全球性的国际法，包括国际经济法、贸易法的编纂工作。联合国大会一致同意通过或大多数成员国同意通过的决议是在法律上有效的文件。其他国际组织和机构也拟定和通过了大量有关经济发展领域的条约和法律文件。国际经济组织制定的这些法律性文件，成为各国从事国际经济贸易活动的行为规范。

3、稳定国际金融秩序，提供融资便利

在商品经济条件下，各主权国家不同的货币、货币政策与金融制度，在客观上妨碍着国际商品货币关系的发展，应稳定国际金融秩序而建立的一些国际经济组织在维护国际金融秩序、推动国际金融一体化方面起了很大的作用。例如，国际货币基金组织的宗旨就是稳定国际汇兑，消除妨碍世界贸易的外汇管制，在货币问题上促进国际合作，并通过提供短期贷款，解决成员国国际收支暂时不平衡时产生的外汇资金需求。还有的国际经济组织，如世界银行，本身就对符合贷款条件的国家提供优惠贷款，为企业创造了资金来源。

4、解决国际经济贸易争端，保障企业权益

除了国际法院是解决国家之间政治、领土、法律争端的司法机构外，一

些国际经济组织根据国际条约的规定也具有解决国际经济贸易争端的职能。国际组织中的争端解决机构和程序具有国际法院和一般国内法院所无法替代的职能，对国际经济发展起了重要的保障作用。例如，关税及贸易总协定在 40 年的实践中，就逐渐发展成为缔约国解决贸易纠纷和争取公正裁决的场所，解决了许多国际贸易争端。当有关国家政府在解释总协定的某项规定上产生分歧，或对一个缔约国的贸易作法是否与总协定相符而发生争端时，这些国家就可援引第 22 条进行双边磋商，如果磋商无果，可将问题提交缔约国全体处理。欧洲经济共同体根据条约规定设立了欧洲共同体法院，由各成员国政府协商一致任命的九名法官组成，负责审理和裁决在执行共同体条约中发生的争端。欧共体法院具有广泛的管辖范围和多方面的作用，成员国、个人或企业都有资格成为当事人。

限于迄今国际经济组织数目庞大，下面仅对与跨国经营密切相关的少数国际经济组织加以介绍。

第二节 增进国际经贸合作的国际组织

一、世界贸易组织

世界贸易组织 (World Trade Organization—WTO) 是于 1995 年元月成立的国际贸易组织, 其组织前身是关税及贸易总协定 (General Agreement on Tariffs and Trade—GATT)。

1、关税及贸易总协定

关贸总协定是一项关于关税和贸易准则的多边国际协定, 在世界贸易组织诞生之前长期是进行多边贸易谈判和解决争端的机构和场所, 诞生于 1947 年。成立的背景是第二次世界大战后, 主要西方国家希望设立一个国际性的组织, 在国际贸易中发挥作用, 就如同联合国在维持政治与和平方面的作用一样。1948 年, 在哈瓦那会议上拟定了一个“国际贸易组织”(International Trade Organization—ITO) 宪章。作为建立国际贸易组织的前奏和准备, 美国谈判者提出将许多双边贸易协定汇纳成一个多边贸易协定, 建议在没有现成的国际贸易规则的条件下, 应将草拟国际贸易组织宪章的商业政策规则纳入一个有关关税和贸易的总协定, 以作为国际贸易组织得到认可之前的临时措施。美国的这一建议得到了采纳, 因而关税与贸易总协定于 1947 年得以产生。只不过由于没有足够多的国家认可宪章, 国际贸易组织在法律上没被接受, 而关税及贸易总协定则成为一个事实上的国际贸易组织。

关贸总协定以市场经济为基础、以自由竞争为基本原则, 具有以下三方面的功能:

第一, 通过贸易自由化来更大限度地提高劳动生产率, 使加入自由化的各国能在经济上得到持续增长。

第二, 各成员国通过自由贸易达到更大程度的资源重新分配, 目的是为了更全面的就业。

第三、在自由贸易过程中应确保社会有效需求的不断增长。

关贸总协定的功能及其自由化原则是通过 38 个条款来支持的。这 38 个条款归纳起来可概括为四个基本原则和三道防线:

(1) 无条件最惠国原则。这是其自由贸易原则的核心, 要求一个缔约国给另一个缔约国的贸易利益、优惠、贸易特权或豁免必须无条件地给予其他所有缔约国。最惠国待遇原则主要适用于三个方面: 一是与进出口贸易相关的关税和费用; 二是某国确定的关税税率, 应普遍适用关贸总协定的所有成员; 三是进出口规章制度与手续。

(2) 国民待遇原则。国民待遇是指从缔约国进口的产品在税收与法规上享受与本国产品同等的待遇。总协定规定, 缔约国在税收和费用方面, 不应进口产品征收高于本国产品的税收和费用; 进口产品在销售、推销、购买、运输、分配或使用等方面的全部法令、条件和规定应不低于相同的本国产品的待遇。一句话, 进口产品在交纳关税之后, 其他一切税费都应同本国产品一样, 否则就是歧视进口产品, 并违反国民待遇原则。

(3) 关税减让原则, 这是指缔约国大幅度地、普遍地降低进出口关税总体水平, 尤其是高关税, 使关税不能形成国际贸易的壁垒。经过关贸总协定主持的七轮关税减让谈判, 关税平均降低 28%, 涉及到约 10 万项商品目录, 发达国家的平均关税已由 40% 降至 4—5%。

(4) 消除数量限制原则。此原则要求成员国在原则上除了征收关税外,

不能使用进口配额、进口许可证或禁止进出口等手段。在万不得已而使用许可证制度时，必须透明、公平、简便。

如果关贸总协定只包括以上基本原则，那就是一个非常自由的框架，若没有其他条件限制，就会出现总协定中大国吃小国的现象。为此，总协定又在此四条自由贸易原则之外，另设三道防线：

（1）保障条款——紧急限制措施。它允许一个缔约国在履行自由贸易规则时，若发生外国产品大幅度地涌进本国市场，使国内相关工业受到严重损害或威胁时，该国有权采用紧急限制措施，在一定的时间和范围内减少外国产品进口。

（2）反倾销反补贴权利。倾销是企业为了占领某外国市场，不惜血本，以低于成本或国内价格的手段，向外国销售商品。补贴则是政府出钱，补贴外销产品。这两条都有违总协定所需要的自由贸易与公平竞争原则。总协定规定了衡量标准，受害国可以用国际公认的标准来衡量，对倾销或补贴的外国产品征收相当于倾销幅度或补贴幅度的反倾销税或反补贴税。

（3）针对发展中国家的照顾条款。这包括以下三方面：一是发展中国家在与发达国家关税谈判中，可以不实行对等减让；二是发展中国家可适当保护其幼稚工业，对此行业的外国产品进口加以严格限制；三是在国际收支不平衡的情况下，发展中国家可以实行严厉的进口限制措施。

2、世界贸易组织

关贸总协定同时作为多边贸易谈判和协调争议的场所，自缔约以来，进行了多轮谈判，最后一轮的乌拉圭回合谈判的结束达成了 40 多个最后协议，其中有一个协议就是要求建立一个拥有更为严格执法权力的常设的世界贸易组织。

世界贸易组织的成立一方面是由于国际经济形势发展的新需要，另一方面是原有关贸总协定存在不足。自 80 年代末期起，国际经贸体制发生了迅猛变化，东欧计划经济国家改革导致其经济与贸易政策的快速调整，推动着总协定增进市场制度并提高其有效性的作用；总协定成员国数目激增，主要发展中国家均已成为成员国，它们希望强化多边体制，以对抗其进入发达国家市场时可能遭到的片面报复措施；随着世界区域联合的兴起，除非贸易体制能有实质性的强化，强大区域集团间的冲突难免出现。从关贸总协定本身来看，它只是一暂时适用的协定，缺乏适当的组织框架；关贸总协定的多回合谈判诞生了许多个别协定，这些个别协定签字国不等，与总协定关系模糊；关贸总协定争端解决程序散见于总协定和个别协定中，难以形成全盘性和实效性的多边争端解决程序，缺乏一个全球性的监督机构来确保规范的有效实施。因此，设立世界贸易组织，统辖关贸总协定和各种非关税守则、知识产权协议和服务贸易总协定，统一处理贸易争端，并对各成员国贸易政策进行评审，就是一种历史的必然。

世界贸易组织的基本功能包括：强化世界贸易组织协定、多边贸易协定的履行、管理和运作；作为成员国之间进行多边贸易协商的论坛和执行部长级决议的机构；负责处理国际贸易争端；负责贸易政策检查评审；

与国际货币基金组织和世界银行集团进行密切合作，促进全球经济政策的协调一致。

世界贸易组织的主要机构有：部长会议：由成员国代表组成，每两年至少举行一次，执行世贸组织的各项功能，对多边贸易协定的任何事务进行

决策； 理事会：由所有成员国代表组成，视需要召开会议，在部长会议休会期间代为执行其职权。理事会下设商品贸易理事会、服务贸易理事会以及
与贸易有关的知识产权理事会。 秘书处：负责世界贸易组织的日常业务，
秘书长由部长会议任命。

二、经济合作与发展组织

经济合作与发展组织（Organization for Economic Co—Operation and Development—OECD）简称经合组织，是协调欧美各国经济政策的机构，成立于1961年9月30日，总部在巴黎。

经合组织成立的背景是战后美国对欧洲经济复兴的支援。1947年6月5日，美国国务卿马歇尔提出援助欧洲经济复兴计划（即“马歇尔计划”）。同年7~9月，英法等16个欧洲国家在巴黎举行会议，决定接受该计划。次年4月16日，西欧十几个国家成立了“欧洲经济合作组织”。50年代后期，随着欧洲经济的复兴和各国经济联系的加深，西方迫切需要一个协调欧美各国经济政策的机构，故该组织于1960年12月14日同美国、加拿大共同签署了《关于经济合作与发展组织公约》，决定将欧洲经济合作组织改组为“经济合作与发展组织”。

经合组织的宗旨是，各成员国在维持财政稳定的同时，实现最高经济增长和就业以及对世界贸易的发展“有所贡献”。其工作范围十分广泛，主要包括： 推进各国经济合作政策：为成员国制定经济政策作出详尽的经济分析和短期预测；检讨各成员国经济政策与经济状况；促进国际贸易收支和国际货币政策合作；对经济困难进行分析与咨询；审查长期经济结构与资源分配，协调中期经济增长；发布国际标准的经济统计数据。 推进能源合作：制订各国石油进口限额；制订长期性保护能源合作计划；系统提供国际石油与能源市场资料；改善石油生产国与消费国之间的关系； 鼓励各国相互合作，进行核能源的和平使用、保护与开发。 制订组织内各国的一致发展方针，促进对发展中国家的交流、援助，推广发展中国家的商品向其他国家进口。 促进自由贸易：抑制贸易保护主义；改善多边贸易制度；促进发展中国家与发达国家的贸易关系；取消出口信贷及限制私营贸易等恶性竞争；促进商品政策合作，维护生产国和消费国的利益； 鼓励资金的自由国际流动，改善国际金融市场，促进国际投资，为跨国公司制定基本经营原则并为之争取平等待遇；促进各国税务管理合作；制订保护消费者权益的政策；制订海上运输共同遵守的原则。 促进教育、就业、分配水平的提高与合理化。进行环境保护分析与政策制定，研究解决国际污染的方法。 促进城市发展与规划合作。 研究制订科学、技术与工业发展政策。此外，还包括推进农业及渔业的发展。

经合组织的主要机构有： 由各国代表组成的理事会。它是该组织的最高权力机构，对该组织有关政策的所有问题负责，其决定和决议都必须得到所有成员国的一致同意。理事会分为常驻代表级会议和部长级会议。 执行委员会。每年由14名选派的代表组成，负责筹备理事会并向理事会提供建议和草拟文件；根据理事会的指示联系各部门的工作；召开特别会议，讨论相互关联的经济问题。 委员会，负责制订每年工作大纲，呈理事会通过；在需要时设立工作和专家小组，协调执行计划细则。 秘书处。它是经合组织的最高行政机构，由成员国选派人员组成，负责筹备理事会及其他部门工作

并施行理事会决议。由各成员国选派的经济大使组成的国家代表团。辅助机构，主要是一系列专业委员会，如经济政策委员会，经济与发展检讨委员会，国际投资与跨国企业委员会、资金流动与无形交易委员会等。

经合组织的成员国包括，澳大利亚，奥地利、比利时、加拿大、丹麦、芬兰、法国、德国、希腊、冰岛、爱尔兰、意大利、日本、卢森堡、荷兰、新西兰、挪威、葡萄牙、西班牙、瑞典、瑞士、土耳其、英国和美国。

第三节 国际金融组织

一、国际货币基金组织

国际货币基金组织 (International Monetary Fund—IMF) 于 1945 年 12 月正式成立，成立的背景是战后稳定国际货币金融的需要，1947 年成为联合国的专门金融机构，总部在华盛顿。我国是创始成员国之一，于 1980 年 4 月 17 日恢复合法代表席位。

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的时候，向该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不平衡的问题。所以，国际货币基金组织宣布它的宗旨是：“促进国际货币合作，便利国际贸易的扩大和平衡发展；稳定国际汇率，避免竞争性的货币贬值；消除妨碍世界贸易增长的外汇限制以及通过贷款调整成员国国际收支的暂时失调。”“在部分保障下，以基金的资金暂时供给成员国，使之有信心利用此机会调整国际收支的不平衡，而不采取有害于本国的或国际繁荣的措施。”

国际货币基金组织的资金主要由成员国按规定份额 (quota) 认缴。份额制度是该组织的重要特征。成员国的投票权和借款权的大小均由份额的多少来决定。该组织分摊给成员国份额的多少，主要是根据该国的国民收入、资金外汇储备的数量以及进出口额等经济指标来确定的。每个成员国应向基金组织认缴为数额与份额相等的款项，其中 25% 必须以“特别提款权”或外汇缴纳，75% 可以本国货币缴纳。基金总额每五年核定一次。此外，该组织还向富裕成员国协商筹措借款。1962 年 10 月 24 日生效的“十国集团”的“借款总安排” (General Arrangement to Borrow)，是第一次这类资金来源。

根据规定，国际货币基金组织的成员国有提款权，即有权按所缴份额的一定比例向组织借用外汇，以满足各国平衡国际收支的需要。基金组织提供的这些贷款的基本特点是：只向成员国的财政部、中央银行、外汇平准基金组织或其他类似的财政金融机构提供贷款；贷款用途限于解决成员国国际收支不平衡，用于贸易和非贸易的经常项目支付；贷款额度受成员国缴纳份额的限制，与其份额大小成正比例；贷款采取由成员国用本国货币向基金组织申请换购外汇的方式。基金组织一般不称借款，而称购买 (Purchase，指用本国货币购买外汇) 或提款 (Drawing，指成员国有权按所缴纳的份额，从基金组织提用一定的资金)。成员国还款时，以黄金、特别提款权或外汇买回本国货币，一般称为购回。

基金组织根据不同的需要，有以下几种贷款方式：

(1) 普通贷款 (Normal Credit Tranches)。这是国际货币基金组织最基本的一种贷款，用于解决成员国一般收支逆差的短期资金需要，期限 3~5 年，利率随期限而递增，从一年期的 4.375% 增到 4~5 期的 6.375%。

普通贷款实行按不同额度区别对待的政策，把成员国可借用的份额，分成以下几个不同的部分 (Tranche)。储备部分贷款，为成员国份额的 25%，可自由动用，不需特殊批准；第一档信贷部分贷款，为成员国份额 25~50% 之间的部分，条件比较宽松。高档信贷部分贷款，指超过份额 50% 的贷款，包括第二信贷部分贷款 (份额的 50~75%)、第三信贷部分 (份额的 75~100%) 和第四信贷部分 (份额的 100~125%)。

(2) 中期贷款 (Extended Facility)。当成员国由于生产、贸易、价

格上的结构失调，或者由于经济增长缓慢而造成严重国际收支困难时，可申请此项贷款，以得到较长期的资金援助，从而实施一项克服经济困难的计划，包括加强货币和财政措施，采取适当的贸易和外汇政策等。此项贷款期限为4~8年，利率由一年内的4.375%递增到6.875%，贷款最高额度可达份额的140%，但此项贷款与上述普通贷款两项总额不得超过缴款份额的165%。

(3) 出口波动补偿贷款 (Compensatory Financing Facility or Compensatory Financing of Exporting Fluctuations)。这是为初级产品出口国设立的一种专用贷款，贷款额度不得超过份额的100%为限。借款条件是出口收入减少是暂时性的，也是成员国不能控制的。贷款期限为3~5年。

(4) 缓冲库存贷款 (Buffer Stock Financing Facility)，主要用于帮助初级产品出口国为稳定国际市场上初级产品价格而建立国际缓冲库存中的资金需要，最高额度为成员国份额的50%，期限3~5年。

(5) 补充贷款 (Supplementary Financing Facility)，亦称为韦特文基金 (The Witteveen Facility)，帮助成员国解决巨额国际收支逆差。当成员国面临严重国际收支逆差，需要数量更大、期限更长的贷款时，方可申请这种贷款。资金由6个石油输出国和8个发达国家提供，贷款总额为77.84亿特别提款权，贷款期限3.5~7年，贷款利息率相当于基金组织借入资金的利息率再加0.2%~0.325%的利差。

(6) 信托基金 (Trust Fund)。该基金设立于1976年元月，是基金组织将其持有黄金的1/6 (2,500万盎司) 按市价分4年出售，以所获利润而建立。该基金以优惠条件向较穷的发展中国家提供贷款，借款利率为0.5%，贷款期限为10年，贷款从支付后第6年起至第10年的5年内分期偿还。

1978年4月1日，国际货币基金组织开始执行经第二次修改了的基金协定条款。该条款主要包括：改变基金份额缴纳办法，取消缴纳黄金的规定；为绝大多数成员国大量增加基金份额，扩大特别提款权持有者范围和使用范围；取消固定汇率制，实行管理浮动汇率；汇率和特别提款权均不与黄金挂钩。

国际货币基金组织的主要机构有：理事会：最高权力机构，由成员国派正副理事长各一名组成，各国一般由本国的财政部长或中央银行行长担任基金理事会的正副理事长。理事会每年9月举行一次会议，主要职权是批准接纳新成员；批准基金份额；监督成员国货币平价的变动；决定成员国退出基金以及讨论决定有关国际货币制度的重大改革。执行董事会：负责处理日常业务，由22名执行董事组成。总裁，由执行董事会推选，负责基金组织的业务工作，任期5年，可连选连任。

国际货币基金组织有一系列出版物，对跨国经营企业有重要参考价值。其中主要有：《国际金融统计》、《国际收支年鉴》、《贸易指南》、《政府金融统计年鉴》、《兑汇限制年度报告》、《国际货币基金组织年度报告》、《年度会议概编》、有关各个国家情况研究的《国际货币基金组织职员论文》以及季刊《金融与发展》等。企业界可以根据这些资料研究各有关国家经济、金融、外贸等方面的形势和发展动态，为企业跨国经营决策与管理服务。

由于国际货币基金组织的根本宗旨是促进国际货币合作与汇率的稳定，促进国际贸易的扩大和均衡增长，因而其活动与作用的根本变化不仅直接关系到有关各国的国际贸易与国际收支，也直接关系到企业的产品与原材料的

进出口，影响到企业的资本投向、财务结构安排。汇率风险等诸多方面。

二、世界银行集团

1、世界银行

世界银行（World Bank）的全称是国际复兴开发银行（Inter—national Bank for Reconstruction and Development—IBRD），是1944年7月布雷顿森林会议之后，于1945年12月27日与国际货币基金组织同时产生的两个国际性金融机构之一，1946年6月25日开业，1947年11月起成为联合国的一个专门机构，总部在华盛顿。中国是其创始成员国之一，1980年5月恢复在该行及其附属机构的合法席位。

世界银行的宗旨是“促进生产事业的投资以协助成员国境内的复兴与建设”，“鼓励不发达国家生产和能源的开发”，“用鼓励国际投资以发展成员国生产资源的方式，促进国际贸易长期均衡的增长以及维持国际收支的平衡”等等，概括地说，就是通过提供和组织长期贷款或投资，解决成员国战后恢复和发展建设的部分资金需要。世界银行成立之初，主要职能是为欧洲国家从战时经济过渡到和平经济提供资金，以后不久，即转变为主要向亚、非、拉发展中国家提供资金。

世界银行的资金来源有三条：第一，成员国认缴的股金，其中又分为实缴股金和待缴股金两块，前者是成员国参加时必须缴纳的，目前这一部分只约占全部认缴股金的7.5%左右；后者则是世界银行因偿还借款或保证贷款（其他机构或私人贷款给成员国而由世界银行加以保证）债务而催缴时，以黄金、美元或银行需要的货币支付。待缴股金是世界银行在国际货币市场上借款的信用保证。由于成员国的全部实缴股金不到认缴股金的10%，因而世界银行的实有资本是极其有限的。第二，通过发行世界银行债券等借款途径筹资。世界银行在两种类型的市场上出售其证券。一类是直接向成员国政府、各政府机构和各中央银行出售债券和票据，一类是通过投资银行和商业银行而在公开市场上发行和向投资者发行。第三，世界银行将贷出款项的债权转让给私人投资者，主要是商业银行，取回一部分资金，以扩大银行贷款资金周转能力。此外，世界银行的利润收入也是其资金来源之一。

由于世界银行的主要资金来源是借款，因而维持良好信用等级对它至关重要。在这方面，世界银行主要采取以下措施：仅提供贷款，不进行股权投资；贷款利率随市场利率水平定期调整（低于市场利率），以保证其借款和管理费用得到补偿；只贷款给有足够信用等级的发展中国家；只向经济效益和财务效益均好的项目进行贷款；贷款国政府要对贷款进行担保；实行差额贷款，融通贷款项目部分资金需要；坚持硬通货还款。

世界银行十分谨慎避免与私人部分的借款发生竞争。因为这类竞争不仅会产生对立，而且会有碍于私人部分资金直接流向发展中国家，而后者是世界银行极力支持的。此外，为了鼓励商业银行贷款，世界银行通常对银行贷款提供保证。

按照规定，只有参加国际货币基金组织的国家，才能申请参加世界银行。世界银行的组织机构主要有：理事会：最高权力机构，由各成员国委派理事、副理事各一名组成，任期5年，可连选连任。每年秋季与国际货币基金组织一起联合召开年会。其主要职权是批准新成员国、增减银行资本、停止成员国的资格、决定银行净收入的分配等。执行董事会：由21名执行董事

组成，主要负责政策问题、办理银行的日常业务、批准贷款、选举行长。行长是执行董事会的当然主席和全行工作人员的首脑。世界银行历任行长均由美国政府指派。

进行跨国经营的企业了解世界银行的必要性主要表现在以下几个方面：

第一，世界银行每年巨额美元贷款和其他货币贷款为企业创造了向银行借款人出售商品和服务的良好机会。世行要求进行国际竞标。不过，它只负责对外宣布每笔贷款的签约，并不对贷款项目的潜在供应商发出投标邀请。这种邀请是执行贷款项目的政府或有关机构的事。因此，想对某个项目出售商品或服务的企业必须注意贷款信息发布，并与借款国的有关官员或该国驻某国使馆的有关官员接触。

第二，发展中国家的一些开发性金融机构，得到世行集团的部分资金帮助与技术支持，这些机构可向在这些国家经营或销售商品的公司提供资金来源。

第三，世界银行的仲裁中心可解决公司海外经营中碰到的困难。

第四，世界银行集团资助的项目通常是双方都拥护，例如，改善基础设施，更好的资源库存条件都给商业带来很多好处。

第五，世界银行搜集的有关一个国家、一个项目的财务、资金利用、管理能力待诸方面的信息资料往往比私人企业或外国企业获得的要更为完整而精确。此外，世界银行有系列出版物，对企业颇为重要。其中有《年度报告》、《贷款情况（季刊）》、《世界银行贷款与 IDA 信贷项目采购准则》以及《世界银行人均产值与人口图表集》等。

与世界银行贷款项目相关的还有联合国的出版物。由于一般企业特别是小企业要想将产品或服务出售给世界银行贷款项目存在程序上的困难，联合国从 1978 年开始发布采购信息。设在日内瓦的联合国经济与社会信息中心每星期出一期《开发论坛商务版》，详细载明世界银行贷款提供的主要商务机构，包括每个项目需要什么，企业如何投标等。

2、国际金融公司

由于世界银行必须维持其信用等级，贷款项目类型控制严格，这样，有许多值得贷款的项目受章程的限制不能贷款融资。为了克服这些局限性，为经济和社会发展作出更大贡献，世界银行成立了国际金融公司和国际开发协会两个附属机构。

国际金融公司(International Finance Corporation—IFC)成立于 1956 年，其宗旨是，鼓励成员国私人企业的发展，以补充世界银行的活动。因此，它专门对发展中国家特别是欠发达地区为数众多的私人企业提供贷款，而不需要政府保证。

国际金融公司具有独立的国际金融机构的性质，有自己的组织机构和工作人员，同样采取成员国入股组织形式，公司成员国必须是世界银行的成员国，但世界银行成员国并不一定都参加该公司。世界银行贷款也是公司主要的资金来源之一。此外，国际金融公司还通过其他途径筹措资金，直接的办法是使自己的贷款辛迪加化，间接的办法是帮助发展中国家从国际资本市场上吸引其他私人资本共同提供资金。

国际金融公司不仅从事贷款业务，还可以同私人企业合资经营，但投资额不超过总投资的四分之一。

国际金融公司的贷款条件并不优惠，利息率较高，基本上同市场利率不

相上下，它唯一的优点是在提供贷款的同时，还提供技术援助和进行投资。1981 年以前，贷款以美元为计算单位；由于美元贷款利息率高，借款者少，1981 年以后，公司可以用美元、英镑、马克、日元和法郎等 5 种货币进行贷款。

公司成立至今，资助项目最多的是拉丁美洲，其次是亚洲与非洲。近年来，公司制订了扩大对非洲资助的计划，特别是把撒哈拉以南非洲地区各国作为其资助的重点。

国际金融公司为企业的股权使用提供了机会。虽然国际金融公司的政策是对那些一开始就有当地资本投入或在将来某些时候可能有当地资本投入的项目进行合资，但这并不表示它不与东道国境外的资本合资，事实，这种合资项目很多，特别是在肥料、合成纤维、旅游、造纸、棉纺等行业。这些境外资本通常来自跨国公司。如菲力普石油公司（Phillips Petroleum）、AKV 尼德兰公司（AKV Netherlands）、帝国化学工业公司（ICI）、国际饭店（International Hotels）以及佩西内—构贝恩公司（Pechiney—GOBAIN）

3、国际开发协会

国际开发协会（International Development Association—IDA）是世界银行的另一附属机构，成立于 1960 年 9 月，专门向最贫穷的发展中国家提供期限较长，条件优惠的信贷。

国际开发协会没有独立的机构，其业务全部由世界银行有关部门和有关人员兼办。在组织机构上，对外是两块牌子，业务是一套人马，但两者在法律上和财务上各自独立，两者的股本、资产和负债相互分开，业务分别进行，国际开发协会不能向世界银行借款，但世界银行可以将每年净收益中的一部分无偿地拨付给协会以增加其贷款能力。

根据规定，协会成员国必须是世界银行的成员国，而世界银行的成员国并不一定都要参加协会。该机构的资金来源有三条，一是成员国认缴的股金；二是成员国和其他资助国提供的补充资金和特别补充捐款；三是世界银行从净益中拨来的赠款。

国际开发协会贷款的基本条件为：

（1）最贫穷的国家——按 1981 年所定标准，人平国民生产总值低于 796 美元者。

（2）凡在资本市场上借债信誉较低，而又不能通过其他途径取得合理条件贷款的国家。

（3）经济建设成就的大小，是取得协会贷款的一项条件。但一般因外部原因如资源和技术缺乏而引起经济成就下降时，不会因此而缩减贷款。只有因本身的失误而造成经济成就下降，才是缩减协会贷款的原因。

（4）协会贷款十分重视项目的经济效益。

与世界银行贷款相同，在 70 年代以前，协会贷款大多数用于资助基础设施方面的项目，如运输、电力等；从 70 年代开始，贷款主要用于农业和农村发展，其次是运输、电力和教育等项目。协会贷款带有援助性质，免收利息，只收 0.75% 的手续费，最长期限可达 50 年。

三、区域性开发银行

区域性开发银行是世界银行的地区翻版。目前有四个区域开发银行：非洲开发银行、亚洲开发银行、泛美开发银行和加勒比开发银行。

(1) 非洲开发银行 (African Development Bank—AFDB)。它是非洲国家合办的互助性、区域性国际金融机构，成立于 1964 年 11 月，其宗旨是：为成员国的经济和社会发展提供资金；协助非洲大陆制定发展的总体战略；协调各国的发展计划，以便逐步实现“非洲经济一体化”。银行地址设在科特瓦迪的阿比让。

非洲开发银行成员国共 75 个，非洲统一组织的 50 个独立国家均已参加。1982 年 5 月，银行理事会通过决议，欢迎非洲以外国家入股，目前已有包括中国、美国、日本、英国、德国等在内的 25 个非非洲国家参加入股。其主要机构有理事会、董事会和总裁。附属机构有非洲开发基金和尼日利亚信托基金。

非洲开发银行资金由成员国筹集。银行还同非洲内外的国际组织建立了广泛的协作关系，以便吸收区内外公私资金，解决贷款资金的需要。其业务分为普通业务和特殊业务两大类。前者完全用非洲的资本；后者是有关特殊的开发计划，可以利用非洲以外的财团的资本。

(2) 亚洲开发银行 (Asian Development Bank—ADB)。它是根据 1965 年 3 月联合国“亚洲及远东经济委员会”第 21 次大会通过的决议成立的亚太地区的国家（地区）同部分西欧北美国家合办的区域性国际金融机构，1966 年 12 月开始营业，总部在菲律宾首都马尼拉，其宗旨是从官方和私人来源筹集资金用于本地区的发展，帮助亚太成员国协调关于发展、贸易和一般经济事务方面的政策，对开发工程项目给予技术援助，并就各种开发基金在本地区的投资，同联合国及其专门机构以及其他国际国内机构进行合作。名义是亚洲开发银行，亚洲成员国仅 22 个，非亚洲成员国达 44 个（如美国、英国、法国、加拿大等）。中国是该行的成员国。

亚洲开发银行的主要业务活动是向亚太成员国（地区）提供贷款，派遣专家顾问，开展亚太经济研究等。亚行贷款分为两种：一种是普通基金贷款，期限 10～15 年，年息 7.5%；另一种是特别基金贷款，期限 25～30 年，年息一般为 1% 至 3%，贷款条件苛刻。贷款领域主要有农业、能源、运输、通讯设施、城市发展、教育与卫生等。

亚洲开发银行的组织机构主要有：理事会：最高权力机构，由全体成员组成，负责接纳新成员、变动股本、选举董事和行长、修改章程等；董事会：总管银行的业务问题，其成员由理事会选举的 12 人组成，董事会主席由行长兼任；行长：主持日常工作。

(3) 泛美开发银行 (Inter—American Development Bank—IADB)，系 1960 年根据美洲国家组织的决议成立，由拉美国家与一些西方国家合办的区域性国际金融机构，总行设在华盛顿。宗旨是：动员美洲内外资金，为拉丁美洲成员国的经济与社会发展提供项目贷款和技术援助，以促进拉美经济的发展和泛美体系的实现。

泛美开发银行资金分为三部分：正常性资金。主要用于向成员国政府和公私机构发放用于特定经济项目的贷款，年息达 8%，须用借贷的货币偿还，期限 10～25 年。特种业务资金。主要用于拉美国家经济发展计划项目，利息较低，期限较长，可全部或部分用本国货币偿还。其他资金。是较发达成员国存放该行并由其管理的款项，供发放优惠贷款。

泛美开发银行的主要组织机构有：理事会：最高权力机构，由每个成员国各委派一名理事和一名候补理事组成；执行董事会：由 12 名董事组

成，管理银行业务并对理事会负责； 行长：由理事会选举产生，在董事会指导下处理日常业务并执行董事会会议。

（4）加勒比开发银行（Caribbean Development Bank—CDB），系加勒比共同体的一个联系机构，根据 1969 年 10 月签署的协定成立，其宗旨是推动加勒比成员国经济协调发展，促进所有成员国间的经济合作与一体化，对区内最不发达成员国的需要，特别给予紧急的关注。

银行资金来源主要有自有资本、特种发展资金和其他特种资金。相应地，银行贷款包括普通贷款、特种发展基金贷款和其他特种基金贷款三种，主要用于协助成员国农业、制造业、旅游业、教育事业等方面的发展项目和区域一体化计划。

第四节 区域一体化协定与组织

自第二次世界大战结束以来，世界各国经济不仅朝国际化方向大发展，而且还显示了日益增强的区域化特征，产生了许多区域经济贸易合作或一体化组织。经济发展区域化给有关国家和企业提供了机会，也给区外企业提出了挑战。

一、区域一体化的形式与特点

区域一体化亦称区域整合或区域联合，其形式依整合程度的由低到高大致分以下几种：

（1）自由贸易区（Free Trade Area）。它是由签订有自由贸易协定的国家组成的区域贸易集团。集团各成员国之间消除贸易限制，实行自由贸易，但各成员国并不施行统一的对世界其他国家的共同关税。其中最为典型的有欧洲自由贸易区，这是由欧洲经济共同体与其他若干欧洲国家结成的自由贸易区。不过，欧洲自由贸易区的重要性由于英国、爱尔兰和丹麦三成员国于70年代中期加入了欧洲经济共同体后而大为降低。其他自由贸易区有北美自由贸易区、拉丁美洲自由贸易协会、加勒比自由贸易区和东南亚国家联盟等。

（2）关税同盟（Customs Union）。它比自由贸易区更进了一步，为两个或两个以上国家为减低或取消相互间的关税，同时对非同盟国家实行共同的统一关税税率而缔结的同盟。同盟各国的海关境界合并成统一的海关境界。缔盟的目的在于使成员国的商品在统一关境以内的市场上处于有利地位，排除非联盟国商品的竞争。欧洲经济共同体是最著名的关税同盟。第二次世界大战后建立的其他许多地区性经济集团，如中非关税与经济联盟、比荷卢经济联盟、欧洲自由贸易联盟、中美洲共同市场和安第斯条约组织等，都以关税同盟为其重要内容。

（3）共同市场（Common Market）。共同市场不仅消除了内部关税障碍（如同自由贸易区），建立了对非成员国的统一关税税率（如同关税同盟），而且在组织内建立了生产要素自由流动的內部市场。因此，在共同市场内，资本、技术与劳动力如在一国之内一样可自由流动，畅通无阻。

欧洲经济共同体设立之初就是为了建立成共同市场，但在迈向这一目标的过程中曾遇到了很大的阻力，特别是生产要素难以完全自由流动。不过，朝自由市场迈进的努力一直没有中断，并已取得很大的进展，欧共体十二国已于1992年底建立了一个拥有236.6万平方公里面积、3.46亿人口的内部统一市场，市场内部逐步取消一切有形的、技术的和财政的边界障碍，实现商品、人员、资本和劳务的自由流通。

（4）经济与政治同盟（Economic and Political Union）。以上几种组织形式在不同的程度上整合了其内部市场，但各国国民经济依然存在，且各国有着政治上的独立。经济同盟则是有关国家结成的经济政策统一化的联盟，各同盟国家原有国民经济溶进了扩大的同盟经济中。政治联盟则消除了各同盟国的政治独立，实行了政治上的联合。原来的Zanzibar和Tanganyika的政治联合就形成了现在的坦桑尼亚。

图3—1 区域一体化的形成

谋求经济与政治一体化会遇到巨大困难，包括文化上的困难，但这并不

能削弱政治经济一体化的内在动力。世界上有众多弱小的国家，某种程度的经济与政治联盟会有助于为它们创造大市场的经济性。不仅如此，即使是富裕国家，如果地盘小，也总是位于大国的阴影之下，从而降低了其发展潜力。因此，区域经济联合的重要性已为众多国家所认识。

区域整合有以下三重基本经济效果：第一，区内关税或其他贸易障碍的消除带来了区内商品甚至生产要素的自由流动，这一点对进口企业尤其有吸引力。第二，分割的小市场合并成大市场，使在小市场内难以达到的大规模生产效益得以实现。一般讲来，大市场利于大工厂生产、机器设备和制造的更大程度专门化、更长生产周期以及实现企业采购、营销与财务的内部规模经济。第三，各成员国交通、能源、通讯、金融和劳动力市场的联合带来外部经济效益。

当然，要实现更高层次的区域整合，则会遇到更多的阻力。主要原因在于：

第一，要有关国家或集团作出牺牲、妥协和大让步是很困难的，这其中涉及各方面力量与势力的较量与打算。

第二，多数发展中国家由于经济基础薄弱，经济结构相近，经济部门单一，多是出口初级产品（如矿物、石油、食品），进口工业品，因而相互之间是出口贸易上的竞争者，这就限制了它们区域一体化的深度。

第三，发展中国家基础设施薄弱，交通设施差，电力短缺，通讯落后，要实现区域经济高层次整合，必须大量投资兴建基础设施，而这些国家投资来源本身就不足，因而阻碍了区域经济一体化进程。

第四，区域一体化需要有关各国作经济调整，因为该区内某局部的经济发展必定以另一局部的经济下降为条件。每个国家都会存在某些工业部门的衰退，同时，某一地区发展，又伴随另一地区受损。政府的责任就是鼓励在受到负影响的地区发展新工业，并在主要工业区进行大量的基础设施投资。这种经济调整在具体实施上存在许多经济困难与财政困难。

二、欧洲一体化

1、欧洲一体化的组织基础

战后，西欧主要发达国家为了谋求自身政治和经济的独立、安全与发展，加强相互之间的合作，建立统一的欧洲，进行了许多区域性的联合行动，并成立了不同的区域经济组织，其中最主要的有欧洲共同体和欧洲自由贸易联盟，两者是欧洲一体化的主要组织力量。

（1）欧洲共同体（European

Community—EC）。欧洲共同体简称欧共体，是欧洲经济共同体（European Economic Community—EEC）、欧洲煤钢共同体（European Coal and Steel Community—ECSC）和欧洲原子能共同体（European Atomic Energy Community—EAEC）的总称。三个共同体原各有其独立的机构。1957年4月，法国、联邦德国、意大利、荷兰、比利时、卢森堡六国签订条约统一三个共同体主要机构，1967年7月生效实施。但三个共同体仍保持国际法上独立法人的地位，展开自己的一些专门职能活动。

在通常情况下，欧洲共同体指的是欧洲经济共同体或共同市场，它联合了西欧主要经济与工业力量，是目前世界上最大的进出口市场和区域经济合作组织，成就最为突出，并对全球性的区域合作思想产生了深远的影响。

西欧各国是现代西方文明的主要策源地，是世界上最早实现了经济发展的地区。但此地却发生了两次世界大战，给各国带来了惨重的损失。国与国之间由于争夺市场和经济资源以及因历史事件遗留下来的一些不愉快因素，种下了一些大国之间相互怨恨的种子。二次世界大战后，为了谋求和平与经济发展，欧洲一些国家的政治家提出了一些设想，其中最著名的是法国外交部长罗伯特·舒曼（Robert Schuman）于1950年提出的用经济联合而不是军事征服来统一欧洲的大胆设想。作为第一步，先解决发展欧洲经济的最根本性的问题，实现西欧各国的煤炭与钢铁的联营，这就是舒曼计划（Schuman Plan）的主旨。凡是接受这一计划的国家，必须对煤炭、铁矿、废钢铁的进出口以及与这些商品进出口有关的货币汇兑业务取消限制、提供方便。

1952年，舒曼计划生效，法国、西德、荷兰、比利时、卢森堡和意大利6国成立了欧洲钢铁共同体。这一计划的实施使6国经济发展取得了很大成效，显示了联合的重要性与作用，以及扩大与加深联合的必要性。

1957年3月25日，该6国在意大利首都罗马签订了著名而冗长的有200多项条款、旨在使进一步联合法律化的罗马条约（Treaty of Rome）。该条约规定成立欧洲经济共同体或欧洲共同市场。按照该条约，成员国在未来的12至15年的“过渡时期”内分阶段地逐步实现：

- 取消缔约国之间所有商品关税和许可限制；

- 完全统一对从非缔约国进口商品所征的关税；

- 各缔约国采取共同的农业政策；

- 合并各缔约国的运输政策；

- 消除缔约国间劳动力和资本自由流动的障碍，协调缔约国的社会捐税方面的立法；

- 缔约国的殖民地和托管地加入“共同市场”，并共同出资加以开发。

罗马条约还规定设置以下机构：

欧洲社会基金（European Social Fund），用于改善共同市场中劳工的就业机会并提高其生活水平。各国政府代表及工会联合组成辅导性委员会，以推动基金会的工作。

欧洲投资银行（European Investment Bank），从事信贷与担保业务，以调剂各国经济部门实施合作计划时所需要的资金；也对缔约国国内落后地区及各国的海外殖民地办理投资贷款，以期达到平衡发展。

部长理事会（Council of Ministers），为共同体主要决策机构，通常由成员国外交部长组成，主席由各国轮流担任，任期6个月，负责协调各国的经济政策，对共同市场的重要事务进行决策。

常务委员会（European Commission），为共同体主要执行机构，负责处理共同体的日常工作，并负责向部长理事会提出建议，起草法规，代表共同体开展国际联系和进行国际谈判。其委员由各国政府提名，由理事会任命，但不执行各国政府指令而独立工作。

欧洲议会（European Parliament），又称欧洲代表大会，为监督咨询机构，并对共同体预算拥有部分决定权。

欧洲法院（European Court of Justice），为共同体最高仲裁机构，由成员国协商任命的法官和检察官组成，职责是解释共同体的条约与法规，监督部长理事会及常务委员会的工作，审理和裁决有关共同体事务的各种纠纷。法院的裁决对各成员国来说是最后强制执行的依据，任何签字国家均有

遵照执行的义务。

经济与社会委员会 (Economic and Social Committee)，为咨询性质的机构，主要任务是向部长理事会和常务委员会提出咨询及建议。委员会的委员由部长理事会任命，委员会下面还设有农业、运输、海外领土事务、社会及组织等小组委员会。

欧共体的发展经历了几个重要阶段，第一阶段是 1958 年至 60 年代末期，建立了关税同盟并实行了共同农业政策；第二阶段是 70 年代初至 80 年代中期，除吸收英国、希腊等 6 国加入欧共体外，一体化进程基本停滞；第三阶段是从 1985 年至今，为欧共体的振兴时期，实施了包括建立欧共体统一大市场在内的许多重大举措。

欧洲共同体最初的成员国是法国、联邦德国、意大利、荷兰、比利时和卢森堡。1973 年英国、爱尔兰和丹麦加入。1981 年 1 月希腊加入。1986 年 1 月 1 日葡萄牙和西班牙加入。

(2) 欧洲自由贸易联盟 (European Free Trade Association—EFTA)。欧洲自由贸易联盟即“小自由贸易区”，其成立的最主要原因是为了对付日益强大的欧共体。1959 年 11 月，在英国的倡导下，奥地利、丹麦、挪威、葡萄牙、瑞士、英国、瑞典 7 国在斯德哥尔摩举行会议，通过了《欧洲自由贸易联盟草案》。次年 1 月 4 日，此 7 国在同一地点正式签订了《建立欧洲自由贸易联盟公约》(亦称《斯德哥尔摩公约》)，1960 年 5 月 3 日公约生效，“欧洲自由贸易联盟”在日内瓦正式挂牌成立。

欧洲自由贸易联盟的宗旨是在联盟区域内实现成员国之间工业品的自由贸易和扩大农产品的交易；保证成员国之间的贸易在公平竞争的条件下进行；发展和扩大世界贸易并逐步取消贸易壁垒。

随着形势的发展，联盟已逐步突破《斯德哥尔摩公约》的设想，不仅把某些加工农产品纳入免税范围，而且加强彼此经济协调，着手在有关消除非关税壁垒和缩小成员国间经济发展差距等方面开展活动，有关经济和货币金融政策问题的协商也扩大了。1972 年，联盟同欧共体达成协议，建立一个包括联盟和欧共体所有国家在内的欧洲自由贸易区。

欧洲自由贸易联盟现有 7 个成员国：奥地利、冰岛、挪威、瑞典、瑞士、芬兰和列支敦士登。

2、欧洲联盟、欧洲经济区与欧洲协定

欧洲国家的一体化已取得了举世瞩目的进展，正在逐步实现欧共体执委会主席雅克·德洛尔于 1990 年初提出的三个同心圆的设想：内环是欧共体 12 国，建成统一大市场并实现经济货币联盟与政治联盟；中环是欧洲自由贸易联盟 7 国，加强与欧共体密切合作，在欧共体建立统一大市场的同时，建立欧洲经济区；外环是东欧诸国和位于欧洲边缘的土耳其、马耳它、塞浦路斯，通过发展经贸合作关系建立起联系国制度。这是一个以欧共体为核心、囊括所有欧洲国家的多层次一体化结构战略构想。

(1) 欧洲联盟。1991 年 12 月 9~10 日，欧共体 12 国领导人在荷兰城市马斯特里赫特举行了共同体第 46 届首脑会议并达成协议，签署了《经济与货币联盟条约》和《政治联盟条约》。两个条约的签署，标志着欧共体一体化建设进入了一个新阶段。

《经济与货币联盟条约》确定了本世纪末欧共体经济一体化的目标和步骤。最终目标是在密切协调成员国经济政策和实现欧洲内部统一市场的基础

上，形成共同的经济政策。即实行单一的货币（欧洲货币单位）；制定统一的货币兑换率；建立一个制定和执行欧共体货币政策的欧洲中央银行体系。这些目标计划分三个阶段实现：

第一阶段（1990年7月1日至1993年底）：实现所有成员国加入欧洲货币体系汇兑机制；实现资本自由流动；协调各成员国之间的宏观经济政策，并建立相应的监督机制。

第二阶段（1994年1月1日至1997年）：进一步实现各成员国宏观经济政策的一体化，特别是协调和监督各成员国中央银行的运作；建立独立的欧洲货币机构，作为欧洲中央银行的前身，以协调和监督各成员国中央银行的货币政策和外汇储备，但该机构不能直接干预成员国中央银行的运作。

第三阶段（1997年至1999年1月1日）：实行统一的欧洲货币和建立独立于各成员国政府之外的欧洲中央银行。

欧洲《政治联盟条约》则对欧洲政治联盟条件作了规定，包括共同的外交政策、共同的防务政策、共同的社会政策、以及进一步扩大欧共体超国家机构的权力。

1992年，欧共体统一大市场建立，主要行动包括：消除非关税壁垒，措施包括统一产品标准和技术标准，简化海关手续，建立税务清算手续等；

实行人员的自由流动；开放共同劳务市场，允许金融、交通运输、保险等服务业进行跨国界服务，共同体内部发放统一的营业许可证；实行金融一体化和资本自由流动。这样，欧共体12国就形成了一个拥有236.6万平方公里面积、3.46亿人口的统一市场。

到了1994年，形势又有了新的发展，奥地利、瑞典、挪威和芬兰与欧洲联盟签署协议，确定于1995年1月1日正式加入欧洲联盟。至此，欧洲联盟成员国已增至16个，使统一大市场向北扩展。

（2）欧洲经济区。1991年10月22日，欧共体与欧洲自由贸易联盟在卢森堡正式签署了欧洲经济区协定。根据该协定，从1993年1月1日起，欧共体12国与欧洲自由贸易联盟7国建立一个北起冰岛，南至希腊，有3.8亿人口，占世界贸易43%的世界上最大的自由贸易区。

欧洲经济区的基本特征是：在区内成员国之间实行商品、人员、资本和劳务的自由流动；欧共体统一大市场的法律体系成为欧洲经济区的运行基础；欧共体和欧洲自由贸易联盟双方暂时保留各自现行的农业政策，但逐步放开农产品市场；在汽车过境运输和渔业市场等问题上做出双方可接受的安排；欧洲自由贸易联盟每年拿出24亿美元作为协调发展基金，以贷款或赠款的形式援助欧共体经济发展相对落后国家（西班牙、葡萄牙、希腊、爱尔兰）；欧洲经济区法律方面的分歧将根据不同情况，分别由欧共体法院、欧洲自由贸易联盟和欧洲经济区联合委员会处理解决。

（3）欧洲协定。欧共体与波兰、匈牙利、捷克和斯洛伐克于1991年12月6日签署了“欧洲协定”，此三国成为欧共体的联系国，从而为今后加入欧共体铺平了道路，这也标志着欧共体首次突破了西欧一体化的传统概念，为最终实现欧洲统一的目标迈出了历史性的一步。

根据欧洲协定，在大约10年的东欧国家经济体制转轨期间，在欧共体与波兰、匈牙利、捷克和斯洛伐克之间建立一个自由贸易区。这一计划分两步实施：在前5年，欧共体国家对东欧三国商品大幅度减免进口关税，放宽限额；在后5年，东欧三国对欧共体国家大幅度开放市场。

三、美加墨自由贸易区

美加墨自由贸易区系根据美国、加拿大和墨西哥三国于 1992 年 8 月 12 日签署的《北美自由贸易协定》(NAFTA) 于 1994 年正式启动。根据协定, 三国将在 10 年至 15 年的时间内逐步取消进口关税和其他非关税壁垒, 建立一个横跨整个北美大陆、拥有 3.6 亿人口、年生产总值近 65 亿美元的北美统一大市场。

《北美自由贸易协定》包括总则和商品贸易、劳务、投资、知识产权、政府采购等有关分则, 在汽车、农产品、纺织品、能源、运输、文化及环境等较为棘手问题上还专门列了细则加以说明, 其宗旨是废除贸易壁垒, 实现公平贸易; 保护知识产权, 增加各自的投资机会; 建立调节三方间贸易冲突的机制以保证贸易自由化进程的顺利进行, 发展各方面的区域性经济合作。该协定的基本内容包括: 三国间的进口关税的 65% 将立即免除或在 6 年内免除; 墨西哥将在 4 年至 8 年的时间内取消汽车及轻型卡车的进口贸易障碍; 美国将取消对墨西哥纺织品的进口配额。 开放金融市场。墨西哥将在 7 年内取消对美加银行以及保险公司的限制, 10 年内取消对证券公司的限制, 各国对北美金融公司给予国民待遇。 放宽对外资的限制。墨西哥将在大多数领域平等对待美加公司, 到 1996 年允许外资拥有 100% 的股权。美国和加拿大也进一步放宽对墨西哥资本的限制, 允许它在大多数领域投资, 并给予适当的优惠条件。 在产品供应和服务方面, 实行公开招标, 美国和加拿大公司可与墨西哥公司享受同等待遇。 三国严格遵守国际知识产权保护法的规定。

北美自由贸易区是迈向“美洲大陆经济圈”的第一步。从贸易区成立后的形势来看, 建立美洲大陆经济圈的可能性是很大的。1994 年 5 月, 美国政府重申把自由贸易协定成员国扩展到拉美其他国家。智利被列为首批谈判加入该协定的国家。1994 年 12 月日, 美国发起邀请美洲 34 个国家首脑在迈阿密聚会, 一致同意建立美洲自由贸易区, 确定 2005 年为谈判达成美洲自由贸易区的最后期限, 并通过了原则宣言和行动计划。

四、亚太经济合作组织和东南亚国家联盟

1、亚太经济合作组织 (APEC)

亚太经济合作组织是一个松散的官方论坛和协调机构, 于 1989 年 11 月成立, 秘书处设在新加坡, 现有环太平洋地区成员国 18 个, 部长级会议是该组织的决策机构, 每年举行一次, 由各成员国的外交和经贸部长参加。根据 1994 年在印尼茂物举行的亚太经济合作组织国家领导人非正式会议通过的《亚太经济合作组织经济领导人共同决心宣言》, 将为在亚太地区实现贸易和投资自由化的长远目标而扩大经济合作。

2、东南亚国家联盟 (ASEAN)

东南亚国家联盟简称东盟, 成立于 1967 年 8 月 8 日, 总部设在雅加达。其宗旨和目标是: 本着平等和合作的精神, 通过共同努力来加速地区的经济增长、社会进步和文化发展, 增进地区间的积极合作和相互援助, 同国际组织和区域性组织保持紧密和有益的合作。

东盟的主要组织机构为: 部长会议, 由成员国外长组成的外长会议每年轮流在成员国举行一次例会; 由经济和贸易部长组成的经济部长会议和由

劳工部长组成的劳工部长会议则不定期地轮流在成员国举行，讨论组织内有关经济和社会合作问题。 常务委员会，负责筹备和主持召开外长会议，并执行外长会议的决议，有权代表东盟发表声明。 秘书处，为东盟行政总部。

九个常设委员会，负责研究和实施部长会议决定的有关东盟合作的规划和建议。 八个特别委员会，负责研究和处理有关东盟经济合作和对外经济关系系统中的一些特殊问题。

东盟自成立以来，在协调内部关系、加强区内外合作、发展双边和多边军事合作、加强内部文化交流等方面都起了重要作用。东盟 6 国即文莱、印尼、马来西亚、菲律宾、新加坡，泰国于 1992 年签署了《有效关税协定》并于 1993 年 1 月 1 日开始实施，准备用 15 年的时间在联盟内建立自由贸易区。1994 年 9 月，东盟第 26 届经济部长会议在泰国的清迈举行，又一致同意缩短自由贸易区内降低关税的实施期限，普通商品的减税期从 15 年减为 5 至 10 年，并自 1995 年 1 月开始，把原来未列入自由区计划的未加工产品也列入减税计划；未来 5 年内逐步把暂时不削减关税名单中的商品按 20% 的比例逐年减少；在非贸易领域的交通、通讯、基础设施方面加强合作；加强团结，共同对付西方国家出现的非经济贸易壁垒。

1994 年 5 月，东盟 6 国和越南、老挝、缅甸、柬埔寨在马尼拉举行了“东南亚十国非正式会议”，一致同意建立“东南亚共同体”，计划用 20 至 25 年的时间将东南亚共同体发展成欧洲联盟那样的地区统一机构。1995 年；越南加入东盟。

第五节 其他国际性组织

一、石油输出国组织

石油输出国组织（Organization of Petroleum Exporting Countries）简称欧佩克（OPEC），是世界上主要产油国的联盟组织，在全球能源资源紧张条件下，在世界经济舞台上扮演着重要角色。

石油输出国组织是发展中国家建立最早、影响最大的原料生产国与输出国组织，是石油斗争的产物。战后初期，西方石油垄断财团几乎全部控制了世界石油的勘探、开采、运输、提炼和销售系统，操纵着产油国的经济命脉。1959年2月和1960年8月，西方石油公司两次降低油价，使产油国遭受很大损失。这极大地增加了产油国控制和保存其自然资源的急迫感。在这种气氛下，伊朗、伊拉克、科威特、沙特阿拉伯和委内瑞拉5国的代表于1960年9月14日在已格达召开会议，宣布成立石油输出国组织，联合起来共同对付西方石油公司，维护石油收入。从此以后，该组织成员国控制了石油定价。

欧佩克的总部先设在日内瓦，后移至维也纳，卡塔尔、利比亚、印度尼西亚、阿联酋、阿尔及利亚、厄瓜多尔和加蓬也加入了该组织，使组织力量壮大起来。在1973年末1974年初，该组织内的阿拉伯成员对荷兰和美国实行了石油禁运，随后，多次大幅度提高油价。其力量的原因在于成员国的团结性以及它们控制了世界已探明的石油储量的68%左右。石油输出国组织供应欧共体84%的石油需要和日本90%以上的石油需要。

到1974年，石油输出国组织对其石油价格的控制逐渐达到了顶峰。70年代，在鹿特丹开辟了石油即期市场，1933年，原油期货开始在纽约商交所等地上市。随着石油过剩，欧佩克不再设定价格，而是跟随逐渐自由化的市场行动。

在石油输出国组织内，大会是最高权力机构，一般由成员国石油部长率领的代表团组成，负责制定总政策和确定实施总政策的适当办法，并就一切重大问题作出决定；理事会由各成员国派出的一名理事组成，负责指导和管理整个组织的工作；秘书处在理事会的指导下承担执行职能；秘书长是该组织的授权代表。

二；国际标准化组织与国际电工技术委员会

国际标准化组织（International Organization for Standardization—ISO）和国际电工技术委员会（International Electrotechnical Commission—IEC）影响到企业的技术标准和全世界千百万人的生活，其重要性越来越高。国际电工技术委员会促进电工技术各领域材料与设备的标准化，而国际标准化组织则在其他技术领域推荐标准，以利于商品和服务的国际交换。两机构总部均设在日内瓦，并在绝大多数国家设有国别机构。 —

案例 捷舒公司

1995年9月下旬的一天，秋雨霏霖，巷陌轻寒，捷舒公司赵国庆总经理站在十层楼办公室窗前，眼望前方朦胧的黛山白水，思索着近一年多来发生的不达之事。

（一）捷舒公司

捷舒公司的前身是大通市胶鞋厂，主要生产解放鞋和球鞋。计划经济年代长期一贯制的产品在改革开放后遇到了挑战。最初的挑战主要来自东南沿海地区乡镇企业和合资企业，其丰富的品种式样、较先进的技术以及灵活的行销方式使大通市胶鞋厂的产品市场越来越小，特别是城市市场几近消失，农村市场也逐渐退守到老少边穷地区，工厂亏损越来越严重。

1988年，赵国庆受命于危难之际，担任大通市胶鞋厂厂长。走马上任后，烧了几把火。一是在寻求设备改造贷款未果的情况下，将临街的办公楼腾出折资入股，与港商共建了一个娱乐美食城；二是为境外某企业进行合同生产，搞了大量的来料加工；三是千方百计地招聘了几名年富力强的科研干才，以他们为核心组建了厂研究开发科，进行技术与产品设计攻关。两年之后，厂里的情况发生了很大的变化。美食城取得了丰厚的盈利；客户在合同生产中给予的技术与管理指导使工厂的生产管理水平得到了明显的提高；研究开发科在借鉴国内外企业有关产品设计的基础上，为本企业设计出了运动鞋、休闲鞋两大系列近20个新品种。

1991年和1992年是市胶鞋厂发生重大变化的两年。该厂以从娱乐城分取的利润和以厂房作抵押取得的贷款作投资资本，在市郊红光村折资入股的土地上建了新的厂房，装备了先进的生产设备，使企业生产能力和技术水平跃上了新台阶。第二年，该厂生产的系列运动鞋和休闲鞋一炮打响，迅速在我国几个主要城市市场上占据了一席之地。

在国内市场上取得的成绩使赵国庆大受鼓舞，旋即于1992年下半年开始提前实施他的走向世界的构想，利用成本低廉、产品品种较丰富的优势，以欧共体和拉丁美洲为主要目标市场，开始向其中的英国和墨西哥等国出口，迈过了起步时的困难期后，出口订单激增，1993年出口收入已达全厂总收入的四成半。是年末，大通市胶鞋厂正式更名为“捷舒公司”。

（二）不测风云

近两年，世界经济形势发生了许多重大变化。1993年，欧共体统一大市场开始运作。美国、加拿大和墨西哥签署了北美自由贸易协定并于1994年初生效。其他地区的区域化行动也颇有来头。另一方面，历时7载的乌拉圭回合谈判终于落下了帷幕，这意味着全球贸易自由化的浪潮将再度兴起。经济国际化与区域化对企业的跨国经营活动会产生正面影响和负面冲击。捷舒公司首先迎来的却是负面冲击。

1995年初，捷舒公司对英国和墨西哥的出口产品几乎同时遭到了当地的倾销指控，被课以高额反倾销税，结果是在两地的出口市场几乎丧失殆尽，断了滚滚的国外财源。而目前国内市场的竞争十分激烈，很难一下子吸收原销往国外的产量。为了防止因积压而造成的生产梗阻，企业将产量降低了25%，出现了相应的生产能力闲置，同时，又不得不裁减了部分工人，在岗工人的工作激情也因此受到了影响。

（三）怎么办

在巨大的困难面前，赵国庆经理多次召集公司中层以上管理人员会议，以求集思广益，寻找出路。汇集各方面的意见与建议，大致有以下几种观点：

（1）通过法律途径进行申诉，指明本企业产品在国外市场售价之低是由于国内实际生产成本低特别是劳工成本低廉所致，并非是企业有意压低价格在国外市场上进行倾销。事实上，按市场汇率折算，在国外的售价扣除了有关出口运销成本后都高于国内的水平。如果有关机构能给予公平裁决，本企业极有可能胜诉，从而重新获得在英墨等国所在地区的市场，问题是诉讼需要时间和大量开支，结果尚难以预料，且同时遭受指控的中国企业有好几家，它们至今都未采取此行动，但一旦本企业花费大量人力财力与时间诉讼成功，它们都会坐享其成，本企业受益反而有限。

（2）转移出口市场。目前，企业尚有可能在中亚、非洲等地获得新的出口市场，有些国家的当地代理商已提出了一些意向。但这些地方市场容量都有限，本企业产品的价格优势在这些地方也不十分突出。

（3）在原出口市场中选择低成本国家（如墨西哥）投资设厂，组织进口替代型生产。其优点是绕过这些地方的进口限制，并为企业的国际成长摸索经验，缺点是这些地方劳工成本都高于国内，且本公司目前缺乏足够的投资资金，也无海外生产经验。

（4）退守国内市场，在调整产品组合上做文章

思考与讨论

捷舒公司眼前的困难对外向型企业的启示有哪些？

你认为捷舒公司应采取何种办法来突破目前的困境？

第四章 国际金融环境

第一节 国际货币制度

经济国际化要求有一种金融组织机构和一套国际金融制度，以便管理和调节国与国之间的金融交易，这种机构和制度就构成国际货币体系。理想的国际货币体系应是一个世界性银行和一种国际货币，但现在没有国家愿意将其货币发行和控制制度的主权交给一个国际机构。不过，各国毕竟认识到了维持稳定可行的国际支付体系是维持经济稳定性和增长的需要，并达成了许多合作安排，还诞生了国际货币基金组织。

一、金本位制

在国际贸易仅限于进口少数奢侈品的年代，结算用黄金或白银按交易发生时贵金属的市场价格来逐笔进行。但到 19 世纪，国际交易的急剧扩大要求有更好的国际支付手段，且其解决办法以不损害每个国家的货币发行主权为前提。这种制度必须是中性的和自动起作用的，以便市场力量的相互自由作用不受影响，任何国家政府也不能对之进行操纵。应这种需要而产生并迅速扩散开来的货币安排就是金本位制。

金本位制产生于 19 世纪 70 年代至 80 年代，结束于 1914 年第一次世界大战爆发。它纯系演变而来，是历史进程的产物，而不是人们设计的产物，不是国际协议的产物。

在金本位制下，一国货币按固定兑换率与黄金挂钩，即每个国家规定与一定重量纯金的价值相等的本国货币数量单位。以单位黄金价值为标准，各国货币之间的相互比价也就确定了。例如，规定 1 美元含金 23.22 谷（g），由于 1 盎司为 480 谷，则 1 盎司黄金的价格为 20.67（ $480 \div 23.22$ ）美元，美国政府可按此价格自由买卖黄金。规定 1 英镑约含金 113 谷，则英镑对美元的汇率为 $\pounds 1 = \$ 4. (113 \div 23.22)$ 。此美元数就是英镑的面值。

在金本位制下，汇率基本固定。政府通过随时准备买卖黄金来使其货币的价值与宣布的含金量相等。这样，一国对外帐户的盈余或逆差会带来黄金的国际流动，这就启动了自动调整机制。一国的持续盈余会增加该国的黄金存量和相应的货币供应，导致总体价格上升。此价格上升会带来出口下降，进口增加，直到盈余消失为止。反之，如果持续逆差，则出现货币供应减少和相反的现象。

金本位制之所以存在了 40 多年的时间，主要是因为当时具备其运行的条件，即当时经济稳定，没有受到两次世界大战那样的冲击，没有出现 30 年代的经济震荡和 70 年代那样的石油价格上涨，且现今的发展中国家在当时基本上是列强的殖民地，无人过多地注意它们与宗主国之间的收支问题，金本位主要限于西欧发达国家和美国。这些都掩盖了金本位制的局限性，使两个问题没有暴露出来。首先，黄金拥有量和货币需要量难以保持一致。随着世界收入水平的提高和贸易的增加，黄金的使用依赖于黄金供应量的增加，如此才能增加国际清偿能力。然而，黄金供应量的增加既不能操之过急，以至损坏人们对于黄金用作储备资产的信心，也不能落后于黄金需求的增加，以至金价哄抬上升，形成双重价格体系。黄金的开采量、各国经济和国际经济的增长、人们将黄金作为储存手段的心理与需要又受一系列因素的影响，从而

动摇着黄金与货币关系的基础。其次，金本位的调节机制难以充分起作用。调节机制要发生作用，需要政府遵守金本位制的规则，根据其国际收支状况调整货币供应，且各国之间相互信任。但是，国际收支顺差国家却竭力抵制通货再次膨胀，给那些期望减少逆差的国家增加了更大的困难。

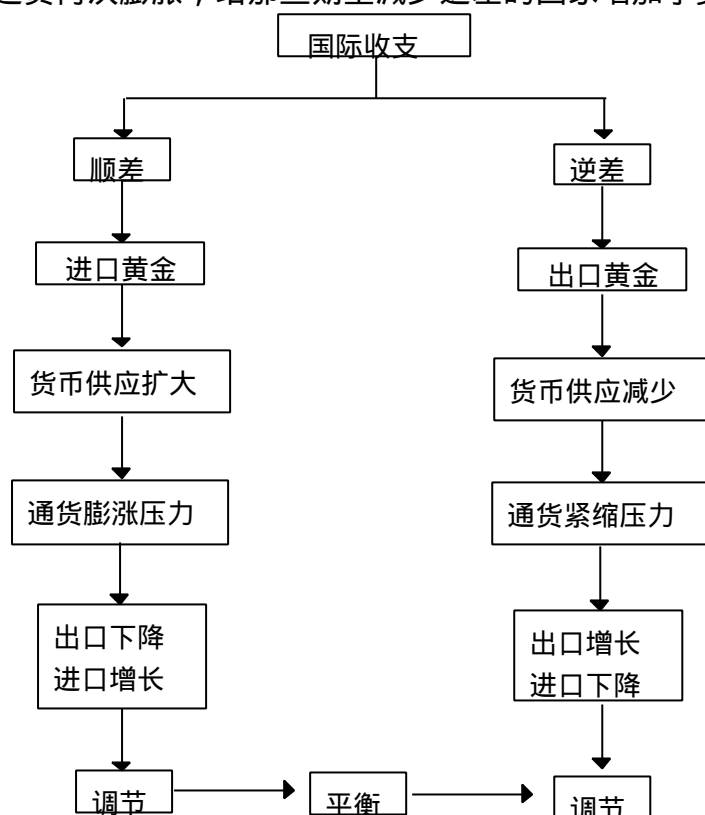


图 4—1 金本位制下国际收支的调节机制

两次世界大战改变了世界政治经济面貌，其间 30 年代的经济危机使西方各国的经济受到了巨大的冲击，终于使金本位制寿终正寝。其基本过程是，第一次世界大战后，一些欧洲国家为恢复经济，中止了黄金自由兑换，规定纸币不能随意兑换黄金，每次至少要兑换净重 400 盎司的金块，形成了金块本位制。为了节约黄金使用，除美国实行金本位制外，英法等 50 个国家实行金块本位制。在 1929~1933 年经济危机后，国与国之间的货币汇率极端不稳，各国为了各自的政治经济利益，竞相进行货币贬值，普遍加强贸易管制、外汇管制和资本控制。因经济危机而发生的金融危机波及世界，一些国家相继放弃金本位制和金块本位制。至 1936 年，金本位制全线崩溃。

二、金汇兑本位制

金本位制的崩溃，使正常的国际货币秩序遭到破坏。为了对战后国际金融和贸易关系进行计划和控制，维护世界经济的稳定和发展，1944 年 7 月在美国的新罕布什尔州的布雷顿森林 (Bretton Woods) 召开了 44 国参加的“联合和联盟国家国际货币金融会议”（简称“布雷顿森林会议”）。根据该会议的协定，成立国际货币基金组织 (IMF) 和国际复兴开发银行 (IBRD，俗称世界银行)，具体执行布雷顿森林协定，协调全球性的金融和货币关系。国际货币基金组织的主要任务之一，就是建立战后具有以下特征的以美元为中心的、纸币流通条件下的固定汇率制度：

(1) 美元与黄金挂钩, 35 美元等于 1 盎司黄金。成员国确认和有义务维持这一官价, 美国则有义务准许外国政府或中央银行按黄金官价向美国兑换黄金。这使美元享有与黄金同等的特殊地位。

(2) 其他国家货币与美元挂钩。即各会员国必须建立用黄金或美元表示的本国货币的固定平价, 市场汇率的波动幅度固定在货币平价的士 1% 以内, 各国义务进行干预, 使汇率保持稳定。

(3) 干预汇率的措施主要有调整利率、动用外汇平准基金、实行外汇管制、输出黄金或举借外债、对货币实行法定贬值或升值。

金汇兑本位制有其天然的缺陷。这种固定汇率制度的运行依靠两根支柱, 一是美元与黄金挂钩, 二是其他国家货币与美元挂钩, 建立固定比价。而二者又在很大程度上依赖于美国经济的霸主地位。二次世界大战后, 日本、西欧经济的迅速恢复和发展, 使该制度需要增加国际储备的供应。与一国中央银行不一样, 国际货币基金组织无力做到这一点。由于各种各样的原因, 黄金供应量没有大幅度增加, 而主要是靠向该体制中注入更多的美元。

60 年代美国的持续收支逆差削弱了美元作为安全资产的地位, 越南战争、通货膨胀、经济衰退、出口竞争力的下降, 使人们对美元失去了信心, 有大量美元储备的国家越来越转向黄金。结果, 美国的黄金库存由 1948 年的 240 亿美元下降到 1964 年的 150 亿美元和 1971 年的 110 亿美元。在固定汇率制度下, 美国被迫背上了或者失去其黄金储备或者改变规则的巨大调整成本包袱。同时, 当一国国际收支恶化, 大量国际游资突然撤离该国而挤兑外国货币时, 该国往往需要动用其黄金外汇储备以应付挤兑风潮和维持汇率波动的界限, 这会引起一国黄金外汇储备的大量流失。如果这样还不能使本国币值回升, 该国就可能公开宣布货币贬值, 转嫁外汇危机。一国货币贬值后, 其他国家货币也往往跟着贬值, 从而导致国际汇率制度的动荡与混乱, 对国际经济的发展产生不利的影响。此外, 国际收支困难的国家内部容易发生外汇黑市买卖, 扰乱国内金融市场。

所以, 当 1971 年 8 月 15 日美国宣布停止履行外国政府或中央银行用美元向美国兑换黄金的义务时, 美元与黄金挂钩这一支柱就倒塌了。随后, 西欧国家和日本也先后实行了货币对美元的浮动汇率, 各国货币与美元建立固定比价这一支柱也倒塌了。至此, 金汇兑本位制瓦解。

三、管理浮动汇率制

至 1973 年, 普遍浮动汇率已是既成事实。1976 年 4 月, 国际货币基金组织对其协定条款作了一些修改, 使汇率体制的变化合法化, 国际货币制度正式进入了现在的管理浮动制。

固定汇率和浮动汇率的优劣是国际货币领域一个长期争论不休的问题, 实行了管理浮动汇率制后, 这种争论仍在进行。从宏观经济层面看, 争论的焦点主要集中在哪种汇率制度更利于一个国家稳定其国内经济。基本看法是, 浮动汇率在减轻一国内部调整压力方面是有效的, 并可防止外汇储备的大量流失和国际游资的冲击。从跨国经营的角度来看, 有两个关键点, 一是浮动汇率制是否便于国际贸易和投资的扩大, 二是在这种制度之下是否容易管理国际业务。虽然没有很有力的实证资料, 但一般认为, 浮动汇率使贸易商和投资者面临更大的风险和不确定性, 从而在一定程度上阻碍跨国经营活动。也有人认为, 在两仲制度之下, 外汇的价值都会发生变化, 但在固定

汇率制下，这种变化幅度大且突然。固定汇率制给企业造成安全感的假象，从而忽视汇率监控与预测。在浮动汇率制下，企业对外汇风险更加警觉，时刻注意根据汇率变化而作经营调整。

管理浮动汇率制度是固定汇率制和浮动汇率制的折衷。从理论上讲，浮动汇率意味着货币的比价完全取决于市场供求，而不受政府的安排。但在实践上，大多数小国的货币通常钉住其主要贸易伙伴的货币，大国的货币则相互之间浮动，大多数投资和贸易流动跨越浮动汇率而进行。例如，为数众多的小国的货币钉住美元，一部分钉住特别提款权，许多西非法语国家的货币钉住法国法郎，拉丁美洲等地的一些国家将其货币与美元挂钩，但经常根据一系列指标进行调整，欧共体国家的货币则相互钉住。

管理浮动汇率制与自由浮动汇率制有两大区别。其一，在自由浮动制下，一种货币的汇率被认为大致处于其均衡价值点，即其价值反映了它所依存的基础经济因素，带来该国对外帐户的平衡。但在管理浮动制下则不是这样，干预会使汇率偏离均衡汇率。其二，在自由汇率制下，由于汇率总是能结清交易，故国家不需国际储备。相反，在管理汇率制下，抑制汇率下降时一国需要卖出储备来购进本国货币，抑制货币升值时需卖出本国货币增加储备。

在管理浮动汇率制下，国际货币基金组织的作用大为降低，主要是要求成员国报告它们的外汇安排及其变化，制止成员国进行肮脏浮动，向弱国提供改善国际收支的支持。

第二节 汇率决定

一、主要外汇制度下的汇率决定

1、自由浮动

在自由浮动制下，汇率完全由外汇市场供求关系所决定，国家不干预。下面以日本和美国为例加以说明。设美国对日元的需求有两块，一是用日元购买日本的商品和服务（如汽车），二是用日元购买日元金融资产（如日本证券）。此两块构成对日元需求的函数。日元的供给（与美元相联）则是日本需求的函数，也假设为两块，一是美国的商品和服务，二是美元金融资产，初始日元供给与需求在均衡汇率点 e_0 （每美元兑 100 日元），数量为 Q_1 日元，见图 4—2。

图 4—2 均衡汇率

假定由于美国较高的通货膨胀使日本消费者对美国商品和服务的需求下降，则带来外汇市场上日元供给减少，结果是供给曲线移至 S' 。同时，美国商品价格上升会导致美国消费者对日本商品和服务的需求增加，使外汇市场上对日元的需求增加，使供给曲线移至 D' ，最后导致需求数量的增加和汇率的提高，新的均衡汇率将为 e_1 （每美元兑 90 日元）。从美元的角度看，由于对日本商品需求的增加，更多的消费者用美元购买日元，造成美元供给增加；对美国商品需求的减少带来对美元需求的减少，其结果是美元疲软或贬值。

2、管理浮动汇率

在管理浮动汇率制下，汇率表面是依据外汇供求进行浮动，但实际上是国家利用不同手段对汇率进行不同程度的干预。干预的手段主要有中央银行在公开市场上买卖外汇、调整贴现率等。就上例来讲，美国政府可能不希望美元变疲软，因为美国企业要支出更多的美元购买日本产品，给美国造成更大的通货膨胀压力。日本政府也可能不希望日元更坚挺，因为这会导致日本出口行业失业增加。两国政府都有可能采取措施，减少日元的供求差。例如，美国纽约的联邦储备会从其拥有的外汇储备中按固定汇率售出足够的日元储备（额度为 Q 与 Q_3 之差），以维持汇率。或者日本中央银行接受美元，以便美国的消费者能继续购买日本的商品。这样，美元就成了日本外汇储备的一部分。只要美国储备吸收美元或日本愿意增加美元拥有量，汇率就会得到稳定。一旦联邦储备银行的日元用完，或者日本担心拥有美元过多而停止接受美元，货币供求的不平衡就会打破，就需要调整汇率，以减轻对日元的需求。

一旦政府干预失效，就必须调整其货币的价值。如果货币自由浮动，汇率就会根据供求关系达到合理的水平。然而，当一种货币钉住另一种货币或一组货币时，其变化通常相对于参考货币而进行，如果政府提高本国货币相对于参考货币的强度，则本国货币升值；反之，则本国货币贬值。

二、汇率决定理论

1、国际借贷说

1861 年，英国经济学家葛逊（G.J.Goshen）提出，汇率的变动是由一国对其他国的借贷所决定的。具体讲来，外汇汇率由外汇的供给与需求决定，而产生外汇供求的原因是国际间的借贷关系，如商品的输出入、股票和公债

的买卖、利润与捐赠的收支。旅游收支和资本交易等，它们产生国际收支，因而是借贷关系决定着汇率。国际借贷分为固定借贷和流动借贷，前者是借贷关系已形成但尚未实际支付，后者是已进入支付阶段的借贷，只有流动借贷对外汇的供求产生影响。如果流动债权多于流动债务，形成国际借贷出超，外汇市场对该国货币求大于供，该国货币对外币汇率就趋于上涨。反之，如果流动债务多于流动债权，形成国际借贷入超，外汇市场对该国货币供大于求，该国货币的汇率趋于下降。如果流动债权与流动债务相等，则外汇供求平衡，汇率不会发生变动。

国际借贷说建立在金本位制基础上。然而，在纸币流通条件下，通货数量的增减对汇率变动的影响也是十分显著的，这是国际借贷说无法解释的。

2、购买力平价说

1922 年，瑞典经济学家卡塞尔（Gustav Cassel）提出，在不兑现纸币流通的条件下，两国汇率的变动取决于两国货币的相对购买力，因为人们需要外币，是由于外币在外国对商品和劳务拥有购买力，而本国则对本国商品和劳务拥有购买力，一国货币与另一国货币的交换，等于一国与另一国购买力的交换，一国货币对内价值升降时，其对外价值也必然随之升降，两种货币的购买力之比也就决定了两国货币的交换比率（即汇率）。

根据购买力平价理论，两国或其中一国发生通货膨胀后，预期新汇率（单位乙国货币兑换甲国货币的数量）的计算公式为：

$$\begin{aligned} & \text{甲国货币对乙国货币的新汇率} \\ &= \text{旧汇率} \times \frac{1 + \text{甲国通货膨胀率}}{1 + \text{乙国通货膨胀率}} \end{aligned}$$

假设日本的通货膨胀率为 3%，美国的通货膨胀率为 6%，原汇率为 0.01（即 100 日元/美元），根据这一公式，新汇率约为 0.01029 美元/日元，或 97 日元/美元，即：

$$\text{新汇率} = 0.01 \times \frac{1 + 0.06}{1 + 0.03} \approx 0.01029$$

购买力平价说较好地解释了物价与汇率之间的关系，在浮动汇率制度下有一定的积极意义，但也有其缺陷。首先，我们必须假定起点的均衡汇率，且货币很少仅限于两个国家，当涉及多国货币时，用物价确定均衡汇率是很困难的。其次，汇率主要是贸易货物的函数，通货膨胀率则相对于所有商品而言的，而不管这些商品贸易与否。最后，国内物价的波动因素很多，物价的变动不一定引起汇率的变动。

3、国际费希尔效应以美国经济学家费希尔（Irving Fisher）命名的国际费希尔效应表明，两国的利率差是现汇汇率未来变化的无偏差指示器。这是由于名义利率等于实际利率与通货膨胀率之和，即： $1 + \text{名义利率} = (1 + \text{实际利率}) \times (1 + \text{通货膨胀率})$ 。在无政府干预的条件下，两国名义利率差应等于两国预期通货膨胀率差。故用两国名义利率代替购买力平价关系中的相应通货膨胀率，即可得出国际费希尔效应为：

$$\begin{aligned} \frac{\text{新汇率}}{\text{旧汇率}} &= \frac{1 + \text{甲国新利率}}{1 + \text{乙国新利率}} \\ \text{或} \quad \frac{\text{新汇率} - \text{旧汇率}}{\text{旧利率}} &= \frac{\text{甲国新利率} - \text{乙国新利率}}{1 + \text{乙国新利率}} \end{aligned}$$

如果乙国新利率相对较小，则上述公式就可简约为汇率变化率约等于两

国利率差，即：

$$\frac{\text{新汇率} - \text{旧汇率}}{\text{旧汇率}} = \text{甲国新利率} - \text{乙国新利率}$$

根据国际费希尔效应，如果美国的名义利率高于日本，美元的价值在未来将会按两国利率差下降，此下降表明美元的疲软或贬值。相反，日元的低利率将使之在未来趋于坚挺。

利率差也是决定远期汇率的最重要因素：各国不同的利率或由此产生的利率差以及远期市场上的抵补活动决定汇率的水平，即利率远期升（贴）水或预期汇率的变动率——抵补性利息平价与非抵补性利息平价——是汇率决定的基础。例如，如果美元对日元的汇率维持不变但美国的利率大大高于日本，投资者就会在美国投资。从理论上讲，远期汇率是恰好中和日美利率差的比率。如果美国利率高于日本，美元的远期汇率就会低于日元（低于幅度为两国利率差），这样，用美元表示的美国投资的收益将等于按远期汇率转换的用美元表示的日元投资收益。

4、汇兑心理说

1927 年，法国的阿夫塔里昂（Alfred Aftalion）提出，人们之所以需要外币，是因为可用之购买外国商品和劳务以满足自己的欲望，这种欲望是使外币具有价值的基础。据此，汇率决定于外汇的供求，外汇的供求又取决于人们对外汇的主观评价，而对外汇的评价又因外币对他的边际效用大小而异。影响个人对外币主观评价的因素包括对特定商品的购买力、对债务的支付能力、国际资本流动情况、外汇投机利益，外汇管制等。各人对外币的主观评价虽然不同，但在自由市场上，外汇供求将达到均衡，供求均衡时的外币价格就是实际汇率。

这种学说论述了影响汇率变动的多种因素，根据个人对外汇的主观评价，解释汇率的变动，在一定程度上符合外汇市场操作现实，例如，西方流行的汇率预期模式通常是根据从外汇市场上取得的变量和数值来推断未来的汇率，投资者和投机者也往往是根据预期来决定资金投向和数量。但把人们的主观心理预期看作是汇率决定和变动的基础，就颠倒了本质和现象。

5、其他理论。

汇率决定机制十分复杂，外汇市场在不断发展和创新，汇率决定的新理论也不断出现。产生于 70 年代的资本市场理论和 80 年代的综合市场理论作了有意义的探索。

资本市场理论是由 J·A·弗雷克尔等美国经济学家提出的，其基本观点是，汇率从本质上讲具有资产的性质，是资产的相对价格，反映着市场中的资产关系，故应由资产市场均衡条件来决定，影响均衡供求双方的一切要素都是汇率的决定力量。如果资本在国际间能完全自由流动，即不存在资本流动的限制，不存在资本交易成本，且资本也是完全可替代的话，那么，汇率仅仅由货币供求的变化决定。如果资本不是完全可替代的，则投资者会根据资产收益率迅速调整资产组合以达到其合意的水平，在实现资产市场均衡的同时，决定均衡汇率。

由美国经济学家 P·J·K·考里等人提出的综合市场理论认为，汇率在短期内是资本市场变量的函数，而在长期中则是经常项目的函数，即汇率短期由资产市场和资本项目决定，长期由经常项目决定。

第三节 外汇市场

跨国经营与国内经营的重要区别之一是涉及到不同国家的货币。在由多货币组成的世界上，跨国经营参与者需要一个将一国货币兑换成另一国货币的机制，外汇市场就是实现这一机制的机构，它是进行外汇买卖的交易场所。在外汇交易活动中，按照有无固定交易场所来区分，外汇市场有具体的外汇市场和抽象的外汇市场两种类型。前者是指有具体的、固定的外汇交易场所，外汇买卖在规定的营业时间到交易所交易，如法兰克福、巴黎、阿姆斯特丹、米兰、布鲁塞尔等外汇市场。后者是指没有具体的、固定的外汇交易场所，也没有一定的开盘、收盘时间，外汇买卖无需面对面进行，而是由从事外汇交易的银行和经纪人，通过电话、电报、电传等工具与各种外汇机构进行接触和联系来达成交易，如伦敦、纽约、东京等外汇市场。

一、外汇市场的职能与构成

外汇市场有两个基本职能：货币兑换和降低外汇风险。例如，日本汽车制造商在向巴西出口汽车时，可能用买卖双方事先商定的一种货币，如日元、美元、或巴西克鲁赛罗结帐。不论使用哪种货币，一方或双方都需要将本国货币兑换成外币或将外币兑换成本国货币。如果是用克鲁赛罗，日方卖主需将之兑换成日元。如果是用日元，巴西买主需将克鲁赛罗兑换成日元。如果是美元，则巴西买主需将克鲁赛罗兑换成美元，而日本卖主需将美元兑换成日元。外汇市场为这些货币交易提供了机制。

由于在交易和支付之间有时差，就存在一国货币的外汇价值可能出现波动的风险，这即是通常所说的交易风险或交易暴露。如果双方同意用美元支付，那么，日本卖主和巴西买主都不敢肯定在支付之日究竟要付多少本国货币或能兑换成多少本国货币。暴露的结果可能是受损或获益。日本卖主可能期望这笔出口获得正常的利润，并不想从暴露中受益，更不愿因暴露而受损。外汇市场上的远期或期货合同就可用作消除此外汇风险的手段。他可签订合同，按固定的汇率在未来交割日卖出美元，以确保货款收到时能兑换成日元的数量。

在外汇市场上，几乎所有的外汇交易都限于少数几种货币，其中最主要的是美元，此外有德国马克、英镑、瑞士法郎、日元等。相应地，也只有很少几个国家允许自由兑换其货币，限制兑换的货币在外汇市场上不起什么作用。

外汇市场规模巨大，并且越来越大。由于交易日通常开始于欧洲，最大的交易量也是在伦敦、法兰克福和瑞士。纽约市场最活跃的时间是早晨7点至9点，这时欧洲市场接近收市。

现代化通讯技术和手段将各外汇市场参与者以及世界各地的外汇市场联成了一个网络。可以说，除了地点和时间差以外，现在已是一个单一的世界性市场，各主要外汇市场按照世界时区的差异，相互衔接，形成了一个全球性的昼夜24小时周转的交易市场。

外汇市场的参与者有外汇银行、外汇经纪人、中央银行、贴现行、承兑行、外汇交易商、进出口商、以及其他外汇供求者，以前三者为主。

(1) 外汇银行。这主要是大商业银行，通常包括：以经营外汇为主要业务的本国商业银行；兼营外汇业务的本国商业银行；在本国的外国银行分行

或代办处。外汇商业银行不仅是外汇供求的中介人，而且还自行买卖外汇，以获取利润。

外汇银行的外汇交易在两个层次上展开。一是零售业务，这是外汇银行与顾客之间的外汇买卖：出口商或其他外汇供应者将所得的外汇卖给外汇银行；进口商或其他外汇需求者向银行购买外汇。二是联行业务，这是外汇银行与外汇银行之间的外汇交易：在通常情况下，银行在经营外汇业务时总是遵循“买卖平衡”的原则，当银行在与顾客之间的外汇交易出现买卖差额时，会通过银行之间的交易而补进空头，抛出多头，以保持外汇头寸的平衡，避免汇价风险。

(2) 外汇经纪人。外汇经纪人是介绍外汇买卖的中介人，不得以自己的名义买卖外汇，而主要是依靠同外汇银行的密切联系，了解外汇供求情况，利用现代化的通讯和交通工具，与外汇银行、进出口商、贴现行等机构进行经常联络，接洽外汇交易，促成外汇供求双方成交，以从中收取手续费，外汇经纪人须经所在国家中央银行的批准才能取得经营业务的资格，必须严守规定，不得从中图谋价差，亦不承担外汇买卖风险。中央银行为调节汇价而在市场上买卖外汇时，也大多通过与之有特殊信用关系的经纪人来进行，以防止泄漏政府在外汇市场上买卖外汇的信息，不使外汇投机者有可乘之机。

(3) 中央银行。中央银行经常参与外汇市场活动，为实现本国货币政策或达到稳定本国货币汇率的目的，当市场上外汇供大于求时利用专门基金收购外汇；当市场上外汇求大于供时抛售外汇。因此，中央银行既是外汇市场的重要参与者，又是外汇市场的实际操纵者。

(4) 贴现行。贴现行主要经营外国票据（包括外国的债券、汇票等有价值证券和支付凭证）的贴现业务。

(5) 进出商和其他外汇供求者。进出口商为进出口需要买卖外汇。其他非贸易外汇的需要，如运费、保险费、旅费、学费、汇款、外币有价值证券等，也通过外汇市场进行买卖。

此外，还有外汇投机者，他们利用不同货币、不同时间、不同地点的外汇市场汇率的变动，买空卖空，套汇套利，谋取收益。

二、世界主要外汇市场

(1) 伦敦外汇市场。它是世界上交易量最大的外汇市场。目前，参与该市场的外汇指定银行有 250 多家，分 4 种基本类型：清算和承兑银行；商业银行；英国的海外银行；外国银行设在伦敦的分行。在该市场上，有 10 多家外汇经纪公司专门充当外汇交易的中介人，它们同外汇银行的交易室以及海外经纪人等都有直线电话联系，为外汇银行提供买卖双方所报出的买进或卖出外汇的价格，这样就可以使外汇银行向顾客或海外代理行报出恰当的价格。成交后，外汇经纪人收取商定的佣金。

伦敦外汇市场并没有一个固定的场所，而是由庞大的电子网络把各家银行的交易员和外汇经纪人联系在一起，这与欧洲大陆某些国家的外汇市场固定在一定的场所进行交易有所不同。

伦敦外汇市场外汇交易量巨大，在国际外汇市场中居首位。这不仅是由于它拥有先进的电讯网络和训练有素的外汇交易专才，而且是由于它地理位置得天独厚——正好处在全球时区的适中位置，对进行全球交易十分有利。伦敦上午 8 时是东京和香港的下午 4 时，伦敦外汇市场可与东京、香港等远

东外汇市场的尾市接上头，参照这些外汇市场的汇价确定其各种货币的开盘价。开盘后不久，便可与中东、非洲以及中西欧洲的外汇市场进行外汇交易。伦敦下午 3 时，正是纽约上午 10 时，又可与纽约外汇市场进行交易。因而在一天的营业时间里都可以与其他主要外汇市场保持衔接。

(2) 纽约外汇市场。它是世界主要外汇市场。美国政府不专门指定外汇专业银行，各种银行和其他金融机构均可从事外汇买卖业务。目前，参与该市场的主要机构包括 29 家美国联邦储备系统的成员银行和 23 家非成员银行、60 多家外国银行设在纽约的分行以及 50 多所外国建立的代理行和 90 多个代表处。

与伦敦外汇市场一样，纽约外汇市场也没有固定的交易场所，而是通过电话、电报、电传等通讯手段进行业务操作与运转。该市场已完全电子计算机控制化，其电脑系统和监视系统输入了外汇交易和信贷控制的全部程序，主要货币的即期和远期汇率等多种数据均在电控中心控制的行市电子屏幕上显示出来。

由于美国占世界首位的进出口额主要按美元计价结算，因而纽约外汇市场外汇买卖数量相对较小。在这里，美元对其他主要西方国家货币的汇率则往往由欧洲外汇市场和东京外汇市场决定，但是，纽约外汇市场却是世界美元交易清算中心。这是由于二次世界大战后，美元成为国际上最主要的储备货币和清算手段，全球商品交易以美元计价支付的高达 70% 左右，世界各地的美元买卖，包括欧洲美元和亚洲美元交易在内，最终都必须在美国（主要是纽约的商业银行）的帐户上办理收付、划拨和清算。

(3) 东京外汇市场。它是世界主要外汇市场。根据日本外汇法规定，从事外汇交易的外汇指定银行或外汇专业银行须得到管理机构批准。目前，该市场的主要参与者包括：日本银行（中央银行）；约 190 多家外汇指定银行，其中有 10 家大银行、115 家日本其他银行（如信托银行、地方银行等）、约 70 家外国设在日本的分行；东京银行（外汇专业银行）；外汇经纪行；客户（个人、团体、进出口商、自船舶公司及保险公司等）。

东京市场也没有固定的交易场所，而是利用电话、电报、电传等电讯方式进行，交易类型包括即期外汇交易、远期外汇交易和掉期交易三种。

80 年代日本经济腾飞，日元的崛起和国际化，再加上日本外贸政策和金融政策的放松，使东京外汇市场日益壮大，交易的币别不断增加，成为决定美元交易水平的主要市场，引导着汇率的趋势，相形之下，伦敦和纽约外汇市场往往无力使汇率趋势逆转。

三、外汇交易

1、即期外汇交易与远期外汇交易

外汇市场上的交易可能是即期的（spot）或远期的（forward）。即期外汇交易又称现汇交易，是外汇买卖成交后，原则上两日内办理交割的外汇业务。成交日是买卖双方达成外汇买卖协议的当日，交割日亦称起息日或结算日，是成交后实际办理外汇收付的日期。即期外汇交易按买卖外汇的当日汇率成交，故其汇率称为即期汇率。企业进行即期外汇交易一般是为了调整外汇头寸结构或临时性支付货款，有时也可能是为了进行外汇投机。

远期外汇交易又称期汇交易，是买卖双方先签订远期外汇买卖合同，规定买卖外汇的币种、金额。汇率和将来交割的时间，到规定的交割日期，再

按合同规定的市种、金额和汇率，由卖方付汇，买方付款的一种预约性的外汇交易。远期外汇交易预约期限按月计算，一般为1个月到6个月，最长可达1年，但多数为3个月。远期外汇市场只限于主要货币。

买卖远期外汇时所使用的汇率称为远期汇率，是由双方在签订远期外汇买卖合同时规定的，合同到期时即按此汇率办理交割，不受交割时的实际汇率的影响。在交割时，市场的实际汇率可能高于或低于合同中规定的远期汇率，由此产生的收益或损失由交易人自行享受或负担。远期汇率的标价方法有两种，一种是在外汇牌价上直接标出期汇的实际汇率，日本、瑞士等国使用这种方法；另一种是标出远期汇率对即期汇率的差额，用升水表示远期汇率比即期汇率贵，用贴水表示远期汇率比即期汇率贱，用平价表示两者相等，英、美、德、法等国使用这种方法。远期贴水或升水用年百分率或“点”表示，其计算公式为：

$$\text{升水或贴水（年百分率）} = \frac{\text{远期汇率} - \text{即期汇率}}{\text{即期汇率}} \times \frac{12}{\text{远期月数}} \times 100\%$$

进行远期外汇交易的目的主要有以下几种：第一，避免国际贸易中从签订合同至清算债权债务期间外汇汇率变动的风险。这是由于从签订合同至货款支付通常有30~90天的间隔，在此间隔期，进出口商都要经受汇率变动的风险。利用远期外汇交易，出口商可按当时远期汇率将期汇卖给银行，进口商则可买进期汇，从而避免或减轻汇率变动风险。拥有短期金融资产时，也可以借之防止外汇汇率涨落的损失。第二，调整银行外汇资金结构，补进空头，抛出多头，平衡头寸。第三，赚取外汇投机利润。

2、套汇、掉期与套利交易

（1）套汇交易。套汇交易一般是指外汇交易者利用不同外汇市场的地区差价，在低价区买进外汇的同时在高价区卖出外汇，借此赚取汇率差额收益。尽管世界各地的外汇市场相互联系紧密，各市场上的汇率非常接近，但有时由于某种原因，在同一时间内，同一货币在不同市场上的汇率可能出现差异，使外汇交易者能在贱地买，贵地卖，赚取利润。

套汇交易有直接套汇和间接套汇两种。前者指同时在两个外汇市场上贱买贵卖，后者是同时在三个外汇市场上贱买贵卖。套汇交易如果进行下去，会逐渐扯平不同市场的汇率差。

套汇交易有三个基本特点。其一，由于汇率的较大差异存在时间短，故必须用电汇进行；其二，参与套汇交易者多为资金雄厚的大商业银行，它们在国内广设分支机构和代理行，消息灵通，具有套汇的便利条件；其三，套汇交易的金额一般较大，故能够利用很小的汇率差异来赚取较多的利润。

（2）掉期交易。掉期交易是指买进或卖出即期外汇的同时，卖出或买进同一货币的远期外汇的外汇交易。在短期资本输出或投资活动中，一种货币调换成另一种货币，将面临着外汇汇率变动的风险。为避免损失，外汇交易商或投机商在买进某种货币现汇的同时，随即向市场抛售该种货币的期汇，即先买现汇，后卖期汇。如果在交割时该货币的汇率下跌，也不致遭受损失。或者先卖现汇，后买期汇，如果到时该货币汇率上升，也避免了损失。

掉期交易中的买进卖出是有意识地进行的，其目的主要是为了防范汇率变动风险，而不是为了获利。因此，买进卖出的数额一般应相等。

（3）套利交易。套利交易又称利息套汇或时间套汇，是当两个国家的短

期利率出现差异时，资金持有者将资金从利率较低的国家转移到利率较高的国家，以获取利率差收益的外汇交易。例如，假如日本的短期年利率为 8%，美国的短期年利率为 10%，则东京的外汇商可从东京以年利率 8% 借入日元，换成美元现汇，汇往美国存入某银行，就可以获得年利率 2% 的利差收益。

在具体操作中，套利交易分为不抛补套利和抛补套利两种。所谓不抛补套利是仅仅进行资金从低利率国家调往高利率国家，以谋取利差收益的活动。这种交易通常须以有关的两种货币的汇率比较稳定为前提。所谓抛补套利是指将资金从低利率国家调往高利率国家的同时，往往还通过外汇市场卖出远期的高利率国家货币，买进远期的低利率国家货币，以期既赚取利差收益，又防范到时资金调回换汇的汇率风险。可见抛补套利实际上是套利和掉期相结合的一种交易。

在抛补套利的情况下，套利者在获得较高利息收入的同时，要支付一笔掉期成本。此成本的高低取决于即期汇率与远期汇率之间的差额，即取决于两种货币的升、贴水程度。其计算公式为：

$$\text{掉期成本（年百分率）} = \frac{\text{升水或贴水} \times 12}{\text{远期汇率} \times \text{远期月数}} \times 100\%$$

抛补套利是否有利可图，就取决于利率差与掉期成本率是否平衡。如果两者相当，则无利可图；如果掉期成本率小于利差，则有利可图；如果掉期成本率大于利差，则发生亏损。

（4）外汇期权。期权是未来的选择权之意。所谓外汇期权是指赋予其购买者（或称“期权持有者”）在期权合约到期时或到期前按期权合约上约定的汇率和数量买卖外汇的权利。期权买方向卖方（期权签署者）支付一定的期权费后，就享有了这种权利。至于到时是否使用这种权利，则取决于期权持有者的选择，到时如果外汇市场行情不利，他就会放弃这种权利。期权签署者获得期权费后，须承担汇率变动的风险。

外汇期权分为远期外汇买入期权和远期外汇卖出期权两种。买入期权持有者是由于预计外汇将升值、并确信升值所带来的收益将大于期权费而购买这种期权的。相反，卖出期权持有者是预期外汇将贬值、并确信贬值额将大于期权费而买进这种期权的。而期权签署者则确信卖出期权所获的期权费收入将足以抵补因汇率变动而造成的损失。可见，期权交易的价格——期权费实际上是一笔保险费，受远期汇率变动的制约，持有者承担保险费损失，签署者承担汇率变动风险。

期权费作为期权的价格，一般按成交货币金额的百分比计算，其高低主要取决于 4 方面的因素： 合约汇率与即期汇率的差额。如果买入期权的合约汇率高于即期汇率，或卖出期权合约汇率低于即期汇率，由于持有者已在汇价上作了让步和牺牲，故期权费较低。而如果买入期权的合约汇率低于即期汇率，或卖出期权的合约汇率高于即期汇率，由于期权签署者在汇率上承担的风险较大，故期权费较高。 期权方式。欧式期权只在合约到期日方可办理外汇交割，限制大，期权费较低。美式期权在合约到期日之前直至到期日可随时办理外汇交割，灵活性大，故期权费略高， 合约的期限。在一般情况下，合约的期限越长，签署者承担的汇率风险越大，期权费就越高。只在极少数情况下，因市场预期的影响，合约期越长，期权费越低。 心理预期。对远期汇率特别是台约到期日汇率的心理预期，影响到合约汇率和期权

费。

与远期外汇交易相比，期权具有更大的灵活性，尤其适合于企业在未来外汇收支不确定或对未来汇率变化无把握的情况下防范汇率波动风险所用，这是由于企业到时可视具体情况而是否买进或卖出外汇，有利则交割，无利则放弃交割，至多只损失那笔相对数量很小的期权费。而不象远期外汇交易那样，到时非得进行交割，事先判断准确固然可以获利，判断失误则可能损失很大。

第四节 国际资金市场

小企业从事跨国经营时可能只关心外汇问题，但大型跨国公司在海外的运作会很关注当地资金市场和国际资金市场，因为这些市场是使其在全球运转的重要条件。

一、国际资金市场的特征

国际资金市场是非居民可参加的国际资金借贷业务、国际资金融通活动的主体以及国际资金融通场所的总和。根据资金借贷时间的长短，国际资金市场可分为国际货币市场和国际资本市场。前者主要包括国库券市场、拆借市场、商业期票市场、贴现市场和可转让大额存单交易，在货币市场上作为交易对象的金融工具偿还期短（期限在 1 年以内），流动性高，风险小，与货币的差别不大，事实上，此类金融工具往往作为货币的替代品。后者主要包括证券市场 and 长期信贷市场，在此市场上筹措的资金大多作为“资本金”，用于固定资产投资或稳定的流动资金需要，其融资工具因偿还期长（1 年以上），流动性小，风险大。

国际资金市场有两个根本特征。首先，它是信用市场，反映资金借贷关系及其在国际间的转移，市场本身实质上是国际借贷关系产生和国际借贷资金转移的中介。其次，国际资金市场是境外市场（亦称离岸市场），即资金借贷业务在货币发行国境外进行所形成的市场，其突出特征是资金借贷业务几乎不受任何政府法令和规章的管理，因而可自由筹措资金，进行外汇业务，实行自由汇率，无需准备存款准备金。

一个国家的全国性金融中心是否能成为国际资金市场，除了应具备国内资金市场的基本条件之外，还应具备下列基本条件：

第一，所在国政治和经济稳定，并且有健全的通货制度。政治经济的稳定是国际资本能自由转移的必要条件。国家政治经济的动荡既表明经济发展不良，也往往会引起对资本自由转移的限制。尽管国际资金市场不受所在国法律 and 政策的限制，但国际资金市场和国内资金市场是密切相联、相互影响的。国内市场不稳，通货制度不健全，必然影响国际资金市场的稳定，影响国际金融中心的形成与发展。

第二，有适宜的政策环境，特别是要免除外币存款的准备金要求，没有外汇管制，税收优惠，政策稳定性强。

第三，国际贸易发达，在世界贸易中占有相当大的比重，有对外放松的意愿和能力，有接受外国资金流入的弹性和力量。

第四，通讯设施发达。

第五，有发达的金融体系和足以处理大量国际金融交易的机构，有一批高度熟练的金融专业人员。

从近 20 年来的情况看，国际资金市场的发展出现了以下新趋势：

（1）国际金融工具不断创新。国际金融市场在 70 年代初固定汇率制度崩溃后，西方主要发达国家自 1973 年开始普遍实行浮动汇率制度。为了减少或转移因汇率与利率波动给投资者带来的风险，在国际金融市场上出现了很多新的金融工具。金融期货。它是以金融现货和商品期货为基础的一种创新金融工具，到了 80 年代后期就后来居上，超越了传统的商品期货而成为期货交易的主流。目前金融期货品种主要有外汇期货（亦称通货期货或货币期

货)、利率期货和股票价格指数期货, 货币互换。它起源于平行贷款, 是双方按固定汇率在期初交换两种不同货币的一定金额, 并在一定时间后按协议规定进行利息和本金的分期互换, 这种工具为企业增加了筹资渠道, 并利于减少资金成本, 消除或降低汇率风险或利率风险。 期权。包括股票期权、股票指数期权、外汇期权、利率期权等许多种。 票据发行便利。它是银行作出的具有法律约束力的承诺, 当借款人以自己的名义发行票据筹集资金时, 银行承诺购买借款人不能出售的票据或承担提供备用信贷的责任。 远期利率协议。它是双方同意在某一未来时间对某一具体期限的名义上的存款或贷款支付利息的合同。双方对本金只议定一个数量但不交换, 到期用现金结算双方原先协议的利率和到期的市场利率的差额利息。 回购协议。它是证券持有人将证券卖给投资者, 同时承诺在将来某一日购回该证券, 其所用证券主要有国库券、票据、债券、存款单和银行承兑汇票等。回购协议实际上是一种以证券为抵押品的短期借款。此外, 创新工具还有利率掉换、利率保险等。

金融工具的不断创新, 使不同投资者都能比较容易地找到满足自己投资需要的金融工具, 从而为吸引各种投资者参与国际资金市场活动、促进国际资金市场的发展创造了有利条件。

(2) 金融自由化。80 年代各西方国家普遍放松了对金融业的管制, 特别是国际资本输入输出的方面的放宽或解禁, 对国际资金市场的发展起到了直接的促进作用, 以“自由化”——利率自由化、业务自由化和市场自由化为特征的金融改革形成了一种不可逆转的世性趋势, 促进了国际金融一体化进程。美国自 1974 年取消了对资本输入输出的管制后, 1980 年新银行法又取消了自 30 年代起就一直实行的对商业银行定期存款利率上限的规定, 众议院银行委员会 1991 年 6 月 26 日通过了两项议案, 一是允许银行在全国范围建立分支网络, 二是允许工商企业拥有银行。英国 1979 年取消了外汇管制。德国 1984 年停止在资本市场上征收投资预提税, 1985 年允许外国银行在国内牵头经营德国马克债券业务。日本自 1984 年起放宽金融管制, 放宽对欧洲日元的管制, 开放东京外国债券市场和股票市场, 中央银行于 1991 年第三季度起取消“窗口指导”, 货币政策的实施从限制商业银行贷款数量的直接控制转为依靠公开市场业务的间接控制, 1992 年起小额存款利率完全自由化。

(3) 三大金融圈鼎立。在世界经济区域化、集团化的趋势中, 欧洲、北美、东亚三大经济中心呈三分天下的格局: 三大经济区域的人口、国民生产总值、进出口贸易额大致相当, 各据优势。随着此三大经济集团的形成, 伦敦、纽约、东京三大金融中心的辐射力和渗透力将进一步增强, 出现相互开放本国市场、相互协调金融政策以及相互渗透到对方金融市场的三大金融圈。三大金融中心均位于北半球。在时区上相对等距离, 业务内容各有优势, 伦敦在国际贷款承做量。外国银行集中程度、金融市场的国际化程度、外汇交易方面领先。纽约在对外直接投资、发放的国际贷款数额、美元作为主要国际储备方面居首位。东京在上市公司总资本和国外净债权等方面世界第一。

(4) 国际资金流向发生了急剧变化。自 1983 年起, 美国、石油输出国以及非产油发展中国家出现了巨大逆差, 而日本、德国、以及亚洲新兴工业化国家出现了巨大顺差。石油输出国由原先巨额顺差变为逆差, 改变了大量石油美元流向欧洲货币市场的格局, 非产油发展中国家在 1982 年国际债务危

机后，流入的国际资金已明显减少；日本和德国转入巨大顺差后，资金盈余大量流向国际资本市场。

（5）国际融资证券化。国际融资证券化有两种表现形式。其一，国际证券市场的扩展，使国际融资的构成从主要是银团贷款转向主要是证券化资产。1983 年，债券筹资额首次超过银团贷款，自此成为可与国际信贷市场相抗衡的重要融资手段。其二，银行资产负债的可买卖性强。这主要表现在国际银行直接参与国际资本市场业务，作为投资者增加证券持有，作为筹资者增加证券的发行，通过将贷款安排成证券或将贷款直接出售来增强资产的可买卖性。

二、欧洲市场

欧洲市场是进行欧洲货币资金存储和贷款的市场，是跨国公司的重要债务资金来源。所谓欧洲货币就是境外货币，是那些存入任何国家商业银行的非银行营业所在国的货币的总称。例如，约占欧洲货币 65～80% 的欧洲美元是除美国之外的各国商业银行持有的美元。外国人存在美国的美元不是欧洲美元，但美国银行在海外的分支机构或美国境外的各国银行所持有的美元就是欧洲美元。类似地，还有欧洲日元（Euro — Yen）、欧洲德国马克（Euro — Deutsche marks）、欧洲英镑、欧洲瑞士法郎、欧洲法国法郎等等。

欧洲市场包括两个部分：欧洲货币市场和欧洲债券市场。

1、欧洲货币市场

欧洲货币市场的形成以 1957 年伦敦银行系统地经营美元的存放业务、形成欧洲美元为标志。1956 年，英、法联合入侵埃及，英国的国际收支严重恶化，外汇短缺，英国政府为解决英镑危机，进行了严格的外汇管制。1957 年，英格兰银行宣布将利率提高到 7%，同时，禁止伦敦商业银行把英镑借给英镑区以外的国家作为外贸存款之用；另一方面，准许伦敦的商业银行接受美元存款并办理美元信贷，伦敦商业银行为谋利，开始系统经营美元的借贷，从而在伦敦形成了以美元为主体的外币交易市场。欧洲货币市场形成以后，在 60 年代和 70 年代发展甚快。这主要是由于 1958 年底，西欧各主要国家先后取消了外汇管制，恢复货币的自由兑换和资本的自由流动，德国马克、瑞士法郎、法国法郎、英镑、荷兰盾等其他货币所占比重逐渐增大。

现在，欧洲货币市场已发展成为一个世界性的国际货币市场，除了伦敦依然是欧洲货币市场的中心（其 80 年代末的交易量约占整个市场交易量的 20%）以外，其他大量交易在亚洲（香港、新加坡）、加勒比海国家（巴哈马、开曼群岛）、加拿大以及其他欧洲中心市场进行，如卢森堡是欧洲德国马克存款中心，布鲁塞尔和巴黎是欧洲英镑存款中心。

欧洲货币市场规模巨大，其总规模大大超过实际现金存款规模。因为存款有一个部分准备的问题。所谓部分准备就是原始存款中未贷出部分。既然欧洲货币存款不存在准备要求，那么，各银行保留多少准备就完全取决于各银行的政策。当原始贷款被使用、存如其他银行或用作其他贷款的基础时，即发生派生存款和相应的贷款，市场规模就扩大了。1971 年，以总负债衡量的市场规模为 1,500 亿美元，到 1988 年则增长到 4.561 万亿。

欧洲货币特别是欧洲美元的主要来源有： 希望在美国以外保存美元的外国政府和个人； 出现暂时资金闲置的跨国公司； 有暂时资金闲置的欧洲银行； 日本、德国、台湾一类的有巨大贸易盈余的储备国或地区。欧洲

货币的需要者主要是需要流动资本、投资以及偿还贷款本息的个人、企业或政府。

欧洲货币市场有以下基本特点：

第一，它是一个批发市场，而不是一个零售市场，因而交易量巨大，大部分资金由政府、中央银行、公共公司所借走，且约五分之四的欧洲美元为银行同业业务，在银行之间进行交易。

第二，该市场基本上不受政府政策和法规的控制。当然，银行必须服从有关偿付能力的规则，欧洲货币资产与负债是银行总资产与负债的一个有机组成部分，须遵守资产负债比率和资本充足率的规定。在某些情况下，如英国的英格兰银行，对流动性的控制很严，发生流动危机时中央银行会通过发行本国货币加以缓解，但由其他货币带来的流动危机会影响央行行动的效果。

第三，该市场的存款基本上是短期存款，其中主要为同业存款，期限很短。相对而言，欧洲货币贷款的期限较长，因而风险问题成为重要考虑因素。

第四，欧洲货币市场的存款主要是储蓄和定期存款，而非活期存款，即开立欧洲货币帐户的机构不为购买商品和服务而将其存款兑换成特定国家货币。存款形式除了普通存款以外，还有美元、英镑和日元存单（CDs），存单单位为 100,000 美元，但多以此单位的倍数进行交易。

第五，欧洲货币市场主要是欧洲美元市场。欧洲美元占总市场的比例在 1984 年曾高达 82%，以后虽有所下降，但也在 65% 以上。

欧洲货币之所以存在，一方面是由于它能给使用者提供便利和安全，安全方面的考虑是由于一些国家政府担心美国采取货币管制，故将其美元放在美国境外。另一方面是由于该市场交易量大，缺少控制，进而减少了相应的费用支出，故能给贷放者支付高于国内市场的利息，对借款人收取低于国内市场的利息。

欧洲货币市场从业务组成来看，又分为欧洲短期信贷市场和欧洲中长期信贷市场。

（1）欧洲短期信贷市场。该市场是欧洲货币市场的基础部分，主要接受短期外币存款，提供 1 年以内、1 天以上的短期贷款。

欧洲短期信贷市场的基本特点是： 信贷期限大多为 1 天、7 天、30 天、90 天，少数为半年或 1 年； 借贷额度较大，最小交易额通常在 100 万美元以上； 利差小，一般为 0.25 ~ 0.5%，有的甚至为 0.125%。这是由于欧洲短期信贷市场对任何期限的存款都支付利息，且一般存款利率略高于国内利率，而贷款利率通常又低于国内金融市场利率； 灵活性大，在借款期限、数额、地点以及币种上都有较大的选择余地； 手续简便——业务多发生在欧洲银行和熟悉的客户之间，凭彼此信用进行，通常不签订合同。

该市场的资金来源主要是银行间的存款、非银行的存款（包括跨国公司、其他工商企业、个人以及其他金融机构的存款）、一些国家中央银行的存款以及其他地方机构的存款、国际清算银行的存款等。该市场的资金用途则分为两个部分，一是为欧洲信贷市场提供中长期贷款；二是用于提供短期资金信贷，其最大的借款人是商业银行，其次是跨国公司或其他工商企业，此外还有西方国家的地方和市政当局以及国有企业。

（2）欧洲中长期信贷市场。该市场亦称为欧洲信贷市场或欧洲中长期货币市场，是重要的国际信贷资金市场，主要提供中长期欧洲信贷。

在欧洲货币市场上，1 年期以下的为短期借款，1 年期以上的称为欧洲信贷（Eurocredit），其中，1~5 年期为中期信贷，5 年期以上者为长期信贷。欧洲信贷的形式包括贷款、信贷限额、辛迪加贷款等，期限多为 5 年左右，最长者可达 20 年。

欧洲中长期信贷市场的基本特点是：每笔信贷额很大，一般为 1~2 亿美元，放款风险大。手续严格，须签订贷款协定，有时还须官方机构担保。贷款协定的内容主要包括贷款货币、期限、数量、利率、费用增加的补偿等条款；关于提前偿还、货币选择权、违约、保证、消极保证、司法权等方面的条款；以及交款地点、资金用途、税收、分阶段提取资金等条款。普遍采用浮动利率，在贷款期内每 3 个月或 6 个月根据伦敦金融市场利率调整一次，利率水平以 3 月期或 6 月期的伦敦银行同业拆放利率（LIBOR）为基础加附加利差确定，利差的大小根据贷款数额的大小、期限的长短、市场资金的供求状况、以及借款人的资信来确定，一般为 0.375% 到 3%。贷款方法分个别银行贷款和辛迪加贷款两种，前者灵活方便，利率较低，额度较小；后者额度大，且分散了贷款银行的风险，是欧洲信贷市场的主要中长期信贷方式。

欧洲信贷市场的主要资金来源渠道为：来源于石油美元、西方国家中央银行以及私人企业的短期欧洲货币存款；3 个月或 6 个月的欧洲银行间贷款；发行短期或中期欧洲票据；发行可在二级市场上出售的欧洲货币存单；利用本国总行的资金。

欧洲信贷市场的借款人主要是为引进成套设备或进行大型工程项目投资的有关国家政府和大型企业，投资项目有能源、公路、通讯、能源开发等。1975 年以前，借款人主要来自西方国家，特别是美欧跨国公司，1975 年以后则主要是发展中国家，尤其是非石油输出国，如巴西、墨西哥、阿根廷、菲律宾、韩国等。

2、欧洲债券市场

欧洲债券是一种境外债券，发行者（即筹资者）、发行市场和债券面值货币分属不同国家，由多国承购辛迪加同时在多个金融中心发售，由远超出市场国的国际性投资公众购买。欧洲债券与外国债券统为国际债券，后者是一国筹资者在他国发行的以市场国货币为面值的债券，债券的担保和发售亦由市场所在国的承保辛迪加组织。

欧洲债券市场既是欧洲货币市场的重要组成部分，又是国际债券市场的重要组成部分，具有以下基本特点：虽然中心在欧洲，但没有国界，承销地域广达亚洲、中东等地的国际债券市场；市场容量大，1989 年达 2,127 亿美元，虽然比同期美国债券市场的 2,750 亿美元低，但比日本债券市场高 800 亿美元。自由度高，市场反应灵敏，这是由于它不属于任何特定国家，其债券的发行和流动不受国别金融政策和法规的限制，债券发行时机和形式可根据国际金融市场的资金供求状况、利率与汇率水平及走势加以灵活选择；发行费用和利息成本低，前者只为债券面额的 2.5%，故对发行人有很大的吸引力；借款人可选择发行任何货币的债券，投资者的选择余地就相应扩大。

欧洲债券市场的债券有 4 种基本类型：有固定利息率和到期日的普通债券；利息率可调整的浮动利率债券，利率每半年调整一次，利率水平略高于伦敦银行同业拆放利率，减少了投资者因银行短期存款利率波动导致债

券利率与银行利率背离的风险； 购买者可按发行时的兑换价格将债券转换成公司等值股票的可转换成股票债券； 没有正式发行政程序的中期欧洲票据，此票据期限较短（3 ~ 8 年），利率有浮动利率和固定利率两种。

欧洲债券的期限一般为 15 年，最长可达 30 年，定期付息，到期还本，可一次性偿还，也可在期满前分阶段偿还。

欧洲债券的第一购买人一般都是由承保辛迪加组织的包括银行、经纪人、证券商在内的认购集团，由它们将债券推向国际投资公众。欧洲债券市场的筹资人主要是发达国家的工商企业、国有企业和地方当局，例如，1989 年，私人企业借款额占市场总额的 58.8%。筹资人的国别主要有欧共体成员国、美国、加拿大、日本、澳大利亚、新西兰，此外，还有各种国际经济组织。就币种而言，美元高居首位，以下依次为英镑、德国马克、日元和欧洲货币单位（ECUs）。

近 10 多年来，欧洲债券市场急剧扩大，主要原因是由于市场管制的消除，下列因素亦起了重要作用：1985 年美元的贬值使美元转向欧洲日元债券和欧洲德国马克债券；工业国家对通货膨胀的控制造成了对金融资产的巨大需求，使公司债券发行在数量上和货币种类上达到前所未有的水平；日本的巨大贸易盈余给欧洲债券市场提供了庞大的资金来源；欧洲债券市场管理松，收入基本上不征税，使债券发行比之纯粹的国内市场有更大的灵活性。

第五节 国际银行业务

国际银行业务是跨国公司和其他企业从事跨国经营的重要条件。如果没有国际银行及时提供资金和其他资源，企业的跨国经营就不可能取得以往的成就。

一、国际银行业务的发展

英国和法国的银行是开拓海外业务的领先者，美国、日本和德国的银行走向国际市场则晚得多。影响银行国际化的因素是多方面的。首先，国内市场机会的大小对银行国际化的早晚有很大的影响作用。国内经济势头强劲，机会大，则会影响银行更早进行跨国经营。其次，对银行业的限制性政策和法规会妨碍或扭曲一国银行的国际作用。例如，直到 1914 年，美国都禁止本国银行在海外设立分行。类似地，直到 70 年代后期，瑞士政府都限制其银行开展国际商业银行业务。再次，国内工商企业的跨国经营状况。从服务关系来看，当银行的企业客户开展了大规模的海外经营后，为了追随顾客的需要，银行也迟早会迈向海外。当然，绝大多数国家的银行开展国际业务都大大落后于国内的工商企业。美国的主要银行开始大规模开展国际业务的时间是 60 年代后期，日本和欧洲的银行则在 70 年代大举迈进国际市场，这相应地反映了这些国家的海外投资和工商企业跨国经营的成长状况。

银行一旦走向了海外，就会发现国际经营相当有利可图。同时经营范围也扩展了，由过去主要向国内企业的国际业务提供服务，普遍转向对包括外国政府和个人在内的外国客户提供服务。银行从事国际业务的机构和途径主要有以下几种。

（1）代理。在代理关系中，不同国家银行互为对方的客户提供国际融资交易。例如，位于 A 国的一家银行可要求其位于 B 国的代理行将 B 国进口商的资金汇往 A 国的出口商。如果 A 银行在许多国家都有代理行，就能为其客户与这些国家的交易活动都提供类似的服务。

（2）代表处（RepOffice）。代表处是一个国家的银行在另一个国家建立的最简单的办事机构，本身在法律上只代表该银行，无权提供银行存贷款一类的服务，但却可以访问客户，安排存贷款，处理客户意见等，有助于银行国际业务的开展。设立代表处的原因有时是银行国际业务规模有限，有时是东道国政府限制外国银行在当地的的活动。

（3）代理处。代理处是银行办事处的一种形式，可向客户直接贷款，但不能接受存款，因而比代表处有更大的灵活性。有些国家只让外国银行设立代理处，而不让建立更复杂的机构，其目的在于鼓励外国银行向东道国引进资金，而不让这些银行接近当地存款市场。

（4）分行。分行是母银行扩大的法律经营形式，可从事银行的大多数业务，但不是一个独立的实体。设立分行主要是为了进入当地资本市场或欧洲货币市场，减少对代理行的依赖，有时亦借之追随或接近当地客户。

（5）子银行。与以上各种形式的机构不同，子银行是在当地注册登记的独立法人，在法律上与其母银行是分开的，因而母银行没有支持子银行的责任。由于各国金融法规、政策与实践的不同，子银行有时可从事母银行不能从事的业务，如投资银行业务。

（6）联合银行。这通常是多家银行联合其资源组建从事国际业务的新银

行，以便使各银行集中优势，如外币存款、在不同国家的分支网络、以及进行特定业务的专才等。

二、国际银行业务的类型

国际银行业务范围广，服务繁多，其主要业务类型包括：

(1) 进出口融资，这是最基本的国际银行业务，满足企业的进出口融资需要。在国内贸易中，结帐以往来帐户为基础进行。但在国际贸易中，由于买卖双方分属不同国家，距离远，语言与货币不同，以往来帐户结帐就包含了很大的风险，因而信用证、银行承兑汇票一类的特殊工具就得到普遍运用。

(2) 外汇交易。外汇交易是大型国际银行提供的关键服务。例如，1990 年，《欧洲货币》杂志将花旗银行列为“年代世界最佳外汇银行”。它活跃于 50 个国际货币中心，从事 90 种货币的交易，其外汇交易净收入几乎高出居第二位的银行的一倍，其在世界各地广为分布的机构使它能迅速收集外汇变化信息。

(3) 在国内市场或欧洲市场上进行债务和产权资金融通。在传统上，商业银行向客户提供贷款，特别是辛迪加贷款，组成贷款辛迪加的银行可能来自不同国家，而投资银行则帮助公司在债券和股票市场上筹资，随着金融的国际化 and 金融领域竞争的激化，商业银行与投资银行业务的界线越来越不明晰，许多国家商业银行亦从事投资银行业务。

(4) 国际现金管理，特别是跨国界的电子资金转帐。国际现金管理是随着近年来电子资料交换 (electronic data interchange — EDI) 的使用而开发的。EDI 用电子手段提供货币和信息的运动，减少票据流动，缩短资料处理时间，银行是这一过程的关键。为了消除信汇或电汇进行国际资金转移的时滞，一些银行于 1973 年组织了“全球银行间金融电讯协会”(Society for World Interbank Financial Telecommunication — SWIFT)，其成员由最初的 15 个国家的 239 家银行扩展到 50 多个国家的 1200 家银行，所提供的服务包括客户转帐、外汇确认、银行转帐、以及跟单信用证。另一重要机构是“交换银行相互收付系统”(Clearing House Interbank Payments System — CHIPS)。它是一个国际电子支票转帐系统，每天处理大量的交易和业务。

(5) 对客户企业提供金融工程服务。这是国际银行不断创新金融工具的结果，自 1987 年股票市场危机后，金融市场波动频繁，交易中的外汇、债券、股票、以及商品等的价格与收益摇摆不定，结果是银行开发了保护交易的衍生市场，衍生工具包括远期合同、期货、期权和互换。银行也为企业设计适合特定企业情形和符合企业需要的复杂的衍生工具。这样，银行的金融工程服务就成为最具创造性和变通性的业务，从事这种业务也成为大银行的战略之举。

(6) 对客户提供信息和咨询服务。

三、国际银行业务的市场环境

国际银行业务的市场环境与国内银行业务的市场环境有很大的不同，其中最为突出的一点是部分国家不同程度地存在外国金融企业的进入障碍。例如，日本对利率的控制就给了日本银行胜过外国银行的有利条件，使之能在国外以更低的利润水平经营。此外，经营限制，日本银行和日本企业之间的紧密联系，对银行业务管理的模糊，使外国银行在当地经营困难不少。韩

国则限制外国银行的进入，外国银行在当地建立办事处、分行、获得当地货币资金、筹措资本、从事信托业务都会遇到歧视性限制。银行进入不同国家的市场是为了向客户提供更好的服务，有关国家政府为了保护当地银行的竞争力而对外国银行进入实施的限制会妨碍它们的行动。加拿大在 90 年代初解除了对外国银行的大部分限制，但依然不允许外国银行在当地建立分行。

区域经济联合有时可能会给外国银行进入创造有利条件。欧洲共同体为了建立欧洲大市场，希望消除妨碍商品和服务自由流动的障碍，金融领域首当其冲。外国银行被告知，在欧共体成员国内，它们将得到相互的国民待遇，这意味着对欧共体成员国银行给予国民待遇的那些国家的银行也将在欧共体成员国得到国民待遇。因此，欧共体的自由金融政策对有竞争力的外国银行无疑是有利的。

欧洲银行业出现了兼并浪潮，许多专家认为，欧洲将会为 15 家大欧洲银行所把持，美国花旗银行是在当地占有重要地位的唯一一家外国银行。目前，世界前 25 家大银行中，欧洲就占了 10 家。随着有关国家金融管制的放松和金融国际化的深化，银行的兼并将更加激烈，金融也会不断创新，从而在对企业的跨国经营产生推动作用的同时使跨国公司的竞争日趋激烈。

案例 多西尔工业公司

多西尔工业公司财务主任理查·罗斯契尔与东南国民银行的两位主任会谈后返回他的办公室。此次会谈是由他提出的，讨论了与公司第一宗大额国际销售合同相关的财务问题，该项合同是 1976 年 1 月 3 日批准的。起初，罗斯契尔与对多西尔公司和东南国民银行之间业务负主要责任的该行副总裁罗伯特·利进行了接触，利又建议该行国际业务部的约翰·冈参加这次会谈，因为利觉得自己缺乏国际业务知识，难以回答罗斯契尔可能提出的各项问题。

会谈议题集中在新签订的销售合同所牵涉的外汇风险上，多西尔以 425,000 英镑的出价在为设在英国的一家大型制造企业安装一套内部保安系统的投标中中标。根据该项合同，这家英国企业已电汇了 42,500 英镑（合同金额的 10%）作为合同定金，合同完成时余下款项结清。多西尔的生产副总裁麦克·麦尔斯向罗斯契尔保证，按标书规定的 90 天内完成这项工程没问题。结果是罗斯契尔计划于 1976 年 4 月 13 日将收到 382,500 英镑。

表 1 多西尔公司销售额与收入简况

历年底	销售客 (万美元)	净收入 (万美元)
1963	31.4	2.8
1964	39.7	3.4
1965	52.1	4.3
1966	91.8	8.6
1967	212.7	17.9
1968	385.8	40.6
1969	572.6	58.7
1970	714.3	70.2
1971	906.8	85.7
1972	864.6	30.9
1973	547.1	-10.8
1974	598.6	-1.6
1975	642.7	8.2

（一）公司历史

多西尔公司是一家成立时间不大长的专营保安系统的企业。它于 1963 年由查尔斯·多西尔创立，多西尔依然是总裁，拥有 78% 的股份，剩下 22% 的股份由管理层其他成员所拥有。多西尔原先是一家大型电子公司的设计工程师，他建立了自己的公司，向小企业和家庭销售保安系统。到 1966 年，多西尔开始重点买卖军需品，公司的增长随美国在越南支出的增长而同步增长。由于美国卷入了越南，军费支出在总体上开始下降，多西尔的军品销售额下降，公司寻求已增长了私人业务。在从主要是军品承包商到依赖对私人的销售的转变期间，多西尔的收入和利润曾严重下降。1975 年，公司在 3 年来第一次有了利润，管理层充满信心地认为公司已度过难关。

到 1976 年，军品销售只占多西尔公司总收入的 20% 左右。公司经理们

认为未来增长的好前景在于向那些被暴力活动所困扰的国家的公司进行销售，因此，多西尔在 1975 年春天大举向海外营销。但直到刚才所讨论的合同得到批准时，促销努力才取得了大成功，新签订的销售合同虽然很大，但在将来还有扩张的潜力，因为打交道的是一家在许多国家拥有制造厂的大型跨国公司。

表 2 多西尔公司资产负债表（1975 年 12 月 31 日）

单位：美元

资 产		负债与股东权益	
流动资产		流动负债	
现金与证券	147,286	应付帐款	467,291
应收帐款	859,474	应付银行票据	<u>326,400</u>
存货	<u>1,113,533</u>	流动负债合计	<u>793,691</u>
流动资产合计	<u>2,120,566</u>	长期负债	
产权、工厂与设备		应付票据	<u>275,000</u>
接成本计	4,214,906	普通股权益	
减：累计折旧	<u>1,316,702</u>	普通股	1,126,705
工厂净值	2,898,204	准备金	313,622
其它资产		保留盈余	<u>2,734,752</u>
投资与贷款	<u>225,000</u>	权益合计	<u>4,175,079</u>
资产合计	5,243,770	负债和权益合计	5,243,700

（二）外汇风险与掉期保值

元月 13 日中标的那天上午，1 英镑合 2.0320 美元。然而，个月来英镑疲软（见表 5）。罗斯契尔担心英镑价值在以后的天年会进一步贬值，正是这种担忧促使他来银行讨教。他想寻求多西尔可用以减少应收英镑货款的外汇风险的办法。

表 3 多西尔投标准备 单位：美元

材 料 费	414 , 250
直接人工费	208 , 410
货 运 费	35 , 000
直接间接费	104 , 205
间接间接费分摊	<u>50 , 246</u>
总 成 本	821 , 111
计划利润	<u>48 , 726</u>
合 计	860 , 836

12 月 3 日英镑即期现汇率：2.0255

该投标价的英镑额：425 , 000 英镑

位于芝加哥的国际货币市场报告，12 月 3 日的 1976 年 3 月期货卖出价为每英镑 1.996 美元，12 月 2 日的 D76 年 6 月期货卖出价为每英镑 1.9710 美元。

按直接人工费的 50%计。

国际业务专家冈说明，罗斯契尔有多项选择。第一，他保以听任汇率变化。这会使多西尔易受英镑汇率被动的影响，如果英镑对美元升值，则赚了；如果英镑对美元贬值，则亏了。另一方面，罗斯契尔可以用套头交易来规避其汇率风险。

冈解释道，掉期交易是获得一个与形成外汇暴露的头寸相反的头寸，这可用远期合同或即期交易来达到。既然多西尔有一项未清英镑应收款，合适的套头交易选择是卖出 90 天的远期英镑或 获得 90 天的英镑贷款，卖出远期英镑时，多西尔就有了在成交后第 90 天按照交易之时确定的汇率支付英镑的责任。这将保证多西尔公司会就其英镑应收款收到一笔金额已定的美元，而不管将来的即期汇率如何。

即期交易在成交后 90 天付出英镑方面与之类似。多西尔借入英镑，并将进款按即期汇率兑换成美元。4 月 13 日，多西尔公司将用其英镑收入去偿还贷款，由英镑价值变化所带来的此应收款的任何损益将会由此贷款偿付的等额损益所抵销。

表 4 利率与汇率比较 1976 年 1 月 14 日

	美国	英国
3 月期货利率	5.125	10.22
主要贷款利率	7.00	11.50
3 月期存款（大额）	5.00	10.16
3 月期欧洲美元		5.375
3 月期欧洲英镑（巴黎银行报价）	10.50	
其它主要伦敦利率		
91 天国库券		10 , 28
地方当局 3 月期定期存款		10.50
金融公司 3 月期定期存款		109/16
英镑即期汇率：2.0290		
英镑 3 月远期汇率：2.0032		
美国的主要商业票据，英国同		
业利率。		
来源：《经济学家》		

利向罗斯契尔保证，东南国民银行会帮助多西尔执行罗斯契尔制订的任何决策。东南国民银行对多西尔有 150 万美元的信用额度。约翰·冈指出，东南国民银行通过其伦敦的代理银行为多西尔公司提供英镑贷款不会有困难。他认为这种贷款的利率会高

表 5 英镑对美元的历史即期和远期汇率（美元额）

日期	即期汇率	3 月远期汇率
7 月 9 日	2.2020	2.1864
7 月 16 日	2.1855	2.1682
7 月 23 日	2.1800	2.1570
7 月 30 日	2.1650	2.1445
8 月 6 日	2.1360	2.1137
8 月 13 日	2.1075	2.0865
8 月 20 日	2.1100	2.0940
8 月 27 日	2.1105	2.098
9 月 3 日	2.1120	2.0947
9 月 10 日	2.1120	2.0942
9 月 17 日	2.0830	2.1665
9 月 24 日	2.0550	2.0350
10 月 1 日	2.0430	2.0245
10 月 8 日	2.0470	2.0242
10 月 15 日	2.0560	2.0315
10 月 22 日	2.0780	2.0500
10 月 29 日	2.0730	2.0470
11 月 5 日	2.0660	2.0396
11 月 12 日	2.0640	2.0388
11 月 19 日	2.0430	2.0184
11 月 26 日	2.0330	2.0088
12 月 3 日	2.0255	2.0021
12 月 10 日	2.0240	2.0008
12 月 17 日	2.0240	2.0000
12 月 23 日	2.0225	1.9965
12 月 30 日	2.0250	1.9918
76 年 1 月 7 日	2.0350	2.0032
76 年 1 月 14 日	2.0290	2.0032
来源：《货币管理者》		

于英国主要利率 1.5 个百分点。为帮助罗斯契尔作出决策。冈向他提供了英镑的历史和预测信息以及利率，即期汇率和远期汇率（见表 4、表 5 和表 6）。

表 6 英镑啊，去也、去也.....

从现在到圣诞节，英镑几乎无望有一次大复苏。自我们八月份所作最后一期货币评述以来，对英镑的信心继续下降。美元的回复曾在某种程度上掩盖了对英镑信心的下降；当近期美元力量的反弹突然撕掉这些掩盖物，英镑的衰弱即显露无遗：实际利率跌破新的最低点，接近贬值 30 % 的大关。

它将进一步下降。工党政府远离了要使海外持有者对英镑的信心得维持就要削减 10 亿英镑公共开支的打算，宣布近期内不考虑采取削减政府开支的任何重大措施；广泛认为，他们在中期或长期内也不会削减支出，但在最近的将来会考虑外汇市场。

在最近的将来，政府越发可能采取用外汇率将失业维持在最低程度的政策，这一政策将距英格兰银行的观点越来越远。银行不断展示出越来越多的公共支出规模和公共部分赤字警报预兆。广泛认为，政府在本财政年度的借款要求比去年四月份估计的 90 亿英镑增加了三分之一。

在同一晚餐上，英格兰银行总裁明确表示该行越来越担心公共支出，但财政大臣却宣布政府在 1975 年不削减公共支出的决定。

未来几个月，英镑对某些货币而言将比其他货币疲软得好一些，但即使美元不回复其坚挺，英国人也会发现他们用以过圣诞节的钱将值不到两美元。

来源，帕德莱·福龙《英镑——去也，去也……》载于《欧洲货币》1975 年 11 月

罗斯契尔清楚，在准备这份投标中，多西尔为了提高赢标的可能，开拓重要的海外联系，只设计了 6% 的利润率。标书是 1975 年 12 月 3 日提出的。为了中标，公司估计了项目成本，再加上一个数目作为利润，但牢记着要尽可能赢得这份合同而最高的出价只能是多少。先按美元计算，再按 12 月 3 日（见表 5）即期汇率折算成英镑，因为这家英国公司指明用英镑付款。

罗斯契尔意识到，如果此交易不予做掉期保值，合同金额在 1976 年按英镑汇率反向变化会使多西尔处于受损的头寸上。另一方面，他也认识了掉期保值本身包含了成本，依然要做决策。他知道不做掉期交易就是认为这种“不行动”是本公司的最佳选择。

思考与讨论

英镑汇率是否有回计的可能？为什么？

如果多西尔公司打算做掉期保值，那么是采用远期合同交易还是采用即期交易的成本更低？

在生产能力过剩的情况下，是否有理由认为即使英镑贬值会使企业蒙受外汇很大，多西尔也有必要争取海外订单？

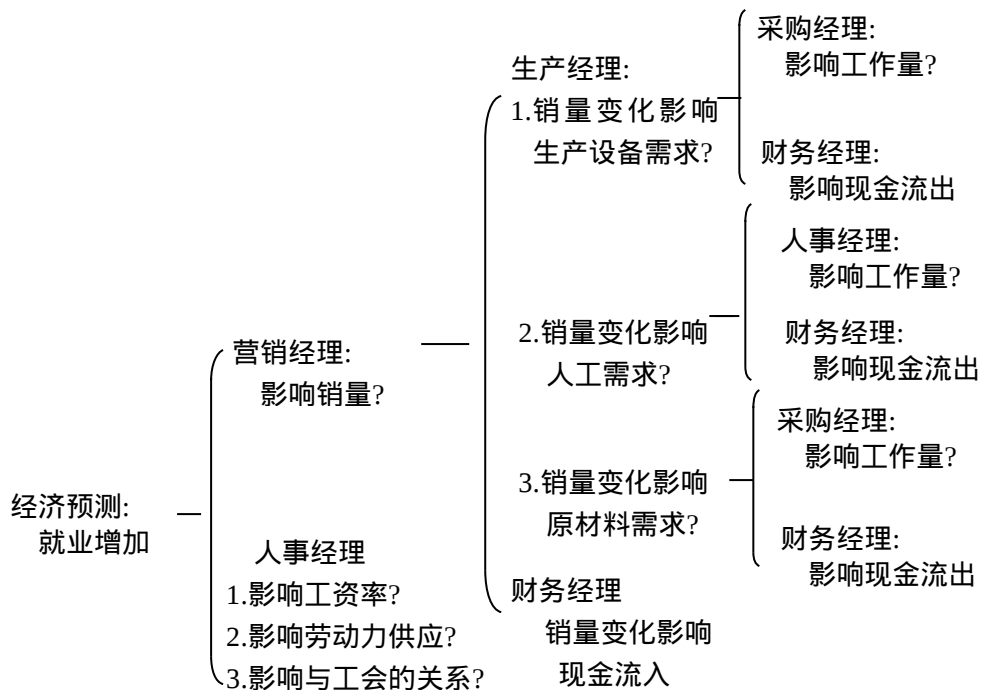
根据多西尔公司的资产负债表，对其部分流动负债和长期负债进行再融资进行设计。

第五章 经济环境

第一节 跨国经营与经济环境

在跨国经营所必须对付的各种不可控制的因素中，经济因素的影响至为重要。对于经理们来讲，十分重要的是如何在经营中分配和使用稀缺资源。为了跟上潮流，筹谋未来，企业一直在评估和预测一国范围内从局部到全局的经济状况。当企业涉足跨国经营后，这种评估又扩大到目标国家范围。

这些分析有两重内容和目的。第一，通过全盘评价一国总体经济状况来为企业定位，就总体而言，一国经济环境状况影响和决定着企业生产方向、产品内容、生产地点、生产技术水平与主要生产特征，决定着经营方式的主要特点，如能否充分依赖当地产品市场和资本市场。第二，评估经济因素变化对企业的影响，从而调整企业战略管理和职能管理。一国各项经济因素总是在不断变化的，各项经济因素又是互相关联的，这样，任一经济因素的变化都有可能牵一发而动全身，从而使企业经营受到多方面的影响。例如，预计到就业的增长会使大多数营销经理们提高预计销售量，这就要求生产经理们提高产量。增加产量可通过增加工作班次来实现，但如果工厂现已是三班倒的话，那就需要扩增机器设备。而不论哪一种情形都需要扩大劳动力和原料投入，导致人事和采购经理工作负担加重。如果原材料和劳动力来源紧张，企业为了取得足够的原材料和劳动力就可能采用提高采购价格和工资水平的手段。这时，财务经理就得找银行申请更多贷款了。



第二节 经济制度

经济制度所涉及的核心问题是如何通过控制和协调资源和产权来在相互竞争的使用者之间进行稀缺资源的分配。经济制度有不同的划分方法。第一种方法是将世界各国的经济制度划分为社会主义经济制度和资本主义经济制度。第二种划分方法是从资源分配和经济运行基础的角度将各国经济划分为市场经济、计划经济和混合经济。

一、社会主义与资本主义

社会主义经济制度的本质特征是社会经济活动的组织是为了全体人民的物质与文化生活需要，讲求按劳分配。过去，社会主义国家为了以上目的，强调国有经济和集体所有制经济在整个国民经济中占绝对比重，国家通过统一的国民经济计划决定国民经济的重大比例与生产布局，直接控制国有企业的供产销与人财物活动，控制和引导集体经济活动，对外经济活动局限于以国际贸易为主。通过不断摸索和对社会主义理论的新的认识，一些社会主义国家开始进行改革，强调市场机制在经济发展中的地位与作用。减少政府对经济活动的直接干预，增加以经济手段为主的发挥市场机制作用的间接干预与引导，突出企业自主权，发展多种经济成份，扩大非贸易领域的国际经济联系与合作。

资本主义经济制度建立在私有制基础之上。传统资本主义崇尚自由放任和自由竞争，国家职能只限于维护私有财产不受侵犯，抵制外来侵略和从事一些无利可图但于社会有益的事业。在资本主义的发展中，企业资本积累和社会资本集聚使一些巨型企业得以产生，在许多行业形成国别范围甚至世界范围的垄断，这就使企业自由竞争的环境受到了很大的影响和冲击。为了维持经济秩序，保证相对公平的经营环境，资本主义在由自由竞争向垄断过渡的过程中，混合经济模式为许多国家所接受。

二、市场经济、计划经济和混合经济

市场经济是生产资源的配置和使用，由市场机制所决定的经济。在市场经济中，个人和企业是两个十分重要的社会单位。个人拥有资源，消费产品；企业利用资源，生产产品。市场机制涉及资源和产品价格、数量、供给需求的相互作用。如果企业提供足够的工资，家庭就提供劳动力。如果产品价格适宜，就会被消费掉。企业根据某项工作可供劳动力的数量来确定工资的高低。家庭之间、企业之间、以及家庭与企业之间不断相互作用和影响的结果使资源得以分配。市场经济运行的关键在于消费者主权和企业自由经营。只要这两类社会单位能自由决策，供给与需求的相互作用就能保证资源的合理配置。

市场经济在许多工业化国家取得了很大的成功。然而，纯粹的市场经济并不存在，这是由于大型公司、工会和政府的存在所致。大公司能左右产品市场和资源供应，从而降低了市场压力。由于规模巨大，单个股东所有权小，因而在公司所有权和决策控制之间存在一条宽沟。决策既可以严格依照市场，也可以不严格依照市场，从而使市场离充分竞争越来越远。

工会是针对企业所有者和管理者拥有控制劳动力市场的权力而产生和发展的。工会为工人争取了许多福利，如增加工资，取得小额优惠，改善工作

条件，并赢得了工人讨价还价的实力，但工会行动的副作用就是市场作用的扭曲。有些工会控制劳动力供给，限制工人根据供求关系的变化改变职业。

政府的有关政策，如财政预算、军事政策、经济开发计划等等都会影响到经济增长、就业、生产和消费。

与市场经济相反，在中央计划经济中，政府通过集中外划在全国范围内进行生产资源的配置和使用。因此，国民经济重大比例关系，生产布局 and 区域开发都由政府计划所决定。在极端情况下，政府为每个企业设定产出目标和生产任务，规定企业生产什么、为谁生产、生产多少以及如何生产，企业的人事和行政都由政府统起来。推行计划经济的理由通常是认为如果国民经济不实行高度计划管理就会陷入盲目性，国民经济的重大比例关系会受到各企业盲目行动的冲击和破坏，因为企业只会站在局部看问题。

计划经济的核心部分是国民经济发展蓝图和计划，包括十年规划、五年计划和年度计划等形式。这些计划规定或协调着国民经济在一定时期内各部门的比例，规定着部门和企业间的投入产出关系。

从理论上讲，计划经济能够避免市场经济中存在和出现的国民经济比例遭破坏所带来的震荡与危机，但问题的核心是要做到这一点必须以计划的高度科学性与严密性为前提，否则，只会适得其反。由于国民经济是一个十分庞大的系统工程，事无巨细的国民经济计划要做到科学性与严密性在客观上不谈是不可能的，至少是十分十分困难的。由于计划经济在实践中通常与生产资料国有或大部分国有联系在一起，生产资源的计划分配和利用又与局部和地方争夺利益搅在一起，各种力量的主观作用就进一步破坏了国民经济计划的科学性与严密性，这就是为什么许多计划经济国家存在投资饥渴症的原因。在计划经济条件下，企业成为国民经济的工厂，企业职能削弱，从人文的角度来看这也限制了人们聪明才智的发挥。当然，这并不是说计划经济没有可取之处，问题是应该在什么时候实行计划经济以及在多大程度上实行计划经济。比如，在经济十分困难，国计民生有难保之虞时实行计划经济无疑是十分明智的。

世界上并不存在纯粹的市场经济或纯粹的计划经济，一般国家的经济都位于两者之间，差别只在于是更接近市场经济还是更接近计划经济。美国经济更接近纯粹的市场经济，前苏联的经济更具有纯粹的计划经济特点。兼具市场经济与计划经济特点的经济被视为混合经济（Mixed Economy）。

表 5 一经济制度分类框架

运 行 机 制	所 有 制	私 有 制	公 私 有 并 存 制	公 有 制
	市 场			
混 合	私有制市场经济	并存制市场经济	公有制市场经济	
计 划	私有制混合经济	并存制混合经济	公有制混合经济	
	私有制计划经济	并存制计划经济	公有制计划经济	

图 5—2 1990 年部分国家中央政府收支占国民生产总值的比例(%)

资料来源：《1990 年世界发展报告》

在混合经济中，在市场机制作用的基础上，政府对经济进行某种程度的干预。这种干预通过两条途径来实现，一条是政府拥有部分生产资料；另一条是制定和实施某些经济干预政策。各国政府干预经济的方式有很大的差异，美国政府直接拥有的企业很少，政府以“最终采购者”的身份实行下游控制，或通过相应政策以税率、利率等手段进行干预，而英、法等国则有较多的国有企业，政府直接对这部分企业的经济活动进行控制，同时借助一些经济手段甚至政治手段进行干预。欧洲国家相互之间也存在差异。法国、瑞典政府拥有生产资料较少，但很强调社会福利；英国虽然拥有较多的企业，却同时通过税收手段支持其强大的福利体系。

第三节 经济发展水平

世界各国经济最大差异之处是经济发展水平的差异。衡量一国经济发展水平的主要标志有：农业从业人员比例、能源消耗量和单位产品能耗成本、国民生产总值与国民收入水平、人平消费水平、人口增长率、交通与通讯设施的先进程度、资本容量、产业结构合理程度等。一国经济发展水平越高，新兴产业在国民经济中的比重越大，农业从业人员比例越小，人平国民生产总值和人平国民收入水平越高。经济发展水平高的国家，科技水平高，生产社会化程度也高。反之亦然。

一国经济发展水平在很大程度上决定着外来投资的方向。目前，资本与技术密集型行业投资多集中在经济发达国家，那些需要高层次水平协作的直接投资更是如此，而劳动力密集型加工工业和采掘业投资一般集中于发展中国家。这一方面是由于发展中国家劳动力价格低廉，资源丰富；另一方面是由于发展中国家经济比较落后，科技水平不高，生产分工与协作水平低，因而技术水平高的生产活动和知识资本密集的投资难以在此正常展开。

对于各国经济发展水平的划分，因标准不同而有很大的差异。最一般的划分是将世界上绝大多数国家与地区分为发达国家和发展中国家，再将发展中国家细分为原料出口国、石油出口国、制成品出口国与新兴工业化国家。事实上，发展中国家之间差距很大，如新加坡和马拉维，同属发展中国家，其经济发展水平却有天壤之别。

一、经济发展阶段理论

1、罗斯托经济发展五阶段论

美国著名经济学家沃尔特·罗斯托（Walt Whitman Rostow）在经济发展进程研究中，提出了一国经济发展水平由低到高依次存在五个阶段的理论：

第一阶段，传统社会。他认为，传统社会的结构是在生产功能有限的情况下发展起来的，以牛顿以前的科学和技术以及牛顿以前对物质世界的态度为基础。由于生产力受到落后科学技术的限制，社会上很大一部分力量仍旧用于农业，家庭和氏族关系在社会组织中起着很大的作用，政治力量的重心主要在各个地区，操纵在土地所有者手中。

第二阶段，起飞前夕。这是从传统社会向起飞阶段发展的“正在过渡中的社会”，为起飞创造前提条件。在此阶段，现代科学用于农业和工业生产活动；在私有部门和公共部门出现新型企业家，他们为追求利润而冒风险；经济本身和社会价值平衡发生了很大的变化。罗斯托列举了以下国家进入这一阶段的年代：

英国	1688 年（光荣革命）
美国	1763 年（七年战争结束时期）
法国	1660 年（柯尔柏时代）
德国（普鲁士）	1713 年（弗.威廉一世时代）
俄国	1696 年（彼得一世时代）
日本	1853 年（美军提督佩里（M · perry）到东京湾）
中国	1842 年（鸦片战争）
土尔其	1789 年(赛利姆三世时代)
墨西哥	1877 年(波菲利澳·迪亚斯统治时代)

第三阶段，起飞。罗斯托认为此阶段是近代社会生活中的大分水岭，是一种产业革命，直接关系到生产方法的剧烈变革：束缚经济成长的旧障碍物和阻力最后统统被克服了，传统经济突破了停滞状态，就象飞机一样开始升空（起飞）航行。在此阶段，投资率和储蓄率急剧提高，新产业迅速成长，新技术被应用于工农业，农业部门商业化并进入“革命前”阶段。多数发达国家起飞阶段持续了 20 年左右。部分国家的起飞时期分别为：

英国	1783 — 1802 年	俄国	1890 — 1914 年
法国	1830 — 1860 年	加拿大	1896 — 1914 年
比利时	1833 — 1860 年	阿根廷	1935 年—
美国	1843 — 1860 年	土尔其	1937 年—
德国	1850 — 1873 年	印度	1952 年—
瑞典	1868 — 1890 年	中国	1952 年—
日本	1878 — 1900 年	墨西哥	1940 年—

第四阶段，趋向成熟。这是继起飞阶段之后开始的一段相当长（约 40 年）的、虽有波动但仍持续前进的时期，是一个社会已经把一系列（当时的）现代技术有效地应用于大部分资源的时期：不但要采用现代科学技术上的最先进的成果，并且要把它广泛地推行到整个经济领域。随着技术进步，新产业扩张，经济结构发生变化，国际贸易加速发展。工业开始利用更为复杂的技术，而在范围广阔的资源中应用这些更为复杂的技术的结果是在既定的市场条件和资源限制下，能够生产社会需要的任何东西。一些国家进入成熟阶段的年份分别为：

英国	1850 年	瑞典	1930 年
美国	1900 年	日本	1940 年
德国	1910 年	俄国	1950 年
法国	1910 年	加拿大	1950 年

第五阶段，高额群众消费。这是一个高度发达的工业社会，主导部门转入耐用消费品生产，在群众性基础上推广服务业。在此阶段，城市人口比例上升，从事办公室工作和工厂中技术熟练工作的人数急剧增长，结果是工人阶级构

成发生变化，人均实际收入增长，使民众能过上更高水准的生活。美国进入这个阶段的时期是 1913—1914 年；加拿大和澳大利亚是在二次世界大战前，西欧和日本进入则是在 50 年代。

罗斯托的经济发展阶段论为跨国公司分析有关国家的经济发展水平。制定投资与经营策略提供了依据。该理论强调分析储蓄、投资和技术三因素在经济发展进程中的重要作用，强调经济发展是一个持续的时间演进过程。运用该理论时需注意其两个方面的不足：一是这些阶段是一种主观划分，因而难以明确判定每一阶段的起始和完成时间；二是并不是所有国家的经济发展都必定依次经过不同阶段。例如，德国、英国和瑞典的经济发展历史表明它们并没有经过起飞阶段，而是经历了一个很长时期的稳定成长期。

2、哈根经济工业化六阶段论

埃弗雷特·哈根（Everett Hagen）也是运用历史研究方法提出经济工业化阶段理论的，与罗斯托不同的是他利用的是日本和拉丁美洲国家的历史资料。该理论描述了国内企业家是如何利用在其他国家所使用的技术知识来发展本国的工业化体系的，它将工业化进程分成以下六个阶段：

第一阶段，自我包容工厂流程的出现：一些经营小制造厂的企业家大胆变革，将国外用来生产一些熟悉产品的简单机器设备和技术引入本企业，这些产品诸如鞋类、火柴、稻米、肥皂、糖、纺织品、面粉等。这些产品本地已土法生产，当地居民也很熟悉。此阶段引入的新方法是“直线兼自我包容”流程：不需要大量供应商，不需要从其他部门取得多少部件。在此阶段，工人编成组，工头制得到发展，授权增加。

第二阶段，初期相互关系的发展：技术的进一步提高带来对资本密集度更高的生产方法的使用；产量扩大使某些产品能进行专门化生产，如专门生产包装用纸、专门生产啤酒瓶，为蒸汽机生产专用煤等；前趋联系也出现了，工厂将生产扩展到其专门产品的后续加工上，如制糖厂开始造酒和生产糖浆；工业的发展使从进口的一些简单工具和机器开始当地制造。

第三阶段，轻工业的扩展：轻工业的发展速度高于工业总体发展速度，结果是那些不需要十分精确规格的产品开始当地生产，如生产电冰箱、自行车、商业空调系统等。

第四阶段，改进质量控制和工业公差：开始运用比以前阶段更为复杂的技术，从而使冶金和化学工业得到发展。质量控制得到改善，金属制品工业的公差更为精确。这一阶段的标志是管理更为复杂的工业企业的能力提高了。

第五阶段，工业综合企业的精心管理：技术能力的进一步提高终于带来了重金属制品流程，先进的电子工业可能得到发展。

第六阶段，复杂工业阶段：专门化得到了不断提高，相互供应关系发展到了没有任何生产企业能够独立运行的程度，因而这些企业成为一个生产综合体的组成部分，能够在某些专门化范围内进行任何产品的生产。

经济工业化阶段理论表明经济发展是一个工业结构逐渐演进的时间进程。其寓意之一是发达国家使用的技术对于处于某一特定经济发展阶段的发展中国家可能并不适用，当地需要的是“适用技术”。其寓意之二是外国企业在向发展中国家提供技术的过程中扮演着重要的角色。根据哈根的看法，

直到发展中国家达到了经济工业化的第四阶段以后，这些外国企业才在当地经济发展中起作用。这两点对于跨国公司的投资策略（包括投资地点、技术选择）和海外企业日常管理都有指导意义。

二、国家分类

迄今为止，尚无一种统一的对世界各国根据经济发展水平而作出的分类，并且现有的一些分类也由于有关国家政治经济体制的变化而时不时地有所改变。

在统计中，世界银行通常按人均国民生产总值将世界各国分为低收入国家。中等收入国家和高收入国家，又将中等收入国家细分为下中等收入国家和上中等收入国家（参见表 5—2）。

国际货币基金组织对不同发展水平的国家所作的分类与世界银行基本相似。从 1992 年开始，它将世界各国分为工业国家、发展中国家和前中央计划经济国家三类。其中，工业国家组包括了世界银行高收入国家和地区中除以色列、阿联酋、科威特、新加坡和香港五国（地区）以外的所有国家，另加进了希腊、冰岛、卢森堡和葡萄牙四国。高收入组中，美国、日本、法国，德国、英国、加拿大和意大利被称为主要工业国家。同时，将原有分类中属于发展中国家组中的前中央计划经济国家予以独立而另成一类。

基于不同标准所作的分类有助于跨国公司从不同的角度认识和分析有关国家经济发展的不同特征或特点。

表 5—2 世界银行关于世界各国的分组（1990 年）

人均 GNP 单位：美元

组别	人均 GNP	组别	人均 GNP
一、低收入国家		二、中等收入国家 (地区)	
莫桑比克	80	(一)下中等收入国家	
坦桑尼亚	110	玻利维亚	630
埃塞俄比亚	120	津巴布韦	640
索马里	120	塞内加尔	710
尼泊尔	170	菲律宾	730
乍得	190	科特迪瓦	750
不丹	190	多米尼加	830
老挝	200	巴布亚新几内亚	860
马拉维	200	危地马拉	900
孟加拉	210	摩洛哥	950
布隆迪	210	喀麦隆	960
扎伊尔	220	厄瓜多尔	980
乌干达	220	叙利亚	1,000
马达加斯加	230	刚果	1,010
塞拉利昂	240	萨尔瓦多	1,110
马里	270	巴拉圭	1,110
尼日利亚	290	秘鲁	1,160
尼日尔	310	约旦	1,240
卢旺达	310	哥伦比亚	1,260

组别	人均 GNP	组别	人均 GNP
布基纳法索	330	泰国	1,420
印度	350	突尼斯	1,440
贝宁	360	牙买加	1,500
中国	370	土耳其	1,630
海地	370	罗马尼亚	1,640
肯尼亚	370	波兰	1,690
巴基斯坦	380	巴拿马	1,830
加纳	390	哥斯达黎加	1,900
中非共和国	390	智利	1,940
多哥	410	博茨瓦纳	2,040
赞比亚	420	阿尔及利亚	2,060
几内亚	440	保加利亚	2,250
斯里兰卡	470	毛里求斯	2,250
毛里塔尼亚	500	马来西亚	2,320
莱索托	530	阿根廷	2,370
印尼	570	伊朗	2,490
洪都拉斯	590	阿尔巴尼亚	—
埃及	600	安哥拉	—
阿富汗	—	黎巴嫩	—
柬埔寨	—	蒙古	—
利比里亚	—	纳米比亚	—
缅甸	—	尼加拉瓜	—

组 别	人均 GNP	组 别	人均 GNP
苏丹	—	也门	—
越南	—		—
(二)上中等收入国家 (地区)		三、高收入国家 (地区)	
墨西哥	2,490	爱尔兰	9,550
南非	2,530	以色列	10,920
委内瑞拉	2,560	西班牙	11,020
乌拉圭	2,560	新加坡	11,160
巴西	2,680	香港	11,490
匈牙利	2,780	新西兰	11,680
南斯拉夫	3,060	比利时	15,540
捷克斯洛伐克	3,140	英国	16,100
加蓬	3,330	意大利	16,830
特立尼达和多巴哥	3,610	澳大利亚	17,000
葡萄牙	4,900	荷兰	17,320
韩国	5,400	奥地利	19,060
希腊	5,990	法国	19,490
沙特阿拉伯	7,050	阿联酋	19,860
伊拉克	—	加拿大	20,470
利比亚	—	美国	21,790
阿曼	—	丹麦	22,080
		德国	22,320

组 别	人均 GNP	组 别	人均 GNP
		挪威	23,120
		瑞典	23,660
		日本	25,430
		芬兰	26,040
		瑞士	32,680
		科威特	—

注：德国数据为统一前联邦德国的数据资料来源，世界银行（1992 年世界发展报告》中国财经出版社 1992 年。

第四节 经济特征

经济制度和经济发展水平规定了一个国家的总体经济类型，而对一个国家其他重要经济特征的考察则有助于跨国公司认识一个国家更为具体的经济环境，这一点对跨国经营无疑是十分必要的。

一、市场容量与结构

市场容量影响或决定外国企业的投资规模；不同的市场结构在很大程度上制约着投资方向、产品类型、档次和营销方式。一国国内生产总值与生产资料市场规模有直接的相关性，而一国国民收入（或国民生产总值）总量及其人均水平则比较准确地反映消费品市场。一国经济发展水平和国民收入结构特点会通过市场结构反映出来。

目前，经济发达国家国内生产总值规模远远超出中等收入国家和低收入国家。例如，日本 1990 年国内生产总值达 29,428.9 亿美元，比全世界中等收入国家和地区同年国内生产总值的总和 24,376.6 亿美元还高出 5,052.3 亿美元，国内生产资料市场之庞大是可想而知的。当然，应当看到的是，亚太地区一些发展中国家正在实现高速工业化，工业特别是制造业发展迅猛，第三产业也保持着良好的发展势头，对生产资料需求增长潜力很大。

在生产资料市场方面，发达国家着重投资较大而节省劳动力的生产设备，即属资本密集型和知识密集型，用于大规模的集约化生产。当然，在一些资源短缺的发达国家，如日本，还同时注意节约能耗和材料。发展中国家生产设备则偏重于多用劳动力而节省资金，即劳动力密集型，以适应资本短缺和熟练技术工人偏少的现实，因此，一些技术档次并不很高但适应发展中国家市场和资源需要的设备可能比大型先进设备更受欢迎。下面例子充分说明了这一点：

1959 年，斯里兰卡要求苏联帮助建立钢铁企业，首先打算建立一家轧钢厂。当时苏联建造的规模最小的轧钢厂每年能轧制六万吨钢（其他发达国家轧钢厂的平均年产量约 100 万吨，因此，按工业国的标准来看，年产六万吨钢的工厂还是属于小型的）。但是，斯里兰卡每年总需要量仅为 3.5 万吨，而所需要的钢材品种却比这种轧钢厂所能提供的要多。钢材品种少，产品出口潜力就小。于是，斯里兰卡就象其他许多发展中国家一样，置规模问题于不顾，不是求助于获得大规模技术而是转向要求印度企业建立一座手工操作的小型轧钢厂。结果，在 1973 年，斯里兰卡从已安装好的轧钢设备大约得到它所需的钢材的四分之一。这个轧钢厂不生产的其他钢材品种则基本上仍依赖进口。

——引自刘易斯·威尔斯《第三世界跨国企业》（上海翻译出版社 1986 年）第 21～22 页。

不同类型国家国内生产总值及其构成变化

表 5—3 不同类型国家国内生产总值及其构成变化

说明：德国为统一前的联邦德国的数据

资料来源：世界银行《1992 年世界发展报告》（中国财经出版社）222～223 页。

在个人收入上，低收入国家高收入阶层人数少，中等收入阶层人数也不多，绝大多数是低收入阶层，其中许多尚处于温饱状态。底层的绝大多数生

活贫困，对高档消费品没有什么支付能力。尽管有少数富豪高高在上，但人数有限。因此，与发达国家相比，这类国家对高次消费品的需求不是很高。

图 5—3 社会各阶层人数分布状况

资料来源：Richard L. Meier, Science and Economic Development, M.I.T, Press, 1966, P.209.

低收入国家在迈向工业化的过程中，城市人口迅速扩大，他们扩大了眼界，在他们身上，现代价值取向逐渐增强，传统意识相对减少，许多人得到了受教育和训练的机会，增长了技能和专业知 识，得到了较好的“饭碗”，一些白手起家的企业家也从他们中间产生。即使那些韶华已过，深感此生难有改变的人，也将其志向和希望寄托给他们的下一代，使他们尽可能受到良好的教育，这就促成新一代掺入较高收入或高收入阶层。因此，在一些新兴工业化国家，如韩国、新加坡等，薪水阶层、工厂工人等中等收入阶层人数急剧扩大，人平收入水平逐渐提高。

表 5—4 部分国家消费能力（1992 年）

国家	人口 (百万)	人均国民生产 总值(美元)	消费能力指数 (亿美元)
美国	250.0	21,790	54,475
日本	123.5	25,430	31,406
德国	79.5	22,320	17,744
法国	56.4	19,490	10,992
意大利	57.7	16,830	9,711
英国	57.4	16,100	9,241
加拿大	26.5	20,470	5,425
中国	1,133.7	370	4,195
巴西	150.4	2,680	4,031
印度	849.5	350	2,973
澳大利亚	17.1	17,000	2,907
荷兰	14.9	17,320	2,581
韩国	42.8	5,400	2,311
瑞士	6.7	32,680	2,190
墨西哥	86.2	2,530	2,181
比利时	10.0	15,540	1,554
丹麦	5.1	22,080	1,126
土耳其	56.1	1,630	914
南非	35.9	2,530	908
阿根廷	32.3	2,370	766
以色列	4.7	10,920	513
菲律宾	61.5	730	449
新西兰	3.4	12,680	431
新加坡	3.0	11,160	335
秘鲁	21.7	1,160	252
厄瓜多尔	10.3	980	101
巴拉圭	4.3	1,110	48
乌于伏	16.3	220	36

说明： 德国数据为统一前联邦德国的数据；
消费能力指数 = 人口 × 人均 GNP；
根据世界银行《1992 年世界发展报告》（中国财经出版社 1992 年）有关数据计算。

说明：A——有支付能力的需求；B、C、D——潜在需求
箭头和 D 至 A 之间的连线均表示由潜在需求变成有支付能力需求的进程。

图 5—4 市场构成

中间阶层的人，个人主义的倾向强烈，过着小家庭生活，购买较为昂贵的生活方便品和可以节省劳动时间的耐用消费品，而且还易唤起对奢侈品的

需求，因此便刺激市场提供多种多样的新产品。国民收入水平越高的国家，个人生活费用在国民生产总值中所占比率越高，直接形成对高档消费品、奢侈品和娱乐用品的需求，从而对该国物质生产结构等多方面发生影响。

因此，在消费品市场方面，经济发达国家强调产品款式、性能、及特色，需要大量广告与促销活动，产品品质竞争多于价格竞争。在发展中国家，强调产品的功能与实用性，营销活动受到文化水平低和传播媒介少的限制，价格因素重于产品质量。由于收入水平与技术水平的差距，一些耐用消费品(如彩电、洗衣机、电冰箱、音响设备、汽车等，在发达国家早已普及，在发展中国家还处在推广阶段。

根据市场的存在情况，市场又分为现实（显在）市场和潜在市场，显在市场是有购买欲望又有购买手段的市场。潜在市场的特征是购买手段和购买欲望两因素缺一或者两者都缺的市场。潜在市场转化为显在市场在客观上取决于经济增长使购买手段增加和人们的消费需求受社会经济发展的拖动，在主观上则取决于公司的营销政策和促销手段。因此，撇开后一点不论，许多经济发展速度快的发展中国家的市场潜力比发达国家更大。

二、经济发展速度和周期

历史地看，一国经济发展速度从根本上取决于该国经济发展进程。西方主要工业国家在 18 世纪和 19 世纪分别经历了由工场手工业过渡到机器大工业的产业革命，国民经济在当时以前所未有的速度迅猛增长，第二次科学技术革命和第三次科学技术革命将人类社会推进了电气时代和电子时代，人类社会生产力又得到了飞跃。由于世界各国经济发展不均衡，发达国家所经历的经济飞跃正在或将要在广大的发展中国家再现。

第二次世界大战后，日本经济经历了 1960～1965 年 12.4% 和 1965～1970 年 11% 的增长高峰后，经济增长率放慢了许多。与此同时，亚洲四小和中国的经济则逐渐步入了增长的高峰，以至 1985 年～1987 年的增长速度超过 10%。这充分说明了经济发展速度与经济发展阶段的内在联系，这种联系的重要机制之一在于一定的经济发展阶段为一国对某一阶段科技成果的充分利用创造了物质前提，而科技成果的利用反过来又推进了经济发展速度和经济发展阶段。如果此时世界范围没有出现历史性的科学技术革命，则技术革新的影响和原有科技成果的集约化利用空间必定会相对缩小，因而发达国家经济增长速度放慢就不可避免了，而不同发达程度国家经济发展阶段的时滞又必然会使这些国家经济增长速度出现此伏彼起。表 5—5 太平洋地区的经济增

长率 单位：%

年 度 国家和地区	60 ~ 65	65 ~ 70	70 ~ 75	75 ~ 80	80 ~ 85	85 ~ 87
美 国	4.6	3.0	2.1	3.3	2.5	3.4
加 拿 大	5.3	4.6	5.2	3.7	2.7	4.1
西太平洋地区	—	—	54.	6.0	5.2	5.1
日 本	12.4	11.0	4.3	5.0	4.0	3.4
亚洲“四小”	—	11.3	8.6.	9.6	6.3	11.0
韩 国	6.5	12.6	8.8	7.7	7.6	11.4
台 湾	9.5	9.8	8.9	11.9	4.9	11.5
香 港	—	6.6	6.6	12.3	5.6	12.7
新 加 坡	5.8	12.8	9.5	8.7	6.2	5.2
东 盟	—	—	7.3	7.6	3.6	3.5
泰 国	7.3	8.6	6.3	7.6	5.0	4.9
马来西亚	—	—	7.4	8.5	5.1	3.1
印度尼西亚	1.8	5.8	8.0	7.9	4.5	3.4
菲 律 宾	5.3	5.1	6.1	6.2	0.6	1.2
中 国	0.2	8.3	5.5	6.0	10.0	10.7
澳大利亚	4.7	5.7	3.9	2.2	3.5	3.1
新 西 兰	4.7	2.7	1.2	4.1	2.5	—
欧洲共同体	—	—	2.9	3.0	1.5	2.7
墨 西 哥	7.1	6.9	6.5	6.7	1.6	1.3
巴 西	—	6.4	10.1	7.1	1.7	5.4
世 界	5.2	4.4	3.4	3.8	2.4	—

资料来源：日本经济企划厅综合计划局《九十年代的太平洋经济》
(中国经济出版社 1991 年)第 6 页。

除了经济发展进程外，一国经济在某一时期的发展速度还受到了经济周期的影响。经济周期是一个国家经济活动扩张和收缩的循环性的交替变化过程，每一经济周期包括四个基本阶段，即衰退、萧条、复苏及繁荣。前两阶段总括为经济收缩阶段；后两阶段总括为经济扩张阶段。

图 5—5 经济周期

经济周期不同阶段的基本特征如下：

阶 段	特 征
一、收缩阶段	经济活动下降
衰 退	高峰过后的初期下降
萧 条	继续下降到低谷
二、扩张阶段	经济活动增加
复 苏	低谷过后的初期恢复
繁 荣	继续回复至高峰

对有关国家经济发展周期变化的研究表明，经济周期具有以下基本特点：

（1）经济扩张期通常长于经济收缩期。第二次世界大战以来，扩张期持续时间约为收缩期的 4 倍。

（2）在经济周期中，国民生产总值（GNP）和通货膨胀率通常具有相似的周期变化。

（3）经济周期的长度约为 50 个月，但中间又有不少小波动。

（4）在经济发展中，有些经济波动还没有被官方认作经济周期。

对于企业而言，了解经济周期的客观性无疑是重要的，但更为重要的是如何预测国民经济在什么时候会有什么样的波动，以及这种波动会伴随什么情况并带来什么后果。预测准确，企业据以所作的战略与战术调整就会真正达到避害趋利的效果；预测不准确，企业根据预测所作出的战略与战术调整就会带来事与愿违的苦果。为此，认识了解三类经济指标就十分必要了。

第一类，超前指标。超前指标是反映那些能预示经济景气变化状况的活动的指标。这类指标主要有：

- （1）制造业工人平均每周生产时间（小时）；
- （2）平均每周有多少人提出失业保险的新要求；
- （3）制造商发出的新订单；
- （4）实业绩效——发货拖延扩散指数；
- （5）新工厂和设备的合同和订单；
- （6）当地房建当局批准的新私房数；
- （7）制造商未完成的耐用消费品订单的变化；
- （8）敏感性材料价格的变化；
- （9）股价指数；
- （10）货币供给，M2；
- （11）消费者期望指数。

有些国家在以上 11 个指标的基础上建立一个综合平均指数。这些指标的变化先于经济周期的变化。同时，综合平均指数预示经济上升将到来时间比预计经济下降将到来的时间要短几个月。

图 5—6 美国超前指标综合指数

第二类，同步指标，同步指标与经济周期同步变化。这类指标有 4 个：

- （1）非农业部门雇员的工资；
- （2）扣除转让支付后的个人收入；

- (3) 工业生产；
- (4) 制造业和商贸业销售额。

第三类，滞后指标。滞后指标落后于经济周期变化而变化。这类指标有七个：

- (1) 平均失业期；
- (2) 制造业和商贸业存货对销售额的比率；
- (3) 单位产量人工成本指数的变化；
- (4) 银行收取的平均优惠利率；
- (5) 消费者分期付款信贷余额对个人收入的比率；
- (6) 工商业贷款余额；
- (7) 服务消费价格指数的变化。

图 5—7 美国同步指标综合指数

图 5—8 美国滞后指标综合指数

经济发展的周期波动对企业经营会产生很大的影响。一般讲来，在经济繁荣时期，经济发展速度快，工厂 开工率高，市场景气；而在萧条时期，经济发展速度慢，工厂开工率低，市场不景气。70 年代后，西方经济发达国家还出现了通货膨胀与经济持续低落并存的“滞胀”局面。经济发展速度低，而通货膨胀又居高不下。

在经济发展速度高的时期投资，有较高的收入期望，利润水平不错。当然，资金成本也相对要高。经济发展水平低时，投资的收入期望低，商业风险大。在经济发展周期各阶段的情形，则可用表 5—6 加以概括：

表 5—6 经济周期对企业经营的主要影响

影 响 周 期	销售收入	利润率	股权资金成本	债务资金成本
复苏时期	开始增加	开始不升	较 低	较 高
繁荣时期	增 加	平 稳	开始增加	高 昂
衰退时期	开始减少	开始下降	继续增加	开始下降
萧条时期	销路不畅	较 低	开始下降	下 降

三、产业结构特征

国民经济为不同的产业所构成。按照产品的性能不同，国民经济通常可划分为农业、工业、和服务业。每一类下面又可细分为许多组，构成每一组的是所生产的产品或服务相互紧密替代的众多企业。随着经济发展，国民经济中农业所占比重不断下降，服务业比重不断上升。因此，一国国民经济中不同产业所占的比例是判定该国经济发达程度的最主要标志之一。另一方面，产业结构的饱满程度则反映了一国综合经济实力状况。有些国家尽管收入水平较高，但产业门类少，结构单调，综合经济实力相形之下要低得多，并且造成对国际经济的过份依赖。因此，经济发展速度、市值稳定性易随世界经济波动而波动，给跨国公司在当地的生产、销售和财务管理带来更多的

不确定性。

除了按产品特性加以分类，产业通常在以下四类下按长期增长和周期稳定性加以分类或合并：

（1）增长产业。该产业的增长可望稳定在国民经济平均发展水平上或超过国民经济的平均水平。

（2）周期产业。该产业可望与国民经济变动紧密相联并周期波动。

（3）守势产业。该产业可望同国民经济稳步增长，但在周期性下降期间其下降幅度低于平均水平。

（4）衰退产业，该产业要么绝对下降，要么其增长低于国民经济平均水平。

根据某些经济学家的观点，每一产业的发展与人的生命周期具有类似性。产业的标准生命周期有四个基本阶段：导出阶段、快速成长阶段、成熟与稳定化阶段以及相对衰退阶段。

图 5—9 产业的生命周期

导出阶段代表了新产业的第一阶段。技术或产品相对新颖，但仍需完善，需求迅速扩大，获得巨额利润机会很大。此阶段竞争激烈，失败率高。经过了无序的增长和竞争后，就进入了快速成长阶段，仅留下一些支配该产业的生存下来的大公司，但需求增长依然高于国民经济总体水平。在成熟和稳定化阶段，该产业得到充分发展并大致与整个国民经济同步增长。最后，由于新产品、新产业、社会习惯变化、新技术以及要求变化的出现，该产业已老态龙钟，在好年景下慢于国民经济的增长，在不景气年份则面临需求的急剧下降。当然，该产业也许还存在相当长的时间。然而，不能机械理解产业发展周期理论。事实上，不同产业的发展周期特征可能有很大的变异。例如，有的产业进入成熟阶段后，可能会经历一个相当长时间的繁荣与衰退持续交替过程。

对于跨国公司而言，考察和分析东道国有关产业的周期特征有两重意义，一是明确所拟经营的产业在东道国国民经济中的地位；二是了解企业的竞争特点。一般讲来，如果所拟投资的产业在东道国国民经济中占有突出的地位，即使该产业处于其生命周期的后续阶段，企业的投资经营活动也通常会得到当地的政策鼓励和优待，这一点在经济结构单调的国家或经济发展水平不高的国家的情形中表现得较明显。另一方面，不同生命阶段的产业具有不同的行业竞争特点，成长阶段的竞争更多的是同行企业技术领先程度的竞争，而成熟阶段的竞争则更多的是综合成本的竞争和与来自具有替代性的新产品或新产业的竞争。显而易见，不同的竞争特点需要企业采取不同的策略。

四、通货膨胀、利率与汇率

通货膨胀是一国经济环境的一个重要方面，因为它影响着利率、汇率、生活成本甚至对一国政治经济制度的信心。例如，德国和日本由于惧怕通货膨胀，就曾不愿意为实现更高经济增长速度来刺激经济。有些国家通货膨胀率高得惊人。在 1980 年～1990 年间，阿根廷年通货膨胀率为 395.1%，玻利维亚为 318.4%，秘鲁为 233.7%。根据世界银行《1990 年世界发展报告》，巴西表 5—7 部分国家通货膨胀率和利率国家

国 家	年平均通货膨胀率 (%) (GDP 减缩指 数) 1980 ~ 1990	银行名义利率 (年平均百分比)			
		储 蓄		贷 款	
		1980	1990	1980	1990
印 度	7.9	—	—	16.5	16.5
中 国	5.8	5.4	—	5.0	11.2
巴基斯坦	6.9	—	—	—	—
埃 及	11.9	8.3	12.0	13.3	19.0
菲 律 宾	14.9	12.3	19.0	14.0	24.1
泰 国	3.3	12.0	12.3	18.0	15.0
土 尔 其	43.2	8.0	47.6	25.7	—
罗马尼亚	1.8	—	—	—	—
阿 根 延	395.1	79.4	1586.0	—	—
马来西亚	1.6	6.2	5.9	7.8	7.2
墨 西 哥	70.4	20.6	31.2	28.1	—
南 非	14.4	5.5	18.9	9.5	21.0
巴 西	284.4	115.0	9387.5	—	—
韩 国	5.1	19.5	10.0	18.0	10.0
以 色 列	101.4	—	14.1	176.9	31.6
新 西 兰	10.5	—	10.9	12.6	14.4
英 国	5.8	14.1	6.2	16.2	14.8
法 国	6.1	6.3	6.7	18.7	16.0
德 国	2.7	8.0	7.1	12.0	11.6
日 本	1.5	5.5	4.1	8.4	7.0
意 利	9.9	12.7	6.8	19.0	14.1
美 国	3.7	—	—	15.3	10.0
利 比 时	4.4	7.7	6.1	—	13.0

注：德国的数据为统一前的联邦德国的数据。

资料来源：世界银行《1992 年世界发展报告》

（中国财经出版社 1992 年）第 242—243 页。

在 80 年代末期通货膨胀率达 1, 000%。

在通货膨胀严重的国家，消费者急于将手头的货币转换为商品，这对卖方有利。但当产品在一国生产而原料来源和产品销售依赖于多国市场时，不同国家不同的通货膨胀率会影响到企业的产品成本 and 价格，仅就一国而言，产品价格上升往往跟不上成本上涨。在高通货膨胀环境中，企业计划工作困难，维持有利经营也困难。企业甚至必须逐日提价，以获取足够的现金流入来更新存货，维持经营。准确预测通货膨胀十分困难，企业定价过高会减少市场份额，定价过低又会资金不足。因此，定价过高和定价过低都可能使企业受损甚至倒闭。

通货膨胀会带来政治不稳定。如果政府试图通过控制工资来抑制通货膨胀，国民实际收入就会下降，影响国民信心；如果政府采取放任政策，国家

风险就会使经济走向实际收入付诸东流的境地。政府地位脆弱时要建立严厉财政制度，抑制通货膨胀会十分困难。通货膨胀除了带来问题，也会给投资者和贸易者带来丰厚利润。例如，巴西就能够主要依靠通货膨胀来刺激经济发展，同时通过特殊财政政策缓解通货膨胀的冲击。因此，尽管该国存在着不确定性和不稳定性，它拥有的巨大市场和相对高的人均国民收入也提供了良好的商务机会。

通货膨胀的致因很多，也很复杂。一国经济增长速度、货币政策、财政政策、资本的流出入状况等等都是通货膨胀的直接致因。例如，经济发展缓慢，货币供应超速增长，财政赤字都会带来通货膨胀。而影响一国经济发展、货币与财政政策和资本流出入状况的因素就十分复杂，往往涉及到国内各种政治力量的压力和政府决策人的主张。

利率的高低影响到企业筹资成本，如果企业资金主要是依靠当地筹集的话。而一国利率水平又与该国通货膨胀率有直接关系。这里涉及到名义利率、实际利率和通货膨胀率三者之间的如下关系：

名义利率 = 实际利率 + 通货膨胀率

从筹资的角度看，名义利率与通货膨胀率之间的差异越小，负债经营就越有利。但如果涉及到使用外币或向第三国借款时，就需要谨慎预测和对待不同货币的通货膨胀率和汇率的变化。

图 5—10 1985—1992 年间 6 个月的名义伦敦
银行同业拆放利率（年百分比）

与利率一样，一个国家货币的外汇率也与通货膨胀关系密切。一个国家通货膨胀率越高，该国货币购买力就下降得越快，在自由汇兑的情况下，作为这种货币的价格的外汇率也就下降得越快。如果外汇能准确及时反映不同货币的通货膨胀率变化，则不同货币之间的购买力平价关系就会出现（详见第四章第二部分“汇率决定”）。但是，由于外汇市场的缺陷，汇率的变化往往不能准确及时地反映有关国家的通货膨胀状况，特别是严重的通货膨胀往往有严格的价格管制和外汇管制。其原因是一国高通货膨胀会使

该国产品与服务价格上升，如果该国货币外汇率不能及时随通货膨胀而降低，其产品出口就缺乏价格竞争力，造成该国外汇收支赤字，政府为了改变这种局面，通常会采取限制性的财政金融政策、通货管制、外汇管制等政策或措施，结果是外资企业利润难以汇回母国，或者是难以在不受通货膨胀侵蚀前汇回。

五、基础结构

基础结构是一国经济运行的基础条件，有三类：生产性基础结构：为发展物质生产创造共同条件和为直接基本生产过程提供公共服务的部门、设施和机构，包括一国范围内各种交通运输设施、能源、水电和物资供应系统以及通讯和信息系统。生活性基础结构：些专门为人民生活创造一般共同条件而提供公共服务的部门、机构和设施。既能为社会生产又能为人民生活创造共同条件的社会性基础结构。

东道国生产性基础结构完善程度对跨国经营影响甚大。例如，运输设施和设备良好，可提高物流数量和速度，缩短企业供与销的时间，减少库存。通讯设备（电话、电报、电传等）完善，可缩短空间距离，企业与海外购买

商或原料供应商，以及母公司或其他子公司间之间得以保持良好的联系。水、电及其他能源供应状况直接影响企业生产。社会性基础结构和生活性基础结构对企业经营的影响作用虽比不上生产性基础结构，但也不可小视。例如，一国金融机构是否发达，决定着子公司在当地融通资金的便利程度。有些跨国公司工作人员不愿意到发展中国家的子公司工作，就是因为当地没有完善的生活服务设施。

外商直接投资比较集中的地区，除了政局稳定等原因外，一个很重要的考虑就是当地有较为完善、发达的基础结构，从而可降低企业决策成本和生产成本，提高效益。目前，世界上直接投资的 2/3 集中在发达国家和地区，与发达国家基础结构远较发展中国家完善有很大关系。

各国基础结构的发展大致有三个类型：超前型——基础结构的建设走在生产发展的前面；同步型——基础结构与生产同步发展；滞后型——基础结构建设跟不上生产的步伐（见表 5—8）。投资于超前型和同步型的国家。能够充分获得完善的基础结构带来的外部经济效益。

表 5—8 基础结构发展类型发

发展类型	采取国家	基本特点	对经济发展的影响	基础结构部门投资效果	国民经济效果
超前型	英国等西欧发达国家	基础结构的发展超过生产在一个时期的需要	促进经济发展	较差	较好
同步型	美国	基础结构与生产平行发展	与经济协调发展	较好	较好
滞后型	原苏联和东欧国家	基础结构的发展落后于生产在一个时期的需要	阻碍经济发展	较好	较差

第五节 人口与人力资源

一、人口

人口因素在社会经济因素中最为突出。谈到人口，首先涉及到一国总人口。各国人口规模差异巨大，中国的人口超过了 12 亿，而世界上却有 30 多个每国人口不足百万的国家。

人口数量作为市场规模标志最精确地反映在大众消费品市场方面。饮料、肥皂、香烟等一类生活必需品消费量与人口数量直接相关。而考察除此而外的其他消费品市场时，则需要结合其他因素来综合分析人口规模与这些消费品市场的关系，这些因素主要包括：表 5—9 1965—1985 年人口增长和到 2000 年的预测

国家类别	1985 年 人口 (亿人)	年平均增长(%)				
		1965-1973	1973-1980	1980-1985	1985-1990	1990-2000
一、发展中国家	34.51	2.5	2.1	2.0	2.0	1.8
1.低收入国家	23.05	2.6	2.0	1.9	1.8	1.7
(1)亚洲	20.71	2.5	1.9	1.8	1.7	1.5
其中:印度	7.65	2.3	2.3	2.2	2.0	1.7
中国	10.41	2.7	1.5	1.2	1.3	1.2
(2)非洲	2.34	2.8	2.9	3.0	3.2	3.1
2.中等收入国家	11.46	2.5	2.4	2.3	2.3	2.0
(1)石油出口国	5.02	2.5	2.6	2.6	2.6	2.3
(2)石油进口国	6.43	2.4	2.2	2.1	2.0	1.8
(3)主要制成品出品国	4.20	2.4	2.1	1.9	1.8	1.6
二、高收入出口国	0.20	4.6	5.4	4.3	3.9	3.3
三、工业化市场经济国家	7.37	0.9	0.7	0.6	0.5	0.4
四、全世界	42.0	2.2	1.9	1.8	1.7	1.6
(除非市场工业国)						
五、非市场工业国	3.93	0.8	0.8	0.8	0.7	0.6

资料来源：世界银行《1988 年世界发展报告》（中国财经出版社 1988 年）。

（1）国民收入增长速度，如果国民收入增长速度高于人口增长速度，人均国民收入水平就会提高，消费水平亦相应提高，从而带来更高层次消费品需求量的扩大。反之，如果人口增长快于国民收入增长，则人口规模不能反映非基本生活品市场的规模，而只能反映市场的缩小，贫苦人口的扩大和社会不安因素的增加。特别是当经济不景气时，有些大学生毕业之日就是失业之时，且原有高级岗位缩小，使一部分人步入失业行列，与其志向和理想发生冲突，会带来更不利的社会不安后果。

（2）家庭规模。许多耐用消费品适合家庭消费，如汽车、冰箱、洗衣机或其他一些家用电器，因而这一类消费品市场与其说取决于人口规模，不如说在更大程度上取决于家庭数目。在人口数量一定的情况下，平均家庭规模

越大，则市场越小；反之亦然。工业化带来了家庭的小型化，即使人口不增长也带来了市场规模的扩大。

(3) 人口的性别与年龄。与家庭规模相类似，人口的性别构成与年龄分布也影响着市场的大小，不同之处只在于后者侧重影响市场结构细分问题。不同的年龄有不同的消费需求，因而构成了不同的细分市场，如婴儿物品市场、儿童物品市场、青年物品市场、老人物品市场等。同时，由于男女的需求不同，在购买家用商品时又存在着传统的男女分工。如妇女通常购买自己的用品、杂货和童装，男人购买汽车和保险等。所以，消费品市场也分为男性市场和女性市场。

考察一个国家市场状况必须同时使用对比分析和动态分析。对比分析可以看出不同国家人口的年龄分布之间存在的差异。大致进来，发展中国家由于生育率高，未成年人所占比例大，人口的年龄分布呈顶窄底宽的金字塔形；发达国家由于生育率低，人口的年龄分布呈啤酒瓶状，有的甚至呈啤酒桶形。决定一国生育率高低的因素颇多，除计划生育政策外，妇女受教育水平和健康水平的提高以及由此带来的社会地位提高，男女收入分配的差距缩小，人口的城市化等都促使人们选择低生育率和小家庭。

动态地看，多数国家都存在人口老化问题，这主要是由于医疗卫生设施的改善和医疗水平的提高所致。这对跨国公司与跨国经营有多重影响。就市场营销而言，人口寿命的提高意味着对于与儿童相关的产品的需求增长降低，小家庭对家庭必须品需求量降低，或者要求缩小尺寸规格。当然，如果一国通过计划生育政图 5—1 发展中国家（巴西）人口年龄分布（1980 年 7 月）

图 5—12 发达国家（加拿大）人口年龄分布（1980 年）策等外力限制人口，就势必造成儿童社会地位的提高，形成高档次儿童消费品需求的扩大。就人事用工而言，由于青壮年比例下降，为了维持经济发展和生活水平，将有更多的年长者滞留在高收入工作岗位上，使青年人晋升到高收入岗位所需经历的时间延长。同时，由于有更多的雇员活到了完全退休的年龄，恤养金支出提高。

图 5—13 人口的年龄结构（老年和未成年人）

(4) 人口密度及地理分布。一般讲来，人口密度大的国家产品配销和通讯相对简单；而在地广人稀的国家，同量产品的市场需求量则分布于更大的地域范围，这必将增加单位产品运销成本和通讯费用。表 5—10 农村人回向城市转移

	城市人口占总人口的百分比		城市人口年平均增长率	
	1965	1990	1965-1980	1980-1990
一、低收入国家	18	38	3.5	—
印度	19	27	3.7	3.7
中国	18	56	2.3	—
巴基斯坦	24	32	4.3	4.6
越南	16	22	3.3	3.4
二、中下等收入国家	38	52	3.7	3.6
菲律宾	32	43	4.0	3.8
泰国	13	23	5.1	4.6
土耳其	34	61	4.1	5.9
罗马尼亚	38	53	2.9	1.2
阿根廷	76	86	2.2	1.8
三、上中等收入国家	47	71	4.2	3.2
墨西哥	55	73	4.4	2.9
南非	47	60	3.2	3.7
巴西	50	75	4.3	3.4
韩国	32	72	5.8	3.5
四、高收入国家	72	77	1.3	0.8
以色列	81	92	3.5	2.1
新西兰	79	84	1.6	1.0
英国	87	89	0.3	0.2
法国	67	74	1.3	0.6
美国	72	75	1.2	1.1
比利时	93	97	0.4	0.3

资料来源：世界银行《1992 年世界发展报告》

（中国财经出版社 1992 年）第 278—279 页。

与人口密度紧密相连的问题是人口的地理分布。人口均匀分布的国家极少，绝大多数国家人口偏集于经济发达地带和城市。地表特征，如平原、沙漠、高山的分布、河流的走向、土地的可耕程度等，在很大程度上决定着—国经济发达地带与人口的分布。例如，欧洲的莱茵河流域、埃及的尼罗河流域、印度的恒河流域和中国的长江流域都是经济发达地带和人口密集区。改变人口分布的另一因素是城市化进程。在发展中国家，许多农村人口涌进城市，以寻求更高的工资收入、更好的就业机会和生活便利。城市居民的自给自足状况远低于农村人口，对市场经济有更大的依赖性，从而为企业扩大产品行销创造了前提。面对人口的流入和城市扩大的需要，政府也扩大城建支出，成为有关物资的采购大户。

二、人力资源

由于世界各国人口密度和经济发展水平的差异，劳动力的可供程度在各国存在很大的差异，发达国家普遍感到劳动力供应不足，而发展中国家则存

在劳动力后备大军。因此，一些发达国家曾大量输入劳动力，法国、德国、斯堪的纳维亚国家和瑞士在这方面比较典型。1983年，有430万没有取得法国国籍的外国人进入法国，其中包括140万阿拉伯人和近11万非洲人。同年，有460万外国人在法国工作，其中有170万是土耳其人。

外国劳工为缓解当地劳动力供应不足，促进当地经济发展作出了重要贡献。但在70年代中期和80年代初期，由于东道国经济衰退，问题也就出来了。当本国工人失业率上升时，外国工人在经济景气时期承担当地人不愿干的工作这一情况就会被忘记，而只认为他们抢了当地人的“饭碗”。为了安抚本国公民，有些国家就拒绝给外国劳工的工作许可展期。有些国家则只让外国人干季节性的工作，不让他们呆下去再干别的工作。例如，1983年，法国政府就给剩余工人10,000法郎（约2,000美元）的“回家”津贴，德国则给外国工人发约4,000美元的“返家补助”，打发他们回家。

即使是在经济健康发展阶段，大量外籍工人的进入也会产生种族矛盾。例如，在法国，尼日利亚工人声称在1975~1979年期间，有80个同胞在种族冲突中被杀害。法国工人通常拒绝与外国人，特别是阿拉伯人和非洲人共用低廉的住房设施。

与在发达国家难获得充足的劳动力不同的是，跨国公司在发展中国家经常碰到的问题是难获得有较高水准的熟练技术工人。因此，尽管许多发展中国家劳工成本低廉，当地亦鼓励多雇用工人，但合格的劳工有限。这主要是由于这些国家教育水平偏低，教育普及程度有限，且更多的劳动力是从土地里走出来的农民，缺乏应有技术专能和工业熏陶，难以满足现代化企业的需要。即使是一些简单的工作，一些企业为了保证声誉和产品的质量，也往往求助于更多的自动化而不是更多的雇用低廉的工人，尽管采用自动化所花费的支出要高得多，这就是“工程人”与“经济人”之选择的问题。例如，刘易斯·威尔斯所作的有关研究中就提到过这样的情况，当问及在印度尼西亚的一家外国企业经理为什么用机器取代原先由年青姑娘们手工贴产品标签时，回答并不是从成本考虑，而是手贴标签难保质量，“她们只会给管理带来麻烦。”

劳动力供给还涉及到劳动力社会地位、性别、种族等方面的问题，就社会地位而言，印度的种姓等级可谓极端的例子，种姓不仅有等级之分，种姓之间也常有冲突，雇用高种姓和低种姓的人一同工作就会有许多问题需要经理们仔细考虑，认真处理，又如，尽管一些人认为英国的阶级制度已在消失，但仍存在按出身和所受教育的口音来将人分类的问题。当玛格丽特·撒切尔夫人当选首相时，评论家依然自在他说她“只”是一个小商店老板的女儿，尽管她在牛津大学受教育时获得了“上等阶层”的口音。因此，外国经理们用人时须谨防这些差别可能带来的摩擦。

性别不平等在许多国家依然存在，在一些地方还相当严重。在男女平等的国家，如美国，提拔妇女进入管理阶层既为社会认可，也有许多有利之处，但在另一些国家，风俗习惯、行为准则或宗教信仰却敌视妇女进入商界或从事专业工作。所以，日本商界妇女就十分艰难：

“思如男人

行如小姐
干活象牛马
在日本男人商业世界里
女人要出头露角
就得照这个公式做 ”

可见，跨国公司在这样一类国家选择人才时就不得不考虑这一客观现实。许多国家的妇女家庭责任很重，操持家务、生儿育女、侍老相夫，会耗去她们大量精力。同时，一些风俗习惯也影响她们的工作绩效。例如在日本，决策通常是在工作之外的酒桌上作出，女经理们就会感到这是浪费时光。在喝得醉熏熏的不能自制的男人堆里胡吹乱侃也不自在。

许多国家存在种族矛盾与偏见，如美国、英国、南非的黑人与白人；非洲的印度巴基斯坦人、阿拉伯人与黑人，这都需要外国公司予以正视并认真对待。不同种族观念所构成的传统社会既提供了商业机会，也带来了问题。有些国家轻视商人，推崇政治、宗教、军界、专家或农业等领域的职业。在这样的国家，外来者能支配商业和银行业。如印巴人在东非，华人在东南亚，希腊人在土耳其。跨国公司在这些国家展开经营活动的有利条件是很容易获得有财务和管理技能的人才。这些人通常能讲当地语言和一种以上的其他语言，国家感情相对淡薄，也更富进取心。不利之处则是这些人通常不受当地主要民族的欢迎，结果是跨国公司很容易过份依赖这些人，却反而与当地大民族隔离开来。

第六节 自然环境

每个国家都有其独特的自然环境，因而在地理位置、面积、自然资源、气候、河流、湖泊、森林等诸多方面自成一色。自然环境各项要素是形成一国经济特点的重要原因，也在很大程度上影响着一国的政治、社会状况与文化风貌。例如，自然环境塑造着种族和语言，决定着土地的利用、交通运输、后勤以及商业物流。

一、地理位置和地表特征

1、地理位置

初涉足跨国经营的企业，仔细研究分析有关国家的地理位置将对其选择合适的东道国和实施长期发展战略具有十分重要的意义。

在长期的历史演变中，随着人口流动，贸易交往，宗教传播，外交往来以及其他往来活动，文化在地缘接近的国家之间得以传播和融合，因而许多邻国之间有了千丝万缕的联系。我国常用“一衣带水”形容中日关系，用“胞波”形容中缅关系都说明了这一点。这种地缘接近文化接近的关系是企业跨出国门时可加以充分利用并用以弥补跨国经营经验不足的有利条件。

实证研究表明，发展中国家跨国经营道路基本上三步曲：起初，对邻近或有种族联系的发展中国家资源业、简单制造和服务业投资，这表现为亚洲国家和拉美国家在各自区域领域内投资比例较高。投资者在起步时将生产基地挪向邻近国家特别是发展水平低于本国的国家；在上一阶段取得了成功以后，企业就开始对多个邻国或有种族关系或无种族关系的发展中国家进行简单制造和相关服务的投资；到第三步，则开始对发达国家投资。发展中国家跨国公司这种成长与发展道路表明了它们在其海外经营的不同阶段对地域与文化接近度的合理考虑。

当然，并非所有地缘接近的国家都存在这种文化接近的关系，同时，邻国之间的友好关系也会因时而变。有些邻国，恰好处于不同文化的前沿，不同文化的冲突就通过两国之间的冲突表现出来。有些邻国之间存在着历史冲突所遗留下来的不和或仇恨。有些邻国之间的友好关系会由于领导人变更而交恶。

2、地表特征

地形是重要的地表特征之一。众所周知，地势越平坦，就越便于修筑公路和铁路；相反，如果多高山峻岭，修路搭桥的成本就很高，有时甚至十分困难。因此，在一般情况下，地势平坦的国家和地区交通便捷，生产物资和产品的运输相对容易且经济。

地形也往往影响到市场的大小，地表差异可能使一个市场分割成相互独立的好几块。例如，在哥伦比亚，安第斯山的三条山脉从北到南将这个国家分割成四个市场，每个市场有独特的工业、气候、文化、乃至方言。哥伦比亚接近赤道，无四季之分，但由于海拔的差异，该国存在多种不同的气候，从低地的热带丛林到终年白雪皑皑的高山。这些差异给为每一区域供应特色产品的制造商在生产和存货方面带来的麻烦可想而知。

高山往往造成人口的集中，这主要是由于较高的海拔可带来更适宜的气

候，或者高山本身阻碍了人口流动。世界上绝大多数国家人口分布不均衡，地表特征在其中起了重要作用。与高山一样，沙漠和热带雨林也造成市场分割，交通不便和人口集中。

澳大利亚在这方面特色鲜明。澳大利亚是世界上面积最小、地势最为平坦的一个洲，中部大部分地区是类似于撒哈拉沙漠的平坦而干燥的不毛之地，结果是过半数的人口集中在全国面积六分之一的地区，三分之二的居民又集中作为重要沿海港口的省会城市。由于澳大利亚地广人稀，货物配置就存在一些问题。城市与城市之间多数货物流动主要靠海运，这与发达国家通常靠铁路和公路运输的情形不一样。欧共体和美国的运输成本约占商品总成本的 10% 左右，而澳大利亚则高达 30%。尽管澳大利亚 70% 的土地极为干燥，但北部的某些地方却很象印度的季风区，年降雨量高达 2,500 多毫米，因而进入澳大利亚的企业在不同地区将在气温和湿度方面面临很大的差异。

热带雨林对人口集中的影响如同沙漠一样明显。例如，雨林覆盖着秘鲁 60% 的国土，只居住着全国 10% 的人口。巴西的亚马逊流域有最大的热带雨林，面积达 100 万平方哩以上，相当于美国面积的四分之一，只住着巴西 3% 的人口。热带雨林厚厚的植被使交通运输十分困难，气候恶劣，土质差，造成人烟稀少。

与高山、沙漠和热带雨林造成的市场分割和交通不便相反，河流则使土地肥沃，利于灌溉，还有舟楫之利，利于经济发展和人土居住。所以，不仅古代的游牧业逐水草而居，农业和现代工业也傍水而兴。

在铁路出现之前，水运是笨重货物长距离运输的经济可行方式，即使是在铁路兴建以后，水运量依然随着工业化进程而扩大。内河航运对经济发展和繁荣的重要作用可用莱茵河的例子加以说明。莱茵河是欧洲的交通动脉，其交通流量仍高于与之平行的铁路。莱茵河及其支流承担着法国、德国、瑞士、奥地利、捷克等国全部或部分地区的货物运输。内陆国家瑞士就靠莱茵河使其巴塞尔 (Basel) 港与相距 500 哩之外的世界上最大港口鹿特丹直接联系起来。虽然瑞士是欧洲拥有最为完善的铁路运输体系的国家之一，但其外贸货运的 40% 依然依靠巴塞尔港的水运。

除了澳大利亚因没有重要的内河可资利用外，各大洲都广泛利用水运条件。在东亚，连接伏尔加河和顿河的水系使船只能从白海、波罗的海、黑海和里海抵达莫斯科。在南美洲，巴拉那河、亚马逊河、奥里诺科河和马格达莱纳河在水运中得到广泛的利用。非洲的尼罗河、刚果河和尼日尔河则是重要的水运动脉。而印度的恒河、巴基斯坦的印度河则在两国运输体系中扮演重要的角色。

在历史上，连接海洋运输的内河通道使内陆国家货物和人员能以低廉的成本得以转移。有些内陆国家没有出海口，如赞比亚、津巴布韦，则需要借助于邻国的铁路与港口，不仅运输成本高，而且一旦与邻国关系紧张就会与世隔绝。所以，许多国家至今仍为出海口而争，出海口成为政治与经济力量的重要因素。例如，玻利维亚就曾为重新从智利手中夺回连通太平洋的出海口而与对方进行了长达世纪的斗争。两国磋商过几十年，没能达成任何协议。1976 年，智利提出了一项可接受的建议，玻利维亚可最终从太平洋边得到一窄条地盘。

南美洲两大国巴西和阿根廷一直就巴拉圭对通往大西洋的需要来大做文章，以圆各自充当南美霸主之梦。在一段时间内，巴拉圭通往大西洋之路都

是通过布谊诺斯艾利斯港。巴西看到巴拉圭在为利用对方水路主权而与阿根廷政府交往中经历了苦楚，就在巴西与巴拉圭边界架起了一座友谊桥，修了一条连接巴拉圭和巴西巴拉纳瓜港的公路，并将该港专辟为只对巴拉圭的自由贸易区，以进一步便利巴拉圭货物的运输。两国之间的合资企业因此大量出现，巴拉圭现在只属巴西势力范围。对于跨国经营者而言，重要的一点就是要认识到紧密的政治联系将带来密切的经济交往。改变了传统的贸易形式。

二、气候

气候在一定的范围内决定着经济活动的可能性和有效性。气候适宜的地区往往人口密布，而气候恶劣的地区则通常人烟稀少。虽然非气候因素也决定着人类的繁衍与活动，但必须以人们能完成经济活动为前提。

气候包括温度、湿度、风、雨、雪等方面的特征。一地气候情况受纬度的高低、陆海的相对位置、大气环流、地形及自然植被等因素影响或决定。纬度相似，陆海位置相似的地区气候相近。西北欧和美国纬度相近，受洋流影响很大，两地气候温和湿润。

在跨国经营中考虑气候的影响主要有三个方面的意义：

首先，气候决定产品用途。一种产品其效用如何及市场需求大小和气候息息相关。适合于温带的产品未必适合于酷热或严寒地区（如建筑设备）。在气候温暖地区，空调和夏天运动设备有现存的市场，而取暖设施和寒衣则难有市场。在高湿度地区生产的产品也未必适合于干燥地区（如家具）。受气候影响最大的是一系列消费用品，从食品到衣物，从住房到旅游品都是如此，甚至寒带医药用品与热带岂有差异。需要注意的是，对气候认识不足容易忽略高纬度地区人口集中地可能存在的一些投资与贸易机会。

其次，极端气候改变生产工艺、产品包装、运输与存货成本。例如，电气设备和许多包装的消费品在潮热的气候中就需要特别保护，甚至需要在结构上作某些改变。那些库存物品需同时满足山区的干冷气候和低地的潮湿环境的企业可能要承担高昂的存货成本。这样的市场分割可能造成企业在某一地区的整个经营活动无利可图。

最后，气候影响生产与经营条件。安德鲁·凯马克（Andrew Kamarck）的研究表明，虽然一国气候与经济发展之间不存在一一对应的因果关系，但气候对经济发展的影响是客观存在的。例如，在热带，在较冷的月份里气温也不能象温带那样降到足以杀灭害虫和寄生虫的水平，结果是这些害虫自由繁殖，年复一年的成倍增长。因而象鼻虫、蝗虫、害鸟毁坏了庄稼，寄生虫和蝇类杀死了牲口，人们总是受到寄生虫和变形虫疾病的危害。

世界银行曾对印度尼西亚的农场工人作过调查，发现 45% 的女工患寄生虫带来的缺铁性贫血，她们的产量比健康工人低 20%。在秘鲁作的检查中，发现被检查的 122 位军人中就有 113 位感染了寄生虫。虫害损毁了庄稼会造成口粮不足，寄生虫直接影响人体健康，这些都会最终影响工人的生产效率。

许多了解工人效率低下的原因的经理采取了一些改善措施。提供优惠午餐，公司自设保健室提供免费医疗，使情况大为改观。工人产量提高 20% 是足以弥补这些服务费用的。

三、自然资源

自然资源通常指的是地上和地下的各种天然资源，如农田、森林、草场、水生资源、矿物等。广义的自然资源还包括水力、风力、太阳辐射等。自然资源具有以下基本特征：

第一，分布不均匀性。自然资源在各国的分布有很大的差异，最明显的例子莫过于矿产资源。虽然大多数非金属矿物如砂、石料之类在世界范围内的分布较为普遍，但少数非金属矿物和绝大多数金属矿物在地区上很集中。例如，铜矿资源主要集中在美国、智利、俄罗斯、秘鲁、加拿大、赞比亚、扎伊尔等为数不多的国家。

第二，种类繁多。每一种自然资源都有许多亚种。例如，自然界中有成百种矿物，每种矿物的品位、储量、埋藏的深浅都不一样。农田在土质、肥性、日照、雨量、所处的纬度和高度、距离城市和运输线的远近等方面都各不相同。

第三，禀赋状况的短期不变性和长期可变性。从短期看，可以假定自然资源赋予是固定不变的。但从长期来看，由于技术的发展和革新，以前没有发现的资源被勘探发现了。以前利用起来在经济不合算的资源现在能够利用了。以前在技术上无法利用的资源，现在有了重要的用途。这些情况都增加了可利用资源的数量。但是，由于世界人口的增加和各国经济的增长，有些自然资源的数量正在逐渐减少。美国本来是矿产丰富的国家，但由于长期的消耗，铁矿石、铜矿石和石油等矿产资源现在必须仰仗进口。有些国家的热带雨林遭到了大量砍伐，森林面积迅速减少。这些情况都是减少资源量的因素。因此，从长期来看资源是有消有长的。

自然资源分布的差异影响一国或地区的经济和购买力。例如，许多盛产石油的国家因石油输出而带来了滚滚财源，使其跃入了经济富裕国家的行列，这同时也造成这些国家经济对石油生产和国际石油价格的依赖性。就生产组织、生产企业内部的分工以及价格机制而言，世界石油市场不同于其他的原料市场，国际交货约有 10% 是石油交货。自 1960 年以来，石油生产总量成倍增长。这些都表明石油需求对这些国家经济的拖动。

有些国家本身无丰富的自然资源，但由于所处的地理位置和交通状况，可以进口原料，加工后再输出，也可获得高度的经济发展，如早年的英国，近年的日本和新加坡。与资源富裕的国家相似，这些国家的经济发展特征与状况也对国外资源的供应有很大的依赖。例如，日本战后 50—60 年代，致力于扩大重工业和化学工业，使日本经济对外国资源有了极大的依赖性。但由于直到 60 年代中期都能取得有保证的高质低价进口资源，这些部门乃至整个国民经济都能得到顺利发展。但 60 年代中期以后，特别是 1973 年石油危机以后，日本国内经济结构不得不作大幅度调整，资源约束，再加上国内劳动力供应趋紧和地价飞扬使中小企业首先顶不住压力而纷纷率先走向海外。

资源和土地的分配使用状况也决定着一国经济状况。发展中国家农业部门或原料的生产占该国国民生产总值的比例，远大于发达国家，且其中许多国家生产范围很窄，多限于一、二种产品，例如，哥伦比亚的咖啡，占其总耕地的 1/3；玻利维亚的锡，占总生产的 70%；委内瑞拉和伊朗的石油，分别占其总生产的 93% 和 85%。同时，发展中国家土地和资源的开发与利用效率常常不好。据统计，拉美、中东、远东多数地区及非洲等地，单位耕地谷

物生产量，一般只及北美的 1/3 至 2/3。其主要原因是投资不足，生产工具落后，农民拥有的耕地面积过小，无法利用现代化生产方式等。

许多跨国公司在跨国经营中正是充分考虑和利用了发展中国家和地区经济与资源情况的下列特点：

首先，这些国家缺乏发展工业的各种机器设备，需要输出廉价的农产品和矿产品，以换取各种机器设备和能源运输设施。

其次，这些国家缺乏一般工业原料及工业中间产品，所以它们的工业品多属于加工型产品。

最后，这些国家的国内市场，农业方面很少使用现代化机器生产，工业方面在生活必需品能自给自足后，才需要大量机器设备，但以进口替代产业为主。

由于技术进步改变着资源的利用状况，密切关注技术进步有助于开发许多不久之前尚不存在的产品市场。最典型的例子是中东、非洲和拉丁美洲新富有的石油生产国家市场。煤、铁矿石、铀等其他自然资源，甚至可耕地也迅速改变着一个国家的经济面貌。因此，不仅利用这些资源的企业需要关注这些最新发展，几乎所有企业都能从自然资源财富的发现所创造的新市场中受益。类似地，经理们在制定计划时必须考虑发现新矿藏物或替代物的出现减少了对自然资源的依赖时会出现什么情形：

洛克希德公司最近一幅广告宣称，“洛克希德公司科学家在潜心进行国家航空和航天局（NASA）资助的未来飞机研究项目，这种飞机由充分燃烧的液态氢提供动力，以每小时约 4,000 哩、六倍于音速的特超音速的巡航速度飞行。由于液态氢可从煤甚至水中提取，其未来在飞机上的使用可消除对稀缺而昂贵的石油的需要。”为了研究关于制造四架氢推动宽体飞机的建议，已由美国、加拿大、英格兰、法国和德国的代表组成了一个委员会、总成本计约 6.5 亿美元。”

案例 得克萨斯仪器公司

美国在高技术电子工业领域的贸易逆差不断扩大导致了对日本向美国的出口实施关税限制。制造电子计算机中用于执行软件命令和存储的集成电路块的半导体制造商受此逆差影响甚大。得克萨斯仪器公司（TI）处于受日本半导体工业威胁的企业之列。

（一）公司状况

得克萨斯仪器公司是一家有八万多雇员、总部设在得克萨斯州的达拉斯、在 18 个国家设有 54 家制造厂的技术型垂直联合跨国公司。其中有 4 家制造厂设在日本东京等四座城市。在日本的子公司称作 TI 日本。结果是当得克萨斯仪器公司在加入该行业寻求抵制日本低价格集成块进口竞争时作出了强硬的决策。微集成块面临着日本强有力竞争威胁。这些生产商制定战略，以便在日美市场上都展开成功的竞争。

得克萨斯仪器公司生产包括工业控制、数据系统、地球物理服务设备、防务系统、冶金材料、半导体以及消费品在内的范围广泛的高技术产品，传统的消费品包括计算器和电子学习辅助品。此外，该公司还被认为是为世界各地的经营和公司提供数字设备设计、制造和服务的领头企业。用于人工智能品开发的专业计算机和先进计算机是典型的数字产品。防务系统的例子包括导弹制导系统、雷达系统和精确制导武器。

为了维持其强有力的竞争地位，公司十分重视未来技术的研究与开发，发明多，其整个成长历程都对消费品市场、工业品市场和政府市场产生了重要影响。

得克萨斯仪器公司于 1930 年以“地理物理服务公司”名称成立，同年即推出了反射地震仪，该仪器使石油勘探业发生了革命。在随后的 40 年中，公司得到了美国海军购买探测敌人雷达的技术的合同。它也开始生产电子系统，并推出了第一套飞机雷达系统。

1952 年，公司改换成现在的名称并进入晶体管业务领域，使之进入了新的发展阶段，结果是 1953 年公司开始在纽约股票交易所挂牌。1958 年，公司宣布它发明了集成电路，为电子的所有现代发展提供了基础。利用这一新发明，公司推出了第一个反雷达导弹。

公司发展史上的第二个里程碑是其子 1967 年发明了世界上第一台手持计算器。1968 年，公司在日本设立了第一家半导体生产厂。此项决策，加上公司在 70 年代的强大专利地位，刺激了日本的赶超行动。

1973 年，得克萨斯仪器公司不必为质量操心，它支配着日本大部分集成电路块市场，很少有日本竞争者。但随着日本集成块生产商对质量的改进，公司被甩在了后面。1980 年，TI 日本生产的集成块残次品率相当高，以致好几家主要客户提出找其他企业订货的威胁。由于实施了一项重要质量控制项目，五年之后，TI 日本的工厂成为第一家获得“Deming”奖的外国全资工厂。这是日本最具权威的工业质量奖。由于该质量控制项目，平均残次品率从 1980 年的每百万 5,000 件下降到 1985 年的每百万 20 件。

在 80 年代，得克萨斯仪器公司继续推出对普通公众和计算机行业都有影响的新产品。1982 年，公司推出了信号处理微机集成块，1983 年，推出了 TI 专业计算机，就多种多样的终端用户计算而言，该种计算机对商业领域有难以置信的影响。1984 年，公司推出了探测者系统，这是用于人工智能的信

号处理计算机，这将成为未来信息处理系统。

1986 年，作为美国最大的集成块生产商，得克萨斯仪器公司开始将其集成块生产向日本的一家子公司转移。它是使该公司在世界市场上地位得到不断增强的几家工厂之一。结果是得克萨斯仪器公司被认为是能与日本企业展开激烈竞争的唯一一家美国供应商。

(二) 产业状况

半导体工业伴随着世界范围内高技术环境的成长而迅速成长。然而，在过去的几年，该行业不景气，出现亏损和大量生产过剩。目前，美国的半导体制造商以低利支配着美国的市场，但它们在其它主要市场都占有 50% 以上的市场份额。不过，在日本 89 亿美元的集成块市场上，美国集成块生产商的份额不到 9%。进一步而言，日本制造商不仅支配着他们的本国的市场，而且占有美国市场的 15%，且份额还在不断扩大

美国微集成电路块制造商将日本在市场上的支配地位归结于不公平的贸易做法，包括日本没能在美国之外的世界市场停止半导体倾销。作为日本贸易做法的结果，里根总统于 1987 年 3 月 27 日宣布对日本产品进口征收 100% 的进口关税。此项关税于 1987 年 4 月 17 日开始实施。表 1 显示了日本半导体产品的关税成本。

表 1 对日本进口品征收关税的成本单位：美元

产 品	彩 电	电动工具	计算器	袖珍计算机	桌面计算机
估定价值	120 ~ 200	10 ~ 30	5 ~ 30	1,000 ~ 1,300	400 ~ 2,000
现行关税价	6 ~ 10	0.22 ~ 0.66	0.185 ~ 1.11	39 ~ 50.7	15.6 ~ 78
格差	+114 ~ 119	+9.78 ~ 29.34	+4.815 ~ 28.89	+961 ~ 1,249.3	+384.4 ~ 1,922

注： 估定值代表许多商品的典型批发价格范围。零售价通常要高出 50% ~ 100%。

当征收 100% 的新关税时。

到 1988 年元月，由于关税制裁，存储集成块严重短缺。不过，美日贸易协定并不是主要的问题。对集成块工业的最大威胁是加尼福尼亚硅谷没能生产出大容量动态随机存储器 (DRAM) 集成块，既然日本已在生产这种集成块，许多美国公司就被迫退出该领域。1988 年 4 月，在美国只有得克萨斯仪器公司和微末技术公司 (Micron Technology) 出售动态随机存储器，其价格涨得很快。这意味着既然计算机公司不能获得足够的集成块用于计算机生产，那么计算机工业就在总体上都受到了影响。

由于实施了新关税，日本就降低了微集成块的生产并减少了库存。日元坚挺也妨碍了日本集成块出口的扩大。由于日本政府计划将美国在日本的市场份额提高到 20%，这就给予了美国在日本市场上取得更大一块的机会。美国厂商也通过在不同公司集中资源而使集成块制造技术取得了进展。所有这些因素将有助于美国集成块市场的稳定。

由于多方面的原因，向日本市场渗透颇为困难。日本的大多数业务都基于顾客的忠诚。美国公司发现很难取得日本潜在买主的信任和忠诚。质量控制也阻碍了渗透，日本工程师发现很容易拒绝不合其质量检测标准的美产集成块。同时，日本公司只把美国微集成块制造商看作是较次要的供应者，美

国公司抱怨不可能在日本建立展开成功经营所必需的真正的供应商与客户的关系。

影响在日本集成块市场的潜在成长的另一因素是只有当那些产品不为日本企业所生产时日本人才会购买美国产品。只要集成电路在日本已开始生产，美国制造商的销售额就会大幅度下降。这些市场障碍使得向日本本上市场的销售需要投入大量资金和时间。

日本微集成块工业也有许多实力。其中有一点就是日本公司能比美国公司获得更低廉的资金。同时，日本主要电子公司都是真正的联合公司。这些使得日本企业能降低亏损，建立强有力的联合，美国集成块生产商根本没没想到这样做。此外，由于这种联合结构和它们与日本银行集团的长期关系，日本的多数半导体业务并不一定要盈利。

由于集成电路市场竞争日趋激烈，世界各地的微集成块制造商正在展开合资经营，收购较小的企业，进行垂直整合，旨在扩大规模，提高在市场上的影响。另外，各公司正朝着为满足特殊顾客需要的多样化产品线方面迈进。设在达拉斯的集成块生产商达拉斯半导体公司（Dallas Semiconductor）就是这样的公司之一。该公司生产能被多种多样的顾客所使用的称作硅处理器的特殊部件。它相信，通过营销多系列产品，可降低少数产品不成功所带来的冲击。正是由于其多样化的产品线，该公司对国内外市场竞争的加剧和需求的变化的敏感性降低。

美国集成块制造商 1984 年在日本的销售总额为 6 亿美元，这是通过三种基本营销手段所取得的。一是大批量生产。TI 日本是利用其在日本的生产厂实现这一点的。二是专利技术的资本化。日本摩托罗拉公司（Nippon Motorola）和英特尔日本公司（Intel Japan）正是这样来生产微处理装置和其他产品的。1989 年 11 月 22 日，得克萨斯仪器公司获得了在日本生产或利用的所有集成电路的重要专利。三是瞄准专门化的特定市场。例如，磐石存储器公司（Monolithic Memories）拥有获得了专利的程序阵列式逻辑电路，国民半导体日本公司（National Semiconductor Japan）生产程序逻辑与硬盘和带集成电路块的产品。

既然大多数美国公司没选择在日本投入进行生产所必要的资金量，第三种手段就在美国制造商中运用得最为普遍。寻找特定市场是一种趋势，这涉及到生产特殊用途的集成电路，包括标准单元产品。这些产品在世界范围内继续显示强劲的增长势头。因此，那些想继续保持这些特定用途产品眼前技术优势的集成块生产商会发现其生产越来越有吸引力。例如，世界数字集成块供应商西格乃蒂斯公司（Signetics）生产杜比降噪集成电路，曾经一度占其业务的 60%，不过该公司现正在追循另一特定市场——程序逻辑，它是领先开发者。

半导体工业是有一些重要竞争者的全球性工业。美国的最大五家集成块生产商是得克萨斯仪器、摩托罗拉、英特尔、国民半导体以及先进微装置（Advanced Micro Devices）五家公司。日立、NEC、和 Fujitsu 则是世界生产巨头。另一个世界微集成块主要供应商是西格乃蒂斯。许多美国公司要么在日本组织生产，要么拥有日本尚不及的卓越技术，这些公司有得克萨斯仪器、英特尔和摩托罗拉。

摩托罗拉的“日本摩托罗拉”子公司在日本有一座工厂，1985 年有销售额达 9,000 万美元。得克萨斯仪器公司在日本的子公司 TI 日本 1985 年销售

额为 3.65 亿美元，并希望在 1990 年接近 5 亿美元。

1986 年元月，国民公司与为国民公司生产供当地销售的集成块的日本 NMB 半导体公司进行合资经营。国民公司还向其 130 个日本职员另增派了 30 人，希望以此行动将其销售额由 1985 年的 3.800 万美元增加到 1990 年的近亿美元。

主要日本集成块生产商的年收入在 16 亿至 180 亿之间，都实现了垂直联合。集成块占公司销售额的比重为 5% 至 22%。而美国最大的五家企业的年销售额为 9 亿至 57 亿美元，平均约一半的收入来自集成块。总体而言，日本公司更有能力对赔本的集成块业务提供补贴。

思考与讨论

请概括半导体工业的特点。

日本集成块生产商的战略是什么？

美国实施限制关税对半导体工业有何影响？影响美国集成块生产商？影响日本集成块生产商？

最适合美国公司的战略是什么？为什么？

第六章 政治法律环境

第一节 跨国经营与政治法律环境

政治是影响社会和经济生活的最重要的力量，法律规范着社会活动主体的行为和相互关系，两者对跨国经营的巨大影响作用是企业进行跨国经营时必须十分重视的问题。

现今世界由众多的民族主权国家所组成，每个国家均有其独特的政治环境，且国内企业和外资企业对于政治环境因素的敏感程度不同。对于国内企业而言，本地政治环境是一既定的相对不变条件；而对于外资企业而言，东道国政治环境则是有别于母国的可变条件，且世界政治局势和国与国之间的关系状况成为影响其经营的重要因素。因此，企业的跨国生产经营活动面临复杂多变的国际国内政治环境。东道国政府对企业、竞争、利润的态度，对企业活动的限制或鼓励，对货物、资金、人员越过国界所实施的管制，政府稳定与否，政府机关办事效率高低等等，都会对跨经营活动产生直接或间接的影响。同时，其他非政府团体的政治力量也会不同程度地影响到跨国经营。

政治环境对跨国经营的影响在某种意义上就有如地形、自然资源以及影响天气的气候一样起重要作用。这就是为什么有些国家地理位置不佳，气候不良，资源缺乏，但由于政府稳定，鼓励企业经营，而吸引了大量外资。相反，有些国家自然资源丰富，地形良好，气候适宜，但由于政府不稳定，结果是经济发展迟缓。有时候，即使跨国公司能够提供资本、技术和培训，这些都有利于当地经济发展，但政府对其投资与经营并不欢迎，甚至持敌视态度。

政治环境的重要特点之一是其影响一般通过势力集团行动的形式出现，在很多情况下还是通过政府行动或国家行动的形式出现的，因而带有极大的强制性。例如，东道国政府在经济政策调整中，宣布对某些行业或领域的外资企业经营的限制，就会阻碍或部分阻碍外资对这些行业或领域的进入，并迫使这些行业或领域已有的外资企业不得不作出经营中止或战略调整。又如，当东道国由于各种原因而爆发战争时，有关地区的所有经济活动都会受到极大影响，甚至发生财产损毁和人员伤亡事件。所有这些，跨国公司都无法抗拒。相反，东道国政府对外商投资的鼓励政策和措施又会给跨国公司创造良机，给企业跨国经营活动提供温室。

政治环境的特点之二是其变化性，有时，变化还十分迅猛。1989年，东欧诸国（即原社会主义的波兰、匈牙利、民主德国、保加利亚、捷克斯洛伐克、罗马尼亚）发生了牵动世界全局的剧变。这六个国家的执政党都先后宣布放弃一党执政，同意采取多党联合执政，三权分立，自由选举，更改国名，去掉了“社会主义”或“人民”字眼。有五个党先后丢掉政权，唯有保加利亚社会党（原保共）在1990年6月中旬的选举中获胜，仍继续执掌政权。罗马尼亚共产党由于其领导人被杀、被捕，实际上已瓦解而不复存在。这种变化的范围之广、程度之深、速度之快，大大出乎人们的意料。甚至连早已期待东欧变化的西方人士和东欧各国的反对派也感到意外。在东欧六国剧变的冲击之下，前南斯拉夫的执政党——南共联盟于1989年10月也决定南斯拉夫实行多党制……，大部分共和国联盟更改了党名和纲领。由于克罗地亚和塞尔维亚的独立，南斯拉夫实际上已被肢解。原社会主义的阿尔巴尼亚，亦

开始了同样急剧的变化。原苏联是具有 74 年社会主义历史的世界上第一个社会主义国家，曾是称霸世界的两个超级大国之一。但在 1991 年“8·19”事变之后发生了急剧变化，在短短的两三个月时间里，国家已经肢解为波罗的海等独立国家，俄罗斯、乌克兰等松散的邦联国家，苏共已不复存在。这些国家的政治剧变带来了经济制度由中央计划经济向市场经济的剧变，加上国内经济结构的调整，给跨国公司创造了新的投资机会和市场。

相反，各种政治力量作用的结果也可能是政治环境变化，不仅造成新投资进入困难，而且使跨国公司原有经营活动受到伤害。伊朗巴列维国王 1979 年被霍梅尼推翻后，在伊外资企业受到不同程度的影响，甚至有些企业资产被冻结。

政治稳定性是公司决定走出国门时需要反复权衡的关键变化因素之一。不稳定的政治环境会使外资企业遭遇暴乱、没收，经营限制、利润汇出限制与本金撤出限制。如果在某一政治不稳定的国家的风险高，就必须知道如何应付该国的政治局势。

就总体而言，法律环境是政治环境的一个子环境，但在现实生活中，两者亦有区别。企业的跨国经营，依靠的是法律的保护，但在迄今为止单一的国际商法体系尚不存在的情况下，跨国经营企业事实上面对的是业务所涉及的众多的国家的法律环境，各国法律基础与实践相距甚远，每个国家都有其完全独立于其他国家的立法机构和执法机构，最接近国际法律构架的也只是某些国家在某些国际经济领域签订的条约和协定。当然，不只是跨国公司会受到法律环境的困扰，有关国家政府也通常受到法律环境的困扰。跨国公司因其活动领域超出了单一国家的法律管辖范围而在遵守何种法律方面总是面临不确定性和风险。与此同时，一国政府也因跨国公司能够规避其政策和法律而深感不安。显而易见，跨国公司熟悉法律环境、避开不良的法律环境和利用各国法律环境中的机会对于跨国经营战略的实施与经营活动的顺利开展都是十分必要的。

第二节 政治制度

世界政治体系中大致有三个主要系统：（1）以美，英、法、德、意大利、加拿大和日本为代表的西方资本主义国家；

（2）中国、北朝鲜等社会主义国家；（3）其他发展中国家。由于各国政治制度十分复杂，这种划分也就缺乏十分科学的政治学或经济学基础。实际上，西方各国垄断和竞争的成份各不相同，社会主义国家市场经济成份相互间差异很大，其他发展中国家的制度也各有差异，有社会主义制度，有资本主义制度，甚至有更接近原始状态的社会制度。

一、意识形态

政治制度是建立在一定的意识形态基础之上的。意识形态是一种观念或思想体系，旨在解释和改造世界。共产主义和资本主义这两种思想体系对人类社会产生了重要的影响。

马克思主义认为，共产主义是人类社会发展史上继资本主义制度之后的一种以生产资料公有制为基础的、消灭了一切剥削关系的社会制度。作为社会制度，共产主义社会包括第一和第二两个成熟程度不同的阶段。第一阶段是低级阶段，通常称为“社会主义社会”。在这个阶段中，实现了生产资料公有制和按劳分配，消灭了剥削制度和剥削阶级。第二阶段是高级阶段，是完全成熟的共产主义社会。在此阶段中，生产力达到高度发展水平，产品极大丰富，工农差别、城乡差别、脑力劳动与体力劳动的差别将消灭，各取所需取代按劳分配，商品货币关系不复存在，劳动成为生活的第一需要，阶级差别已经消灭，国家完全消亡。

据此，早期的东欧和苏联等社会主义国家在其建立时都在不同程度上剥夺了原私有企业，实行生产资料公有制（包括集体所有制）和集中的计划经济，国家宏观经济计划指令或指导着企业的供产销行为。

资本主义则是关于生产资料私有制的自由经营思想，其核心在于：一切生产资料和劳动产品都成为商品；社会经济行为的主体是各私有企业；资源在各地区、各部门的配置与流动以及社会再生产的组织都取决于价值规律和竞争规律；政府的职能主要限于国防、警察、消防、其他公共服务以及政府与政府间的关系。

在现实生活中，这样的资本主义并不存在。现有的资本主义国家相当复杂，绝大多数都强调对私营经济的调控，许多政府还拥有企业。政府管理和调控国民经济的手段有法律和规定。政府还对特殊行业，如法律、医疗实行审批制度，对银行业、保险业、运输业和公用事业进行特别管理。

二、政治组织制度

政治组织制度有民主与集权之分。民主思想导源于古希腊关于公民应该参与决策的思想。其核心是：所有公民在政治和法律上平等，并应享有广泛的自由。在现实生活中，人口的增长带来了社会的复杂化，不可能有全面参与，因而采取不同形式的代表民主制。其基本特征是：

- （1）言论、出版和结社的自由；
- （2）选举人投票选择其代表人；
- （3）限制被选择官员的条件；

- (4) 有保障个人权利和财产的独立公正的审判系统；
- (5) 政府官员和国防设施与政治保持相对距离；
- (6) 国家相对开放。

与民主制相对立的是集权制。在集权制国家，单一政党、个人或个人组织独掌政权，不允许有反对力量。在这样的政权中，只有少数人有决策权。伊朗和中东国家政府基本上采取神权集权制，拉丁美洲、伊拉克、埃及等国家基本上采取世俗集权制。拉丁美洲一些国家时不时地在有限民主和军人政权之间摇摆。

世界各国政府组织形式与其赖以建立的理论形式有一定的差距。例如，英国就采取君主立宪的议会政府制。国内按地域划分选区，每一选区选出在下议院中代表本区的议员。选举至少每五年进行一次。大选后，君主邀请在下议院中占多数席位的政党的领袖出任首相并选出内阁。在下议院中拥有席位占第二位的政党成为反对党。其他政党则可与多数党或反对党结盟。每一政党选举各自的领导人。这些人或者成为首相，或者成为反对党领袖。

表 6—1 民主社会和集权社会

	民主社会	集权社会
1.个人权利	社会关心个人权利,政府尊重个人权利。	国家的需要支配个人权利。
2.选择自由	在个人和政治机构中占首位。	在经济上有限，在政治上不存在，因为政治决策由权贵作出。
3.经济独立或主动性	社会进步依赖于个人主动性和企业家精神.承担风险得到补偿,失败不会使个人陷入困境。	社会进步取决于个人与政治团体预定目标保持一致。失败的危胁阻碍了承担风险的行为，企业家精神降低到不存在的程度。
4.与外国人的经济合作	认为这种合作有益于社会并改善生活水平,故加以鼓励。	认为这种合作危害社会，个人也不清楚什么对社会有利，故加以阻止。
5.稀缺资源配置	由市场力量决定，政治当局由普选产生。	政治当局和优先事项由权贵决定，而不顾民意。经济决策集中化，由政治当局作出。
6.政治和社会思想的表达	通过决定政府组成的多元政治机构。	通过支配政治统治集团的一方政党。

法国又不一样。该国直接选举任期七年的总统，后者确定总理并根据总理的推荐选举内阁。下议院由民选的国民议会组成，通过间接投票而选出的上议院则负责立法。这种政府制度与美国相像。立法与执行机构分离。

在多数民主制国家中，多个政党参加选举，但只有很少的政党占支配地位，因而他们组成政府不会有什么困难，在意大利，政党众多，结果是一个少数席位政党与其他一些少数席位政党联合组成政府。以色列和德国就是联

合政府。例如，在 1990 年德国选举中，基督教民主党和基督教社会联盟只得到了 43.8% 的选票，所以科尔不得不联合两党组成政府。这是第二次世界大战后东西德共选一个政府，74.5% 的东德人参加了选举。

三、政府的行为

东道国政府是政治领域的关键角色。在大多数情况下，东道国政府都会倡导或实施对在其治内经营的外国企业业务产生影响的政治活动。现在进入联合国的独立国家有 150 多个。虽然每一个政府给人以自力一体起作用的印象，但多数国家的政府都是由时不时存在利益冲突的各种群体所组成。政府受流行政治哲学、现有当地压力集团或特殊利益集团以及政府自身利益的极大影响。跨国公司对所有这些因素所导致的政府行动不仅要有认识，而且要纳入其经营策略之中。做到这一点的关键在于弄清楚政府行为背后的理论基础。

首先，政府在总体上是民族利益的代表，这些利益大致包括以下五个方面：

- (1) 自我保护。这是任何实体，包括政府和国家的首要目标。
- (2) 安全。每个实体都是尽可能地扩大其生存机会，降低外来威胁。
- (3) 繁荣。改善国民生活条件是一贯重要的考虑。
- (4) 威望。大多数政府或国家把这一点当作目标或帮助实现其他目标的手段而加以追求。
- (5) 意识形态。政府通常保护或推崇与其他目标相结合的意识形态。

由于传统资本主义崇尚自由放任和自由竞争，政府职能只限于维护私有财产不受侵犯、抵制外来侵略和从事一些无利可图但于社会有益的事业。资本主义在由自由竞争过渡到垄断的过程中，混合经济（mixed economy）模式为许多国家所接受，政府对经济实行一定的引导，当企业生产经营损及公共利益时，就会受到政府的干预，当然，各国干预的方式有很大的差异，美国政府直接拥有的企业很少，政府以“最终购买者”的身份实行“下游控制”，或通过相应政策以税率、利息等手段进行干预。英、法等国政府拥有一些企业，直接对这部分企业的经营活动进行控制，同时借助于一些经济手段甚至政治手段对市场进行干预，例如，法国经济在传统上以私营企业为主，但同时依靠政府近乎有限的中央计划的指导。法国计划表明总体经济发展方向，但不规定每个产业或企业应实现的目标。根据计划，利用一些特殊鼓励措施来刺激产业增长。这些措施包括特别信用政策、某些部门的折旧补贴、有利的出口条件以及政府的优先订货等。

当法国社会党领袖密特朗在 1981 年大选中获胜后，法国经济朝中央控制大转弯。密特朗总统的施政纲领就包括对国内的一些大企业进行国有化，他实现了他的诺言。多数国有化发生在对法国未来战略至关重要的大工业中。起初，工业部长推行强硬的干预性产业政策。1983 年，密特朗任命洛朗·法比乌（Laurent Fabius）为新的工业部长，此人倾向于让国有工业的经理们自行作出重大的市场决策。然而，政府明确地为主要国有企业设定未来指标和目标，电子工业就是规定了未来增长指标的工业之一。为了建立足以在规模上与国际电报电话公司（ITT）和西门子（Siemens）公司相竞争的公司，法国政府让两家国有电子企业，Gie.Générale d'Electricité 和 Thomson S.A. 去合并其电信工业。

两党国家的两党制（或以两大党为主）存在各党对政府控制或干预主张不同的倾向。保守党（英）、共和党（美）、基督教民主党（德）等倾向于政府少干预企业，让企业自由经营与竞争，尽量减少政府参与经济活动的比重；相反，工党、民主党、社会党则一般热衷于“社会福利”，要求政府有一定的参与，甚至将一国主要部门由政府掌握。同时，西方国家还存在“政策循环”现象，那就是西方社会的民选政府，基于选票考虑，往往在竞争时拍胸许诺；一旦当选，在任内开始的一、二年，为满足选民（实则几大压力集团）要求，或为了“还愿”，会采取扩张经济的政策：增加政府开支，降低利息率（放松银根），降低个人所得税和企业所得税等。这一扩张政策会使经济达到“高潮”继而“过热”的局面。于是，为了维持平衡发展，又不得不采取紧缩政策，经济由高潮而进入衰退，下一届政府又如是重演。在这种政策循环的不同阶段，政府对外资及进口贸易可能采取完全不同的政策。

社会主义国家政府对国民经济发展有十分重要的控制与调节作用。过去，各国国有经济和集体所有制经济在国民经济中占有绝对比重，私有经济成份很少，国家通过统一的国民经济计划决定国民经济的重大比例与生产布局，直接控制国有企业的供产销与人财物活动，控制和引导集体企业的经营活动，对外经济活动局限于以国际贸易为主。通过不断摸索和对社会主义理论的新的认识，主要社会主义国家开始强调市场机制在经济发展中的地位与作用，减少政府对经济活动的直接干预，增加经济手段为主的发挥市场机制作用的间接干预与引导，扩大企业自主权，发展多种经济成份，扩大生产领域的国际合作。

至于其他发展中国家，情况相对复杂。它们之中绝大多数曾是帝国主义的殖民地或附属国，因而有着强烈的独立自主、自力更生的愿望。新独立的国家民族主义倾向很强。发展中国家有一些是军人政权，实行军事专政。一般说来，许多发展中国家在维护政治独立的前提下，实行对外开放，引进国内建设急需的资金和技术。由于经济发展阶段较低，国民经济结构单调，尽管给了外国投资者一些优惠待遇，吸引外国高层次投资者仍有困难，也有危害。由于彼此间的休戚相关，发展中国家较为欢迎同属发展中国家的投资者。

第三节 民族主义

民族主义是政治生活中的重要力量，常被称为“非宗教的宗教”，它是忠诚于自己的民族、忠诚于本民族的政治与经济利益或抱负、社会与文化传统等的思想意识，是民族间的共同福利最好由独立的而不是集体或联合的行动来实现的信念。与国际主义相对，民族主义是民族独立的愿望与运动。

民族主义可以从不同角度加以看待。从同外人或分析者的角度来看，民族主义是一种非理性的力量。它使政府将世界分为彼此，放弃一些有相互利益和合作的机会，民族主义感情隐于政策之后，以牺牲实际收入或利益来换取“心理收入”。例如，接管本地公民无力有效运作的外资企业可带来本地人控制了这些企业的“心理收入”，但可能会导致生产效率降低，牺牲了对该国国民生产总值的贡献。

另一方面，在由民族国家组成的世界上，民族主义又是一种必要的和合理的力量。一群人的共同利益和同一性必须转换成一种“公共利益”，必须建立机构来管理这些商定的公共利益。这就是民族国家的基础。每一个民族国家的主权就在于其政府维持和保护其公民不受外国支配或控制。因此，民族主义是将人民与政府联结在一起的粘合剂。

民族主义可能通过诸多途径表现出来，民族自豪感和国民同一是民族主义感情的表现。对于跨国经营而言，民族主义所担心的就是其经济主权。外资企业特别是跨国公司参与的外资企业，受东道国主权之外的外国董事们所操纵，这就使人认为外资企业活动夺去了一个国家对其经济资源的控制权，外国资本对许多国家的采矿业和石油业进行了大量投资，代表着对一个国家资源进行物理的、有形的开采与转移，尽管这些活动给当地带来了就业、技术转移、税收等经济利益。结果是这些产业均受到当地民族主义感情的冲击，受到要求当地进行股权控制的压力。经济独立自主是对外资企业活动进行限制的政策背后的支配力量。

不仅发展中国家普遍追循经济独立和自足，发达国家也如此，如日本、法国、加拿大等国的外资政策都带有鲜明的民族主义色彩，只不过特点不同而已。民族主义推动着许多国家推行旨在迅速发展经济和自足的经济政策，但对外资企业多有限制。这些限制政策主要涉及进口限制、产品当地化、当地股权要求、借款限制、利润汇出限制以及投资障碍等。

民族主义通常与当地政治联为一体。例如，在六、七十年代，一些才从外国统治下独立的国家，曾将外资企业看作是殖民主义的残余，国有化或没收外国企业就因此而成为当时民族领袖们获得人民支持或进一步巩固其组织在国家的地位的手段。赞比亚早年的情形就是一个例证。赞比亚前总统卡翁达氏期反对赞比亚铜矿工业的国有化。但部落部队鼓吹国有化，向他施加了强大的压力，最后是这种煽动激化，卡翁达本人已无力加以压制。结果是出乎赞比亚铜矿业两大外国企业英美公司和姜安选择信托公司的意外，卡翁达总统宣布铜矿业国有化。

在印度也发生过对可口可乐公司施加政治压力的事件。当地软饮料制造厂家指控可口可乐公司搞不公平竞争，以这些厂家为代价牟取暴利。这些厂家大力游说，使这一指控呈到了印度议会，很快就变成了一项政治事件。大多数国家政府希望当地企业而不是外资企业在当地经济中占支配地位。许多发展中国家市场狭小，通过关税和非关税壁垒而予以保护。因此，在这些情

况之下，让外资企业发展壮大对于国家领导人来讲在政治上是不明智的。

民族主义的政治学使许多发展中国家发生没收外资企业的事件，拉丁美洲为甚。例如，1971年7月16日，智利前总统阿连德没收了安纳康达铜公司、肯尼科特铜公司和塞罗公司三家公司在智利的铜矿，这些都是美国公司，总帐面价值约计2.8亿美元。这些公司的领导层于60年代末期向智利政府出售了51%的股权。阿连德指控这些公司多年来从智利获取了过多的利润。

如果说旨在保护民族经济主权的民族主义浪潮是自70年代开始在世界上蔓延开来的话，那么，世界范围内自80年代末期则出现了新的民族独立运动，其顶峰是前苏东联盟的解体，不仅波兰、捷克斯洛伐克、匈牙利、罗马尼亚、和保加利亚成为完全独立的国家，前苏联也分解成众多的国家，捷克和斯洛伐克又相互独立，由于民族与宗教方面的历史原因，前南地区陷入战火之中，前景至今尚不明朗。不管在未来世界上民族主义的政治动向如何，至少有一点可以肯定，那就是象许多专家学者指出的那样，影响全球性生产经营活动的最重要的政治因素将是强烈的经济民族主义。

第四节 政治干预

仔细挑选东道国会得到许多良好的机会。但东道国政府为扩大自身利益进行的干预会使这些机会充满风险。任何国家都不是铁板一块，也不仅仅就两个政党。事实上每个国家都存在不同群体，每一个群体都希望使自身特殊利益最大化。在外国投资扮演重要角色的国家，这些特殊利益目标常常与外资企业经营发生冲突而引发政治干预。发展中国家如此，发达国家也如此。区别只在于发达国家更多地是建立自己的跨国公司在国内外与这些外国公司竞争，而发展中国家为了追求特殊利益则直接干预在其国土上运作的跨国公司的活动。

政治干预是东道国政府作出的会迫使外资企业改变其经营、政策或策略的决定。干预程度从某种控制到完全接收或吞并不等。干预的范围依企业在该国的业务和干预的性质不同而不同。干预的形式有没收、国内化、外汇管制、进口限制、市场管制、税收控制、价格管制以及就业保护等。

1、征用与没收

征用是东道国政府将境内外资企业买进，一般经过政府与外国投资者双方反复商谈而达成。对于外国投资者来讲，尽管有补偿，但有时是部分补偿，不足以弥补企业全部损失，即使是在完全补偿的情况下，投资者在该地区的战略目标也会因征用而落空。但国际法认为，只要对被征用的企业按照公平的市场价值和可自由兑换的货币予以及时补偿，征用就是主权国家的权利。

没收是东道国政府凭借其政权将外资企业或合资企业中的外资部分无偿收归国有。在这种情况下，投资者蒙受全部损失。

自 30 年代以来，有关国家鉴于跨国公司日益扩张，深感本国经济如果过份依赖外资企业，将会产生不良后果，于是掀起过征用或没收高潮。首先是墨西哥政府于 1937 年接管外资铁路业，1938 年又没收其境内的外国石油企业；随后是危地马拉于 1953 年没收外国拥有的香蕉园；伊朗于 1952 年将英国石油公司收归国有；1962 年巴西政府接收美国国际电信公司及另一家电力公司在当地的投资事业；1969 年秘鲁政府没收美国标准石油公司在该国的资产。古巴更为激烈，曾将所有外资企业均收归国有。

征用与没收的具体类型因行业、区域、所有权形式、技术、垂直联合程度、资产规模以及政治经济形势的不同而不同。就区域而言，1960 年至 1976 年发生的没收外资企业中，拉丁美洲占 49%；阿拉伯国家占 27%；非洲国家占 13%；亚洲国家占 11%。联合国有关资料显示，1960 至 1974 年，没收外资企业的主要国家有阿根廷、智利、古巴、秘鲁、阿尔及利亚、利比亚和伊拉克等。从理论上讲，合资企业遭没收的危险要比独资企业小一些，特别是当企业为外国投资者与东道国政府合资经营时，外国投资者的意志受到合伙对手的约束，因而与东道国政府或有关利益集团的冲突要小一些。在某些情况下，当企业的技术不易为东道国所掌握时，企业也可以以技术作为抵制东道国没收的砝码。类似地，在垂直联合中，如果东道国子公司需要母公司提供生产投入物或产品销售市场时，企业如被没收，则会因供销渠道被堵塞而难以维持经营，因而被东道国政府没收的可能性要小。布莱雷 (Bradley) 认为，总资产超过 1 亿美元的企业被没收的可能性是资产不到 1 百万美元企业

的 50 倍，因为一国政府没收外资企业，往往会招致外国政府、国际贷款机构或其他有关机构的不良反应，这样，没收小企业就于东道国政府不划算了。

征用或没收的政治经济背景曾是范围宽广、程度激烈的大动荡，它改变了政府的基本结构和有关国家的政治经济思想。后来的趋势则显示出征用或没收的原因开始由政治和意识形态方向转向对急切发展国内经济的功能性需要。这时，征用或没收更具有选择性，主要针对那些政策和意图与东道国经济计划和发展重点相抵触的外资企业。

有时，征用或没收外资企业资产的原因并不在于东道国政府而恰恰在于外资企业本身，例如，有的大型跨国公司凭借其经济实力操纵东道国经济命脉甚至干预东道国政府活动。

当然，征用与没收作为一种极端情形逐渐减少，许多人也持乐观态度，认为未来此类事件将更为减少，其根据是：

第一，东道国认识到外资企业的确有助于其经济发展，没收无疑会促使其他外资企业退却，从而影响整个国民经济发展计划的实现。

第二，从以往的经验来看，东道国认识到外资企业收归国有往往容易引起母国的经济报复，使东道国得不偿失。

第三，投资者的投资方向也渐渐转移到对东道国不具伤害性的产业，东道国没有加以征用或没收的必要。所谓不具伤害性产业是与具伤害性产业相对而言的。根据多次没收的外资企业的性质来看，这些具有伤害性产业一般都与东道国以下几方面利益有关：

(1) 国防；(2) 经济发展与国家财政需要；(3) 侵犯了东道国的主权。这些产业包括公用事业、矿业、大规模农业、石油业、铁路和交通运输业以及通讯业等等。

2、国内化

国内化(Domestication)是通过对外资企业实施控制和限制而逐渐减少企业所有者控制权的手段和过程。国内化有可能导致征用与没收，但它本身则是在东道国政府和外国投资者之间寻求调和，外资企业可继续在东道国经营，东道国政府则通过某些控制而对该企业施加影响。国内化的方式主要有这几种：

- (1) 逐渐将所有权转移到本国居民手中；
- (2) 鼓励较多的本国管理人员进入高层管理；
- (3) 本国投资者拥有更大的决策权；
- (4) 对于装配来讲，更多地使用当地产品，减少进口产品；
- (5) 实施特别出口控制，提高东道国参与世界市场的可能。

一般情况下，实施国内化比采取征用与没收的办法对东道国更为有利，这主要表现在以下几个方面：

- (1) 可以避免征用与没收给东道国在国际舞台上带来的窘迫。
- (2) 也不象征用与没收一样，影响东道国在国际金融机构中的信用评级。
- (3) 对于那些新技术和管理技能不易掌握的企业，东道国也不必去亲自经营。

(4) 学术界、顾问界、已有投资者或潜在投资者不会将东道国划归高风险国家的“另册”。

(5) 国内化能部分满足东道国激进人士的感情。

(6) 它能使东道国对外资企业活动进行仔细监管。这时，外资企业如果真有不当地或不法经营，则能立即发现并通过交涉或法律手段加以制止。

3、保护劳动力就业

许多国家政府为了经济发展和政治稳定，制定了一些保护劳动力就业的政策。同时，有许多国家的工会政治力量强大，给政府施加政治压力，通过了支持劳动就业的限制性很强的法律。因此，外资企业的雇用政策和经营都要考虑到东道国政府和工会在劳动力就业方面的压力。如果外资企业不慎重地解雇工人，就有可能受到工会和政府的干预。从以往情况来看，拉美国家的工会能强行阻止企业解雇工人、关门、停工等事件。西欧一些国家工会势力也越来越强。例如，德国和部分欧洲国家要求工人代表进入公司董事会。

政府的就业干预，有时出于一定的民族情绪和宗教感情。例如，法国人就根据其宗教信仰而信奉社会必须充分就业。如果失业人数稍微增加，尤其是遭外资企业解雇而造成的短暂失业，也会被认为是一种国家危机。美国通用汽车公司在法国的分厂，曾打算解雇当地工人，被法国工业部长斥责为不负责任的政策。

有趣的是 1977 年，英国政府要求日本的电子制造企业日立公司在英格兰北部建立一座电视机组装厂。该厂可望为严重失业地区提供 500 个就业机会，谁知在工程建设过程中，英国工会却跳出来激烈反对，声称日本人的进入会毁掉国内工业，从长远看会造成 2,000 人丢饭碗。事态严重，只有首相能出来拍板。结果是政府退出协议，公司撤走。

4、其他干预

(1) 外汇管制。缺少外汇或国际收支发生困难的国家通常对外汇的自由使用实施限制。东道国外汇管制对外资企业有两重影响：一是利润和资本难以自由汇出或抽回；二是生产所需的机器、零件和原材料等难以按需要进口。

外汇管制的方法有三种，即数量管制、价格管制和综合管制。数量管制限制外汇买卖的数量，其目的是控制外汇支出，集中外汇收入。实行数量管制，必须规定许多配套措施。如必须请领进出口许可证，规定进口商品的种类和限额，甚至禁止某些商品进口等等。价格管制则是对外汇的买卖根据不同的性质和种类规定

不同的汇率、征收不同的外汇税。有的还允许出口商保留一部分外汇收入可以在自由外汇市场上以高价出售来刺激外汇收入的增加。综合管制则是同时采取数量管制和价格管制，对外汇的买卖实行更为严格的控制。

(2) 进口限制。一国实施进口限制往往是出于扶持民族工业的需要。例如，在制药业中，假设外资企业需要从其海外母公司那里进口一些化合物和化学品，如果东道国实施进口限制，则该公司就不得不依靠当地企业来提供这些物品。进口限制对外资企业有两重影响：一是当地企业提供的产品在质量上可能比不上进口产品，从而影响了外资企业产品质量；二是地方企业产品如不能按时按量供应，则会影响外资企业的开工率。进口限制主要有以下几种方法：

保护关税，保护关税是为了保护国内市场而征收的关税。税率高，有时甚至高达百分之几百，实际上等于不准进口。有时保护关税也仅仅是为了

使进口品价格与国内同类品价格相同。例如，1986 年欧共体将录像机进口关税由 8% 提高到 14% 就是为了这个目的。政府有时对进口商品征收关税附加税。这通常是政府出于某种原因，如收支平衡状况不良，而采取的暂时性限制进口措施。例如，1971 年美国宣布实行“新经济政策”时，就提出征收进口附加税 10%。这种暂时性的附加税通常随着其征收目的的达到而取消。有些国家常使用抵销关税，以抵销出口商政府给出口商提供的好处或折扣。例如，西班牙有一段时间实行复汇率制，对向美国出口欧洲棒使用低汇率，这意味出口商每一美元可换取更多的比塞塔，从而可降低价格。对此，美国政府就课以额外的抵销关税，以消除低汇率的补贴效果。

关税直接影响企业产品成本和价格。面对保护关税，企业得另想办法加以对付。

进口配额制。这是一同政府对于一定时期（如一个季度，或者一年）内进口的某些商品规定一个数量上的限制。如果该种商品的进口达到了规定的数量或金额便不准再进口。进口配额制可分为总配额制和国别配额制两种，前者是对某种商品的进口规定一个最限额，只要不超过规定的限额，不论该种商品来自哪一个国家，都可以进口；后者则对某种商品的国别来源分别规定不同的限额。

进口配额制也可以分为绝对配额、关税配额和自愿配额三种。绝对配额规定可进口商品的绝对数。关税配额规定一定数量的进口可享受低关税，超过此数量的进口品须征收高得多的关税。自愿配额亦称自愿出口限制（VERs），通常是保护国内企业直至它们能对付外来竞争，自动配额由出口国掌握，或是根据国际协议，或是根据与进口国政府达成的一致意见，或是由出口国根据对进口国市场的了解或判断而单方面作出。

进口配额的使用会带来混乱，扰乱正常的市场竞争。有时进口配额又对产品出口商和消费者有利。美国对日本汽车实行的配额制就是一个例子。在实行配额制期间，尼桑、丰田、本田等公司开足马力生产并向美国出口“全装备”汽车。由于美国顾客需要，每批车都是一售而空，当地的零售商也赚了不少价差。所以 1986 年美国取消限额时，购买者和销售者都反应冷淡。

进口许可证。实行这一措施时，商品的进口必须得到政府机关的批准，并在颁发进口许可证之后，才允许进口。这样，政府可以控制每一笔进口。对于打算限制的产品，可能不给予许可，或者只给予数量很少的许可。在极端情况下，政府完全禁止某种产品进口。

外汇管制。在实行外汇管制的情况下，进口商要想获得进口产品所需外汇必须经过政府或指定机构的批准。

此外，还有其他一些进口限制措施，如歧视性的安全技术标准、进口押金制（即除征收进口关税外，还要在征收消费税、牌照税等税赋时，征收高于本国商品的税额）等。

（3）市场控制。政府有时阻止外资企业进入某些市场。例如，

日本一直禁止外国公司向日本出售复杂的通信设备，结果是 AT & T、GTE—Sylvania 和 ITT 几乎在日本没什么业务。在阿以取得近期重大和解之前，阿拉伯国家一直联合抵制与以色列的业务。

（4）价格控制。在经济困难情况下，政府往往采取价格控制办法。实行价格控制的产品多是一些关系到国计民生的产品，如医药、食糖、粮食等。在 70 年代初期，美国总统尼克松为对付通货膨胀也一度使用过价格控制武

器。如果价格控制只针对少数制成品而言，而将大量的生产要素价格置于控制之外，那么，生产这些产品的外资企业的利润就会受到影响。进一步而言，如果东道国政府对某些外资企业的产品价格实行控制，这些企业的境况则更为不妙。

（5）税收控制。东道国政府可能对外资企业课以超额的和破例的税赋。东道国政府对外资企业实行税收控制有时是为了增加财政收入，有时是对付外资企业利用各国税法和税则差异而逃税，有时则是间接表明某些外资企业不为东道国所需要。

税收本身不会阻碍外资企业，但超额的歧视性税收就会带来问题。例如东道国可能答应外资企业五年内免税。但三年过后，东道国政府可能确因其他原因或找借口而食言。这类情况会使企业原来的项目评估所依据的税收条件发生变化，结果是企业经营效果比预计的要大打折扣。

第五节 国内法

一、法律制度

法律反映着相应的文化，由于各国文化的差异，世界上有许多法律体系，因而任何两个国家的商法和非商法很少相同。跨国公司管理人员需要时刻注意有关国家法律制度的差异。

世界上主要国家的法律制度分属不成文法（习惯法）系和成文法系，另外，尚有少数国家的法律属宗教法和土著法。绝大多数国家的法律系统都不是纯粹的，而是多种法系的混合。一国的法律体系反映了该国的历史、宗教与道德规范、经济与政治哲学、伦理传统、以及通过与其他文化接触而吸收的外来文化。

（1）不成文法（习惯法）。不成文法于 1066 年诺曼底人统治英格兰时产生。其特点是基于不成文的原则和由习惯、惯例和以前的裁决所确定的判例。商法现被确认为不成文法的一个特殊领域，与其他不成文法一样，基于长期形成的习惯和法院的裁决。产权则基于惯例所确定的所有权。近年来，该法系国家亦制定了大量的成文法，作为对不成文法的补充。

现在，有 25 个以上的国家属不成文法系，它们主要是与英国法律思想相联的国家，包括英国、加拿大、美国、澳大利亚、新西兰、印度、加纳等英语国家。

（2）成文法。在成文法系中，法律规范存在于法典的形式，以法典为第一法律渊源。法典是各部门法典的系统的综合的首尾一贯的成文法汇编，法律分为民法、商法和刑法。政府官员负责法律条文的解释和实施细则的制订。司法系统的每一部分都有自己的管理结构和法规。在实行成文法的国家，明确的法律条文非常重要。由于成文法系国家不是依据法院以前的裁决，同样的条文，可能产生解释上的偏差。成文法导源于古罗马法和以后的拿破仑法典。现在，欧洲大陆国家及其前殖民地国家、以及部分亚非国家等 70 多个国家属于这一体系，法国是其中的典型代表。

（3）宗教法。少数国家的法律体系属宗教法。例如，沙特阿拉伯信奉严格的穆斯林法律和政治制度，其穆斯林法以宗教领袖解释的《古兰经》的教义和穆斯林法 Sharia 为基础。Sharia 没有规定的法律问题则根据政府制度由法官裁决。伊斯兰商法与其他法律系统没有很大的区别，主要区别之一在于禁止利息，这影响银行和金融业的活动。

（4）土著法。土著法包括部落法和不成文法，没有哪个国家属纯粹的上著法系统，但约有 11 个国家的法律是土著法与其他法系的混合。

在跨国经营中。成文法系和不成文法系的差别的影响主要涉及以下几个方面：

第一，代理权。在成文法国家，除非特别立据和公证，代理权不予接受。由于一切都显得很正规，公证员在这些国家就十分重要。公证员对所有文件，包括婚姻协议，进行公证。而在不成文法国家，虽然也需要公证，但仅限于正规文件，如遗嘱、财产契约等。

第二，工业产权。在不成文法中，对专利、商标、工艺、版权一类的工业财产的所有权以最先使用而确立。但在成文法国家，这类产权以往册先后为准。

第三，契约。在不成文法中，双方或多方签订了合同，就得按合同条款

办事，不论什么原因都不能违反合同，除非是发生地震、洪水一类的不可以预见的天灾。在成文法中，除了天灾，发生罢工、骚乱一类的不可预见的人祸时也可以不履行合同。

第四，合伙关系。在不成文法中，合伙中的人在法律面前是个人，可以相互起诉或作为个人被起诉。结果是每个人的私有财产在法律上被认为不与合伙财产相分离。相反，成文法则把普通合伙当作一个单一的法律实体。

第五，公司和有限责任公司。在不成文法中，公司就是法人。在成文法中，公司被认为是依据合同而组成，因此，许多成文法国家要求形成这种合同关系需要有一定的人数，不论何时，人数一旦降到法定人数之下，公司关系就不复存在，股东就对公司债务负个人责任。

第六，董事会与股东的关系。在不成文法国家，董事会对股东负责，以受托人身份行事。在成文法国家，董事会对股东无信托责任，尽管也是行使控制职责，却是对公司负责。

与法系差别同等重要的是各国解决法律问题的法律程序差异。立法和司法之间的差距在不同国家互不一样。有些国家虽有完备的法律条文，但由于司法力量不足或司法系统落后而往往成为一纸空文。

法律意识在不同国家也相距甚远。例如，美国社会可能比其他国家更倾向于诉诸法律来解决问题，但日本社会则正相反，一般不愿意对簿公堂，而倾向于和解和调解。其主要原因是认为法律过于无情，诉诸法律会使双方伤和气。所以，日本的律师数量很少，而美国的律师人数是日本人口的两倍。

二、重要法律因素

常言道，世无同法。各国法律环境互不相同，以这样或那样的方式影响着跨国公司的跨国经营。跨国公司除了需要注意一国的法律健全和稳定状况外，还需要特别注意有关外国投资者权益、子公司所有权、工业产权保护、财务、人事，广告等关键领域的国别法律的影响。

1、立法的完备与稳定状况

企业到别国展开业务，依靠的是东道国在法律上提供的保护。如果东道国关于外国人对投资的管理、使用、享有和处分以及对投资收益的权利没有明确的规定，对外国人的投资保护没有明确的规定，外国投资者就无法可循，投资也就得不到保障。如果立法不够完备，投资者在资本投入、税款交纳、利润分配与汇出、资本抽回、当地从业人员雇佣等方面就会无所适从。

尽管国无常法，但法律制订是存在阶段性的。如果朝令夕改，投资者就同样得不到法律的保护。一国政治稳定状况、法制健全状况都是影响立法稳定的重要因素。

就目前情况来看，发达国家立法较为完备，法律条款相对稳定、健全。当然，主要发达国家也存在立法种类繁多、条款庞杂的问题，往往使外国企业感到限制过多。大多数发展中国家法制不是十分健全，立法的完备性与稳定性比不上发达国家。特别是少数发展中国家政局不稳，政权更替频繁，使立法缺乏连续性。当然，多数发展中国家都致力于经济发展，对外资企业持欢迎态度，通过立法给予外国投资一些优惠待遇。

2、对外资的态度

各国对外资的态度存在差异，在法律规定上通过以下几个方面表现出来： 投资范围。一般外资法都不允许在东道国所有经济领域内对外国投资

者完全给予国民待遇，而对外国资本的投向进行一定的限制。经济发达国家对外国投资一般采取传统的自由主义政策，但多数国家都不准外国资本进入关系到国家安全和国计民生的重要部门。例如，美国绝对禁止外资进入国防和军事部门，而对通讯事业、交通运输、自然资源开发、水力发电开发等部门，亦对外资采取形式不同的限制。发展中国家和地区，一般鼓励外资投向有利于国民经济发展特别是新兴产业部门，而禁止在国防、军事工业、通讯事业、或支配国家命脉的部门投资，同时，在民族工业集中的行业限制外资进入。

股权安排。大多数发达国家对外资股权没有特别的规定，但也有些国家对外资在某些重要领域的投资在股权比例上规定了一定的限度。例如，美国规定，外国人在电报企业的合营公司或卫星通讯公司中所占股权不得超过 20%。而有些发展中国家规定，所有外国投资，都要采取与当地资本合营的形式，有的甚至规定外国资本在合资企业中只能处于少数股权的地位。

资本抽回和利润汇出。有关利润汇出，多数国家没有限制，有的则作某种限制，如规定汇出限额，允许外国投资者的汇出利润不超过资本的一定比例等。许多国家对资本抽回作出期限、限额、或其他条件的限制。就总体情况而言，由于资本抽回关系到投资企业的经营与发展，对资本抽回比利润汇出的限制要多要严。

税收。发达国家大多数对外资企业与本国公司采取一视同仁的态度，不存在税收优惠问题，而发展中国家为了鼓励外资寻入，多采取税负从轻的态度，并制订了一些税收优惠措施，如对一定时期的营业收入给予税收减免，对再投资的利润实行减税，加速折旧，资本货物进口免征关税等。

3、商贸政策与法规

(1) 进口壁垒。保护关税、进口配额等是保护主义的国际贸易政策和措施，采用这些政策和措施的国家在很大程度上是出于保护民族经济的目的。关税和非关税壁垒虽然限制商品进口，却能刺激外国资本的涌入。一方面，当一企业原有销售市场采取了保护主义政策、建立了进口壁垒时，直接投资是企业绕过贸易壁垒。前去保护原有市场的有效手段。另一方面，在已实行贸易壁垒的国家或行业投资，壁垒作为挡风墙可以减少来自国际市场同行的产品竞争压力。

(2) 价格管制。各国政府对价格采取管制的以粮食、药品等必需品最为普遍，有些国家尚有法律规定，禁止商品在成本以下销售，或中间商将销售价格低于批发成本加上该商品的平均分销成本，目的在于维护工商业公平竞争及防止不公平竞争。此外，还有其他方面的价格管制，例如，美国与西欧的反托拉斯法有关价格协定的规定；美国对公司内部转移价格的限制。

(3) 广告法规。对于广告，各国限制较多。英国法律对广告有虚假陈词、诽谤言词、鼓励犯罪、藐视法庭、侵犯商标等行为，订有各种惩处规定。美国法律也规定一切虚假广告宣传均属非法。许多国家对户外广告有限制，对有损美观和风景、扰乱安宁秩序和风俗的，都加以禁止。日本的“广告取缔法”尚订有取缔和处罚条款。有些国家对某些商品不许做广告，如英美意等国禁止电视有香烟广告，英、芬兰不许电视上有酒广告。

(4) 促销鼓励。许多国家限制企业在促销中使用奖赏。例如，奥地利通常不允许提供折扣促销，因为造成对购买者差别对待的折扣被认为是违法的。在法国，在成本价之下销售产品或用赠送品或折扣诱导购买者购买另外的物品都是违法的，同时，用非本企业日常业务产品作诱导物也是违法的，如肥皂制造商不能向购买者违法提供玻璃制品或茶杯作为诱导物。

跨国公司还要注意东道国保护消费者权益、保护公平竞争、反污染、反贪污贿赂、反托拉斯、限制雇佣外国劳工等方面的法律。

第六节 国际法

从严格的意义上讲，国际法是国际公法，由各民族国家认为具有法律约束力的一系列规定和规则所组成。它由国际法庭、国际仲裁机构、或国内法院实施。国际法的主体主要是有关国家，调整国家之间的关系，划分它们之间的管辖权，制止战争。随着国际政治经济联系的加强，个人、企业、以及其他机构也成为国际法的主体。

国际法产生的方法主要有两种：第一，惯例。惯例是在国际交通通讯联系不畅、国际交往相对简单的年代产生国际法的主要方法。在那样的年代，经过多年演变的行为方式成为各国处理相互关系的“游戏规则”。第二，条约。条约是两个或多个国家签订的协定，它赋予了签约国相互权利和义务。

跨国公司必须认识到国际法的存在及其作用，在经营日益国际化的今天，以条约或公约等形式出现的有关国际经济与商务的国际法律规范越来越多，它们主要通过签约国国内法院产生效力，在调整跨国经营关系、保护跨国公司权益方面发挥着越来越重要的作用。同时，跨国公司也必须认识到国际法的不足之处。首先，对于跨国公司而言，国际法必须有一个解决法律争端和实施法律裁决的系统，但这正是在现实生活中存在缺陷的地方。迄今为止，唯一的国际法庭是设在海牙的国际法庭，它是联合国的重要组织之一，其职能是裁决国与国之间的争端，只有服从其管辖的国家才能成为法庭的当事人，个人或公司不能直接进入该法庭。私人的案子只有得到任一成员国的支持才能提交国际法庭裁决。在一些国家，企业得到了政府的支持，但在多数情况下，由于政府的政治利益必须成为指导规则，因而寻求这种支持并非易事。即使在政府代表了争端双方的情况下，政府必须同意接受法庭的裁决才能使国际法产生效力。但由于各国的独立利益，即使私人官司打到了国际法庭，得到了裁决，执行裁决依然是个问题。其次，随着经营国际化越来越重要，包含的问题也不断扩大，往往超出了现有条约或协定的内容，结果是无法可依。最后，跨国公司的业务越来越以全球为基础，活动范围所涉足的国家有时并不是签约国。

以下几个方面是关系到跨国公司与跨国经营权益的主要国际法律问题：

一、待遇标准

在跨国经营中，一国的国民（自然人和法人）要与母国（本国）和东道国（业务所在国）发生关系。母国政府对自己在国外的国民有属人优先权，应对之进行管辖并保护其在海外的权益；东道国对其境内的一切外国人（除依国际法享有治外法权者外）有属地优先权，外国人应受东道国法律的管辖。解决这两种管辖权的冲突就在于确定如何对待外国人的待遇标准。

从世界各国的实践来看，对外国人的待遇标准大致有以下几种：

（1）国民待遇。国民待遇标准是指外国人在享受权利和承担义务方面同本国国民有同等的地位，即对外国人与本国人一视同仁。按美国友好、通商、航海条约所下的定义是：“缔约国一方对在其境内的他方国民、公司、产品、船舶及其他客体，在同样条件下，不低于本国国民同等待遇。”这时，外国人在所在国取得的一切权利，是根据所在国的法律所赋予，而不是直接依据国际法所产生。

国民待遇标准，既符合国家主权原则，公平合理，也直接联系一套明确

而详尽的国内法规规则，有明确的标准可循，容易确定对外国人的待遇是否符合国内法准则。因此，一般国家，特别是广大的发展中国家，都普遍采用这一标准。

根据国民待遇标准，东道国政府基于公共利益的需要，依据法律规定和法律程序，对外国投资者的资产施行征用、国有化，只要不是出于明显的歧视，与本国国民或第三国国民待遇相同，东道国就不承担任何国际责任，母国政府亦无理由行使外交保护权。

（2）最惠国待遇。这是基于条约，缔约国一方使另一方国民享受同前者给予第三国国民同等的权利，其特点是创造同第三国国民平等待遇。在实践中，最惠国待遇往往同国民待遇相互补充。现在，最惠国待遇已倾向于国民待遇的原则，并在国民待遇的基础上实行最惠国待遇。例如，我国 1982 年同瑞典王国签订的相互保护投资协定规定：“缔约双方应始终保证公平合理地对待缔约另一方投资者的投资”，“缔约任何一方的投资者在缔约的另一方境内的投资所享受的待遇，不应低于第三国投资者所享受的待遇。”

（3）差别待遇。差别待遇（discrimination）一般是指在不同国籍个人和实体间的不平等关系，如给予优惠、课以义务或限制一定范围内的权利等，使外国国民同本国国民或在该国的第三国国民相比，显有差别及不利待遇。

差别待遇有合理的差别待遇和不合理的差别待遇之分，故不能仅从形式上理解。对于不同国籍的人，本无正当理由而仅仅因为是外国人而实行区别对待，自当属差别待遇。但是，如果有正当理由，如为了国家安全的需要而禁止外国投资者进入某些经营领域，或基于公共利益，对外资企业收归国有等，虽然与本国国民相比，外国投资者的权利有一定的差别，但不能认为是差别待遇。因此，合理的差别待遇是允许的，不引起国家责任。不合理的差别待遇才是违法的。

（4）国际待遇，国际待遇标准是针对国民待遇标准而言的，主要为英美等发达国家所提倡，认为东道国对于外国投资，不仅应予以与本国国民同等的待遇，还必须符合“国际标准”，否则，虽然国民待遇从表面上来看似乎内外平等，但仍有可能低于国际文明标准，实际上并不公平，这时，投资国仍有理由行使外交保护权。至于国际标准，则在双边协定中预先确定，可见，提倡国际待遇标准是从西方发达国家的特权利益角度来考虑的。

国际法对外国人的待遇标准并无具体的规定，一般由母国政府和东道国政府基于国内法规协商，在双边协定中加以规定。协商和确定的出发点是扩大经济合作机会，避免歧视待遇。跨国公司在某外国展开业务之前，并不一定必须有这样的协定，但这种协定却为跨国公司在该国的权益提供了保护。

二、工业产权保护

跨国公司和其他在外国展开业务的企业需要特别注意保护自己的产权（包括专利、商标、专有技术等），尽管大多数国家都对专利和商标等工业产权实施保护，但它们只在授予国或注册国管辖范围内有效，不能提供在国外的保护。这样，专利或商标如需在外国使用，则需外国政府平行授予或注册。由于各国的商标注册或专利授予体制有很大的差别，跨国公司为了保护其工业产权，就必须在其使用商标或专利的每个国家提出注册或授予申请。这是一项花钱费力的工作。一些大型跨国公司每年在这方面的开支数以百万美元计。

在许多情况下，公司发现自己的商标已被其他公司在国外注册，本公司就丧失了在外国的商标权，为了在国外使用该商标，本公司须花重金买回商标或购买商标使用权。据报道，曾有一居住在墨西哥的美国人在墨西哥注册了 40 多家美国公司的商标，其中包括有名的“Carter's Little Liver Pills”和“Bromo Seltzer”，结果是这些公司为重新得到这些商标而没完没了的打官司，还要取得美国政府的支持。

一些国际协定简化了在国外保护工业产权的程序。在专利保护中最有影响的要数 1883 年签署的《保护工业产权巴黎公约》。该公约不仅适用于发明型专利，也包括应用模型、工业设计、商标、商号名称等在内的所有工业产权。该公约的两个最重要的规定是“国民待遇”和“专利申请优先权”。根据前一个原则，成员国必须给予其他成员国的国民与本国的公民一样的待遇，但这一点并不表明交换待遇，只是表明每个国家在对待本国国民和外国人时保持其法律的同一性。根据后一个原则，专利申请人向成员国之一递交第一份专利申请时，就在所有成员国有了先于任何其他提出同样专利申请的人的一年的优先权。这样，此优先权原则就使第一申请人有了足够的时间在其他国家申请保护，这一点在那些法律规定专利能力以在任何国家更早的公开为准的国度尤为有用。此外，该公约还有一个专利独立原则：如果公司的专利在一个成员国取消或过期，并不意味着在其他成员国自动取消或过期，专利权人依然有在专利授予后 3 年内和专利申请日后 4 年内使用其专利的权利。《商标国际注册马德里协定》是关于简化一国商标在其他国家内注册的国际规定，它赋予一国国民在向该国申请商标注册时，可通过向“世界知识产权组织”申请而获得同时向其他缔约国申请了的效果。1978 年生效的“欧洲专利公约”设立了欧洲专利局，它使一国的专利授予在其他缔约国都有效。有关工业产权保护请参见第十二章第五部分。

三、税收协定

税收协定是一种以调整国际税收权益分配关系及税务关系为对象的国际公法规范，它是目前国际间协调税收管辖权的最主要、最有效的形式。

在由众多的相互独立的税收当局组成的世界上，一个纳税单位可能处于两个以上的税收当局的管辖权之下，例如，一个企业的法律住所在一个国家，经营业务在另一个国家，总部又在第三国。该企业如何纳税，如何避免就同一税源向这些税收管辖权纳税？此问题的解决有赖于认识企业有权不承担过多的税负和不同税收当局有权获得税收。

有权征税是主权国家的重要权利，但世界上不存在明确而统一的税收管辖权理论，也没有一个国际法对谁有权征税和一个国家税收管辖权的范围有多大作出具体规定。因此，跨国界业务会受到不同税收政策的税收管辖权重叠所带来的问题或机会的负面或正面影响。

有关对谁征税和对什么来源征税的税收体制在国与国之间相差甚远，结果是两个税收管辖权可能对同一笔财产或收入提出征税要求。这是有关国家政府对企业在海外的纳税实行抵免并商定双边税收协定的原因。国际税收协定依其内容大致分为两类：一类是主要关于对从事国际运输业务的海运企业和空运企业避免国际双重课税的单项国际税收协定；另一类是主要关于所得

税和财产税课征的综合性国际税收协定。我国自进入 80 年代以来，已与 30 多个国家签订了综合性双边税收协定。

国际税收协定的基本内容是： 协定适用的纳税人的范围和税种的范围，前者一般为缔约国一方的居民或同时为缔约国各方居民的人（自然人、法人和没有法人地位的直接税纳税实体），后者则为具体的税种，如协定涉及的是所得税，则列出所得税税种名称。对于未列入协定的税种，缔约国各方一般对协定的有关规定不承担义务。 缔约国作为非居住国行使地域管辖权课税的范围及限制条件。 居住国实行的消除国际双重课税的方法。在综合性国际税收协定中，居住国对已由非居住国一方行使地域管辖权课税的所得或财产消除国际双重课税的方法有豁免法和抵免法两种。 缔约国相互给予对方国民以无差别待遇。 缔约国进行国际税务合作的方法和要求，一般包括相互交换税收情报的内容和方法，相互提供税务调查帮助，对税务情报的保密措施，以及对税务情报交换的限制等。

国际税收协定的趋势是跨国经营企业的东道国的课税率最高为其母国的税率。这种政策既能最大限度地增加东道国的税收份额，又不至于增加企业的总税负。另一个趋势是利用税收优惠吸引跨国经营活动。当然，此项政策的最终效果取决于母国政府是否愿意给予税收饶让，即母国在计税时是否将企业在国外取得的税收减免额当做已纳税额。

现在尚未出现多边税收协定，但有两个最重要的国际税收协定范本——《经合组织范本》和《联合国范本》给有关国家之间签订双边税收协定提供了示范性文件。经济合作与发展组织于 50 年代初着手、1977 年正式通过的《关于所得和资本避免双重课税的协定范本》对于指导经合组织成员国之间以及经合组织成员国与其他国家之间签订国际税收协定起了很重要的作用，但由于该范本或多或少地从经合组织国家利益出发，不能很好地代表发展中国家的利益，故联合国经社理事会于 1961 年组成发达国家与发展中国家之间税收谈判专家小组，经过多年工作，于 1977 年制订了《发达国家与发展中国家关于避免双重课税的协定建议草案》，1979 年正式通过，成为指导发展中国家签订国际税收协定的规范性文件。

四、国际商务争端

解决国际商务争端的途径依其选择顺序主要有以下几条：第一，争端双方直接谈判。第二，自愿仲裁。第三，通过司法程序向外国法院或国际法庭提请诉讼。

在自愿仲裁情况下，争端双方选择一个或多个公正的专家就双方呈述的争议进行评判裁决。专家的调查限于争端双方达成的裁决协议所规定的问题。专家的裁决以通行的商业标准和做法为准绳。自愿仲裁也可请常设仲裁机构进行。由于国际经济交往的日益频繁，国际商事争议日增，处理争议也逐渐倾向于利用具有国际声誉的国内和国际常设仲裁机构，如瑞典斯德哥尔摩商事仲裁院、英国伦敦仲裁院、美国仲裁协会、国际商会仲裁院等。自愿仲裁的优点是避免了在外国法庭打官司的不便。一般认为外国法庭裁决争端是不得已的选择，因为这样做通常要花费很多的有形和无形成本，如拖延、难以做出审判、在东道国造成不好的印象、可能出现不公正的审判等。此外，语言障碍、诉讼距离远、必须聘请和依靠外国律师、不熟悉外国法律等也会造成拖延、不确定性以及更多的花费。

诉讼是法律起诉提交法院，请求赔偿裁决。联合国设在荷兰海牙的国际法庭（ICJ）是审理一个国家起诉另一个国家的主要机构，其 15 个法官均来自世界上所有主要法系，他们在各自的国家都担任最高司法职位。如果东道国违反了国际法，跨国公司可向国际法庭申诉。只有主权国家能成为国际法庭的当事人。法庭作出有利或不利于争端国家的判决。如有必要，判决可由联合国安理会通过采取包括军事行动在内的手段来执行。由于国际法庭的当事人必须是主权国家，故需要母国代表跨国公司。例如，80 年代早期，美国政府就代表其跨国公司向伊朗政府提出过诉讼。

有些国际争端可向东道国法院、母国法院或第三国法院提请诉讼。例如，联合碳化物公司在印度博帕（Bhopal）的工厂发生大泄漏事故后，印度政府就向美国的法院对联合碳化物公司提出起诉。如前所述，提请外国法院判决国际商务争端通常耗力费时费钱，且难保判决结果不大大出乎跨国公司的意外。在一国承认和执行在另一国的判决也常常困难重重。

1966 年，在世界银行倡导下，成立了“解决投资争议国际中心”（International Center for Settlement of Investment Disputes——ICSID），为在国家和投资者之间解决争端提供了国际机制。该中心并不规定东道国和投资者的权利和义务，而是当争端双方同意将争端提交中心时，为调停或裁决争端提供法律程序。调停人或仲裁人由当事人挑选，由中心秘书处负责组织安排。仲裁人的裁决是最终裁决，具有约束力，该中心公约的所有成员国都必须承认，现在世界上除拉丁美洲以外的绝大多数国家都是该中心的成员国。

拉丁美洲国家一向对“解决投资争议国际中心”公约持反对态度，迄今未参加该公约。其理由是出于卡尔沃主义：外国人进入一个国家就默认为该国的国民，换言之，外国企业无权请求本国政府对其投资争端进行保护。

事实上，所有主要投资国均有海外投资保证项目，对其企业的海外投资风险提供保险，并对其他某些方面提供保护，当然，其保险或保护范围仅限于在与之签订有投资保证协定的国家的投资。作为规定，这种投资保护协定并不对国有化提供足额的和自动的保护，但东道国通常同意及时给予公平补偿。

案例 牙买加铝工业和雷诺金属公司

（一）牙买加的铝工业

牙买加为西印度群岛国家，人口约 220 万，面积 4,224 万平方英里，铝土矿储藏丰富。

1980 年，牙买加开采铝土矿石 1140 万吨，成为世界上仅居澳大利亚、几内亚之后的第三大铝土矿来源国。该国铝土矿开采业由四家铝业公司所把持，它们全是北美洲的金属和采矿跨国公司。1980 年，这些公司的总收入合计达 137.84 亿美元。表 1 显示了这些公司的相对业绩。表 1 牙买加国家主要铝业公司的相对业绩

公司	阿尔卡 (Alcoa)	加拿大 (Alcan)	雷诺 (Reynolds)	凯塞 (Kaiser)
初级铝产品(万吨)	186.3	130.2	97.4	99.2
总收入(亿美元)	52.0	52.6	37.4	33.5
净利润	4.7	5.4	1.8	2.5

这些公司不仅在牙买加进行铝土矿开采，还将之提炼为钒土。矾土是最终产品为铝的生产过程的中间产品。从在牙买加的最为重要的跨国公司加拿大铝公司（Alcan Aluminum）可以看出这些公司的业务规模和范围。1980 年，该公司实现销售收入 53 亿美元（约为牙买加国内生产总值的 2.5 倍），在 35 个国家展开经营，还在另外的 100 个国家没有销售点，雇员达 64,000 人左右。

铝工业对牙买加的重要性得到了公认。泛美开发银行在 1982 年关于拉丁美洲的报告中指出，“铝工业对牙买加的经济增长、外汇收入和政府岁入都相当关键。”铝土矿和钒土占该国出口产品之首，在 1978 年至 1982 年间，平均每年出口创汇 3 亿美元。1982 年出口下降了 20%，创汇 2.4 亿美元，反映了该年铝工业衰退所带来的严重影响。

（二）牙买加的经营环境

自 40 年代牙买加的铝工业诞生以来，该工业和牙买加政府之间的关系经历了多次考验，又以 70 年代最为突出。主权国家与跨国公司之间在对该国原材料的控制、价格和分配等方面产生了对抗。

1972 年，在美国受过教育的左翼领导人迈克尔·曼雷（Michael Manley）进入了牙买加政府，成为首相。他许诺使此前英国殖民地摆脱殖民主义，建立新经济秩序。1980 年，一位新闻记者生动地描述了接下来发生的事情：“他果敢地推行他的民主社会主义，没收私人农场，对企业课以重税，取消私有教育，将大量的主要靠借入的资金用于社会性项目。在对外关系中，他凑近苏联集团，在莫斯科、巴格达和哈瓦那进行激烈而雄辩的演说，抨击西方帝国主义。其结果对牙买加是灾难性的。如果一个国家能被判破产的说，牙买加就会首当其冲。”

如果说曼雷的努力尚不足以重创该国经济的话，欧佩克的石油价格上涨就极有可能做到这一点。1972 年油价开始上升。1973 年至 1974 年，欧佩克石油价格翻了四倍，产生了代价高昂的震荡：使牙买加的石油开支由 1973 年的 7,300 万美元（占其进口额的 11%）上升到 1974 年的 19,500 万美元

(占 21%)，不幸的是牙买加的能源百分之百地依赖进口。泛美开发银行说：“石油危机严重打击了牙买加的工业化战略，使其 70 年代下半叶的进口能力下降。”

为了融通贸易赤字，牙买加政府大量借款，且能借就借。除了国际商业银行（这些银行早就认为牙买加风险高），该国政府还依靠跨国机构和国际货币基金组织。1982 年，“牙买加外债达 21 亿美元，按人千计差不多与墨西哥相当，3 亿美元的偿债将使其总收支逆差达到估计的 5 亿美元。”

硬通货收入来源的其他两传统渠道也够呛。农业组织不善，管理不良；由于经济动荡和政治不宁，旅游收入不佳。

曼雷先生将其眼光转向铝上矿和钒土工业。在他看来，牙买加政府可籍工业来安然度过风暴。1974 年，油价开始上涨之后，政府寻求与该行业建立一种不同的关系。曼雷“对铝价加征 7.5% 的税收，此项税收使政府岁入一年内就增加了 60% 以上。”曼雷的这第一着似乎于牙买加有利。但是，在该国的五家跨国公司减少了其产量。结果是 1974 至 1976 年间，铝矿石和铝的产量下降了 38%。

另外，牙买加政府差不多收购了公司所拥有的全部土地和一半的资产，并将之反过来租给公司。支付给公司的不是现金，而是在 10 年内予以支付的期票，据认为其资金来源于新说收所带来的收入。牙买加政府也加强在国际铝土矿协去（IBA）的活动。该组织是由 11 个铝土矿生产国所组成的卡特尔，它确定矿石的最低价格和生产限额。

由于多方面的原因，国际铝土矿协会在成员国之间统一定价和税收结构的努力并不成功。其一，成员国之间对定价和税收结构并无根本一致，澳大利亚在铝上矿和钒上的生产和出口中的竞争优势使这一问题更为突出。澳大利亚铝矿土的产出量大大高于其他国家（198 年年为 2,780 万吨），因而其行动极大地影响到卡特尔的作用。其二，国际铝上矿协会试图在经济衰退期间也不采取灵活措施，其三，该协会没有考虑到在制定税收结构之前已出现生产从成员国向非成员国转移的问题。最后也是最为重要的一点是，在历史上，卡特尔都相对短命。在协调竞争环境中各实体的业务时，在卡特尔内部保持一致似乎注定要失败。

（三）雷诺金属公司

就企业而言，雪诺金属公司（Reymonds Metals Co.）因在牙买加有大量投资而损失惨重。不过，幸运的是 1975 年至 1986 年间，由于新市场特别是饮料罐市场的兴旺，对铝的需求很强劲。这有助于抵销雷诺公司的铝土矿税收支出。

自征收该税种以来，雪诺公司为降低税负而进行了大量的谈判。初期税负平均为每吨粗铝卖出价的 7.5%，按每吨铝矿石计算，生产成本翻了一番。

很重要的一点是要注意到雷诺公司为什么没有卖掉或放弃它在牙买加的业务。主要原因有三：这会注销大量资本投资；存在以合理价格获得代替牙买加铝上矿石的原材料替代问题；建设替代工厂设施需要大量资本开支。

自实施铝土矿税之日起，雷诺公司管理者就希望降低税负。1975 年，牙买加政府和雷诺公司就铝土矿开采活动达成一个税收减免协议框架，待正式协议敲定后开始实施。1977 年，正式协议签字。这是一项降低税负和合资参与的计划。

直到 1978 年，1977 年的协议也没生效，故雷诺公司为减轻税负而作了进一步的努力。公司的一位代表和牙买加政府举行了多次会谈，提出了雷诺公司面临的严重问题，以及它为了在牙买加展开更为有竞争力的经营需要降低生产税负。雷诺公司认为其降低税负的要求并不需要立即兑现，只是要求基于协议有步骤地展开，让牙买加的铝土矿成本在一个合理的期限内达到有竞争力的水平，不过，雷诺进一步指出，要消除牙买加与其他国家税收成本差异，消除其他生产成本差异，就必须立即减税。

与牙买加政府之间的会谈还举行了许多次。1979 年，达成了一个新的税赋折衷方案：对粗铝定价征税 7%。后来，对利用低品位铝土矿、增加产量与对粗铝定价的限额一样，也作了让步。每年还主要就工业市场状况进行进一步谈判。

斗争到此看来不会马上了结，也不期望它应结束。雷诺公司官员们制订了一个继续进行全球多样化的计划，以为其争取降低税负增加砝码。

思考与讨论

为什么这些铝公司向牙买加投资？为什么牙买加政府允许它们投资？请予解释。

什么是国际卡特尔？谁从卡特尔受益？是企业还是卡特尔经营所在的国家？以牙买加的情形为例作解释。

为了偿还外债，东道国政府应对跨国公司在其国内的子公司课以重税。你同意此看法吗？请予讨论。

在牙买加对铝生产课 7.5% 的税收的情况下，你认为雷诺公司应该放弃在该国的业务吗？请予讨论。

第七章 社会文化环境

第一节 跨国经营与社会文化环境

跨国经营者所面对的困难之一是他们必须在与其母文化不同的社会文化环境中工作。不论是进行营销管理、财务管理还是进行生产管理或人事管理，如果他们对异文化中人们的态度、感情和观念能予以理解和感受，他们就更加称职；反之，则易把事情弄糟，轻则带来不必要的麻烦，重则导致风险和损失。1985年3月3日，与中国政府一贯友好的埃及有关当局，突然宣布没收一批天津某鞋厂生产的女式布鞋，究其原因，原来是鞋底防滑纹很象阿拉伯文中的“真主”字样，犯了穆斯林的忌讳。

不幸的是只熟悉一种文化的人可能相信他们已经清楚其他地方文化的差异，而他们事实上又不清楚这种差异。除非他们有时间比较自己的文化与其他文化的差异，他们甚至可能根本没有认识清楚自己的文化有哪些重要特征。他们也可能看不见这样一个事实，那就是每一个社会都会认为其文化优于别文化，试图以己度人。

一、文化的涵义

虽然不同的人文学者对文化的定义不尽相同，但通常认为，文化是某一特定的人类社会的独特的生活方式，即一代又一代延续下来的独特的思维方式、观念、感情、信仰与行为，它包括三个层面：

第一，为一群体所共有的学习和使用的思维方式的心理层面；第二，群体内各成员间相互作用的社会层面；

第三，一群体不同代别之间延传的思维方式与实践的历史层面。

人类学家普遍认为人类文化有以下四种特征：

（1）文化不是与生固有的，而是通过学习而取得的，是在某个社会群体中成长的个人的经验总结，这个过程称之为适宜社会存在的文化类型。

（2）文化的众多方面并非独立存在。知识、价值观、信仰、习惯以及其他构成文化的内容互相联系并形成了综合的整体。

（3）文化具有共享性。由已有的行为特征所构成的文化为该社会群体所分享，使这一群体的行为具有高度的一致性。

（4）文化规定着不同群体之间的界限，使不同群体的行为方式具有鲜明的特色。

由于社会由人民及其文化所组成，因而割裂一方而谈另一方实际上是不可能的。所以，社会学家通常合二为一，冠以社会文化一词。鉴于经营者需要认识的各种因素既包括社会面也包括文化面，所以用社会文化一词对跨国经营更为合适。

二、文化的个性与共性

文化是人类创造的，人类首先是作为个人而存在的，但个人却无法单独生活，只有通过和他人结成集团，才能适应大自然而得以生存下来。因此，人类文化的动态主体可分为“个人”和“社会”。由于人类历史演进中的条件和过程存在差异，决定了不同的文化具有不同的特点。同时由于人类文化发展的根本原因是人类为了适应自然和改造自然，亦即为了人类的生存和发

展，全人类文化发展中也存在共同的条件和过程，这又决定了人类不同文化之间存在着内容上的重叠，前者可称为文化的个性，后者则可称为文化的共性。

社会根据传统思想和历史所遗留下来的集团意志和社会机制，来管理、组织和规范个人，而且制定制度来制约个人，因此，不同的文化培育了不同的个性。它们按照社会所推崇的理想的个性去做，同理想模式一致的行为受到奖励，同理想模式不一致的行为受到惩罚，在大多数情况下，某种文化所要求的行为来源于早年在生活中的学习，而它所造成的一种行为特征的总体就形成每一成员个性的核心，并贯穿于他的一生。结果是个性的特色在不同文化之间完全不一样。这就是人们通常说的美国人的个性、日本人的个性、德国人的个性等。尽管同一文化中不同的人的个性也存在差别，但在与其他文化相比时，某种特定文化的各成员会展示出这种文化所特有的个人风格 and 特点。

人类文化的共同内容即共性则反映了人类一般的生理特征和他们适应自然和社会环境的一般需要。人类学家乔治·默多克 (George P. Murdock) 列出了 73 种文化共性，其中包括：历法、清洁训练、求婚、劳动分工、教育、道德、礼仪、食物禁忌、姿势、问候、好客、玩笑、语言、进餐时间、人口政策、产权、宗教仪式、身份、贸易等。

文化的共性表明了跨越文化行为类型的相似之处而不是特殊的行为品质。这些品质可以分为不同的系统，如政治、经济、宗教、亲属关系、教育、卫生和娱乐等。各文化之间的差异与其说是个性的差异，不如说是共性范围内个性的差异。因此，正是异国相同文化现象中的不同价值特征使跨国经营者在不经意的情况下会遇到麻烦。例如，由于不同的国家有不同的历法和节假日，如果不仔细考虑彼此的差异，在会晤计划、生产日程和交货日期上就容易出现误会，比如，伊朗的新年始于春季的第一天（通常在公历 3 月 21 日），庆新年活动持续 13 天，银行和政府机关关门 5 天。显然，在此期间是不能安排经营事项的。

三、文化差异对跨国经营的影响

世界各国皆有其独特的文化。各国文化特点渗透到国家政治、经济以及人们的工作、生活等各个方面，使家庭、各种群众组织和团体、商业机构、政府机构乃至整个社会都带有很鲜明的特色。从跨国经营的角度来看，文化乃是一系列规则，这些规则为企业外的人们所广泛接受，通过他们的赞同或否定使这些规则对企业内的雇员和集体的行为产生广泛的约束力。东道国文化可以作为企业经营规则的补充，也可以通过对企业行为的惩罚而改变企业的行为。可见，深刻认识东道国或有关国家文化的差异对跨国经营活动的正常开展十分重要。

为了有效地认识和驾驭文化差异，需要首先认识文化的层次。爱德华·霍尔 (Edward T. Hall) 认为，文化可分为以下三个层次：

(1) 正规系统层次。其特征是有一套无人争辩的原则，人们用“你不能干那件事，你要干这件事”之类的特殊方式教别人这套原则。当人做错事，

行为未被批准或得到纠正时，就学到了正规原则。正规系统变化很慢。这种一致性和对变化的抗拒性使社会生活比较稳定。社会成员无需过多考虑就能够相信正在做的一些事，不承认这类正规系统就会导致误解，并常常导致真正愚蠢的或落后的行为态度。等级观念、宗教规定即属此层次。

（2）非正规系统层次。该层次包那些没有专门定义的，但可通过观察别人，学习范例而获得的态度、习惯等。当一个人观察别人在干什么、什么可以接受时，就知道了他应该做什么、如何做。适当的礼节规则、对待空间和距离的不同态度即属此层次。例如，违反了当地的礼节会造成极大不快，但所涉及的个人可能并不明白造成不快的确切原因，只知道有些事情搞错了。

（3）技术系统层次。该层次最能用言语表示，最明确。学习技术系统是从教师向学生的单向技术转移。学习技术规则或破坏技术规则都与个人感情的关系极少。当技术与正规系统或非正规系统的关系越少时，技术的变化就越容易被接受，反之亦然。例如，从使用这种仪器换成使用那种仪器可能下会遇到什么障碍，但号召从使用农家肥变为使用化肥可能遇到比较多的抗拒，因为使用化肥被认为会影响人与土地的神秘关系。

文化差异对跨国经营的影响可以从原因和对象两方面来看。就前者而言，通常会存在以下几方面的问题：

第一，误解了文化层次。有些文化范畴在一种文化中属于一种系统，在另一种文化中却属于另一系统。例如，一般文化认为，水是具有实际用途的东西，干净的水对于生产和生活具有头等重要的意义。而在某一阿拉伯的村庄，村民们认为骆驼用过的有浓厚味道的水对本地区的男人有象征意义。男人们就是从这种水里得到了强大的体力，得到了生育能力，得到了充沛的精力。因此，任何清理水的企图必然会遭到村民们的抵制。冲突的原因在于前者仅将水看作技术系统的问题，后者则将水看作正规系统问题。

第二，忽视了正规系统和非正规系统的重要性。第二次世界大战后，美国工程师同日本人一道重建日本的工业。美国选用当地人员的方法是根据技术和培训情况择优录用。这种方法忽略了日本的社会地位等级，而社会地位等级对日本人是重要的。结果发生了罢工。当由日本人进行选择时，他们选择年龄大的、受人尊敬的男人当领导，尽管他们缺乏工程技术方面的训练。然后，这些人又选择年轻工程师当他们的助手，工作进展得很顺利。可见，美国人忽略了地位在日本文化的正规系统中的重要性。

第三，忽略了某些文化因素在当地的实际情况。例如，在高文盲地区，产品包装和广告须仔细考虑能为大众理解和接受的程度。为此，标签必须用图案标示所包装为何物，否则就难免碰上一家美国公司曾经历的那种倒霉情况。该公司向非洲出口婴儿食品，标签上有一个婴儿图案，有关该种婴儿食品的文字说明则放在罐内。结果是人们看了标签后却理解为罐内装的是小婴儿，销售状况就可想而知。

就文化差异的影响对象来看，不同经营活动受文化差异影响的程度不同，与公众直接相互作用的活动受影响最大，而与公众不直接发生相互作用的活动则受影响较小。例如，财务和会计受影响最小；而营销活动则可能受影响最大。在不同的文化氛围中，营销策略所包含的产品设计、包装、促销、

定价都必须作相应的调整，以反映文化态度和价值的变化。

文化因素对跨国经营的影响也取决于外国企业对进入当地文化的兴趣与进入深度状况。一家外国企业可能只销售其产品，从母国或第三国进行进口，或者只向当地企业进行授权来生产产品。另一方面，企业也可能直接在东道国进行生产和营销。很明显，企业进入东道国文化的深度不同，当地文化对企业不同职能区域的影响程度也不相同。企业卷入东道国文化越深，对东道国文化的依赖越深，企业就越需要理解东道国的社会文化环境。

由于外国企业与东道国文化环境之间存在相互作用关系，外国企业也可在某种程度上控制环境的某些方面。企业可以通过对当地人提供雇用和培训，向当地转移技术、生产和促销新产品来操纵环境条件。当然，企业对东道国环境的影响是有限度的。就一般情况而言，大型联合企业比规模较小，进入不深的企业更能改变社会文化环境条件。

第二节 语言与沟通

语言是沟通的首要工具，渗透于文化的各个方面，它反映了每一种文化的特征、思维过程、价值取向及其间的人类行为。学好一种语言等于事实上学习一种文化。不懂语言就等于关在一种文化的防线之外。在跨国经营中，商业谈判、信函、合同、广告、生产、销售等都牵涉到相互理解和沟通的问题，必须借助于语言来进行。

一、有声语言

各民族均有其独特的语言，世界各国语言分属 11 个语系，各语系又包含众多的语族，后者又细分为许多语支，共包括 3,000 多种语言。

语言是文化的镜子，它反映了该文化的特性与价值。没有什么比语言更能区分不同的文化。许多国家一国内使用多种语言。如加拿大（英语、法语）、瑞士（德、法、意和列托——罗马语 4 种）、芬兰（芬兰语与瑞典语）、印度（印地语为国语，英语为官方用语）、新加坡（马来语为国语，马来语、英语、华语、泰米尔语均为官方用语）。如果按照谢比尼（A. Sherbini）的观点，成年人口中至少有 85% 的人说同一种语言才算语言同一，则上述国家均为语言不同一。一些国家语言不同一程度还相当高。如果一国内讲两种语言，那个国家就通常会存在两种不同的文化；讲四种语言则可能有四种文化。加拿大的英语区和法语区的明显划分就是语言划分文化的典型例证。一国内语言不同一程度越高，文化的不同一程度也就可能越高。一国内文化的不同一往往是政治与民族冲突的重要根源，使区内社会稳定性降低。同时，也使外国企业用同一种语言与当地厂商和顾客进行交流感到困难，这两方面都不利于跨国经营活动。

当然，也不能机械地认为讲同一种语言就是同一种文化。西班牙殖民统治的结果是西班牙语成为拉丁美洲 21 个国家的主要语言。但没有人会认为智利和墨西哥文化相似。同时，同种语言内部也可能存在很大差异。例如，小麦、玉米和大学生的研究科目在英国为 Corn、Maize 和 Graduate Studies，而在美国却相应为 Wheat、Corn 和 Undergraduate Studies。两国约有 4,000 个单词用法不同。同一种语言内部的差异也反映着文化的差异。

有些国家使用外语，但本地语言的独特作用和地位却不能忽视。这里有两种情况。一种是一些曾沦为殖民地的国家用前殖民主语言作为国语。如法语是法国和比利时在原非洲殖民地国的混合语，英语是印度的国语，葡萄牙语是安哥拉的国语。外语确实成为这些国家跨文化交流的主要工具，但却不能取代当地语言的日常用语地位。要接近市场，管理者和工人要进行有效的日常交流，还得使用当地语言。另一种情况是外来劳工较多的发达国家。外来人员只能或更能使用自己的母语。如招募进入德国、法国的希腊人、土耳其人、西班牙人或其他有关国家的人员，当地的管理者往往不能直接与他们交流。为此，须将他们按籍分组，分工承担不同的工作。当然，更有效的办法是对他们进行语言培训。

在国际经济联系与交往已相当普遍的今天，投资者尽可不必精通东道国

A. A. Sherbini, "Classifying and Comparing Boundaries", in B. Leander (ed), comparative Analysis for International Marketing, Allyn & Bacon, 1967.

语言。例如，通过雇用当地的经理人员或雇用十分熟悉和了解当地文化和语言的外国人员作经理人员，就可以大大减少语言带来的隔阂。但是，这并不等于不必了解当地语言。实际上，使用某一语言的社会集团对自己的母语都具有强烈感情，若要了解或争取某一社会集团的支持，如果能使用该集团的母语，不仅能进行满意的思想交流，而且会送去亲切感。因此，在跨国经营中，准确地使用东道国公共语言，或使用对方所易于接受的语言，不仅可以避免误解，使协议、合同顺利达成，而且由于消除了疏远的感觉，有可能争取到更有利的条件。在使用当地从业人员中，消除语言障碍可以刺激他们的积极性，提高生产效率。在广告中，生动的语言有利于名牌的树立与扩大。日本丰田汽车在中国曾做这样的广告，“车到山前必有路，有路就有丰田车。”巧妙地借用了汉语中的俗语，令人拍案叫绝。另外，“可口可乐”（Coco—Cola）和“乐声”（National）都堪称是广告中妙用了东道国语言的杰作。

在跨国经营中，少不了翻译。即使是狭小的市场，也需要将技术手册、目录、广告等材料翻译成当地文本。这些材料的翻译工作最好能由公司在当地的分支机构完成，如果由公司总部完成，有可能出现翻译不准，对经营活动带来消极影响，因为即使在同一种语言中，同一字眼在不同的国家甚至同一国家不同地区可能有不同的含义。例如，一家生产除臭剂的美国企业在总部将“用了我们的除臭剂，大众场合不窘迫”翻译成西班牙语供其在墨西哥的分支机构使用，翻译者使用了 Embarazada 来翻译英语中的“窘迫”（Embarrassed）一词，但 Embarazada 一词在墨西哥西班牙语中却是“怀孕”的意思。为了避免翻译错误，有经验的管理者采用双向翻译法，即由能使用两种语言的本国人士先将原文翻译成外文，再由懂该两种语言的东道国人士对译文作反向翻译，并将之与原文作比较。

二、无声语言

并非所有的交流都是通过文字或有声语言，很多交流都借助无声语言。无声语言包括体态、眼神、暗示以及某些心理感受等，它比有声语言更难把握。很难甚至不可能对不同文化中非语言沟通以及体态语言的差异进行某种概括。通常只能就其主要方面用例子加以说明。

（1）关门。在有些文化中，高级管理人员的门通常关上，而在另一些文化中则并不这样。例如，美国公司的总经理们的特权就是有一间大办公室，门通常开着，表示他们能够接见别人，而关上门时则意味着里面在进行重要事项。而德国经理们则通常关上门，在他们眼里，关门并不表示不想接见来访者，而是认为门开着意味着粗心大意，办事无条理。

（2）办公室的大小。有些文化讲究办公室大小和方位与主人地位的关系，有些文化则不是这样。在美国的公司中，管理者级别越高，办公室面积越大，层次越高越隐避；而在阿拉伯国家，总经理与他人挤在一个小办公室里。在日本，百货公司的顶楼辟为“廉价品部”，而不是供总经理用。而法国人却喜欢将重要部门主任安排在活动的中心，助手们则安排在此中心的周围。在跨国经营中，如果对当地的无声语言不清楚，为保险起见，最好不要根据办公室的大小和方位来臆断人物的级别。

（3）谈话距离。不同文化背景下的人有不同的距离语言，在一种文化中离得过远会表示冷淡和缺乏信任；而在另一种文化中会将站得近视为放肆或敌意。美国人商业交谈的习惯距离为 5~8 英尺。私人谈话则保持 14 英寸到

3 英尺的距离。过近或过远的距离会感到不安。而在中东和南美，人们谈话时相互之间的距离近得多。

(4) 体态语言。体态语言包含内容很多，如站相、坐态、敲手指、二郎腿、绷紧脸颊等等。不同文化间这些细小而重要的体态信息很难“翻译”。跨国经理们需要仔细学习当地如何走进房间、打招呼、就座等体态语言。这些细小的社会礼节和习惯做法对于商务活动十分重要，这是由于这些细节为交谈定了基调和场面。虽说不在意这些并不总是把事情弄糟，但不出现唐突却绝对有好处。

(5) 送礼。送礼在国内外都是商务人员的一项重要活动。在业余时间招待客人、交换礼物能使自己打开局面，广交客户。然而，在不同的文化中，请客送礼的语言互不相同。例如，在日本，礼物必须包装好，也不能空手拜访别人的家庭。送礼时说这是一点小意思则暗示社会地位较低的送礼人送给社会地位较高的人的礼物不能超过后者所送的礼物。受礼人也不当着送礼者的面打开礼物，以免这点“小意思”使送礼人感到难堪。同时，忌讳送四样礼物或使用“四”的字眼。此外，在许多文化中送什么礼物也多有讲究。例如，在德国送红玫瑰给妇女表示对她的强烈感情，而送刀叉餐具时则总是讨回一个硬币，以避免这种礼物“切断”了友谊。在俄罗斯和法国送刀叉餐具也示意中断友谊。世界各国送礼传统差异很大，但在大多数国家送酒、巧克力，在阿拉伯国家送一本好书都比较保险。

三、低含蓄文化与高含蓄文化

在低含蓄文化中，大多数信息的大部分意思都包含在明确的文字符号中；在高含蓄文化中，大多数信息中的大部分意思则隐含在个人意会或物质内容中，很少为明确的语言符号。美国文化是低含蓄文化。中国和日本文化是高含蓄文化。当美国人从已经说出来的东西中寻找涵义时，日本人是从没有说出来的东西——某种沉默、某种姿势、某种状态以及其他状况之中去寻找涵义的。因此，对于美国人来讲，发出精确的文字信息是最重要的，但对于日本人而言，接受仅仅是一部分（或者根本没有）文字的信息才是最重要的。

在低含蓄文化中，信息交流比在高含蓄文化中更抽象、更不带个人感情色彩。因为任何事物或状况都比能用语言加以描述的更为复杂，语言所能传播的仅仅是某件事或状况的一部分涵义。一般讲来，低含蓄文化中的人比高含蓄文化中的人更为坦率，更富于表情。瑞士、德国和斯堪的纳维亚等地的文化也属低含蓄文化。

在不同含蓄程度的文化中，企业组织结构有所不同。在低含蓄文化（如美国）中，公司主要依靠明确的、大部分是书面的规则去引导和控制经营者和工人的行为，并按照其具体行动目标的执行情况对他们进行奖惩。雇员与企业的关系具有典型的雇用关系，因而对企业的忠诚是有条件的。相反，在高含蓄文化（如日本）中，经理人员和工人的行为是通过不明确的原则来引导的。这些原则通过对公司的价值观和行动方式的一种适应过程植入人们的心中。因此，在公司里，原则、地位和期望值的交流更多的是通过含蓄的方式而不是语言。

从不同含蓄程度文化中来的人相互之间容易产生误解，文化的含蓄程度反差越大，误解的可能性和程度越大。因此，跨国经营者充分认知有关国家

文化含蓄程度并在管理和商务中加以适应对于跨国经营大有好处。

第三节 宗 教

宗教是文化的重要组成部分。从宏观层面看，宗教影响着语言、社会结构、经济制度以及其他大量的社会文化成份；从微观层面看，宗教影响或决定着一个社会中团体与个人的行为。因此，为了认识社会文化的每种成份以及由此而带来的个人行为，了解这些成份对跨国经营活动的影响，必须了解宗教。一旦了解了某种宗教，就能够更好地透视那些展示在文化表象上的内心世界或思想行为，更好地理解为什么人的态度和行为在不同文化中可能大相径庭。

一、犹太教

犹太教是世界上最为古老的宗教之一，对其他宗教信仰的影响最大。例如，世界上的两大宗教，基督教和伊斯兰教，都植根于犹太教。

被认为是犹太教鼻祖的亚伯拉罕认为，上帝特别关心人的命运和希望。犹太教的创始人摩西将这一点阐述为人的上帝。犹太教徒认为，上帝在西奈山上向摩西默示了生命的规律（十诫），让摩西阐述一系列宗教习惯、行为和饮食的律法。

犹太教的中心教义是教人们对唯一的上帝的爱与对自己同类的爱联成一体。犹太教民总是期盼所有的人、所有政府和社会都能反映上帝的正义的未来。这一未来称为“上帝王国”。更为传统的犹太教徒相信弥赛亚（Messiah）会带来这一王国。而许多当代的犹太教徒则相信人人都是弥赛亚，都能推进正义，这就会逐渐迈向王国。虽然基督教和犹太教都期盼“上帝王国”，但各自的信条表述得不一样。

普通犹太人看重现世，期望成就，希望受到更好的教育，在专业领域和生意场上取得成功。正统的犹太教徒极力维持传统，尊崇上帝。他们通常住在自己的社区，因而能更好地保持其宗教习惯和饮食律法。例如，他们守星期六的安息日，遵从摩西法律，包括饮食禁忌。他们的生活方式不同，有时很难为非犹太人所理解，从而导致抱怨，招致迫害。他们在历史上多灾多难，不断逃离。因此，在传统犹太人社区工作时，需要理解、尊重和考虑犹太人的习惯和条律。

二、基督教

基督教是世界三大宗教之一，从犹太教中分离出来约有 2,000 年的历史，也强调上帝为人类作出了最大的牺牲。根据基督教神学，上帝将其所生的唯一的儿子耶稣基督送到了人间，以通过他自己的苦难和死亡来拯救人类。

表 7—1 主要宗教信徒人数及其世界分布（1978 年中）

人数：万

宗教	北美洲	南美洲	欧洲	亚 洲	非 洲	大洋洲	世界总计
基督教	23,046	16,582	33,868	8,897	12,636	1,790	96,819
其中：天主教	13,196	15,427	17,388	5,085	4,710	447	56,254
东正教	429	54	6,350	204	1,422	40	8,498
新教	9,403	1,100	10,130	3,607	6,504	1,303	32,066
犹太教	615	56	400	343	16	8	1,438
伊斯兰教	29	32	804	40,240	13,488	9	54,603
拜火教（祆教）	—	0.2	0.7	24	0.1	—	25
神道教	6	9	—	5,600	—	—	5,615
道教	2	1	—	3,121	0.1	—	3,124
儒教	10	8	2	16,791	0.1	4	16,815
佛教	17	19	27	25,537	1	2	25,603
印度教	8	84	31	46,834	93	50	47,100
总计	23,733	16,791	35,133	147,388	26,234	1,863	25,142

以巴拿马运河为南界；

包括前苏联全部。

资料来源：张文奎《人文地理学概况》华东师范大学出版社 1987 年第 364 页。

基督教分布最广，信徒最多，基督教内部分成天主教、东正教、新教等教派。新教徒分布在法国、意大利等南欧诸国、非洲和拉丁美洲等地；天主教则分布于北美洲、德国、斯堪的纳维亚半岛诸国等北欧一带。

与天主教强调宗教仪式和默祷相比，新教更为看重个人及其行动。在新教中，个人通过感召和勤奋工作来赞美上帝。勤奋的工作由成就所显示。必须节俭，以不致于自私地使用所生产的财富。增加财富并将之用作投资、增加生产是新教徒的职责。

天主教认为世俗的赚钱活动无论是从社会的角度还是从道德和宗教的角度看都是不足取的，甚至是危险的。但新教则认为世俗工作是一种宗教任务。生产和收入作为勤奋工作的果实是上帝对这种努力的赞许。结果是通过勤奋工作而赚钱就变成了宗教责任而得到充分认可。当然，收入不能全用于个人消费，省下的钱用作资本形成和投资。这种哲学导致所谓的资本主义新教的兴起。新教徒也需要交纳什一税，即将其收入的十分之一献给教堂，以讨好和赞美上帝。新教的工作道德就是指这种将工作视为道义上的美德的观点。根据新教的工作道德，通过勤奋工作和节俭去赞美上帝是宗教责任。

三、伊斯兰教

伊斯兰教是世界三大宗教之一，产生于北非和中东。在伊斯兰教中，穆斯林一词的含义是“臣服者”，真主是上帝。伊斯兰的含义就是“对真主意志的服从”。穆斯林崇拜唯一的真主。据称穆罕默德是一个普通的人，真主通过他的天使向他讲话。由于真主理解人心，就通过三种工具将其意志表露给人，他们是穆罕默德、《古兰经》和天使。

穆斯林必须每天祷告五次，祷告的时间是日出、正午、午后、日落和黄

昏。在伊斯兰教国家，在这些时间祈祷者就被告知去祷告，这是主要的宗教纪律，是净化心灵的手段。外国管理者应该知道，在伊斯兰教国家，在祷告时间应停上工作。斋戒是净化肉体的一种手段。在斋月（即伊斯兰教教历太阴年九月），除了身体不适者或进行特殊活动的人以外，所有信徒都应进行斋戒，从破晓到日落这段时间内不吃不喝、不吸烟、不进行性活动。由于伊斯兰教太阴年基于月亮的运转，一年比阳历年短 10—11 天，因而斋月可能在任何季节。在夏天，日长天热，斋戒被视作是对忠诚的严峻考验。穆斯林认为，斋戒除了净化肉体，还是对自我控制的考验，是一种同情贫穷的活动。在破晓前和日落后偶尔进食。在斋戒月中，某些产品销售额急剧下降，工厂产量落到低谷。

伊斯兰不仅是一种宗教，也是一种基于《古兰经》和伊斯兰法律的经济、政治和社会制度。伊斯兰哲学影响着整个社会，包括社会生活和个人行为。《古兰经》和伊斯兰法律规范着生活的各个方面，从个人饮食到社会正义。

伊斯兰教禁饮酒，禁食猪肉，禁止所有婚外性活动，不允许高利贷，这限制了某些现代银行业务。传统上，在一些伊斯兰教国家，妇女的地位受到限制。

伊斯兰教以中近东为中心向西延伸至北美洲，向东延及菲律宾等东南亚各国。印尼有 90% 的人信奉伊斯兰教。大多数穆斯林属于逊尼派（传统派），只有约 10% 为什叶派。什叶派只在伊朗和伊拉克占多数。什叶派尽管数量不多，但却是中东的强大政治力量。正是伊朗什叶派教徒的革命，导致了伊朗巴列维王朝在 1979 年的垮台。逊尼派和什叶派的分裂在以往曾也偶尔导致相互冲突，但是，伊斯兰教的兄弟关系却是穆斯林世界的强大团结因素。

什叶派通常守旧，推行伊斯兰教原旨。原教旨主义者排斥西方文化。穆斯林对其宗教信仰很敏感。跨国经营者必须意识到这种敏感性，理解穆斯林对伊斯兰教的虔诚，并将他们的宗教仪式纳入其管理活动中。下面的例子可以说明这一点：

一位美国经理第一天来到巴基斯坦的一家工厂，因为这家新设的轮胎制造厂今天投产。他看到工厂已按要求开始运转，就回到办公室干他的事。突然，所有的机器都停了下来，他冲出办公室，以为动力线路出了毛病，但他看到的却是工人们正在地毯上祷告。这位经理又回到办公室，并降低了他所估计的产量。

许多穆斯林意识到宗教要求构成与外界做生意的障碍，在寻找一些变通办法。当阿拉伯银行因伊斯兰教禁止利息而不能对存款支付利息时，为了在世界市场上展开竞争，他们发现他们必须为使用货币而付出某种代价。他们解决这一两难问题的办法是付“手续费”。

四、印度教

印度教是印度的主要宗教，约有 3,000 年的历史。它认为，世界的创造是人类所共有的一个连绵不断的过程。三个神承担了这种不断创造。在创造中每一轮末，毁坏之神 Shiva 毁坏了旧世界；创造之神 Brahma 又创造了一个新世界；而救世神 Vishnu 以人或其他形式，带有特殊的力量，当人类碰到不能解决的问题时就出来帮助人类。这种无边的循环构成“再生”哲学的基础。

印度教认为不存在永恒，生命是一种幻觉，由于一切事物都处于生、死、再生的持续过程，因而时间被认为是周期轮转。这与西方的抽象和有限的时间

间观刚好相反。因此，印度教不遵守特定时间表。

在印度教中，每个人都有特殊的生命位置和特殊的责任。每个人由于前世的行为和态度，在他出生时就具有了特定的能力和位置。这种哲学为种姓等级制度提供了基础，而这种制度则是整个社会形式的基础。种姓是一个严格排外的社会等级。印度社会分成不同的世袭等级。这些等级是社会分工的基础。婆罗门（知识分子和教士种姓）是最高种姓，接下来依次是武士（地主和政治家）、商人、农民、贱民（即无种姓者）。

每一等级内又有许多不断变化的亚群。一个人出生在一个种姓，他的地位和工作就与生固有了。人可以在来生进入更高的种姓。也可以受惩罚再生于更低的种姓。最狠的惩罚是来生变性口。在印度普通社会生活中，种姓界限突出了社会不公和强烈的偏见。许多人认识到这些不公，并努力加以消灭。印度政府禁止种姓内的出生歧视。虽然为消除这些不平等而作了许多努力，歧视现象依然存在。跨国经营人员必须认识到这种状况。例如，将低种姓的人提到管理高种姓成员的主管位置上是很危险的。

联合家庭是印度教的又一特征。传统上，印度的婚姻的由“父母之言”决定。新娘婚后加入新郎家庭，结果是联合家庭扩大了。在此联合家庭中，最年长的成员最具权威。年长的妇女比年轻的有权威。家庭由老人把持，他们对所有成员提供建议和意见。年青人在遵宗这种权威等级中长大，按扩大的联合家庭来思考和行动。联合家庭在商界起着作用。如果家庭成员争到了名利，他就要记起他的家庭，与他们分享成功，或者帮助家庭其他成员取得成功。

联合家庭可能会导致裙带关系。如果父亲在一家公司工作，他就会为儿子、侄子甚至为远亲安排工作。这可能会加强对公司的忠诚感，但也增加了任人唯亲。跨国经营者必须清楚这一点，处罚或开除一个人可能会触犯众怒。

印度教相信生为女性是由于前世作孽的结果，因而限制妇女自由。妇女婚配由家庭确定，一旦成为寡妇就不可再嫁，但男人却可再娶。对女性的这种歧视影响着印度妇女在商界的作用。跨国公司在印度教支配着的文化中提拔妇女到管理工作岗位就必须十分小心。当然，尽管存在这些限制，现在印度有更多的女性受到良好的教育，在印度社会中扮演着越来越重要的角色。

五、佛教

佛教是世界三大宗教之一，约于公元前 650 年在革新印度教的基础上产生，由迦毗罗卫国净饭王之子悉达多·乔达摩（释迦牟尼）所创。释迦牟尼出生婆罗门贵族，29 岁离开宫廷和妻子，出家修道，寻求人生问题的解决。他经过 6 年苦行，在 35 岁时创立了佛教。释迦牟尼通过修道觉醒了之后，变成了菩萨。佛教作为寻求“觉醒”的宗教对任何人敞开大门。释迦牟尼认为，通向幸福之路是一条中庸之道，它处于两极端之间。一极是放纵情感的人生；另一极是严格的苦行主义。两极都会导致生命的失衡，应予以避免，任何一极都不可能使人从“苦”中解脱，而解除苦难是人生的真正目的。任何一极既不聪明，也不会带来幸福。为了通向寻找和谐平衡的生活的中间道路，一个人必须冥思苦索，而不要把时间花在文字争论上。

佛教主要分布于印度、中国、南北朝朝鲜、日本、缅甸和东南亚等国。对于跨国经营而言。在佛教盛行的国家，工人的工作动力较难激发，对新产品和物质占有欲不高可能使营销努力的效果削弱。在有些地区，佛教徒或和尚

可能对政治和社会活动有较大的影响，需要予以注意。

六、正确处理跨国经营与宗教的关系

尽管自中世纪起，政治摆脱了宗教的控制，宗教对人类社会的影响作用已降低，但也不可低估其影响作用。可以说，历史上许多重大事件都与宗教有关，这是由于社会和政治运动受到宗教哲学的支持时就容易成功。印度于1947年独立时分裂成印度教的印度和穆斯林的巴基斯坦就是基于宗教信仰的社会与政治运动的例证。印度前总理英迪拉·甘地夫人也身亡于印度教与锡克教之间的冲突。巴以冲突、前南斯拉夫地区的战乱亦与宗教密切相关。

跨文化研究表明，宗教信仰对跨国公司和跨国经营的影响主要表现在以下四方面：

第一，宗教给文化加上了精神和道德规范，从而影响了经济和商业活动。多数宗教都要求人们有公心，少贪婪，不冲动，从而使这些成为有关文化中的行为准则。

第二，企业经营活动可能与宗教仪式或节日有冲突。例如，宗教不同的国家有不同的安息日。穆斯林是星期五，犹太教是星期六，基督教是星期天。如果企业雇员信奉不同的宗教，则会使工作日程有所打乱。此外，在穆斯林的斋戒月，商务活动和生产量都大幅度降低。

第三，宗教提供了经济活动准则。例如，新教鼓励勤奋工作，鼓励工作成就，从而利于企业经营。

第四，跨国经营带来现代化，这可能会与某些宗教信仰和传统发生冲突。由于西方国家经济发达，发展中国家在引进这些国家的资本和技术的过程中，会不可避免地连带输入西方文化，与当地的宗教和传统文化发生冲突。

由于宗教信仰对跨国经营的影响表现在多层次、多方面，往往令初涉跨国经营的人员难以把握，因而作为经验之谈在跨国经营中应尤其注意以下几方面的具体影响：

（1）宗教影响妇女在某一文化中的社会经济地位。有些工作岗位可能限制妇女进入，或者男女同工不同酬。特别是在一些伊斯兰教国家，妇女作为消费者的作用都受到限制。

（2）宗教节日可能使某些产品消费量上升或下降。例如，在西方国家的圣诞节期间，礼品和食品销量上升。而穆斯林国家斋戒月香烟销售量下降。跨国公司必须敏锐地注视这些节日，并调整节日期间的工作安排和销售计划。

（3）宗教饮食限制或鼓励影响消费形式。犹太教和伊斯兰教禁食猪肉；印度教禁食牛肉；伊斯兰教禁酒即为众所周知的例子。

（4）某些宗教相信命运，认为个人前程天定，自身不能改变。印度教、佛教和一些穆斯林即如此。西方文化则相信人能改变命运。所以，西方国家强调计划与打算，而许多穆斯林则认为许多事情只有当真主要它们发生时才会发生。

（5）印度种姓制度限制了某些种姓的人参加某些经济活动。种姓制度代表了市场分割线，也影响着人事管理。

（6）印度的联合家庭（Baradari）鼓励家族经营中的裙带关系。结果是在人事任免中家庭等级被看得高于能力和成绩。

（7）有些宗教，如泛灵教（Animism），就更为保守，固守传统。这类宗教的信奉者对技术变革和新产品抱有恐惧和敌视的心理。跨国公司就必须懂得这些宗教的逻辑，学会如何对付这些问题。

（8）有关巫术、魔法和诅咒的宗教信仰会阻碍或限制某些商业活动。在亚洲一些地区，鬼神、算命、手相术、测凶吉构成生活的一部分，在商务活动中心须予以考虑。有时为了选择吉日吉时可能将生意拖延一下，或者因为迷信而放弃一笔买卖。

（9）宗教组织和机构在经济活动中扮演重要角色。在中东不可忽视清真寺的影响，在基督教国家不可小看教堂。有组织的宗教团体基于其宗教观念能扼制或鼓励新产品和新技术的使用。

泛灵教是流行于非洲和拉丁美洲国家的一种世界上最为古老的宗教，崇拜有生命和七生命的自然现象，认为万物有灵，它们控制世界，例如，一个人的相片可以用来控制这个人。在泛灵教中，不熟悉的东西都有魔力。

第四节 价值观念与行为准则

一国民众对工作、时间、利益、财富以及革新等等的态度，对一国经济活动有着深刻的影响，因而与跨国经营关系密切。由于政治、文化与经济发展等多方面原因，不同国家人民在这些方面的行为准则存在不同程度的差异，有时差异甚大，这需要予以正视。否则，易带有利族优越感，认为自己的价值观是正确的，符合逻辑的，是最好的，认为在本国怎么工作在国外就同样怎么工作，这都对跨国经营极为有害。

一、工作观与成就观

工作是维生的手段，这一点得到各种文化直接或间接的认同。发达国家的人只需要做较少的工作就能生存，但他们为什么还要工作更长的时间呢？这就涉及到工作的多重原因以及工作在人类全部活动中的重要性的问题，该问题在很大程度上可以用人们所处的经济环境和文化环境的相互关系予以解释。各国文化环境与经济环境存在不同程度的差异，因而各国人民的工作与成就观就存在或大或小的差异。这种差异影响到经营活动的诸多方面。总的来看，工作观主要受以下因素影响：

（1）宗教观与信念。德国社会学家马克斯·韦伯在本世纪初针对新教国家经济发达的现象所作的探讨表明，这些国家大多数人将工作看作是对灵魂的拯救，将高生产效率节约的时间用于扩大再生产，这对经济的发展起了重要作用。日本人勤奋工作则与他们对企业的忠诚是联系在一起的。而有些国家农村，如印度，人们过着温饱的生活，却也知足自满。

今天，在发达国家和新兴工业化国家，称赞个人的经济成就。而在某些国家，文化限制了经济需求。如果收入上升，工人就减少工作，使个人收入保持不变。所以，在前一类国家，工作奖励会促进工作效率的提高，而在后一种文化中，工作奖励的效果可能适得其反。

（2）追求成功和报酬。成功和报酬两者密切相连。在一般情况下，人们对过于困难或容易的事情并无多少激情，换言之，人们对注定要成功或失败的事不太热心，而对成功或失败不确定性高的事则较热心。当成功的报酬比之于失败的代价更为高时，人们通常会奋力工作。

（3）习惯于工作。许多人长期工作以后，就习惯于工作，没有工作时反而无聊。这一点可以解释一些物质成就很高的社会里许多人愿争取更大成就的原因。

（4）成就感。高成就需求者是刻苦工作以求得富有或在职业领域出入头地的人，他们有三方面特征，一是喜欢责任到人的工作环境；二是为承担风险而设定适中的成就目标；三是需要对其成绩有具体的回报。不同国家经理们的成就感可能相差很大，这可以解释跨国企业不希望出现而当地经理们却恰好这样做的一些事情。例如，油滑的采购经理更多地考虑与供应商建立亲密持久的关系，而不杀价或要求缩短交货时间。

（5）需求层次。马斯洛的需求层次理论有助于解释不同国家对工作报酬和奖励需求的差异。根据这一理论，人的需求有不同层次，最基本的需求是

满足生理需要，包括食物、水和性。较高层次的需求则是心理需求和社会需求。最高层次需要则是自我实现（参见图 21—2）。人们在走向高一层次需要之前努力充分满足低一层次的需要。人们为满足某种需要而工作，一旦当这种需要得到满足后，这种需要就不再是工作的动力。因此，在非常贫穷的国家，企业能给工人们提供足够的食物和住所时他们就会努力工作。而经济富裕的国家，也许必须强调其他需要才能促使工人更好地工作。同时，不同国家人们对不同需求的重要性的看法并不一样，从而将高层次需求的排列顺序也不一样。研究发现，荷兰和斯堪的纳维亚国家的人比美国人、奥地利人和瑞士人更看重社会需求，少看重自我实现。换言之，在荷兰和斯堪的纳维亚利用群体激励更有效，而在美国一类国家启用个人工作致富手段可能更有意义。

二、职业观

在每一个社会，都有一些职业为人推崇向往。因为它们能带来更多的收入或更高的社会地位，这种观念决定着合格的人才为寻求理想职业而展开竞争。虽然不同文化中存在某些相似的职业观，如将专业工作看得高于非专业的一般工作，但某一职业在不同文化中的地位并不完全一样。这就是不同文化中职业观的差异。例如，在美国，由于牙医收入很高，牙医这一职业就看得优于大学教授。而在日本，由于重视教育，偏爱干净工作，牙医职业则排在教授之下。在拉丁美洲，受过教育的人不愿干脏活，不愿直接与工人混在一起，就很难招募合格的低层管理人员。这是由于拉丁美洲文化将人分成三等：上等者为有闲阶层；中等者动脑筋；下等人靠手吃饭。经商的地位在不同文化中也不一样。在有些国家，受过良好教育的人情愿在政府部门谋职，而不愿从商，使跨国公司难以招募到合格的人才。为此，就必须展开更多的培训项目，以使招聘而来的受过较少教育的人能得以提高并胜任工作。

不同文化中职业观的差异还表现在有些国家的人更情愿自己当老板，而不情愿为别的机构工作。例如，法国人和比利时人要比许多其他国家的人更倾向于自己做生意，结果是这两个国家的人平零售机构比很多国家都高。同时，研究还表明，这两个国家的工人在组织中更强调个人独立。

低下的工作通常是些不需要多少技能的工作，如保姆、投递报纸、搬运零售货物等。在美国，这类工作通常由未成年人承担，随着他们年龄的增长和受教育水平的提高，他们就退出这些工作岗位。在许多发展中国家，零工较少，一些报酬较低的工作通常由那些无望寻找到更好职位的成年人承担。

三、时间观

就时间观来讲，各个民族互不相同，对准时、对时间的珍惜程度有不同的态度。时间观的差异是跨国公司经理们常遇到的挫折和误解的原因之一。例如，美国人喜欢准时，喜欢在既定的时间安排内完成工作。而在中东，访问者可能要等了又等，双方坐下来后半天还在扯闲话。一旦谈起生意来又没完没了地拖。

时间观在很大程度上受经济发展水平的影响。现代化工业进程逐渐加快了生活节奏，改变着人们的时间观，因而发达国家与发展中国家时间观差异就显示出来。发达国家视时间为金钱，为生命，人人都感到时间紧迫，尤其是对于追求高成就的人。而发展中国家特别是其中落后国家生活节奏缓慢，

将时间看成是一种自然条件的循环（如日月潮汐、耕耘收获、生老病死等），人们对准时、对时间效率的态度较差，持一种宿命论态度。在同一国家，发达地区和落后地区也存在类似的时间观差异。

时间观越现代化，就将时间看得越抽象，越精确，将时间看成是线性的、一去不复返的流程。在现代化社会中，准确的时间是用钟表机械而精确的运动来衡量，而不是用自然现象来具体衡量。工业革命后，抽象的时间成为经济活动和生活方式的标准，使人们放眼未来某一时刻，强调计划，强调有计划的活动。

与其他文化的成员交往时，必须认识到时间观上的差异。习惯于抽象时间观的人往往发现与持具体时间观的人打交道时难以适应。这时需要不急不燥，如果急于求成生意，往往适得其反。下面的例子形象地说明了中美文化中，时间观的差异以及能否适应这种差异的重要性。

1978年7月，一家年销售额为600万美元的工艺设备制造企业吉尔克（Geerco）有限公司的推销经理突然接到中华人民共和国一位代办的电话，请他去北京洽谈贸易业务。13个星期以后，该推销经理和企业总裁到了北京，带回了680万美元用于精炼油厂的精铸蜡模成型机的订货。在他们的旅行结束时，这两个人学到了许多怎样与中国人做生意的知识。第一天——按照他们的美国顾问的建议，在旅馆脱下外衣和领带——他们就到了北京技术大楼，在一间烟雾缭绕的房间里，与中国人围着一张用毡子覆盖的长条会议桌举行了会谈。在许多天的“技术性讨论”中，美国人在大部分谈话中是回答来自20多位中国技术人员的问题。随着时间的推移，这些美国人越来越急于谈判钱的问题，但是中方继续要求回答更多的问题。甚至两周以后，中方也没有明确表示需要订购多少套蜡模成型机，多大规格，生产能力以及价格如何。最后，中方向美方询问10台设备的报价——这简直叫世界上唯一拥有那么多蜡模成型设备的美国人目瞪口呆。随后，这些中国人拒不接受美方提出的报价，要求他们以友谊为重降低价格以及珍视在中国进行贸易的机会。在美方尽其所能减价以后仍得不到中方进一步的答复时，美同人只好打点行装回国。当中方发现美方准备离去时，他们提出要恢复谈判。然后以比原来提出的价格低10%达成了协议。后来，中方频频举杯以拥有60度的茅台酒的盛宴款待这两个美国人。这位美国顾问对中国的谈判速度印象很深，他指出要在北京做成生意再跑第二趟是常事。

资料来源：富兰克林·阿·茹特《进入国际市场的战略》

（中国经济出版社，1992年）第301—302页。

总的来讲，西方人更珍惜时间，更守时，拉美国家和中东人更随意。当然，每一文化中也存在不同情况。在有些文化中，年龄和地位决定着准时和时间意识，希望地位低的或年轻人准时。而年长者或老极则最后到达。在一些国家，时间以日计算，会晤日程安排在明天或下个星期，而不是在具体的几点几分钟。

四、变革观与风险观

跨国公司通常扮演变化传播人，将新技术、新产品、新管理方式和新营销策略带进东道国。在许多情况下，引入新做法，改变传统的東西可能遭到当地民众的抵制。抵制的程度因国家而异。有些国家更固守传统，更不易接受变革。一般讲来，传统文化渊源越长的国家越趋向保守，越年轻的国家则

越少陈见。

跨国经营人员须懂得，在一般情况下，缓慢而累积的变革比之于迅猛变革更易为人所接受。新观念与传统文化态度和价值观越接近，则越能很快地被接受。人们在接受新事物之前需要认识新事物优于旧事物的地方。新产品的导入也好，新管理方法的启用也好，都是如此。

与变革紧密相联的是不确定性和潜在风险。接受变革则取决于人们愿意承担风险的程度。在传统势力强大、保守气氛浓厚的社会里，人们往往更不愿为试新事物而冒相应的风险。发明者会遭到同仁、消费者和公众的不满。变革也可能与宗教信仰相冲突，使接受变革的人迎头碰上来自宗教的压力。因此，发明也会使企业在经营风险之外另受社会风险。晚清政府拆除铁路是变革风险的典型例证。

许多新技术由发达国家转移到发展中国家并没成功。这主要是由于跨国公司不了解当地环境和文化传统。因此，在跨国经营中，向东道国导入新发明时，必须注意以下几点：（1）仔细分析估量社会、文化和环境对变革的影响；（2）确定对变革的社会、文化和环境障碍，进而根据这些价值取向建立有计划的缓慢变革的方法和程序；（3）根据东道国的文化和环境条件检验和评估此项革新；（4）在东道国展示这项革新的优点和效率；（5）技术革新比社会、政治和文化革新更易被接受；（6）为了让当地文化接受而不是反对此项革新，分析和寻找出当地文化中对此项革新持支持态度的价值观念和态度。如果革新与这些观念和态度相吻合，这项革新也就容易被接受了。在世界范围内部存在通货膨胀，人们的期望越来越高的情况下，经济动力对接受变革有很大影响。因此，如果向工厂工人显示此项新机器的使用能增加他们的收入，家庭主妇看到这种新的冷冻食品能使她们走出厨房去工作，并且味道依然不错，他们就很容易对之加以接受。

表 7—2 世界价值观念分类比较

注：W——西方文化 E——东方文化 B——美国黑人文化
A——亚洲文化 M——穆斯林文化

五、合作观

合作是企业展开经营活动的重要条件之一，但不同文化对如何合作的看法存在很大差异。

就企业内部上下司的合作而言，有些文化赞同分工式合作，有些文化则赞同参与式合作。一项称作权力距离的研究表明，马来西亚、墨西哥、巴拿马、危地马拉和委内瑞拉人更赞赏独断管理方式。即领导者说了算，被领导者干。而奥地利、以色列、新西兰和斯堪的纳维亚人则倾向协商式管理方式。

一般讲来，崇尚民主政治的国家更推崇参与式管理。

合作方式与信任程度有关。不同国家人们之间的信任程度不同。人们越是互相信任，越愿意并能够在相互之间建立亲密的关系。在信任程度高的地方，经理们和属员更赞同专断性决策。在信任度高的国家，谈判时开门见山谈生意。相反，在有些国家，人们在话题接触到生意之前会花很多时间搞一

些预备性谈判。以探虚实。在有些国家，人们通常用现金交易而不使用支票，以求保险。

图 7—3 不同国家和地区四维文化特征指标

注：最低 0 分，最高难度 100 分

资源来源：Geert Hofstede “Cultural Dimensions In Management and Planning”, Asia Pacific Journal of Management, January 1984.

在一些国家，人们强调个人独立性和成就，公开相互竞争，以期得到更高的报酬和职位；而在另一些国家，人们往往偏重集体合作。所以，当一家美国公司工程师在会上单独表扬一个日本雇员而没有同时表扬在场的其他日本雇员的时候，其他日本雇员感到很窘迫，因为日本人是看重合作精神的。

第五节 教 育

教育在一国文化中具有特殊的地位，它既是对历史文化进行传延的手段，又是对各国文化进行交流的手段。因此，从宏观层面来看，教育影响和决定着一国国民素质、科技水平、价值观念和经济发展状况；从微观层面看，则影响和决定着个人职业、爱好、消费习惯以及企业生产方式、技术与工艺选择、产品类型以及广告促销等诸多方面。

一、教育水平

衡量一国教育水平高低的尺度很多，如正规教育方式、识字率、学校类型、学校数量和注册人数、受过高等教育、中等教育和初等教育的人数及其占总人口的比例等。当然，在许多发展中国家。存在一些师徒教育，如果仅根据上面的尺度就可能低估了这些国家的教育水平。

衡量一国教育水平还需要研究教育发展趋势。现在全世界的总体教育水平都在提高。根据世界银行《1983 年世界发展报告》，在 1963~1983 年的 20 年中，接受高等教育的 20~24 岁青年人占总人口的比例在发达国家翻了一番，在发展中国家增加了两倍。分析教育水平提高的趋势有助于企业使用更复杂的技术，提高管理水平，生产更多的符合这类高层次消费音需要的产品。表 7—4 一些国家教育水平的差异（1980 年）

国别	大学毕业生比率（%） （20—24 岁）	成年人识字率（%）
扎伊尔	1	15
印 度	6	36
印 尼	2	62
沙 特	4	60
泰 国	5	84
墨西哥	10	76
菲律宾	24	87
日 本	29	99
法 国	24	99
美 国	56	99

资料来源：中国工业科技管理大连培训中心编

《国际市场学》第 18 页。

跨国公司对教育水平的关切主要有三点：第一，受教育水平高的人能胜任高水平工作，接受新的技术知识要快，对新机械、仪器的理解和使用容易学会。而受教育较少的人则刚刚相反，对新技术知识的接受要迟缓得多，有时根本不能接受。第二，一国教育水平的高低，在某种程度上标志着该国宣传媒介的发达程度，从而决定了外资企业借以获得信息来源和进行营销广告的媒介的多少。另一方面，受教育水平高的人，对各种宣传媒介特别是广告媒介、报纸、杂志的宣传易于了解和接受，也能更准确地理解广告语言。而受教育较少的人则相反。第三，受教育水平的高低，影响到人们对消费品款式、颜色和质量的偏好与选择。

二、混合教育

直到 70 年代，欧洲的管理教育都远远落后于美国。这是由于当时在欧洲有一种看法，认为经理人员是天生的，而不是塑造的。他们只能在工作中得到学习，因而几乎不存在对商务教育的需要。

然而，商务教育现在不仅在欧洲，而且在其他发达国家和许多发展中国家也得到了很大的发展。其主要原因是：第一，国际市场竞争日益加剧，管理已由经验管理迈入了科学管理时代，对受过更好的教育的经理们的需求增加了。第二，从商务教育发达国家接受商务教育的学生毕业后回到了自己的国家，引导了当地商务教育的发展。第三，国际间商务教育的交流与合作也促进了商务教育的扩展。

相比较而言，发展中国家商务教育的发展缓慢得多。这些国家高等教育的形式滞后，依然强调人文科学、法学和医学。在许多发展中国家，由于尚未迈过工业化，除了建筑和民用工程外，其他工程领域就业机会少得可怜，因而工程学不普及。同时，由于许多传统社会轻商，商务教育也就没能得到很好的发展，当然，随着工业化进程的加快，市场竞争趋于激烈，对工程师和商科毕业生的需要也会逐渐增加。

三、人才外流

许多发展中国家认识到，经济的发展离不开人力资源的开发，因而积极扩大高等教育事业。但由于发展中国家工作环境和福利条件与发达国家相比尚存在相当大的差距，同时这些国家对先进科学技术知识的使用效果也比不上发达国家，合适的就业机会有限，因而导致大量的高层次专业人才流向发达国家，特别是美国、英国、加拿大、澳大利亚等国。亚洲国家的人才外流尤为突出。

牙买加首相曾作过观察。在 1977 至 1980 年间，该国有 8,000 多名顶尖专业人才（占该国受过最高教育居民的 50%）流向国外，特别是美国。他估计牙买加为这些人才所花费的教育费用高达 1.68 亿美元，而同期美国对牙买加的援助总额也不过 1.16 亿美元。

人才外流使有关教育水平的统计数据失真，特别是在许多州流人才依然保留国籍的情况下，能在国内作贡献的专业人才的实际数量少于统计数。这有可能影响到跨国公司对合格专业人员的聘用问题。同时，有些发展中国家为逆转人才外流的现状，采取扩大外资引进、鼓励劳动力密集型产业的措施，创造了更多人才就业的机会，而这些措施本身则会影响到外商投资方向，使外资企业更多地从事劳动力密集型产品的生产和开发。

四、成年人教育

一些发展中国家在教育资金有限的情况下，权衡利弊，认为与其将大量资金用于培养少数精英，不如用于提高全民的普遍文化水平，因而采取偏重于基础教育的做法。这类做法对提高青少年识字率和文化水平无疑有着重大作用，但由于基础教育非一朝一夕的事件，一个人完成基础教育需要十年甚至更久的时间，因而这些做法对提高成年人的文化水平作用甚微。

在这种情况下，许多国家又强调抓好成年人教育。相比于基础教育十余年才能培养出一个合格的劳动力，成人教育则收效快得多。许多成年人有工

作经验作基础，学习目的具体，学习方向明确，学习效果就更为明显。成人教育和再教育的发展是世界范围内的一个普遍趋势。

五、妇女教育

就世界范围内来看，妇女受教育程度正在逐渐提高，但年轻女性与年长女性文化水平差异却大得惊人。现在，几乎所有国家都强调男女性同等的义务教育基础教育或强制教育。在许多发展中国家，女大学生人数急上升。例如，利比亚女大学生人数 1960 年增加了 2%，1970 年则增加了 11%，在一些非洲国家，女大学生人数成倍增长。

妇女受教育水平的提高，改变着社会就业中男女结构，提高了妇女在一个国家社会政治经济乃至家庭中的地位，这些都影响着企业的用人制度与政策。几乎在所有国家，受过教育的妇女比没受过教育的妇女养育的孩子少，但这些孩子更为健康，得到更为有方的教育。

第六节 社会群体

一国民众可以细分为不同的群体，个人分属于不同的群体。各种群体按其组成特征可分为两类：一类为先天群体，由人的出生所决定，如基于性别、家庭、年龄、种姓、民族的差异所决定的群体；一类为后天群体，不由出生所决定，如宗教组织、政治派别、职业、各种协会等。群体成员类型通常反映了个人在社会层次体系中的地位。

一、性别群体

对待性别的态度在不同国家之间相距甚远。父系社会造成了对女性的歧视，这种歧视随着经济发展而逐渐削弱。但由于不同国家经济发展水平不同，性别歧视的存在程度也就不同。总的讲来，经济越落后，性别歧视越严重，这尤其表现在女性就业机会和受教育程度上。随着工业化的推进，更多的妇女加入了就业行列，从而提高了女性在社会经济中的重要性。妇女解放和女权运动加速了这一趋势。

不同价值文化也影响或决定着女性的地位。在伊斯兰文化中，妇女的地位低下，这一点在沙特阿拉伯更为突出。在那里，男女分校教育，只有 10% 的妇女有社会工作，即便是在工作中，也是男女分开。法律规定妇女不能开车，而社会观念则要求妇女坐出租车时也必须要有男性亲属陪同。女性职业工作是一些与男性没有什么接触的活动。如教师，照看其他女性。当她们在团体内工作时，男女分室。在一些国家，男女同工不同酬，或者女性只能从事较低层次的工作。例如在乌拉圭，有 40% 的管理工作由女性承担，而在西班牙这一比例不到 5%。

不同文化对女性行为有不同的规范。例如，美国连接器制造商摩来克斯公司 (Molex) 在日本的工厂邀请工人及其配偶出席公司一个晚餐。但届时却没有女工也没有男工人的妻子到场。因为，根据日本人的看法，这是公司的“家庭日”，妇女不宜出席。

需要注意的是在跨国经营中不能仅仅看妇女在某些领域地位的表象，事实上，即便是在妇女地位不高的国家，妇女在家庭生活中可能依然有较大决策权。

二、年龄群体

许多文化认为年长智慧多，因而有按年龄晋级的制度。有些国家在这方面则讲求平等原则。在后一类国家，退休年龄具有强制性，晋级也采取唯贤的办法。这就使一些年富力强的人能发挥更大的作用。当然，即便是在这样的国家，也存在因工作性质而异的现象，这就是为什么即便是这类国家也存在老人政治的主要原因。

按年龄群体细分市场在一定程度上具有跨文化性。这一事实使得生产消费品的企业能将同种消费品在发达程度不同的国家予以销售。但跨国公司切忌漠视文化对按年龄群体细分市场的影响，不可认为同年龄群体在不同国家都有相同的行为。美国的开乐公司 (Kellogg) 曾试图采取在美国行之有效的办法在英国同样通过儿童的影响来销售麦片，结果没能成功。原因在于英国的孩子对母亲购物选择的影响力比不上美国。

三、家庭群体

家庭是社会组织的最基本的单位，有两大类型：核心家庭和扩大家庭（或称联合家庭）。核心家庭一般由两代人组成。包括父母和未婚子女；扩大家庭则不仅包括父母子女，而且包括祖孙甚至堂亲和表亲。中国过去讲究的四世同堂就是典型的扩大家庭。家庭的类型与经济发展水平有着直接的关系。经济发达国家家庭规模小，如欧美家庭一般是核心家庭；而经济落后国家扩大家庭较为普遍，如扎伊尔，家庭人口一般是二、三十人。新兴工业化国家随着中产阶级的扩大，传统家庭解体较快。一国之内不同发达程度地区（如城乡）的家庭结构也存在类似的特点。

大家庭有许多极为重要的社会经济功能，如相互保护、心理和道义支持、经济保障，养老防老。在现代社会中，扩大家庭也是获得商业合同和就业机会的途径。从社会角度看，扩大家庭也带来了社会稳定。由于扩大家庭有这些好处，为了得到这些好处，就对家庭成员寄予较高的期望，希望他们尊老爱幼，维系家庭团结，尽可能地互相帮助。由此而产生的裙带关系在这种文化中显得正常无奇，但却可能与企业用人制度和商业规则发生冲突。

家庭在社会中的重要性在不同国家不一样。在地中海国家和拉丁美洲，家庭构成最重要的群体关系，个人在更大程度上是由其家庭的社会地位而不是由个人成就得到社会承认的。由于家庭纽带十分强大，家庭单位内部的紧密合作十分必要，这阻碍了家庭外的社会关系。例如在希腊，家庭旅馆的工作人员同心协力，结果是工作绩效大大高于由不同家庭成员就职的大旅馆。

家庭的决策权在不同类型家庭 and 不同价值文化间有很大差异。总体而言，在扩大家庭中，长者拥有决策权；在核心家庭里，则夫妻决策，这一点在不同文化中又不一样。中东一些国家，妻子处于传统上的从属地位，有很少的发言权和决策权。在拉丁美洲、日本、俄罗斯等地，丈夫对绝大多数重大事项持有最后决定权。而在西欧、北美等发达国家，夫妻平等，共同或分工决策。在扩大家庭中，孩子的地位低，说话权较小。当然，随着孩子年龄的增长，其说话权也慢慢扩大。表 7-5 美国家庭内主要的购买决策者

项目	夫（%）	妻（%）	夫和妻（%）
1.喜好在超级市场选购	6.5	74.4	19.4
2.上美容院	0	100	0
3.储蓄和贷款	72	11.8	16.2
4.参加汽车保险	79.8	4	16.2
5.参加财产保险	75.7	3.7	20.6
6.第一次购买家具	15.5	46.4	38.1
7.第二次购买家具	33.3	25	41.7
8.购买妇女服装	0	91.9	8.1
9.购买男西服	78.7	6.5	14.8
10.请医生看病	7.5	57	35.5

资料来源：刘江《消费心理学》第 79～80 页。

四、共同志趣群体

共同志趣群体即后天群体，这些群体的人们由政治、职业、宗教、娱乐

等纽带连接，拥有某种势力范围和影响。在不同国家中，这些志趣群体的组织形式、地位和影响力存在差异。跨国公司在进入一个国家之前，需要鉴别和估价这些群体的政治力量与经济力量；在进入后需要处理好与有关群体的关系。例如，欧洲一些国家的工会力量很大，能左右企业经营乃至整个行业，而美国的工会力量相对而言则小得多。又如，消费者团体可能迫使企业改变产品类型、促销手段和定价；强有力的政治力量可能会使企业投资项目搁浅。

第七节 增进文化间的理解

增进文化间的理解，超越文化隔阂是跨国经营者应该完成的艰巨任务。这项任务完成得越好，跨国经营活动就越顺利，反之则易陷入困境。

一、增强文化意识

文化的差异是一种客观存在，跨国经营者首先面临的问题是是否需要根据东道国文化的特点而对公司的活动作相应的调整，如果调整，又在多大程度上进行调整。而在回答这两个问题之前，跨国经营者又必须认识清楚母国文化与东道国文化究竟存在多大差异以及这些差异主要表现在哪些方面。认识文化间的差异是件十分困难的事情，没有很权威而通用的方法可供使用。但有点可以肯定，那就是对不同文化的理解是以对文化差异的敏感程度和愿学习更多东道国文化的愿望为起点的。要做到这一点，必须要有一种虚心的态度，要抱着超越种族的观念、信仰、感情和行为习惯的信念，切忌一开始就以母国文化尺度来度量东道国文化。

文化的自我意识不是一下就能培养的，它最终取决于在与其他文化的人的互相影响中获得的经验，这是一个点滴积累的过程，一个通过学习了解自身文化行为从而学习了解其他文化中人们行为的过程。当一个人进入外国时通常会遇到文化震荡（Culture shock）。文化震荡是在新的不同的文化中由于必须学习和对付一系列新的文化暗示和期望，同时又发现自己文化中的那一套不适用或行不通时所经受的总体创伤。人们学习和了解外国文化要经过三个基本阶段。第一阶段，新奇。此阶段犹如一个旅游者进入一个新国度，由于一切都新奇而感到很高兴。第二阶段，文化震荡。新奇过后会感到挫折、压抑和迷茫。他们在国外任职的能力受到挑战。第三阶段，由于对东道国文化有了一定的了解而开始慢慢适应，文化震荡开始慢慢消退。从严格的意义上讲，第三阶段才是培养文化自我意识的起点。

二、国家分类

有些国家的文化更为接近或相似，因为它们具有许多共同点，如语言、宗教、地理位置、种族以及经济发展水平等。西姆夏·娄嫩和奥地得·慎佳曾在跨国文化研究的基础上根据行为准则和价值观的异同性将所研究的国家和地区分为九类：远东国家；阿拉伯国家；近东国家；北欧日尔曼国家；日尔曼国家；盎格鲁国家；拉丁欧洲国家；拉丁美洲国家；

不归于以上八类的独立型国家。每一类内部各国之间文化差异甚小，而不同类国家之间文化差异较大（见图 7—1）。这种分类方法值得借鉴。

三、判定公司对外国文化意识的需要程度

一个公司需要具备外国文化意识的程度主要取决于以下四个方面的因素（参见图 7—2）。

（1）海外经营职能的多少。如果公司所涉足的海外经营职能越多，就越需要具备外国文化意识；反之，这种需要就越低。例如，如果企业仅仅是出口产品，则主要需要了解目标市场的需求特征、广告管理和促销手段。而如果是海外生产，则需要认识东道国影响采购、生产、销售、人事、财务等职能的一系列文化因素。而如果生产和营销活动跨越了多个国家，企业就不仅

要了解母国文化与某个东道国文化的差异，还要深刻认识不同东道国之间的文化差异，这些认识与了解对于实现跨国公司经营整合职能十分重要。

（2）东道国数量。发生业务交往的国家越多，对有关国家文化认知需求就越高，反之亦然。

（3）母国与东道国文化的异同性。两种文化越接近，对外国文化的意识需求就越低；反之，需求就越高。

图 7—1 国家综合分类资料来源：Simcha Ronen and Oded Shenkar, “Clustering Countries on Attitudinal Dimensions A Review and Synthesis”, Academy of Management Review, Vol.10, No.3, 1985, P.449

（4）海外业务承担方式。在本企业独立承担海外业务的情况下，对东道国文化意识需求越强；反之，如果将业务转包或委托给其他企业完成，则对东道国文化意识需求较低。

一个企业从以上四个方面分析其海外业务情况后，就可以制定本企业对东道国文化意识的需求程度，给企业文化意识需求予以定位。

图 7—2 海外业务与文化意识需求

四、企业行为的重新规范与选择

在以上工作的基础上，公司可确定本企业为顺利展开预定的跨国经营活动而需要在体制、结构以及管理方法上所作的调整。由于不同企业在不同时期展开的经营活动并不一样，且有关国家文化特点不一致，因而这种调整的内容和调整的程度存在很大差异。

根据吉尔特·霍夫斯泰德的四维文化分析，这种调整可主要从四个方面对十种企业行为进行重新规范和选择（参见 7—3）。

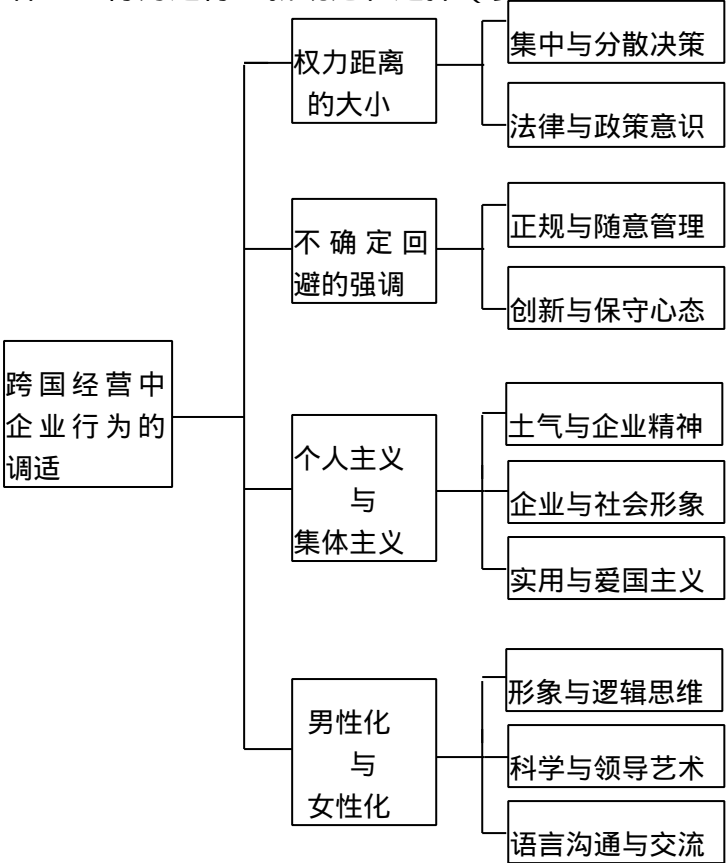


图 7—3 跨国公司行为的调适

五、学习外国文化

在跨国经营中，学习外国文化的必要途径主要有两条：一条是语言与文化培训；一条是在文化境遇中学习。

要使企业能迅速进入当地，个人和群体的学习与培训是必不可少的。这种学习和培训要有助于有关人员了解文化的一般特点以及需要展开业务活动国家文化的具体特征。在这种学习和培训中，语言培训占有突出的位置，因为语言不仅是交流的工具，也是文化的载体，学好一门语言离不开认识和把握一种文化，反过来，学习一门语言也有助于了解相应的文化。作为普通派出人员，要能基本掌握工作语言；作为高层管理人员，应尽可能地认知有声语言和无声语言，了解当地文化更为深层的东西。

实践是更重要的学习。东道国文化中控制行为的原则只能在真实的境遇中才会显露出来。境遇具体到社会生活的各个方面，如问候与话别、工作、进餐、交谈、控制、吵架、相爱、上学、生儿育女、娱乐等等，这些都是经营者学习掌握与他们的使命最有关系的非文字行为的地方。

在学习中，需要注意几点。一是要有文化敏感性，注意当地的习惯和传统，绝不能对当地的人民抱有成见，绝不可批评他们的生活方式。二是要认识到东道国文化的复杂性。避免对东道国的境况进行迅速而简单的评价。大多数国家内部都有不同的民族、不同的宗教群体、不同的社会阶层或种姓，不同的区域和城乡之间也存在差异。所以，仅根据某一局部或某一方面所得出的看法往往存在错误，至少存在片面性。三是要设身处地，假设自己是东道国文化的代表，来反观本国的文化，会有哪些看法和结论，如果这些看法或结论与你事实上掌握的母国的文化观点有什么出入的话，仔细分析这些出入的原因和特点则很有利于你加深对东道国文化的认识 and 了解。此外，还需要有耐心，有不怕挫折的信念。

案例 约翰·希金斯

日本维福·山岛制药公司副总理论纳德·普雷斯科特认为，他的行政助理约翰·希金斯在代表美国母公司方面越来越不称职，因为他对日本文化有寻乎异常的认同。

拥有广泛国际业务的维福制药公司是美国最大的医药企业之一。其竞争地位主要建立在研究与开发之上。在日本的销售活动始于 30 年代，是通过日本主要的医药生产商之一山岛公司进行分销的。第二次世界大战使销售中断，但维福公司在 1948 年恢复了对日本的出口，并占有了相当大的市场份额。为了迎击在可预见的将来来自日本制造商越来越激烈的竞争，维福公司决定了在日本生产其产品线中的某些产品。1953 年，公司开始与山岛进行初步谈判，终于在 1954 年建立了一个合资制造子公司。

通过双方母公司的共同努力，合资企业不久就开始成功地生产满足日本市场一般需要的许多产品。从美国的进口则只限于高度专业化的产品。该子公司自行展开了研究与开发活动，这种活动得到了由双方母公司组成的联合委员会的协调，以避免不必要的重复。子公司研制出了许多新产品，其中一些在美国和其他地方销路不错。维福公司领导层认为在日本的业务是其最为成功的国际投资之一，该子公司的前景光明灿烂，特别是因为日本的生活水平得到了稳步的改善。

子公司的领导人是小村一郎。由于他同时是山岛公司的副，总裁和其他一些子公司的总裁，因而他参与维福·山岛公司的基本政策决策的精力有限。日常经营由普雷斯科特管理，希金斯和一些日本董事提供支持。虽然也有其他一些美国人在此任职，但他们主要是管理研究与开发，不担任全面管理。

维福公司有一项政策，那就是将美国人员从一个外国职位调往另一个外国职位，偶尔也在总部的国际业务部呆一下。每次任职通常是三五年。由于派出人员有限，这项人事政策也相当灵活，如果某人愿意，也可能在一个国家不定期的干下去。少数派出人员在一个外国职位上干了十余年。

普雷斯科特所顶替的前任总经理在日本工作了 6 年。普雷斯科特富有国际工作经验，在公司的 25 年工作生涯中，大多数时间都是从事国际业务。他在印度、菲律宾和墨西哥都工作过，在总部的国际业务部也干过多年。他很高兴管理扩展日本业务这一挑战性的工作。在那里工作了两年之后，他很高兴地看到公司有了发展，有了一种使组织运转良好的成就感。

然而，他对希金斯的态度和思想的明显变化感到担心。他感觉到希金斯将日本文化进行吸收和国际化达到了丧失美国观点的程度。他成了“当地人”，结果是他的管理效果大受损失。

希金斯出生于美国中西部的一个小镇，高中毕业后进入了州立大学。在大学学习的中途参了军。由于他在大学期间显示出对语言的兴趣，他被安排参加军队语言学校的日语强化训练。在日期间，他又进一步修学了日本语言、文学和历史课程。他有许多日本朋友，喜欢上了日本，立誓要重到日本。在军队呆了 5 年之后，他重返大学，由于他希望把语言当作工具而不是目的，他在大学里最后学的是管理而不是日语。一年半后毕业，进入维福公司工作。在公司参加了一年的培训后，被派往日本，比普雷斯科特早一年到达。

希金斯很高兴重返日本，这不仅是由于他喜欢日本，而且也是因为获得了改变“丑陋的美国人”在海外的印象的机会。由于他语言好，对日本感兴

趣，他和各种各样的日本人都和得来。他注意到美国的经理们倾向于将自己的价值体系、观念和思想方式强加给日本人，认为美国的一切都普遍正确和可行。他在许多场合都对这些感到愤慨，并决定予以纠正。

不论是在普雷斯科特还是在其前任手下，希金斯的工作都包括处理与日本顾客间的麻烦、参加贸易会议、与政府官员谈判、展开营销研究项目、以及协助处理日常管理。两位经理都就许多困难和复杂的管理问题征询他的建议，发现他都能提出良策。

普雷斯科特在内心里列举出少数他认为是希金斯“完全的感情投入”日本文化的例子。上一年，希金斯与一个曾在美国学习过、毕业于一所著名的日本大学的日本女子结了婚。那时，希金斯申请将其在日本的工作期不定期地延长并得到了批准。

希金斯搬到了十足的日本居民区，在家穿和服，使用公共浴室，被邀请参加婚礼、邻居派对、甚至佛教葬礼。虽然维福公司有一项政策，雇员及其家属每两年有两个月的提供交通费的探亲，但希金斯宁愿作旅游，特别是与妻子到日本的偏远地区观光。

在工作中，希金斯也带上了日本管理人员的许多典型特点。他花大量时间倾听其属员的人事问题，与单位的许多人保持紧密的关系，甚至为一些年轻人做媒。结果是许多雇员找希金斯向管理层提出抱怨和要求。这些包括要求获得文娱活动形式的自由福利金和获得设在疗养区的休息用房。许多职工也向希金斯抱怨普雷斯科特制定的用以管理者对职工的评价为基础的奖励替代以资历为基础的奖励的新人事政策。职工们请希金斯为他们说话。他这样做了，并坚持说他们的要求是正当的。

虽然普雷斯科特相信从希金斯那里了解中层管理人员的感情将有所助益，但他不喜欢希金斯与之打交道时是作为对手而非助手。普雷斯科特认为，日本的传统风俗与文化正在发生变化，他自信希金斯的许多异议并不像希金斯认为的那样与日本现行文化方式严格相联，许多日本职工比希金斯更愿试验新设想。这一事实就支持了这种观点。普雷斯科特进一步想到，一个发展中的美国公司没有必要仅仅照搬当地风俗。他认为，本公司对日本社会的真正贡献在于导入观念和创新。

近来的事件使普雷斯科特对希金斯的判断的正确性产生了疑问，有些事情普雷斯科特以前从未有疑议。例如，曾有一名普雷斯科特认为缺乏主动性、无领导能力和综合才能的经理被辞退。经过其上司包括普雷斯科特两年的激励，该经理依然无兴趣作自我改进。希金斯和人事经理都明确反对辞退此人，因为该公司无此先例。他们还认为此人忠诚正直，公司在过去十年中都没有发现其能力不足也有责任。解雇后的几个星期，普雷斯科特偶然了解到希金斯为被解雇者说情，使山岛公司又雇用了他。见面之时，希金斯只是说他做了任何日本公司的管理者被认为应该做的事情。

普雷斯科特认为这些事件提出了一个严肃的问题。希金斯曾是一个有能力、有效率的管理者，他掌握了当地语言，了解当地文化，这是元价之宝。在许多场合，他在美国公司的朋友们都说，他们羡慕普雷斯科特得到了希金斯这样一个有能力的人作为助手。普雷斯科特也知道其他许多公司也对希金斯提出了很不错的职位。普雷斯科特感觉到希金斯如果能在感情上对日本保持距离，他会干得好得多。按照普雷斯科特的观点，最佳国际经理是保留了母国的基本信念但又理解外国人的态度的人。当然，这种理解应是全面的甚

至是本能的，但应是客观的，既不蔑视，也无强烈的感情依恋。

思考与讨论

你对希金斯和普雷斯科特两人对在日本执行美国人事政策的态度会作出什么样的对比？

这些态度差异的主要原因是什么？

如果你在维福公司负责日本业务，注意到了希金斯和普雷斯科特的冲突，你会怎么办？注意先设想出解决问题的其他途径，再提出你的建议。

第八章 海外经营调查

第一节 海外经营调查的特点

海外经营调查的目的是为评估海外经营机会、制定正确跨国经营决策而搜集研究各种必要的信息资料。评估海外经营机会需从经营项目要素和地域空间两个方面着手，前者包括对影响计划经营项目的众多因素加以选择和确定，后者包括对各主要影响因素在各被选东道国的状况加以分析和比较，据以选定理想的东道国和经营项目。

海外经营调查的显著特点在于其高难度。一方面，海外经营决策中涉及许多需要考虑的主权国家的众多因素，而不同国家又有着不同的政治背景、法律状况、经济状况、自然资源特点以及不同的社会人文环境，因而需考察的因素相当繁杂，大大超过了国内经营调查。另一方面，搜集准确的国外资料相当困难。就总的情况来看，大多数国家都存在程度不同的对外保密问题。对某些重要的投资项目而言，可能遇到关键决策因素处于保密范围的问题，而通过其他途径取得这类资料往往事倍功半。各国统计资料计算口径、金融政策与价格政策等方面的差异也会增加修正各种数据以据以进行比较的难度。同时，统计不全、不准确也无疑使调查者难以获得准确的资料，例如，评估一国某种产品市场大小的重要指标之一是该国该种产品的进口量，而多数发展中国家这一指标往往很不准确，政府为了节省外汇支出，往往不情愿进口，这些政府也通常急于在国内制造同样的产品以替代进口。那么，实际的市场需要量往往数倍于该种产品的进口量。

海外经营调查的难度决定了企业如果试图搜集准确而全面的信息资料必须投入无数的人力、物力、财力与时间。例如，如果企业试图对世界上多数国家展开调查，其工作的艰巨性就超出了可以想象的范围。事实上，即使企业有能力这样做，也不见得能使经营项目的不确定性大为降低。

在这种情况下，企业以较少的人力、物力、财力和时间获得准确全面的信息资料的关键在于两点：一是放弃对所有或者很多因素进行调查的念头，而将调查重点放在一些关键因素上；二是采取分阶段调查的策略，先广后窄，先粗后细，先浅后深。

作为行之有效的方法，分阶段调查是将整个海外经营调查工作分成两个基本阶段来进行：第一阶段是办公室调查（亦称案头调查），主要在公司本部展开；第二阶段是实地调查，在有关国家展开。调查内容随着调查活动的进行而逐渐加深。

办公室调查所搜集的资料称为第二手资料，通过各种印刷出版物和媒介取得，成本低，但准确性较差。实地调查所搜集的资料称为第一手资料，由企业经理人员或有关调查人员在某一国家实地考察而取得，准确性高，但成本高昂，并且还需要投入相当的人力，特别是需要高层次的经理人员进行长时间的现场考察。事实上，对某一国家展开实地调查并根据调查结果制定出投资决策需花费数以十万元计甚至更多的开支，企业往往难以承受更多国别的实地调查。在竞争急剧的年代，经营决策需要迅速作出，反之易坐失良机，特别是在垄断竞争行业，在竞争对手的攻势下，企业决策一步落后往往会导致步步落后的不良后果。因此，企业必须利用有限的人力和资金，结合利用第一手资料和第二手资料，互相取长补短，较为迅速地制定出正确的经营决

策。

在通常情况下，如果某国的信息资料越易获得，企业就越愿意展开调查。获得经营信息资料的高额调查成本是海外经营的障碍。在发展中国家通过现成渠道（如统计资料）获得资料的难度比在发达国家大得多，并且能获得的一些关键指标也很难表明该国就是应该进入的国家，因为这些指标难免含有水份或打了折扣。

有些国家政府为了吸引外资，特别是为了吸引一些重大投资项目，可能对外国投资者的调查给予一定的补贴。补贴的做法有两种，一是按一定的比例分担调查支出，二是分担调查费用的一定额度，且当投资规模更大时提高这一资助额度。当然，这种补贴在更多的情况下视投资项目是否实施而定。如果有关国家能够提供这种补贴，那对企业的投资调查则颇有帮助。

一般而言，企业不愿意到那些政府干预过多、市场过小的国家展开经营，因为具体的经营环境必然存在某种不确定性，这迫使企业将经营项目的灵活性看得很高，而政府干预或市场狭小无疑降低了这种灵活性。在这种情况下，即使企业调查人员不放弃调查，也在调查结论中掺进更多的悲观看法。

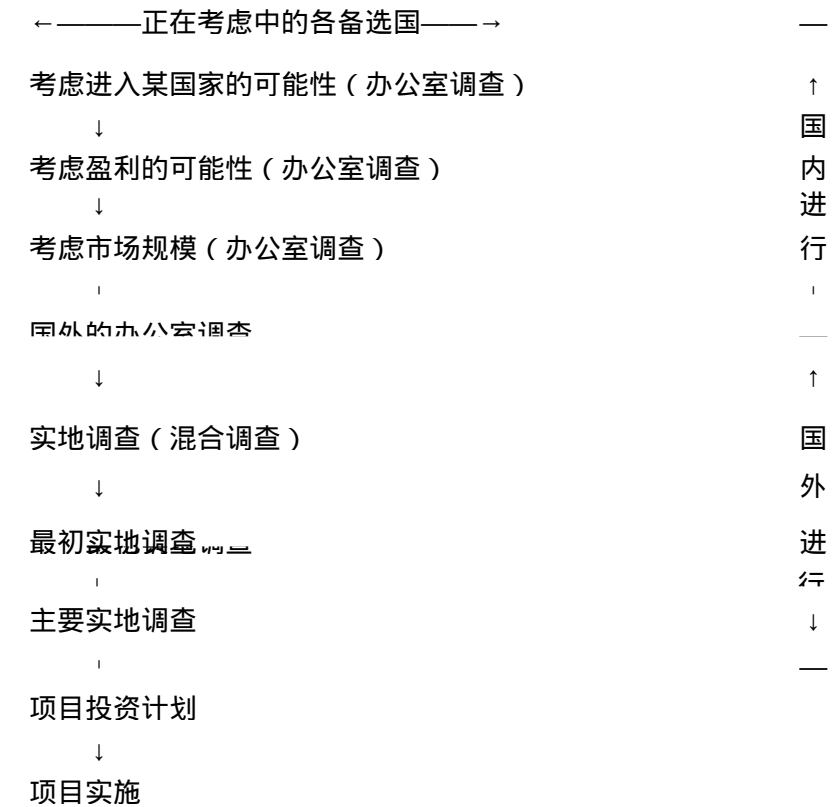


图 8—1 海外经营调查示意图
（用最低调研成本确选海外经营机会）

第二节 办公室调查

第一阶段的办公室调查一般是在公司总部进行的，通过搜集、整理和分析各种包括出版印刷物在内的书面材料与资料，获得有关可能的东道国中涉及计划经营项目成败情况的一般信息资料，并同时根据这些信息进行项目的初筛选。这一阶段的原则有两点：一是通过该阶段所获得的二手资料淘汰那些明显不能接受的分析国家及相关项目，使企业不再对在这些国家展开某经营项目进行进一步的考虑；二是初步筛选可能的东道国及相关经营项目，并较详细地勾划出该项目在这些国家展开需要克服的困难和排除的障碍，以及克服困难和排除障碍的主要措施。

一、办公室调查资料来源

第一阶段调查中的资料来源主要有以下渠道：

（1）东道国的有关法规文件，特别是要注意那些涉及外国投资、涉外税收、外汇管理、进出口贸易、以及劳工就业等方面的法律文件，最好是原本，或翻译准确的译本。

（2）国际机构经济资料和出版物。如国际货币基金组织的《收支平衡年鉴》和《国际金融统计》；世界银行的《世界发展年度报告》；联合国的《联合国国民核算统计年鉴》、《联合国国际贸易统计年鉴》以及《联合国人口年鉴》；经济合作与发展组织发行的《OECD 外贸统计》等。同时，国际组织制作的许多专门报告和收集的特定信息不公开发表，也不在发行物名单中出现，但可以直接与国际组织中的负责单位联系获取。

（3）东道国官方经济资料与出版物。如东道国的经济年鉴、统计年鉴、贸易统计、收支平衡表以及各部门的统计年鉴和出版物。

（4）东道国各种官方、半官方、学术团体和民间的出版物，特别是从中搜集有关经济发展状况与趋势的看法或材料。

（5）本国驻东道国的使馆和机构有关东道国情况介绍的资料。

（6）本国在东道国的银行、贸易公司、企业的有关报告或材料。

（7）两国之间官方和民间经济、贸易组织的出版物和材料。

（8）本公司海外经营特别是在东道国或邻近地区经营的历史资料与档案。

（9）国内有关经济与海外经营咨询机构提供的材料。

在搜集第二手资料的过程中，要充分利用计算机数据库，它是一组数字资料或一组以电子分布形式提供计算机阅读的由原文信息组成的信息存储集。目前，世界范围内已实现了计算机联网，为调研人员查询商务资料提供了极大的方便。在国际联机数据库中，商务/经济类数据库发展最快。目前世界上有四个著名的检索系统 BRS、DIALOG、ORBIT 和 ESA—IRS 在我国不少城市设立了检索终端。DIALOG 系统中的 PTS 数据库是目前世界上最大的商业/经济数据库，是研究市场、产品、公司和经营问题时应首先使用的数据库。

联合国国际贸易中心自 1975 年起也通过国际计算机中心对一些选定市场的外贸统计数字进行处理，制成微缩胶片，免费向发展中国家的贸易促进组织提供材料。自 1980 年起，联合国统计署引入 COMTRADE 系统，该系统可在任何时候对一个含有 150 国家和地区自 1962 年以来的所有进出口统计数字的数据库进行联机检索。

调研人员在使用第二手资料时，应注意以下问题：

第一，统计资料的口径与具体范围是什么？

第二，资料最初由谁搜集？目的何在，是否存在歪曲数据的动机？

第三，资料从何处搜集而来？资料提供者是否有理由歪曲数据？

第四，资料是怎样搜集的？搜集的方法是否可靠，

第五，该数据是否与其他地方或国际统计资料相符？如果不符，是否能对不符的原因作出圆满的解释？

二、办公室调查的核心

在办公室调查阶段，所需搜集的信息与考虑的关键因素依经营项目的性质而定，主要涉及以下三方面的核心内容：

第一，风险和不确定性。很多风险导源于政治因素，不确定性更多的是由非政治因素所造成。但不确定性本身也容易导致风险。

企业经营活动少不了风险，如果企业不愿承受风险，那就不成其为企业。因此，一般经理人员都认为一定的风险是可接受的，在这一程度上的风险可以说是“正常风险”。当然，不同企业和不同经理人员所愿接受的“正常风险”在程度上是有差别的。有的更倾向于冒高风险，有的则只愿承担相对较低的风险。问题是一个经营项目在某一国家展开可能遇到的风险如果高于“正常风险”，那就不可接受了。

一个国家如果发生战争、革命、没收外资企业或者政府不稳定，到当地经营将会蒙受政治风险。如果出现高通货膨胀，货币贬值和货币兑换困难，经营项目也可能蒙受经济风险。有些西方企业认为，在发展中国家的低效率、民族主义、腐败、政治落后等是导致风险的重要因素。也有的经理人员担心，认为东道国政府拥有公共设施意味着外国资本投资有被没收的风险，政府管制是在朝没收方向爬去。

东道国影响经营活动的一些障碍会带来不确定性与风险。在这方面最主要的就是东道国缺乏足够的基本的和辅助性的服务，其中包括缺乏有关公司法律和财产法律、通讯设施不足、银行信用不足、运输和管理设施运转不良、没有辅助工业或者辅助工业效率低下等。基础设施不完善不仅使企业有时不得不自己投资补充有关设施，增加了额外的投资支出与成本，也使企业经营活动困难重重。

此外，各个国家经营方法、动机和习俗互不相同，给外资企业经理人员带来许多困难。有时，合资企业中当地合伙人会不同意某些方案和计划，即便是独资企业，经理人员也需与当地其他企业打交道，因方法和习俗的差异而带来诸多不便。

第二，市场容量。市场容量在第一阶段的调查中占有很重要的地位。如果没有足够的市场，经营项目就失去了意义，经理们即使有三头六臂也无能为力。

市场容量之所以在这一阶段看得很重要是因为：市场容量是利润水平的标志。企业常碰到的问题是：“我们能生产很多很多，但真正的问题是我们卖得出去吗？”市场容量小通常与高风险相联系，在估计失误的情况下，市场容量越小，企业被动的可能性越大。市场容量过小，企业大费心血进行调查研究与投资的努力就显得不值得。一般来讲，管理资源是企业最重要的资源，市场规模必须足够大，使企业值得在调查中投入管理资源以及项目

建成后进行经营管理所投入管理资源。

在该阶段调查中，不仅要看某个国家现有市场规模，而且要预测潜在的市场规模，后者对海外投资更为重要。有时，还需要考虑投资项目所带动出口的机器、设备和部件的市场。由于市场规模不容易衡量，通常借助于人均国民生产总值、人口、某种产品的进口量等指标间接测算，猜测的成份很大，因而需要调查者尽可能客观一些。

值得指出的是，在这一阶段的调查中，市场规模一般是按产品的实物指标来衡量的，通常不计算价格。并且生产函数假定已经给出，即以国内同样项目的经验来给出生产函数。除非该阶段调查是作为一种防御行动（例如，是为了避免市场损失），或者有另外的原因去改变生产经营规模，该项目生产经营规模改变的可能性不予考虑。

第三，建议的经营项目是否与公司现有政策和资源发生冲突。海外经营战略是企业整体战略的重要组成部分，海外经营项目的目标必须与公司现有政策保持一致，必须是充分利用公司现有资源。为此，下列因素是必须考虑的：

（1）该建议项目是否与公司的行业和地区成长政策一致？有时，项目本身的效益好，但却不利于公司的长期成长。有时项目本身有利于公司的长期成长，但在投资地点的选择上不尽合理，使公司在该地区的未来投资可能发生困难。建议项目的承先启后以及在区域上的整合需予以应有的重视。

（2）该项目是否存在与公司的出口部或有关海外分支企业发生挤占市场的可能？特别是在对外特许授权和设立合资企业的情况下，当地合伙人有时强调产品出口到第三市场，如果该市场过去由本公司出口供应，或由公司的其他海外分支企业供应，就会发生挤占市场的可能，特别是在市场容量有限的情况下更如此，这是需要避免的。

（3）该建议项目是否会过多使用公司的管理与技术资源和资金？如果项目需要过多地调用高层次管理人员，或者需要的投资超出了公司所能提供的数量，那么，项目规模就需要加以审查。如果涉及到使用公司的战略性技术，或者所使用的技术涉及到技术产权问题，如该项技术已签约由公司的另一海外企业独用，则需考虑使用替代技术或通过其他途径解决技术的问题。

三、办公室调查的主要内容

评估海外经营机会需要研究和考察一系列因素，其中有些是特别涉及海外经营的，另一些则是评估任何经营机会都需要考虑的。那些特别涉及海外经营的因素产生于本国与东道国在法律、经济、政治、文化和地理环境等方面的差异，以及海外经营的特殊性。这些因素主要包括：

（1）东道国总的政治环境。

（2）东道国政府对私营企业的一般政策和态度以及对外国私人投资的特殊政策和态度。

（3）东道国的法律体系。

（4）影响未来经营的规章制度和管理实践，例如关税、进出口配额、税收、海关通行证和手续、专利、版权和商标的效力、以及其他保护措施。

（5）与本国是否有投资保护协定。

（6）东道国与其他国家的贸易协定。

（7）政府对利润汇出和资本抽回的保证。

- (8) 影响建议项目的税率以及本国与东道国防止双重课税的协定。
- (9) 辅助工业的情况。
- (10) 服务业的发达情况与效率。如电话、电报、传真设施情况。
- (11) 海运、公路运输、空运和火车运输状况。
- (12) 银行设施情况及其信用特点。
- (13) 社会政策、劳工立法、规章和组织。
- (14) 会计常规与要求。
- (15) 生活费甲以及职员所需要的住房、食品、医疗和教育设施情况。

另外一些因素是国内外经营都需考虑的：

- (1) 该国总市场的估计规模与前景。
- (2) 产品出口市场。
- (3) 竞争特点、来源与因素。
- (4) 考察中的产品的市场价格。
- (5) 可利用的销售系统。
- (6) 当地能提供的材料和配件的数量、质量、价格以及连续性。
- (7) 当地机械商店和维修服务的成本和发达程度。
- (8) 分包的可能性。
- (9) 能使用的生产方法和产品组合。
- (10) 不熟练工人、熟练工人、专家、办事员以及管理人员的雇佣成本、可能性和效率。
- (11) 销售和管理支出。
- (12) 蒸汽、电、燃料和水的供应状况与价格。
- (13) 资本的需求。
- (14) 融资方式和举债的可能性。
- (15) 工厂地点。
- (16) 基建和其他工程问题。

第三节 实地调查

一、实地调查的特点

第二阶段的实地调查是在第一阶段办公室调查的基础上展开的。通过第一阶段调查以及相应的项目初选后，如果有入选的项目，决定调查与评估继续进行，调查场所则由公司总部移到现场，一个或多个高层经理人员或顾问就领命开赴可能的东道国，进行现场调查。那些在该区域有海外经营经验的公司，可能会指派地区经理领导这项工作。

在国外实地调查中会遇到许多困难，这主要是由于各国之间在语言、社会、文化等多方面存在差异。这种困难在各国的表现特点不同，难度也不一样。一般讲来，在发展中国家困难更多一些，而在发达国家困难则相对较少。如果调查地点属于前者，则要花很大力气去克服各种困难，然后才有可能取得比较可靠的资料。

与第一阶段相比，现场调查既耗资又费时。一般讲来，公司如果有海外经营经验特别是在该地区有投资经验，现场调查要容易一些，资金和时间的耗费也相对少些。如果调查的范围既广又深，现场调查的费用支出将很高，时间也长。

为了节省费用，现场调查可将重点放在一些特殊问题上，即着重搜集那些根据项目建议和初选中规定的问题范围所认为最重要的产品特点的信息以及对投资成败十分关键的信息。例如，搜集经济信息以估计市场规模，对合伙对手的特点和资信进行查询。如果原材料需要进口，则核实进口中存在的问题、进口管理政策和运输设施；如果关键的材料和部件要从当地取得，则需要调查取得这些材料和部件的可能性。当水是关键的生产要素时，要详细调查水的可供性和价格。另外一些次要因素也需要逐一核实。这一阶段的调查是同时朝多方面展开的。

一些有较长跨国经营经历的公司为调查者准备了调查项目清单，这种调查项目清单有时十分详尽，包括成百的因素与提问。有的还在主问题上进一步划分为许多次问题，涉及到关于政府政策和管理、营销、竞争、生产、财务、工程、设施、以及在一个国家建立企业的条件或一般资料。公司也可能准备了额外的有关参与项目和授权协议的提问。

另外一些公司则不准备调查项目清单，而是让调查者根据自己的判断自行其事。

除了调查重点外，调查方式和调查中所需作出的估计和假设也是现场调查中必须把握的问题。

二、实地调查的方式

(1) 谈话。主要是通过与东道国商界、政界、金融、科技、交通、以及其他一些部门的人士交谈取得信息。谈话地点可以是在办公室、宴会、舞会或者其他场合。本国在东道国的使馆与领事馆的有关人员、本国在东道国的其他先行投资者与企业管理者、以及本国银行在那里的分支机构人员等都是重要的信息来源者。特别是从投资先行者那里获取的信息有很重要的价值，因为从同一国家去的外国投资者碰到的问题与困难有很大的类似性。而从当地政府官员、合伙人等方面获得的信息通常要打折扣，有时对他们提供的信息与统计资料的可信度打很高的折扣。

(2) 问卷。在某些情况下, 寄发调查表(问卷) 是一种重要的调查方式, 调查表以问答题的方式, 列出一系列与该项经营活动的成败有关的问题, 寄给那些被认为能提供有关信息的人士, 也可能就是那些谈话对象, 请他们予以逐一答出后回寄给调查者。调查者再据以汇总分析, 作为项目可行性研究与决策的依据。一般讲来, 调查表中的提问应力求具体、细致, 以便回收到有价值的信息; 措辞小心谨慎, 以防止引起答卷人的误解; 回答方式力求简单, 以在多项答案中打勾选择较好, 既避免了对方花费很多时间填写答案的不便, 又能收回较多的较准确的回答(提问方式不便于回答会使许多调查对象对调查表置之不理, 不寄出答案), 也便于调查答案的汇总、统计和分析。在国外问卷调查中, 翻译是关键, 翻译不当也会引起误解。在可能的情况下, 应尽可能将回寄的信封填写好并贴好邮票, 与调查表一并寄给调查对象, 以便于对方寄出答案。有时, 也可以根据调查对象的不同而制订不同的调查表, 每种表的调查重点不一样, 以便取得更详细、更准确的信息资料。

调查表的起草人由下面这种人承担最为理想: 这种调查在他的国家进行, 而且他又精通调研人员所使用的语言。在任何情况下, 只翻译好调查表还是不够的, 为了使调查表反映出不同文化之间的可比性, 在调查表语句的选用上, 要在原有调查表基础上作较大的改动。

(3) 观察。调查者通过观察可以获得有关东道国政府的稳定性和效率、基础设施完善程度、有关产品的价格水平、质量与供给状况、当地劳工的精神风貌、工作态度与技术水平等多方面的信息。有时, 不是与调查直接相关的因素也会给调查者提供一些信息。例如, 严厉的海关官员、旅馆饭店的不礼貌服务、电话打不通、邮局排长队、交通阻塞、断电停水等都预示着经营活动的困难。

在必要的情况下, 还可使用其他一些调查方法, 如电话调查。抽样调查等。在调查组织中, 如果需要招募访问人员, 则必须花大力气抓好访问人员的培训工作, 尽可能事先安排他们进行试验性访问, 并在调查中对他们的工作予以更为密切与直接的监督。同时, 对政治方面敏感的问题作好事先分析, 如有必要, 应修改或删除某些语句。

三、估计与假设

调查者要运用许多估计方法, 并为之作出许多假设。有些假设可能在可行性研究报告中明确指出, 有些则是隐含的。有许多假设是基于企业在国内的经验而作出的。

销售量在与销售者多次会谈和对官方统计资料分析之后加以估计, 在很多情况下根据在其他环境中的需求与某些特殊经济指数之间的关系加以推断。例如, 汽车轮胎的需求量可根据一国某种汽车的拥有量和轮胎的使用寿命加以估计。有时调查者根据从几个批发商那里取得的销售估计额加以平均计算而取得预计销售量。在很多情况下, 公司曾有向该国出口商品的经历, 这时, 销售量可在出口经验的基础上加以估计。

价格估计有两种主要方法, 一是根据竞争产品的价格或该产品进口的到岸价加以估算; 一是根据估计成本再加上一定百分比来确定。后一种方法只在预计当地价格高于进口成本时才使用。在这种情况下, 进口保护是投资的先决条件。在关税已征收的情况下, 价格估计是在假定这种保护关税会无限持续下去的前提下作出的, 即价格估计为进口产品到东道国的到岸价加上关

税的总和。多数公司希望东道国保证关税维持在一定水平，这些公司把关税的变动作为一项主要的不确定因素加以估计。

生产成本根据汇总单位产品的劳工、原材料、运输、水、电以及其他要素的成本后得出。单位产品所需投入的各项要素的数量一般按国内的生产情况估计，有时也可能根据对东道国的劳动生产率和生产规模的假设作些调整，但却假设有关材料的税收和关税以及劳工的福利金保持不变。在许多情况下，外资企业支付给当地雇员的工资率高于当地企业付给当地雇员的工资水平，这一因素有时也需考虑进去。

投资成本通常以机器的重置价值为基础进行估计，即使是在使用旧机器设备的情况下也如此。除非设立一个很小的工厂，一般都是按国内的经验加以确定。

第四节 海外经营调查的组织

海外经营调查有三种基本组织方式：第一种是由本企业独立完成；第二种是将全部调查活动委托给外部调研机构来承担；第三种是由本企业与委托机构共同承担。在共同承担方式中，既可以采取分阶段分工的办法，如办公室调查委托机构执行，实地考察由本企业承担，也可以采取配合到底、各有侧重的做法。

一、独立调查与委托调查

在通常情况下，如果本企业拥有训练有素的调研人员、富有海外调研经验，且在语言方面也足以胜任海外经营调查工作，那么，就偏向于选择本企业自己调查的方式。这样做的好处在于企业能对整个调查活动进行有效的控制，并使项目调查、研究与决策保持良好的连续性。

即使本企业希望委托外部机构进行调查，在难以找到合适的外部调研机构来承担海外经营调查工作的情况下，企业也只好自己承担全部海外调查活动。这主要有两种情形，一是国内缺乏能胜任海外调查工作的调研机构，二是本企业调查项目过于专业化，而普通调研机构缺乏应有的技术方面的知识，例如有关高技术产品项目的调查。

海外经营调查组织中，涉及到的一项重要因素就是项目调查支出与本项目的预期收益（包括直接收益与间接收益）的比较问题。如果需要展开调查的国家存在很大的潜在市场，或者该项目的实施对本企业的整体战略目标与整体收益有重要影响，那么，即使本企业自己承担调查工作可能比委托调查要花费更多的调查费用也一般在所不惜。

专业调研机构长期专门从事调研工作，具有较强的专业调研力量和较高的调查水平，有系统的资料积累，这是普通企业难以比拟之处。因此，一般企业倾向于将办公室调查和涉及一般内容的实地调查委托给专业调研机构来进行，而本企业则承担后续深层次专业面的调查和某些特殊问题的调查。当然，对于拥有自己独立调研机构的大型企业（或企业集团）而言，则另当别论。

而在下列情况下，企业组织委托调查可能更为有利：

- （1）企业调研力量与水平有限，无力或无时间承担新的调查任务；
- （2）本企业需要对调查的国家陌生；
- （3）该项目涉及到一定量消费者调查，需要在国外有一支完备的实地访问队伍；
- （4）需要对市场有一个独立而客观的评价。委托机构与本企业只是业务关系，因而其承办的调查的结果比较客观和中立，较少带有某种偏向，它通常会在冷静分析的基础上作出判断和建议。

二、委托调查的安排

在委托调查的情况下，需要解决好以下三方面的问题：

1、调研机构的选择

各调研机构规模不等，莠莠不齐，特长所在也不一致，因而选择并委托合适的调研机构对于保证调研结果的准确性与调研费用节约至关重要。

各调研机构按其提供的服务内容可大致分为以下几种 表 8—1 海外经营

调查中调研机构的选择

调查特点 调研机构类型	被调查国国内的调研机构	本企业在国外的联属调研机构	在国外的本国调研机构,不属本企业,但属同一专业协会	本国的调研机构,代表本企业以分包合同的方式与国外机构共同承担调查项目,但仍受到集中控制和协调,并对整个调查结果负责	本国的调研机构,其调研人员能单独胜任海外调查任务
机构选择与评估	需对多家机构进行访问与评估。这种选择与评估比在本国进行的机构评估更费钱费时,且更困难。	一旦选定本国调研机构,对当地机构的选择也就自动确定了。	同左。	本企业不需自己负责对国外调研机构的选择和评估工作。	对调研机构人员的评价易做出,但这种方法仅限于下述情况:即该项目不需要当地的访问人员,如工业市场调查和某些消费者调查。
委托监督与协调	最宜派人前往聘请,但聘请与随后的监督工作都要花费很大的代价,因为要花费去管理人员很多时间,且旅费和生活费用都很高。	客户需要委托本国的机构,后者再委托其在国外的分支机构。由于是集团公司,该过程可能比较简单。	客户只委托本国的机构,聘请工作的难易取决于协会的密切程度。客户在委托项目之前应对这方面的情况进行详细了解。	客户只委托本国机构,但后者却在委托和监督方面面临许多困难。	委托监督都没有问题。

调查特点	调研机构类型	被调查国国内的调研机构	本企业在国外的联属调研机构	在国外的本国调研机构，不属本企业，但属同一专业协会	本国的调研机构，代表本企业以分包合同的方式与国外机构共同承担调查项目，但仍受到集中控制和协调，并对整个调查结果负责	本国的调研机构，其调研人员能单独胜任海外调查任务
	信息交流问题——语言	调研机构与信息提供者之间无语言障碍，而调研机构与本企业之间可能存在语言障碍。	调研机构与信息提供机构与本企业之间都无沟通上的障碍。	调研机构与信息提供之间、调研机构与本企业之间都无沟通障碍。问题和误解可能发生在本国机构与外国当地机构之间。	同左。	调研机构与本企业之间没问题。但在调研机构与信息提供者之间可能出现严重问题。本企业应对调研人员语言方面的能力进行详细考察。
	对某市场了解状况	好。	好。	好。	好。	可能了解不够。问题可能是调查人员对市场背景与文化环境不了解。本企业在委托之前应对之方面进行对考察。

调查特点 调研机构类型	被调查国国内的调研机构	本企业在国外的联属调研机构	在国外的本国调研机构，不属本企业，但属同一专业协会	本国的调研机构，代表本企业以分包合同的方式与国外机构共同承担调查项目，但仍受到集中控制和协调，并对整个调查结果负责	本国的调研机构，其调研人员能单独胜任海外调查任务
可望达到的能力标准	须对每个调研机构进行单独的评估。但可选择那些最适合于某种调查项目的机构。	一个成功的大集团在调研能力方面有障碍。因为其人员都要经过标准化的培训过程，集中各部门的联系较松散。客户应调查国外当地公司的能力，即使只能得到第二手资料亦可。	各国差异甚大，很难确定一个统一的能力标准，客户不可能在这方面选出最佳调研机构。	有经验的本国调研机构可以在国外选择出最适合于完成该调查项目的调研机构。	客户可在本国范围内选择出最合适的机构，一般可望找到能力较强的机构。
成本比较	不可能比委托其他类型的调研机构更节省费用。	集团公司仍要按当地价格适当取费。由本企业进行监督花费更大。	同左。	付给本国调研机构的费用是一笔附加费，还要支付当地的调查费用，但本企业可以节省在国外寻找适当调研机构所花的费用。	本国委托费用如果较低，则可节省很多调查费用。

第一种，常规调研机构：提供常规调查服务，通常与客户一起制订和执行整个调研项目，其中有些比较精通某些行业或某种类型的问题调研。

第二种，实地调研机构：精通市场采访技术，长于定性分析。有的可能拥有跨国的大范围的电话网络（简称 WATS）。

第三种，资料分析公司，专门进行数据资料分析，一般拥有自己的特长和专业性，拥有一批训练有素的分析专家。

第四种，联合服务公司：由几家调研机构实行联合服务，定期搜集市场和销售信息，向其客户出售信息。

随着企业经营的国际化，一般发达国家都拥有成熟的调研行业，尤为突出的有美国、德国、英国、法国、加拿大、日本、荷兰等国家。统计资料表明，在发达国家中营业额较大的调研机构有：英国的国际调研公司（Research International）、AGB 联合团体（AGB Group）；德国的基础调查公司（Infratest）、GFR 公司；日本的行销情报公司（Marketing Intelligence Corporation）和法国的梅托哈国际公司（Metra International）等。

一般来讲，应挑选信誉好、实力强、服务周到、对拟调查项目在行并在拟调查国家有分支机构的调研机构进行接洽并从中加以凯选。如果本企业过去作过委托调查，可以从相互了解的调研机构中挑选。

2、签订调查委托合同

在本企业与委托调研机构之间签订一份内容充实、条款详细的调研委托合同能明确双方在项目调查中的权利和义务，保证调查质量。这样的合同应包括以下基本点：

第一，市场调查范围与方法条款。调查范围条款应当把调查提案中提出的目标和调查项目的范围结合起来，而具体的调查方法则应在调查委托之前通过谈判商定。

第二，支付条款。委托公司在与客户谈判时，通常会提出在调查进行之前，先预付已商定的调查费用的 50%，其余部分在调查项目完成时结清。合同中需同时列明费用支付方式、最高额度、币种等事项。

第三，预算条款。此条款明确规定整个调查项目的全部费用以及每个步骤的预算分配数额。

第四，人员条款。明确规定调查项目使用人员的类型和工作经验，并需规定委托机构负责本项目调查的管理者与本企业的联系方式。

第五，最后期限条款。规定调查项目中每一阶段的结束期限。

第六，调查报告条款。明确规定委托调查机构向本企业递送有关调查进程和搜集到的资料的性质的说明和报告的次数和递交时间，该条款同时规定委托机构在调查终结时所需递交的最终报告总体特征与要求。有些企业只要求委托调研机构在最终报告中报告调查结果，而有些则还要求同时作出结论并提出建议。

3、加强对调查活动的监督控制

调研机构提供的调查服务是一种独特的服务，仅从调研机构提供的调查结果报告上是很难看出该机构的服务质量的，特别是很难判定调查结论的真实性和准确性，而这种真实性和准确性又恰恰是海外经营决策正确的重要前提。因此，企业必须对委托机构的调查方式、方法和整个调查活动予以密切监督。

在海外经营调查中，本企业不能经常与委托机构会面，因而需要委托机构定期写出书面报告，以便随时了解调查活动的进展情况。在实地调查中，本企业对已完成的问卷内容进行检查是十分必要的，特别是可以从中获得有关原始资料的一般情况，及时发现有关信息与调查目标之间存在的差距，以便对调查方案进行必要的修改，并对相应的计划投资项目作某些变更。

附录：国外投资可行性核对清单

（本清单由美国商务部国际投资局向有意投身跨国经营的企业所提供）

（一）总则

1. 远期利润率和总的扩张机会如何？
2. 近期与远期的优点和缺点。
3. 是否作出重点经营地区的选择？
4. 开展市场竞争的能力？
5. 我国、外国、当地人士的市场经验如何？
6. 已经在当地的外国企业对这项计划的兴趣与能力如何？
7. 当地市场容纳潜力或向第三国出口潜力（潜在顾客的需要与要求；他们能购买什么？可能有多少顾客？）。

（二）市场前景

1. 该国市场的大小、趋向、潜力（把全国划分成较小的区域，用数量指标来评估）、购买力及人口的分布状况。

2, 出口能力。

3. 市场竞争的性质、竞争的来源与竞争的程度。

(1) 国内原有的（质量、价值）？

(2) 进口的（数量、质量、价值、来源）？

4. 可从哪些方面获得市场信息？

(1) 政府发布的统计与报告。

(2) 商会、银行、贸易协会、工商业协会、农业协会。

(3) 私营市场研究机构。

(4) 是否容易获得市场调查数据？

5. 商品流通渠道、物资管理技术与销售办法的状况（国内的、出口的或进口的）。

(1) 批发业、零售业、制造业代表、出口商、转运商的状况。

(2) 产品或行业是否有特色？

(三) 政府法律与规章

1. 总的政治前景：当地政府对我国企业和其他国家企业的态度如何？采取什么投资方式较好？对我国投资总的来说是欢迎，还是只限于某一特定行业的欢迎？是否有这方面的特别立法？是否有这方面的特别政策？这种政策的执行情况如何？保证利润收益、资产与技术控制的衡平法是否有足够的条款？衡平法对外国企业的国有化危险是否有保障？

2. 国际协定状况：

(1) 是否和我国签订有友好、通商、或通航协定？

(2) 该国是否为国际货币基金组织的成员国？世界银行的成员国？关税及贸易总协定的成员国？

(3) 是否和我国订有避免双重课税协定？

(4) 是否和我国订有投资保护协定？

(5) 该国和哪些国家订有最惠国待遇协定？

(6) 该国还和哪些国家有贸易联系？

(7) 该国属于哪一个关税同盟？属于哪一个共同市场？

3. 该国政府对于利润、授权费、技术服务费的汇出和投资抽出等事项有那些具体保证？

4. 是否对下列经营活动已进行了特别立法并已付诸实施？

(1) 外国投资（包括许可证贸易）。

(2) 制造业、石油业、采矿业等特殊工业。

(3) 合资企业或外商独资企业注册或成立新公司需要哪些证件，申请时间需多长？

(4) 省、市、区、县的地方立法状况如何？

(5) 外资股权比例如何？什么形式？

(6) 专卖性贸易及其他贸易管制状况。

(7) 保险业现状。

5. 影响外国投资前景的行政规章状况。授予最惠国待遇是否按下列情况决定：

(1) 外国作业（哪些投资不包括在内？）。

- (2) 关税是否与授予第三国的一样？
- (3) 进出口配额或进出口许可证。
- (4) 根据已存在的许可证贸易状况。
- (5) 海关手续、关税评估及报关所需时间。
- (6) 自由港（海、空）。
- (7) 价格歧视或维持。
- (8) 一般税费状况。
- (9) 来自第三国的资金的使用。
- (10) 法律保障情况。
- (11) 是否有专利法、版权法、商标法或其他产权保护法。
- (12) 当地外国企业中我国公民的待遇情况，是否有住宅选择上的限制或居住期限的限制。
- (13) 租赁或购买土地或其他不动产。

6. 影响新建企业的税率问题：第一批产房与设备及备件的纳税情况；在该国投产时所需的原材料和部件的纳税情况；成品销售时的税率。以及：

- (1) 进口税。
- (2) 结汇税。
- (3) 财产/不动产税。
- (4) 法人税、所得税及红利税。
- (5) 个人所得税（本国人与外国人）。
- (6) 地方税费。
- (7) 其他税（须先了解清楚我国政府对此项投资是否收税）。

7. 免税情况：

- (1) 免税及缓缴的种类。
- (2) 免税及缓缴的持续期。

8. 对外国私人投资还有哪些政府的、地方上的鼓励措施？

（四）财政因素

1. 有效使用外资的可能性或可变换性（有无外汇）；财政的稳定性及安全性如何？

2. 地方资本对合资的兴趣：

- (1) 一致性。
- (2) 财物能力。
- (3) 愿意参加的程度和性质。
- (4) 其他方式？

3. 当地银行可提供哪些服务？信用服务的性质，短期、中期及长期信用状况（条件、期限、利率等）。

4. 我国政府是否愿意提供贷款？

5. 从第三国经营的企业获得贷款或资金的可能性。

6. 获得当地法律及会计机关服务的可能性。

7. 货币管制、外汇汇率及其他管制情况。

8. 资本及利润汇出或转移的可能性。

9. 可否向第三国转移或转让？

10. 我国政府愿意协助承担哪些风险（被当地政府征用、没收、或战乱、罢工、叛乱所造成的损失）。

（五）材料

1. 当地原材料的来源（数量、质量、持续性、价格）、供货人的情况（企业名称、地址、一般能力）。
2. 当地市场是否可获得进口原材料？价格如何？如果我们直接进口，价格又如何？
3. 机械设备所需的钢材、易磨蚀工具及零部件供应的持续性前景如何？
4. 当地的机器厂、工具模具制造厂、浇铸厂、工厂维修服务、锻造能力及铸造能力如何？
5. 转包及分包的可能性。

（六）通讯与交通

1. 电话、电传、及电话等服务设施现状。
2. 海运与河运状况。
3. 铁路运输能力。
4. 公路货运能力。
5. 航空运输能力。
6. 大城市间货运时需与成本如何？原料运至生产加工地及消费地的时需与成本如何？
7. 特殊包装商品的装卸问题。

（七）劳动力及其管理

1. 熟练、半熟练、不熟练工人情况，是否可实行一天三班制？文书、工头、经理人员是否可通过招聘而得到（质量及人数）？
2. 劳工组织与劳资关系状况：
 - （1）工会活动情况。
 - （2）领导阶层及会员组成。
 - （3）工会工人和非工会工人之间的人数比率，各自在社会中的重要性如何？
 - （4）文化与风俗习惯在当地人民之间的差异。
3. 工资水平（男性与女性）：
 - （1）最低工资额（熟练工人与非熟练工人）。
 - （2）估计上述二者之间的平均工资水平。
 - （3）是否有附加福利或奖金？
4. 劳工法及规章：
 - （1）政府的政策与工会的政策。
 - （2）对工资、工时、退休、辞退等方面的具体规定如何？
 - （3）是否有国籍限制？招用职工的手续如何？
 - （4）职工健康及伤残保险等福利如何规定？
 - （5）病假。
 - （6）节假日工资（哪些须付工资？哪些不付？）。
 - （7）其他津贴。
 - （8）解雇费的规定。
5. 职工的稳定性。
6. 职工住宿方面的规定：
 - （1）成本如何？
 - （2）其他社会性开销。

7. 职工的机动性，及自备交通工具的情况。

8. 职工精神面貌，是否值得培训？与其他国家的劳动生产力的比较。当地是否有技工学校，专科学校和行政管理学校？水平如何？

（八）厂房设备

1. 土地：

（1）市区与郊区的土地费用水平。

（2）建厂地址与市区的联系状况。是否有自来水、电力供应以及交通车辆？

2. 建筑物：当地价格/平方米。

（1）平房。

（2）楼房。

3. 水源：

（1）是否敞开供应？水质、水压、输送方法。

（2）污水处理办法。

4. 电力供应：

（1）来自当地电厂的电力供应有无限制？可靠性及成本。

（2）本工厂自己发电的成本与市电成本的比较。

（3）燃油、煤炭或其他燃料的供应情况及成本。

（九）其他重要因素 1. 语言与风俗、生活习惯及礼仪习惯。

2. 生活水平。

3. 会计、财务、审计报告的要求如何？

4. 我们自己的住房、食物、健康问题及医疗设施。惯用的广告媒体与方式。

5. 对我国公民的发放工资方法、津贴规定、纳税规定等。

（十）总结性考虑

1. 对特殊情况的最佳投资方式，与当地政府合作或与当地私人合作的优缺点如何？

2. 采取何种经营方式？

3. 最佳筹资方法是什么？

4. 长远地看，在特定地区、特定领域的海外经营可能会给国内母公司带来什么利弊？

5. 记住在合资协议中加上一条与外国合伙人或外国政府发生纠纷时的仲裁办法条款！

6. 一旦决定在海外投资，就要立即与当地政府或外国参加者或合伙人建立相互信任的良好关系。

案例 马德罗纳化学公司

马德罗纳公司生产系列化妆品和家用小商品，如洗面奶、滋补液、美容药、防锈剂、清洁剂等，公司在美国发展很快，但是出口却没有和生产的增长同步。

该公司的成功要归功于动态的营销活动和建立在市场调研基础上的促销工作。公司市场调研经理威廉·塔克，运用了所有的市场研究方法，在不同阶段提供相应的资料给营销部门，其中一些调研工作是公司雇员自己完成的，但大部分是委托调查公司去做的，塔克和他的工作人员决定调研项目的类型，和调查公司进行谈判，并把结果向本公司的管理人员进行解释。

在第二次世界大战期间，公司就已通过旧金山的一家出口公司出口少量产品。这家出口公司在纽约和其他一些国家设有分支机构，马德罗纳化学公司的出口销售时有时无，在过去的 15 年里增长很少，而同期国内的销售已增长 3 倍。为了稳定国内的销售，也为了在世界市场上扩大市场份额，公司最近成立了一个国际业务部，盖杰·利沃斯做经理。利沃斯已有 25 年销售本公司产品的经验，他曾做过初级销售员，继而做过销售代理人、监察员、地区销售经理，还做过促销方面的助理销售经理。在国际业务部正式成立以前，他已做了 9 年的助理销售经理。

利沃斯一上任就签发一份公司内部备忘录给塔克，要求他迅速交出一份市场调查报告以提供详尽的资料给国际业务部，该项目分为两个部分：（1）对本公司的产品在不同国家的销售潜力做出市场调查；（2）对相近的市场作出一系列的深入研究。利沃斯认为这些调查方法应和国内的调查方法相同。

几天以后塔克通知利沃斯，他所建议的事行不通，因为成本太高，可利用的资料又太少。根据塔克的重见，全面的调查是不经济的，特别是因为他的部门已有一项对国外市场调研任务，并且对国外市场需要发明一种新的调研方法。所以他的部门很忙，利沃斯的项目对他的部门是一个额外的负担。他建议利沃斯把他的项目按国家和产品或者产品组分为许多小项目，并选择最重要的让调查部门进行调查。对那些单个问题应该进行分析，把它们按优先次序排从，以便和国内销售部的研究需要相比较。

利沃斯很不满意这一回答，他坚持认为对国外调研必须按国内调研的方法进行，应该得到和国内销售人员所掌握的资料相同的资料。没有这些资料他便不能对委托给他的管理职位负责。经过了几次磋商之后。利沃斯决定研究一些国内的调查项目，搜寻证据向公司的董事会交涉，迫使塔克和他的调研部承担这项他认为非常重要的国外调查项目。

下面简述利沃斯在他的备忘录里写的有关调研项目和他希望在海外市场调研中做到的要求。他强调，因为这些项目在美国已经或正在被完成，所以成本几乎是没的，如果有一点也只是给大量市场调研费用加个零头而已。

020 号项目：西部的市场潜力。该项目要求对下列指标提供 11 个西方国家官方资料：人口、人均收入、家庭数目、化妆品的零售额、类似产品及地理状况的资料。该项调查由塔克手下雇员完成。

021 项目：对洗面奶和洗手剂的商标偏好。在 60 个大城市中进行样本调查，包括各类居民对什么商标的这两类产品最喜欢，并调查原因。这个项目由塔克的部门作出调查计划，实地调查工作由各地的调研机构承担，制表和分析工作则由在旧金山的调研咨询机构完成。

022 号项目：消费者购买习惯。该项目在美国较重要的 10 个大城市中进行调查，由塔克制定计划并按以下方法执行：在每个城市请一位地方营销专家作为协调人，然后每个协调人自己雇用合适的实际调查人员，他们大部分是大学高年级学生或研究生，把他们安置在不同的商店进行观察并记录消费者的消费行为。协调人对纪录结果做出他们自己的分析，最后塔克对这些分析进行，总结并写出最终报告。

023 号项目：改变包装效果。在为马德罗纳的产品设计出一种新的包装之后，在把所有产品都换成新包装以前进行调研。调查在 15 个不同的商店中进行，5 个在纽约、5 个在洛杉矶、5 个在芝加哥，在这些商店中对换成新包装的产品日销售额进行记录，并分别和以前用旧包装时的产品销售额进行比较，在这个基础上，概括出整个美国市场对改变包装的反映。

024 号项目：调查广告效果。在全国范围内开始在电视和收音机上同时做广告之前，先在两个典型的城市作调查，在这两个城市的电视和电台上先做两周这样的广告，并搜集这两个城市中产品的销售额的资料，再和其他没有做广告的城市中相应资料进行对比。如果结果是有效的，则经理就批准搞这样的广告。

025 号项目：检验广告的吸引力。设计一则广告，把它向随机调查的一些人展示，把这些人的反应记录下来，根据这些人的反应修改广告，然后再送到国家一级的刊物上登出来。一则这样的广告要花费 55 万美元。

026 号项目：在美国不同的地区决定分销成本。一家调研公司被雇用来完成这一调查项目，它搜集有关不同地区的运费、经营成本、保险费、运输时间、保险成本、州和地区一级的关税、仓库租金、交易成本等资料。这项调查的成本超过 20 万美元，但是公司认为是值得的，因为它能使公司制定出一个比较实际的价格，这个价格既有利于促销，又能在一个较长时期中维持稳定。

027 号项目：目前市场状况。这是一个持续的调查项目，更确切的说是要由一系列不同的项目组成。目的是使管理人员在编制公司业务计划时始终了解市场状况的重要性。

调研部设计出一系列的表格和问卷，由马德罗纳公司的业务员定期填写并送交塔克处，进行总结分析，然后接受调研部成员进一步的指导，以便更好填写符合要求的表格和问卷。在所列的问题中包括：雇员情况、工资状况。是否有罢工现象、每种产品的销售情况、消费者行为、列代理商处的运输里程、订单数量、顾客的组成情况、关于竞争产品的动向、竞争者的行动、政府态度、零售商的加价行为、销售点的广告情况等。

思考与讨论

对每个调研项目是否适合在国外市场进行的可行性作出评估。

如果你是利沃斯你该怎么办？

第九章 海外经营机会评估

海外经营机会评估是跨国经营前期决策的核心。这是因为良好的经营机会为经营项目的成功奠定了基础，而这样的机会并非自然而然的出现，它们是反复谋虑、细致规划选择的结果。

海外经营机会评估的程序是先评估各有关国家的经营环境并进行相互比较，淘汰那些经营环境不理想的国家。此阶段所考察的国家是实现企业海外扩展目标与区域策略而大致涉及的一些国家。第二步则在此基础上联系具体的产业与项目特征来筛选、确定理想的东道国并确认该国所存在的利于本项目的经营条件。

第一节 经营环境评估

一、经营环境评估的重心

任何一个海外经营项目的决策都必须将项目本身与目标国家的经营环境联系起来作分析而作出。企业必须考虑有关国家环境因素的三方面的问题：第一，在经营环境中，有哪些变量是本项目成功的关键因素？第二，这些关键因素在目前的态势如何？第三，在整个项目计划期内，这些关键因素将可能发生什么样的变化？

经营环境评估作为海外经营机会评估的第一步，其目的在于挑选出打算作进一步考察的较具吸引力的国家，因而所考察的重心是决定这些国家经营环境总体状况的一些基本因素。

1、总体政治形势

- (1) 政治体制
- (2) 政府的实力与思想体系
- (3) 政治稳定性与连续性
- (4) 有竞争力的政治集团的实力与思想体系
- (5) 政治、社会、少数民族和其他冲突
- (6) 政府对企业的干预程度
- (7) 政府对通讯的干预程度
- (8) 政府对外资企业活动的态度（贸易限制、关税与非关税壁垒、双边投资协定与贸易协定等）
- (9) 政府效率与廉洁状况
- (10) 国民经济重心与发展重点

2、人口统计与自然环境

- (1) 人口总量、增长率与密度
- (2) 城镇与乡村分布
- (3) 气候与天气变化特征
- (4) 运输与通讯设施状况及分布
- (5) 自然资源

3、法律环境

- (1) 立法的稳定性与完备性
- (2) 司法状况
- (3) 外国投资者以往的经验
- (4) 国际投资协定与协议
- (5) 对外国投资的鼓励
- (6) 对外国投资的限制
- (7) 投资进入的各项法规
- (8) 税制
- (9) 企业法、产权保护法律与其他重要法规

4、经济环境

- (1) 总体发展水平
- (2) 经济增长（GNP 增长率与各部门增长率）
- (3) 经济外向化程度
- (4) 货币（通货膨胀率、金融控制、汇率稳定性）

- (5) 收支平衡状况
- (6) 人均国民收入与分布

5、社会文化环境

- (1) 教育水平与文盲率
- (2) 中产阶级特点
- (3) 与本国的异同性
- (4) 语言与文化的其他特点

二、经营环境评估的方法

评估经营环境可使用不同的方法。究竟使用哪一种方法主要取决于企业的力量与需要。世界上主要跨国公司都在实践中逐渐总结制定了自己独特的价值标准与评估方法。而一般企业由于跨国投资与经营经验较少且力量有限大多没有自己特有的评估方法，可以借用或参考其他公司所使用的评估方法。

目前世界范围内应用较广的经营环境评估方法有“冷”“热”国法、指数法和评分法等。

1、“冷”“热”国法

美国经济学家·里特瓦克（·A.Litvak）和P·庞丁（P.M.Banting）根据从美国、加拿大、埃及和南非等国大批工商界人士那里搜集到的大量有关影响海外经营活动因素的看法的资料，归纳分析，从中选出了影响外资企业经营的七项主要因素，并据以判定一国的经营环境。他们认为，各国经营环境有“冷”与“热”之分，而一国经营环境的“冷”、“热”程度则取决于该国七项因素的“冷”“热”情况。他们还站在美国对外投资者的立场上，对十个国家经营环境的“冷”“热”状况进行了评价。七大因素为：

（1）政治稳定性。政局稳定、政府得民心、鼓励私人经营时，此因素则为“热”因素。

（2）市场机会。市场容量大、顾客购买力强并欢迎本公司产品或劳务时，该因素为“热”因素。

（3）经济发展水平与成就。一国经济发达、效率高时，该因素为“热”因素。

（4）文化一元化程度。国内文化差异小，各阶层所信奉的处世哲学、人生观与目标接近、消费习惯与产品偏好等方面亦接近时，该因素为“热”因素。

（5）法律阻碍。国内法律繁杂、对外资有限制性条款时，该因素为“冷”因素。

（6）自然阻碍，因内地形复杂、交通不便时，此因素为“冷”因素。

（7）地理和文化与投资国的差距。两国距离远、文化迥异、社会观点和语言差异大时，此因素为“冷”因素。

表9—1是里特瓦克和庞丁当时根据十国七项因素的“冷”“热”情况，站在美国投资者的角度而对各国经营环境的优劣摆的座次，以加拿大最佳，埃及最次，日本居第四位。由于母国与东道国之间的地理与文化差距是影响经营环境优劣的因素之一，并且不同行业不同企业投资者的眼光有或多或少的差异，因而对于同一东道国，不同国家企业所评价的结果会有出入，同一母国内不同行业不同企业的评估结论也可能不一致。例如，就德国与新加坡

而言，美国企业可能认为德国较佳，而日本企业可能认为新加坡的环境优于德国。

2、指数法

美国 Delaware 大学商业与经济学院教授韩的尔(F.T.Haner)在 60 年代提出了环境风险指数法 站在美国海外投资的角度对六大洲 42 个国家分别给予了数量化的估计风险评级（经营环境风险指数）。在建设指数过程中，韩讷尔请一百多位专家根据下列因素对这些国家予以评分。表 9—1 美国企业对十国经营环境的冷热评价

		政治稳定性	市场机会	经济发展与成就	文化一元化	法律阻碍	自然阻碍	地理、文化差距	
加拿大	热冷	大	大	大	中	小	中	小	
美国	热冷	大	中	中	大	小	小	小	
西德	热冷	大	大	大	大	中	小	中	
日本	热冷	大	大	大	大	大	中	大	
希腊	热冷	小	中	中	中	小	中	大	
西班牙	热冷	小	中	中	中	中	大	大	
巴西	热冷	小	中	小	中	大	大	大	
南非	热冷	小	中	中	小	中	大	大	
印度	热冷	中	中	小	中	大	大	大	
埃及	热冷	小	小	小	中	大	大	大	

- (1) 政治稳定性
- (2) 与国民沟通的能力（文化和谐性）
- (3) 经济增长
- (4) 对外国投资的态度和鼓励
- (5) 货币自由兑换
- (6) 国内通货膨胀
- (7) 经常项目余额
- (8) 东道国对母国政府的立场
- (9) 合同关系的安全性和法院保护
- (10) 被接收或破坏的可能性
- (11) 对投资者母国的通讯服务

- (12) 会计、律师、研究和其他服务
- (13) 审批、建设、时间等拖延的可能性.
- (14) 当地劳工供给 (熟练劳工 5 年展望)
- (15) 当地管理潜力

每一项因素的打分范围是 1 到 5 分, 5 分最好, 1 分最差。根据一国情况对以上各项因素分别予以打分。头五项因素十分重要, 其分数加权一倍。汇总 15 项因素的得分结果得到了一指数。指数值越高, 经营环境越好。根据当时的情况, 韩讷尔给美国打了 100 分, 认为是理想的经营之地。所有其他国家参照美国情况加以排队, 加拿大的指数是 89, 刚果是 18。

韩讷尔在以后对风险指数的评定作过两方面调整和改进。一是调整了某些评估内容, 增加了对当地资本供应、交通设施、履行合同状况等因素的评估, 同时删减或归并了某因素项目。二是将各要素的权数由原来的两等增加为四等, 同时将每项因素评分范围由原来的 1~5 分调整为 0~4 分。韩讷尔认为评分在 40 以下的国家, 除非有特殊的条件与必要, 不可进行投资, 评分在 40~55 之间的国家, 风险较大, 但可获得较大利润。

有许多公司都曾使用过韩讷尔的环境风险指数法。有些则进行了某些改进或变化。例如, 木材产品生产大户 Weyerhaeuser 公司有一套评价海外经营环境的体系, 比韩讷尔的要简单省钱, 可能也公正些, 其方法不是对各国根据指数排队, 而是根据类似于韩讷尔的 15 项因素评价各个国家后, 将这些国家分为三类: 合意的、平平的和不合意的。对那些归于合意类的国家则进一步评价他们与公司的经营体系、投资报酬和其他方面的合谐性。对于那些归于平平类的国家则由公司最高层予以审查, 尤其是当预期投资报酬高的时候。对于那些归于不合意类的, 公司则淘汰了事。

表 9—2 经营环境风险指数

项目	权数	评分	说明
政治稳定性	2.5	0 ~ 4	如瑞士政治稳定性高, 得 3.9 分。
经济增长长度	2.5	0 ~ 4	如智利经济增长差, 仅得 1.0 分。
货币自由兑换	2.5	0 ~ 4	如智利汇出困难, 仅得 0.8 分。
工资与劳动生产力	2.0	0 ~ 4	如巴基斯坦工人劳动生产率低, 仅得 1.2 分。
期贷款供应	2.0	0 ~ 4	如巴基斯坦不易获得贷款, 仅得 1.3 分。
长期贷款与资本筹措	2.0	0 ~ 4	如巴基斯坦缺乏资本市场, 长期贷款难取得, 仅得 0.8 分。
对外国投资与利润的态度	1.5	0 ~ 4	如利比亚, 敌视外国人, 仅得 0.7 分。
企业国营政策	1.5	0 ~ 4	如利比亚, 强调国营, 仅得 0.7 分。
通货膨胀	1.5	0 ~ 4	如智利通货不稳定, 仅得 0.7 分。
国际收支平衡	1.5	0 ~ 4	如利比亚外汇充裕, 得 3.2 分。
履行合同习惯	1.5	0 ~ 4	如瑞士重视合同, 得 3.8 分。
官僚作风迂缓	1.0	0 ~ 4	如意大利办事效率不佳, 得 2.1 分。
会计师等专业服务	1.0	0 ~ 4	如澳大利亚有适当专业服务, 得 3.3 分。
交通状况	1.0	0 ~ 4	如巴基斯坦交通不良, 得 1.0 分。
当地企业与合伙人	1.0	0 ~ 4	如在英国易找到合伙人, 得 3.2 分。

表 9—3 一国经营环境的评分

环境因素	评 分
一、资本抽回	(0 ~ 12)
1.无限制	12
2.仅有时间上的限制	8
3.限制资本抽回	6
4.限制资本抽回和利润汇出	4
5.限制繁多	2
6.禁止资本抽回	0
二、准许外资股权	(0 ~ 12)
1.准许并欢迎全部外资	12
2.准许但不欢迎全部外资	10
3.准许外资占大多数股权	8
4.准许外资最多占半数股权	6
5.只准外资占少数股权	4
6.外资不得超过 30 %	2
7.不准外资拥有股权	0
三、内外资的差别待遇与控制	(0 ~ 12)
1.外资企业与本国企业一视同仁	12
2.对外资企业略有限制，但无控制	10
3.对外资企业无限制，但有一些控制	8
4.对外资企业限制并控制	6
5.对外资企业有些限制并严加限制	4
6.对外资企业严格限制和严格控制	2
7.禁止外商投资	0

环境因素	评 分
四、货币稳定性	(4 ~ 20)
1.可自由兑换	20
2.黑市与官价差额小于 10 %	18
3.黑市与官价差额为 10 % ~ 40/	14
4.黑中与官价差额力 40 % ~ 100 %	8
5 黑市与官价差额在 100 % 以上	4
五、政治稳定性	(0 ~ 12)
1.长期稳宝	12
2.稳定但因掌权入而异	10
3.内部分裂但政府尚能控制	8
4.国内外有强大的左右力量	4
5.有政变、颠覆或动荡的可能	2
6.不稳定，政变或动荡极有可能发生	0
六、给予关税保护的意愿	(2 ~ 8)
1.给予广泛保护	8
2.给予相当保护，尤其是主要的新型产业	6
3.给予某些保护。主要是新型产业	4
4.保护甚少或不予保护	2
七、当地筹资	(0 ~ 10)
1.发达的资本市场，公开的证券交易所	10
2.有一些当地资本，投机性证券市场	8
3.有限的资本市场，某些外业资本可供使用	6
4.资本稀缺，短期资本	4

环境因素	评 分
5.严格资本管制	2
6.高度资本逃避	0
八、近五年年通货膨胀率	(2 ~ 14)
1.小于 1 %	14
2.1 % ~ 3 %	12
3.3 % ~ 7 %	10
4.7 % ~ 10 %	8
5.10 % ~ 15 %	6
6.15 % ~ 35 %	4
7.35 % 以上	2
(总计)	(8 ~ 100)

3、评分法

美国学者小司徒堡教授 (R.B. Stobaugh , Jr.) 在他提出的投资风险报酬法中介绍了有些美国企业采用的投资环境评分法。___。这是一种简单实用

的方法，它不需要企业决策者懂得很多的数学知识，资料也较易搜集。其基本做法是将经营环境分为八大类，即：

- (1) 资本抽回的自由度
- (2) 准许外资股权的程度
- (3) 对本地企业和外资企业的差别待遇与控制
- (4) 外汇汇率稳定程度
- (5) 政治稳定程度
- (6) 给予关税保护的意愿
- (7) 当地筹资
- (8) 近 5 年内通货膨胀率

再根据东道国情况，分门别类予以评分。一国得分越高，环境越佳，八项因素总分最高者，为最佳环境。企业则可根据自身的特点与经营目标，自定一临界分数线，总分达不到此线的国家，则不予进一步考虑。表 9—4 显示如何用环境评分法比较两个国家的经营环境，结果表明 Y 国的环境大大优于 X 国。

表 9—4 经营环境评分实例

要素	评分 范围	分数	
		X 国	Y 国
资本抽回	0 ~ 12	2	8
准许外资股权	0 ~ 12	6	12
内外资的差别待遇与控制	0 ~ 12	6	10
货币稳定性	4 ~ 12	8	20
政治稳定性	0 ~ 12	4	12
给予关税保护的意愿	2 ~ 8	4	2
当地筹资	0 ~ 10	6	10
近五年年通货膨胀等	2 ~ 14	10	10
合 计	8 ~ 100	46	46

环境评分法有三方面的优点。首先，它引导企业辨认哪些影响重大的环境因素。其次，它要求决策部门的专家对所考虑中的国家进行深入研究，从而有助于各决策层次人员对哪境的总体认识。再次，它有助于改进有关投资决策各部门之间的沟通。

环境评分法主要基于有关管理人员的主观判定，因而需谨慎使用，且最好结合其他环境评估方法来使用。对一个经营项目有利的环境不见得对另一个项目同样有利，一家公司感到适宜的环境不见得对另一家公司适宜。因而一家公司不应借用另一家公司的评分结论，即便那一家公司恰巧是同行。因此，使用环境评分法时，需注意其以下三方面的局限性：

第一，该方法所列因素范围偏窄，没有考虑文化因素的影响。也没有考虑经济发展水平对投资的制约作用。其实，如前面有关部分所介绍的，东道国民族成份、宗教信仰、语言等文化因素既影响人们的消费偏好与生活方式，也决定或影响人们的心理状态和社会活动，从而对企业的投资方向、产品生产销售以及商业交往等诸多方面产生影响。而一国经济发展状况则决定着投资领域的选择，在某种程度上也影响到股权形式与经营方式的选择。

第二，有些因素难以适当加权。特别是有些因素对于经营活动可能具有决定性影响，因而在一定程度上决定着整个环境的优劣。例如，假定某国经营环境的总评分尚可，但政治局势前景不妙，则该国经营环境的评估结果值得可疑。

第三，不同行业 and 不同目标的项目，对某些环境因素的敏感程度是不一致的。以技术优势为先导，出于独占市场目的的投资对于“准许外资股权”政策一项的关注就会比在海外从事成熟生产的投资大得多。又如，如果外资企业产品以内销为主，是否提供保护关税则关系重大；若产品以外销为主，是否给予保护关税则意义不大。

因此，利用评分法评价某国环境时，需适当加入某些环境因素，并根据所拟项目的特点侧重考虑某些因素。

4、动态分析法

上述几种环境评估方法主要偏重于对目标国家现实环境状况的静态考察，而经营环境多项因素却并不是固定不变的，考虑到项目的长期性，环境因素变化对于项目计划执行的影响更为重大。当然，不同环境因素的易变程度有很大的差异。根据各项因素的易变状况，环境各项因素可大致分为三类，（1）相对恒定的自然因素；（2）中期可变的人为自然因素；（3）短期可变的人为因素。

A. 相对恒定的自然因素：

a_1 . 自然资源

a_2 . 人力资源

a_3 . 地理条件

M

M

a_n

B. 中期可变的人为自然因素

b_1 . 经济增长率

b_2 . 经济结构

b_3 . 劳动生产率

M

M

b_n

C. 短期可变的人为因素

C_1 . 开放进程

C_2 . 投资刺激

C_3 . 政策连续性

M

M

C_n

美国道化学公司（Dow Chemical）制定了一套适合于考察经营环境现实

状态及其未来趋势的经营环境动态分析方法。其基本做法是：

- 第一，确认影响本项目的各项经营条件，这些条件构成项目的竞争风险；
- 第二，分析目标国家影响以上各项经营条件变化的各种压力，这些条件构成项目的环境风险；
- 第三，在以上两步工作的基础上确认影响本项目的关键因素；
- 第四，提出多套预测方案。

道化学公司认为，环境评估的目的是要通过有关因素的估价来提高决策的准确性，以排除环境风险可能造成的损失，并确认东道国具备合适的“竞争风险”（表 9—5 第一栏中的企业经营条件），此条件不因环境风险（第二栏中的压力因素）而朝不利于企业的方向变化。“竞争风险”的存在正是跨国公司发挥其优势的必表 9—5 美国道化学公司经营环境评估主要内容^a

.企业经营条件	.引起变化的主要压力	.有利因素与假设汇总	.预测方案
估价以下因素： 1.实际经济增长率 2.能否获得当地资产 3.价格控制 4.基础设施 5.利润汇出规定 6.再投资自由 7.劳动力技术水平 8.劳动力稳定性 9.投资刺激 10.对外国人的态度 M M M 40.	估价以下因素 1.国际收支结构与趋势 2.被外界冲击时易受损害的程度 3.经济增长相对于预期 4.舆论界领袖观点的变化趋势 5.领导层的稳定性 6.与邻国的关系 7.恐怖主义骚乱 8.经济与社会进步的平衡 9.人口构成与人口趋势 10.对外国人和外国投资的态度 M M 40.	对前两项进行评价后，从中挑出 8—10 个决定在目标国的计划项目能否获得成功的关键因素。（这些关键因素将成为不断核查的指数或继续作国家评估的基础）。	提出四套国家/项目预到方案： （1）未来的 7 年中 ^b 关键因素造成的“最可能”方案 （2）如果情况比预期的好，会好多少？ （3）如果情况比预期的糟，会如何糟？ （4）使公司“遭难”的方案。

注：a. 根据 T.S. 施文蒂曼《多国公司与东道国环境》编制，该论文提交 1985 年“外资在发展中国家中的作用”杭州会议。

b. 道化学公司赢利高峰一般为决策后的第 7 年，故将 7 年作为分析的时间段。

要前提与自然环境。这种“自然环境”有自己的发展趋势和“周期因素”，企业力图寻找这种趋势并假设它会继续下去，一旦来自第二栏中的压力使竞争环境中断，跨国公司的优势便会受到危胁。因此，风险分析家必须寻找趋势曲线中那些“正在发芽、开花、生长、也许甚至上了肥而仍不明显的变化

种子 ”，以便制定一些战略来使风险最小化，机会最大化。

第二节 政治风险分析

一、政治风险的含义与特征

虽然有关政治风险的各种定义之间存在差异，但广泛认为，政治风险是各种政治力量使一个国家的经营环境发生超过某种程度的变化的可能性，此种变化将影响某个具体企业的利润及其他目标的实现。

斯蒂凡·罗波克认为，“国际经营中的政治风险存在于（1）经营环境出现一些不连续性；（2）这些不连续性难以预料；（3）它们由政治变化所带来。经营环境中的这些变化必须具有对某家企业的利润或其他目标有重大影响的潜在可能性时才构成‘风险’”。^①

杰夫雷·西蒙认为：“政治风险可看作是政府的或社会的行动与政策，或者导源于东道国内或者导源于东道国外，对挑选的一批或大多数外国经营业务与投资产生反面影响。”^②

下文利则认为，政治风险可定义为“环绕某一国际项目或企业的设定经营结果（收入、成本、利润、市场份额、经营的连续性等等）而可能导源于东道国政治、政策、和/或外汇制度的不稳定性的非市场不确定性或变化”。^③

认识政治风险所包含的四个要素是理解政治风险含义的关键。

第一，经营环境的不连续性的可能性，特别是经营环境的剧烈变化的可能性。

第二，政治力量作用使然。事实上，造成经营环境不连续性的因素相当繁杂，有些是政治力量作用的结果，如1980年加拿大采取新的能源政策，将外资在能源方面的参与率从75%降低到50%，从而急剧地改变了它在石油工业中欢迎外国投资者的传统做法。而有些则是非政治力量作用的结果，如高速发展中的新兴工业化国家工资率的大幅度提高。显然，后者在通常情况下超出了政治风险范畴。

第三，不确定性。此要素表明了风险的本质特征，风险实际上就是一种不确定性，即难以事先准确知道可能发生的变化。

第四，由政治力量的作用而导致的经营环境出现难以预测的变化构成可能显著影响某个企业的利润或其他目标的潜在力量。这种影响主要是负面性影响，可能使企业的目标落空或不能完全实现，利益丧失等。

以上的四要素中任一要素缺乏，都不构成政治风险。同时，判定政治风险时，还应注意以下几点：

首先，政治风险与国家或主权风险的关系。国家风险或主权风险是金融机构对一个国家进行贷款时所关心的主要因素。指的是这样一种风险，即任何国家都必须具有偿还外债的能力，这种能力与该国在外国的流动资产有关。相比之下，政治风险是一个含义更广的概念，它包括影响外国企业在这个国家进行活动的所有与政治相关的环境的变化。

其次，政治风险与政治不稳定性的关系。不稳定性是环境的一个特点，风险则是不稳定性如何影响企业的测度，因此，不影响企业运行条件的政治波动并不构成国际经营的政治风险。同时，政治风险是专对某个企业或某些企业而言的，一个企业的政治风险对其他企业来讲并不一定是政治风险。此外，政治风险也不一定由政治不稳定性所造成。例如，1980年密特朗当选法国总统，由于他推行了把大产业（包括那些含有外资的工业）国有化的政策，给法国经营环境带来了根本性的变化。

再次，政治风险与经济风险的关系。两者的来源不同，要在管理上作出不同的反应。从最直接的意义上讲，政治风险是非市场性不确定性，而经济风险则是市场性不确定性。

政治风险依其影响范围的大小可分为宏观风险与微观风险。宏观政治风险由广泛而全面影响所有外国投资或经营的全局性政治事件或政府行为所带来，如政权变化、革命、战争和宗教冲突。微观政治风险则由有选择性的影响某个领域投资和经营活动的行动或事件所造成。构成某些行业，公司或项目所特有的风险。例如，出于国家安全和发展的考虑，东道国要求交通通讯企业国有化时，该领域的外资企业就首当其冲，而其他企业则可能分毫无损。宏观风险与微观风险的区别十分重要，因为大多数政治风险都与特定产业或特定项目有关。例如，70年代的没收事件主要是针对采掘业，而制造业项目则较少受到打击。因此，辨别两者的差异有助于更为准确地分析和评估对东道国特定外资企业的风险。

从风险的发生方式看，政治风险又可分为间断性风险与持续性风险。前者带有突发性，常因东道国政府发生根本的变更或突发性事件的出现而引起，破坏性大，但难以预测。而后者则通常在东道国没有政治剧变的情况下发生，多源于当地政府政策的调整，有一个渐进的过程，较易预见。

在跨国经营中，企业所面临的政治风险可分为以下三类：

第一类，政治不稳定性，通常与东道国政体的剧变相关，包括战争、革命和其他政治动荡。

第二类，政策不稳定性。这是指有关东道国政府的政策的不确定性，特别是影响国际投资的政策的不稳定性，如外汇管制、地方要求、当地化需要等。

第三类，外汇率不稳定性——企业暴露在外汇率波动的多重后果之中，并导致利润损失。

二、政治风险的根源与后果

政治风险产生的根源十分复杂，往往来自于那些能引起突发性事件或政策变化的主要的、基本的政治力量。因此，对形成政治风险的各种政治力量与集团的充分了解对于认识政治风险源十分重要。杰夫雷·西蒙(Jeffrey D. Simon)将政治风险源归纳为8大类50余种，其中既有宏观面因素，也有微观面因素，每一层面的诸因素按其最终来源又与社会条件相连或与政府行为相连两类，而其中某些可能由境外因素引起，另一些则完全来自于国内(见表9—6)。一般讲来，宏观面因素将影响各个企业，而微观面因素则只对部分企业形成风险，这种归类无疑有助于更准确地把握了解风险事件的性质以及它们对企业与投资的不同影响。

人们通常能认识到政治不稳定性会对外资企业经营形成潜在负面影响。的确，内乱可能会导致现任政府的垮台，产生一个政治经济观点大相径庭的新政府，伊朗宗教领袖霍梅尼领导的革命尤为典型，它推翻了巴列维王朝政府，使西方外资企业大受冲击。在反对力量强大的情况下，即便现任政府依然维持，也可能被迫大幅度调整政治经济政策，这些都会产生政治风险。任何内乱都会把“相对剥夺”作为其前提，这种相对剥夺意识就是公民们感受到其期望价值(他们认为他们有权享受到的物资和条件的数量)与其能力价值(他们认为他们能取得和保持的那些物资和条件的数量)之间存在着差异。

公民们对这种感觉到的剥夺的反应就是不满和愤怒，并最终会通过进攻行动找到出气口。如果一国中有此感受的人越多，范围越广，该国存在的政治不稳定性就越强。

当然，这种不满和愤怒也不一定会带来内乱，因为有四种居中因素：

第一，强制性潜力——政府可采取强硬措施，限制内乱。此强硬力量越效忠于政府，阻止内乱的效果越明显。

第二，机构化——如果基本面上的社会组织面广，掌握了大量资源与人力，则会趋于稳定。工会与政党一类的社会组织有两重作用，一是为民众提供满足价值感的途径；二是为民众提供渲泄不满和愤怒的非暴力方式。因而机构化程度越高，内乱的可能性越小。

表 9—6 政治风险评估总框架

宏 观		微 观		
	社会面	政府面	社会面	政府面
国内	革命	国有化或征用	选择性恐怖主义	选择性国有化或征用
	政变	逐渐国有化	选择性罢工	选择性当地化
	内战	资本与利润汇出	选择性抗议	合资经营压力
	派系冲突	限制	国别企业抵制	差别税收
	民族或宗教骚乱	领导人斗争		地方要求或雇用法律
	大范围闹事或恐怖主义	政体剧变		某种产业管制
	全国罢工、抗议、抵制	高通货膨胀		违约
	舆论转向	高利率		地方竞争补贴
联合行动主义	官僚政治		价格控制	
国外	跨国游击战争	核战争	国际行动集团	母国与东道国外交紧张
	国际恐怖主义	常规战争	外国跨国公司竞争	双边贸易协定
	世界舆论	边界冲突	选择性国际恐怖主义	多边贸易协定
	撤资压力	禁运与国际抵制	国际企业抵制	进口或出口限制
		高外债偿还比率		外国政府干预
	国际经济不稳定性			

资料来源：Jeffrey D. Simen " Political Risk Assessment :Past Trends and Future Prospects " ,Columbia Journal of World Business,Fall1982,p.67.

第三，推进因素。一国社会与机构方面的情形可能助使内乱的出现和持续。此类情形有：（1）如果有内乱经历，民众会相信这促动乱正是消除剥夺的手段；（2）交通联系便捷状况；（3）出现有组织的团体推动内乱；（4）境外势力支持内乱，这些都有可能推波助澜。

第四，政权的合法性，在一定的剥夺水平下政府的合法性越强，则内乱的程度越低。

因此，政治不稳定不一定必然形成政治风险。相反，政治稳定不一定会出现政治风险，对于这一点往往认识不够。在发达国家，同样存在政治风险，例如在瑞典，国内政治力量有权制定法律以禁止瑞典公司在南非和纳米比亚（西南非）投资，并且责令他们撤回在那里已有的公司。

从社会面来说，大多数国家，包括发达国家在内，都对外国企业和外国人存在某中潜在的敌意，这种敌对势力的潜在力量影响着政治风险的程度。这种敌意可能来自于不同的信仰，也可能出于实现或保护国家的某个目标，这个目标可能是安全、利益或发展。

国有化理论主张，国家的经济命脉应掌握在国家手中，而且国家应当获

得外国人在本国获取的经济利益和经营机会的优先权。当一个国家认为发展的根本目标是扩大其国内资本以得到自我成长的时候，国家对经济的期望会成为外国投资或外资企业的政治风险。有时候，当地企业为了自我发展和竞争的需要，也可能向政府施加压力。在日本，当地企业始终非常有效地影响着政府的政策和决策，这些政策和决策严格地限制了外国企业的活动。

过去，人们往往将政治风险与发展中国家的政治剧变联系起来。而现在的实际情况是更多的政治风险不是导源于政治剧变，而是来自于东道国有关政策的调整与改变。因此，政策不稳定性政治风险是需要引起足够注意的。

政治风险的后果是多方面的。依风险后果的轻重程度，政治风险可带来下列后果：

（1）政府非区别性干预。这是东道国政府为了达到顶定的经济增长目标，采取某种干预措施控制在本国的所有外国企业。这类干预通常有，要求企业的管理人员由东道国公民担任；制定有利于东道国税收的转移定价政策；限制外资企业产品在当地的售价；要求投资企业建立社会和经济管理设施；要求外资企业产品国有化的比例；暂时停止东道国货币的可兑换性。这类干预会使所有外资企业（不论是合资企业还是独资企业或授权企业）的经营政策与经营连续性受到影响，但干预程度较温和。

（2）政府区别性干预。这类干预是东道国政府采取某种针对性的干预措施，限制某些行业、某些地域或某种类型外资企业的经营活动。例如，只允许以合资经营的形式从事投资，且要求外资只占少数股权；要求外资企业支付特别税、附加费用或其他无形费用；制定某些敌视外资企业的法律，如特别污染法、特别劳工法等；鼓励东道国抵制外资企业的产品或鼓励外资企业工人罢工。这类干预的程度明显高于非区别性干预。

（3）制裁。此乃东道国政府对外资企业施加各种压力，最终可能使外资企业不能盈利甚至破产。通常的措施有：限制外资企业利润汇出、资本抽回或要求外资企业将被冻结的资金在当地再投资；向外资企业征收特别税、使用费或其他费用，以致外资企业难以盈利；要求外资企业赔偿上届政府向它们提供的不平等特权。

（4）国有化。国有化通常是一种有补偿的征收，将某行业或某些外资企业购买为东道国所有。发展中国家第一次国有化行动是墨西哥政府在二次世界大战前夕采取的。墨西哥与美国、英国漫长的谈判最终在1940年以赔偿财产了结。60~70年代，一些发展中国家曾在较大范围内进行了外资企业的国有化。之后，又陆续有些国有化事件。例如，霍梅尼上台后，伊朗政府国有化了大部分企业和行业。在1981年，密特朗政府上台后，法国政府国有化了一些行业和私人银行。虽然国有化会使外资企业得到赔偿，但赔偿的额度向来是一个争议颇大的问题。全部赔偿支持者认为东道国应支付被征用财产的全部价值，而此价值应等于国有化国家因此国有化而所获得的利益，并且还要包括实际支付前的利息。部分赔偿支持者则认为考虑到国家政治体制及经济结构发生根本变革或进行长远的社会改革的需要以及有关国家的赔偿能力，只能给予部分补偿，还有观点认为如果一个国家在同样情况下，对本国国民不负赔偿责任，也毋需对外国人进行赔偿。对于外国企业而言，不论其赔偿程度如何，至少其全球经营战略与目标会因国有化而受到影响。

70年代以后，直接的一次性的国有化又被间接的、逐渐使外国投资“当地化”的过程所代替，这种做法可能既有助于实现东道国政府的某些目标，

又使因国有化而导致的东道国与母国政府的矛盾以及有关企业的矛盾有所缓解。

(5) 没收。这是东道国政府强制剥夺外国企业财产的行为。近几十年来, 没收的例子有: 1971 年, 智利政府接管了所有外国人拥有的铜矿, 其中包括美国肯尼科特铜公司 (Kennecott)、安纳康达铜公司 (Anaconda)、塞罗德帕斯科公司 (Cerro) 在智利的子公司, 同时还没收了其他一些公司, 其中包括美国的福特汽车公司、国际电话电报公司、杜邦公司和拉尔斯顿—卢林公司 (Ralston — Rurine) 在那里的子公司。秘鲁政府于 1968 年接管了美国埃克森石油公司等在本国的子公司。玻利维亚于 1969 年接管了美国海湾石油公司 (Gulf oil) 和美国钢铁公司等在本国的子公司。利比亚于 1969 年接管了美国西方石油公司 (Occidental Petroleum) 在本国的油田。当然, 有些没收事件多年后给予了补偿。

(6) 财产损毁。这多由内战、边境战争、骚乱, 以及与政治因素相关的恐怖事件所造成。这类事件带有突发性, 其带来的破坏会涉及许多企业。企业因战事或骚乱等所蒙受的经济损失, 一般无法得到补偿。即使企业事先投保战争险, 能从保险公司得到补偿, 也只能得到直接经济损失 (财产破坏) 的部分补偿, 而企业生产经营活动因遭受打击所发生的损失等间接经济损失无从得到补偿。二次世界大战、越南战争、两伊战争、英阿战争、海湾战争等曾导致外资企业蒙受重大经济损失。

(7) 人员伤亡或人生安全失去保障。战争、骚乱等有可能使外资企业发生人员伤亡事件。同时, 在政治动乱时期, 外国公司和管理人员往往是与执政者对立的政治派别的诱人目标。例如, 70 年代就曾发生暴力集团绑架外国董事的浪潮。在阿根廷, 当时游击队至少绑架了外国企业的 6 个经理, 勒索了大笔赎金, 其数额少则 75 万美元 (由美国波士顿第一国民银行支付以求一个分行经理获释), 多则 180 万美元 (由英美烟草公司支付以换取其阿根廷董事会主席的获释)。事实上, 绑架高级人员的事件在墨西哥、委内瑞拉、哥伦比亚等国都发生过。

三、政治风险预测与评估

1、预测政治风险的基本步骤:

在海外投资决策阶段, 预测目标国家政治风险对于东道国选择和投资项目计划落实十分重要, 其基本工作可分四步进行。

第一步, 深刻了解目标国家政治状况, 特别是现任政府的能力、政治行为类型及其稳定程度以及当地的社会结构, 以认识该国的总政治风向。

第二步, 分析计划项目的产品与经营特点, 以确认计划项目最易遭受的风险领域及风险特征。在分析项目业务活动风险敏感性时, 至少需考虑下列问题:

是否需要时不时地投入新技术?

本项目是否与当地国民正在进入或试图进入的同一领域发生激烈竞争?

项目经营是否依赖当地自然资源?

该项投资是否对国际收支平衡形成压力?

本企业是否在当地市场有高度垄断地位?

本产品是否为社会必需品并广泛接受?

就总的情况而言，如果本项目或产品相当符合当地国民经济目标，在起始时就会得到政治优惠。而随着时间的推移，当地有能力在该领域进行经营时，当地的政治优惠就可能转向了新的领域。

第三步，识别潜在风险来源，即影响那些政治风险产生的政治派别和事件。

第四步，分析将来政治风险可能发生的概率与时间。

在整个过程中，分析重点必须放在那些难以预测并可能使经营环境大为改变的各种主要政治力量上。尽管政治不稳定性不一定会带来政治风险。

2、宏观政治风险评估方法

宏观政治风险评估的首要目的在于判定有关目标国家的总政治气候，以据以筛选合适的东道国。宏观政治风险评估可借助某些宏观社会政治模型（MPS）来进行。此类模型的长处在于提供了宏观层面风险分析的构架，着重考察东道国大范围社会力量、意识形态力量、经济力量以及它们与政治不稳定性动态变化之间的因果关系。其缺点是不能判定政治不稳定性与实际投资项目或企业的关系，亦即不能准确描述各种风险事件对外资项目的确切影响（见图 9—1）。常用的宏观社会政治模型有以下几种。

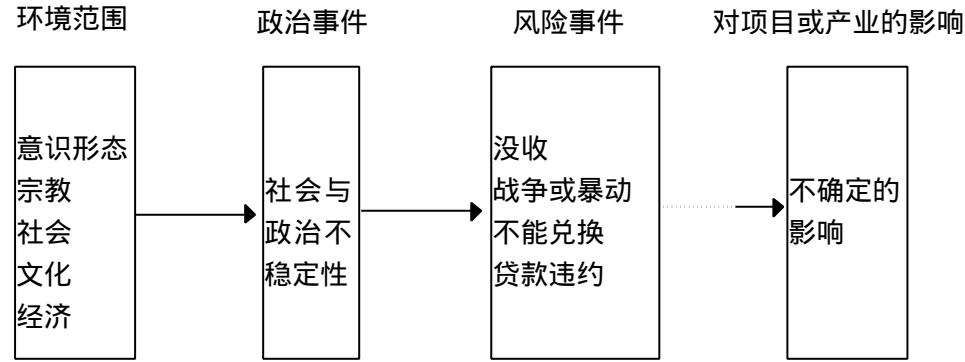


图 9—1 各种社会政治模型的一般形式

（1）失衡发展与国家实力模型。

此模型由霍华德·约翰逊（Howard C，Johnson）提出，基本命题是：一个国家的政治风险（没收）是该国失衡发展与该国实力相互作用的结果。决定一个国家失衡发展的因素来自于五个方面：政治发展、社会成就、技术进步、资源丰度和国内平衡。以上五个环境领域进步水平的差异与不连贯导致失衡发展，构成该国政治不稳定性。而国家实力则表现为该国经济、军事与外交实力的结合。据此，世界上各个国家依其实力与平衡发展状况可分为四类（见图 9—2）：

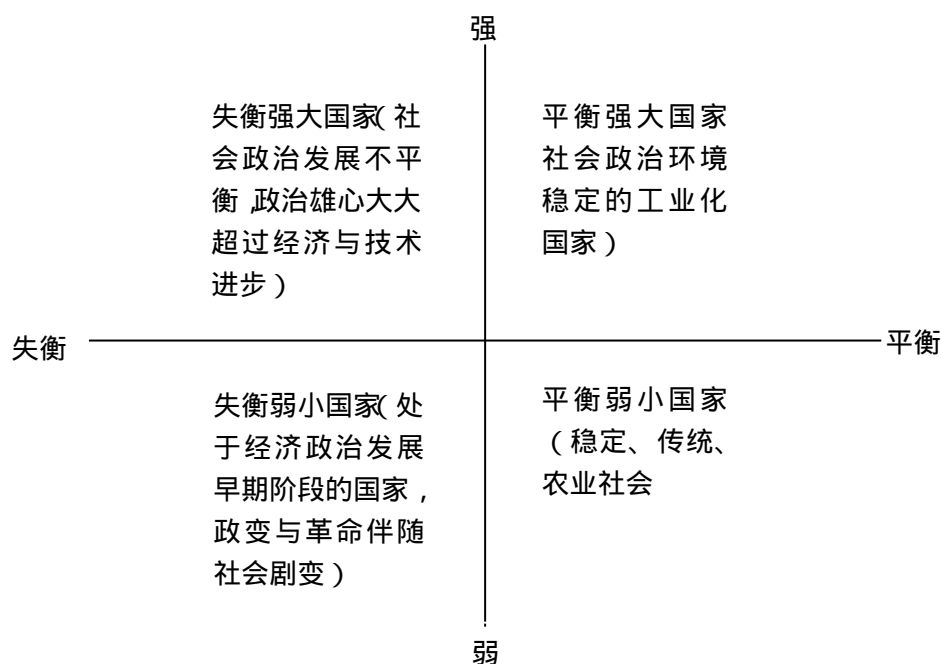
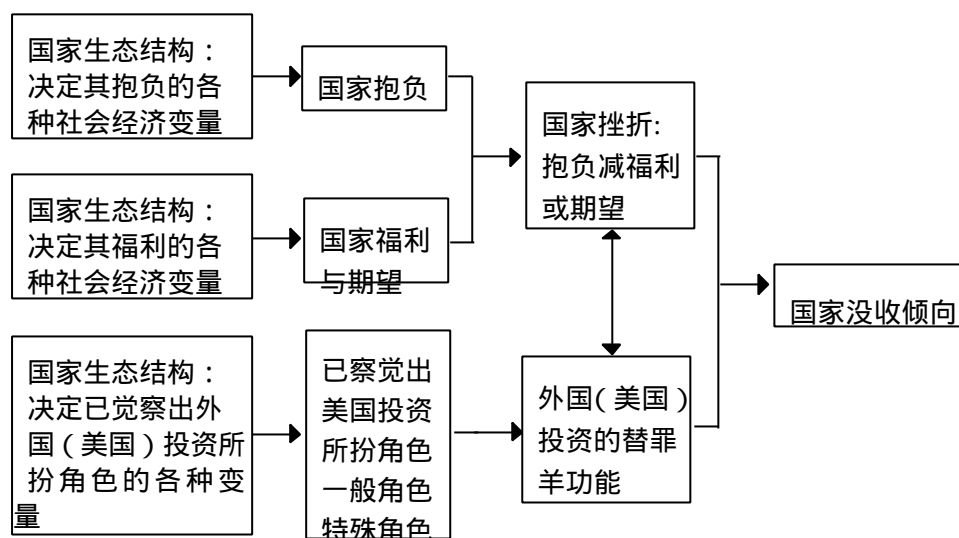


图 9—2 依据失衡发展与国家实力模型进行的国家分类

四类国家中，平均强大国家和平衡弱小国家发生没收的概率最低，失衡弱小国家存在中度没收概率，而失衡强大国家没收的相对概率最高。



注：粗线表明可衡量实体。

来源：Harald Knudsen, " Explaining the National Propensity to Expropriate:An Ecological Approach " ,Journal of International Business Spring 1974.

图 9—3 国家没收倾向模型

（2）国家倾向没收模型。此模型由哈罗德·克努德森（Harald Knudsen）基于拉丁美洲国家样本统计分析资料而提出，其基本命题是：一个国家的挫折水平和大量外国（美国）投资的相互作用能解释其国民没收倾向。而一国挫折水平形成于该国抱负水平、福利水平和期望水平，这些水平假定为代表

一国生态结构。衡量这些水平的社会经济因素有识字率、报章阅读、自然资源禀赋、婴儿死亡、保健以及人均国民生产总值等。克努德森模型的寓意是，当一个国家的福利与经济期望低于其抱负水平时，该国的挫折水平就高，而此时若有大量的外国投资，那么这些外国投资就可能成为国家挫折的替罪羊而遭致没收。

对拉丁美洲 21 个国家 1968 年至 1971 年没收外国投资的实证研究表明，其中 19 个国家的实际情形与该模型的研究结论吻合，这 19 个国家的分布为：

高没收倾向国：智利、玻利维亚、秘鲁；

中高没收倾向国：圭亚那、墨西哥、委内瑞拉；

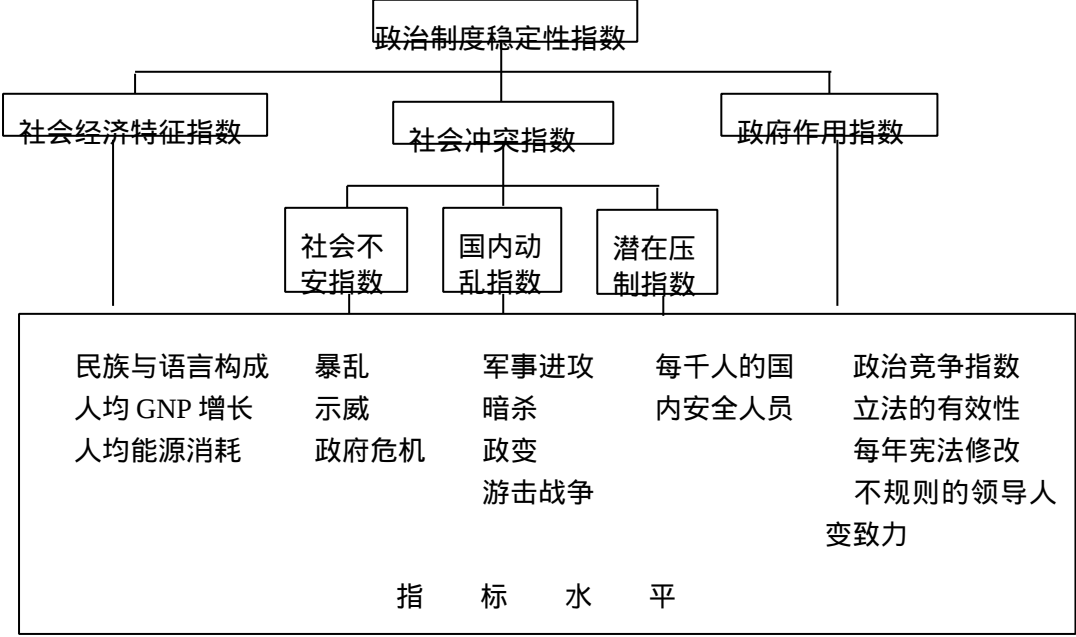
中低没收倾向国：哥伦比亚、厄瓜多尔、危地马拉、已拿马；

低没收倾向国：阿根廷、巴西、哥斯达黎加、多米尼加共和国、萨尔瓦多、海地、洪都拉斯、牙买加、尼加拉瓜、巴拉圭、乌拉圭。

（3）政治制度稳定性指数（PSSI）。该指数由丹·哈恩德尔（Dan Haendel）、杰罗尔德·维斯特（Gerald T. West）和罗伯特·米都（Robert G. Meadow）所提出，旨在为衡量政治风险提供一个定量分析框架。

政治制度稳定性指数由三个分指数构成，它们是一个国家的社会经济特征指数、社会冲突指数和政府作用指数，而其中社会冲突指数又包含三项指数：社会不安指数、国内动乱指数和潜在压制指数。这些指数分别根据各类共 15 项指标所测定，计算时可从年鉴、政府文件和政治资料等出版物中获得。

与其他方法相比，政治制度稳定性指数方法的优点是利用客观数据而不是主观判定资料作为衡量风险的指标，包含的因素也较全面。而其主要缺点是未在政治制度稳定性指数与各风险变量之间建立联系关系，因而不能说明制度的稳定性或不稳定性与跨国经营或投资风险的关系。也就是没有指出衡量了政治制度风险之后应该做什么以及投资决策者如何利用所评估的结论。



资料来源: Dan Haendel, Foreign Investments and the Management of political

Risks, Boulder, Co.: Westview, 1979, p. 108.

图 9—4 政治制度稳定性指数(PSSI)结构

(4) 政治风险指数

BERI 公司 (BERIS. A.) 的政治风险指数动态考察衡量不同国家经营环境的现状以及未来 5 年后和 10 年后的情况。该指数的建立方法是先选定一套能够予以灵活加权的关键因素,再由专长于政治科学而不是商务的常设专家组对评估中国多项因素情况站在跨国公司角度而不是国别私营企业角度予以评分,汇总各因素评分即得该国政治风险指数。予以评估的因素有 3 类 10 项:

第一类,政治风险内因:

- A. 政治派系和这些派系的权力
- B. 语言、民族与宗教群体和这些群体的权力
- C. 维持权力所诉诸的限制性(强制性)措施
- D. 思想意识,包括惧外仇外、民族主义、腐败、裙带、妥协
- E. 包括人口密度和财富分配在内的社会状况
- F. 可产生极左政府的势力的组织与力量状况

第二类,政治风险外因:

- A. 对主要敌对国家的依赖性和/或重要性
- B. 区域政治力量的负面影响

第三类,政治风险征兆:

- A. 包括示威、罢工和街头暴力在内的社会冲突
- B. 不合乎宪法的变化、暗杀以及游击战争所显示出来的不稳定性

评分分三步进行。第一步,由专家们对前 8 项原因的现状在 7(无问题)至 0(十分严重)之间评分,再对 2 项征兆的现状用同样方法予以评分。小计的最高分为 70 分,是最佳国家。第二步,鉴于个别或多个原因可能会对整个风险有至关重要的影响,因而可对第一步的小计分在左右 30 分内调整。专家们通常对低风险国家加减 20 分,中度风险国家加减 10 分,而对极度风险国家则不予另加分,第一、二步之后最佳国家可得 100 分。第三步,重复做出 5 年后与 10 年后的第一步与第二步分析。一国未来分数低于现状者就当作将来要变化的基础。

从应用的角度来看,以下四类风险状况是显而易见的:

低风险(70~100 分)。政治变化不会严重不利于企业,重大社会政治动乱无望出现。

中度风险(55~69 分)。已发生对企业严重不利的政治变化,但可望掌权的政府引入这些变化的可能性低,某些动乱将发生。

高风险(40~54 分)。已存在或在不久的将来将发生严重不利于企业的政治发展势态,正周期性地出现重大社会政治动乱。

极度风险(0~39)。政治条件严重限制企业经营,财产损失可能出现,动乱不已。

3、宏微观政治风险评估方法

较为成功的宏微政治风险评估方法首推杰夫雷·西蒙的政治风险评估总框架(见表 9—6)。西蒙的多维分类廓清了过去有关风险定义上的含混之处,有助于明确认识风险事件的特性以及这些事件对企业资产和经营带来冲击的可能性。例如,其中的微观政府面内部各种风险对特定产业特定项目的风险提供了有用的勾画,有助于将风险分析更具体地溶合进投资决策分析。

4、微观政治风险评估方法

(1) 渐逝需求模型

微观政治风险评估方法中，丁文利的“渐逝需要模型”独树一帜，该模型充分考虑到了当代国际投资领域的一些新情况：许多国家有投资吸引力，特别是亚洲新兴工业化国家，由于迅速实现工业化，在社会经济发展的大多数领域进步瞩目，法律变日更加复杂。因此，对于众多追求工业化的国家而言，诸如没收和征用一类的粗暴行为几乎难以想象，基本上不可能发生。因而这些国家的特定企业风险和特定行业风险更多来自于政策变化。这些来自经济民族主义而不是政治民族主义的风险会随着这些国家工业抱负的扩大特别是为了赶超世界市场上的日本和西方跨国公司而加剧。

丁氏的“渐逝需要模型”的基本命题是：在经济民族主义竞争迅速上升、粗暴的社会政治风险不断下降的条件下，外国投资项目的政治风险与该项目对东道国（新兴工业化国家）的“看中价值”呈反向关系；此看中价值表现为该项目为东道国所需要的程度，动态地看，它随着技术领先程度的降低和其他跨国公司竞争的加强而逐渐下降。决定投资项已看中价值的主要因素有：

(1) 投资项目所属产业。项目越属于对当地经济贡献大的产业，则越具有看中价值，反之则看中价值越小。例如，资源开采型项目和银行被认为更具剥削性质，比不上制造业项目有吸引力。

(2) 该产业中当地企业的数量。同一产业中当地企业的数量越多，表明外国企业与当地企业在相同领域的竞争就越激烈，外资项目的价值就降低。

(3) 该产业中当地企业的市场份额。此份额越大，当地企业的重要性越大，外资项目的价值就相应越低。

(4) 该投资项目占有当地市场的份额。

(5) 国民经济计划中该产业的优先发展地位。例如，巴西将重要的计算机产业划作巴西本地企业的“保留市场”，外资企业在这样的市场中经营就会受到诸多限制。

(6) 该项目的创新与技术领先程度。该项因素修正确(5)项因素的作用，即使是在优先发展的产业中，如果只有外资项目能充分满足该产业优先发展需要，外资项目就会为当地所需要。

(7) 项目在出口中的作用。项目出口能力越强，则越受当地欢迎。

(8) 同产业中其他国籍跨国企业的数量。数量越多，东道国挑选其他国籍外国公司的余地越大，越不倚重某一项目，本项目的需要价值越小。

(9) 获得非跨国公司技术的容易程度。同类技术有多种渠道取得时，则利于东道国技术来源多样化的策略和需要。

(10) 本公司的形象。形象越佳，投资越受欢迎。

(11) 符合东道国进入管理制度。例如，满足当地投入需要、加速当地化、遵守当地税收与法律规定，则受东道国欢迎。

以上(1)~(7)项因素相互作用的结果是决定着投资项目的看中价值随时间推进而下降的状况，如果公司在项目实施中不进一步采取某些行动，则这种下降状况就如图9—5中A曲线所示：在 t^1 时，该项目的看中价值为a(8)~(11)项因素则间接影响A曲线的位置和形状，在 t^1 时，如果正面因素作用强，则该项目的看中价值上升为b.反之则降为c。

“需要”决定因素：

1. 产业类型 (+ , —)
2. 相竞争的当地企业数目 (—)
3. 当地企业市场份额 (—)
4. 本项目市场份额 (+)
5. 产业的优先性 (—)
6. 项目技术领先 (+)
7. 项目对收支平衡的贡献 (+)
- 间接的“需要”决定因素:
8. 其他国籍跨国公司数目 (—)
9. 易获得非跨国公司技术 (—)
10. 公司形象 (+)
11. 符合东道国制度要求 (+)

注：正号 (+) 表示提高该项目价值，负号 (—) 表示降低项目价值。

(2) 产品政治敏感性测定

资料来源:W. Ting, Business and Technological Dynamics in Newly Industrializing Asia, Quorum Books, 1985, p, 57.

图 9—5 新兴工业化国家投资项目“需要”曲线里查德·罗宾森提出了一套产品政治敏感性测定方法，简单实用。其基本命题是，不同的产品具有不同的政治敏感性，这种敏感性取决于该产品在东道国国民经济中的地位和影响。政治敏感性低的产品的项目政治风险小，得到东道国政治鼓励的可能性也小；相反，政治敏感性高的产品的项目政治风险大，但如果符合东道国的有关政策和经济发展方针，则得到政治鼓励的可能性也大。

产品政治敏感性测定方法是根据东道国的情况，对影响产品政治敏感性的 12 项因素分别予以打分，绝对否定者给 10 分，绝对肯定者给 1 分，介于两者之间者视情况分别给予相应的分数。12 项因素累计总分最低者表示该产品政治敏感性最强，反之则表示政治敏感性最弱。此 12 项因素是：

(1) 本产品供应是否要政府慎重讨论而决定？(如糖、盐、汽油、药品、食品及公共设施用品)

(2) 是否有其他产业依赖本产品或用本产品来生产？(水泥、电力、钢铁、建筑机械及各种机械工具等)

(3) 本产品是否是社会和经济上的基本需要品？(如图书馆设备、主要药品等)

(4) 本产品对于农业生产是否很重要？(如农用工具、机械、肥料、各种谷物及种子等)

(5) 本产品是否影响东道国国防力量？(如交通工业、电讯设备等)

(6) 本产品是否必须利用当地资源才能有效生产经营？(如利用当地劳动力，技术及原料的产品)

(7) 在近期内当地是否会出现与本产品发生竞争的产业？(如各种小型或投资额少的制造业)

(8) 本产品是否与大众宣传媒介有关？(如印刷业、电视、收音机等)

(9) 本产品是否是劳务形态？

(10) 本产品的设计或使用，是否基于若干法律上的需要？

(11) 本产品对使用者是否有潜在危险？

(12) 本产品的行销是否会减少东道国的外汇？

第三节 经营机会复选

通过比较不同国家的经营环境完成了经营机会初选后，企业经常碰到的问题是发现多个国家都环境较好而经营前景佳。那么，企业决策者必须从中选择出最佳的国家展开经营项目。如果通过对各个有利润前景的国家的经营机会进行逐一评估后再从中选择出最理想的东道国，在理论上是成立的，在事实上是不可能的。其道理在第八章已讲过，一则由于时间限制，二则由于经费与人力不允许。因而需要利用某些行之有效的方法从这多人机会中迅速筛选出最佳经营机会。

与经营机会初选相比较，经营机会复选工作是深入联系初拟的经营项目进行的。这时，判断一个国家经营机会的好坏并不仅仅着眼于该国的一般经营环境，而主要是着眼于初拟的经营项目在哪个国家展开更合适。通过经营机会复选，企业就基本上选定了东道国。

下面介绍几种基本的海外经营机会评估与复选方法。

一、跨国经营评估矩阵法

跨国经营评估矩阵法是由 Y·谢提在 1970 年提出的，是一种借助于“跨国经营评估矩阵”研究国家与国家经营机会，筛去多余的经营投资机会的方法。矩阵的建立包含以下步骤：

选择要予评价的关键因素。

制定每一项因素的合格标准。

对每个经营机会较佳的国家进行环境分析。

运用一矩阵对每一国家经营机会各项要素进行逐一比较估计。

淘汰那些相对较差的经营机会。

举例：

(1) 选出销售量、利润水平、竞争地位、市场整合、所有权控制和公司形象六大因素作为关键因素。由于这一个例子只选取了六项因素，公司在实际评估海外经营机会中需要考虑的关键因素要多得多。

(2) 各项因素相应的合格标准是：

- a. 每一个海外市场应有很大的销售潜力。
- b. 每一投资项目的利润水平应至少等于或超过国内同样项目的利润水平。
- c. 每个海外市场应能提高该公司在全球的竞争地位。
- d. 每个海外市场应有助于所在区域市场营销的整合。
- e. 每个项目应是独资经营，实行充分的所有权控制。如果做不到这一点，多数股权方式只有在该项目比独资经营有更大的长期利润潜力时才能接受。
- f. 每个项目应有助于维护本公司在世界市场上作为技术领先者的形象。

(3) 在各个国家的环境分析中考虑下列因素：

a. 与市场相关的因素：

经济发展阶段经济增长潜力和经济增长率

人口增长趋势

收入水平和分配状况

经济对波动的敏感性

对外贸易和收支状况

市场结构和竞争气候
 政府对市场结构的管理
 销售系统的特点
 沟通媒介的状况
 消费者的态度和倾向
 b. 与资源相关的因素
 人口增长及其对劳动力与失业的影响
 教育体系和人力资源素质
 动力、能源和交通运输设施状况
 原材料的自给自足状况
 金融资源的可供性与成本
 劳工、材料和金融资源的相对成本
 劳工组织的结构和影响
 工人动机的文化特点
 c. 与风险相关的因素
 政府的稳定性与态度
 吸引外国投资的鼓励措施
 对外国投资的控制和限制
 所有权要求的特点和类型
 外汇控制和利润与授权费的转移
 国家对经济的控制
 政府控制和法律规定

(4) 和 (5) 建立矩阵，比较分析（见表 9—7）。

表 9—7 跨国经营评估矩阵

评估要素	相应权数(A)	海外经营的合适性				(A) × (B)
		差	一般	好	很好	
		0 1 2 3	4 5 6	7 8 9	1 0	
销售量	0.10	×				0.30
人工与材料成本	0.10	×				0.10
市场整合	0.10			×		0.90
与当地顾客的直接联系	0.10	×				0.10
竞争地位	0.15		×			0.75
利润水平	0.15	×				0.15
所有权控制	0.10			×		0.80
公司形象	0.10	×				0.10
R & D 和技术	0.05			×		0.40
其他因素	0.05		×			0.25
	1.00					3.85

注：目前最低接受率 7.50

表中每项要素的权数是由经理人员根据这些要素对公司的重要程度而给出的。重要性越高，给定的权数越大，反之亦然。每项要素的值则依该要素

的合适程度加以确定，合适程度高则给定值高，合适程度低则给定值低。每项要素的给定值乘以相应的权数得出该要素的要素指数。每一个经营机会根据其各项要素的合适程度加以评估。最后，所有的要素指数相加则得出每一经营机会的单一指数。决策者可为每一要素和整个项目分别给定一最低合格指数，用以筛选经营机会。一个因素的指数如果高出给定的相应最低合格指数，这一因素就被认为合适于计划项目而可接受；如果其指数低于相应的最低合格指数，该因素则通不过。类似地，在一个国家的整个项目指数如果高于给定的最低合格指数，该计划项目则可以接受，反之则被淘汰。在我们的例子中给定的最低合格指数为 7.50，项目评价的总指数只及其一半，该项目不可接受。值得注意的是最低合格指数依项目不同而不同，依公司不同而有异。

虽然这种方法在筛选海外经营机会中很有用，但最好是能与其他评估海外经营机会的方法结合使用，其中有些方法在下面加以介绍。

二、估计范围法

在这一方法中，经理人员主要是对特定国家特定投资项目的某些目标因素的可能范围有评估兴趣，这些目标可能是税后利润，也可能是投资报酬或项目的资金流量，或者是其他目标。要对考虑中的每一国家、每一项目或每一国家的一项目分别计算“范围”。那些不适合于可接收的估计范围的投资机会则予以剔除。对于一给定项目的估计范围可按下列程序来取得：

- (1) 选择一个海外投资项目以供分析。
- (2) 挑选出那些对该项目的利润状况有重要影响的关键变量。
- (3) 估计这些关键变量在未来的不同时期的不同值。
- (4) 估算出投资项目在未来不同时期的税后净利润值(或折现的现金流量值或投资报酬等)。
- (5) 变化关键变量的值，据以确定税后净利润(或折现的现金流量或投资报酬)对关键变量变化的敏感性。
- (6) 鉴别出那些对税后净利润(或现金流量、或投资报酬)影响最大的变量。单个变化这些变量的值和运用乐观或悲观法一起改变这些变量的值。
- (7) 获得可能产生的税后利润(或现金流量、或投资报酬)的范围。

在比较不同目标因素的估计范围中，经理们会发现有些项目在将来不同时期的税后利润(或其他目标)的变化范围很大，从很高到很低；与之相反，有些项目在将来不同时期则只有范围较窄的变化，如只有变化不大的中等利润。经理们选择哪一项目则取决于他们承担风险的愿望。愿意承担风险者可能选择可获厚利但也有可能损失惨重的项目，谨慎型的决策人则倾向于选择利润适度风险较低的项目。

三、国家吸引力—公司实力矩阵法

国家吸引力—公司实力矩阵法(简称引力实力矩阵法)是一种从企业实力和目标国家吸引力双向结合的角度评估、排列、选择海外经营机会的方法。该方法同时考察了企业内部因素和外部因素，具有较高的使用价值。其基本做法包括以下四个步骤：

- (1) 确定关键的内外因素

内部因素是企业可控制的，决定着企业实力的因素。外部因素是决定目

标国家投资行业吸引力的环境因素。

(2) 评估外部因素

在前一步所确定的外部因素的基础上，分析并评价每一项外部因素对该国吸引力的影响作用，可依每项因素对国家吸引力的影响状况判定相应的等级。共计五级：

- = 极无吸引力
- 较无吸引力
- 中一般（中）
- + 较有吸引力
- ++ 极有吸引力

图 9—6 国家吸引力评估举例

为了评估准确，可将外部因素分为两类。第一类是对同行业所有企业都有同样影响的因素。如市场规模、市场增长率、行业利润水平等。对这类因素可用对该企业的平均投资机会为判定标准。第二类是对本企业竞争对手有不同影响的因素。例如，通货膨胀影响该国货币价值，但对该货币与不同国家货币的平价关系的影响并不相同，因而对来自这些不同国家的跨国公司的影响就不同。对这类因素可以选定最重要的竞争者作为基础进行比较。例如，可将“一般”的标准定为对本企业及其最重要的竞争者有同样的影响。

对各项外部因素都判定了级别之后，就可据此画出国别形象图。图 9—6 是 A 国一企业对 B 国吸引力的评价的形象图。

在分别对不同备选东道国的外部因素进行了等级判定之后，就需要在此基础上确定并比较不同国家的吸引力。有两种方法可供采用。

方法之一，加权评分法。其做法是：首先，主观确认每项因素对国家吸引力的影响程度，并据此赋予每项因素以相应的权数；接下来再将每项因素所评定的等级分数（在 1—5 范围之内）乘以相应权数，即得出该因素对该国吸引力的加权影响力指数；最后汇总所有评估因素的指数值，即得出该国吸引力总指数（参见表 9—8。将各国的总指数相比，就可看出各国吸引力的大小。该方法的优点是简单易用，缺点是有些因素的影响很微妙，有些因素的影响作用又仁者见仁，智者见智，给予简单加权会导致评估偏差。

方法之二，集体意见法。根据这种方法，经理们首先深入分析每项因素，再公开讨论每项因素的影响程度并据以排列各因素的轻重顺序，最后根据大家一致赞同的意见将有关国家直接吸引力进行高、中、低分类。此方法的优点在于吸取了大家的意见，避免了个人看法的偏差，并将企业对环境的策略反应方式纳入了分析之中。

表 9—8 用加权评分法评估国家吸引力举例

吸引力因素	权数 ^a	等级 ^b	加权积分
市场规模	0.15	4	0.60
市场增长率	0.12	3	0.36
定价	0.05	3	0.15
市场多样化	0.05	2	0.10
竞争结构	0.05	3	0.15
行业利润水平	0.20	3	0.60
技术角色	0.05	4	0.20
通货膨胀	0.05	2	0.10
商业周期	0.05	2	0.10
消费者金融	0.01	5	0.50
能源影响	0.08	4	0.32
社会因素	行	4	—
自然环境因素	行	4	—
法律因素	行	4	—
人力因素	<u>0.05</u>	4	<u>0.20</u>
	1.00		3.38

说明： 有些关键因素按行/否判断。

1 代表极无吸引力，5 代表有吸引力。

（3）评估内部因素

内部因素评估与外部因素评估在做法上相似，也是将多项因素在五级范围内判定等级：

= 严重竞争劣势

— 一般竞争劣势

中 竞争地位相同

十 一般竞争优势

+ + 极大竞争优势

判定的标准是选取一个主要竞争者作对比系。如果同时有几个主要竞争者，则要分别做出几套与其中每个竞争者相对比的评价方案。如果恰巧有一个竞争者在所评估的多项因素方面都胜过本企业，则不可选择该竞争企业作对比系，因为这样只会使本企业处处露拙，而放弃了可行的投资经营机会。图 9—7 是一个企业实力评估举例，结果显示本企业在特定国家的综合经营实力居中。

图 9—7 企业实力评估举例

此步骤的工作是分别针对不同备选东道国的情况作出的，有多少备选东道国，就至少要相应有多少套企业实力评估结论。

（4）绘制引力实力矩阵图并作策略分析

在完成了上述工作之后，即可根据第二步和第三步的结论绘制国家吸引力—企业实力矩阵图（国家定位组合矩阵）。图 18—2 是一个尚未标进各有关国家和企业相应实力状况的矩阵图。企业应尽可能地选择出现在该图左上角

中的那些国家来展开经营活动，特别是投资活动。在这里，国家吸引力最高，且本企业利用这里的机会的竞争能力最佳。在左下角，国家吸引力也高，但本企业在这里的竞争实力弱，如缺乏对路的产品。如果不需要支出大量

资金的话，企业也可以改进弱势，在此取得更大的支配地位。否则，则考虑撤资（减少其投资）或与拥有补充优势的企业进行合资经营。企业通常不能对右下区域投资，应该执行的是撤资。可以通过尽可能地抽出资金收获收入，对折旧资产不予重置。对外授权依然可做，因为不需投资却可带来收入。其他区域属边际区域，企业如果打算进入其中某一国家，则必须有选择地分析这些情形，以确定采取何种途径展开跨国经营。

案例 东日产业

(一) 分析对象国家的选定

1981 年，韩国的铜冶炼会社——东日闰业为了保证原料的长期稳定供给，决定在海外进行铜矿的开发进口，并投入了投资对象国家的选定工作。

资源的禀赋是资源开发的前提，所以首先选定了澳大利亚、秘鲁、墨西哥、菲律宾、加拿大、智利、扎伊尔等七个国家为投资侯选对象。

(二) 分析对象国家的现状

下面我们根据表 1 中所列举的 11 项环境要素来考察上述七国的状况。

(1) 政治稳定性

澳大利亚作为英联邦的一员，一直保持着年阁负责制。1975 年 12 月自由国民地方党的联合政权复活，在外交上来取亲美政策。

表 1 投资国环境分析要素

(1) 政治稳定性	(7) 经济开发政策
(2) 当地筹资的可能性	(8) 基础设施
(3) 通货膨胀	(9) 免税进口
(4) 资金回收的可能性	(10) 对外资的限制
(5) 外汇管制	(11) 劳动力
(6) 税收优惠	

在秘鲁，1986 年 10 月的军事革命诞生了现在的政权；1975 年 8 月的不流血政变只不过是一次领导人的轻易交替。最近，因物价上涨措施而怀有不满的人们掀起了暴动，使全国宣布了非常措施。现任总统贝尔木戴斯宣布要实施总统选举，向民主政权发展。秘鲁在 1968 年军事革命后虽然一直推行不结盟的中立外交路线，但是。现任总统把重点放在美洲大陆，特别是拉丁美洲，并在保持同第三世界反非结盟各国关系的同时，执行着立足民族主权的独立外交政策。

墨西哥自独立以来虽然目长期动乱而一直处于不稳定的状态，但是，1934 年以后政局得到了稳定。目前，它作为中南美政治最稳定的发展中国家，外交上执行着亲西方路线。

在菲律宾，虽然目前马科斯总统通过戒严维持着独裁统治，但是，天主教与知识分子的反抗十分严重。政体是两党制，没有理念上的对立。现在，在戒严令下，马科斯体制得以稳定，同时，作为政治性问题，民达那吾地区的伊斯兰教纠纷也得到了重视。

加拿大实施联邦制度，实行年阁负责制。1974 年第三届自由党内阁出台。1976 年 11 月在法国血统的加拿大人居住中心魁北克省诞生了宣称独立、与联邦政府分离的魁北党新政权。但是，魁北党的胜利并不意味着立刻从联邦中的分离与独立，它是在逐渐实施着争取最终独立的政策。

智利作为立宪共和国，是总统中心制。目前国家最高统治权由皮诺采特总统和四人军事评议会掌握着。在政界和部分社会阶层中，正出现反政府倾向。1977 年末，矿工及港口装卸工人罢工，并通过对政府的人权及经济政策的谴责决议案，而且美国又支持这一举动，因此，现政府面临着很大的内

外考验。

扎伊尔作为军政、民政的混合政体，是总统中心制。现任总统蒙布托创建的 MPR 党是唯一政党。他虽然一直以强有力的统治来谋求国内的稳定，但是，以前卡汤卡军为核心的 5,000 多名军人最近从安哥拉进攻，再次成了纠纷的焦点。对外，扎伊尔执行不结盟的中立外交路线。

（2）当地筹资的可能性

在澳大利亚，可从当地金融市场筹措资金，但政府更希望通过发行股票的方式来筹措。

在秘鲁，政府虽然禁止外国企业在当地筹措资金，但却认可借入短期资金及不超过 3 年的中期资金。

墨西哥政府虽然把通过证券及金融机构融资的管理权限定给了财政部和中央银行，但当地贷款利率高，信用制度不完备。所以，外资企业多依靠保留利润和母公司汇款再投资。

在菲律宾，51% 以上的外资企业是投资鼓励法和出口鼓励法的对象登记企业，其借入资金对自有资本的比率不得超过 60：40。

加拿大没有这方面的限制。

智利正在经受着慢性资金不足的煎熬，加之高利率，所以，在当地筹措资金极其困难。

扎伊尔根据投资法优待外资企业，并有五家外资银行。

（3）通货膨胀

如果为了观察各国通货膨胀率而把 1973～1977 年的消费物价指数做一下比较的话，年平均比率，澳大利亚为 16.9%，秘鲁为 41.7%，墨西哥为 29.0%，菲律宾为 16.5%，加拿大为 9.9%，智利为 33.0%，扎伊尔为 25.4%。

（4）资金收回的可能性

在澳大利亚，外资企业利润、红利、授权收入的汇出，只要有准备银行的许可即可。对于汇出款的课税采用付方课税的办法。适用税率是红利为 30%，利润 10%，授权收入 42.5%。

秘鲁把利润汇出的限度从注册资本的 14% 以内提高到 20%。在墨西哥，投资本金的偿还、授权收入与薪金的汇出等对外汇款完全自由。在菲律宾，政府认定本金及利润金额为投资外汇，对外汇出时，要与外汇汇率换算后方可汇出。加拿大对于资金收回没有什么特别的限制。在智利，纯利润及引进后经过 3 年的资金可以无限制地向海外汇出，同时也可以进行利润的再投资。在扎伊尔，对于外国人被雇用者的薪金汇出，允许外汇汇出到纯所得的 50%。另外还保障红利和本金的汇出。但是，由于目前稳定化计划的实施，实际上出现了许多困难。

（5）外汇管制

澳大利亚作为 IMF 的成员国实行管理浮动汇率制，只是资本流动需要得到批准。秘鲁实行政府集中管理的制度，对于民间进口，个别地按比例收取外汇。墨西哥自 1946 年成为 IMF 会员国以来虽然不实行外汇管制，但 1976 年比索汇价下跌后曾一度限制外汇，不过立刻又恢复了自由兑换。菲律宾作为 IMF 的成员国，对于 2 万美元以上的机械设备类资本品进口全部实行延期付款。加拿大虽然没有外汇限制，但对授权费有限制。智利实行中央银行集中管理制，为控制进口而严格外汇管理，大部分实行信用证往来，也是 IMF

成员国，扎伊尔大幅度地增加不要求进口许可证的商品项目，缓和外汇管理，促进实施外汇自由化。

（6）税收优惠

澳大利亚没有只以外资企业为对象的减税制度。

在秘鲁，当制造业企业把利润用于再投资或增资的时候，公司所得税的减免比率随行业而变化；此外，还有贷款利息的优待、以地区开发计划为准的进口关税及所得税的减免与加速折旧的优惠制度。

在墨西哥，国内资本占 50% 以上的企业，当国产化比率达到 60% 以上时，可依照行业与地区的不同给予 5 ~ 10 年的所得税、进口税和货物流通税的减免。

在菲律宾，如果是投资领域的话，所得税及 10 年年产生的纯损失可从应税所得额中扣除；此外还有加速折旧制度等各方面的税收优惠。

加拿大没有只对外资企业的特别减免税措施。

在智利，由于不区分外资与年贵，所以，对于外资没有特别的税收减免措施。

在扎伊尔，公司建立后增资时，实行减免税措施；新建项目在 5 年间免征营业税；设施扩建及现代化投资时，5 年年对申报利润免征营业税、不动产税。另外，如果有特别协定的话，在一般优惠制度上还可考虑例外的特惠。

（7）经济开发政策

澳大利亚目前推行稳定与协调的资源开发政策，促进以农产品贸易自由化等为主的出口贸易与工业化，同时还促进经济基础结构的整合和依靠大型成套设备的地区开发。虽然国家的综合计划和个别产业成套设备贮备计划不复存在，但却有地区统一计划。

在秘鲁，所得增长政策于 1976 年末结束，但 1975 ~ 1978 年的国家开发计划尚在实施中。秘鲁对矿产品出口提供优惠政策，并以建设公正的社会为目标，进行着生产部门的有效开发、人力资源的开发和恢复资源主权的斗争。秘鲁执行着独立自主的对外政策。1976 年 9 月小幅度地降低了汇率。

墨西哥政府为振兴出口和出口工业而与产业界和劳工界的代表共同调整了政策，并在为低所得阶层而努力稳定物价。1972 ~ 1980 年，GDP 年增长目标为 7 ~ 8%，年就业增长目标为 3.4%，同时还包括所得分配的公正化、教育及社会福利的实施等目标。

菲律宾正在推行土地革命和消除地区收入差的工作，同时还在促进进口替代工业的支展和出口贸易的增长。菲律宾的四年开发计划正在实施中，它的 GNP 年均增长目标为 7%，同时还包括增加就业、所得分配公正化、物价水平的稳定及国际收支的稳定等各项目标。

加拿大实施稳定的高速增长政策，正在向年平均增长 5.5 ~ 6% 的目标发展，采取降低外资比率、实现加拿大化的政策。在实施中，以办调的资源开发为目标的能源自主政策也在实施中，虽然没有综合性的经济计划，但却有消除地区差别、实现公正分配的目标。特别是大西洋沿岸的欠开发地区正在成为开发重点。

智利现有目标是实现经济的持续高速增长、消除社会分配不公，减少对外依赖、强化国家安全保障；谋求生产资源的有效利用、积累与投资的增加、人力资源素质的提高、适用技术的使用：重点投资领域是矿业、住宅建设和制造业。

在扎伊尔，由于世界性的不景气和一次产品价格的下跌，对矿物资源的开发投资正处于沉滞状态。受安哥拉内战的影响，财政与经济一片混乱。因此，政府部门正在参与经济活动，计划使年平均经济增长率保持 6%。重点工作是：农业增产、矿业的开发。运输及地区的开发。

（8）基础结构

澳大利亚总面积为 769 万平方公里，与公路延长长度的比率为 11.5%，与铁路的比率为 0.52%；海运能力及港口的吞吐能力分别为 139 万 MT 和 227 万 MT，人均消费能源 80.0MT（煤炭换算值）。每 1,000 人拥有电话数为 377 台。

秘鲁总面积 129 万平方公里，与公路延长长度的比率为 3.94%，铁路的比率为 0.19%；海运能力及港口吞吐能力分别为 99 万 MT 和 18 万 MT。人均消费电力 10.0MT（煤炭换算值）。每 1,000 人拥有电话数为 21 台。

墨西哥总面积为 197 万平方公里，与公路长度的比率为 8.89%，与铁路比率 1.18%。海运及港口吞吐能力分别为 117 万 MT 和 78 万 MT，人均消费能源 73.7MT（煤炭换算值）。每 1,000 人拥有电话数为 45 台。

菲律宾总面积为万平方公里，总面积与公路及铁路长度的比率分别为 31.0% 和 0.33%。海运及港口吞吐能力分别为 108 万 MT 和 25 万 MT。人均消费能源 12.8MT（煤炭换算值），每 1,000 人拥有电话数为 45 台。

加拿大总面积为 998 万平方公里，总面积与公路及铁路长度的比率分别为 8.40% 和 0.27%。海运及港口吞吐能力分别为 854 万 MT 和 532 万 MT。人均消费能源 220.65MT（煤炭换算值）。每 1,000 人拥有电话数为 550 台。

智利总面积为 76 万平方公里，总面积与道路及铁路长度的比率分别为 8.42% 和 1.23%。海运及港口吞吐能力分别为 83 万 MT 和 52 万 MT。人均消费能源 13.72MT（煤炭换算值）。每 1,000 人拥有电话数为 43 台。

扎伊尔总面积为 235 万平方公里，总面积与道路及铁路长度的比率分别为 5.00% 和 0.11%。海运及港口吞吐能力分别为 4 万 MT 和 5 万 MT。人均消费能源 1.83MT（煤炭换算值）。每 1,000 人拥有电话数为 1 台。

（9）免税时口制度

澳大利亚和智利没有这种制度

秘鲁对于与国货有竞争的进口产品课以重税；对于原材料和资本品的进口予以优惠，即根据行业和地区而变动减免税率。

在墨西哥，除了联邦地区、蒙特雷地区、瓜达拉哈拉地区外，要在其他地区从事产业活动的企业，可根据生产活动内容和对产业发展的贡献程度，在进口原材料、零配件及机械设备时享受减免 50~100% 进口关税的优惠。

在菲律宾，企业从注册登记之日起，7 年内可以免交机械设备的进口关税及补偿税。但是，在取得所有权之日起的 5 年之内销售处理或转让财产时，要支付相当于免税额 2 倍的税金。

加拿大允许机械类的免税进口。

在扎伊尔，新建投资和扩建投资所需要的设备、器材、机械等可以免交进口税及货物流通税，但仅限于进口国内不能生产的资本品。

（10）对外资的限制

澳大利亚和秘鲁允许外国人对矿产业的投资比率在 50% 以下；虽然墨西哥允许外国人对矿业投资比率最高为 49%，但外资审议委员会却拥有广泛的权限，可以灵活运用，因此，符合国家利益的情况下，外国人投资占 100%

也是可能的。

在菲律宾，外国人在投资部门的投资比率要在 40% 以下，在开发型企业的投资比率可以达到 100%，但在其他领域不得超过 30%。

加拿大允许外国人 50% 以下的所有权。

智利虽然原则上允许外资所有权可达 100%，但临到具体合同时，每件事都要依外资委员会的判断而定。

扎伊尔虽然没有明文规定，但是，如果比率不在 60% 以下，实际上得不到认可。

（11）劳动力

澳大利亚总人口 1,350 万，其中，就业人口 480 万。初等教育入学率为 10.5%，高等教育人数为 1，占总人口的 1.54%。周工作时间为 39.9 小时；周平均工资为 189 美元，每小时平均工资为 4.47 美元。约有 57% 的企业拥有工会，虽然罢工较多，但是实行着强制仲裁制。

秘鲁总人口 1,587 万，就业人口 387 万。初等教育入学率 13.2%；高等教育人数 16 万，占总人口的比率为 1.00%。周工作时间 48 小时，大学毕业生初任工作工资每月为 115.05 美元，平均每小时工资为 0.6 美元。工会实行自由入会制，劳资协议会进行干预，20 日以内不能解决的问题，由劳动部直接介入加以解决。

墨西哥总人口 6,015 万，其中，就业人口为 1,660 万。初等教育入学率为 10.7%；高等教育人数 41 万名，占总人口的比率为 0.68%。周工作时间 44.7 小时，周工资平均为 24.42 美元，每小时平均工资 0.53 美元。工会的组织比率是 35%；劳资关系比较协调，政府的个人和努力也很奏效。

菲律宾总人口 4,251 万，就业人口 1,377 万。初等教育入学率 11.0%；高等教育人口 68 万名，是总人口的 1.59%。周工作时间小时，每小时平均工资 0.53 美元。工会组织比率为 25%。

加拿大的总人口为 2,283 万，就业人口为 914 万。初等教育的入学率为 10.2%；高等教育人数 69.2 万。周工作时间 38.6 小时，每小时平均工资为 5.44 美元。工会的组织比率 30%，劳资纠纷较多。

智利总人口 1,025 万，就业人口为 295 万。初等教育的入学率为 11.1%；高等教育人数 13 万，占总人口的比率为 1.24%。周工作时间为 48 小时；通过与工会的协商来决定劳动条件，并实行经营参与制。

扎伊尔总人口 2.490 万，就业人口 631 万。初等教育入学率为 11.6%；高等教育人数 1.6 万，占总人口的 0.06%。周工作时间 48 小时。

（三）对象国家的环境分析

（1）国别环境分析

从第一阶段对各国现状分析来看，扎伊尔的政局稳定性和企业国有化政策方面是成问题的。这是因为扎伊尔目前尚没有完全结束内战状态，加之推行过分的企业国有化政策，致使国内经济一片混乱。政府虽然采取了重新使企业恢复原状态的措施，但是，这些做法已使扎伊尔失去了信誉。

智利在 1973 年至 1977 年间出现了严重的通货膨胀，国民经济秩序遭到破坏，出现了极为严重的混乱。另外，智利在对外资企业方面，既没有特别税收优惠制度，也没有资本品免税进口制度。智利关于保存环境的舆论在形成高潮，并制定了环境保护规定，出现了采用处罚的可能性。

（2）因素别分析

除了上述作为有问题地区而指出的智利和扎伊尔之外，在第二阶段，我们想以其余的国家为对象进行一下环境分析。

在政治的稳定性上，澳大利亚、墨西哥、加拿大长期稳定；菲律宾目前依赖马科斯总统的统治而维持看稳定；秘鲁虽然内部宣布了非常局势的混乱状态，但政府控制着局势。

在当地金融使用可能性方面，澳大利亚和加拿大允许通过公开股票市场筹措资金；但在墨西哥和菲律宾只能靠母公司的资金汇出和有限的金融。秘鲁虽然禁止外商在国内筹集资金，但却允许借入短期资金和不超过 3 年期的中期资金。

年平均通货膨胀率方面，秘鲁和墨西哥最高，澳大利亚和菲律宾居中等水平，加拿大最低，为 9.9%。

资金回收可能性方面，澳大利亚、墨西哥、加拿大无限制；在菲律宾，本金和利润可全额汇出；秘鲁将利润汇出的限度限制在注册资本的 20% 范围内。

在外汇管制上，墨西哥和加拿大是自由汇克制；在澳大利亚，资本流动等则要得到批准；菲律宾和秘鲁实行着非常严格的外汇管制制度。

澳大利亚和加拿大没有税收方面的优惠，但秘鲁、墨西哥、菲律宾却赋予外商 5 年间免征各种税收的优惠。

在经济开发政策上，澳大利亚、加拿大、秘鲁推行稳定协调的资源开发政策，而菲律宾和墨西哥则不实行这一部门的开发政策。

从基础结构看，加拿大、澳大利亚、墨西哥的情况良好，菲律宾和秘鲁情况不佳。

就免税进口制度来讲，澳大利亚和秘鲁没有；加拿大和墨西哥对特定机械和部门实施少量的免税制度；菲律宾允许新建企业和设备更新有少量的免税进口。

在外国人所有权的比率方面，菲律宾、墨西哥、加拿大允许不足 50% 的外资所有比率；澳大利亚和秘鲁允许外资比率最高可达 50%。

劳动力方面是菲律宾、墨西哥和秘鲁的条件有利，加拿大和澳大利亚平均工资高，条件不利。

思考与讨论

根据上述资料，哪个国家能成为最有利的投资候选对象？

如果变换行业的话（例如，建筑业、一般制造业、服务业），投资候选国的先后顺序能有变动吗？

在上面没有出现的要素中，还有应该重点考虑的要素吗？

第十章 海外投资项目评估

第一节 海外投资项目评估角度

海外投资项目可以从三个不同角度加以评估：

- (1) 项目的角度(子公司角度)；
- (2) 母公司的角度；
- (3) 跨国公司整体系统的角度。

在一般情况下，对于同一个海外投资项目从不同角度加以评估所得出的结论有一定出入，有时甚至相互矛盾。其根本原因在于项目自身的现金流量和该项目对母公司或公司体系的现金流量是不一致的。

影响母子公司现金流量差异的原因主要有：

第一，税负水平差异。国际税收十分复杂，仅就所得税而言，不仅各国税率高低不等，而且各国对应税所得额的定义也不完全相同——各国对公司所得税的征税范围以及对决定应税所得额的各项要素诸如折旧、资产估价、存货等的计算规定不同，这导致各国税负水平有差异。海外子公司既须向东道国政府缴纳各项税款，母公司对于子公司汇回本国利润也负有向本国政府纳税的义务，在两国税负不一样的情况下，海外投资项目对于公司的现金流量与对母公司的现金流量就会出现差异。例如，当东道国税率低于本国时，即使两国签订有避免双重课税协定，本国政府仍需对于公司汇回利润按两国税率差幅课以相应的税款。这样，从子公司的角度，项目可能是可行的，但从母公司角度就不一定可行。

第二，汇率变动。从子公司汇回母公司的利润通常要兑换成图 10—1 国际利润流量

本国货币，因而母公司收到的实际金额取决于当时市场上的即期汇率。但从子公司的角度看，项目的现金流量就不必转换成以母国货币表示的现金流量，项目的可行性也就不受汇率变动的影响。

第三，对母公司的费用支付。海外子公司通常要向母公司支付一定的管理费、授权费(Royalties)、贷款利息等费用。这些构成子公司的成本，却构成母公司的收入。同时，如果母公司以抬高的转移价格向子公司提供材料与配件，则增加了子公司的成本，间接扩大了母公司的收入。

第四，利润汇出限制。在子公司利润汇出受到东道国外汇管制的情况下，从母公司角度来看，只有可汇出利润部分才是有意义的，不管该部分利润是否实际汇出都是如此。但考察项目本身的现金流量时则不考虑利润汇出因素。

第五，冻结资金。如果遭到冻结或因其他原因而难以动用的资金能用于海外投资，那么，母公司角度的投资成本就低于当地项目建设成本。母公司从海外投资解冻利用冻结资金的受益额度等于该项资金的面值与其他途径利用该项资金时的现值之差。因此，从母公司的角度看，该项受益应从投资项目的资金成本中予以扣除。例如，当海外被冻结资金除了用于此项投资而没有别的办法可解冻时，解冻资金的全部价值应从项目成本中予以扣除。而当解冻资金只有一半能回到母公司手中时，该解冻资金价值的一半应从项目成本中予以扣除。

第六，对姊妹公司销售额的影响。从某一海外投资项目自身角度看，该

项投资所产生的全部现金流量都是相关的。但是，工厂通常建在以前就有销售业务的国家。如果母公司或其他子公司向项目所在国出口产品，则跨国公司利润增量部分才是相关的。因此，从母公司角度或跨国公司整体角度看，必须从该项目中扣除其他途径可带来的收入，以考虑姊妹公司之间的依赖或协同作用。

在以上诸多因素或其他类似因素的作用之下，某一海外投资项目的现金流量与该项目对母公司的现金流量通常存在差异，从不同角度所看到的效益状况也不一致，这就涉及到海外投资项目评估角度问题：究竟是站到项目自身角度、母公司角度还是跨国公司整体系统的角度来考察和取舍海外投资项目方案？

为了方便而有效地进行海外投资项目评估，可采用四步分析法：

第一步，从子公司角度计算项目现金流量。此时，假定该项目是一个完全独立的项目，在考虑汇率因素、财务费用因素和风险因素的基础上，分析项目的估计收入与支出。

第二步，将对项目的考察从海外子公司的角度转移到母公司的角度，包括子公司资金和收入在什么时间，以什么方式、有多大的数量可以转移到母公司；这种转移会遇到哪些税收和额外支出等。

第三步，考察该项目对整个公司体系（包括母公司和其他子公司）的间接收益与成本的影响以及其他正向效应与逆向效应。例如，项目投产是否形成对母公司材料需求的增加，是否挤占母公司原有海外市场等。

第四步，对多个初选方案进行比较，从中选择出最佳方案。选择标准通常是项目以投资报酬形式带给整个公司系统的净增现金流量是否最大。其理由是，跨国公司的整体战略与目标是最为重要的，统帅和指导着公司内的各项投资与经营活动。由于母公司的战略与目标通常就是跨国公司的整体战略与目标，故以上标准也是母公司选择海外投资项目的标准。

跨国公司组织体制互不一致，存在母国中心与子公司中心之别。采取后一种组织的公司评价海外投资项目的标准可能倾向于项目给子公司带来的现金流量是否最大。其理由是于公司是国际投资项目的管理者和组织者，同时它又构成母公司的一个组成部分，对于公司可行的项目，对跨国公司来说也必定可行。

可见，选择海外投资项目的标准取决于公司战略与组织特征。当从母公司角度和子公司角度评价结论有出入时，海外投资项目的选择就依各个企业具体情况而确定。作为一般规律，处于跨国经营早期发展阶段的企业和母国中心的企业以母公司的标准作为选择项目的首要标准，同时考虑项目自身的效益。

因此，在海外投资项目评估中，针对每一个项目的基本分析都要从不同的角度各做一套，特别是既要做一套从项目本身考虑的现金流量分析和投资预算编制分析，还要做一套立足于母公司的现金流量分析和资本预算分析。前一套分析以东道国货币为单位加以计算，后一套则以母国货币为单位加以计算。

第二节 海外投资项目评估方法

海外投资项目评估方法与国内投资项目评估方法在本质上是是一致的。相异之处不在于方法而在于内容，即在于在分析中加进对影响海外投资项目现金流量的特殊因素和风险因素的考察，因而在实践中一般采取对国内评估方法加以调整的办法来进行。

一、净现值法与内部报酬率法

评估投资项目的各种方法中，净现值法和内部报酬率法因其考虑货币时间价值因素而得到广泛应用。

1、净现值法

将投资项目执行其内逐年发生的预期税后现金流入和流出的差额，按预定的折现率予以折现汇总所得到的价值就是该项目的净现值（Net Present Value—NPV）。其计算公式为：其中：

$$NPV = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{X_i}{(1+K_0)^i}$$

NPV——投资项目的净现值

I_0 ——初始投资额

X_i ——第 i 年末的净现金流入

K_0 ——折现率，即投资的最低应得收益率

n ——投资项目预计执行期（寿命）

计算投资项目净现值的折现率一般选定为资本的加权平均成本，即这些资金另作它用时的价值。如果净现值为正数，则执行或考虑执行该项目；如果净现值为负数，则淘汰该项目。

由于投资项目净现值的大小是所取折现率的函数，因而在其他条件不变的情况下，某一投资项目的取舍则取决于折现率的高低。当折现率为零时，项目净现值等于各年末折现净流入的代数和减去初始投资支出后的数额（即 $-I_0 + \sum_{i=1}^n X_i$ ）。随着折现率的不断提高，净现值则不断降低，这是由于随着折现率的每一提高，正现金流量的现值依次降低，而初始投资支出维持不变。只有当折现率小于 R 时，净现值才为正数（见图 10—2）。

图 10—2 折现率与净现值的关系

2、内部报酬率法

内部报酬率又称为内部收益率（Internal Rate of Return—IRR），是使投资项目净流入现值等于初始投资额的折现率，亦即使项目净现值为零的折现率，即下式中的 R ：

$$\sum_{i=1}^n \frac{X_i}{(1+R)^i} - I_0 = 0$$

在实际计算中，一般采取“试误法”来求得项目的内部收益率：在计算出了项目现金流量和初始投资支出后，随机选择一个折现率并用以计算项目的净现值。如果此净现值为正数，则逐渐选择大一些的折现率并计算新的净

现值，直至净现值为零；而如果此净现值为负数，则逐渐选择小一些的折现率并计算新的净现值，直到净现值为零；而如果上述计算最后只得出了分别为正数和负数的净现值，则使净现值为零的内部报酬率可用以下公式求得：

$$R = K_1 + \frac{PV(K_2 - K_1)}{PV + NV}$$

其中：

R——内部报酬率

PV——低折现率 K_1 时的净现值（正数）

NV——高折现率 K_2 时的净现值（负数）

使用内部报酬率法时，选择项目的标准是：如果内部报酬率 R 大于最低应得收益率 K_0 ，则接受或考虑接受该项目；如果 R 小于 K_0 ，则否决该项目。

二、调整现值法

在海外投资项目评估中，通常根据项目的具体情况并结合母公司投资目标特点而采用对国内投资项目评估方法加以某些调整或改进的办法来进行。在各种调整评估方法中，使用较多的是调整现值法（Adjusted Present Value—APV）。这种方法的显著特点是“分而克之”，即对于每种特殊情况分别予以考虑。

1、税收因素

由于只有税后现金流量才有实际意义，因而必需确定外国来源利润应缴纳哪些税收，又何时缴纳？如前所述，实际纳税是下列因素的函数：利润汇回时间（马上汇回还是再投资）、汇回形式（红利、贷款偿付、转移价格等）、外国所得税率、是否存在预提税、本国与东道国有无税收协定、外国税额抵免状况等。

由于计算实际返回给母公司的税后现金流量很复杂，在计算海外投资的纳税义务时可采取一种较为简便的保守假设法：

首先，每年实际汇回利润取最大的量；

其次，对适用的税率取母国和东道国税率最高者；

再次，以管理费、专利权使用费和授权费等形式返回给母公司的资金按最高可能水平计算，以设定该投资项目最大可实现现金流量。

2、资本成本

资本成本是一个投资项目为了被一个公司接受而必须产生的最低收益率（即应得收益率），在项目评估中，这一收益率即为折现率。在对外投资中，实际应得收益率为政治与汇率风险调整后的资本成本。

在投资项目同时由产权资本和债务资本融资的情况下，折现率由资本加权平均成本所决定。资本加权平均成本公式为：

$$K_0 = \frac{S}{B+S} \times K_e + \frac{B}{B+S} \times K_t$$

其中：

K_0 ——资本加权平均成本

K_e ——税后产权资本成本

K_t ——税后债务资本成本

B——项目债务资本的市场价值

S——项目产权资本的市场价值

从上式可以看出，关键在于对产权资本成本（ K_e ）和债务资本成本（ K_t ）的估计。

产权资本成本有两种估计方法，一是利用股息资本化模型；二是利用资本资产定价模型。

根据股息资本化模型，产权资本成本由股息与股票市场价格的比例所决定，即：

$$K_e = \frac{D_1}{P_0} + g$$

其中：

D_1 ——第一年预期股息

P_0 ——股票现行价格

g ——股息预期年平均增长率

根据资本资产定价模型，产权资本成本可通过以下公式求得：

$$K_e = R_f + \beta_i [E(R_m) - R_f]$$

其中：

R_f ——无风险资产收益率，通常选定为短期政府债券利率

$E(R_m)$ ——由市场上所有有价证券构成的组合的预期收益率

β_i ——企业的相对风险程度

而税后债务资本成本则可以通过下列公式先求得税前债务资本成本（ K_d ）：

$$P = \sum_{i=1}^n \frac{I_i}{(1+K_d)^i} + \frac{P_n}{(1+K_d)^n}$$

其中：

P ——债务的市场价格

P_n ——债务本金

I_i ——第 i 年的利息支付额

n ——债务年限

K_d ——债务资本成本

然后再计算税后债务资本成本（ K_t ）：

$$K_t = K_d (1 - T)$$

其中：

T ——边际税率

在评价海外投资项目中，由于资本来源结构与国内不同，因而折现率的确定成为投资决策的关键问题之一。即海外投资项目的收益率是否应高于或低于可比的国内投资项目？财务理论对此至今尚无定论。但通常认为，在国际证券投资存在障碍的情况下，海外投资企业特别是跨国公司可接受低于单个国别项目的收益率，这是因为它们有条件进行投资多样化，因而金融市场的这些缺陷的净效应使跨国公司能承担那些在其他条件下无吸引力的投资项目。

在海外投资项目评估实践中，折现率的确定除了要考虑税收、企业规模和风险因素外，通常还要考虑资本可获得程度和市场分割状况的影响。

国内企业的资本可获得程度是由国内资本市场的供给与需求状况所决定的。国内企业按其最佳资本结构筹措资金，但由于筹措范围仅限于国内，故当筹资的绝对额超过一定水平时，边际资本成本会上升。但跨国公司的资金来源不限于某一国内市场，它们除可以在母国市场筹资外，还可在东道国资本市场和国际资本市场筹资，这既可使跨国公司在资本结构不变的条件下筹资能力得到提高，也可使筹资成本低于国内筹资成本。

造成资本市场分割的因素主要来自三个方面，一是政府管制。如税收政策、外汇管制、资本自由流动的和对国内证券市场正常运行的干预；二是由信息障碍和投资者对证券市场和金融机构的熟悉程度所造成的投资者的偏见；三是由交易成本、财务风险、外汇风险和政治风险所造成的市场不完全性。这些因素的消除有利于各国资本市场互为联系成一体。在分割市场上筹资的成本将高于在一体化市场上筹资的成本。

3、汇率

在海外投资项目评估中，必须考虑汇率的高低及其变动的不确定性对项目现金流量的影响，特别是从母公司回收资金的角度。

在某些情况下，项目现金流量分析可以东道国货币或投资国货币作为基础货币来进行。这种方法可以避免货币转换中所必须考虑的汇率问题，但却忽略了汇率风险对现金流量特别是对母公司现金流量的影响，进一步而言，既然外国收入的汇回是多数企业的基本投资目标，因而将东道国货币现金流量转换成本国货币现金流量才能吻合公司的目标。

如果在项目评估中考虑汇率因素，可供转换的汇率大致有官方汇率、影子汇率和黑市汇率。

使用官方汇率通常最为简单。当然，有些国家实行多种汇率制度，几个官方汇率共存，这就需作具体分析与选择。同时，对于许多货币疲软的国家而言，选用现行汇率则会忽略货币贬值的实际可能。在这种情况下，可使用平均汇率，即将东道国一定时期内的汇率加以平均。

有时可使用远期汇率。考虑到海外投资项目通常要执行十年以上，用远期汇率进行项目现金流量的转换分析比用现行汇率更为准确。但在实践中，使用远期汇率有很大困难，这主要是由于许多货币根本就没有远期汇率。同时，许多远期市场都不超过一年。在这些情况下，就不存在使用远期汇率的可能。即使在较长期限的远期汇率存在的情况下，这些汇率也往往不能准确反映货币市场的长期结构不确定性。

对于钉住货币和严格外汇限制的国家而言，官方汇率通常不能反映该货币的真实市场价值，要么对本地通货估值过高（特别是那些有外贸赤字的国家）；要么对本地通货估值过低（主要是有贸易盈余的国家）。这主要是通过贬值和升值而进行的货币调整通常滞后于市场。在这种情况下，可使用影子汇率。影子汇率是一种假定的汇率，基于货币在公开的中场上自由交易，不受任何外汇限制的假设而计算。

在实行钉住货币和严格外汇限制的国家，也可以在评估转换中利用黑市汇率。黑市是不合法的，但却基本上是一个非限制性市场，其汇率基本由供求关系所决定。在政治不稳定的国家，黑市汇率包含了政治风险补偿。黑市汇率从通货的角度反应了该国居民对该国政治与经济的信心，因而在本质上

是政治与经济风险调整汇率。

在实行钉住货币、存在贸易赤字、严格外汇管制、政治不稳定的发展中国家，单位当地货币的官方汇率、影子汇率与黑市汇率的关系为：

官方汇率 > 影子汇率 > 黑市汇率

第三节 海外投资项目对母公司现金流量综合分析

一、计算公式

综合以上各部分的分析，海外投资项目对母公司的调整净现值在一般情况下为：

海外投资项目	(1) 初始投	(2) 项目解	(3) 合法汇回	(4) 折旧	(5) 借款能
--------	------------	------------	-------------	-----------	------------

调整净现值=资出+冻资金+现金流+省税+力省税
 (ANPC) 现值 现值 现值 现值 现值
 (6) (7) (8) (9)
 优惠货 其他 其他汇 剩余厂
 +款贴息+ 省税+ 回流量+ 房设备
 现 值 税 值 现 值 现 值

现值相应的计算公式为：

$$\begin{aligned}
 ANPV = & -I_0 S_0 + AF_0 S_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i S_i - LS_i)(1 - T')}{(1 + K_e)^i} \\
 & + \sum_{i=1}^n \frac{DA_i T'}{(1 + K_e)^i} + \sum_{i=1}^n \frac{r_g BC_0 T'}{(1 + K_b)^i} \\
 & + S_0 \left[CL_0 - \sum_{i=1}^n \frac{LR_i}{(1 + K_c)^i} \right] + \sum_{i=1}^n \frac{TD_i}{(1 + K_e)^d} \\
 & + \sum_{i=1}^n \frac{RF_i}{(1 + K_r)^i} + \frac{TV}{(1 + K_e)^n}
 \end{aligned}$$

其中：ANPV——海外投资项目调整净现值

I_0 ——初始投资支出

S_0 ——第 0 年的现汇汇率

S_i ——第 i 年的现汇汇率

AF_0 ——能用于投资项目的先期被冻结资金

CF_i ——第 i 年预期可汇回外币现金流量

L ——因执行该项目使销售额减少而损失的利润额

T' ——母国与东道国两国公司税率中较高者

n ——项目寿命

DA_i ——本币表示的第 i 年的折旧备抵额（即折旧提存）

BC_0 ——本币表示的借款能力（或项目的务资本）

r_g ——本国市场的借款利率

CL_0 ——外币表示的优惠贷款的面值或本金

LR_i ——外币表示的优惠贷款的第 i 年偿付额

TD_i ——第 i 年由递延或联属企业间转移定价等方式获得的税收节省

RF_i ——第 i 年预期不合法汇回的利润

TV_n ——投资项目的剩余价值
 K_e ——项目现金流量折现率（此折现率假定项目的全部资本均为产权资本）
 K_a ——折旧备抵折现率
 K_b ——适用于债务利息所节省的税额的折现率
 K_c ——优惠贷款利率所节省的税额的折现率
 K_d ——递延或联属企业间转移定价所节省的税额的折现率
 K_f ——不合法汇回项目收入的折现率

二、计算原理

公式中各项目的涵义及其计算原理分别为：

（1） $I_0 S_0$ 假定项目的原始投资支出发生在 0 年，并以外币表示，乘以现汇汇率 S_0 后即转换成本市值。

（2） $AF_0 S_0$ AF_0 为本项目所启动利用的冻结资金的面值减去此项资金可为其他次佳方式所启动利用价值后的部分，乘以现汇汇率 S_0 后即转换成本市值，用以表示投资项目所收回的海外“死”资金的实际额度，如果这项被冻结资金除了可被投资项目利用外而没有其他途径可以解冻，则 AF_0 就等于被启动利用的被冻结资金的面值。可见，该要项的经济意义在于将海外解冻资金视作现金流入。

（3） $\sum_{i=1}^n \frac{(SF_i S_i - LS_i)(1 - T')}{(1 + K_e)^i} CF_i$ 表示项目投产后第 i 年可预期合法汇回的由销售带来的项目现金流量，乘以相应年份的预期现汇汇率即转换成本市值。从中减去因新项目运营而使母公司或其他子公司销售额减少所造成的预期利润损失 LS_i 即得预期可实际实现现金流量，如果所损失的利润 L 是直接由本市所计算的，则此利润损失额不必乘以相应的现汇汇率 S_i 。两者的差额乘以 $(1 - T')$ 后即得实际现金流量。其中， T' 取东道国和母国公司税率中较高者，以便比较保守的评估海外投资项目收益。为了分析上的方便，本项目公式假定新增利润与丧失了利润所适用的税率相同。如果所丧失利润有不同的税率，则 LS_i 与 CF_i 必须分别考虑。此项折现率 K_e 为全部产权资本的成本，用以反映所有系统风险，包括不可避免的国家风险和汇率风险。由于现金流量的估计是——以按将来固定价格计算的销售收入为依据的，它表现为名义价值，因而折现率也应为名义利率。

（4） $\sum_{i=1}^n \frac{DA_i T'}{(1 + K_a)^i}$ 海外投资项目与国内投资项目一样，折旧也可以抵销一部分所得税，所抵销的税额为折旧备抵额（即折旧提成）乘以东道国和本国两国所得税率中的较高者。如果 DA_i ，用外币表示，还需要在上式中将口人分别乘以相应年份预期现汇汇率 S_i ，以转换成本市值，由于折；日是以前历史成本为依据的， DA_i ，表现为名义价值，故 K_a 应为名义利率。由于此项因素风险很小，故 K_a 可选用本国无风险利率。

$$(5) \sum_{i=1}^n \frac{r_g BC_0 T'}{(1+K_b)^i} \text{ 如果项目利用了国内或国外债务资金, 债务的利息}$$

支出可抵销所得税。不管投资项目是否实际上充分利用了其借款能力, 是否充分实现了此借款能力所带来的税收节省, 此额度上的税收节省应作为利益予以计算。因为借款能力不是外部强加给企业的限额, 而是企业自己决定借多高的债的结果。每年的借款税省利益等于按本国借款市场利率而确定的利息偿付额乘以相应的税率。例如, 如果项目价值 100 万, 企业希望其中 50% 用债务融资, 则该项目借款能力 BC_0 为 50 万元, 相对于此 50 万元的利息 $r_g BC_0 T'$ 则计入上式中。如果此 100 万元的项目只借入了 20 万元, 则该企业在这方面可节省人另外的 30 万元, 并获得此万元借款的利息所带来的税收抵免。如果借入了 80 万元, 则该项目其他方面借款能力则下降了 30 万元, 此下降所带来的利率税收抵免下降正好冲销了项目资金中多借入的 30 万元所相应增加的税收抵免额, 结果还是只有 50 万元的利息才适合包含在上式中。由于借款能力通常以本国的名义货币计值, 折现率 K_b 应为本国名义利率。与 $r_g BC_0 T'$ 相关的风险主要是利息费用不能抵销所得税, 风险值很小, 因而入, 可选用本国无风险利率。

$$(6) S_0 \left[CL_0 - \sum_{i=1}^n \frac{LR_i}{(1+K_c)^i} \right] \text{ 优惠贷款利益的现值等于该货}$$

优惠优款利益的现值等于该货

款的面值与用无此优惠贷款时的市场利率对该项贷款的偿付额予以折现的价值之差, 例如, 某海外投资项目获得了当地政府一笔 100 万元的 10 年期优惠贷款, 利率 10%, 本金分 10 次偿还, 而市场利率为 15%, 则这笔贷款的现值为 833,959 元, 因而其利息补贴的价值为: $1,000,000 - 833,959 = 166,041$ 元 (见表—1)。

应该注意的是, 贴息债务对利息支付所带来的省税有影响, 因为前述计算是以公司的借款能力和本国市场利率为基础的, 不考虑利息补贴时这一条件是成立的, 而如果公司的借款能力以总债务的面值而不是以总利息支付额加以衡量, 则公司的省税额要小一些。

由于优惠贷款的价值取决于市场利率, 如果贷款的偿付以外币表示, 折现率 K_c 则为东道国市场利率。

$$(7) \sum_{i=1}^n \frac{TD_i}{(1+K_d)^i} \text{ 前面计算项目现金流量晚选用母国和东道国两国税率}$$

中较高者 T' 来考虑税收因素是一种保守的办法。事实上, 在海外投资实践中, 跨国公司可利用转移价格、管理费分摊等方式将资金从高税国转移到低税国, 也可以通过在低税国再投资而递延税款支付, 这些避税做法会使实际税率低于 T' 的水平。在海外投资项目评估中, 可先不考虑这些做法的作用, 看调整净现值是否为正数。如果调整净现值为负数, 则再加进本项因素的作用, 用以判断投资项目是否可行。

表 10—1 100 万元优惠贷款的偿付价值

单位: 元

年份	贷款余款	偿还本金	支付利息	总偿付	偿付现值
1	1,000,000	100,000	100,000	200,000	173,913
2	900,000	100,000	90,000	190,000	143,667
3	800,000	100,000	70,000	170,000	97,198
4	700,000	100,000	70,000	170,000	97,198
5	600,000	100,000	60,000	160,000	79,548
6	500,000	100,000	50,000	150,000	68,849
7	400,000	100,000	40,000	140,000	52,631
8	300,000	100,000	30,000	130,000	42,497
9	200,000	100,000	20,000	120,000	31,111
10	100,000	100,000	10,000	110,000	27,190
					--
					833,959

如果 TD_i ，按现行格计算，则为实际值， K_d 应选用实际利率。与 TD_i 风相关的风险是无法获得这些资金转移渠道来取得税收 减省和汇出利润，则要求折现率 K_d 中包含一定的风险补偿，故可使 $K_d = K_{eo}$

(8) $\sum_{i=1}^n \frac{RF_i}{(1 + k_f)^i}$ 在前面计算现金流量时只考虑了按市场价格和正常的收费标准而汇回母公司的现金流量。事实上，跨国公司还可通过额外的转移价格、超高标准收费等国际渠道或不合法 渠道将额外的一些现金流量汇回母公司。与第(7)项类似，在海外投资项目评估中，可先不考虑这些做法的作用，看调整净现值是否为正数。如果调整净现值为负数，则再加进对可额外汇回的现金流量的考虑，进一步判定投资项目是否可行。其相应折现率 K_f 可参照 K_d 来确定。

第四节 海外投资项目评估中的风险分析

在海外投资项目评估中，一个很重要的方面就是必须采取某种方法，纳入对各种风险因素对投资项目影响的分析，这是因为在其他条件相同的情况下，企业通常会选择在货币稳定、经济运转良好。政治风险低的国家进行投资，而其他条件又通常不可能完全相同，这就必须评估各种政治风险与经济风险的后果，以确认某一海外投资项目的吸引力。

在海外投资项目评估的实践中，大多采用对投资项目净现值进行调整的方法来考虑各种风险因素的影响。根据调整的角度，这些方法可分为以下三类。

一、调整折现率

此方法是提高投资的应得收益率，在资本成本或应得收益率之上再加上一定额度的假定风险报酬。例如，如果未调整应得收益率为 10%，则可以将 KO 提高到 15%，以反映额外的风险。这时，10% 的未调整折现率就是通常所说的无风险收益率，增加的 5% 则代表风险报酬。风险报酬额度通常主观确定，但要基于决策者的风险与收益函数。

此方法的优点是简单易用，缺点是无法区别项目寿命期内不同时期风险程度的高低，而将项目全部寿命期内给予同样的风险补偿。既然它没有考虑风险影响的时间特性，且期限越长现金流量风险越大，这种方法就会使早期的现金流量受到过份的折扣。

为了扬长避短，在使用调整折现率方法中，必须同时考虑应得收益率和反映预计政治风险的风险补偿。因此，所选取的折现率不仅要反映与项目类型和性质相关的特定市场力量，而且要反映目标东道国特殊市场力量与风险范围。

在实践中，有关基础收益率选择的经验做法主要有四种：选用东道国长期债券利率。这种利率反映了东道国预期通货膨胀率；选用国际市场长期利率。如伦敦同业银行拆放利率（LIBOR），这种利率反映了对与国际项目长期融资相连的由市场决定的风险与收益的预计；选用“影子利率”或反映东道国资本机会成本的利率，此影子利率是东道国各种来源资金成本的加权平均数；公司在母国的资金成本。

在评估实践中，折现率的选择通常要考虑公司的国际营销目标、国际投资目标、项目特征与参与程度等因素，同时还要考虑不同的东道国和不同的投资项目是否使用相同的折现率还是各自不同的折现率。由于国际市场的分割，不同国家资金成本不同，不同的国家不同的投资项目使用不同的折现率可能更为合适。这是因为基于一国市场所确定的折现率可能没有反映其他国家市场的风险与收益结构，特别是基于本国的资本成本而选取的折现率可能低估了资本缺乏国家的实际资金使用成本，当然，如果认为国内投资与国际投资相差无几，企业预算的重要性超过其他一些问题，则也可根据本企业在本国的资本成本而选定单一折现率。

二、缩短回收期或投资期限

该方法通过缩短投资回收期或投资期限来加速现金流量。例如，某个项目预期经济寿命为 8 年，如果预计到有较大风险，则在评估中可将寿命降

为 5 年，以确认较短期限内能否产生较好的投资效果。这种方法的优点是简单易行，对于投资决策中防范没收或国有化风险颇有价值，缺点是没能考虑项目周期内不同时期风险分布状况以及不同风险的具体影响。

三、调整现金流量

此类方法是根据风险评估而获得的有关信息和结论来直接调整投资项目自身的估计现金流量，通常的做法是对项目估计现金流量给予概率价值或某种系数，在净现值分析中，可以通过降低投资期内估计收入或提高估计成本来纳入对更高风险因素的考虑，具体讲来，调整现金流量的方法大致有以下三种：

（1）概率流量法。该方法在预测分析的基础上，确定某种风险出现的概率及其对投资项目现金流量的影响状况，据以计算该投资项目受此风险影响后的现金流量。

表 10—2 投资项目风险调整净现值 单位：百万元调

调整前净现值	年份	现金流量	折现率 15 %时的现值因子	现值
	0	-8.50	0.000	- 8.500
	1	1.50	0.870	1.305
	2	2.45	0.756	1.852
	3	1.15	0.658	0.757
	4	3.65	0.572	2.088
	5	2.50	0.497	1.243
	6	4.25	0.432	1.836
净现值合计				0.581
调整后净现值	第 5 年征用			
	(1)第 5 年现金流量	$2.50 \times 0.497 \times (1 - 0.8)=0.2485$		
	(2)预期赔偿	$3.00 \times 0.497 \times 0.8=1.1928$		
	(3)第 1~4 年净现金流量	$6.002 - 8.500= - 2.4980$		
	净现值合计			

例如，假定有寿命为 6 年的投资项目，在项目执行的第五年被当地征用的可能性为 80%，运用概率流量法评估，则该项目的调整现金流量为前四年净现金流量之和再加上第五年现金流量的 20%(100%— 80%) 以及东道国预计补偿（假定为 300 万元）。该投资项目未作调整时的净现值为 58.1 万元，可接受，而考虑风险因素后的调整项目净现值为—105. 67 万元，不可接受（参见表 10—2）。

（2）平衡概率分析。该方法侧重考虑征用对项目净现值的影响。其计算公式为：

$$p^* = \frac{\text{无征用时的预期净现值}}{\text{征用的现金流量 - 预期赔偿}}$$

其中， p^* 代表平衡概率。如果 p^* 大于征用概率，投资项目则有正的净现金流量，可接受；反之，则可排斥，上例的 p^* 可计算如下：

$$p^* = \frac{0.581}{(1243 + 1836) - (3.00 \times 0.497)} = 0.37$$

这表示所预测的征用概率超过 0.37，则该项目不予接受。

从公式中可以看出，一个投资项目能否接受取决于其预期净现值的大小、因征用而损失的现金流量额度以及征用补偿情况。在项目预期净现值一定的情况下，征用时间越早，补偿额度越低，则该项目的平衡概率越小，予以接受时所能承受的风险概率就要求越小。反之亦然。

(3) 确定性等值法。该方法通过对项目的现金流量乘以一个确定性等值系数而进行。其计算公式为：

$$NPV = -I_0 + \sum_{i=1}^n \frac{q \times X(t)}{(1 + k^*)^i}$$

其中：

q——确定性系数 (q=无风险现金流量/风险现金流量)

k^* ——无风险利率

$X(t)$ ——用无风险利率 k^* 折现的 t 期净现金流量

确定性风险系数与预计风险程度呈反向关系。当 $q=1$ 时，风险忽略不计，项目的估计现金流量几乎完全有把握实现。相反，如果 q 越低，项目现金流量的不确定越高。这种方法基于同样的主观风险预测，辨明确定性等值现金流量，使项目评估纳入了对风险影响的分析。此外，该方法也同时考虑了不同时期风险的影响。

案例 国际柴油机公司

（一）投资项目背景

国际柴油机公司，是一家以美国为基地的跨国公司，正在考虑是否在英国设立柴油机制造厂的事宜。该公司近年来每年向欧共体出口 20,000 台小型柴油机（40~60 马力）。从工业压缩机到面包车，传统上大多使用汽油发动机，看到柴油机应用日广，公司期望大规模扩大在那里的销售额。而眼下国内工厂已满负荷生产，无法增加出口。目前销往欧洲的 20,000 台柴油机是满足国内销售后多余的部分。

国际柴油机公司已制定了大大提高在海外市场展示头角和销售额的战略。这一国际扩展的第一个逻辑目标就是欧共体。近来燃料成本的剧增似乎保证了市场增长，国际柴油机公司的高层领导相信，在英格兰的生产制造将使公司在吸引英格兰和欧共体其他客户中获得关键优势。

英格兰是最有可能的生产地点。因为国际柴油机公司能获得英国莱兰公司在曼彻斯特的 140 万平方英尺的厂房。该厂最近关闭，在此之前是组装汽油发动机的。为了吸引国际柴油机公司选点在这家闲置工厂，缓解曼彻斯特汽车工人的失业，英国国家企业局（NEB）愿意提供一笔为期 5 年、年利率 8%、额度为 500 万英镑（1,000 万美元）的贷款，利息各年末支付，本金在第 5 年底一次还清。该厂的购置、设备及改装成本总计约为 5,000 万美元。

由于国际柴油机公司有理由确信它能雇用英国莱兰公司工厂的生产经理和约 100 名前雇员，故六个月后就能达到全额生产。此外，该厂由生产汽油发动机向生产柴油发动机的转变相对简单。

母公司将收取英国子公司授权费和管理费，其额度分别为英镑销售额的 5% 和 3%。另外，母公司将向英国子公司出售阀门、活塞环以及其他配件，这些约占生产制造所需总材料的 30%。英国子公司对这些材料按当期市场价格以美元入帐。其他材料就地购买。美国公司估计此投资项目全部产权名义应得收益率为 15%，这是基于美国 8% 的估计通货膨胀率和该项投资的经营风险所计算的。这样一个投资项目的债务能力判定为 20%，即认为此项目合理的债务产权比率约为 1:4。

为了简化投资分析，美国公司使用 5 年资本预算期，然后计算该项目剩余年限的终值。如果此项目头 5 年净现值为正数，就没有必要对以后的现金流量进行费事而又不确定的估算。如果头 5 年净现值为负数，则美国公司就计算在此处净现值刚刚为正数的盈亏平衡终值。这样，就以此盈亏平衡值作为衡量头 5 年之后的计划现金流量的基准点。

本评估运用三阶段分析法：（1）估计项目现金流量；（2）预测对母公司现金流量的额度及其时间进度；（3）从对母公司现金流量中加上或减去此项投资对本跨国公司其他单位带来的间接效益或成本。

（二）项目现金流量估计

本项目的基本现金流出就是初始投资支出，由厂房购买、设备支出和流动资金需要三项构成。其他现金流出包括营业费用、后来随销售量扩大而增加的流动资金以及对净所得所征税款。

本项目基本现金流入来自对英格兰和欧共体其他国家的销售收入，另外

还有以下三个渠道产生的现金流入：

折旧与利息费用带来的省税；

利息补贴；

减去清算时所欠缴的任何资本收益税后的投资终值。

由于在 5 年之后的继续经营中必须有流动资本，因而假定直到发生实际清算都不收回流动资本。

(1) 初始投资支出。事先估计英国子公司厂房购置、改装以及设备的总成本为 5,000 万美元，这 5,000 万美元有一部分由国家企业局年息 8% 的贷款所融资，用于改装。价值约 1,000 万美元的设备当地购买，剩下的 500 万美元进口母公司的旧设备。虽然旧设备的帐面价值为零，它也将按 500 万美元的市场价值来转让。母公司将对此超过帐面价值的收益交纳 25% 的税。如果此设备不按其市场价值转让，比方说按 700 万美元，则英国子公司帐上的设定价值 (700 万美元) 则与其资本预算价值 (500 万美元) 不相同，而预算价值只是根据机会成本 (通常是其市场价值) 来确定。新旧设备都在 5 年年直线折旧，不留残值。

在厂房与设备 5,000 万美元净成本中，有 500 万英镑合 1,000 万美元由国家企业局利率 8% 的贷款融资。其余的 4,000 万美元由母公司提供，其中 2,000 万作为股本，2,000 作为借款。借款收取 12% 的公平市场利息，本金从第一年底开始分 10 个等额偿还。

表 1 对英国子公司的初始投资支出 (1 英镑=2 美元)

项 目	英镑(百万)	美元(百万)
A. 厂房购置与改装支出	17.5	35
B. 设备		
母公司提供(旧)	2.5	5
在英国购买	5.0	10
C. 流动资本		
银行融资	1.5	3
初始投资合计	26.5	53

由现金、应收帐款和存货所构成的流动资本估计为销售额的 30%，但对当地企业的应付帐款将抵销一部分，这一部分可望平均占销售额的 10%。因此，流动资本净投资大约为销售额的 20%。母公司销售给英国子公司的材料的转移价格合有对美国公司利润和间接费 25% 的贡献，即其生产变动成本为此转移价格的 75%。劳埃德银行将提供期限为 18 个月的初始流动资本贷款 150 万英镑 (300 万美元)。未来所有流动资本须由内部现金流量融通。表 1 概略地显示了初始投资。

(2) 对英国子公司的融资。基于刚才提供的资料，英国子公司初始资产负债 (用美元与英镑同时表示) 显示在表 2 中。

英国公司债务比率为 15:25，即 60%。有趣的是此债务比率可从 20% 变到 100%，前者是当母公司的全部投资都以股本形式出现时的情况；后者则是母公司以借款形式提供厂房与设备所需的 4,000 万美元投资。换言之，子公司的资本结构不是独立的，而依母公司的投资政策而变化。

表 2 英国子公司初始资产负债表项

项 目	英镑(百万)	美元(百万)
流动资产	1.5	3
厂房与设备	<u>25.0</u>	<u>50</u>
总资产	<u>26.5</u>	<u>53</u>
应付贷款(对劳埃德)	1.5	3
总流动负债	1.5	3
应付贷款(对国家企业局)	5.0	10
应付贷款(对美国公司)	<u>10.0</u>	<u>20</u>
总负债	16.5	33
股本	<u>10.0</u>	<u>20</u>
总负债加股本	26.5	53

利息冲销的税省利益是分散出现的。假定英国公司向其母公司借款 1,120 万美元, 母公司按 12% 的市场利率向英国公司收取利息, 而英国的税率为 40%。这在第一年和以后的年份中转换成现金流量约为 $1,120 \text{ 万} \times 0.12 \times 0.4 = 54 \text{ 万美元}$ 。按 12% 折现, 这在以后 5 年中将带来 190 万美元的利益。

(3) 利息补贴。基于英国年 11% 的预期通货膨胀率和英镑对美元年 3% 的预期贬值, 对英国公司英镑贷款的市场利率则约为 15%。因此, 国家企业局利率 3% 的贷款代表着对英国公司 7% 的补贴。这项补贴的现金价值等于 350,000 英镑 (5,000, $\times 7\%$), 或相当于未来 5 年中每年 700,000 美元, 现值为 2,500,000 美元。

(4) 销售额与收入预计。按利润最大化的每台 500 美元 (250 英镑) 的当期价格, 英国和共同市场其他国家柴油发动机的需求可望每年增长 10%, 从第一年的 60,000 台增加到第五年的 88,000 台。在此假定购买力平价随时维持, 真实价格保持不变 (包括绝对值和相对值)。这样, 反映了英镑和美元分别为 11% 和 8% 的预期年通货膨胀率的名义英镑价格和汇率的序列则分别为:

还假定英国公司出口的那些国家的货币也分别保持购买力平价。这些出口约占英国公司总销售额的 60%。

年 份	1	2	3	4	5
价格(英镑)	250	278	308	342	380
汇率(美元)	2.00	1.95	1.89	1.84	1.79

第一年, 虽然需求为 60,000 台, 英国公司只能生产和向市场投放 30,000 台 (由于前六个月是建设期)。这些产量主观断定 15,000 台投向英国市场, 剩下的出口到欧共体国家。另外的 20,000 台由美国母公司按每台 500 美元的转移价格向英国公司出口, 使英国公司无利润。既然这些数量本来就是要出口的, 固而从资本预算观点看英国公司对这些销售额就没有任何利润。第一年过后, 美国公司停止向英格兰和欧共体出口成品。从第二年起, 美国公司靠扩大美国市场来吸收这 20,000 台产品。基于这些假设, 英国公

司计划销售额和收入显示在表 3 中。

表 3 英国公司销售额与收入规划

年 份	1	2	3	4	5
A.对英国销售					
1.发动机台数	15,000	26,000	29,000	32,000	35,000
2.单位(英镑)	250	278	308	342	380
3.销售收入 (百万英镑)	3.8	7.2	8.9	10.9	13.3
B.对欧共体销售					
1.发动机台数	15,000	40,000	44,000	48,000	53,000
2.单价(英镑)	250	278	308	342	380
3.销售收入 (百万英镑)	3.8	11.1	13.6	16.4	20.1
C.总收入($A_3 + B_3$,百万英镑)	7.5	18.4	22.5	27.4	33.4
D.汇率(美元)	2.00	1.95	1.89	1.84	1.79
E.总收入($C \times D$, 百万美元)	15.0	35.8	42.5	50.3	59.9

名义上看，英国公司英镑销售收入每年以 22% 的比卒增长，这是基于年产品需求量增长 11% 和单位产品价格每年增长 11%。由于英镑年预期贬值 3%，以美元表示的收入约每年增长 19%。

(5) 生产成本估计。基于不变的相对价格和购买力平价不断维持的假设，生产的实际可变成本预计维持不变，无论是用英镑还是用美元表示。这样，在英国取得的人工与材料以及自美国进口的配件的英镑价格假定每年增长 11%。第一年单位变动成本预计为 140 英镑。

此外，确定按销售额 5% 和 2% 计提的授权费和间接费分摊将每年增长 22%，固为英镑收入将以这个比率增长。如果全年生产，初始间接费将预计为 1,100,000 英镑。由于工厂在年中才开始生产，实际间接费只有 600,000 英镑。由于这些支出部分固定，其增长将约为每年 13%。

价值 2,500 万英镑的厂房和设备 5 年内冲销完毕，结果是每年从收入中扣除 500 万英镑的折旧。与这一税省相关的现金流量在名义英镑条件下维持不变，但以名义美元计则每年下降 3%。美国通货膨胀率 8%，因此其实际价值每年减少 11%，以实际英镑计的损失也如此。

英国公司年生产成本估计数见表 4。当然必须认识到部分支出，如拆旧是非现金费用。如授权费，则是对整个跨国公司的利益。

总生产成本每年提高幅度比名义收入 22% 的增长要低一些。这是由于固定折旧支出以及半固定的间接费用所造成的。因此，利润率应该随时间而提高。

(6) 计划净收入，基于表 3 和表 4 中的销售额与成本计划，对 1—5 年的净收入作了估计，显示在表 5 中。在英格兰的英国公司面临的实际公司

所得税率约为 40%。第一年 5,800,000 美元的亏损用于扣减第二、三、四年的收入，降低了这些年份的应纳公司所得税。

(7) 增加流动资本。任何新项目的大头支出之一是流动资本投资。英国公司以 1,500,000 英镑 (300 万美元) 的初始流动资本投资开业，流动资本需要量预计为销售额的 20%。这样，必要的流动资本投资将每年增长 22%，这是英镑销售额的增长率。转换成美元，这意味着每年增加 19% 的美元流动资本，见表 6。

(8) 终值。终值计算很复杂，有多种方法可供选用。现指出三种不同方法。方法之一是假定在计划期终了时将投资变现，并利用这一价值。然而，这恰恰使问题更进了一步：可能的购买者将用什么购买这项利益？方法之二是估计项目的市场价值，假定它是依然存在的现金流量的现值。这又存在这样的问题：项目卖给外部买者的价值可能与其对母公司的价值不同，这是由于母公司对子公司的销售会给母公司带来利润。方法之三是计算母公司刚刚能够接受此项目的盈亏平衡终值，然后以此为基准点去判定未来现金流量超过该价的可能性。

表 5 英国公司计划净收入 单位：百万美元

年 份	1	2	3	4	5
A.收入 (见表 3E 行)	15.0	35.8	42.5	50.3	59.9
B.总生产成本 (见表 4H 行)	20.8	34.9	39.1	44.3	50.1
C.税前利润	-5.8	0.9	3.4	6.1	9.8
D.付英国 40%公司所得税 ($0.4 \times C$)	0	0 ^a	0 ^b	1.8 ^c	3.9
E.税后净利润 (C-D)	-5.8	0.9	3.4	4.3	5.9

注：a.从第一年结转亏损 0.9。

b.从第一年结转亏损 3.4。

c.从第一年结转剩余亏损 1.5 ($5.8 - 0.9 - 3.4$)。表 6 英国公司流动资本计划增加年份 单位：百万美元

年 份	0	1	2	3	4	5
A.收入(见表 3E 行)	0	15.0	35.8	42.5	50.3	59.9
B.按收入 20%的流动资本投资	0	3.0	7.2	8.5	10.1	12.0
C.初始流动资本投资	3.0	-	-	-	-	-
D.流动资本需要增加量 (B行第 i 年 - B行第 i - 1 年, i=1,2,3 5)	-	0	4.2	1.3	1.6	1.9

多数公司在估计终值中试图相当保守。在英国公司例子中，终值计算基于这样的假定：未来收益的名义美元值在第 6—10 年中维持不变，除开对折旧费用的调整之外，与第五年的净收入相等。按实际收益而言，这意味着美元收益每年下降 8%。假定这种下降是由于厂房与设备天长日长后需要较高

的维修支出。名义美元销售收入可望与年通货膨胀率同步增长，即实际销售额保持不变。为了达到更高水平的销售额，名义流动资本也需要每年增长 8 %。所有流动资本在第 10 年末收回，这时项目终止。表 7 显示了英国公司终值计算结果。在第五年末，终值等于 42,600,000 美元。

(9) 估计的项目现值。我们现在从项目角度估计英国公司的净现值。如表 10-10 所示，项目现金流量现值为 -2,400,000 美元。在利润支付税省现值 1,900,000 美元之上再加上价值 2,500,000 美元的利息补贴，则此项目总净现值为 200 万美元。如果此分析包含项目全部 10 年假定寿命而带来的效益，而不是仅仅包含第一个五年的效益，此税省的估计值将相应扩大。以十年计，税省现值将为 3,100,000 美元，使项目总净现值达到 3,200,000 美元。后一种方法在概念上是正确的。表 7 英国公司终值的计算

单位：百万美元

年 份	6	7	8	9	10	10 ⁺
A.税后净收入	11.2 ^a	11.2	11.2	11.2	11.2	
B.流动资本需要增加量	1.0 ^b	1.0	1.1	1.2	1.3	
C.流动资本回收	-	-	-	-	-	17.6
D.总现金流量 (A-B+C)	10.2	10.2	10.1	10.0	9.9	17.6
E.15%的现值因子	0.870	0.756	0.658	0.572	0.497	0.497
F.现值(D × E)	8.9	7.7	6.6	5.7	4.9	8.8
G.累计现值	8.9	16.6	23.2	28.9	33.8	42.6

注：a，税前利润在第五年为 9.8。由于第六年固定资产帐面价值为零，所以加进折旧额 8.（5X1.79）。因此，税前利润为 18.7，税后利润为 18.7X0.6=11.2。

b. 计算见表 6，假定流动资本需要每年增加 8%（基于美元销售量每年 8 %的增长）。

虽然英国公司净现值有利，但一个公司不可能进行一项正值仅仅是由该项目的负债的利息补贴或利息税省所带来的投资。然而，多数公司恰恰是这样做的，如果它们运用资本加权成本来接受是一个边际项目的话。基于该项目的借债能力及其带补贴的融资，英国公司将有一个约有 13%的资本加权成本。按此、现率，英国公司略有盈利。

然而，如果就此结束分析而不认识和核算项目现金流量与母公司现金流量之间的差异以及它们对投资于英国公司的价值的影响则是错误的。美国公司的股东们只有在本项目能产生并转移或能转移出英国的现金流量时才能最终从此投资中获益，故需再从美国公司的角度来计算该项投资的价值。

注：a. 每年五百万美元折旧乘以即期汇率。

(三) 母公司现金流量估计

从母公司角度来看，为了向英国或美国就汇出资金缴纳任何税款，记录了额外的现金流出。此外，美国公司必须就帐面价值为零的 500 万美元的设备销售所产生的所得向美国国内税务署（IRS）交税。这些所得的实际税率假定为 25%。但是，既然美国公司已计划要卖出这批设备，将其转移到英国

公司的机会成本只是 500 万美元的 75%。即 3,750,000 美元。这就是向第三方出售后的税后所获。

美国公司也同样有额外的现金流入。它每年收到授权费和间接费分摊，而这并不产生额外支出。如果发生额外支出，就将之从要收取的费用中扣除。美国公司也从其对英国子公司的出口中取得利润。

(1) 贷款偿还。英国公司在支付股息之前要首先支付所有必要的贷款偿还额。这包括前十年每向母公司支付 200 万美元偿还其 2,000 万美元贷款的本金。每年对贷款余额所付的 12% 利息予以剔出，因为它们同时造成英国公司现金流量的减少和美国公司现金流量的增加。税收效果很小，予以忽略不计。此外，英国公司将在第二年底偿还劳埃德银行 1,500,000 英镑的流动资本贷款并在第五年底偿还国家企业局的 500 万英镑贷款。根据所预测的汇率，这两笔美元偿还成本估计分别为 2,800,000 美元和 9,000,000 美元。后两笔贷款偿还额算作母公司现金流入，因为它们减少了母公司未偿合并债务负担。与此贷款偿还相关的现金流量估算在表 9 中。

表 9 英国公司贷款偿付 单位:百万美元

年 份	1	2	3	4	5	5 ⁺
A. 偿还流动资本贷款	-	2.8	-	-	-	-
B. 偿还美国公司本金	2.0	2.0	2.0	2.0	2.0	6.7 ^a
C. 偿还国家企业局本金	-	-	-	-	0.9	-
	—	—	—	—	—	—
D. 总贷款偿还额	2.0	4.8	2.0	2.0	11.0	6.7

注: a. 第 6—10 年贷款偿还额现值, 按劳取酬 5% 折现。

年 份	1	2	3	4	5	5 ⁺
(E+F5)						
2. 欠缴美国税 46% (G1 × 46%)	1.0	0.8	4.4	5.4	1.5	27.5
3. 扣除外国税额抵免 (F5)	0.2	0.2	1.0	2.8	1.5	27.5
	—	—	—	—	—	—
4. 净欠美国税 (G2 - G3)	0.8	0.6	3.4	2.6	0	0
	—	—	—	—	—	—
H. 美国公司税后股息额 (E - G4)	1.2	0.9	5.1	6.3	1.7	32.3

注: a. 1, 120 万美元 (见表 7A) 五年的现值, 按 15% 折现。

b. 信付税额抵免限于已纳外国所得税。

(2) 美国和英国对资金向美国公司转移的征税。这里假定英国公司偿还了所有的贷款后, 将支付相当于其剩余净现金流量 100% 的股息。它还将支付总额为总销售额 7% 的授权费与间接费分摊费。对于这两种形式的资金转移, 英国政府将课征 10% 的预提税, 美国公司也必须就其所收到的股息与费用而交纳美国公司所得税 (减去外国收益和已付预提税的任何税额抵免)。这些税款计算显示在表 10 和表 11 中。

显然，作为归还贷还本金而不是股息所汇的现金越多，须付给英国和美国的额外转移税款越少。这里能做到这一点的一种办法是使更多的投资采取贷款形式，更少的投资采取股本的形式。

(3) 对英国公司出口的收益。当出口有 25% 的利润并假定有足够的配件生产能力，美国公司对英国公司的销售有增量收益，其额度等于销售量的 25%。缴纳了美国 46% 的公司所得税后，美国公司获得其对英国公司出口量 13.5% (25% × 54%) 的现金流量。这些现金流量显示在表 12 中。

(4) 项目对美国公司的估计现值。在表 13 中，所有这些现金流量汇总了起来，减去税款和借款补贴后，其现值为 3,900,000 美元。加上与负债相关的补贴，其价值达 9,500,000 美元。很明显，尽管要向英国和美国交纳额外的税款，英国公司相对于孤主地属于另一个所有者而言对其母公司更有价值。这主要是由于所收到的各种授权费与间接费分摊额和对英国公司出口而带来的增量收益所造成的。

表 11 美国公司所收到的净授权费和间接费分摊额年

单位：百万美元

年 份	1	2	3	4	5	5 ⁺
A.对英国公司净销售收入 (来自表 3 第 E 行)	15.0	35.8	42.5	50.3	59.9	245.8 ^a
B.5%的授权费(A × 5%)	0.8	1.8	2.1	2.5	3.0	12.3
C.2%的间接费分摊(A × 2%)	<u>0.3</u>	<u>0.7</u>	<u>0.9</u>	<u>1.0</u>	<u>1.2</u>	<u>4.9</u>
D.收费合计(B+C)	1.1	2.5	3.0	3.5	4.2	17.2
E.10%预提税(D × 10%)	<u>0.1</u>	<u>0.3</u>	<u>0.3</u>	<u>0.4</u>	<u>0.4</u>	<u>1.7</u>
F.美国公司的净收费 (D-E)	1.0	2.2	2.7	3.1	3.8	15.5
G.美国 46%所得税 (D × 46%)	<u>0.5</u>	<u>1.2</u>	<u>1.4</u>	<u>1.6</u>	<u>1.9</u>	<u>7.9</u>
H.净欠缴美国税收 (G-E)	<u>0.4</u>	<u>0.9</u>	<u>1.1</u>	<u>1.2</u>	<u>1.5</u>	<u>6.2</u>
I.美国公司的税后收费值 (F-H)	0.6	1.3	1.6	1.9	2.3	9.3

注：a. 以现值计算。

表 12 对英国公司出口的净现金流量

单位：百万美元年

年 份	1	2	3	4	5	5 ⁺
A.生产量	30,000	66,000	73,000	80,000	88,000	88,000
B.从美国公司购买部件						
1.单位(自表 4 第 B2a 行)	<u>60</u>	<u>64.8</u>	<u>70</u>	<u>75.6</u>	<u>81.6</u>	<u>81.6^a</u>
2.总出口收入(A × B1)	<u>1.8</u>	<u>4.3</u>	<u>5.1</u>	<u>6.0</u>	<u>7.2</u>	<u>7.2</u>
C.税后现金流量(B2 × 13.5%)	0.2	0.6	0.7	0.8	1.0	1.0

注：a. 以第五年不变美元价计。

(5) 损失的销售额。然而，也存在改变这一结论的条件。上面的讨论已

假定美国公司满负荷生产,且正在出口到欧共体的 20,000 台发动机从第二年起可在美国售出。如果情况并非如此(即英国公司 20,000 件的销售额刚好替代美国公司 20,000 件销售额),则该项目须承担美国公司从这些出口中所获收益的增量现金流量。本部分下面就显示如何将此影响打入资本预算分析中。

假设美国公司从对欧共体出口每件产品所获税后增量现金流量现在是 90 美元,且这一贡献可望在以后维持在与目前美元等值的价值上。那么,以名义美元表示的这一利润将每年增长 8%。假定从第二年开始至第十年每年损失的销售量为 20,000 件,按 15%折现,则这些损失的销售额的现值等于 10,300,000 美元。这一计算展示在表 10—16 中。从以前计算的 9,500,000 现值中扣除损失的销售额的现值,则得出英国公司对其母公司的净现值为一 800,000 美元(不计利息税省和补贴则为一 6,400,000 美元)。

这一例子突出了考察国外项目产生的增量现金流量而不是总现金流量的重要性。一个自身微有利润,结合母公司活动后利润丰厚的项目考虑了损失的销售额的收益后变成了不赚钱的项目。

注:a.偿款贷款算作现金流入,因其减少了母公司总负债。

b.五年内每年一百万美元年金的现值,按 7%折现。既然一百万年金是以第五年不变美元条件所表示的,那么,7%的比卓是风险调后的实际比率。

c.母公司所提供的旧设备 500 万美元的税后成本(500 美元 X75%)。

表 14 损失的出口销售额的价值 单位:百万美元

年 份	2	3	4	5	6	7
A.损失的销售量(件)	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000
B.每件现金流量	<u>97.2^a</u>	<u>105.0</u>	<u>113.4</u>	<u>122.0</u>	<u>132.3</u>	<u>142.8</u>
C.出口的总现金流量 (A × B)	1.9	2.1	2.3	2.4	2.6	2.8
D.15%的现值因子	<u>0.756</u>	<u>0.658</u>	<u>0.572</u>	<u>0.497</u>	<u>0.432</u>	<u>0.376</u>
E.现值(C × D)	<u>1.4</u>	<u>1.4</u>	<u>1.3</u>	<u>1.2</u>	<u>1.1</u>	<u>1.1</u>
F.累计现值	1.4	2.8	4.1	5.3	6.4	7.5

注:a.此行数据每增长 8%,因此,97.2=90 × (1+8%),依此类推。

(四) 政治风险分析

表 13 中的数据明显显示,美国公司在英国的这项投资对货币管制和征用的潜在政治风险相当敏感。该项目的净现值一直到其经营 5 年之后(假定无损失的销售额)才变负为正。如果在头五年某一天出现征用或实施外汇管制,从母公司的角度来看该项目不会具有可行性。只有当征用时的补偿足够大或者在外汇管制时未汇出资金能够获得反映其美国公司实际撤资的机会成本的收益时,该项目在面临这些风险时才依然可行。

为了在对该项目评估中纳入较细致的政治风险分析,可以采用调整现金流量而不只是其应得收益率的方法,以反映特定政治事件对该项目对公司现值的影响。由于这种分析基于假设的预期条件较多,但基本方法在本章正文

部分已作过介绍，故此从略。

第十一章 海外经营进入决策管理

前面三章站在相成的领域相对独立地论述了跨国经营前期决策中的三方面专业性工作：海外经营调查、目标东道国挑选、海外投资项目评估。而事实上，跨国经营的前期决策是一项围绕着进入某目标国展开经营的综合性和战略性的决策，至少需要同时系统权衡和解决以下三方面问题：企业跨国经营的具体动机是什么？实现此动机的目标国家在哪里？应以何种方式进入目标国家？这些问题的解决取决于企业的目标、自身条件以及有关国家环境状况等一系列内外因素。由于不同企业或同一企业不同时期进入动机的不同，企业自身条件的不同，有关国家环境状况的不同，决定了进入决策是在一系列目标国家与进入方式的组合中进行权衡选择。

进入决策有两种情形。一种情形是单一国家进入决策。例如，进入一个国家投资建厂、生产产品就地销售，这时需最终选定一个目标国家和合适的进入方式。另一种情形是非单一国家进入决策。如进入一个国家投资设厂，而其产品又销往另一个国家，这类决策需同时确定两或两个以上目标国家，且在不同的国家有相互联系但不同的进入动机与方式。本章集中讨论第一种情形，而将第二种情形看作是两个或更多个单一目标国家进入决策的组合。

第一节 进入动机

进入动机在某种程度上可看作是企业国际成长战略动机的具体化。由于各企业在行业、规模、产品内容、技术水平、管理水平等诸多方面的差异，各企业进入目标国家的动机也就存在很大差异。大致讲来，企业进入目标国家的动机主要有以下几种类型：

一、市场指向型

市场指向型进入是以占据和扩大海外产品市场为目的，包括以下几种具体情形：

(1) 领先进入市场。领先进入市场主要存在于生产发明型产品的企业。当一个企业首先推出新产品时，就具有生产和销售这种产品的垄断优势。在产品开发成长期，一方面，国内市场尚能充分容纳企业产品销售；另一方面，产品在设计和生产工艺上尚需进一步改进，需要设计人员、生产人员和消费者保持密切联系，以便及时根据反馈信息而改进产品。这时，产品宣以内销为主。在产品成长后期，企业可不失时机地将产品出口到其他国家，抢先占领海外市场。而随着产品趋于成熟，企业应利用自己的技术优势，迅速在国外设厂生产，就地销售或销往有关国家。领先出口和领先设厂使企业获得了领先进入外国市场的机会。这种领先进入，对于刺激外国消费者对该产品的消费欲望、提高消费者对该产品的偏好程度都有很重要的作用。同时，新产品在国外的就地生产就地销售，能节约运销成本，利用东道国低廉生产要素，从而提高企业利润水平。同时，领先进入也是防止当地厂家或其他同行仿造该产品，抢夺市场的战略之举。

(2) 争取和扩充新市场。这主要是指企业为了进一步成长与扩大，即使现有产品出口市场并没有受到威胁，也会尽力谋求原有市场的扩大和对新市场的占领。当企业预见某国有强大的潜在市场、且经营环境较佳时，往往会前往进行直接投资活动，在东道国建立自己的销售基地与销售网络，打通各种销售渠道，以期先人为主，待到将来市场成熟后，以业已建立起来的优势地位，先行囊括。反之，如果一个企业行动迟缓，原有市场也有可能被抢先行动企业所侵占（参见图 11—1）。

t_1 第一企业工设立日

t_2 第二企业工设立日

图 11—1 投资进入时间对市场份额的影响

(3) 跟随行动 (Band—Wagon Effect)。在寡头行业即为少数几家大公司控制或囊括的行业中，各寡头企业对其产品的市场占有率或竞争地位十分在意，因而对寡头同行的行动十分敏感。当寡头同行前往他国特别是原有产品销售地投资设厂、从事生产经营时，本企业为了防止市场被竞争者独吞，也往往跟随前往投资。这时，每一个投资项目自身的利润水平怎样倒不是主要的，重要的是看该项目对维持乃至加强母公司竞争地位的作用。跟随行动的效应在于：如果企业的风险与其主要竞争者相同，那么效法先行者则会使企业的脆弱性降低。实际上，当有些企业闻知同行在海外的投资成功后，马上会想到，“他们行，为什么我们不行？”

二、劳动力指向型

此类动机旨在利用东道国相对低廉的劳动力。劳动力价格是否低廉，既要考虑工资率因素，也要考虑劳动生产率因素。如果东道国工资率与劳动生产率都低于母国，只有当两国劳动生产率的差异小于工资率的差异时，东道国的低工资率才真正意味着劳动力廉价。

在工业发达国家，劳动力要素与资本要素相比显得越来越昂贵，生产劳动密集型产品越来越不合算；加之技术革命与革新使得这些国家技术密集型新产品不断推出，资本密集型的新兴行业迅速发展和涌现，因而有关企业将劳动密集型的传统行业和某些劳动密集的新产品的生产转移到世界上劳动力价格低廉地区，主要是发展中国家和地区。由于传统产品完全成熟，生产工艺规范化，生产操作简单化，发展中国家普通技术水平的劳动力已能很好地满足生产需要。新兴产业的劳动力指向型投资，也多是集中于对劳动力技术水平要求不太高的产品的生产。日本企业在亚洲特别是东南亚国家和地区进行了很多劳动力指向型投资，将服装、鞋类、家用电器、照相器材等行业的生产基地由本国转移到这些国家和地区，利用当地的廉价劳动力，取得了丰厚的利润。

劳动力指向型动机通常不是为了占领东道国市场，而是要在东道国建立出口基地，将产品销往母国或第三国市场，这是与市场指向型不相同的地方。对于东道国而言，外国企业的这种进入不是为了进口替代而是为了创造出口。

三、自然资源指向型

该动机旨在获得稳定而相对便宜的原料来源，其中有这样几种类型：

一是在海外寻求国内的劣势资源。这主要是那些想从国外获得本国缺少或相对不利的原料产品的企业，通过投资于海外的铁矿、铜矿、油田、煤矿等领域，开采利用外国的资源来补充自己的先天不足，并获得低成本原料带来的利益。

二是维护原料来源的稳定性。使用进口原料的企业，随时都受到国际原料市场的供给状况与价格变化的影响，面临不确定性：原料出口国政府随时有可能对原料出口进行限制；原料供应企业和购买同行也可能在市场竞争中搞些动作，导致原料可供量、质量、价格、供应时间等发生变动。这些不确定性，威胁到原料进口企业的生产规模、产品质量以及在市场竞争中的地位，为了防止或消除这些不确定性，厂商往往前往国外的原料产地投资设厂成为该地政府管辖下的一个合法公司。

三是利用生产区位优势。有些原料，不适合长途运输，如损重性原料的运输不经济，某些新鲜农付产品在远距离运输中易损坏变质，腐蚀性强的原料运输不安全。当一企业需要进口这些原料，生产产品供应国内市场时，经济的做法是投资原料产地，进行原料的开采和就地初加工，然后将经过初加工的原料运回国内供生产使用，以节约巨额运输成本。而当企业需要这类原料生产销往原料出产国及其邻国市场的产品时，可将生产基地转移到原料产地，就地组织原料进行生产，就地或就近销售，可同时节约原料运输成本和产品运输成本。

自然资源指向型进入，在东道国和投资国之间建立了垂直型国际分工，

东道国出产原料和初级产品，投资国生产制成品或高级品。有些大型跨国公司，通过在原料产地、产品市场等多国或地区设立于公司或分支机构，既控制原料来源，也控制市场，将垂直型国际分工与企业内部的分工合为一体，占有了利润的大头，留给原料国的利润只是一少部分。

世界范围内自然资源分布不平衡。由于自然与经济发展方面的原因，现今资源丰富的国家多是经济发展中国家，多数发达国家自然资源相对缺乏，少数国家相当贫乏，对外投资所建立的垂直型国际分工主要是发达国家与发展中国家之间的分工。发展中国家经济落后，部门结构单调，自然资源开采与原料出口对于这些国家十分重要，而国际市场上原料价格偏低，因而自然资源指向型进入容易带来投资者与东道国政府发生利益矛盾甚至冲突。

四、绕过贸易壁垒型

高额关税、低进口配额。进口管制等是贸易保护主义的主要手段。贸易壁垒主要是为了保护本国的民族工业。这里有两种情形，一是某些发展中国家，由于经济落后，技术水平低，劳动生产率低，民族工业脆弱，经不起发达国家企业的竞争；同时，也由于外汇缺乏，推行进口替代政策，减少外汇支出，缓和国际收支，并作为实现工业化的途径，往往通过某些保护措施，特别是保护关税，降低外国产品在国内市场上的竞争力，为民族工业建立温室，为工业化铺开道路。另一种是某些经济发达国家，由于战后国际政治经济形势发生了变化，有时也通过进口配额、苛刻的产品检验标准等手段，限制外国产品输入。例如，美国就利用进口配额限制中国和亚洲一些国家与地区的纺织品进口，也通过不断提高质量标准而限制某些拉美国家的食品输入。当然，发达国家所保护的多是一些劳动密集型的传统产业。不过也有这种情况，那就是当较先进的行业受到国外更先进的技术竞争时而对之实行保护。

当企业一旦将其产品出口到某外国市场，它就会将该市场视为企业总销售的一个有机组成部分。贸易壁垒使企业原有外销市场受到威胁，企业产品要么会因保护关税而在价格竞争中失利，要么是再难以甚至根本不能进入这个市场。企业为了保护产品出口市场，可以通过直接投资，将生产基地由转移到原产品进口国，以绕过关税壁垒，就地生产，就地销售。在发达国家企业对发展中国家的这类投资中，投资者将原来的最终产品的出口改为直接投资形式下的零部件、中间品、机器设备和技术知识的输出。如果这些生产要素的输出与东道国经济发展战略特别是进口替代战略目标一致，那么投资者不仅保护和维持了原有外销市场，而且会受到东道国政府的支持和保护。如果东道国顺利地实现了由进口替代向出口导向的转化，这类对外直接投资又往往变成劳动力指向型投资。

发展中国家企业向发达国家进行的绕过贸易壁垒投资碰到的困难要大得多，一是因为发达国家所保护的往往是传统的劳动密集型产品，而发达国家劳工成本昂贵，同时，发展中国家企业技术水平与管理水平相对要低，如果在发达国家设厂生产，不利于降低产品成本；另一方面，发达国家工业化业已完成，传统产品领域的投资对其经济发展战略的作用不大，得不到当地政府的鼓励和支持。

五、生产和营销国际化型

持此类动机者主要是大型跨国公司，它们资金雄厚，技术先进，管理水平高，建立在这些优势基础上的全球战略与多样化经营，决定了其跨国经营活动具有多样化、总体优化与策略化等特征。这类企业的进入动机除了我们以上所描述的那些外，还主要包括：

（1）在世界范围内配置生产基地，建立公司内部的水平分工与垂直分工。自本世纪 70 年代前后开始，跨国公司根据专业化协作的原则，利用其世界领先技术，进行国际直接投资，在全球范围内最有利的地方配置专业化生产厂家，形成国际专业化生产网络。各专业分厂从事零部件、甚至某一工序的专业化生产。然后将零部件送到母公司或其他有利地点进行产品组装，定向销售。例如，福特汽车公司生产的拖拉机，就是在比利时的工厂生产传动装置，在英国的工厂生产引擎和泵压装置，在美国的工厂生产变速齿轮系统，然后互相提供部件，装配而成的。

垂直型跨国经营，主要发生在以自然资源和农副产品为原料的行业。与水平型跨国经营的分工协作关系不同的是，垂直型跨国经营主要以生产阶段的分工为基础。跨国公司在全球各地设立子公司，各子公司分工从事矿山资源的开采、粗炼、精炼直至最终产品的制造。跨国公司控制了生产的全过程，既获得了分工带来的好处，也保证了原料来源的稳定性。

作为生产与营销国际化的结果之一，虽然是公司内部母公司与子公司之间、子公司与子公司之间相互提供原料和中间产品增加了部分运输成本，但由于实现了广泛的分工协作，纳入了各地的生产区位优势，并且充分扩大了生产规模，因而所获得的由分工与大规模生产带来的成本节约要比运输成本增加大得多。

（2）多样化经营。这主要是指产品生产的多样化。大型跨国公司在激烈的国际市场竞争中，凭借自己的巨人地位，通过收买中小企业股份控制这些企业生产经营，利用价格策略与技术优势挤垮并接收大量中小企业，结果是自己的经营领域由一部门扩展到多部门，形成混合型垄断公司。同时，在国际市场行情瞬息万变、竞争激烈的情况下，为了立于不败之地，跨国公司也有计划地通过国际直接投资设立跨部门的海外企业，以通过产品多样化来分散风险，做到左右逢源。多样化经营投资活动，使一些大型跨国公司包揽了众多行业。如美国的国际电话电报公司，原来主要经营电讯器材，而现在则发展到好多与电讯器材毫不相干的行业，如保险、银行、旅馆、广播、军火、宇航、人造卫星、化纤、玻璃、出版、出租汽车、面包等多行业。

大型跨国公司，通过一系列投资活动，在全球范围内建立了生产、销售、服务网络和情报搜集与调拨系统，使企业变成了全球村落（Global Village），充分获取机动经营与规模经济的好处。

第二节 目标国家筛选

一、目标国家筛选程序

全球国家数目众多，各国内各地区条件还互不一致，企业资源有限，只能在某些国家内加以有效利用，因而应筛选出对企业长期发展和赢利有最大贡献潜力的国家并以合理的方式进入。如前所述，企业进入目标国家的动机多种多样，筛选目标国家时的侧重点和标准也就互不完全相同。例如，寻求海外市场时就侧重考察有关国家的市场因素；而寻求资源时则侧重考察资源因素。但是，不论动机如何，筛选目标国家的程序却基本一致，因此，下面以寻求市场为例来说明目标国家筛选的一般程序。

第一步，潜在需要评估。一国潜在需要在较长时间内保持稳定，对其评估主要基于该国较为稳定的总体社会经济等方面的指标，如人口、面积、自然资源、气候等。从总体上看，专业化的工业材料或设备生产厂家在评估一个国家潜在需要时，不会有什么困难。例如，建造水泥窑的企业很容易从行业协会或有关材料中获得世界各地水泥生产厂家的名称。地址和概况。而那些专业化程度不高的产品，则可根据某个国家进口量或投资流入量来判断该国需要的增长情况。

图 11—2 市场研究过滤器

第二步，需要满足状况评估。一国的需要，可能已由当地生产或外国进口实现了满足或部分满足。就已销售的产品而言，可从有关统计资料中查询产品或产品线的进口情况。这种方法认为，最大的潜在目标市场是已大量进口该种产品的那些国家。根据外资流入和进口量判断需要满足状况时，需注意两点：外汇短缺、因关税等原因而造成的价格过高以及政治压力等因素可能使潜在需求没有充分显示。现有进口也可能中断。例如，竞争者到当地设厂生产，政治势力限制进口等。因此，在需求分析中，要剔除一些外在因素的扭曲作用。

第三步，经济评估。经济评估的目的在于将通过了前两步评估所筛选出的有希望国家进行进一步筛选，以确定某个国家是否有足够的市场潜力，值得本公司进行开拓。被选择出来的国家应是市场增长最快、购买力最为集中的国家。此时的筛选主要基于一系列经济统计数据与指标，包括国民生产总值（GNP）增长速度、人平国民收入、收入分布、人口统计分类、汇率的稳定性、经济发展水平、通货膨胀率、教育水平、劳工技术水平、能源电力消耗、交通条件、信贷资金供给情况等。

在分析市场需求中，市场指标和市场因子两类资料尤其有用。

（1）市场指标。市场指标是衡量众多地理区域相对市场力度的经济数据，通常包括三个方面：

市场规模。该指标为一相对指标，以每个市场占总世界市场的百分比表示，该百分比是通过用人口、城市人口、私人消费支出、钢铁消费量、水泥产量和发电量以及电话、汽车和电视的拥有量等加以平均后求得的。

市场密度。该指标衡量市场丰厚程度或集中的购买力程度（世界市场密度为 1.00）。每个市场密度指标通过平均人平钢铁和能源消费量、电话电视拥有量、水泥和电力产量而求得。

市场增长。该指标是过去 5 年内以下指标增长的百分比：人口、钢铁

消耗、水泥产量和发电量、以及汽车、卡车、交通卒、电视、电话拥有量。

(2) 市场因子。市场因子与市场指标类似，区别只在于市场因子与特定产品的市场需求高度相关。例如，轮胎的需求量与汽车数量密切相关，根据一国各类汽车拥有量，就可大致判断出该国相应的各类轮胎需求量。在这方面，可将国内市场评估中所使用的一些方法用于对备选东道国的评估。

第四步，政治法律评估。此步评估的目的是从上一步已选出的市场潜力大、购买力强、使本公司产品或服务营销具有经济可行性的国家名单中剔除那些存在政治法律障碍的国家。考察重点为：

(1) 进入障碍。进入障碍依公司计划进入的形式不同而不同。例如，进口限制可能阻碍贸易进入，却有利于投资进入。进入障碍还涉及到是否允许外资拥有 100% 的股权？是否允许外资占 51% 以上的股权？是否有特定行业限制外资进入？如果某一进入障碍有违于公司的初衷，即可将该国剔出进一步考查之列。

(2) 利润汇出或资本抽出障碍。即使不存在进入障碍，也有可能存在利润汇出限制或资本抽出障碍。如在投资后一定时间内，或在一定的利润水平上限制利润汇出，或其他类似限制，都会使企业日后资本抽出或利润汇出存在困难，因而需将这类国家剔出进一步考虑之列。

(3) 其他障碍。其中首推政府的稳定性，政府的不稳定性将给企业活动带来很大的不确定性，使计划复杂化。此外，还需考虑税法、安全标准、价格控制等诸多方面的政治法律因素。

第五步，社会文化评估。本步骤是对剩下的备选国家按其社会文化环境状况进行进一步筛选，所考察的因素是影响企业展开跨国经营的关键性社会文化环境因素。该步评估须由相应国家问题专家作出，也可委托咨询公司，但费用较高。

第六步，竞争评估。分析备选国市场上竞争对手状况，以便确定本公司在各有关国家的竞争地位，主要考虑以下因素：

- 竞争者的数目、规模与资本实力；
- 它们的市场份额；
- 它们的营销策略；
- 它们的促销项目的有效性；
- 产品的质量水平；
- 产品来源——是当地生产还是进口；
- 它们的价格政策；
- 售后服务水平；
- 它们的分销渠道；

它们的市场覆盖情况（市场细分后是否存在这些公司尚未很好占领的薄弱之点）。

第七步，市场排序和地域分组。对以上六步评估筛选后所剩下的国家根据各自的市场吸引力进行排序，并根据各自的区域位置进行分组，以利于本公司形成区域组织和子公司集团，便于进行区域联合经营。例如，欧共体国家或拉美一体化协会国家可集中起来，由跨国公司在其中一两个国家的子公司提供服务。

第八步，现场调查与市场研究。此步工作是对备选国家作最后的筛选，与前述各步工作根据公开出版资料对大量的潜在市场国家进行有效筛选不同

的是，最后筛选是对经过前几轮筛选后所剩下的少数最有希望的国家的深入现场调查而作出的，因而考察内容具体而详细，花费的时间和费用多得多，执行者也不是普通研究人员，而是以公司高层领导为主。有关现场调查的内容与方法详见第八章第三部分“实地调查”。

如果现场调查中所获得的信息表明新市场与企业原先所服务的市场大不相同，那么，制定进入战略之前，则必须进行市场研究与试验。否则，情况不明就贸然确定进入战略，必然导致盲目或战略失误。多年以前，曾有一家美国公司将一大批商标响亮的蕃茄酱运往日本，以期望打击潜在竞争者，结果却不理想。该公司一直困惑不解，为什么日本市场上不销售这种东西。如果该公司事先做一下市场试验，就会发现，日本人在调味中喜欢用酱油。

二、目标国家决策

理想的目标国家是吸引力大、经营环境好的国家，衡量吸引力的标准主要看有关国家满足企业进入动机的程度，如企业寻求市场时，吸引力大则表现为目标市场潜力大，购买力强。经营环境状况可根据环境评估结论来判定。在分析判定了有关国家吸引力状况和环境状况后，就可以对有关备选目标国家的吸引力与风险状况进行比较排序，从中选出目标国家。

图 11—3 吸引力、风险与目标国家决策

各企业实力不同，产品类型不同，进入海外市场的目的不同，在目标市场选择中对风险和需求的要求也不一样。有的为了市场的高需求情愿冒高风险，有的则为了避免风险而倾向于低需求国家。富兰克林·茹特早年曾对美国 18 家企业作过调查，发现三分之一的企业进行海外投资是为了保护那些否则会因进口限制或竞争而失去的市场，这类企业的海外扩展活动很注意避免冒高风险。另外三分之二的企业则是为了利用市场机会，它们则对风险看得较轻，只要市场需求可观，则愿承担风险，并打算通过提高管理效率来降低风险。

图 11—4 选择目标国家

在实际工作中，也可以借助竞争优势、吸引力与风险三因素平面图来进行目标国家的筛选工作。

有关目标国家的具体评估与选择原理和方法详见第九章“海外经营机会评估”。

第三节 进入方式

企业在选定目标国家后，就要考虑如何将其产品、设备、技术、商标、管理资源进行组合来进入海外目标国家。可供企业国际扩展选择利用的进入方式大致包括以下三类：

一、贸易式进入

贸易式进入是向目标国家出口商品而进入该市场。其做法有间接出口与直接出口之分。在间接出口情况下，通过本国的中间商经销或代理其产品出口，本企业与国外市场无直接联系，也不涉及国外业务活动，故不必专设机构和雇用专职人员经营出口，因而既可节省费用，又不承担出口风险，但无法获得跨国经营直接经验，信息反馈不及时，无法控制产品进入国外市场的过程。直接出口又分两种情形，其一是设立出口部或国际业务部，向目标国家的中间商出口产品，由后者在目标市场上进行产品经销或代销。其二是在目标国家设立专事销售的分支机构或子公司就地推销。与间接出口相比，直接出口须支付更多的费用，要设立专门的贸易部门并网罗相关人才，但可以直接进入国外市场取得跨国经营经验，以便及时调整企业的经营策略和方法。从严格意义上讲，只有直接出口才是企业跨国经营的起点。

二、契约式进入

契约式进入是本企业通过与目标国家的法人之间订立长期的、自始至终的、非投资性的无形资产转让合作合同而进入目标国家。可惜以转让的无形资产包括各种工业产权（如专利、商标、秘诀、管理技能、营销技能等）和版权。它与贸易式进入的主要区别是企业输出的是技术、技能与工艺，而不是产品，虽然它也可能带来出口机会。与投资式进入的区别是不对目标国家投资，属于一种“非股权安排”（Non—Equity Arrangement）。契约式进入有以下几种形式：

（1）对外授权——企业在规定的期限内将自己的无形资产（专利、技术秘诀、商标等）转让给国外法人，以换取特权和其他补偿，如授权费。

（2）授权专营（Franchising）——企业向外方转让技术、商标、统一的经营方法，让外方在本企业的监督与帮助下利用本企业的形象和招牌经营本企业的特定业务。遍布全球的麦当劳快餐（Mc Donald）、肯德基炸鸡（Kentucky Fried Chicken）、意大利馅饼（PizzaHut）等是授权专营的典型例子。授权专营是对外授权向深层经营领域的延伸与扩展。

（3）技术协议——企业同外方签订协议，向对方提供为发展技术或解决技术难题而进行的各种技术咨询服务活动，其中以新产品、新工艺方面的技术咨询服务见多。

（4）服务合同——通过订立合同而向对方提供财务、营销、人员培训或其他方面的有偿服务。

（5）管理合同——本企业根据与海外目标国家企业签订的合同而全权负责合同期内该外国企业的全部业务管理。对方给予本企业的服务报酬形式通常有：按利润额或销售额的百分比提取；按每一单位销售额提取固定报酬；按具体服务支付规定的费用；或费用总付。在一般情况下，管理合同不授予本企业有权力进行新的资本投入、承担永久债务、决定红利政策、设定基础

管理或政策变更或是对所有权的安排作出改变，这些重大决策和基本方针仍由委托人自行掌握。美国的环球航空公司（TWA）曾为埃塞俄比亚航空公司从事日常的经营管理，希尔顿也为本系统外的旅馆提供管理服务。采用管理合同的方式，企业无须投资便可以取得对国外企业的管理控制，但不能使公司在外国目标市场为自己的产品确定长期性的市场位置，而且谈判费时，必须占用杰出的管理人才，虽然进入目标市场时风险较低，但收入仅限于固定期限内的酬金。

（6）启钥工程——企业为东道国建设一个工厂体系或工程体系，承担全部设计、建造、安装、调试以及试生产等活动。这类项目通常出现在技术与力量较为缺乏的发展中国家。启钥工程完成后，当地可能还要求本企业提供管理培训、技术援助等统称为“启钥另加”的活动。

（7）合同生产——或称合同制造，是本企业与目标市场地的企业订立供应合同，要求后者按合同规定的技术要求、质量标准、数量和时间生产本企业所需要的产品，交由本企业销售。其优点是等于租赁了当地企业的生产能力，而又不必承担租赁所引起的一系列业务工作，既节省资金而又迅速进入目标市场，特别是容量有限而发展前途不大的市场，最宜采取合同制造方式进入。例如，美国化妆品和卫生用品生产企业大众宝洁公司（P&G）的若干产品就是采取合同生产而十分成功地进入了一些市场容量和潜力都不很大但关税却很高的拉美小国，这种方式的缺点是不易物色到理想的合同制造企业，同时还需向对方提供技术改造、工艺改进等方面的服务，本企业只赚取销售利润而不能赚生产利润。

（8）国际分包合同。国际分包通常指发达国家的总承包商向发展中国家的分包商订货，后者负责生产部件或组装产品。最终产品由总承包商在其国内市场或第三个市场出售。国际分包合同通常是短期的，每年续订一次。国际分包与合同生产比较相似，所不同的主要是在合同制造中，目标国家企业承担了生产的全过程，提供的是最终产品；而在国际分包中，目标国企业只承担生产过程的一部分，最常见的是根据发包人的订单加工制造元器件、零部件，这些都不是最终产品，其规格、数量、性能等又都是按照合同规定加工出来的，故往往只适合发包人的需要，难以作为成品进入市场。

三、投资式进入

投资式进入是通过直接投资进入目标国家，即企业将资本连带本企业的管理技术、销售、财务以及其他技能转移到目标国家，建立受本企业控制的分公司或子公司。在生产范围内，这类分公司或子公司可能分布在所有模式中，从完全依靠由母公司进口半成品的简单组装厂，到那些承担全部产品制造任务的生产厂。在所有权和管理控制范围内，设在国外的企业可以是独资经营或合资经营，可以从投资起家或从购买当地企业开始启动。

（1）独资经营与合资经营。独资经营是本企业拥有被投资企业100%的股权，经营独管，利益独享，风险独担。合资经营则是个企业在目标国家与当地某家或少数几家企业或第三国企业各出部分投资，分享股权，利益共享，风险共担。选择合资经营的原因有时是因为当地政策禁止或限制外商独资经营，有时则是由于企业需要借助当地合伙人的力量。相反，如果目标国家无明确限制外资独资经营的法规与政策，企业也希望对所投资企业加强控制，则倾向选择独资经营。

(2) 新建与兼并。新建是指在目标国建立新企业或新工厂，形成新经营单位或新的生产能力。如果是第一次进入目标国投资设厂，则常称为“草根式进入”(Grassroot Entry)。兼并式进入则是通过对目标国现有企业进行参股或收购来进入目标国的。其基本方式有两种：第一种是创立合并(Consolidation)，是两家或两家以上的企业合并成一家新企业，新企业接管各参与企业的全部资产、债务和责任，各参与企业将不复存在。第二种形式是吸收合并(Merger)，它不是成立新的企业，而后由一家企业收买别的企业，被收买企业因而解散，其全部资产和业务由收买企业接管，全部债务和责任亦由收买企业承担。

与新建相比，兼并进入的主要优点是开拓海外目标市场起步快得多，而且可以实现市场多元化、产品多样化，开展新业务或很快取得用新建方式难以掌握的资源或技术。主要缺点则是寻找和评估兼并对象十分困难，有时在目标国家不存在好的兼并对象，即使有，也因保密、不同会计准则、虚假或靠不住的财务记录以及其他隐藏的问题，给客观评估兼并对象造成困难。

在投资式进入中，还有一种契约式合营(Contractual Joint Venture)，即我们通常所称的合作经营，它是投资企业与当地合伙企业共同出资，展开经营活动，其与前述的严格意义上的合资经营(即股权式合资经营—Equity Joint Venture)的区别主要有两点：一是合资双方的权利和义务建立在合同的基础之上，双方对利润的分享和风险的分担不一定以各自的出资比例为基础；二是不一定设立法人企业。

第四节 进入方式的定性选择

进入方式决策是经营内容和目标国家组合的决策，以服务于企业跨国经营的目的。在不同的进入动机下有不同的经营内容和目标国家的组合。下面依然以市场指向为例来论述进入方式的定性决策。

在以争取海外市场为目的的跨国经营中，经营内容和目标国家组合的决策就是既定产品和目标市场组合的决策。企业进入既定产品/目标市场的方式的选择取决于对各种相互联系、相互制约因素的综合权衡。由于各相关因素都处于不断变化之中，各项因素的作用方向与强度又难以估价，因而作为未来战略的进入方式的确定是一个需反复筛选最佳方案的复杂决策过程。

在进入方式决策中需考察的因素有三个方面的，即环境因素、内部因素、进入方式特征因素。

一、企业环境因素

企业环境因素是进入方式决策的参数，这些因素很少受企业管理决策的影响，反过来对企业进入方式也不起决定性的影响，但起促进或阻碍作用。

1、目标国家市场因素

这类因素主要有三项。其一是目标国家现在和潜在的市场容量。较小的市场适合于低保本点销售额的进入方式（如间接出口、代理商/经销商出口、对外授权或其他契约式进入）。反之，销售潜力很大的市场则应选择高保本点销售额的进入方式（如分支机构或子公司出口，当地装配或生产等）。

其二是目标国家市场竞争结构。根据竞争程度可将市场分为分散型（各参与企业都不占支配地位）、寡头卖主垄断型（少数几家企业供应一种产品的绝大部分）以及垄断型（独家企业控制市场）三类。当然，有些产品市场可能介于相邻的两类型之间。就一般情况而言，分散型目标市场宜以贸易方式进入，而寡头卖主垄断或垄断型市场则宜凭借生产性直接投资方式进入，以便使本企业有足够能力在当地与力量雄厚的大企业竞争。如果向目标国家出口或投资的竞争过于激烈，企业也可以转而采用对外授权或其他契约进入方式。

其三是目标市场营销基础结构的可利用状况与质量。例如，如果当地合适的代理商或经销商都在为其他企业展开经销或代理业务，或者根本不存在，则企业只有通过分支机构或子公司进入方式来打进目标市场。

2、目标国家生产因素

这些因素主要包括基础结构、生产要素和协作条件。交通、通讯、港口设施等基础结构条件的完善状况影响货物流转速度、成本、生产进度以及企业管理。原材料、劳动力、能源等生产要素的成本、质量与可供性则直接影响产品成本与质量。企业外部采购、销售等方面的协作条件也对企业生产经营有重要影响。因此，生产成本低的目标国家有利于进口替代型生产进入；生产成本高的国家则会阻碍生产型进入而刺激贸易式进入。

3、目标国家间接环境因素

目标国家的政治、经济、法律、社会文化、自然环境特点对进入方式的选择有重要影响。政治稳定、经济运行有序、有关法规较为完备、社会结构和文化特征与本国接近，都会刺激企业选择直接投资进入方式。反之，则会促使企业倾向于贸易式进入或契约式进入。两国的地理阻碍程度（相互距离

的远近和交通运输的便捷程度)对进入层次的选择起相反作用,即相距遥远、或者交通运输不畅时,如果贸易进入就会面临产品运销成本高、缺乏市场竞争力的问题,这时,企业更倾向于生产或装配式进入。

4、本国环境因素

本国影响企业海外进入模式选择的因素很多,其中又以国内市场容量与竞争态势、生产要素与成本状况和政府外向经济政策导向尤为突出。

一般讲来,如果国内市场容量大,则企业在国内市场上有很大的发展余地,这时,多数企业往往更倾向于先在国内求发展,待到其规模感到受制于或将要受制于国内市场时,再求海外扩张。由于这时企业已有了一定的规模和实力,则往往更倾向于投资式进入。相反,如果国内市场容量小,则国内发展大企业的余地就小,因而较早地寻求外向发展,而此时限于企业规模与实力,则多先以对外贸易方式进入目标国家市场。另一方面,在垄断行业特别是寡头垄断行业,一家企业的海外扩张行动往往会引起寡头兄弟们的竞相效尤。为了尽量降低追随者们的跟随行动所造成的威胁。领先进入目标国家的企业往往采取投资方式而不采取贸易或某些契约方式进入,以便此行动能有效地占领海外市场“高地”。相反,分散行业的工业企业起初更倾向于采取贸易或某些契约方式进入。

本国生产成本高于目标国家时,企业则往往采用生产进入方式,如合同制造或直接投资,一般讲来,生产成本是经济发展水平和生产要素禀赋状况的函数,因而本国与目标国这两方面因素的对比状况都会影响到企业海外进入方式的选择。

政府的外向经济政策对企业进入方式的选择依具体情况而定。一般讲来,政府出口鼓励政策会刺激出口或契约式进入,相应抑制投资式进入,相反,海外投资鼓励政策,如补贴、贷款优惠或其他优惠政策措施则会刺激企业的海外投资活动。

二、企业内部因素

进入方式的选择是企业对外部因素的反应,因而从根本上来讲取决于企业内部因素。

1、产品因素

产品因素对进入方式的影响主要表现在以下几个方面:

第一,产品要素密集度。劳动密集型和资源密集型产品主要以具有丰富的廉价劳动力和自然资源的国家为进入目标,且偏向采取投资式进入,而资本密集型产品宜以发达国家为目标。

第二,产品的差别性。差别产品与普通产品相比,具有更大的特定优势,如其技术性能、造型设计等往往不易仿效,或已有专利保护。诸如此类的优势使零售商在定价时有很大的回旋余地,即使负担了高额单位运输成本和高额进口关税,也仍能在目标市场上保持竞争优势,因而可选择贸易进入方式。相反,与竞争产品相比无明显优势的低优势产品如果是贸易式进入则会因出口运销成本的额外增加而在目标国家市场上缺乏竞争力,这类企业则宜生产式进入。同时,如果以投资方式进入,则差别较大的产品都偏向于独资。如医药;而差别较小的产品则多采用合资方式,如电子消费品、汽车等。

第三,产品技术内涵与年龄。就普遍情况而言,技术密集型产品或R&D密集型产品,因“高、精、尖”技术的专有性都很强,本身具有特定优势,

故大多采取投资方式进入，以便控制技术，保守秘密，获取垄断利润。产品年龄的长短反映了产品本身的成熟程度及其技术专有性的强弱，因而年龄短的产品通常采取投资方式进入，而随着产品年龄的增长和专有技术的相对扩散而逐渐转向非投资式进入。

与非同类产品相比，技术密集度高的产品使企业有条件在目标国家选择授权进入方式。通常讲来，工业品的技术密集度高于消费品，因而生产工业产品的企业比生产消费品的企业更倾向于授权进入。当然，生产消费品的企业也可以采取商标授权进入，但这必须以企业拥有在国际市场上响铮铮的商标为前提。

第四，产品地位。企业的主线产品、核心技术在进入目标国时，大多采取投资方式，且以独资为主；而非主线产品、边缘技术则通常采用非投资方式。

第五，产品的服务性。那些要求一系列售前或售后服务的产品，特别是许多工业产品的出口，会给出口企业提供销售服务带来困难，因为产品销售服务要接近客户。因而这类服务密集型制成品倾向于采取分支机构或子公司出口，或者通过当地生产而进入。

如果企业的产品本身就是一项服务，如工程设计、广告、计算机服务、旅游观光、管理咨询、银行、零售、快餐服务或工程建设，企业就必须首先找到在目标国家提供服务的途径。因为服务不可能先在本国生产而后再出口到另一个国家。这类企业宜选择如下方式进入：培训当地企业提供服务（如授权专营）、建立分支机构或子公司（如广告公司、银行分行或支行）、与国外客户直接签订销售服务合同（如技术协议和工程建设合同）等。

第六，产品的适应性。要求作出大量适应性变化以销售国外的产品，较适宜于采取那些能使公司紧紧接近国外市场的进入方式或在当地生产的进入方式。当适应性变化需要新的生产设施或适应性产品不能在本国市场上出售时，则宜采取当地生产的进入方式。

2、资源投入因素

企业在管理、资本、技术、工艺和营销等方面的资源越充裕，企业在进入方式选择上的余地就越大。反之，资源有限的企业只能勉强采取投入较小的进入方式。一个企业的各种资源丰缺状况与企业规模直接相关，因此，企业规模的大小在进入方式选择中往往起关键性作用。当然，资源丰足程度毕竟只是为企业进行国际扩展提供了武器，而是否利用这些武器以及如何利用这些武器最终还取决于管理者的决策。因此，进取型的企业无论其规模如何，常常更倾向于选择投资进入方式。

表 11—1 影响进入方式决策的内部因素和环境因素进入方式

进入方式 决策因素	一般性选择				
	间接和代理商 与经销商出口	对外 授权	分支机构及 子公司出口	资本投入与 当地生产	服务 合同
一.外部因素	0	0			
(目标国)					
低销售潜力					
高销售潜力			0	0	
分散型竞争	0		0		
寡头垄断型竞争				0	
市场基础结构差			0		
市场基础结构好	0				
低生产成本				0	
高生产成本	0		0		
限制进口政策		0		0	0
自由进口政策	0		0		

进入方式 决策因素	一般性选择				
	间接和代理商 与经销商出口	对外 授权	分支机构及 子公司出口	资本投入与 当地生产	服务 合同
限制投资政策	0	0	0		0
自由投资政策				0	
地理位置近	0		0		
地理位置远		0		0	0
经济动荡				0	
经济稳定	0	0			0
外汇管制	0	0			0
外汇自由兑换				0	
汇率下降				0	
汇率上升	0		0		
文化差异小			0	0	
文化差异大	0	0			0
低政治风险			0	0	
高政治风险	0	0			0
二.外部因素 (本国)					
市场容量大				0	
市场容量小	0		0		
分散型竞争	0		0		
寡头垄断型竞争				0	
低生产成本	0		0		

进入方式 决策因素	一般性选择				
	间接和代理商 与经销商出口	对外 授权	分支机构及 子公司出口	资本投入与 当地生产	服务 合同
高生产成本		O		O	O
鼓励出口	O		O		
限制对外投资	O	O			O
三.内部因素 高优势产品	O		O		
一般产品				O	
服务密集型产品			O	O	
服务型产品		O		O	O
技术密集型产品		O			
产品适应性差	O				
产品适应性好		O	O	O	
资源有限	O	O			
资源丰富			O	O	
低投入	O	O			O
高投入			O	O	

企业在跨国经营中的实力等级是通过企业在国际市场整合战略中的相应角色、在国际组织中的地位以及管理者的态度等来体现的。对大多数企业而言，投身国际市场的决心是随着跨国经营实践经验的增长而增长的。跨国经营的成功鼓励企业进一步增加海外投入，海外投入的增加又为获得更多跨国经营经验与成功创造前提条件。反之，早期跨国经营的失败则可能使企业在开拓跨国经营中心存余悸。

三、进入方式特征

各种进入方式的基本特征可从以下几方面加以考察：

1、进入深度

进入深度系指企业在开发海外目标市场中将资源投入到目标国家的相对程度，可用单位产品成本中本企业资源在目标国支出的比例加以衡量。三种进入方式中，贸易式进入最浅，投资式进入最深。而每种方式中，不同做法的进入深度也不相同，例如，间接出口的深度就低于直接出口，当地生产就大于当地装配。

2、海外投入

与进入深度紧密相连的是企业在目标国家的资源投入状况。就一般情况而言，进入愈深，投入愈多；反之亦然。例如，同量的出口额，海外分支机构式出口就要比代理商出口在目标国投入更多的资源。同理，同等规模的投资项目，独资经营就比合资经营投入的资源多得多。

3、灵活性

灵活性是指改变进入方式决策的可能性和方便程度。由于进入深度与资源投入规模紧密相连，而投入资源愈多，企业在另一个国家环境中实际控制

这些资源的能力受限制越大，调度这些资源的灵活性也就越低。特别是长期资源的投入，通常要在目标国运转数年或十数年以上，才有可能达到投资目的和企业战略要求，如果决策不善或这期间有什么风吹草动，企业就会在中途感到骑虎难下背。相反，在目标国家投入资源愈少，或投入资源期限越短，则日后调度这些资源就越灵活。

4、风险性

各种进入方式的风险程度与该方式的进入深度和资源投入规模成正向关系，进入越深，或资源投入越多，则风险越大。各种进入方式的基本特征状况参见表 11—2。

表 11—2 进入方式特征比较

	间接 出口	直接 出口	海外分 销机构	对外 授权	授权 专营	合同 制造	当地 装配	当地 生产
进入深度		<	<	<	<	<	<	<
海外投入规模		<	<	<	<	<	<	<
可控程度	>	>	>	>	>	>	>	
风险		<	<	<	<	<	<	<
市场份额		<	<	<	<	<	<	<
灵活性	>	>	>	>	>	>	>	

说明：> 号表示相邻两项中左项大于或胜于右项，< 表示左项小于或弱于右项。

第五节 进入方式的定量选择

在进入方式选择中，借助某些模型辅之以定量分析可使决策更为精确。

一、利润最大化模型

利润最大化模型最早由莫里斯教授（Joseph H. Morris）提出，用于对合资经营和其他进入方式进行对比，从中挑选利润最大的进入方式。

该模型的基本论点是：合资项目的设立需站在合伙双方的角度考察，只有当合伙双方都认为计划合资项目给自己所带来的利润比其他资金利用方式所带来的利润更大时，双方才都有合资的意愿并进行合资经营。否则，如果某一方为了合资而舍弃的备选方案所能带来的利润（即合资经营的机会成本）超过了合资项目能给本方所带来的利润，则这一方就不会选择合资经营，只会另作安排。需要说明的是由于各种备选方式方案期限不同，现金流量分布不一，因而在计算中需将利润折算成现值进行比较。

利润最大化模型借助以下公式：

$$\begin{cases} R = R_{NJV} + aR_{JV} \\ R' = R'_{NJV} + (1-a)R_{JV} \end{cases}$$

其中：

R ——选择合资项目时本企业的全部利润；

R' ——选择合资项目时合伙企业的全部利润；

R_A ——备选方式进入方案对本企业的利润贡献加原来的业务利润；

R'_A ——备选方式方案对合伙企业的利润贡献加该企业原来的业务利润；

JV ——决策中的合资经营项目；

NJV ——无合资经营项目；

R_{NJV} ——无合资经营时本企业原来的业务利润；

R'_{NJV} ——无合资经营时合伙企业原来的业务利润；

R_{JV} ——合资经营对本企业利润贡献；

R'_{JV} ——合资经营对合伙企业利润贡献；

a ——本企业在合资项目中所占股份比例；

$1-a$ ——合伙企业在合资项目中所占股份比例。

当 $R > R_A$ 且 $R' > R'_A$ 成立时，选择合资经营，否则，本企业只能选择其他进入方式。

二、成本模型

成本模型由以色列学者赫尔施（Seev Hirsch）提出，用于出口、非股权安排（对外授权）和直接投资三种进入方式的比较选择。这种比较围绕着不同方式下五个方面的成本组合状况进行：

企业在母国的生产成本 C ；

目标国生产成本 C ；

出口运销成本 M ，包括邮电、运输、保险、关税等费用支出；

转移成本 AC ，也称为环境差异成本，是本企业在目标国设厂生产的额

外支出。第一次进行海外投资时，要支付全部的转移成本。再增加投资时，要支付的转移成本相应减少；

对外转让元形资产的耗散费用 D 。这是指企业通过对外授权转让其特定的知识资产优势（如专利、专有技术、管理技能、营销技能等）时，企业为这些特定优势的耗散和承担的风险（如技术泄露、专利滥用等）所付出的代价。

赫尔施成本模型的基本命题是：

（1）选择出口进入的条件是投资进入所付出的成本高于出口方式，且出口费用成本小于契约式进入的机会成本与耗散费用，即：

$$C+M < C' + AC' \text{ 且}$$

$$C+M < C' + D$$

（2）选择投资进入的条件是投资进入的费用成本均小于出口的费用成本和契约式进入的费用成本，即：

$$C' + AC' < C+M \text{ 且}$$

$$C' + AC' < C' + D$$

（3）选择契约式进入的条件是契约式进入的费用成本均小于投资式进入和出口式进入的费用成本，即：

$$C' + D < C' + AC' \text{ 且}$$

$$C' + D < C+M$$

（4）如果进入目标国家是为了产品返销母国，则前述的出口费用 M 变成了母国的进口费用 M_1 ，这时，企业也面临着三种方式的选择，即：

当 $C < C' + AC' + M'$ 且 $C < C' + D + M'$ 时，则宜选择在母国生产；当 $C' + AC' + M' < C$ 且 $C' + AC' + M' < C' + D + M'$ 时，则宜选择在目标国设厂生产，再将产品返销母国；

当 $C' + D + M' < C' + AC' + M'$ 且 $C' + D + M' < C$ 时，则宜选择对目标国授权并进口其产品。

三、净现值规模

净现值模型所考察的是不同进入方式的现金流量的净现值，因而能较深入地准确地分析各种方式的动态现金流量及其时间分布状况，便于在进入方式选择中进行科学决策。

出口、直接投资和对外授权三种方式的净现值计算公式分别为：

$$NPV_E = \sum_{i=1}^n \frac{R_i - C_i - M_i}{(1+r)^i}$$

$$NPV_F = \sum_{i=1}^n \frac{R_i - C'_i - AC'_i}{(1+r)^i}$$

$$NPV_L = \sum_{i=1}^n \frac{R_i - C'_i - D_i}{(1+r)^i}$$

其中：

C ——母国生产成本；

C' ——目标国生产成本；

R ——最终产品销售的总收入，即毛收入；

AC' ——在目标国设厂的环境差异成本；

M——出口运销费用；
D——对外转让无形资产耗散费用；
r——折现率；
i——时期（年）；
E——出口；
F——直接投资；
L——对外授权。

根据上述公式分别计算出各种备选方式方案的净现值后，即可进行最佳方式选择：

（1）若 $NPV_E > \max(NPV_F, NPV_L)$ ，即出口净现值大于直接投资或对外授权的净现值的最大者时，宜选择出口；

（2）若 $NPV_F > \max(NPV_E, NPV_L)$ ，即直接投资净现值大于出口或对外授权的净现值的最大者时，宜选择直接投资；

（3）若 $NPV_L > \max(NPV_E, NPV_F)$ ，即对外授权净现值大于出口或直接投资的净现值的最大者时，宜选择对外授权。

案例 Bell GmbH 公司

1972 年元月，Bell GmbH 公司的经理们决定对在德国之外进行重大的工厂扩展问题来一番认真考虑。1971 年，一度浮动的德国马克对美元的平价正式升值为 0.3106 美元，这表示德国马克对美元的汇率在 1971 年 5 月汇率之上升值了 13.6%。1971 年，Bell GmbH 公司的工资单（包括社会福利）也上涨上 15%。由于该公司将其 60% 以上的颇为劳动密集的产品从德国出口，这些事件对降低公司利润构成很大威胁。

将 Bell 公司生产资源国际化看来是走出此困境最具吸引力的途径。一家先前将大部分产品放在德国生产的美国人所有的竞争企业刚在法国开设了一个工厂，开始掀起价格战争。在法国，同类工资每小时 5~6 法国法郎，在德国是每小时 6 德国马克。来回答的问题是：“Bell 公司应新开一家工厂吗？”

（一）公司及其产品

Bell GmbH 公司是一家主要为化妆品工业提供专用辅助产品的德国家族公司，1971 年在全欧洲的销售额为 2,200 万德国马克。在其 200 多家客户中，有一些规模巨大的跨国公司，如尤尼莱弗、科尔加一帕尔莫利夫、L' 澳利尔。最大的一家客户购买 Bell 销售额的 10%。

Bell 的美国名字的由来是其产品线是在美国的贝尔（Bell）工业公司的独家授权下所生产的。然而，美国授权人却不拥有 Bell GmbH 公司股份。虽然 k116mbH 是一家规模较小的企业，却已于 60 年代中期在英国设立了一家工厂。英国工厂生产能力为 2,500 万件，而德国的主要工厂设在汉诺威，有 20,000 万件的生产能力。两家工厂生产能力利用率通常为 90%~95%。约有 1,880 万德国马克的销售额来自德国工厂的生产，剩下的 230 万德国马克的销售额则来自英国的生产。由于 EEC 有 9.6% 的共同关税，英国的产品就地销售，欧洲其他国家市场则由德国供应。的确，在英国建立工厂只是由于德国产品要交欧洲自由贸易联盟（EFTA）9.6% 的从价关税。英国工厂有职工 30 人，德国的则有 120 人。德国职工中有 90% 的是女工，从事拼合和包装装饰。剩余的人是管理人员和技术人员，后者设计和制造 Bell GmbH 公司的许多机器，搞十分重要（实际是很关键）的经营质量控制。公司雇员没有工会成员。经理们的说法是：“我们很小，不足以引起工会的注意。”

产品在西欧的所有国家和前南斯拉夫销售。根据美方授权条件，产品只限于在欧洲出售。表 1 显示了 1971 年 Bell 公司所生产的这种特殊化妆包装品在全欧洲和美国的状况。在正常经济条件下，即国民生产总值每年增长 4%~5% 时，经理们预计在希腊、葡萄牙和西班牙这类国家的销售额每年可望提高 20%。

表 1 1971 年可关闭化妆品包装材料的市场规模

单位：百万

英 国	150
德 国	360
法 国	200
比、荷、卢	90
希 腊	5
意 大 利	150
斯堪的那维亚	60
西 班 牙	25
葡 萄 牙	5
瑞 士	40
奥 地 利	10
前南斯拉夫	5
欧洲合计	<u>1,100</u>
美 国	<u>2,400</u>

（二）竞争与价格

BeII GmbH 公司竞争者的特点显示在表 2 中。BeII 公司管理人员怀疑意大利的两家小公司 D 和 E 得到政府的秘密支持——更不论意大利的价格水平本身就比其他 EEC 国家低 10% ~ 15%。D 公司和 E 公司试着出口部分产品，但其质量标准显然比不上 Be11、A 和 B 三家公司。此外，它们的工厂有工会组织，偶尔会罢工。因此，在意大利之外的交货名声不佳。但它们依然支配着当地市场。BeII 一度占有意大利市场的 30%，在当地享有声誉。然而，由于实际上并无赚头，BeII 发现在意大利的竞争日益困难。但在 1971 年两位前经理来信，建议 BeII 在意大利设厂——当然，要在他们的控制之下。

除了意大利，欧洲其他地方的价格大致相同：Be11 在欧共体对所有客户收取同样价格——出厂价每千件 100 德国马克。发动价格战争的竞争者日最近将价格由原来的较高水平降到 95 德国马克。竞争者 A 固其法国业务占大头而以法郎计价，一般是一旦增值税调整后就收取相似的价格。据 BeII 公司一个经理的说法：“我们对 A 和日的举动随时作出反应，反过来也如此，每一方都试图在价格之外使产品差别化，但最后却是每个包装物都相象。”

表 2 不同国别工厂的产量（1971 年）

竞争者	所有权	产量(%)	
A(大型)	英国集团	法国	80
		英国	15
		意大利	5
B(大型)	美国公司	德国	65
		英国	30
		法国	5
C(小型)	美国(最近获得)	德国	100
D(小型)	意大利	意大利	100
E(小型)	意大利	意大利	100

表 3 对 Bell 及其竞争者在法国、德国、英国和整个欧洲的市场份额作了概略估计。

表 3 市场册额比较 (%)

	Bell	竞争者 A	竞争者 B	其他	合计
全欧洲	19	35	25	21	100
法 国	7	70	20	3	100
英 国	15	30	45	10	100
德 国	22	30	30	18	100

大略估计。该行业没有一家企业公布销售额数据。

(三) 替选行动路线

面对着竞争、不利的汇率变动、德国工资上涨以及意大利人的建议，经理们感觉到需马上采取行动了。何·卡勒接到竞争者 A 打来的电话，建议他们通过一项“安排”来对付日的削价。从 Bell 的观点来看，这种安排的效果如何尚不清楚。不管怎样，竞争者 A 有 80% 的生产放在法国，那里工资有利，多少还有贬值。

当然，在法国设新厂似乎最有可能，更不用说法国政府在国内一些地方给予非常诱人的鼓励。此外，由于可在当地获得有技能的人，一些技术和设计工作可就在法国展开。所需部件的 90% 在初期可由 Bell 公司在德国的外部供应商来供应，不过，到营业的第二年，或许 11% 的部件就可就地取得，必要的话，三年后全部材料都可就地取得。最后，在阿尔萨斯等地，法国技术人员和工人一般都能讲一口流利的德语，因而在工厂起步之初几乎没有什么语言困难。但管理者们禁不住怀疑法国的工资和汇率形势在将来是否会一如既往地出口有利。此外，投资鼓励最近也由于欧共体将鼓励性补贴限制在 1972 年工程成本的 20% 之内而改变。如果法国又经历一次类似于 1968 年 5 月的社会动荡将会是什么样子呢？

就某些方面而言，将英国工厂的生产能力扩大 2,500 万件或 5,000 万件似乎是最省事的做法。一座工厂和一批训练有素的人是现存的，有可能得到鼓励，英镑可能再度贬值，工资涨幅或许低于欧共体其他地方。正如象在法国一样，当地产部件可实际替代德国产品。然而，就时间方面而言英国可能不那么有吸引力，因为大约要 5 年的时间才可望最后消除英国和欧共体之间的关税壁垒。

意大利人的要求使 Bell 的经理们意识到当地的工厂可能很有助于它夺回其曾一度占有的 30% 的市场份额。技术人员和配件也象在英国和法国一样容易获得。此外，可预见意大利会为出口提供较低工资基础。近来里拉又对马克贬值。但 1971 年只有 23 票就选出了总统的一个国家能是进行投资的太平之地吗？

使何·卡勒和 Bell 的其他经理们感兴趣的最后一个途径是在西班牙设厂。相比于其他途往，这条路或许能给本公司带来大得多也长得多的持久竞争优势。当地能否获得配件尚不清楚。不过，据认为工资低到足以抵补欧共体的共同关税。虽然从德国进口配件需交 10% 的关税，但有可能通过与西班牙

牙有关当局协商而达成对再进口部件作退税安排。

在意达利、西班牙、英国或法国设立工厂的规模最有可能是年产 2500 万件或 5000 万件。厂房在整个欧洲都可用差不多的年租金而租得，所考虑的各规模与成本备选方案的详细内容显示在表 4 中。必要的机器可在德国购买或在 Bell 的主厂生产。暂时认为最好是以与机器成本等额的产权资助去给外国工厂融资，所需流动资金或者通过当地借款取得，或者扩大对外国工厂的应收帐款项目（配件）来满足。

表 4 生产规模与成本备选方案

	方案	方案
工厂年生产能力(百万件)	25	50
场地占用	600m ²	1,00m ²
厂房年租金	28,000DM	48,000DM
机器成本(在德国购买)	300,000DM	500,000DM
流动资金需要量	100,000DM	220,000DM
配件成本(每百万件)	46,000DM	46,000DM
直接人工费(在德国生产每百万件)	7,000DM	7,000DM
一般管理和间接费用(每年)	100,000DM	150,000DM
运输成本	占销售价 2%	占销售价 2%

表 5 一些欧洲国家 1965 ~ 1971 隼汇享、货币供应与价格

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971
意大利							
汇率（里拉/美元）	624.70	624.45	623.86	623.50	625.50	623.00	581.50
货币供应量（1963=100）	125	142	164	184	213	273	
生活费用指数（1963=100）	109	112	115	117	121	128	
法国							
汇率（法郎/美元）	4.902	4.952	4.908	4.948	5.558	5.520	5.116
货币供应量（1963=100）	118	127	133	145	146	157	
生活费用指数（1963=100）	105	108	112	118	124	131	
英国							
汇率（英镑/美元）	0.357	0.358	0.415	0.419	0.416	0.418	0.383
货币供应量（1963=100）	113	118	131	140	144	157	
生活费用指数（1963=100）	109	114	116	123	129	139	
德国							
汇率（马克/美元）	4.006	3.977	3.999	4.000	3.690	3.648	3.223
货币供应量（1963=100）	117	119	131	142	150	165	
生活费用指数（1963=100）	107	109	110	113	116	120	
西班牙							
汇率（比塞塔/美元）	59.99	60.00	69.70	69.82	70.06	69.72	64.47
货币供应量（1963=100）	139	155	178	198	229	250	
生活费用指数（1963=100）	123	130	138	142	147	157	

表 6 一些欧洲国家国际金融资料

单位：百万美元

年末数。

	1965	1966	1967	1968	1969	1970	1971 11月分
意大利							
官方储备	4,8000	4,911	5,463	5,341	5,045	5,352	6,431
商品和劳务余额	1,883	1,779	1,273	2,336	2,013	679	
—							
贸易（商品）余额	646	331	-21	1,048	542	-340	
法国							
官方储备	6,343	6,733	6,994	4,201	3,833	4,960	7,494
商品和劳务余额			732	-238	-971	1,148	
—							
贸易(商品)余额			356	-158	-1,223	726	
英国							
官方储备	3,004	3,009	2,695	2,422	2,527	2,827	5,572
商品和劳务余额	378	801	-115	-118	1,613	1,911	
—							
贸易（商品）余额	-664	-204	-1,446	-1,543	-388	7	
德国							
官方储备	7,430	8,029	5,153	9,948	7,129	13,610	17,371
商品和劳务余额	-86	1,593	3,970	4,554	3,780	3,225	
—							
贸易（商品）余额	248	1,878	4,116	4,485	3,902	4,024	
西班牙							
官方储备	1,422	1,253	1,100	1,150	1,282	1,817	3,104
商品和劳务余额	-846	-983	-907	-709	-959		
—							
贸易（商品）余额	-1,759	-1,992	-1,781	-1,574	-1,871		

表 7 一些欧洲国家工资增长与工业产值邀长 单位：%

	1966	1967	1968	1969	1970	1971	1972
意大利							
工业产值增长	11.3	8.5	6.3	2.9	4.0	-2.6	8.0
工资增长		5.2	3.6	7.5	21.4	14.5	15.0
产值对工资增长比率		(1.64)	(1.75)	(0.36)	(0.14)	(0.19)	(0.53)
法国							
工业产值增长	4.3	2.6	4.1	12.7	5.6	.5	5.0
工资增长	5.9	6.0	12.4	11.3	10.5	11.1	10.0
产值对工资增长比率	(1.24)	(0.43)	(0.33)	(1.13)	(0.53)	(0.22)	(0.50)
英国							
工业产值增长	1.8	-0.9	5.3	3.4	1.6	0.8	3.5
工资增长	6.7	4.0	6.8	9.2	9.6	12.1	12.0
产值对工资增长比率	(0.27)	(-0.22)	(0.78)	(0.37)	(0.17)	(0.07)	(0.29)
德国							
工业产值增长	1.8	-1.7	12.3	12.5	6.3	3.2	0
工资增长	7.3	3.9	4.3	9.1	12.8	13.3	6.5
产值对工资增长比率	(0.25)	(-0.44)	(2.9)	(1.4)	(0.49)	(0.24)	(0)
西班牙							
工业产值增长	15.0	6.2	6.5	14.5	7.9		6.6
工资增长	16.0	15.0	7.0	9.0	17.0		12.0
产值对工资增长比率	(0.94)	(0.42)	(0.93)	(1.61)	(0.47)		(0.55)

表 8 一些欧洲国家制造业（所有工业）当地货币工资额

	奥地利 (先令/月)	比利时 (比利时法郎/天)男工	丹麦 (欧尔/小时)	法国 (法郎/小时)	西德 (马克/小时)	意大利 (里拉/小时)	西班牙 (比塞塔/小时)	瑞士 (瑞士法郎/小时)
1965	3,141	359.0	923	3.00	4.12	386	21.57	5.20
1966	3,514	389.7	1,040	3.18	4.42	401	25.13	5.58
1967	3,781	414.2	1,128	3.37	4.60	426	28.81	5.94
1968	4,018	438.7	1,283	3.79	4.79	445	31.16	6.24
1969	4,263	474.1	1,407	4.21	5.28	489	34.69	6.64
1970	5,074	—	—	4.56	5.77	—	—	—

资源来源：ILO《劳工统计年鉴》1970年。表9 些欧洲国家工业生产能力利用指数%

年份	比利时	法国	德国	意大利	荷兰	美国
1965	95.3	91.7	92.1	86.8	89.7	
1966	90.6	90.0	85.8	88.5	87.6	93.6
1967	90.2	87.0	86.7	89.4	86.7	
1968	90.6	96.8	93.0	80.0	91.2	96.9
1969	94.2	94.7	97.3	79.1	93.2	95.8
1970	92.8	95.6	94.0	87.3	94.0	94.5
1971	(1)94.7	96.1	97.0	86.1	96.5	93.6
	(2)92.2	93.2	95.4	82.1	94.8	94.2
	(3)92.9	95.5	93.1	79.4	93.6	93.4

由于 Bell 公司经理们准备对法国、英国、西班牙和意大利的四种备选方案作出大致的经济预测与现金流量分析，何·卡勒提醒同仁们注意他在 1971 年 11 月收到的那封信。他表示这封信应促使 Bell 公司更加仔细地研究德国的经济。这封信来自南斯拉夫的一家公司，请求 Bell 公司参加一个合资企业，该企业的目标是将产品返销欧洲。何·卡勒拒绝在眼下对这种方案作认真考虑，其理由是 Bell 公司过小，经不起卷人与合资企业的可能合伙人进行旷长日久的谈判，这会断送与现有独资企业的竞争。不过，他认为对德国进行中期展望和考虑总的厂的竞争力还是有益的。如果一家南斯拉夫一类国家的公司进入包装行业，或许德国马克的不断升值以及工资陡涨会在凡年之内使 2 亿件生产能力的工厂的地位越来越脆弱。至今为此都假定德国的生产将依然占 Bell 公司销售额的大部分，即使设立了新的工厂。的确，德国股东们可能不希望将 Bell 公司现有生产转移很多到国外，但朝自动化所作的努力只能达到这种程度。在 1970 年至 1971 年间，Bell 在增加产量的同时，将女工从 150 人减到了 90 人。然而，劳动生产率的提高在将来不可能达到同样的速度。德国现有生产能力会终将转移其他地方吗？

表 10 对意大利投资项目的样本现主流量预测

预测的现金流量:在意大利投资设立 5,000 万件生产能力的工厂

一、投 资		
1.机 器	500,000DM	
2.流动资本	<u>220,000</u>	
合 计	720,000	
减:70%债务	(504,000)	
净投资	216,000DM	
二、年现金流量	贬值前	10%的贬值后
1.销售收入		
(95 × 5,000DM)	4,750,000DM	475,000DM
2.费用		
厂房租金	48,000	43,000
配 件	2,300,000	1,970,000
直接人工费	170,000	153,000
一般间接费	150,000	135,000
运输费	75,000	68,000
利息支出(5%)	<u>25,000</u>	<u>23,000</u>
	1,982,000	2,358,000

- (1) 所有配件当地供应；
- (2) 意大利政府提供所得税免税期；
- (3) 全部产品出口；
- (4) 折旧不包含在间接费中。

思考与讨论

从 A 公司和日公司角度看,Be11 公司的下一个工厂设在哪个国家对它们威胁最小?对你推荐的方案它们会作何种反应?

大致勾画出西班牙或意大利政府可能做的成本效益分析。

案例提及“卡勒接到过 A 公司打来的电话,建议他们作一项安排对付日公司的削价”。A 公司隐藏的动机是什么?它会用何种行动来限制 Be11 公司?

如果新工厂建在 a,南斯拉夫、b 意大利和 c。西班牙,对照德国的标准,还需要将多少月的额外存货带到客户所在国家来对付供给中断的可能性?

分析表 4,据以计算(1)建设一家包装厂和(2)经营一家包装厂在成本方面的规模经济。

推断表 5 至表 10 中的资料,预计表 4 中 1980 年每个国家的相同值。

基于你对此案例前述问题的分析,你将向 Be11 公司的经理推荐一个什么样的方案?在兴建下一个工厂之前,他们会对此分析给出多大盘子,建厂的最后期限怎么样?

第十二章 契约式海外经营——对外特许授权

契约式经营是以合同安排为基础的一种跨国经营类别，从严格的意义上讲，它是企业通过契约转让一项或几项无形资产而进入目标国，因其具有进入浅、灵活性高、风险较低的特点而为各类企业展开跨国经营时加以广泛采用。

在广义上，契约式经营包括许多具体形式，其中主要有对外特许授权、授权专营、技术协议、服务合同、管理合同、启钥工程、合同生产、国际分包合同等。对外特许授权在契约式海外经营方式中具有代表性。其主要原因有三：一是它较典型地体现了契约式海外经营的一般特征；二是这种方式涉及到企业的技术决策；三是这种方式常常被结合运用于海外投资方式中。因此，本章详细论述对外特许授权决策与管理，以便企业经理人员能从中具体了解契约式海外经营的决策与管理要项。

企业拥有专利、商标、版权、生产工艺以及公司名字和证章等方面的产权。企业有权让其他企业使用这些权利。对外特许授权是企业作为授权人（Licensor）通过与作为受权人（Licensee）的外国企业签订授权协议（Licensing Agreement），向后者出售或租赁这些无形资产，后者则就这些无形资产的使用而向授权人以某种形式支付授权费（Royalties）。

第一节 对外授权的类型

对外授权十分灵活，可以从不同的角度据以分类。从授权的技术内容看，主要有下列内容的授权：

- (1) 专利或商标；
- (2) 使用了专利权的生产或生产工艺；
- (3) 以特有的制造技术或相关产权为内容的生产秘诀 (know—how)；
- (4) 制造过程所需的关键部件、材料或设备；
- (5) 各种形式技术咨询或服务；
- (6) 各种形式的营销咨询或帮助；
- (7) 授权方参与对方的财务或管理。

从授权技术的时限来看，目前主要有两种类型的特许授权协议。一种是现行技术授权协议 (Current Technology Agreement)，授权方只同意将签订合同时已有的技术给对方使用。另一种是现行及未来技术授权协议 (Current and Future Technology Agreement)，授权方把在某一限定范围内的“产品”新开发技术和现有技术一同转让给对方。

一般讲来，授权协议是在两个独立的企业间达成的。但是，也有许多授权协议是在授权人与外国政府所拥有的企业间达成，这种情形在对发展中国家企业授权中较为普遍。例如，美国许多医药生产厂家就将其专利、制造工艺以及秘诀转让给一些外国政府特别是发展中国家政府所拥有的企业。同时，母公司向其国外的分公司、独资子公司或合资企业特许转让产权或知识也不鲜见。有时，还会出现两家或更多的公司共同组成授权人向受权人提供特许授权。

对外授权有时以交换授权 (Reciprocal Licensing) 的形式出现。在这种情形下，授权协议双方同时兼有授权人和受权人双重身份，互相提供为对方所需要的产权或知识。在一般情况下，许多技术可以通过简单的、单向授权方式进行转让。但是，有些技术只有在受权人须提供有价值的技术作为交换条件的情况下才得以获得。例如，在那些技术进步迅速的工业部门和在那些不同的技术发明须相互为基础才得以产生的工业部门，某项关键技术，有者如果不对外转让该项技术，该部门整体技术进步就可能受阻，相互授权则可以避免这种情况。同时，拥有不同发明的企业之间如果采取自由特许授权政策，就可以避免重复研究，减少某一企业不能进入新的开发的风险，也减少了发明费用支出。许多跨国公司在其产品系列中出现断层或希望进入新的经营领域的情况下，也往往通过相互授权来填补技术断层，顺利开拓业务。

从授权程度来看，对外授权可大致分为非独占授权、独占授权和可分授权三类，其中，非独占授权又包括普通授权和排他授权两种形式。

(1) 普通授权。这是指受权人在授权协议有效期限内，享有在协议所规定的条件和范围内非独占使用授权技术来制造和销售产品的权利。而授权人则仍保留其使用权，依然能使用该项技术，享有在该地区制造和销售授权协议中所规定的产品以及将该项技术转让给第三者的权利。

(2) 排他授权，它比普通授权进了一步，指授权协议双方在授权协议有效期内都拥有在一定条件下在规定的地区内使用授权技术来制造和销售产品的权利，但授权人不得再将该项技术转让给第三者。

所谓一定条件是指授权人对受权人在使用权方面的限制条款。如产品禁

止出口，只能在本国销售；或只允许向规定地区出口；或规定产品必须由授权人的销售机构销售；或限定所授权的技术只能在一定的部门使用；或者规定销售限额或最高产量等等。

（3）独占授权：在授权协议有效期内，受权方拥有在规定的地区内对授权技术的独占使用权。即使是授权人，虽然仍拥有该技术的所有权，但在协议有效期内，亦不得在该地区使用所转让的技术制造和销售产品，更不能将该项技术转让给第三者。

在授权协议中，关于地区条款的规定，表面上是技术使用权在地区范围的大小，实质上反映了对国际市场的争夺和划分。在独占授权下，即使该地区有订户直接向授权人订货，授权人也不能接受，或者只能将该批订货转给受权人。

（4）可分授权。指受权人有权将其所取得的权利转给第三者。

在对外授权中，还有一种特殊的形式，那就是“对外授权专营”（Franchising）。此种授权将对外授权的原则向前推进了一步。在授权专营中，授权方（Franchiser）将其经营体系象其他产权那样许可给独立的企业或个人。后者作为受权人（Franchise）在授权人的商号之下遵循其政策并按照授权规定的程序从事经营活动。简言之，即授权人许可在它们的商号之下组织和开展经营活动。反过来，授权人向受权人收取授权费、运行使用费和其他报酬。

授权专营特别适合于那些不受专利保护的产品。目前，这种方式已遍及各种各样的经营领域：快餐店、出租车、建筑、软饮料、饭店和汽车旅馆以及从不动产经纪业到准备税收表格等多种服务体系。从1965年至1975年的10年间，200多个美国授权者将它们的经营系统向国外市场扩展，建立了11,000个授权联营点，主要分布在加拿大、欧洲、日本和澳大利亚。假日旅馆（Holiday Inns）、麦当劳汉堡包（Mc Dald）、肯德基炸鸡（Kentucky Fried Chicken）、温比酒巴（Wimpy Bars）和艾维斯（Avis）出租汽车在许多国家成了家喻户晓的名字。在此之前，胜家缝纫机（Singer）、可口可乐（Coca Cola）、百事可乐（Peps Cola）和希尔顿旅馆走的也是这条路。

第二节 对外授权的利弊

一、对外授权的优点

(1) 对外授权给企业提供了一种低成本、低风险进入外国市场的形式。较之于当地生产，特许授权抛开了新投资项目建设和生产准备工作，不需要购买土地与建设厂房设施，不需要招募劳工，因而避免了大笔投资支出。同时因授权的设备和技术可很快转移到当地并投入使用，也节省了时间。显而易见，这最合乎那些尚未涉足跨国经营业务而又想向跨国经营迈出第一步的企业口味。

在许多情况下，特许授权可能是进入外国市场的行之有效的办法。例如，企业产品进口国突然征收关税或实行限额，使对目标市场的出口不再可能以及当竞争变得十分激烈使出口不再盈利时，如果企业不愿意或不可能通过绕过贸易障碍的直接投资将生产基地转移到当地，则对外授权成为维持原有市场的有效手段。特别是在一些国家既限制某些外国货物进口又严格控制外国投资的情况下，对外授权往往成为进入或维持在这些国的市场的唯一可行办法。目标国家的货币预期贬值也使制造厂家由出口转向授权。对外授权也可以克服由于高运输成本使某些出口产品在目标市场上缺乏竞争力的问题。

由于对外授权不必一定要有资本投入，政治风险与经营风险都大为降低。就前者而言，许多东道国愿意采取接受授权而不是外国投资的途径获得技术；另一方面，由于授权人在东道国没有实物资产而可以免受征收之害。即使最坏情况出现，授权人至多不过失去授权收入。授权收入并非无关紧要，但是这种损失比它拥有制造厂家的子公司蒙受的损失小得多。

对于那些产品是服务的企业（没有出口的可能），与通过分支机构和子公司比较，对外授权是提供这种服务的最有吸引力的途径。另外，如果制造厂家的产品需要具有实质性的变更以适合目标市场的要求，对外授权也具有优势。因为这能把为达到这种适应性而增加的大部分成本转移给东道国的授权人，而同时避免了资本投入时较高的资源花费与风险。

不仅如此，与资本投入或直接出口相比较，销售潜力低或者不确定的目标市场也增加了授权的吸引力，这对于小型制造企业尤为如此。

(2) 对外授权有利于扩大企业的知识产权开发效益。对外授权的主要内容是技术产权，这是过去研究与开发资金投入的结果，这种过去的开支在企业财务中表现为沉入成本，因而扩大技术成果的使用不需要重新花费很多资金，况且技术的使用具有很大的弹性，在一个市场上使用后并不排斥在另一个市场上使用的可能性，因此，利用对外授权为企业尽可能扩大研究与开发投资的产出效益提供了一条有效途径。当企业不愿意或不可能在外国设立企业，开发已有技术的情况下，特许授权则往往成为较佳的选择。许多国家的专利法规定了专利权和商标权只限于从注册之日起到一定的年限内才受到保护，将一些专利和商标对外授权则可以避免这些专利和商标在有效期内废弃没用的情况。

另外，如果一家企业开发的新产品多，限于企业资源的关系而无力全部批量生产时，也可以将其中某些批量生产的产品授权给外国企业生产，以使新产品得以在竞争力量形成之前就在世界范围内先行开发出来。

(3) 对外授权为企业获得拓展业务所必需的技术提供了一条有效途径。这一优点在交换授权的情况下表现得尤为明显。一些企业往往利用特许授权

所获得的关键技术和知识，顺利地完成了生产效益和产品质量的突破。也有的企业通过这一途径在新的经营领域完成了经营多样化。例如，葡萄牙政府拥有的企业魁米加尔（Quimigal）是生产肥料、食油和洗涤剂等产品的企业，它在迈向需要更多的技术服务的产品市场中，就曾通过向英国的司科特·贝德、钻石·三罗克和美国的雷奇霍尔德等公司分别特许取得 Polyester—resins、Polyurethanes 和玻璃纤维技术而完成了经营多样化。

（4）对外授权是举办海外企业的有效前奏和重要补充。由于对外授权通常不需要资本参与，不需要考虑招募合格的劳工，授权方又能很快获得报酬，企业能够低成本、低风险进入目标国市场，因而一些企业就将对外授权作为稳妥迈向有控制权的独资经营或合资经营的第一步，迅速进入东道国，熟悉当地的政治、经济、法律、文化与民情，再进一步寻找合适的场合和机会举办企业，这就比那些在对当地环境陌生、缺少当地经营经验的情况下直接展开合资经营或独资经营更容易成功。

在跨国经营中，对外授权可与有控制权的直接投资联同进行。这除了会给母公司带来更多的产权收益外，还有利于母公司加强对其所属的子公司进行更为有效的控制，弥补股权、管理、财务等控制的不足。例如，在有些发展中国家，法律规定外方只能拥有合资企业的少数股权，或者对董事会与经理人员任命比例作出限制。在此情况下，以特有技术、知识等为内容的对外授权就往往能够扩大母公司对合资企业的控制权。

二、对外授权的缺点

（1）技术泄漏。在技术授权（如专利、生产秘诀等授权）中，授权人利益在很大程度上取决于授权范围和期限。由于在通常情况下授受双方是独立的实体，前者对后者的生产经营活动不能进行控制，对授权技术的使用难以进行有效监督，这就有可能导致授权技术的使用超越了授权协议所规定的范围，或者授权协议有效期限尚未终结时授权技术就已扩散。技术泄漏可能是受权人粗心大意的结果，也可能是受权人的故意行为。

1985年6月，中国某省A食品厂与美国B食品公司组建一合资企业C，B向C授权，转让生产某种食品的专有技术（包括产品配方、生产工艺及质量检测等）。三年后，C合资企业技术部工程师张某偷将这些专有技术以一万元人民币的价格非法转让给一家乡镇企业D，D就用这些技术生产与C合资企业相同的产品并挤占了后者的部分市场。更有甚者，D不久又与一家香港企业E举办合资企业，将此技术转让给E企业，继续生产同样产品，并挤占C企业的市场。这种技术泄漏与转让使授权人B公司受到了很大损失。

（2）培植潜在市场竞争对手，如果授权协议没能明确规定产品的市场范围，而受权人又坚持向第三国市场推销该产品，那么，这些产品就有可能与授权人自己生产的同种产品发生市场竞争，危及授权人产品的市场份额，实际上，即使在授权期限内受权人按授权协议规定的市场范围推销产品，协议期满后受权人仍可能推出加以改进或变化的产品，销往其他市场，同样形成对授权方市场的威胁。困难往往在于签订授权协议前双方都难以准确预测授权产品的市场供求特别是未来市场供求情况，从而难以准确地规定授权产品的销售范围。

可见，尽管对外授权的政治风险小，其最终的商业风险可能很大。用授权人的技术武装起来的受权人可能成为世界市场上令人生畏的竞争对手。授权人可以采取限制受权人向它自己的国家销售或通过合同约定受权人在合同期满后不能继续使用授权技术等办法将这种风险降低到最低限度。但这些努力可能被东道国政府禁止，同时，在受权人违约的情况下，使用法律手段对付外国受权人违约事项会花费很高、旷日持久，也不一定能成功。

（3）授权人的名誉存在风险。当受权人在商定的区域内代表授权人，并运用其产品的商标名称或公司的名字与标志时，如果它不能严格满足授权协议中的制造与营销要求，则授权人名誉就会受到损害。而许多公司的经验表明在对外授权中要完全满意地控制受权方的制造与营销又十分困难。大多数跨国公司对受权方尊重本公司质量、可靠性与名誉的能力极其敏感。如果在执行授权协议中发现自身的名誉可能会受到影响，会从受权方手中再买回授权协议。这也就是对外授权有时可能使公司比其预期计划更早地在东道国设立企业、就地生产的主要原因。

（4）对外授权的纯收益有限。与向目标国家出口或在目标国家投资相比，对外授权的纯收益受限制较大。授权费率一般受到企业以往的授权协议的比率、行业状况、日益增强的竞争以及东道国政府的限制。目前授权费率很少超过 5%。不仅如此，与出口或投资的收益不同，对外授权的收益受授权协议持续时间的制约，而其通常是 5~10 年。也有这样的情况，那就是受权人利用授权的专利、商标、技术与生产过程出乎意料地开拓了巨大的市场，这时，授权人根据授权协议收到的授权费相比之下就显得少得可怜。

（5）授权人难以如数收回授权费。其中有两种基本情形。一是受权人拒绝支付或拒绝如数支付授权费，声称原授权产品或生产过程已经改变，停止使用了。二是授权费按协议规定以当地货币支付，当地货币的贬值会导致实际授权费的减少。

除了以上几个方面的缺点，还有些企业根本就不能采用对外授权的方式，因为它们不拥有对国外用户有吸引力的技术、商标或声誉。

第三节 对外授权决策

一、决定企业对外授权的关键因素

(1) 企业拥有的技术特点和研究与开发状况。在技术授权的情况下，一个企业可授权的产品技术和制造技术大致有以下五种：

本企业也使用的主流技术；

本企业通常不使用的副生技术；

本企业已不再使用。为主流技术所取代了的遗留技术；

本企业暂时不用的闲置技术；

尚处于开发阶段或本企业尚未使用的成长或未来技术。

从技术效益的角度来看，企业对外授权的技术选择顺序一般是遗留技术→副生技术→闲置技术→成长或未来技术→主流技术。有时，这种选择顺序可能略有改变。

可转让技术的开发通常是企业研究与开发(R&D)支出的结果。一般讲来，一个企业研究与开发支出占企业销售额的比例越大，研究与开发成果也就越多，对外特许授权也就越有可能。特别是有些技术，如果企业自己利用，其效益不会很大，企业往往更情愿对外转让。同时，对那些研究与开发能力强的企业来讲，技术的推陈出新速度快，那些变得相对陈旧的技术对企业的重要性已经降低，就可以对外转让。

(1) 产品多样化策略。企业领导寻求产品多样化策略时，有可能发现对外授权是使其产品进入国外市场的有效途径。在一个产品多样化的企业，管理、生产和营销资源必须配置在许多不同的产品线上，由于企业各项资源拥有量的不平衡，而许多新产品的开发经营所需要的资源又必须有一定的投资才能获得，因而企业资源在不同生产线的分配必有不平衡，这样，高度多样化的企业不可能对它想在各个外国市场上运作的产品生产线都提供足够的投资，企业就必须通过别的途径寻求资源补充。而当一个多样化的企业打算在国外增加和扩大其产品生产线多样化时，授权人能够给前者提供一条捷径。例如，当每一产品线需要独特的营销方式，且在不同的国家也不一样时，当地企业则可以以合理成本而运作。授权人可提供自己的营销特长，通过沉入成本了解了市场、培训了职员、建立了营销渠道。一个企业既发明创造多，又高度多样化时，企业与其向各个互不关联的市场进行直接投资，还不如将资源重点投入新产品的生产与上市，将老产品从生产线上剔除并对外授权，这种授权的机会成本几乎为零。如果这样的企业不断有新产品上市，授权协议就不需要保证长期存在。这样的企业也不大有兴趣为保证与授权人维持伙伴关系而对之进行参股控制。与非多样化企业的领导们相比，多样化企业的经理们更少将其国外制造活动当作一整体联合体系。因为每一生产线占企业销售额和总收入的比例随生产线的增多而减少，其重要性亦降低。

在多样化的情况下，每一产品生产都与其他产品生产争资源，结果是企业高层领导往往实施高报酬投资标准。一些产品线的投资报酬如果达不到这一标准，就不必到海外建厂生产，而授权别的厂家生产。所以，“赚头小，就授权”。

(3) 企业规模。企业规模是决定是否授权的重要因素，规模较小的企业往往更愿通过对外授权之路而进入外国市场。因为在国际市场开拓中，小企业“跟随前往”时，与大企业相比，在人力、物力、财力上都逊一等。与直

接投资相比，对外授权可以将企业有限资源分布在更多的市场上。随着企业成长，企业也许希望在这些市场上建立有控制权的子公司。小型跨国企业不必避免对非附属企业的授权，因为可以将给予授权人部分或全部购买授权人的条件写入授权协议，从而保证了授权协议的持久性。如果企业打算通过对外授权而在某外国市场上长期呆下去，也可以考虑授出商标。这时，市场就是为授权人而不是为受权人所开拓的。

（4）国外生产经验。由于国外生产经验是企业的宝贵资源，只有通过实践才能取得，那么，企业在国外的经营越多，在不同环境中所积累的经验就越多，这些经验就成为企业内部化了的“技术”。那些很少有这些“技术”的企业，会发现以对外授权为起步很有必要，它至少可借用受权人的管理、生产与营销技能。随着企业在外国市场上经验的增多，企业便会希望建立有控制权的运作，这一点对于多样化程度高的企业来讲尤为如此。同样地，随着企业在外国经营活动的扩大，如果它打算将这些活动与其他国外经营活动有机结合在一起，企业就应有计划地减少其对外授权。与此同时，企业应注意用自己的商标而不是受权人的商标去建立当地市场。

（5）竞争。一般讲来，如果企业打算在国外推出新产品和生产流程，最好是建立独资子公司。但随着产品和生产流程逐渐成熟，竞争增加，企业则应转向设立合资企业或特许授权。竞争对于企业对外授权决策的影响主要表现在以下两方面：

第一，一个市场上竞争者数目多，则意味着低价格、低收入、低利润，这使得通过投资建立有控制权的子公司的吸引力相对变小，而对外授权的吸引力相对变大。当然，这须以对外授权不会降低企业的整体利润为前提。有时只要较少资金的对外授权资金流量为正数，而投资报酬为负数。

第二，如果许多公司愿意售出相互竞争的技术，对外授权作为市场进入手段会变得相对有吸引力。例如，如果一外国市场容量足够当地制造，企业能在投资制造和对外授权之间选择。如果相互竞争的技术能从多头渠道取得，本企业选择投资的话，目标国家的未来受权人就可从别的渠道取得技术并占领市场（因为这样的受权人通常只需要进行少量投资而不是象本企业一样要花费全部投资就可开始生产）。在这种情况下，企业的态度往往是“我们不去授权，别人就会去授权”。

决定企业对外授权的因素是相当复杂的，除了以上基本的深层次的因素外，还有其他一些因素也会促成企业进行对外授权。美国国家工业会议委员会（NICB）曾对美国 240 家有对外授权业务的企业进行调查研究，结果表明，这些企业对外授权的主要直接原因有：

- 从专有技术和服务中获得额外收益；
- 分散企业研究与开发成本；
- 使研究成果和积累的专有技术的报酬最大化；
- 维持业已建立但受贸易限制威胁或关闭的市场；
- 进入现有出口不能进入的新市场；
- 以低努力、低风险来迅速进入或扩大外国市场；
- 不作投资来获得当地制造在成本或其他方面的优势；
- 扩大国内有限的人力、物力、财力服务外国市场的能力；
- 为国内重要客户提供海外供应与服务渠道；
- 为美国政府或外国政府提供军需物品；

- 为国内公司生产的原材料或部件找出路；
- 为公司其他产品或服务建立商誉并提高其受欢迎程度；
- 为公司其他活动开发原料来源；
- 汇率打算；
- 阻止公司专利或商标可能出现的冒用、损害或损失；
- 加强少数股权的作用；
- 使公司收入的来源与类型多样化；
- 为将来的投资铺平道路；
- 获得国外专有技术、研究与技术服务的互换利益。

二、对外授权之前必须考虑的关键问题

对外授权首先要考虑的一个十分重要的问题是所拟授权项目是否合乎企业的整体和长期战略目标与政策。对外授权可以看作是企业领导为使企业获得最大利润而作的一种努力。对外授权，有偿让出某些产权和知识，是为了从对方那里获得对本企业有价值的资产，其价值在于这些资产是使所让出的产权或知识能实现产出效益的条件。如果企业能在海外建立自己的生产与销售实体，它就应该去建立这种实体，因为这将使它取得开发和管理海外企业的好处，并从其产品的国际市场上获得最大好处。只有当企业不能用其他方法有效地进入外国市场时，企业才可启用对外授权。在与任何外国企业签订授权协议之前，必须仔细评估授权对国内经营、出口以及其他国外经营在资源、风险与预期报酬等方面的影响。如果是技术授权，还应事先对企业的有关技术进行鉴定，以确认这些技术是主流技术、副生技术、遗留技术还是闲置技术或未来技术。在鉴定中还需要对这些技术与市场上的同类技术作横向比较，以确定其生命周期状况。再在此基础上从中挑选出可进行对外授权的技术。

如果企业决定对外授权，则需考虑落实下列问题：

第一，弄清目标市场潜力及其开发成本。企业须自行研究，自己搜集资料，而不能仅仅依靠受权人提供的资料。重要的一点是企业没有高估或低估市场潜力。如果高估了市场，则会对受权人提出不切实际的授权费和市场开发设想要求；反之，则贱卖了自己的技术与资产。查尔斯·李曾举过这样一个例子：

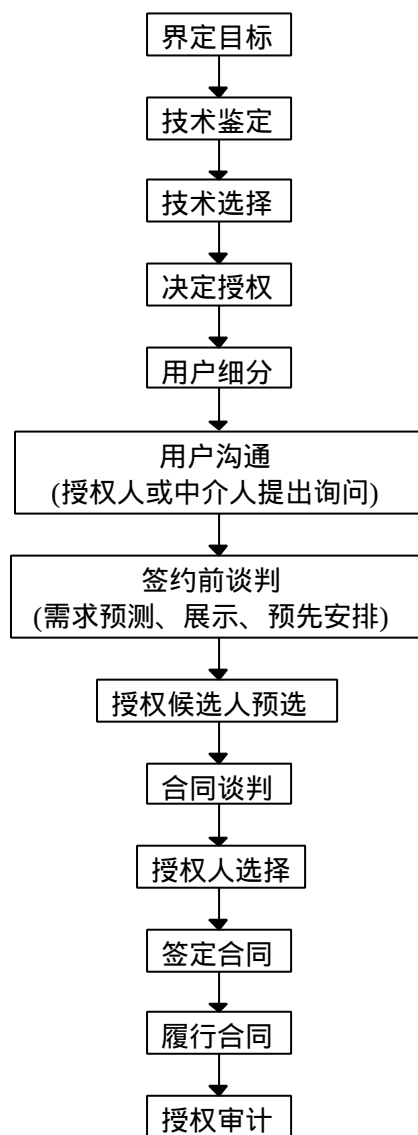


图 12—1 技术授权程度

“ 有一家公司在外国达成一个协议，对自己的专营授权卖价过高，要求苛刻，期望受权人支出没根据的资金去开发这一市场，而这些支出无望得到合理补偿。结果是可悲的。授权人提出起诉，要求受权人赔偿利润损失，而受权人则认为对方在特许授权要价上有意欺骗，据此提出了相反的索赔要求。 ”

第二，企业必须在协议中写明授权费用问题以及受权人开发市场必需投入的资金与人力。不能对受权人提出不合理的要求，且受权人为完成其任务而花费的时间、精力与资金都应得到公正的补偿。如果授权双方都认为合算，成功的协议就达成了。

第三，授权人必须彻底调查受权人的资信状况。受权人不必是大企业，但得有管理能力和财力履行其义务，并在东道国有良好的形象。

第四，如果授权人不能对授权人生产和销售授权产品进行控制，就有可能出现很大的麻烦。授权企业要做到这一点，须将质量控制条款写入授权协议。要让对方同意本企业所派出的技术代表长驻厂内检查产品质量与生产流程，或要对方同意向本企业呈交样品进行检测认定。本企业生产质量控制人员定期到生产现场进行检查也同样可防止不合格产品进入市场。

第五，可以通过授权双方签订管理合同来共同设立一个特别营销公司，专售授权人生产的授权产品。该公司股权为双方所有，但争取控制权掌握在授权人手中。当授权人持多数股权时，只要授权人的少数股权对该营销公司的管理有发言权，仍对授权人有所益处。当然，在这种情形下，应与授权人达成先决协议，当销售额和利润在一定时期内逐渐提高后，应允许授权人购买该营销公司的多数股权。

三、对外授权项目盈利能力评估

1、对外授权项目盈利能力评估框架

授权项目盈利能力评估涉及授权收入、授权成本和授权净收益三个方面的关系。授权人可从对外授权项目中获得的各项收入（R）的范围主要包括：

（1）按授权费率和授权人使用授权技术而增加的产品销售额所计算确定的授权收入；

（2）整笔总付的技术使用费（包括泄密费）；

（3）技术援助费；

（4）工程和建筑费；

（5）在授权人企业的股票；

（6）股票的股息；

（7）来自向授权人销售机器、设备、原材料、构件和非授权范围产品的利润；

（8）来自购买和再销售授权人生产的产品的利润；

（9）因使用授权人自己生产的授权产品而形成的价差收入；

（10）买卖授权人产品时的佣金；

（11）支付给授权人拥有的机器或设备的租金；

（12）管理费；

（13）从授权人处收到的专利、商标和专有技术费（由转让而支付的部分）。

对外授权成本（C）包括授权人在协议有效期内向授权人转让技术和有关服务时发生的全部成本，由机会成本、起动成本和运营成本构成。

（1）机会成本

失去的当前的出口或其他净收入；

失去的预期收入。

（2）起动成本

对目标市场的调查研究支出；

选择未来的授权人；

在当地获得专利和商标保护；

授权协议谈判；

准备和传输蓝本、图样和其他文件；

对授权人的适用技术；

培训受权人的雇员；
工程、建筑和工厂安装服务；
提供给受权人的机器、设备和存货。

(3) 运营成本

对受权人的定期培训和更新；
维持在当地的专利与商标保护（包括政策和诉讼成本）；
质量监督和测试；
审计和检查；
销售、购买和其他非技术性服务；
管理上的帮助；
与受权人的配合；
解决争端；

保持授权人成员的稳定。从静态的角度看，授权项目的净收益(I)为：

$$I = \sum_{i=1}^n R_i - \sum_{j=1}^m C_j$$

其中：

n——各种收入项目数；

m——各种支出项目数。

由于收入和成本的时间轨迹不同，仅从静态角度考察授权项目的收益状况是不够的，较理想的办法是用净现值计算授权项目的收益。

2、评估框架中主要项目的确定

在一般情况下，对外授权项目的主要收入“授权收入”（即收入项目中的(1)项）是按产品销售额×授权费率来计算的。授权费率的高低取决于技术类型等多方面的因素，通常在2%~7%范围内。产品销售额则取决于该授权产品在目标市场的市场潜力(市场总量多大)和未来受权人的销售潜力(未来受权人在有竞争能力的成本和质量水平上制造并在目标布场上出售授权产品时能占领多大的市场份额)。而关于具体的受权人的销售潜力的评估则是以预期的授权费率计算出来的授权收入计划为基础反过来推算的。

授权人的机会成本是进行预期的授权活动时他所抛弃的收入。预期机会成本的取值范围在下列两极端之间。一端是企业根本不打算以其他任何形式进入目标市场，也不考虑在第三国市场上可能与受权人发生竞争。这时，企业进行对外授权的机会成本为零。另一端是企业同时在考虑是对目标国授权还是进行直接投资，并且顾忌受权人在第三国市场的竞争。机会成本的确定必须注意两点：第一，要考虑企业在整个计划期内的整体跨国经营战略和自身的实力；第二，低估了机会成本会夸大对外授权的收益和优点；高估了机会成本则可能由于降低了所评估的授权项目的吸引力而丢弃了应对外授权的宝贵机会。

起动成本是授权人开始授权活动并使受权人得以批量生产并销售授权产品所需要的全部转移成本。起动周期主要取决于被转让的成套技术的复杂程度和受权人的消化吸收能力。就一般情况来看，起动周期为一至两年。按常规授权人要求整笔总付全部或部分起动费用。

运营成本包括授权人在通常为5~10年的授权协议有效期内继续执行授权协议的全部成本。

需要指出的是，以上所列对外授权收支项目是就授权活动领域总体情况

而言的，各企业某一具体的对外授权项目的收支状况则可能只包含其中部分收支项目。同时，各收支项目的取值都是立足于评估，根据授权人对目标市场和授权人的了解、计划达成的协议、进行对外授权的经验等多方面因素加以确定。

根据以上评估框架做出了评估以后，就可将其结果与其他备选方案（如直接投资或出口）的利润收益进行对照分析，以确定是进行对外授权还是进行其他活动。假如企业选择了对外授权，则以上评估框架可被企业用来与未来的授权人进行谈判。

第四节 对外授权协议

一、受权人的选择

对受权人的选择是至关重要的，其重要性不亚于对推销员的选择和对代理人的选择，而且，对受权人的选择远比对前两者的选择困难。一般讲来，受权人的选择要经过以下四个步骤：

第一步，设计受权人的形象。受权人的形象就是企业希望在目标市场中受权人应具有的全部品质，是一种理想的构思，反映了本企业的各种目标和对预期的授权活动的盈利分析。企业在设计受权人的形象时，需要考虑的因素有：受权人产品类别、技术实力、生产条件、质量控制、推销系统、日常管理、资金实力、企业声誉、规模、所有制、作为工作伙伴的和谐程度等，并同时制定出受权人在各项因素上合格的标准。对于那些至关重要的因素要予以优先考虑。

第二步，寻找有希望的受权人。这可从两方面着手：一是从主动找上门的国外企业中筛选；二是企业自动去寻找，包括从国外企业在贸易公报上的广告、目标国家工商、金融和政府代表、制造商贸易公报、其他宣传媒体、国际贸易交易会、企业界人物聚会等方面搜寻。

第三步，筛选有希望的受权人。受权人的筛选是通过评估和比较而进行的，为了进行准确评估，需要对各候选受权人进行调查摸底。调查方式包括对这些企业直接发函询问的正面调查；从银行、政府和私人处对这些企业进行摸底的侧面调查以及面对面的拜访调查。三种方式需结合起来并按序进行。

第四步，对各候选受权人进行逐层筛选，最后挑选出最符合本企业所设计的受权人形象的企业作为确定的受权人。

二、谈判

有关对外授权的谈判一般围绕着四个方面的内容展开：a. 授权内容；b. 价格；c. 授权技术使用条件；d. 授受双方需要承担的风险。

授权内容既包括授权人提供给受权人的某种关键技术或资产，也包括受权人为了顺利使用该种关键技术或资产而需要从授权人那里得到的其他辅助技术与服务，甚至还包括设备、材料、配件等。因此，一般使用“成套技术”概念，将所有的工业产权、技术援助和授权人在授权协议中提供给受权人的其他任何资产和服务都包含在内。授权人所提供的“成套技术”内容会因项目而异，也会随着价格和使用条件的变化而增减。

授受双方会就受权人使用授权人的“成套技术”而需对后者作出的补偿进行讨价还价。讨价还价的范围是双方要价和出价范围的重叠部分。

授权人要价变动范围在其最低价格和最高价格之间。要价下限是授权人的机会成本和向受权人转让成套技术的成本之和。要价上限是授权人对拟转让的成套技术的评估价值——即在协议期内受权人使用该成套技术所增加的利润收益（净现金流入）。如果所接受价格低于要价下限，授权人则蒙受实际和预期的现金损失；反之，如果要价超过上限，则受权人不仅未从授权项目赚取分文，还要倒亏本，这是不现实的。

相反，受权人的出价范围也有上下限。出价下限是受权人对授权人转让成本的评估（受权人用不着考虑授权人的机会成本而且也无从获得据以评估

这种机会成本的资料)。出价上限则取以下三个数额中的最低值：a. 受权人从使用授权技术中获得的现金流入增量；b. 从其他渠道取得相同或相近的技术的成本；c. 受权人自我开发这种技术的成本。就一般情况而言，如果受权人能从其他渠道取得同样或相似技术，则 b 是三者中最低者，可以以此作为出价上限（参见图 12—2）。

图 12—2 授权谈判中成交价格变动范围决策

授权技术使用条件则涉及是普通授权、排他授权还是独占授权，涉及技术的使用时限以及受权人的其他权利等诸多因素。因此在谈判中必须敲定授权人是将其产权专卖给目标国家的一家公司（即目前正在与之谈判的未来受权人）还是非专卖给该国多家公司。公司可授予该受权人的独有制造权而不允许后者在世界市场上出售授权产品，或者授予对方仅仅在某邻国出售该产品的独有权利。有些美国公司曾与一些日本公司达成这样的协议：日本受权人被授予在日本制造某些产品的专有权，而同时得到将这些产品在本国市场、韩国甚至台湾市场专卖的权利。否定受权人向世界市场推销产品的专有权可以健康地引导受权人充分开发分配给它的市场，防止这些市场被其他外国竞争者所侵占。有时授权人授予对方在一国的独有生产权但同时否定其使用授权人商标的权利。有时授权人还向对方提供未来技术。

授受双方在谈判中必须明确认识到许多内部因素和外部条件都可能给授权活动带来政治风险与经营风险，因而要在授权技术价值谈定之前拟定有关承担风险的条款。

整个谈判过程涉及到以上四方面因素的多种组合，形成多种备选方案。双方最后接受哪一个方案，在很大程度上取决于双方讨价还价的筹码和谈判技巧。授权人讨价还价的实力越强，最后谈定价格就越接近于它的最高要价。反之授权人议价的手段越弱，最后价格则越接近于它的最低要价。在通常情况下，每个授权项目谈判大致要半年至一年的时间（包括谈判准备时间）。

三、授权协议

授受双方谈判成功之后，双方签订的授权协议就诞生了，它包括双方在以下主要方面或其他一些问题上的权力和义务。

1、对转让的技术的描述

（1）所授权的工业产权（专利、商标、专有技术等）的定义和详细说明。例如，详细列出专利的申请日期、申请国家、有效期限以及发明的名称等。

（2）专有技术内容及其转让办法。

（3）授权人提供的原材料、设备和半成品清单与说明。

（4）授权人提供的其他服务。

2、授权技术的使用条件

（1）授权技术的使用范围。

（2）授权产品地区制造与销售权。

（3）附属授权。

（4）商业保密的保证条款，包括保密的技术范围与地区范围。

（5）对专利和商标的保护或侵权行为的责任。在授权协议有效期内，可能发生第三者侵犯许可专利与商标问题，或者第三者对专利权提出异议或指控，这就需要议定双方通知的义务、起诉与应诉的义务、诉讼期间提成费的支付等事项。

- (6) 独家经营的竞争产品与竞争技术。
- (7) 产品标准的保持。
- (8) 对授权人经营的要求。
- (9) 授权人对新产品和新技术（包括未来产品或未来技术）的权利。
- (10) 经营情况报告的要求。
- (11) 授权人的审计权与监督权。
- (12) 授权人的报告要求。

3、价格与支付

(1) 成套技术的价格(授权费) 与支付方式。可选择的支付方式有三种：一次总算； 提成（包括固定提成、滑动提成、最高提成与最低提成）；入门费加提成费。

- (2) 授权费支付的货币与时间。
- (3) 地方税的纳税责任。
- (4) 泄密费。
- (5) 技术援助费。
- (6) 授权人销售或购买的费用。
- (7) 附带的新产品的费用。
- (8) 授权人对产品改进认可。
- (9) 其他报酬。

4、其他条款

- (1) 授权协议所遵照的法律。
- (2) 授权协议的有效期限与续订。
- (3) 协议中止与废除条款以及违约处理条款。
- (4) 解决争端的程序。
- (5) 对此授权协议获取政府核准的责任。

第五节 工业产权的海外保护

企业对外授权的内容（工业产权）有赖于在目标国家获得法律保护。但迄今为止，在本国注册登记的专利、商标、服务标记和商业信誉都不能提供在国外的保护。也没有任何单个的国际权威机构能够授予全球范围内的工业产权，有些在个别国家获得的权利只适用于这些国家。因此，打算进行对外授权的企业必须对这一点有充分的认识和足够的考虑。

一、专利保护

专利是由政府主管部门根据发明人的申请，认为其发明符合法律规定的条件而授予发明人在一定期限内对其发明成果依法享有的独占权或专用权，发明人据此可利用其专利进行排他性制造、使用与销售。

专利保护受以下几方面限制：

（1）在一国获得的专利只在该国境内有效。要使专利在其他国家得到保护，必须向有关国家办理专利申请。否则，就有可能永远失去在国外的保护。

《保护工业产权巴黎公约》（简称《巴黎公约》）给了发明人对发明、实用新型及工业品外观设计的优先权——申请人在首次向缔约国之一提出正规申请基础上，可以在一定期限（对发明和实用新型为 12 个月，对外观设计为 6 个月）内，向所有其他缔约国申请保护，而以第一次申请的日期作为以后提出的申请的日期。这表明，企业必须决定在一年（或半年）之内在什么地方需要专利保护。此外，还要考虑在那些非缔约国的保护情况。

（2）专利的申请与公开。专利申请成本有时很高，在有的国家高达 50,000 美元。如果要得到国际保护，此项成本必须考虑。同时，专利权的获得是以前成为“公众的知识”为条件的。获得专利权时，发明人的发明已经公开发表，不再成其为商业秘密了（当专利被本国政府发表时，其副本按惯例要寄给国外的专利部门）。

（3）世界各国专利制度千差万别，有关“新颖”的标准、专利的持续时间（从 5 年至 20 年的系列）、成为专利的可能性（有些国家只允许加工工艺专利或对某种类型产品的独有专利，如药品）、创造性、“实用”要求（有些国家要求专利只能在特定时间内用于商业或作废）、税制以及其他许多方面都互不相同。

获得、保持和实施专利过程的法律复杂性使企业拥有专利的国际战略问题变得十分紧迫和复杂，尤其要考虑和决断这几个问题：

其一，企业对于可取得专利权的知识是应该作为商业秘密来保持还是去寻求国际专利保护？

其二，企业的商业秘密是否容易被仿制或复制。如果答案是肯定的，那就需要专利保护。

其三，企业的商业秘密对外授权时是否一定要拥有专利权？这个问题在很多情况下取决于目标国家的规定。

其四，在哪个国家寻求专利保护？一般讲来，只有在专利保护的收益超过其成本的国家寻求专利保护时才有价值，而这又涉及到企业目前和预期的国外市场进入战略。

二、商标保护

商标是被制造者和销售商用来说明其产品与其他产品区别的名称、图案或标记，具有专利的性质，必须在每个国家登记注册才能得到保护。商标取得专用权后，他人不得仿冒，同一种或相类似的商品也不得申请注册相同或相似的商标。各国对商标权的有效期规定不一，最长为 20 年，最短 5 年，一般为 10 年至 15 年。有效期满后，可继续注册。

《商标国际注册马德里协定》（简称《马德里协定》）是关于简化一国商标在其他国家内注册手续的国际规定。它规定，缔约国的任何公民，或在缔约国内有住所或营业所的人，先在该国国家机关取得商标注册，再向“世界知识产权组织”国际局提出商标国际注册申请。其他国家如果在一年内不提出拒绝保护的声明，商标即具有在各该国注册的法律效力，但商标的有效性则取决于各成员国的国内法。

在绝大多数国家，第一个登记商标的人被认为是它的法定所有者。可是，有些企业会发现，它的商标已经被有的并不打算用这种商标生产和制造产品的人在国外目标国家注册了。这时，企业必须要么从那个法定所有者处购买自己的商标，要么使用新商标，否则，就只能呆在该国之外。为了抢在这种不道德的行为的前面，企业应该提前在它可能进入的所有国家登记自己的商标，而不论他是准备向目标国授权、出口或投资。

由于商标法管理不严，法律程序的冗赘和不恰当的处罚等原因，即使商标经过正当的注册，企业要想保护其商标不受侵权在许多国家是很困难的，特别是在发展中国家。意大利、台湾、香港、韩国和东南亚一些国家的伪造者们生产了他们的自己约翰·贝格（John Begg）威士忌、轩尼诗（Hennessy）白兰地、戴奥和卡丁（Diorand Cardin）式的服饰、标马（Puma）运动鞋、邓禄普（Dunlop）网球鞋、萨姆索奈特（Samsonite）皮箱，甚至可口可乐。美国电话电报公司 1983 年在拉斯维加斯贸易展览会上展示了新的电话设计，但在美国电话电报公司还没能制造这种新电话之前，台湾的企业就已经复制、生产并出售了它。美国通用食品公司与天津长城食品厂于 1985 年成立的中美合资天美食品有限公司生产和销售优质速溶橙汁饮品，使用注册了的“TANG”英文商标和“果珍”中文商标（中文商标于 1989 年 6 月 20 日在中国注册），但中文商标就被国内广东、上海、江苏等地一些企业仿冒。

作为企业而言，对于商标的保护除了依靠政府，还要依靠自己对可疑的伪造者进行追踪并向法院上诉。当然，这要花费时间和金钱。

三、专有技术保护

专有技术（或称“秘诀”）（know — how）是指某一企业所拥有的某种可以转让和可以传授的、同行不知的而且没有取得专利权的技术知识。它能给企业提供竞争优势。

国际知识产权组织对专有技术所作的定义是：“所谓专有技术是指有关制造工序，以及产业技术的使用及知识。”国际商会的定义是：“专有技术是为了完成某种在工业上有贡献的技术，或为了使其能在实际上应用所必要的秘密的技术知识，或此种知识的积累。”

专有技术贯穿于生产制造过程；方法和技术、计划、设计和样品；程序、商业信息和产品。

专有技术具有以下几方面特点：

没有类似于专利和商标那样的专门法定的保护，各国规定不一，有的在合同法中予以保护，有的在侵权法中给以保护，有的则在反不正当竞争法中给以保护。保护的内容有两点，一是保护所有权，一是限定维持机密的条件。但在执行中有时难以兑现，因为有些做法是合法的。例如，某竞争者购买了另一企业的产品而且试图通过反向工程加以翻版。

秘密性。由于专有技术没有法定的保护，一旦秘密公开后，任何人都可以自由地运用，因此，如何保持其秘密性是专有技术的专有性存在的前提。

专有技术是一种技术知识，属于观念或构思，具有非物质的属性，往往以图纸、配方、公式、操作指南、技术记录、实验室报告等形式表现出来，专有技术寓于这些有形物之中。这一点决定了对专有技术进行特殊保护的必要性。

由于专有技术以上三方面的特点，在对外授权中，非常重要的一点是要将严格防止受权人在签订授权协议前后或过程中泄密或未经授权使用专有技术写入授权协议中，以弥补专有技术总的缺少国家制度中特殊的法律规定或在国际公约中特殊的条款来保护的缺陷。

第六节 对外授权专营

对外授权专营现已进入了第二代。第一代授权专营的兴盛时期始于 19 世纪末，通常被称为是“产品和商号授权专营”。这种授权专营肇端于美国，随后在其他西方国家得到发展，集中在三个主要领域：汽车销售代理、加油站和软饮料装瓶。

新一代授权专营兴起于第二次世界大战之后，与前一代的不同之处在于它是更加全面的经营体系的转移。被称为“经营版本授权专营”。根据美国商务部 1987 年所下的定义，新一代授权专营的特点是“授受双方不仅保持着包括产品、服务、商标而且包括整个经营版本……营销策略与计划、操作手册与标准、质量控制和连续不断的双向沟通等在内的不断发展的经营关系。”

一、授权专营的利弊

从授权人角度来看，授权专营的主要优点是：

第一，授权人以较低的资本支出迅速扩展跨国经营网络。这主要是由于更多地借用了当地受权人的资源与条件，而经营要领与要求又易于为对方所掌握。与普通的对外授权相比，授权专营中授权人的控制程度更高一些，因而可以从不能得到专利保护的产品中得到收益。

第二，使用了独特形象和标准方法来开拓市场。能进行授权专营的产品是高度标准化、单一的产品，不需要大量的资金投入和高水平的管理与技术，且带有独特的形象或标识。

第三，对受权人很有吸引力。由于授权人在其专业领域内已独树一帜，生产方法与管理组织已十分规范，对受权人技术水平与资本要求不高，但却可以给后者带来稳定的利润来源，因而授权专营易于找到中小企业作为受权人。

第四，政治风险较低。授权产品多属于普通消费品或服务，没有树大招风的危险。

另一方面，授权专营也存在许多局限，尤其表现在以下几方面：

第一，授权人的利润有限。在对外授权专营中，授权人的利润主要来自于提供后勤、支援与推销方面的服务，因而其水平比设立和经营海外企业要低得多。同时，授权专营往往是一种较小规模的经营，因而一般需要更多的受权人，寻找合格的受权人也就需要花更多的费用与时间。

第二，对受权人经营全过程缺乏充分的控制。

第三，可能产生许多竞争者。在很多情况下，受权人熟悉了生产经营过程后，会对产品或服务作出某些改良，脱离授权人而独立经营，甚至变成授权人在当地市场或国外进行授权专营。

第四，授权协议的某些条款可能受到当地政府强加的限制。例如，肯德基炸鸡在德国进口它在美国使用的那种食物油（起酥油）就没有得到允许，因为它含有被德国卫生部门禁止的除泡沫的化学物质。这一添加剂是必要的，因为这种油必须在高压炸锅中使用。结果是使用德国卫生部门认可的替代用添加剂后使肯德基炸鸡“变了味儿”。

二、授权专营的决策

企业是否进行对外授权专营须主要考虑以下因素：

(1) 本企业产品或服务是否适合于对外授权专营。对外授权专营的产品或服务必须能在资本和技术都较低的水平上制造或提供。反之，高度复杂的产品和需要尖端技巧的服务（如广告、会计、银行、保险和管理咨询等）都不适合授权专营。同时，授权人又必须握有某种专有技术或技能，如软饮料中关键配方、食品中的特殊添加剂、特定的产品来源等，这些不能为别人所复制或获取。

(2) 目标市场的选择。目标市场不仅要有较好的销售潜力，而且应适合本企业海外扩展的地区战略和进入方便。例如，美国企业对外授权专营的历程表明，首先进入的国家是那些收入水平高、零售与服务行业发达且在文化上与美国较为接近的国家。而对文化、收入和政治制度多样化程度高的国家，则进入欲望较弱，进入的时间较迟。

(3) 对外投资与授权专营的抉择。具有授权可能产品的企业，确定了目标市场之后，就需要在授权专营和独资企业、合资企业之间进行选择，这里面涉及到收益、控制与风险之间的比较权衡。当企业开始向国外市场渗透时，它可能选择授权专营作为进入方式。但随着企业在那个市场经验的增长，它可能以合资甚至独资去取代它的授权人，从而得到更多的控制权。当然，也不能忽视授权专营作为其他国外经营活动的补充的动能。

三、授权专营的管理

在授权专营中，授权人的挑选和授权协议的签订与一般对外授权的注意事项差不多。不同之处只在于更强调对授权人整个经营过程的控制。如果控制乏力，经营过程中出现产品质量与服务质量问题就会影响到授权人商号的信誉，使国别市场各网点甚至更大范围网点的生意受损。

在授权专营中，授权人必须源源不断地向授权人提供三方面的支持与帮助：提供设备、标签、改进原材料、产品和授权人所需要的其他实物投入；提供培训、资金筹措和技术、会计、采购以及一般管理方面的帮助；推销和促销帮助，特别是大量的广告传播企业的名称和预售授权产品与服务。每一个授权专营项目进行状况如何，在很大程度上取决于授权人提供的以上三方面帮助如何。

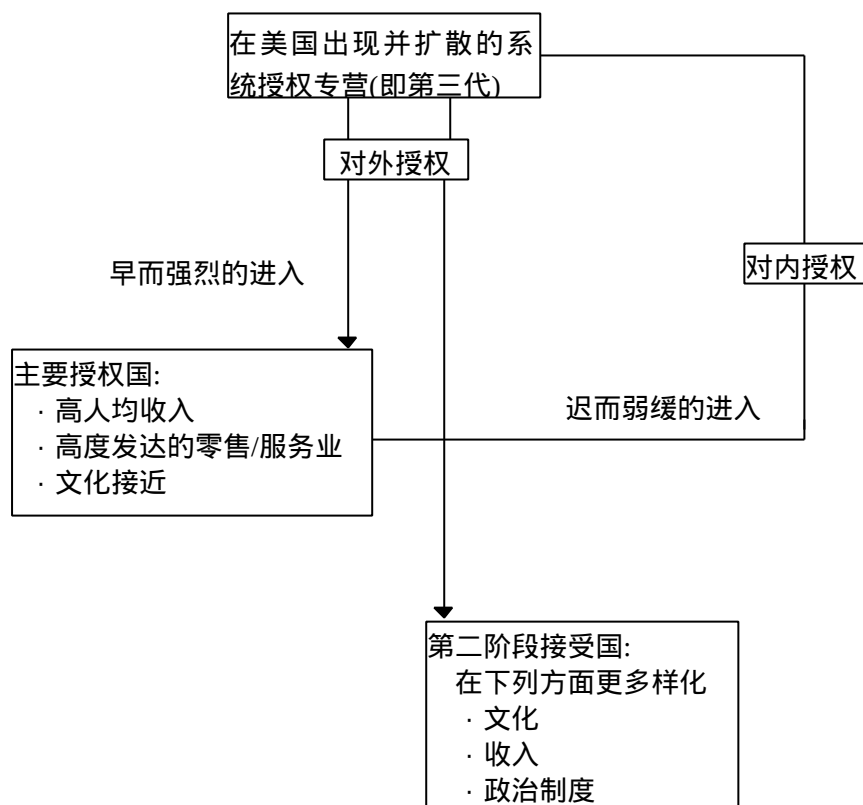


图 12—3 对外授权专营的时间与地区（美国的情形）

作为授权专营项目管理的一个重要方面，授权人与受权人双方合作至关重要。授受双方合作状况既取决于事先对受权人的仔细挑选，也取决于日后双方的不断配合。授权专营中对受权人挑选的基本做法与一般授权项目差不多，也是通过设计受权人形象，寻找候选人并从中挑选出合适的受权人。为了和受权人建立良好的合伙工作关系，授权人通常要求授权专营协议有两、三年的试验期。如果在试验期内受权人达不到规定的标准和销售额，授权人可以结束合同。同时，授权人有权对受权人经营的各个方面进行指导，有权禁止受权人有损于产品或服务形象的任何行为。

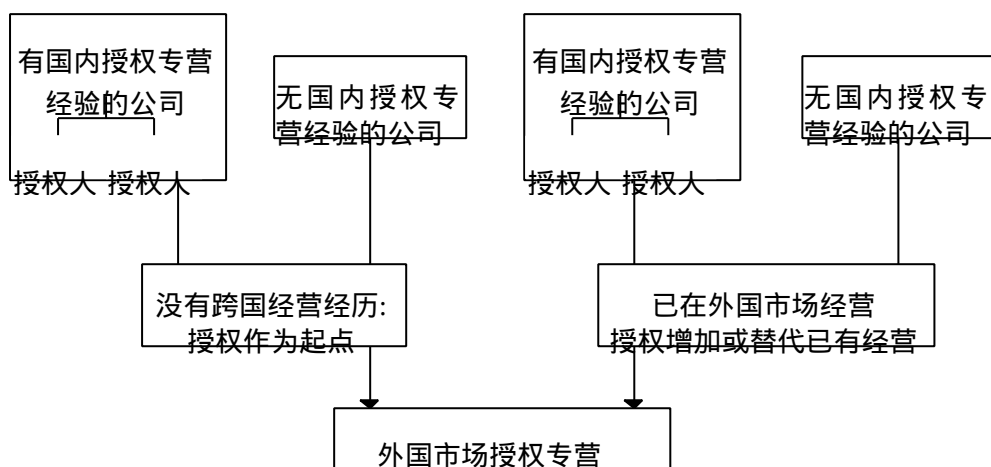


图 12—4 授权专营的战略作用

案例 沃克司公司

沃克司公司是一家机动车与飞机附件生产商,1956 年成为专门生产飞机附件的克劳林公司的子公司,但仍保持原来的独立体制。

克劳林和沃克司公司的出口业务有其相似的一面,都有出口营销部,为了营销自己的产品,沃克司公司在世界主要国家都没有拥有专营权的专门代表机构,在其他一些国家,一些设立的机构拥有部分专营权。在日本也有一家授权生产该类产品的子公司 KTS。

出口营销部直到最近才经营航空产品线,由于此类产品的技术特性,一般都投放于国内市场,海外销售是通过进出口代理处或外国航空公司的官方购买机构进行的。由于这类产品在军事上的广泛用途和进出口的苛刻,外国的购买一般是有限的。然而在 1974 年下半年,海外业务开始拓展,到 1975 年中期,出口部又为这些产品出口增加了一个销售代理。

第二次世界大战以前,克劳林公司通过一个在东京的代理机构 KTS 将产品出售给日本飞机制造商。1964 年,克劳林公司又重续同日本中断了几十年之久的业务联系,并且取得了 KTS 子公司 25% 的经营股权。KTS 的管理机构曾在二战期间模仿克劳林公司的产品设计,生产仿制品。它向克劳林公司让出 25% 的股权的原因之一是得到后者的先进技术和管理经验,这种比例也是当时日本法律所允许的外国人拥有日本企业股份的最高比例。

克劳林和沃克司公司合并不久,KTS 派代表到沃克司公司,希望获得在日本本土上生产沃克司公司某类产品的授权。KTS 提到在战争期间它就曾为日本政府生产了几种沃克司公司的机械设备,并且为此而支付了授权费。现在,KTS 的经营部暗示:如果他们得不到生产授权,他们将不顾一切后果继续生产。不得已,沃克司公司同意了 KTS 的请求,即允许 KTS 为日本政府在其本土上生产一定的沃克司公司的产品,但 KTS 还得支付另外一笔授权费作为回报。

这笔谈判没有涉及到航空产品,因为 KTS 在战争期间未涉及此类产品的生产。然而到了 1973 年,KTS 的董事们要求授权生产的产品范围扩大到某些航空产品。不过,他们的要求并没有得到满足,之后,他们转而要求作为该类产品在日本的代理商,但也同样被拒绝了。因为沃克司公司想保护这类航空产品的专营权,认为不应该让日本航空业引进这类产品。

他们觉得,如果 KTS 得到授权的话,那么世界各国会以较低价格获得该种类型的产品。随着世界航空业的发展,沃克司公司的产品市场一定会受到影响。另一个考虑涉及到当时的日苏之间的贸易谈判问题,因为苏联人也表示对此类产品感兴趣。

同时,美国政府同日本自卫队进行了磋商,几种由美国设计的航空产品在日本生产,用来为日本空军和在日美军服务。这些产品在一定程度上利用了沃克司公司生产的一些零部件。通常,美国政府是通过军事援助计划来装配这些产品的,日本政府几乎没有花费什么费用。因此,沃克司公司没有控制这些产品的最终用途。

1974 年下半年,KTS 派出一个代表团同沃克司公司商讨在日本建立航空产品代理制的问题。代表团对航空产品在日本经济

中所扮演的角色给予了热情的描绘,并且表示希望这类产品能在日本开发。这一次,KTS 的要求又遭到拒绝,但关于进一步生产和仿制这类产品的

谈判并没有在此会议上完全被排除，在代表团参观了沃克司公司不久，出口营销部感到有必要对日本的几个航空站进行彻底检查，固有消息说日本一直准备拨款生产这类产品。

1975年初，沃克司公司的副总经理同KTS的主要负责人进行联系，通知KTS，虽然KTS不能作为沃克司公司的代理商，但能得到直接在日本生产这类产品的授权。任何来自沃克司公司的订购也不能降价，就航空产品而言，KTS和任何其他的外国客户的待遇都应该是相同的。

1976年初，美日政府进行谈判，日本可以在其本土上生产一种美国设计的喷气式战斗机，为数250架，这种已被美军使用的飞机大量采用了沃克司公司的产品。当然还有其他公司的产品。KTS的代表马上到美国，以期获得生产另外几种型号飞机的配件，但没有获得成功。

1979年底，一位KTS公司的代表在随同日本航空业代表团参观了沃克司公司之后，又表达了希望得到有关航空产品生产许可的愿望，他重申在日本生产或代理销售这类航空产品的优越性。他访问的结果被编成一个备忘录，这个备忘录从出口部门负责人传到沃克司公司总经理处。该文如下：

主题 KTS 航空产品.....KTS 公司 T 先生的访问带来了一个值得考虑的问题。无疑，T 先生到这儿来的目的是想获得在日本生产我们这类航空产品的授权。关于此事的背景如下：几年来，美国空军和日本自卫队都在使用 F86—K 飞机，大部分飞机的检修及配件生产由日本公司来进行。F86—K 飞机被名古屋飞机公司特许装配，配件或在日本购买或者由美国飞机公司提供。沃克司公司的产品在这种飞机上有许多应用。日本自卫队正在考虑购买 F11—F 战斗机，这种飞机也利用了沃克司公司的产品。名古屋飞机公司决定生产大约 200 架 F11—F 战斗机。阿沙马重工业公司在生产 TIF—I 型日本喷气式战斗机中也利用了我们公司的产品。

在我们同 T 先生的会谈中，有几件事值得考虑：

1. 日本自卫队特别声明，在日本制造的飞机应只使用日本生产的配件，日本国内目前不能生产的飞机配件最终要通过授权方式，用在日本生产的产品取代。

2. KTS 为美、日空军检修 F86—K 附件多年，从美国政府的原始资料图样中，它们已经得到一部分替换零件图样。

3. 我国的纽唐公司目前正在同对方的西米柱公司谈判，使它们的产品能在日本修理装配，以满足日本自卫队军事装备的需要。

4. 有两种新型的飞机正在日本设计，KTS 接受了涉及购买沃克司公司这种新产品的活动。

根据以上内容，我们可以得出如下的假设：对日本飞机制造商和自卫队来说，KTS 是沃克司公司产品在日本唯一的代理商和生产商，为了顾全面子，对于 KTS 来说，获得沃克司公司产品授权是必要的。如果得不到所需要的授权，KTS 也会模仿沃克司公司的产品图案，在授权协议以外生产。KTS 通过对 F86—K 的检修已经获得了有关经验和正确的信息，这家公司无疑有能力生产而且也将会这样做。

因此，对 KTS 的行动应采取以下对策：如果自卫队接受了 F—11 战斗机在日本的生产，我们应按年度授予它在日本生产我公司产品的专营许可。

如果 F—11 计划被日本采用，原始设备特包括 600 至 800 个沃克司公司产品的配件。为使沃克司公司的配件适应这种新型的飞机，建议准许 KTS 检修

用在 F—86K 和 F —11 飞机上所用的零部件，而且原始产品和替换件必须从沃克司公司直接购买。这样既部分符合了限制日本自卫队的规定，又保证了沃克司公司的产品不被纽唐公司的产品排挤掉的危险情况。土产部分配件和组合成机的协议不应该给予 K15 公司。KTS 公司对于沃克司公司的 F86—K 和 F—11 的检修工作只限制在日本国内，对于这两种飞机的改进及立产则应有所限制。

如果这样做，沃克司公司可以受益于以下几个方面：保留了对航空产品设计的专营权。控制了检修技术。增加了一个航空产品市场。在日本有合适的市场覆盖面。

总而言之，应当认识到，由于当前日本航空业的发展，我们应采取以下几种战略：通过美国在日本的代理商，继续销售抗空产品，如同目前的状况一样，应当限制 KTS 对这些产品的复制和模仿。每年给予 KTS 在日本经营这类航空产品的独家经营权一次，这种方式仅限于日本各岛。应允许日本其他公司在国内购买这种产品。沃克司公司的飞机在日本由 KTS 改制和复制，允许 KTS 全面检修这些国民自卫队使用的航空零配件，允许其中的一部分由 KTS 来生产。任何日本公司包括 KTS 公司不能在美国生产或在日本生产我们的航空产品。无疑，这将迫使日本只生产目前自卫队正在使用的由美国设计的那几种飞机的零配件。

销售部估计，日本市场上最大的潜力接近年利润 10.5 亿美元。凭借其产品在日的推销及授权生产，沃克司公司估计能占有日本市场的 50%。在讨论出口营销部经理的备忘录时，营销部的副董事认为，日本的航空业没有足够大的市场潜力来让沃克司和 KTS 两公司一起来开发。出口部的经理认为，如果 KTS 得不到沃克司公司的授权，他们将抄袭这些设计。机械部的经理担心，如果产品在日本生产，本公司的设计和专营权、产品专利是否能得到保护。然而，航空产品经销部的经理则认为，如果日本不能生产沃克司公司的产品，日本政府可能采取措施排挤掉现存的美公司的航空产品，或用日本生产的产品来取代它们，这将损害沃克司公司的市场份额，从而影响其声誉。而市场调查部的经理则坚持道，为了成功地和日益兴起的其他国家的航空业进行竞争，沃克司公司必须尽最大努力允许更多的海外子公司开发研制新一代产品。然而，生产部的经理认为，航空业的产品生产技术需求极高，成本也很大，其他的公司不易进入这个领域，故本公司似有很大的市场，为此，不必进行技术更改、授权生产等冒险活动。

思考与讨论

1. 你认为沃克司公司允许海外子公司生产同类产品会对母公司产生什么影响？

2. 如果你认为沃克司公司应允许海外子公司生产其产品，是否应该在产品类别方面有所限制？为什么？

第十三章 独资经营与合资经营

当企业的跨国经营活动涉及到通过直接投资，在海外建立其拥有股权的分支企业时，企业管理者就面临着一个重要的决策和管理领域：海外投资的股权参与决策以及相应企业的管理。

股权参与亦称所有权结构，指的是母公司在海外分支企业所占股权的相对份额，它构成企业控制权和管理权的基础。一般说来，母公司向海外分支企业投资越多，就越能对后者进行有效控制。

第一节 独资经营与合资经营的特征

一、独资经营与合资经营的概念

在跨国经营中，独资经营指的是由一个国家的一个企业独立出资在他国建立企业，独立经营。这样建立的企业称大独资企业。这时，其财产和经营管理权完全由母公司所拥有，母公司承担全部经营风险，享有所有取经营利润。在实践中，一个企业 95% 以上的股权为另一企业拥有时，也被看作是后者的独资企业。

在跨国经营中，合资经营（Joint Venture）一般是指两家以上不同国籍的企业共同投资建立企业，共同经营。这样建立的企业称为合资企业。

目前，关于合资经营尚无一个明确的、权威性的定义。日本伊藤忠商事对日本的合资企业概念作了这样的阐述：“两个及两个以上的当事者互相利用对方的长处及有利条件（如甲方有管理及销售能力，乙方有技术和资金，丙方有廉价劳动力和资源）组成一个利益共同体，既有相互的合作，又有共同的核算，从事社会需要的有竞争性的生产或商业活动，赚取利润。”

二、合资经营的类型

从经营地点来看，合资经营有以下两类：

第一类，有东道国投资者参加的合资经营。如上海——福克斯波罗有限公司，就是由我国（东道国）上海仪表公司与美国福克斯波罗公司共同投资兴建，于 1983 年开业生产自动控制仪表、变速器、工业计算机的合资企业。而设立在日本的“东京全聚德烤鸭店”则是中国与日本（东道国）合资开办的“京和股份有限公司”的第一个企业，这类企业在合资经营中占大多数。

第二类，合伙者在第三国合资经营。如罗马尼亚同西欧在土耳其合资兴建硫酸厂即属此类。从东道国来看，这类投资活动类似于外国企业来当地进行独资经营。在第三国进行合资经营主要是投资者双方（或多方）集中各自的优势，从事一方力所难及或不愿单独承担的经营活动。

从合资各方出资比例来看，有东道国参与的合资经营大致有以下几种类型：

- （1）合资双方各占 50% 股权；
- （2）外方股权占少数；
- （3）外方股权占多数；
- （4）双方各占股权 49%。其余的 2% 为控制股权，由独立的第三方占有。

按照母公司影响合资企业的程度，可以把合资经营分为三类：

第一类是由一方母公司直接管理的合资经营——直管式合资经营。进行直接管理的母公司可能是东道国公司，也可能是外国公司，它在合资企业产品价格确定、职能部门经理的任免、销售目标的确定、产品更新设计及工艺制定等方面拥有绝对权力。

由于直管合资经营的主要特征是由一个母公司来管理合资企

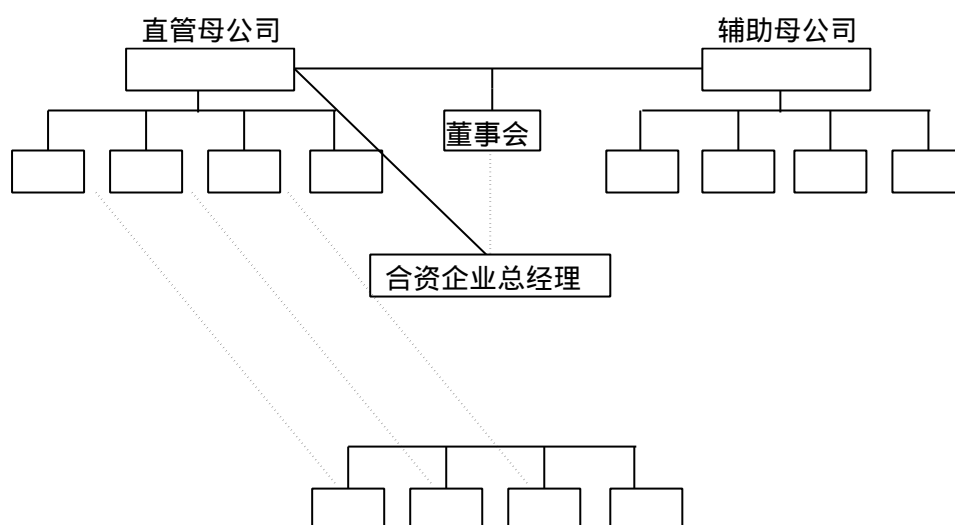


图 13—1 直管合资经营

业，另一家母公司只处于辅助地位，因而合资企业类似于直管母公司的全资子公司。虽然在董事会中双方母公司都有成员，但主要是起仪式作用。合资企业中所有的经营和战略决策都是由主管母公司委派的人员来执行的。这些人可以在合资企业中工作，也可以仍然在母公司工作。合资企业的总经理名义上与一个独立公司的总裁相当，实际上他必须向管理他的母公司的总裁汇报，其地位相当于一个产品部的高级经理或国际业务部的负责人。合资企业总经理的自主权的多少由直管母公司的总裁决定，而不是由合资企业的董事会决定。合资企业内所有职能部门经理（如生产经理、财务经理、销售经理、工程管理经理等）全由母公司委派，或由母公司选定。这些经理们也要常常向母公司的上一级领导汇报，同时也和合资企业中的总经理进行正常的业务联系。母公司对人员进行评价时，把合资企业的总经理和职能部门总经理与母公司各分部经理或子公司的经理同等对待。合资企业的管理业务全部纳入母公司的管理系统。

第二类，由两个母公司同时行使管理权的合资经营——分管式合资经营。分管合资企业的主要重大决策由企业董事会作出，双方母公司在企业职能管理中进行某种分工与协作，如一方主要负责技术、生产与销售中的技术问题，另一方负责财务、销售管理等。

第三类是独立式合资经营，哪一方母公司也不去施加有力的影响。在这类合资企业中，总经理有很大的权力，可自主地处理他负责的大多数业务领域中的问题。

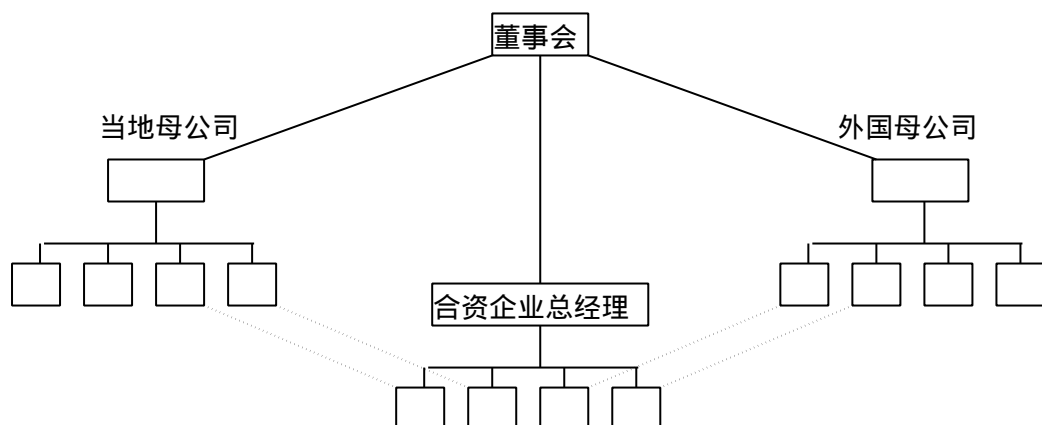


图 13—2 分管合资经营

三、合资经营的范围

合资经营是跨国经营的最重要形式之一，其适应范围很广，既为绝大多数大型跨国公司所采用，也为众多的中小型跨国公司和刚跨出国门的企业所采用，发展中国家引进外国直接投资项目或对外直接投资项目中，合资经营尤为普遍。

合资经营在复杂的制造业中更为突出。项目规模大，单个企业难以承担全部投资、人力与物力，或不愿独立承担风险等都是选择合资经营的因素（下述部分要对此作详尽分析）。例如，在 1978 年上半年到 1980 年上半年两年的时间里，世界上大型汽车公司就设立了近二十家有相当规模的合资企业。

表 13—1 汽车工业合资企业（1978 年上半年至 1980 年上半年）

- （1）1978 年 8 月
奔驰公司（Bendix）与雷诺（Renault）组成合资企业力雷诺公司生产电器元件。
- （2）1978 年 9 月
菲亚特公司（Fiat）与通用电气公司（General Electric）组成合资企业，生产新型船用燃汽轮发动机。
- （3）1978 年 11 月
菲亚特公司与标致—雪铁龙公司（Peugeot—Citroen）组成合资企业，在意大利花费 2000 亿里拉新建一个年产 80000 辆轻型载货汽车的工厂。
- （4）1978 年 11 月
SAAB—Scania 公司与芬兰一个企业组成合资企业，装配克莱斯勒型（Chryslers）汽车进口到芬兰。
- （5）1979 年 2 月
美国汽车公司（America Motors）与中国企业组成合资企业，生产四轮吉普车。
- （6）1979 年 2 月
克莱斯勒公司（Chryslers）与台湾机械制造公司组成合资企业，在台湾每年生产 10000 辆卡车。
- （7）1979 年 2 月
福特汽车公司（Ford MotorCo，）与墨西哥阿尔法（ALFA）工业集团组

成合资企业，预算花费 5200 万美元，生产汽车配件铝制圆件柱头。

(8) 1979 年 3 月

菲亚特公司与 SAAB—scania 公司签约，合作开发新型汽车，合资经营的目的是节省计划、试验及生产费用。

(9) 1979 年 6 月

菲亚特公司与加拿大物沙—泰柯南公司 (Versatile Cornat) 组成合资企业向国际市场销售物沙—泰柯南型四轮农用拖拉机。

(10) 1979 年 7 月

通用汽车公司 (General Motors) 和日本汽车公司 (Izuz) 组成合资企业在菲律宾生产汽车及卡车，合资企业中通用汽车公司占 60% 股份。

(11) 1979 年 10 月

大众公司 (Volkswagen)、联邦德国开发公司 (Germany Development Co) 和埃及投资委员会在埃及建立一个年产 10000 辆微型汽车的合资企业，预计将花费 5000 万马克，大众占股份 40%，联邦德国开发公司占股份 11%，埃及投资委员会占股份 49%。

(12) 1979 年 11 月

福特汽车公司与墨西哥一个企业合资经营，花费 4780 万美元建立一个工厂，生产汽车用的安全玻璃，75% 出口，福特公司占股份 38%。

(13) 1980 年 7 月

美国汽车公司、雷诺公司与墨西哥公司组成合资企业，生产雷诺卡车，这种卡车也将由美国汽车公司在美国制造，美国及雷诺公司在合资企业中联合占股份 25%。

(14) 1980 年 7 月

本田汽车公司 (Honda Motor) 与巴西企业组成合资企业，生产使用酒精力燃料的摩托车。

(15) 1980 年 7 月

日产汽车公司 (Nissan Motor Co.) 与伊比利亚汽车公司 (Motor Iberica) 组成一个合资企业，在西班牙生产载重汽车，属两班牙政府所有。

(16) 1980 年 7 月

大众公司与秘鲁企业组成合资企业，在秘鲁生产商用车及客车。

(17) 1980 年 4 月

通用汽车公司与台湾机械制造公司组成合资企业生产载重汽车，合资资本为 1 亿美元。通用汽车公司占股份 45%，台湾机械制造公司占股份 55%。

(18) 1980 年 4 月

日产汽车公司与台湾投资委员会组成合资企业，在台湾生产卡车，日产汽车公司占股份 45%，台湾投资委员会占股份 55%。

(19) 1980 年 6 月

本田汽车公司与南斯拉夫企业组成合资企业，生产农用机械的发动机，合资资本为 400 万美元。

第二节 海外企业股权选择

海外企业股权选择取决于一系列因素，母公司战略与其资源拥有状况以及目标国家投资环境状况（尤其是政治与法律方面的状况）是决定该企业是在目标国举办合资经营还是独资经营或其他形式跨国经营的主要方面。

一、选择独资经营的因素

第一，东道国政府对外国投资者持欢迎态度。不同国家对外国投资者的出资范围和出资比例有不同的规定。总的来讲，经济发达国家对独资经营限制不多。这一方面是由于在这些国家，要想独占市场是件很困难的事情，因为投资者所选择生产的商品的范围有限，只能限于技术密集型商品和在国际市场上占有优势地位的商品；另一方面，发达国家在战后多实行资本转移自由化，除了少数行业或领域对外国投资者有一定限制外，在其他多数行业鼓励外商投资经营，投资者选择独资经营的余地很大。例如，美国只对通讯、运输行业和领域作过一些限制性规定。如外国人在电报企业的合资企业或卫星通讯公司中所占股权不得超过 20%，外国人在航空运输企业中所占股份不得超过 20%，而对其他行业和领域则没有明确限制。

与此相反，如果是对发展中国家投资，所有权问题则相对敏感。在发展中国家投资，要考虑技术上的先进程度，但还要在更大的程度上考虑劳动力的就业问题。因此，大部分资本投向劳动密集产品的生产，而这些产品则已趋成熟化与标准化，因而就难免与东道国的同行业发生竞争，引起外来企业与民族工业、本国与东道国的利益冲突，引起东道国的民族情绪。如果是投资采掘工业和原材料工业，进行资源的开采，还可能引起强烈的对立。因此，发展中国家和地区，除香港、澳门规定外国投资在任何行业可拥有 100% 的股权外，其他国家和地区都存在程度不同的合资经营要求，有的要求外资比例不得超过 49%，本国投资在 51% 以上。进入 80 年代以来，许多国家致力于改善经营环境，吸引外资，发展经济，股权方面的限制有所放宽。

第二，企业出于控制与独占的目的。一般讲来，企业进行海外投资与经营，亦是想占领市场，达到扩大利润来源的目的，而进行独资经营，则能达到有效地控制生产过程、占领市场的目的。这里有这样几种情况：

（1）在海外开拓新产品的市场时，投资者往往坚持独资经营。新产品是企业过去投入大量人力、物力与财力的结晶，随着科学技术进步，新产品的试制与研究费用与日俱增。据欧洲共同体委员会 70 年代的一份报告，当时试制一种新型的汽车发动机要花费三亿美元，试制一种新式的变速器要花费一亿六千美元。美国设计和准备成批生产运输机的费用，按飞机重量计算，平均每公斤由 120 美元增长到 6,000 美元。美国“DC—3 型”飞机的研制和设计费用不超过 30 万美元，而“波音 747”型飞机的同类费用则达 7.5 亿美元。

尽管知识资产的开发具有很大的弹性，但投资者却不愿意让其他企业参与合营，坐享其成、“无功受禄”，并且独资经营也是防止知识泄漏、产品仿造从而独占市场的有效手段。在万不得已（如东道国法令限制）而合营的情况下，外国投资者也会采取科技知识折股或收取授权费等方式，占取大头利润。

（2）避免子公司与母公司的利益对立。当企业产品进入成熟阶段，企业

为了保持生存，一方面会加紧强有力的推销措施，包括大量广告宣传，在世界各地设置有力的营销机构等，另一方面尽力使生产合理化，以降低成本取胜。将主要生产集中于国内的少数大厂，而在国外设立小厂与子公司，实行分工协作，不同的子公司生产不同的零部件，提高产品质量与精度，降低生产成本。在这样的格局下，母公司只有对国外分支企业实行有效的控制，才能使各企业听从指挥，生产什么，生产多少，品种规格与质量要求如何，并按照企业总体利益确定各子公司之间的转移价格，各自的市场范围等等。这时海外企业若是合资经营，国外合营者考虑问题的角度则不一样，母公司就难以对子公司实行有效的调配与计划安排。福特汽车公司曾于1960年将它在英国子公司中英国股东所持股权全部收购，其意图就是要按母公司需要组织生产。

第三，没有合适的合伙者。合资经营，需要合伙者既要有合作的愿望，也要有合作的能力与条件，因而对手的资信状况如何就会关系到合营结果是对大家都有利还是十足的共同冒险。在东道国寻找合适的合伙者，不是一件很容易的事情，特别是在一些发展中国家和地区，经济落后，技术水平低下，先进技术行业显得尤为薄弱，企业技术人员的水平与管理水平、工人的熟练化程度往往很难达到外国投资者的要求，在这种情况下，外国投资者即使想合资经营也只好选择独资经营方式。

二、选择合资经营的因素

合资经营作为与独资经营相对的海外企业股权参与形式，其选择条件在诸多方面刚好与独资经营相反。

第一，东道国有关法令规定。如前所述，就总体情况而言，发达国家对外国投资者的股权限制较少，使企业的股权选择余地大；相反，发展中国家对股权的限制相对较多，这也就限定了企业股权选择范围。

由于世界上许多国家对于外资企业的所有权形式存在不同程度的限制，因而外国投资者在法令所限制的行业或领域设立企业时，就得依照当地法律与政策规定，选择合资经营。

第二，需要取得当地重要原料与资源。如果企业的关键原料生产于某一国家，特别是该项原料稀少，或者在世界市场上价格高昂，企业往往希望前去设立企业，控制原料来源，或者至少使原料来源置于其支配之下，以保证原料来源的长期稳定性，或消除中间商的盘剥。如果原料在制成品价格中占有较高的百分比，东道国既易取得该项原料，又接近产品消费市场，那么企业前去投资设厂，就地加工，就可省去原来未经加工原料的出口税、中间商费用以及笨重货物的高额运输费用。

由于国际市场上原材料相对于成品价格偏低，外资企业对原材料的生产和使用往往易与东道国发生利益冲突。特别是发展中国家既是世界上原料和资源比较丰裕的地区，也是经济比较落后的地区，原材料产业在国民经济在具有战略性的地位，外资企业涉足这些领域，或者大量使用当地原料与资源是一个十分敏感的问题，因而当外资企业需要取得当地企业的重要原料与资源时，往往采取合资经营的形式。

第三，需借助当地企业的协助来进入和扩大当地市场。在一般情况下，由于东道国政治制度、社会结构、文化特性、经营发展水平以及法律体系等方面与本国存在不同程度的差异，如果企业是第一次进入，则面临一个很陌

生的环境，往往很需要取得当地企业的合作。外国企业以技术与管理优势见长，而东道国合伙人则能提供地利与人和方面的帮助。（1）当地企业对当地环境十分熟悉，外国投资者能借之迅速熟悉环境，排除语言、文字、民族心理等方面的障碍；（2）可以借用当地企业原已建立的销售渠道与商业联系网络，获得外部协作。在许多情况下，当地合伙人能打通关节和官僚主义障碍，这些往往是外国投资者感到头疼而又无能为力之处。当地合伙人能通过找适当的人办适当的事，获得进口、外汇、工厂扩大、供水供电等方面的重要许可；（3）利用当地企业的资信地位，取得资金筹措与融通上的便利；（4）由于有当地企业参股合作，可避免一些国家对内外资企业政策上的差异，同时减少企业被征用或没收的危险。

第四，企业本身存在资本与经营能力不足的问题。企业在资源有限的情况下要想进入更多的海外市场，合资经营比独资经营更为便利。特别是在发展中国家，当地的大企业有资本却缺乏先进的技术与高水平的管理技能，与当地企业进行合资经营，以专利和技术折资入股，则不需要企业投入任何货币资本，或者只需要投入少量的货币资本，却取得了更多的股权。

有些项目往往需要巨额投资，超出了一般企业的资金负担能力或风险承受能力。例如，开发加拿大的油沙矿与开发喷气式飞机的第二代产品这两个项目就是如此。这时，合资经营就顺理成章了。

在国际市场竞争激烈的情况下，合资企业的动力也来自同行业的两家小公司需要联合起来与比它们大得多的竞争对于在经济规模上抗衡。于是，两家计算机工厂一组成成了一个合资企业来生产外国设备，这样就可以集中研究与开发费用，并降低各种财务开支。汽车制造公司建立发动机与传动部件的合资企业来扩大经营规模，如果不进行合资经营，单独哪一方也达不到如此规模。菲亚特公司的董事长基比尼·安格里曾指出：“今后几年，许多欧洲国家汽车制造业的零部件制造业务将联合起来，但仍然保持原来各自的商标和销售机构。”基于类似的想法，法国的大汽车制造商雷诺汽车公司（Regie Nationale des Usines Renault）与瑞典汽车巨头沃尔沃汽车公司（Volvo Aktiebolaget）于1993年进行换股合资，组成雷诺—沃尔沃集团。

第五，母公司对于公司控制要求不高，也不想独吞利润。这主要有两种情况，一是母公司管理子公司全盘运转的能力较差时往往倾向于选择合资经营；二是由于各种各样的原因，公司不担心或音不在意母于公司在利益分配、市场分割、人事管理、成长战略等方面的不协调，也往往选择合资经营。

此外，合资经营还是网络关键人才的手段。第一流的管理人才在世界各地都缺乏。在发展中国家情形尤甚。获得谙悉当地环境第一流管理人才的唯一途径是与当地经营得法的企业进行合资经营。

在一些国家，政府往往是某种产品的大宗买主。然而，政府可能只向当地企业订货。与当地企业合资有可能使该企业归于当地企业之列，从而创造向当地政府出售产品的机会。

在发展中国家也不乏这样的情形，一些特殊问题迫使外国公司与当地企业合资经营。例如，一家计划在某国设立制造企业的外国公司发现强有力的同行企业也在试图得到当地政府的许可，在那里设立工厂，生产与本公司计划生产的相同的产品，而当地政府的许可批准期限就要截止了，因此，被迫寻找一家当地企业作合伙人，以抢先获得生产许可。

“换手挠痒”也是企业选择合资经营的因素之一。例如，发展中国家往

往对外资企业提供一定的优惠政策，如所得税减免，这时，两个对外资企业有优惠条件的国家的两家企业就有可能互相到对方国家联手举办合资企业，利用名义上的合资来钻政策优惠的空子。

美国研究跨国经营的学者史多福（John M. stopford）和小威尔斯曾对美国最大的 155 家在海外有分支企业的公司进行调查，基于经理们的问卷答案得出合资经营的主要长处依次为：

- 利于熟悉当地经济、政治与风俗习惯；
- 迅速进入当地；
- 获得经理人才；
- 产品易于就地销售；
- 获得市场营销人才；
- 获得当地资本；
- 获得当地原料；
- 获得有经验的生产人员、研究与开发力量或其他技能；
- 在别处生产的产品易于在此销售。

弗兰科（Lawrence G. Franko）也采用同样的调查方法进行过研究，得出的结论十分接近，只是还指出了一条：合资经营能更好地进入独资子公司无法进入的市场。

三、合资经营的弊端

如果向有管理海外子公司经历的经理们提问，独资子公司与合资企业比较起来，哪一种更难于管理？那么，得到的回答必然是合资企业难管，统计资料显示，合资企业的失败率很高，约占 30～40%。合资企业难管、失败率高与其组织体制有关，问题在于企业内部而不是企业外部。

1、合资经营易出现的问题

合资经营的最大麻烦在于它有两个甚至更多的母公司，而这些母公司又与社会上一般集股公司的股东不一样，他们有更多的监督机会与权力，能够而且希望对任何事情进行干预，起婆婆作用。例如，合资企业应当以多快的速度发展？应当生产什么产品？销售到哪些市场？企业应当如何组织？目标是放在短期获利上还是放在占领市场的长期规划上？诸如此类，婆婆们都想进行干预。

董事会和职能经理这两个层次是合资企业易产生问题的地方。合资企业的董事会包括了双方母公司或多方母公司的成员，汇集了各种矛盾，如优先权、指示以及谁说话算数等等，各方利益与目标的不一致常导致在这些问题上扯皮。

总经理和职能部门经理是合资企业业务的主要执行者与管理者。在合资企业中，这些经理的委派往往采取以下方式。一是对等兼派。例如，董事长为外方，总经理来自当地合伙方，职能部门经理部分是外方，另一部分是当地方，副董事长则为当地方，副总经理为外方，其他职能部门经理也依此类推，形成每个主要岗位都是当地方与外方互占。这很容易造成每个岗位上的

John M. Stopford & Louis T.V Wells, Jr., Managing the Multinational Enterprise : Organization of the Firm and Ownershp of the Subsidiaries , Longman group Ltd, 1972 , p. 103.

Lawrance G. Franko , “ Do Joint Venture Still Make Sense in

领导都有不同意见。二是分派，如总经理和某些职能部门经理为外方，其他职能部门的经理为当地方，相应副职不设或虚设。在这种人事安排中，又容易造成部门之间不协调。不论哪一种形式，经理们往往都有双重任务，既要管理企业的日常事务，又要按照各自母公司的意愿去处理问题，且在多数情况下他们的酬劳与晋升根据他们为自己母公司意愿的实现情况而给予，这就容易造成关系的紧张。

根据史多福和小威尔斯的研究，合资各方最容易在下列问题上发生矛盾：

- 利润留成与股息发放比例如何确定；
- 合资企业产品外销哪些市场；
- 母公司售给合资子公司的原料与配件的定价；
- 分销渠道、顾客分期付款、售后服务政策以及其他营销政策；
- 营销与促销开支预算额度；
- 一定区域范围内所属各子公司之间的地区生产合理化；
- 新产品的推出；
- 合资企业产品的定价；
- 产品质量标准；
- 使用何种商标。[°]

此外，有关授权费的支付、工厂的扩大、当地税收以及管理哲学与劳工关系等等也是易发生矛盾的地方。

2、合资经营问题的根源

合资经营中矛盾与问题的根源主要在于以下几个方面：

第一，外国母公司区域性或全球性生产——装配——营销整合计划目标与当地母公司利益目标的不一致。

拥有全球计划体系的跨国公司希望以能有效地实现其总体目标的方式来调度各地资源。这就要求以基于公司总体利益的决策来行事，这就难保其个别子公司的利益不得不放在“次佳”的位置。只有当每个子公司的目标是根据母公司的总体目标而确定并使它们保持一致时，一个跨国公司才能做到这一点。如果有一家子公司是与外国公司合资举办的，问题就来了。要说服当地的合伙人降低合资企业的销售额、利润和增长目标，而这样做仅仅是出于跨国公司目标利益的要求，必将是很困难的。

同样地，如果出口的减少会降低合资企业净利润的话，当地合伙人也会反对为了将出口市场让给另一家独资子公司而削减合资企业的出口额。可是，只要有可能，跨国公司却会这样做，特别是在独资子公司情形下，随销量的增长而产生的利润会为母公司所独享，这一点与合资经营的情形是不一样的。如果出口是合资企业充分运转的前提，当地合伙人则更会反对将出口市场进行转让。

部件与原材料来源也易在合资企业中引起争端。例如，有时在第三国制造部件会更便宜；适合于从那里进口来用于合资企业的组装。但当地合伙人可能并不这样看，特别是在当地合伙人组建合资企业的主要目的正是为了向该合资企业长期稳定供应部件的情况下更是如此。

当地合伙人坚持产品出口有时也会带来问题。如果合资企业的产品在第

[°] pe ? " World-wide Project and Indusrty , VOL.6. no.1 (January ~ February1972) , p.26.

三国市场上与外国母公司的其他子公司的同类产品发生竞争，问题就严重了。如果合资企业自行将产品销往外国母公司母国市场，情形就更为不妙。

第二、合资各方对风险——收益和时间——报酬的态度不同。

合资企业的成功不仅取决于各方以什么方式并在何种程度上提供自己的长处与贡献物，而已取决于各方对风险——收益和时间——报酬的态度是否吻合。

合资各方对于成长的追求以及为达成此成长而愿承担的风险的程度互不相同。例如，跨国公司规模大、资金雄厚，可能愿承担较高风险；当地合伙人规模小，财力单薄，可能相对保守。由于风险观的不同，合资者之间就会在是否削价、债务产权比率多高、扩大资本规模与成本开支、处理雇员恤养基金、投入多少资源开发材料与打开新市场、营销政策的冒险程度等等问题上出现分歧。

类似地，追求长期利益的合伙人为了实现远期的高报酬而倾向于牺牲合资企业的近期利益；相反，追求短期利益的合伙人则可能抱着莫想青山乌，喂好笼中鸡的态度，而不愿将更多的资金用于研究与开发或广告，这些项目都需要有高额的近朗支出，而长期效果又不明朗。

第三，母国与东道国税法和币值稳定程度差异使合资各方有不同的打算。

例如，母国公司所得税率较高，或该国与东道国的双边悦收条约不足以真正减轻母公司海外投资的双重课税负担，该公司就可能倾向于降低合资企业中利润分配额，提高利润留成比例，从而避免或减轻将利润汇回本国时的应纳税负，这就有可能与当地合资者希望分光吃净的打算发生矛盾。在东道国货币长期贬值的情况下，外国合伙人更希望将流动资产压到最低程度，以减少货币贬值而带来的损失，同时希望从当地市场借入更多的资金来满足流动资金需要。当地合伙人不大会同意这样做，因为它并不需要担心这样的损失，同时不愿承担大量借款而带来的利息负担。

第四，合伙人态度的变化

合资经营的一些问题往往是合伙人态度的变化而引起的。例如，如果合资合同中没有明确规定合资各方对对方股权拥有第一否决权，或者没有规定任何一方在遇到不可克服的困难的情况下不可对外转让股权，当地合资者就有可能将其股权转给外方认为不合格的投资者，这就会危及合资企业的命运。

除非东道国没有什么政治风险，不要与当地政府进行合资经营。否则，即使合资协议相当不错，政府的变更或政府成员的变化所带来的政策变化就会使合资企业陷入困境。

除此而外，合资各方对人事任命的态度不同也会带禾麻烦。在某些国家，通常的做法是从特定的社会阶层聘任高层经理人员，在某些发展中国家，将好职位安排给老板的家庭成员、亲戚或同一团体的人员更是常事。如果外国母公司想任人唯贤，就必定陷入矛盾。

第三节 对合资企业的控制

对合资企业进行有效控制是母公司通过跨国经营来实现其总体目标的需要，这对于希望整合其全球或区域运作体系的跨国公司如此，对于那些不打算进行全球或区域子公司经营整合的企业也如此。母公司对合资企业控制的有效性取决于所采用的手段与方法是否增强了本公司在合资企业中“说话的份量”。

一、所有权控制

就一般情况而言，在拥有合资企业的多数股权的情况下，对合资企业进行有效控制是没有什么问题的，至少相对容易。因此，在东道国法律所允许且自身财力许可的情况下，尽量拥有合资企业多数股权，则可以为将来对合资企业进行有效控制提供前提条件。

但是，如果是限于自身财力而难以拥有多数股权，则需要在合资企业股权结构上做文章。

办法之一是在合资企业中纳入两个或更多的独立合伙人。这样，由于当地股权的分散，形成外国公司股权占相对多数的局面。当然，这样做有可能带来后续经营中多头扯皮的现象，这就需要尽可能选择某个不愿或不可能对企业生产与经营进行更多干预的法人作为辅助性的合伙人。

办法之二是在合资企业中纳入当地的银行或保险公司等金融机构作合资者，甚至让它们拥有多数股权。金融机构对合资企业的日常管理通常没有多少兴趣，这样，就保证了外方公司对合资企业的控制。

办法之三是在合资企业中纳入与本公司关系密切甚至与本公司有联属关系的境外公司作为外方合伙人。这样，本公司对合资企业的控制由于有其他合伙人的支持而得到加强。

办法之四是在当地股票市场上卖出足够的股票，以防止在有两个或多个当地合伙人的情况下它们结帮行动。这种方法在一般情况下很有效，因为股民们通常没有多大兴趣去管理合资企业。这样，即使本公司在合资中只拥有少数股权，也依然能对之行使有效控制。当然，这样的合资企业必须是达到一定规模的股份公司。

二、合同与协议控制

合资企业组建中，必然要签订许多法律性的文件，包括合资合同、合资企业章程等基本文件以及零部件供应合同、产品销售合同、技术服务合同、研究与开发合同等等。这些法律性文件与合同常常与控制的内容有密切的联系。

根据法律以及股东协议而制定的公司章程，是每个合资企业具有法律效力的基本文件。它通常包括以下内容：合资企业的规模与范围、董事会与常务委员会的组成、需要提交董事会批准的决策种类以及批准各种决策所必须具备的票数。这些文件是以公开的形式对合资企业直接进行控制：“谁可以对什么事拍板？”

公司可以与当地合伙人就合资企业的管理权进行谈判与协商，争取得到对该合资企业的管理权。这种方法常被跨国公司用于发展中国家的合资经营中。在发展中国家，如果合资对手没有足够合格的管理人才，往往愿意让出

对合资企业的管理控制权。做法之一是让本公司在董事会中拥有多数董事席位。如果做不到这一点（例如在对等股权合资中），则可通过谈判争取本公司在某些关键的难以拍板的问题上拥有最后的决定权。如果这一点难以达到，则还可争取本公司得到对不可接受的政策决策的否决权。

除了在董事会这一层次做文章外，还可在合资企业常务委员会这一层次做文章。在通常情况下，董事会负责企业重大政策的制定与重大活动决策以及监督工作，而常务委员会则负责日常管理工作。如果公司难以在董事会层次争取控制权，则可力争常务委员会成员的任命权力。特别是对总经理或技术经理的任命。

除了合资主合同与合资企业章程等基本文件外，外国母公司与合资企业之间还有一系列合同，每一个合同都有可能为外国母公司以隐蔽的方式提供一定程度的控制权力。例如，如果合资企业不能从其他地方获得技术资源，那么，外国含资者就可以牢牢地控制产品设计权、绝大部分的生产经营权以及产品更新期限等等。如果合资企业产品要全部或部分外销，外国公司则可凭借其已有国际销售网络与渠道对外销产品质量、价格、数量和利润进行控制。此外，本公司还可以通过对零部件的供应自动参与制定生产调度计划，修改国内销售计划或音决定制成品的库存量。如果涉及产品内销，本公司则可通过制定产品价格、广告措施、产品零售批发计划以及确定产品的性能等来施加控制。母公司在业务进行过程中参与讨论的机会越多，对合资企业施加影响的成份也就越大。

合资企业中有一部分合同是与当地母公司签订的，这些合同通常是法律咨询事务合同、财会合同、劳动工资合同、辅助设施服务合同、计算机时合同等。这些合同给了当地母公司对合资企业日常经营的公开控制权。外国母公司则要争取在订立这些合同的过程中，尽量限制当地母公司的机动范围，明确各种费用的支付标准与条件，从而降低当地母公司对合资企业的实际控制权。

三、人事安排

合资企业人事安排通常并不象签订合同那样正规，但对于控制而言，却同样十分重要。如果母公司在合资企业安排有人的话，对控制这个企业就会得到立竿见影的效果。这是由于两个企业的雇员彼此都比较了解，得到的信息越多越完整，也就越能全面地控制合资企业。同时，这些被安排在合资企业中的雇员，必然会按照其母公司的意图行事，虽然他们是在合资企业中工作，但他们的母公司还会经常督促和检查他们的工作态度与成绩，继续给他们发指示。

有关高层人事安排，我们在“合同与协议控制”中已作了具体论述。需要补充的是最好让他们的职位、前途与其在合资企业中的工作绩效挂钩，这对于提高母公司借其工作实施对合资企业控制的有效性大有助益。通常的做法有： 派任给合资企业的总经理的工资由母公司支付； 合资企业总经理的红利与母公司在合资企业的赢利挂钩； 吸收总经理参加母公司的高层会议与活动，特别是让他们参加母公司的对外事务管理会议和国外事务技术会议； 委派给合资企业的总经理回母公司后才能实现其升迁计划。

力争向合资企业重要部门委派管理人员同样十分重要，特别是财会、采购、销售等部门。

要派遣称职的人员到境外合资企业工作，有时并不那么容易。问题常常是要么派出人员有专业技术而不适应当地文化，要么是适当的人选又不情愿出去。英国出版的《人事管理》杂志就曾以这样的标题，强调了派出人员适应能力的重要性：“不称职的驻外人员带来了惊人的损失——失败原因在于不适应文化方面的变化而非缺乏技术。”负责挑选驻外人员的人本身应能清晰地了解影响社会调节的各种态度、价值观、情感和信念，这些都对候选人的适应性产生重要影响。候选人文化适应性大致取决于思想灵活性、交际的技能、以前所受的多种文化影响、经验的广度、应变能力、对社会的适应性、遇到挫折时的坚韧性、体质上和精神上的持久力和复原力等方面的能力与表现。一般讲来，适应性强的人具备以下特点：心理学上的移情作用、自觉性、能随机应变、不主观武断、能容忍模棱两可的话、尊重平等、非口头的交际技能、自尊性。相反，适应性差的人则可能具有：逃避现实的秉性、随波逐流、只为经济报酬而变化。

挑选驻合资企业候选人时除了考虑他们的专业技能与适应性，还要考虑他们的意愿。一般来讲，许多人不情愿到经济发展水平较低，尤其是低于母国的国家去工作，被派人员有一种“流放”的感觉。当为了控制合资企业的需要而不得不派出足够的有能力的人员时，除了要妥善做好有关生活安排外，还要运用必要的激励与奖励机制。

不可忽视的是，如果一些岗位的管理人员候选由对方提出，或者某些岗位人员需从社会招聘，则应尽量挑选那些除了有足够能力而且对母国文化有了解有认同倾向的人员，例如，曾经在母国留过学，这有利于本公司委派人员与他们沟通，进而能施加一些间接影响。有关派出人员的选择任命详见“跨国公司人事管理”一章。

四、技巧性影响

为了达到对合资企业实施控制的目的，母公司还可采用某些技巧性的影响。

其一是通过授权协议。如果合资企业缺少某项授权技术或产权就不能有效运转，而本公司所提供的这种授权又是有期限条件的，那么，该项授权对合资企业进行控制的重要性就很明显了。

其二，与授权相类似，通过对合资企业提供设备租赁以及各种类型的技术服务与财务帮助都会取得控制的功效。

其三，控制合资企业的某一局部或某一方面。例如，在智利，法国汽车制造商标致公司和雷诺公司只是一家生产汽车齿轮箱的合资企业的少数股权拥有者。然而，它们却是另一家进行汽车组装的合资企业的多数股权人。它们觉得组装工艺与技术的精密性和复杂性需要它们对合资企业占有联合多数股权，以实施投票和经营控制，因而就坚持占有后一个合资企业的多数股权。事实上，它们这样做也反过来控制了前一家合资企业。

其四，统计控制。母公司可以通过设计生产、销售、财务会计等多种表格，要求合资企业按照本公司提出的统计计算方法来合计计算并报送这些表格，来很微妙地向合资企业职员灌输本公司的思想，影响合资企业项目的选择，以争取达到预定的目标。同时，公司还可以采用“战略总结”或者“工作进展情况报告”办法来达到这样的目的。

其五，向合资企业临时增派人员，协助编制计划或培训人员。

技巧性的控制手段与手腕是多方面的，这类控制都属于正面控制，它可以有效地引导或鼓励合资企业某一方向发展。与之相对的控制则属于“反面控制”，就是制止合资企业不能做某些事。正面控制是在进行的过程中施加影响，而反面控制则常常列入正式的合同条款中。一般讲来，那些没有合资经验的母公司往往过份重视了反面控制，而忽略了正面控制的作用。如果这些公司能多花一些时间，多积累一些经验，多学习一些微妙的正面控制技巧，则能在合资企业的运转中对之调度自若。

第四节 合资者的选择与合资经营合同

与东道国当地合资者共建合资企业作为进入东道国的手段越来越得到普遍采用。国别政策与东道国市场的复杂性使合资经营成为平衡东道国投资吸引力和财务风险的优选策略。而有效运用这一策略的关键则在于正确挑选当地合资者。图 13—3 显示了合资双方估选对手时需考虑的多重变量。每一方不仅要评估对方的项目战略是否与本公司的项目战略相吻合，而且也要评估双方资源是否相吻合。

一、双方战略与资源

合资经营是合营者之间的一桩婚事，各方期望通过对合资企业的所予而换取所取。显然，合资经营的成功在很大程度上取决于两点：第一，己方所取是否是彼方所予，而已方所予又是否是彼方所取；第二，双方的取予要求是否充分吻合，吻合程度越高。则成功的基础越牢。因此，挑选合资者的基本标准是对方投资目标与本企业接近而又能够提供本企业执行投资项目所需补充的资源。

图 13—3 合资者评价与抵挑选

从战略与资源方面考虑，下列问题将是有代表性的问题：

（1）拟议中的合资者有哪些特点是重要的？其领导者目前的活动状况、教育程度、商业经验、技术水平及社会地位如何？它需要以什么方式制定其经营方针？

（2）合资者与未来企业有关的全部利益有哪些优缺点？对未来企业来说，它是否规模过大？如果合资企业办得成功，对方是否愿意继续发展？

（3）从该合资者的活动和态度来看，有哪些方面证明它可以长期合作？

（4）拟议中的合资者参与合资经营的真实动机是什么？

（5）合资者有哪些组织机构？关键人物的离开或去世会发生什么情况？

（6）今后会有哪些语言障碍？

（7）根据合资者的长处和短处，需要为合资企业配备什么样的领导班子？

（8）对处于这样一个市场和具有这样一个合资者的合资企业，需要在国内建立一个怎么样的支持班子和提供什么资源以及估计需要多少费用？

（9）需要建立什么样的最佳机构，以使双方都能发挥自己的才智而不致于彼此牵制或力量不集中？

（10）我们需要完全倚靠合资者的是哪些方面以及它在这方面是否完全能胜任？

第 7～10 个问题虽然超出了对合资对手挑选范围，但却与合资对手挑选紧密相关，在实际中需要与前述问题综合起来考虑。

二、合资者之间可能分摊的任务

该问题是上述第 10 个问题的深化，任务分摊并没有固定的形式，它视合资企业的情况而各不相同。一般讲来，需合资双方共同承担的任务有两项，一是必要时联合主持市场调研，二是共同研究决定主要人员的任命。

在与当地合资者合营的情况下，外方合伙人通常分担下列任务：

- (1) 投资项目可行性研究；
- (2) 工厂设计与厂房布置；
- (3) 机器与材料的采购和推荐；
- (4) 材料与产品质量的检验；
- (5) 佣金支付。备件注册以及工厂年度检查；
- (6) 经营费用的控制与财务制度的建立；
- (7) 提供技术与秘诀；
- (8) 制定战略规划与发展政策；
- (9) 有经营经验的董事会成员的提名；
- (10) 主要人员的选拔和培训。

相应地，当地合伙人通常承担下列任务：

- (1) 按照当地法律处理一切有关公司的注册登记与继续经营的事项；
- (2) 当地财务安排、土地和准备批准的计划等等的谈判；
- (3) 对当地文件资料的翻译、提交和咨询；
- (4) 不断建议和援助以保证合资企业继续按照当地的法律办事(例如劳工法、社会保险法等)；
- (5) 在当地对一切人员或代表人员进行法律起诉时，对他们提供必要的工作签证和许可证等；
- (6) 当地保证提供一切服务；
- (7) 当地提供膳宿、临时办公地点和通讯设施；
- (8) 对当地进出口程序方面的协助；
- (9) 协商并确保当地产品与服务按实际成本供应；
- (10) 保证当地有能力人员在任何时候帮助合资企业(包括公共假日等)；
- (11) 市场的某些特定任务；
- (12) 定期对企业的经营状况作出正式评价(例如一年两次)。

在挑选合资对手时，在摸清合资企业的主要工作任务以及本企业能承担的任务的基础上，考查对方能否胜任其他的任务将十分重要，如果对方能够胜任这些任务并保证充分履行这些任务，那将是较为满意的合资候选者。

三、对合资者的分析

对拟议中的当地合伙人在战略与资源方面的考察以及承担任务的能力的考察需借助一定的方法来进行。考察的具体做法与标准依企业不同而不同。就一般情况来看，这种考察应涉及对方经营活动的各主要方面，并需要采取动态方法联系其以往的状况来展开。

1、财务

- (1) 财务历史和全部财务规定；
- (2) 经营成功的领域的可能原因；
- (3) 经营失败的领域的可能原因；

2、组织

- (1) 组织结构；
- (2) 高级经理人员的素质及调整；
- (3) 劳动力条件与劳工关系；
- (4) 信息和报告制度，制定计划的依据；

(5) 实际所有者和企业的关系。

3、市场

- (1) 在市场上以及在竞争者中的信誉；
- (2) 研究的依据以及服务和质量的得益；
- (3) 销售方式与销售力量的素质；
- (4) 处理疲软市场的依据；
- (5) 新企业开张的效果。

4、生产

- (1) 现有房屋与工厂的条件；
- (2) 生产效率与安排；
- (3) 资本投资和增加的建筑与设施；
- (4) 质量控制程序；
- (5) 研究的依据（对内和对外）以及新工艺的引进；
- (6) 与主要供应厂商的关系。

5、体制

- (1) 政府与企业的联系；
- (2) 与银行及颁发许可证机构等有成效的谈判；
- (3) 与非国营机构和公司的主要联系；
- (4) 地理上的影响。

6、可能采取的谈判态度

- (1) 灵活或强硬态度；
- (2) 合理开放或关闭或者秘而不宣。
- (3) 短期的或长期的定向；
- (4) “一意孤行的人”或客观的谈判者。
- (5) 积极迅速作出决断或犹豫不决；
- (6) 支持性工作班子的谈判经验和力量。

四、合资者的文化传统与规模

由于选择合营者时需要对方所具有的战略与资源应与本企业相符更多的是出于一种主观愿望、这些愿望能否实现在选择之时是不能确定的，而要看合资企业建立以后的情况，特别是在关键的头几年之中对方的配合情况。理论和实践表明，组成合资企业双方规模越相等，文化传统越接近，则合资企业成功的可能性越大，反之越低。

企业文化传统有两重涵义，一是指公司所在同的文化传统；二是指公司具有的企业文化传统。合资企业要想成功，必须拥有一个由合资各方共同组成的高效率有魄力的经营领导集体，而要想使工作有效率，就必须使组成该领导集体的双方人员对彼此的工作互相了解，相互作评估，进而互相配合。而如果母公司来自不同的国家，同时文具有明显不同的企业文化传统时，要做到这一点就相当困难。文化差距越大，困难也就越大。

一般讲来，来自不同国家的经理人员，在一些基本问题上，如原材料的选用、作业安排和对作业重要性的认识、变革要求等等，常常持有不同的态度。母公司所在国之间的文化传统差别越大，则问题越多。彼德·基林（J·peter Killing）在研究中曾碰到这样一个例子：加拿大有一个合资企业，拥有从三个公司派来的职员。这个合资企业的总裁说：

“有关公司背景的区别可以从许多方面表现出来。有一次，我发现我伤害了一个部门高级经理的感情，因为我直接从他的下级那里去了解某些信息。在他原来工作的公司中，他们对按级解决问题十分严格。你如果向领导层提问，希望得到某些信息，那么这个要求就要逐级传达到能回答这个问题的人，然后，再按级将这个问题汇报上来。而我经常使用的办法却是直接到能回答问题的下属那里去取得信息。在另外一个部门，来自一个较小企业的雇员们对这里存在的官僚主义很气愤。我们决定一件事时，往往花费很长时间去考虑，需拖很长一段时间才批准。他们看到这种现象感到十分惊讶和不满。”

企业规模上的差异会使企业在经营目标与战略、技术水平与管理方式以及资源实力等方面都不相同，因此，合资企业各母公司规模上的差异会直接影响企业的成功，这主要表现为：（1）规模小的母公司在合资企业发展迅速需要扩股增资时，通常不可能按照较大母公司的要求提供更多的资金。同时，前者也更看重短期收益。（2）合资企业在小规模的母公司眼里显得十分重要，但在大公司眼里却无足轻重。因此大公司不可能象小公司那样迅速及时地去解决合资企业的问题。也不可能拿出更多的时间去思考如何解决合资企业的问题。（3）规模不等是导致管理方式不同的重要原因，一般而言，小公司管理层次少，决策程序短，而大公司则管理层次多，决策程序长。因而由双方母公司派往合资企业的管理人员很容易将母公司管理特点带进合资企业，结果是互相看不惯。

因此，在挑选合资对手时，除了仔细考查对方的战略和资源状况外，同时考虑对方的规模与文化传统和本公司的接近，将有助于保证合资经营的成功。

五、合资经营合同

建立合资企业最重要的是由合资各方洽商、订立合同和章程并办理登记。合同与章程规定合资企业的组织大纲和组织条款。所谓组织大纲包括：合资企业的名称、地址、目的、资本及当事人等内容；所谓组织条款是指关于公司内部关系事项的规定，包括公司构成成员之间的权利、义务等内容。

合资经营合同的内容依项目大小、行业特征、有关国家的法律规定以及合资经营范围的不同而有很大差别，在一般情况下，以下事项必须包括在合资合同中：

- （1）合资企业的法律特征、名称与合伙人；
- （2）合资经营的目的与解散的条件；
- （3）合资企业规模、各方出资比例与出资方式；
- （4）董事会的构成与各合伙人的投票权；
- （5）合伙人在管理中的权利与义务；
- （6）管理班子的结构与成员的任免；
- （7）扩股增项的条件；
- （8）对非合伙人转让股份或认购权的限期规定；
- （9）各方合伙人在资产、财务、人事、研究与开发等诸方面的义务；
- （10）各合伙人关于红利与授权费的财务权利；
- （11）各合伙人关于在第三国使用授权、秘诀、商标的权利；
- （12）合资企业产品销往特定国家或地区的限制；

- (13) 合资各方关于不泄漏机密和保密方面的责任；
- (14) 解决合伙各方争议的仲裁条款；
- (15) 合资经营合同条款变更的条件；
- (16) 合资合同文本文字。

案例 大林水产（株）

韩国的大林水产是成立于 1960 年的一家中等规模的水产会社。自成立以来，它不仅重视规模的扩展，而且更重视企业内部的充实，因而是一个健全的会社。该会社的社长在日帝时期就与水产业建立了联系，解放后又继续过船长的生活，是一位水产业的专家。经营者的这种经历给大林水产的船员教育带来了相当大的影响。该会社经常投入大量的教育培训费，为船员们创造获得在世界各国有名渔场中熟练捕捞技术的机会。正固为如此，新的渔场和新的捕捞技术也得到了大量的开发。

由于通过技术培训提高了作业效率，所以该会社的营业实绩持续上升，这种好景气一直持续到石油危机之前，都基本上没遇到大的问题。

但是，1973 年的石油危机使世界经济陷入了混乱，特别是对石油消费很多的水产业来讲，打击更为严重，水产业的收支终于开始恶化。尤其是随着发展中国家资源民族主义的高涨，拥有沿海渔场的国家为保护水产资源而纷纷宣布 200 海里经济水域。

虽然这种条件变化也给大林水产带来了严重的影响，但是，该会社认为只能通过提高作业效率来摆脱困境。为了提高职工的士气，会社在现行集体激励的基础上，又实行了个别追加奖金等以现场船员为主的体制整顿。这种努力的结果使该会的营业实绩维持在其他企业之上。

但是，沿海各国还在不断划分宣布经济水域。随着这些国家对外来船队每年所收捕捞费的大幅度上涨，大林水产又遇上了第二次考验。韩国相当一部分水产企业预测到了这种状况，在 1970 年石油危机的前后就已在海外成立了当地法人。这些初期打入海外的企业得到了当地政府所给予的与本国船同等的待遇，都在顺利地从事着海外捕捞作业。

1977 年大林水产第二代人接管了该会的经营权，同时改革了该会体制，制定了新经营战略。战略包括两大步骤，第一阶段，成立当地法人，以确保捕捞费的节减和作业活动的稳定；第二阶段，逐步更换落后的船舶，保证拥有足够的优秀船员。根据这一经营战略，大林水产决定重点推进当地法人的建立。

海外活动战略得到了顺利的执行。特别是为了确保渔场而进行的水产业投资，是作为奖励项目而得到的投资许可，并在各种支援方面得到了优惠。1978 年 2 月，大林水产在非洲西海岸临近撒哈拉渔场的摩洛哥宣告成立了合资企业：

资本金：150 万美元。

投资比率：大林水产 49%，当地一方 51%。

董事会构成：大林水产方面董事 2 名，当地一方董事 3 名。

出资方法：大林水产以船舶作为实物投资，当地一方以现金投资。

大林水产之所以选择了摩洛哥，是因为大多数韩国远洋渔船活动都在这一带，并且当地已有了 3 家韩资水产业企业，与其他地区相比，更能准确地掌握当地的情况；同时也是因为非洲西海岸渔场比较容易打入。大林水产试图集中力量提高作业效率，以挽回这一时期收支恶化的局面。

由于该会以船舶作实物投资，故不需任何资金就能开展自己的业务。由于当地工作顺利，没有在现场作业中发生其他该会经历过的渔船被劫事件，所以该合资企业经营实绩令人瞩目。

与先行打入海外的其他水产企业相比，大林水产的这种营业实绩是良好的。当时韩国水产业企上海外活动情况是，韩国水产开发公社于 1970 年率先走向海外；随后，高丽远洋（株）于 1971 年进入巴拿马；此后，1973 年有两家企业、1975 年有五家企业、1976 年有两家企业、1977 年有四家企业、1978 年有七家企业相继进入海外。可见，大林水产的海外活动起步很晚。

合资企业的营业实绩刚刚显示出急剧增长的势头，摩洛哥方面便想到大林水产有可能会掌握营业权，于是要求变更合作条件。变更的条件是，在逐年转让股份的同时，还要把作为实物投资的船舶租赁给合资企业，而大林水产则要改为现金投资。摩洛哥方面提出条件的意图是想把大林水产从经营权中排挤出去。因此，大林水产与当地合伙人矛盾加深了。对于单方面提出的条件，双方没能达成一致。由此，年末决算报告也没能写成。当地合伙人打出所谓对政府有关机关不履行报告和所谓摩洛哥水产政策等借口。要求完全由单方支配会社。为此，大林水产决定清算关闭掉合资企业。并随即与当地合伙人履行了有关资产清算等法律手续。

为了重新建立海外合资企业，大林水产从摩洛哥撤出后又开始物色新合作伙伴。作为投资选择地区，它调查了毛里塔尼亚、塞内加尔、几内亚等地，但是得知这一地区不仅有很多旱国企业，而且世界各国的许多水产公司也云集在此。因此，大林水产决定放弃非洲西海岸的渔场，向新的地区——智利的沿海渔场开进。

于是，它又在智利以如下的条件成立了新的当地法人：

资本金：10 万美元。

投资比率：大林 49%，当地 51%。

董事会构成：大林水产 3 名董事，当地一方 3 名董事。

出资方法：双方都以现金投资。

技术指导：大林水产负责指导智利船员的捕捞技术，并负责船舶的运营管理。

虽然大林当初各 50% 的投资目标固受当地法律的限制而遭挫折，但是，同等名额的董事会构成却比在摩洛哥时前进了一步。特别是大林水产要指导智利船员的捕捞技术。并要负责船舶的运营管理，这是大林水产加强自身影响的基础。另外，大林水产把用外汇贷款新造的船舶租赁给当地合伙人，也能减轻偿还贷款所引起的资金负担，根据智利的水产政策，外国船舶捕捞的水产品不能在智利国内销售，而这对大林水产的船舶运营管理是相当有利的，它使大林水产在海外活动中迎来了新的局面。

思考与讨论

（1）在摩洛哥合资经营失败的原因是什么？

（2）摩洛哥的合资经营与智利的合资经营之间的差异是什么？这种差异的意义是什么？

（3）在智利的合资经营是成功的吗？

第十四章 跨国经营战略管理构架与理论

第一节 战略概述

一、战略的含义

自本世纪 80 年代以来，战略一同成为企业管理中的口头禅。然而，能真正了解战略是什么、战略性决策的层次以及实施战略的方法的管理者，为数并不很多。因此，有必要首先了解战略的含义。

有关战略的各种定义方法基本上可分为两类：规范法和描述法。规范性定义从英文中战略一词来自希腊语的军事首脑（strategos，意指将军的艺术）出发，认为企业战略是用界定企业经营什么或要经营什么和本企业是什么样的企业或要成为什么样的企业一类的方法所表述出来的重要目的、意图或目标以及为实现这些目标而采取的关系全局的基本政策和计划，其核心是实现企业的经营目标、内部结构与外部环境的动态平衡和统一，它包括确定企业目标与使命，制定旨在实现这些目标的指导企业资源运用的谋略计划。

描述性定义则认为，战略有预谋战略和实际战略之分。预谋战略着眼于未来，是组织的目标以及为实现这些目标而预期的资源分配利用，是一套深思熟虑的、有意识的关于未来决策的方针或计划。实际战略则着眼于历史，是企业实际所采取的行动，而不论这些行动是否事实上由一套深思熟虑的、有意识的方针或计划所引起，是一个决策流的形式。实际战略存在于所有的企业，容易根据企业的行动方式加以观察和描述。某一特定企业的其实际战略可能与预谋战略相距甚远。可见，预谋战略与实际战略的主要区别在于制定的战略是否以明确的、书面的形式表现出来以及战略的实施方式。

不论是规范性定义还是描述性定义都肯定战略在企业和组织中的客观存在。事实上，绝大多数大型企业都有自己的战略规划。因此，从企业管理的角度来看，战略就是企业为了其长远发展和生存目的，根据环境变化和自身能力而对资源运用所作的全局性、综合性和策略性规划与部署，它关系到企业的宏旨和全局，是企业最高管理者的根本任务。

二、战略的层次

大型企业战略呈金字塔形，由上至下分四个基本层次：

（1）公司总战略。公司总战略是企业最高层次战略，是利用公司内所有的资源——资金、技术、生产、营销以及人力资源——来达成公司总目标，它将企业与外部环境（本国环境。外国环境与国际环境）联成一体。在跨国公司与各有关国家政府日益相互依赖的情况下，公司需要更深入地评价其合法性。跨国公司不断审查其在社会经济生活中所扮演的角色，反复考虑其决策与业务是否是孤立无援。

（2）企业战略。企业战略是关于企业在某个特定行业（如电视机行业），或某个特定市场（如马来西亚）或特定产品细分市场（如瓶装矿泉水市场），或某个特定环境中运作的整体计划，它强调的是我们的经营领域是什么？我们应该进入什么经营领域？我们在哪个市场上运作？我们应该在哪个市场上运作？也强调如何将跨国公司的不同业务与市场进行有效地组合。

与更低层次的战略决策相比，企业层决策更多地以价值为导向，更多地具有概念性，涉及更多的风险与成本，也意味着更大的潜在利润，因而决策

期限更长，需要更大的灵活性并投入更多的资源所有这些都是由这类决策的创新性、未来性、深远性和广泛性的特征所决定的。选择经营活动与市场、确定派总政策和扩张顺序、选择长期资本筹措方法等就是跨国公司企业层战略决策的例子。

（3）战略经营单位战略。战略经营单位（SBU）是企业的作业部门，其职能是经营特定产品或服务于某一市场分区、特定国家与区域、或某一类客户。在小企业或只经营一种产品或服务的情况下，战略经营单位层的战略与企业战略没什么区别。而在跨国公司或跨行业的国内企业中，在企业层和职能层之间通常存在一级称作作业部门或战略经营单位的组织。在跨国公司中，战略经营单位有时是有一定自主权的区域或国别附属企业。因此，可以根据产品与服务线或地域分布来辨别跨国公司的各个战略经营单位（参见表 14—1）。

表 14—1 根据产品与服务线和地理位置划分战略经营单位（SBU）

国 别 产 品 与 服 务 线	甲 国	乙 国	丙 国	丁 国
产品与服务线 A	SBU A 甲	SBU A 乙	SBU A 丙/丁	
产品与服务线 B	SBU B 甲	SBU B 乙	SBU B 丙	SBU B 丁
产品与服务线 C	SBU C 甲	SBU C 乙/丙		SBU C 丁
产品与服务线 D	SBU D 甲	SBU D 乙	SBU D 丙	SBU D 丁

在有战略经营单位结构的跨国公司中，每个战略经营单位确定自己的经营战略。这些战略根据各自的独特环境、公司总战略以及企业战略而制定，旨在使各自的资源和战略优势得到最佳利用，为完成企业跨国经营战略和目标服务。

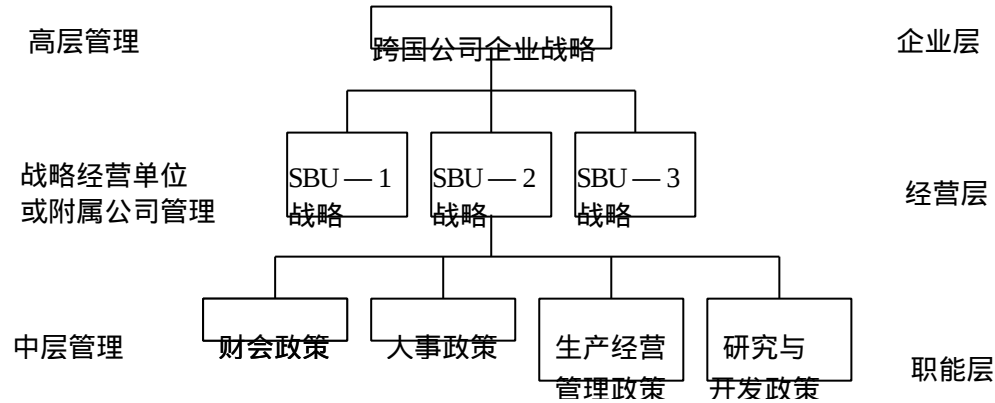


图 14—1 营销政策跨国公司战略与政策关系

(4) 职能战略。职能战略是战略经营单位中各个职能部门的战略或政策，这些部门包括财会、营销、人事、生产管理、研究与开发等部门。职能战略突出强调两方面问题：一是将战略经营单位各职能部门的下属部门和活动联成一体；二是将众多职能领域政策与职能领域环境变化挂钩。例如，通过营销战略就可将众多的广告、定价以及这些政策和活动联成一体。所产生的营销纲领不仅要做到内部一致，而且要与战略经营单位其他职能领域衔接，与对市场的认识和反应吻合。

如果说企业层和战略经营单位层战略强调的是“做正确的事情”，那么，职能层战略则强调“把事情做正确”。职能部门经理们考虑的是生产和营销系统的效率和效果，处理服务客户的质量和范围，希望通过有竞争力的产品和服务和良好的服务来提高市场份额。因此，其政策强调行动性，突出作业问题。职能层战略对于进行的活动有高度适合性，很少需要组织内其他部门的合作。

第二节 跨国经营战略管理的特征与重要性

一、跨国经营战略管理的特征

跨国经营战略管理是一个过程，由三项相互交错的基本任务所组成：确定企业目标；制定实现这一目标的跨国经营战略计划；实施执行此战略计划。具有以下显著特征：

（1）复杂性。其主要致因是企业跨国经营时的环境较之于国内经营时大为不同。一方面，企业进行跨国经营时，不仅涉及本国环境，而且涉及国际环境和东道国环境，后两者通常是国内经营不必考虑的；另一方面，本国环境作为既定之物对企业国内经营的影响有限，而国际环境和东道国环境则是跨国经营企业的外赋条件，企业必须从战略高度和全局充分考虑众多环境因素以及其中许多因素在不同国家不同地区的不同存在情况，并对资源运用方式和组织结构等诸方面作出重大调整，以适应这些环境因素，并同时协调企业各地区、各部门以及各部分之间的关系。

第二章至第七章对跨国经营环境作过具体分析，表 14—2 再将国内经营环境与跨国经营环境作简单归纳对比。

（2）战略应变性相当重要。这一点是由跨国经营环境因素复杂多变造成的。第二次世界大战以来，企业跨国经营环境经历了许多重大变化，迫使企业对其跨国经营战略作大幅度调整。表 14 — 2 制订国内经营战略与跨国经营战略时所考虑的环境特征

国内经营	跨国经营
（1）语言与民族较单一。	（1）多种语言和民族。
（2）市场相对同一。	（2）相互分割互不相同的许多市场。
（3）通常易于获得准确的信息。	（3）搜集信息艰难，需要投入大量人力与财力。
（4）政治因素相对次要。	（4）政治因素往往起决定作用。
（5）较少政府干预。	（5）涉及国民经济计划；政府影响经营决策。
（6）单个企业对经营环境几乎没有影响力。	（6）大公司有左右作用。
（7）民族至上有助于企业经营。	（7）民族至上妨碍企业经营。
（8）经营环境相对稳定。	（8）多国经营环境，其中许多国家经营环境很不稳定（但也可能很有利可图）。
（9）同一金融环境。	（9）不同的金融环境，有的过份保守，有的高度通货膨胀。
（10）单一货币。	（10）多种货币，各自的稳定性和实际价值互不一致。
（11）经营法规明了。	（11）不同的经营法规，有些不成熟、易变且不明了。
（12）熟悉的管理方式和经营方法	（12）不同的管理方式和经营方法。

表 14 — 3 跨国经营环境变化

	二战后至 70 年代初	70 年代初至 80 年代末	80 年代末以来
地 缘 政 治	1.政治大局稳定 2.基于冷战意识 3.美国在国际政治中占支配地位 4.南北差距	1.原有联盟解体,发族主义,新冲突 2.以资源为基础的“经济大战” 3.美国地位的削弱 4.粮食、人口、随权力重心转移的相互依存关系	1.苏东解体,地区不稳定与冲突加剧 2.经济大战持续,苏东国家体制变化 3.美国政治地位提高,日、德大力参与国际政治事务 4.南北差距拉大
资 源	5.低成本能源的存在 6.能取得原料 7.发达国家控制勘探和开发	5.供应存在不确定性,高成本 6.资源民族主义与卡特尔 7.发展中国家和资源富裕国控制生产	5.能源变得紧张 6.原料保护有所缓解 7.发达国家与发展中控制生产
经 济	8.欧洲与日本重建 9.经济增长目标 10.国际差距缩小	8.防止马尔萨斯死亡预言的出现 9.社会生态平衡 10.多重变化,相互作	8.苏东国家和其他一些国家经济转轨、恢复 9.经济发展,社会生态平衡 10.多重变化

	二战后至 70 年代初	70 年代初至 80 年代末	80 年代末以来
	11.不知道增长极限 12.关贸总协定:保证自由贸易 13.IMS:提供货币稳定	用,全球发展存在问题 11.保存资源 12.互惠主义,区域主义,以货易货 13.布雷顿森林体系崩溃	11.保存资源 12.区域整合与保护 13.美元贬值,欧洲货币
机构框架	14.国际通讯与运输 15.国际银行业务与金融市场 16.欧洲美元,欧洲债券与欧洲货币	14.通讯与运输改改善 15.更谨慎而有控制的发展 16.多种货币,货币对比力量变化	14.通讯与运输大为改善 15.加强控制 16.货币对比力量变化
对外投资	17.欧共体,欧洲自由贸易联盟,拉美自由贸易协会,经互会,安第斯共同市场 18.延续证券投资的长期传统 19.打开国门,欢迎直接投资,以缩小差距	17.石油输出国组织、国际钒土协会一类的政治经济组织 18.外国支配或影响受到抵制 19.东道国对已有外国投资和新来外国投资进行筛选与限制	17.世界贸易组织,北美自由贸易区,欧洲大市场,东盟 18.国际投资来源受发达国家经济低谷影响 19.原苏东国家和一些发展中国家欢迎外国投资

	二战后至 70 年代初	70 年代初至 80 年代末	80 年代末以来
	20.本国允许资本、技术与管理技能输出 21.看看短期利益,忽视长期代价 22.直接投资是实现国民经济目标的手段 23.政府参与或干涉少	20.本国考虑劳工输出与国民经济福利损失 21.意识到代价超过利益,跨国公司主权形成威胁 22.重大差距已弥合,直接投资达到了主要目的 23.政府对国民经济计划和经济活动管理进行广泛参与	20.对资本、技术与管理技能输出相对减少 21.综合考虑利益与代价 22.直接投资作为经济转轨与发展的手段 23.政府调控经济

二、跨国经营战略管理的重要性

《孙子兵法》曾明确提出了“用兵之道，以计为首”、“计先定于内，而后兵出境”、“知己知彼，百战不殆”等杰出的战略思想。乔治·巴顿将军也曾说过，错误战略下的正确战术也必败北，正确战略下的战术失误也可能不输掉战争，商场如战场，如果一家跨国公司在某市场上使用了错误的产品组合就不可能获得营销的成功，即使每个市场和每种产品的营销计划得到合理执行。

制订跨国经营战略意味着企业放眼世界市场和世界资源分布，而不是仅

仅盯着某一市场和资源。跨国经营战略是为了以多国为基础来优化运作与结果，而不是将跨国运作只看作是多个相互独立的国别经营活动的简单组合。开发跨国经营战略需要企业进入正规的战略管理程序。

跨国经营战略管理对于企业有四个方面的作用：

第一，为企业协调和整合多种多样而又分散在各地的国别业务提供工具；

第二，为预计和应付环境变化提供途径；

第三，为将各国子公司在全球范围内联系在一起提供手段；

第四，为在跨国经营战略制订与执行之间建立关键联系提供方法。

跨国经营战略管理成功与否主要在于它对企业利润不断增长和长期发展的贡献如何。跨国经营战略管理对利润增长有如下作用：

（1）跨国经营战略管理是一个交融过程。它有助于企业与环境交融以及企业内各组织单位与成员间的交融。跨国战略管理改善不同部门的协调。协调与合作在所有企业中都至关重要，在跨国公司中尤为如此。

（2）跨国经营战略管理通过建立特殊目标来阐明前景和提出明确的目标感的同时使经理们全心投入。战略管理也促进在对付难题中进行合作。

（3）跨国经营战略管理通过考虑更多相关因素和替选方案来引导更好的战略决策与经营决策。

（4）战略管理使企业接受变化，改善对变化的态度。跨国经营环境无时无刻不在变化，朝前看的企业在新环境格局中看到许多机会，并通过使用各种创新手段来适应和利用这些变化。战略管理就使企业高瞻远瞩，未雨绸缪。

（5）战略管理提供新的中枢控制。它提出未来结果的现实模型，调整跨国经营战略，使企业朝既定目标前进。战略管理使资源得到合理分配，既无浪费又满足需要。当然，战略管理不能帮助企业实现不现实的、胡思乱想的或一厢情愿的目标。

（6）战略管理有助于有效衔接企业各部门各局部的行为。

第三节 跨国经营战略管理过程

一、跨国经营战略管理过程特征

跨国经营战略管理是一个过程，包括一系列活动，由以下八个阶段或步骤所构成：

- 确定企业的目标和使命；
- 跨国经营环境评价；
- 企业组织分析；
- 制订跨国经营目标；
- 提出跨国经营战略备选方案；
- 挑选跨国经营战略；
- 实施跨国经营战略；
- 评价与控制。

以上八个步骤包含的各项活动都是一个完整的战略管理过程的有机组成部分，各阶段相互关联，相互依赖，直至整个管理过程最终完成，每一阶段工作也才算完成。根据跨国经营战略来控制企业经营活动的必要性以及根据企业内外环境的变化来审查和控制跨国战略的必要性进一步加深了这些阶段的相互依赖性。为了控制跨国经营战略，管理层必须接收操作中的信息反馈，而战略审查则需要对环境和组织作出新的评价，更改目标，调整整个战略或其中的某一部分。同时，战略制订者必须随着时间的推移而将目前的战略期逐渐滚动前移。有时，战略管理者需要强调某些特殊问题。因此，跨国经营战略管理各阶段不仅具有相互作用、相互依赖的特点，而且整个过程是一种循环往复的连续过程。

二、跨国经营战略管理会阶段的基本内容

1、确定企业的目标和使命

目标是企业行动的目的点，规定着企业发展方向与进程，通常以某些定性和定量标准、尺度或指标所表示出来。目标对企业的基本作用是：规定企业与环境的关系；协调决策与决策者；为企业提供运作绩效评估标准；

比使命提供更具体的目标物。如果说目标表明的是企业要射中的靶子，那么，使命则说明企业是怎样企图射中这个靶子的。

经济组织的使命规定着该组织在社会经济生活中所扮演的角色。跨国公司的使命是其经营意图的总体持久写照，规定着它为什么存在，为什么在某些行业、市场、区域和国家而不是在另一些行业、市场、区域和国家展开业务与竞争，体现了该企业的经营哲学、所追求的形象与自我认识。对跨国公司使命的描述使其与世界上其他竞争者区别开来。这种自知之明与自我鉴别有助于它不断地认清其全球市场、重点技术领域与资源。

跨国公司的使命所体现的特定经营哲学规范着企业的内在特性、指导原则和思想基础，规定着企业的职能，服务于跨国公司的全球运作，也为跨为公司指定了长远方向、基本目标和利润动机。跨国公司的经营哲学和使命应突出强调其国际业务重点。日本索尼公司的经营哲学就是这样的：

索尼是先锋，永远是未知世界的探索者。

索尼决不步入后尘。在开闢无人冒险的领域中，索尼希望寻找自己的前进之路，以前进服务于人类。

开创者的道路曲折坎坷。尽管困难重重，但索尼人工作在和谐的集体中，因为他们在创造性地参与并将他们独特才智贡献给每一开拓性的努力中获得了幸福和骄傲。

索尼的原则是尊重并激发每个人的能力——人尽其才——并总是试图最大限度地发挥每个人的才能。索尼相信每一个人，并始终不渝地让个人发展其能力。

这就是索尼的生命力。

确立一个予以正确规定的使命是制定公司战略的前提。但公 14—2 跨国经营战略管理过程模型司须首先对其借以实现使命的特定技术有一个现实的眼光。认清并描述公司的特定技术并非易事。“我们是一家通信公司”或“我们服务闲暇活动市场”之类的总括并无效果。任何一家公司必须有自己的特点。对公司的使命用文字加以表述有时称作章程。章程不仅规定着跨国公司的产品、客户、市场，而且规定着其跨国经营特征，并指出了利润中心，确定了总部、分部、主要战略经营单位以及各国的联属企业之间的关系。一个跨国公司的使命应包含以下内容：

- 所提供的基本产品或服务；
- 需要服务的客户；
- 所覆盖的国家或区域市场；
- 在产销产品或服务中所使用的技术；
- 如何通过增长和获利来维持跨国公司的生存；
- 管理哲学（包括基本信条、价值观、抱负）和公司纲领；
- 本跨国公司所需要的公共形象；
- 公司职工对公司应抱的信念；
- 对公司利益者合法权利的认识与承认；
- 本跨国公司的社会责任。

最后需要指明的是，公司使命需不断修改和完善，这种修改与完善建立在随着时间的变化而对公司自身资源状况和公司利益者状况的综合考查的基础上。

2、全球环境评估

全球环境评估是跨国公司对其经营活动所面临的国内环境、东道国环境和国际环境的现实状况与未来状况进行评价的活动。这是一项复杂工作，可通过建立管理信息系统（MIS）来完成。管理信息系统提供跨国公司经营所处境各国的经济、政府干预、社会发展、市场状况以及其他环境状况发展趋势信息。

（1）信息来源。用以评估全球经营环境的信息可从内部和外部取得。这些信息可以是口头的或书面的形式。书面信息可来自表 14—4 公司利益者

企业的权利要求人	该权利的一般特点
1. 股东	参与利润、红利、清算时的资产分配;参加投票、审查公司帐目、转换股份、选举董事会;在公司的其他契约权利。
2. 债权人	获取投资的合法利息和到期本金;抵押资产的安全性;清算时的相对优先权。在某种情形下（如无力付息时）参与某些管理并分享所有者的某些特权。
3. 雇员	在雇用中获得经济、社会和心理方面的满足；免受公司官员的武断专横行为；享受福利金，自由加入工会和集体活动，通过契约提供自由的服务的个人自由；必备的工作条件。
4. 客户	产品维修、使用产品的技术资料、合理的质量保证、产品配件、产品改良、消费者信贷。
5. 供应商	连续供应；及时性的商业信用；购买和接受商品和服务中的专业关系。
6. 政府	税收、公平竞争，在执行维护公平自由竞争政策中按章办事；对商人和商业组织的法律责任。
7. 工会	作为雇员谈判的组织。作为经营组织的参与者而永远存在。
8. 竞争者	社会和行业建立的竞争行为准则。作为同类者的商业风范。
9. 当地社区	在当地社区中提供生产场所和健康雇用。公司官员参与社区事务、管理就业、公平竞争 ,在当地购买数量合理的本社区产品，关心支持地方政府，支持文化和慈善事业项目。
10. 公众	为了相互理解而参与政府和经营单位并作出贡献；合理承担政府和社会负担；产品价格合理和对生产线上技术工艺状况的说明。

于本公司的管理信息系统、竞争者、供应商。商会、银行、客户、政府、使馆、国际组织和特别研究机构、杂志、报纸或其他渠道。研究表明，大多数公司基于内部信息和外部的口头信息进行决策。这些信息的可靠性可予检验。

跨国公司高层计划者通常建立人文智慧网络。通过这些网络能取得电话答案，大量节省时间和金钱。当然，这些信息可能有些偏差和偏见。例如，当地政府官员提供的当地市场和劳动力供应状况信息可能有些夸大。

图 14—3 环境分析

有些跨国公司雇用环球旅游者搜集信息。鲍尔公司 (Pall) 就是这样。它是过滤设施的主要制造商，产品用途范围很广，从飞机燃料到酒。该公司雇用一个特殊的博士组，从客户处搜集有用的信息，并反馈给研究者。实践证明这种做法在很多情况下很有用。例如，磁带制造商不知道如何在不对粘合液进行成本高昂的一遍又一遍过滤的情况下铺设一层均匀的磁粉。在该信息组所获信息的帮助下，鲍尔公司科学与实验部门邀请了日本、德国、荷兰以及美国的磁带制造商和用户来提供答案。结果是鲍尔公司采用了一种简单的两步工艺，成本人省。

(2) 环境预测。跨国公司战略家们的主要责任就是通过预测环境变化并在这些变化中寻求获取利润与成长的机会来保证企业的生存。为此，战略研究者需要利用预测环境变化的技术。预测环境、探查未来的机会和威胁可采取以下步骤。

- 选出对企业至关重要的环境因素；
- 选择重要环境信息来源并搜集必要的资料；
- 利用预测技术预测未来环境状况；
- 将预测结果纳入企业战略管理过程；
- 控制预测的精确性。

跨国公司对关键环境因素的挑选取决于其跨国经营经验、跨国业务活动的广度和深度、公司经营特性和产业特点、公司的产品与服务线以及公司的客户与市场。这些因素的选择也取决于公司已展开或计划展开的业务类型。

(3) 预测技术。供跨国公司选择利用的环境预测方法和技术很多，这些方法可大致分为定性分析法、定量分析法和专家观点量化分析三类。

定性分析通常代表了相关领域的个人或群体的看法与建议。这些预测的精确性无法肯定或否定，其可信度主要取决于预测人的声誉或以往的工作记录。定性分析技术的适用场合有两个：一是资料欠缺时。如产品初导入市场或企业刚进入某一市场；二是作为定量分析的补充。解释其他更正规方法所得出的结论。

定量分析方法之一是趋势外推法。基于理论和经验结论而建立的多变量方程可用来推导由历史资料而导出的预测。这些传统预测技术用不同方法将过去和现在推向未来。回归分析、时间序列分析等统计方法是趋势外推法的代表。其他方法还有移动平均法、指数平滑法，季节调整法、趋势推导法等。这些定量分析方法在预测中应用得最多。至于一些复杂的方法，如模拟、因果分析（包括数量经济模型）等也有时被用于预测。

专家观点量化分析基于既定事件发生的概率。例如“德尔菲”技术就是向一批匿名专家提问，在收到专家组估计结论的分布和个人的极端观点的反馈后，给予每位专家反复修改其估计或结论的机会，直至大家同意的观点出现。

(4) 环境机会与威胁剖析图。环境评估的目的在于帮助跨国公司战略家更好地理解制定使跨国公司在激烈竞争的市场上扩大机会、减少威胁的战略中所面临的复杂性和限制因素。这类跨国经营战略管理使战略家有时间预见重大机会并为充分利用这些机会而谋划。此外，环境评估还起着预警系统的作用，它有助于防范威胁，制定策略降低其影响，或将这些威胁转变为企业

优势。

环境评估的一个重要方面是评估现存环境与未来环境的差异。战略家寻找环境提供的正面机会和负面威胁。如果利用的是第一期制定的战略，那么评估就基于将来最有可能发生的情况而展开。如果利用的是第二期制定的战略，就需要就将来最好情形、最差情形和最可能发生的情形展开评估。这样，就产生了有关未来环境机会与威胁的多套报告。战略家制定出对付未来不同环境状况的不同策略。

为此，需要利用一套系统方法将关键机会与威胁呈现给管理层，以引起重视。环境威胁与机会景象（ETOP）就是其中之一，它是一套文件，概述了关键机会与威胁及其对跨国公司的影响。对于多样化的跨国公司而言，需要提多套环境威胁与机会景象，其中公司整体有一套，每个战略经营单位各有一套。

3、跨国公司组织分析

该阶段与环境评估平行进行，其核心是辨明与企业的经营和业绩有利益关系的人的价值与期望、企业高层管理者的目标与抱负，并对企业的资源与能力进行评价，同时还包含对企业（包括分支机构）的竞争力量（实力与弱点）进行评价。组织分析类似于环境评价，区别在于将眼光从外部环境转移到组织内的环境上。战略家根据组织分析的结论提出企业战略优势剖析图，显示企业的强项与弱项。

跨国公司应能够确认它在特定国家和市场上可胜过竞争对手的竞争优势（相对实力），并在战略实施中对之加以利用。例如，在不同国家和市场上的专有产品生产线、产品设计、商标名称、广告、分配以及生产成本等方面拥有一项或多项优势的跨国公司在确定其跨国战略中将这些优势予以突出利用。这是由于增强实力比将资源用于克服弱点更为重要。

战略经营单位层次的组织分析主要考虑以下问题：

辨别和评价每个战略经营单位的相对实力与弱点；

评估每个战略经营单位的市场竞争地位，即是否获得或丢失市场，为什么。

评估目前的经营层和职能层的战略运转绩效及其原因；

识别跨国公司及其战略经营单位各自的特殊战略性问题。

4、制订跨国经营目标

对大多数企业而言，跨国经营的终极目标不仅在于生存这一低级目的，而且在于成长和取得较高投资收益。企业必须先确定长期目标，再将这些长期目标细化成短期年度目标。战略家在前几阶段工作的基础上，已对环境现状和未来的可能状况有了清晰的认识。战略目标应反映本公司的实力与弱点。

（1）目标制定过程。目标分别由公司层次、战略经营单位层以及职能层次的战略决策者所制定。目标的选择反映一系列因素，其中主要有：

环境力量。影响目标制定的首要因素是外部环境和外部权力关系的现状，它们制约着目标。环境的现状在环境评估中显示出来。外部权力关系指的是外部利益者的要求、权利和期望。

竞争者的行动。竞争者在国际市场上的预期行为与实际行为是制定战略目标中需予以考虑的关键。战略目标必须在竞争企业的相反战略中能得以实现。事实上，竞争处于所有战略的核心地位。然而，有效的跨国经营战略

管理寻求的是引导企业行动，减少不可预测见的调整和针对竞争者行动的反应活动。

跨国公司资源和权力关系现状。资源充裕、利润水平高的企业比资源少、利润水平低的企业更能顶住环境威胁，把握机遇。企业内部权力关系状况则决定着目标的选择。如果各种观点势均力敌，则很难形成权威性意见，目标的选择也只能是妥协。相反，如果一派意见占支配地位，那么，目标的选择就会根据这派意见来决定。

最高管理层和战略家的价值体系与目标。个人价值体系和目标决定于其文化背景、所受教育、以往经验以及通过工作而获得的洞察力。这些价值与目标是一套关于什么可取什么不可取、什么是好的什么是坏的哲学。它们影响到对某些战略行动优缺点的看法和对目标的选择。跨国公司战略规划组是由不同价值体系和目标的人员所组成的，因而在多样化的大跨国公司中，这些个人因素对目标制定过程以及公司和战略经营单位目标的选择的影响就更为强烈。日本丰田汽车工业公司的例子就说明了这一点。由于绩效卓著，丰日的最高管理层曾很不愿在国际化、先进技术开发和多样化三个关键领域采取进攻性战略。然而，到了 80 年代中期，经理们明智地改变了他们关于在进入成本和不进入机会成本之间选择的态度的态度。他们似乎警觉到在这个多变的国际环境中固守传统产品市场将比进入新产品市场有更大的风险。

跨国公司以往目标、战略和发展轨迹。大多数目标都不是凭空而来，而是根据以往目标和实现这些目标的成败经验而得出的。在目标制定中，战略家在考虑环境的现状与预测的趋势以及利益冲突解体的现有要求的基础上，将一系列现有目标加以逐渐变化。除非出现重大变故或危机，以往的目标都不会彻底改变。正如大轮船需要时间改变航线一样，大型跨国公司也需要有足够的时间作重大方向调整。因此，实现这些改变的目标与战略受到以往目标及其实现状况的影响。

(2) 目标的类型与特点。企业的目标有抽象目标 (goal) 和具体目标 (objective) 之分。利润最大化、维持企业生存即属抽象目标。这类目标是基础性、长期的、无时间规定的目标，因而在某种意义上讲具有永没达到的性质。例如，企业的生存问题将时刻都受到威胁。具体目标则不同，它包含四项要素：所追求的抽象目标；衡量向目标进取的尺度；目标物；到达目标物的时间。因此，具体目标须尽可能地准确表述出来，其构成要素必须深思熟虑地选择，用简单的语句建立一个单一的、明确无误的、有时间阶段的未来目标物。例如，两年内获得 10% 的净利润。

跨国公司必须确定公司、战略管理单位和职能部门三个层次的具体目标。各部门各层次的目标必须相互衔接平衡。为此，在公司目标确定后，跨国公司高层领导还需做下列工作：

审查所选择的目标是否相互衔接。这些目标是否能同步实现？如果不能，则需予以调整，使之能同步实现。

目标排序。

将每一目标分解成适合于不同战略经营单位的分目标。

对照现有经营战略、环境状况以及组织实力审查每组内部一致的目标与顺序，看它们是否真的能实现，是否有现实性。如果不能，则须制定新战略或调整目标。

类似地，各部门、各战略经营单位都需反复做这项工作。

(3) 具体战略目标。在公司的不同层次对目标进行排序后，每一层次排名第一的具体目标就是每层次战略目标，不同层次的目标通常反映利润、销售额、投资收益、市场份额效率和生产率、雇工关系以及社会责任等。只有当跨国公司经营单一业务时，市场份额才可能成为公司的总目标。如果公司是多样化经营，市场份额就不能总加成一个有意义的目标。

5、跨国经营战略评选

确定跨国经营战略及其组成部分旨在保证公司的效果（达到预定的目标）与效率（以最小的投入获得最大产出）。类似于制定目标，跨国公司应为不同组织层次制定其实现目标的战略。为了实现跨国经营目标，在提出跨国经营战略方案时，关键在于扬长避短，利用企业内部实力去抓住环境机遇，迎接挑战。

对与每一个战略经营单位相关的环境因素进行评估并做出了相应的组织分析之后，跨国公司通常可为各战略经营单位规划良好的未来。当然，许多多样化的跨国公司应用复杂的组合方法在公司这一层次根据轻重缓急的顺序在各经营领域和战略经营单位之间进行资源分配。这时，公司层次的战略家必须考虑如下问题：我们的经营范围与市场范围如何？我们应向增长潜力很大的经营活动和市场投入更多的资源吗？我们现有业务和市场能否产生足够的资金去满足未来投资机会？我们是否需要寻找额外的业务与市场？我们是否在某种业务和市场上投入精力过多？我们是否过多地卷入了有高度政治风险和财务风险的国家？我们是否应该从这些业务、市场或国家撤走或减少资源？

(1) 全球竞争战略。全球竞争战略有全球高份额竞争战略和全球一席之地战略两种。全球高份额战略多为巨型跨国公司所采用，这些公司将自己看作是全球产业的一部分，追求在全球市场上占有高份额。产品、定价、促销、分配和营销战略的其他方面都围绕着全球市场细分而行动。尽管研究与开发费用的绝对数十分高昂，但与销售额相比的相对数却很低，甚至大大低于行业平均水平。

全球战略的基本哲学是围绕着全球目标在全球范围内协调公司资源。许多跨国公司通过全球战略而获得了不少竞争优势：世界范围内的大生产带来的规模经济与经验降低了成本；通过世界各地的分支网络向各地的代理商和客户提供服务；获得在全球范围内组织低廉材料、人工等资源的能力；能跨国界转让经验；建立全球范围的公司形象；注视全球资源的能力；维持战略经营单位的全球组合。

全球一席之地战略遵循的是专业化道路，多为一些较小的跨国公司所采用。这些公司走向国际化的动机是通过专业化获得一项或多项全球竞争优势。采用这种战略可以避免与追求全球高份额战略的大型跨国公司发生正面冲突。专业化的领域可以是产品、服务、技术、产品生命周期阶段、细分市场、生产阶段或其他活动中的某一项。例如，芬兰的造船公司瓦西拉（Wartsila）走的就是这条路。当日本和欧洲造船大户在大运量干货船和油轮方面激烈竞争时，瓦西拉公司却成功地占领船舶市场上豪华游轮和破冰船这一块“一席之地”市场。瓦西拉利用“船小好调头”的优势，在这块对大跨国公司无吸引力的专业化细分市场上迅速跟踪客户的需要。

(2) 国别竞争战略。跨国公司遵循的国别竞争战略也分为两种，即国别高份额战略和国别一席之地战略。

遵循国别高份额战略的跨国公司可以通过利用国别竞争优势来占领高份额国别市场为目标，其所设计的营销和生产战略旨在比该国其他竞争者有更大的市场份额和更低的成本。这各战略的主要劣势在于其规模经济和产量会比不上遵循全球战略的跨国公司。

遵循国别高份额战略的企业通常依靠国别进入障碍来对付全球竞争，这些障碍包括关税、限额、补贴以及其他对别国竞争者有利的法律。此外，还有东道国的通讯运输障碍以及机构偏好与口味偏好等。

遵循国别一席之地战略的企业利用国别专业化优势来防范国内竞争者和全球竞争者挤占市场。执行这种战略的企业目标市场的规模通常不足以吸引大跨国公司。与国别高市场份额战略一样，国别进入障碍也被用来对付全球竞争者。这种战略在独一无二的国别偏好产品占支配地位的行业较为通行，如食品、制衣、小规模手工艺品等。

大型跨国公司通常结合运用这些战略，并且随着企业国际业务的扩大，企业会采取一系列此类策略。例如，美国捷运公司（American Express）开始是一家国内货运公司。在走向国际化的道路中，该公司在基于旅行支票的专业化金融服务中开拓了一席之地。从此，该公司在信用卡、旅行社、投资银行等业务中，利用一系列全球一席之地战略。

（3）战略经营单位战略。战略经营单位层次的战略选择是从备选战略中挑选出既能最好满足本层次具体目标又对实现公司全球战略目标贡献最大的战略方案的决策过程，这一过程包括制定衡量标准，用这些标准评价所有的备选战略方案并作出最终选择。最后所选中的战略方案要呈报公司总部予以批准和授权。影响此层次战略选择决策的因素主要有五项：跨国公司对环境的依赖程度；战略家对风险、价值以及决策方式的态度；跨国公司及其各战略经营单位以往的战略；跨国公司的内部权力关系和文化、组织结构以及资源实力；下层经理们的合作状况与态度。

下层经理们在跨国经营战略中起着重要作用。跨国经营战略管理并不是一个从上到下的单向过程，亦即决策不是由最高管理单独作出的，而是一个从下到上、从上到下的双向过程，从组织的下层取得信息，在组织的上层做出战略决策，再将战略决策传达指派给下层经理们付诸实施。在一些公司，中层经理们也参与战略决策活动。战略家们获取的信息由下层经理们进行过滤，有些信息可能从未送到最高管理层那里，除了这种过滤过程，有些国家（如某些欧洲国家）的工人代表会议也影响战略选择。例如，瑞典的沃尔沃汽车公司（Volvo）曾打算在美国设厂，但此事因工人代表会议要求不关闭在瑞典的工厂而搁浅。德国大众汽车公司（Volkswagen）重新分配其资源的战略选择也经常受到德国工人代表会议的类似影响。

6、跨国经营战略实施

选中了跨国经营战略之后，就要开始将战略思想转化为战略行动。此时，第一步工作是制定短期（年度或半年度）目标，并制定旨在实现这些目标和为经营决策提供指导的职能战略与政策。第二步是分配公司资源，即在不同战略经营单位和职能区调配资本。人力资源、技术及其他资源。第三步是设计适合于执行公司选中的跨国经营战略的组织结构。第四步是指派关键人物领导战略实施（此项工作称为人力资源管理）。执行跨国经营战略的关键在于在各海外机构或职能部门之间组合和调配资源。

（1）短期目标。短期目标是为每个职能区、部门以及每个战略经营单

位内的各单位而确定的目标物，设计这些目标的目的是为了改进作业效率，因而围绕着行动而展开。长短期目标的重要区别在于衡量特点不同。虽然两类目标都可定量化，但长期目标具有相对性和宽泛性。例如，长期目标可能是三年内达到 20% 的市场份额。而短期目标或年度目标具有绝对性，能落实到相应组织的头上。例如，短期目标可能是一年之内通过直接分销或零售店使总销售额的增幅达 90%。

（2）职能层战略与政策。战略和政策必须在财会、营销、人事、生产与作业、研究与开发等职能区域加以制定和实施。这些职能区战略应与经营层目标和战略吻合。

职能层战略也称为政策，它们通过为在日常经营活动中执行战略提供和运用某些方法而使经营战略得以运转，其特点是将战略思想转化为行动，并辨别和协调不同领域将采取支持战略经营单位战略的行动，以提高跨国公司目标得以产现的可能性，从而为连接经营战略方案与其执行过程之间的行动提供了指导。

（3）资源调配。跨国公司用以调配的资源主要有三种：人力、资金和固定资产。战略得以合理实施的标志是元资源浪费。在三类资源分配中，管理于才们应基于固定资产（机器、厂房、技术、工艺和产品秘诀等）可供性予以首先分配。这些干才能想出新点子，经营层和职能层战略可对之加以利用。接下来再将资金分配用于各个经理提出的项目、战略或主意上。

资源分配要注意平衡，不仅要求得三类资源之间的平衡，而且安求得不同意项目、战略经营单位以及每个战略经营单位下的各职能区之间的平衡。只有优秀的战略家能想出良策，只有优秀的经理能实施优秀战略。因此，每个组织单位需要优秀人才制定和执行战略，其他资源对实施既定战略也十分重要。跨国公司经理脑海里装着特定战略目标，高瞻远瞩，在各战略经营单位之间分配和转移关键资源。在战略经营单位层次，这些战略经营单位层次的公司用不同的方法在其不同职能区、单位、主意和项目间分配资源。这时，资金分配通常采取预算形式。问题在于应在不同职能区、部门、单位、主意和项目间分配多少资金？战略经营单位是应该扩大生产能力还是用更多的投资改进管理技术和职工培训？在资源有限的情况下鱼和熊掌不可兼得。战略经营单位管理者应根据跨国公司经理们制定的指导原则确定哪种职能或业务在资产、资金和人力分配中享有优先地位。

（4）组织结构。战略目标和意图要靠组织去完成与实现。战略实施中的重点是建立一个被布署好的组织结构。活动、职责以及与战略需要相吻合的相互关系需予以精心安排。未经筹划的组织结构有碍于结构与战略实施之间的协调，这将导致效率低下，方向出偏，沟通不畅和一盘散沙式的行动。

组织结构是实现目的的手段，自身不是目的。它是管理业务规模和多样化以促进战略成功的工具。

（5）人力资源管理——委任关键领导人物和总经理。个人、群体和单位构成组织行动的机制。它们的行动的效果决定着战略实施是否能取得成功。有效的领导是促进和引导个人与群体的努力迈向战略实施成功、目标得以实现的根本。下述三个方面对于正确实施战略至关重要：

总裁的支持与投入；

委派关键高级管理人员；

将经理们的领导作风与既定战略的要求相匹配。

7、战略评估与控制

战略评估与控制是跨国公司战略家借以确定所选择的跨国经营战略是否正确、此战略的实施是否达到既定目标的一环工作。战略管理与看病一样，医生看病，根据病人的病情开药方进行治疗，是为了病人身体健康；战略家的目标则是企业的生存。当企业运转不良时，战略家就进行环境分析与组织分析，进而选择最佳目标和战略，以改进企业的运作。当企业依然运转不良时，战略家则可选择不同的战略与目标。当他们借助反馈而发现其战略不起作用时，他们应能马上启用应急战略。

一杆子到底的跨国经营战略管理需要一个有效的控制系统。合适的报偿系统以及一个恰到好处的管理信息系统。控制系统用以监控实现目标的进展情况，一旦计划发生偏差，马上采取更正行动，报偿系统用以激励职工，将奖励与实现战略目标的进展挂钩。管理信息系统则及时、准确、完整地向战略家提供信息反馈，以便战略家能据此行事，并在必要时采取更正行动。

战略家应基于与其业务最相关的控制尺度进行决策。这些尺度应能衡量实现战略目标的进展情况。跨国公司在评价战略中可利用的尺度有定性和定量两种。定量尺度是硬指标，如净利润、销售额、市场份额、投资收益率、股价、每股盈利、生产成本与效率、营销成本与效率、人均收入、旷工以及满意指数。评价战略的定性尺度则有一致性、合适性、可工作性等。一致性尺度用以观察既定跨国经营战略是否与跨国公司的跨国经营战略目标。环境估计和组织状况相吻合。合适性尺度用以检验资源实力、风险倾向以及战略时间长度是否合适，可工作性则用以检验该战略是否可行，是否具有激励作用，是否在运转。

第四节 跨国经营战略理论

有效的跨国经营战略管理，既需要使用正确的战略管理方法，更需要借鉴其他企业成功的战略管理经验和优秀的战略管理思想，后两者在战略学家的跨国经营战略理论中得到了较为集中的反映，下面是一些有代表性的跨国经营战略理论与模型，虽然它们都不十分完善，更多的涉及到战略管理的某一方面，但都可以作为分析或评估跨国公司战略的有效工具。

一、管理哲学与战略控制

珀尔穆特 (H.V. Perlmutter) 认为，一个跨国公司的价值体系、发展沿革、管理方法与实践及其企业文化对该公司的行为倾向与战略有强烈的影响。结果是企业管理者对跨国经营活动采取必要控制形式的态度就分成以下四类：

(1) 种族中心观。持此观点的管理者突出强调母国的中心地位，认为母国的管理方式、方法、价值观念与实践优于国外，本国产品的配方与设计也优于国外，能被各国普遍接受。持种族中心观的跨国公司强调采用以牺牲利用市场空缺和当地条件的灵活性为代价的集中控制。在这方面，美国 80 年代汽车工业较为典型。

(2) 多中心观。与种族中心观相反，多中心观从东道国的特殊情形出发，强调当地的法律、风俗习惯与文化的特殊性，十分注意理解当地的经营之道。由于认为当地经理们在心理上接近当地市场、环境和风俗习惯，因而导致最大程度的地理分权。多中心观由于强调因地制宜，故可在某种程度上避免跨国公司在某个国家或于公司上陷入困境。美国的信息技术跨国公司哈尼维尔 (Honeywell) 就属于多中心型，它尽力使子公司成为当地的好企业。例如，在苏格兰的子公司就被完全认同为当地企业。

(3) 区域中心观。区域中心观可看作是由种族中心观或多中心观向全球中心观的过渡，或者是兼两者之长。根据这种思想，战略一体化、组织方式以及产品政策都以区域为中心。战略目标一方面由跨国公司总部与区域总部协商确定，另一方面由区域总部与各子公司协商确定，并努力发展“区域”公司文化。日本的索尼公司就属于区域中心型。

(4) 全球中心观。在全球中心观中，重点是寻求跨国公司整体系统的全球收益，全球中心型跨国公司的经营合理性在于各具鲜明特色的国别市场使种族中心观难以奏效，而营销、生产，技术或管理中学习曲线效果的重要性使多中心观效果大打折扣。它是比区域中心观更为稳定的种族中心观与多中心观的一种混合。在成熟产业或成熟产品中较为常见。或许正是因为这方面的原因，这些企业的未来最高管理者们都根据其全球工作经验来选拔。德国的西门子公司是全球中心型跨国公司的一个典型。

二、冲突定因论

普拉哈拉 (C.K. Prahalad) 和多兹 (Y.L. Doz) 认为，跨国公司的战略在很大程度上是三组相互冲突的力量协同作用的结果，因而跨国公司的经理

Joe Thomas, "The Sony Corporation," in Lester A. Digman, Strategic Management: Concept, Decisions, Cases, Business Publications, 1986, p.107.

们必须根据三组因素的结合状况看什么战略可行，什么战略不可行。此三种力量是：

（1）经济约束（Economic Imperative）。由产业范围内各种因素组成，如竞争力量、技术、经验经济、区位与规模、产品差别化的可能性、资本的可获性等。

（2）政治约束（Political Imperative）。由东道国政府积极地或消极地、公开地或隐含地施加的政策因素所组成。政府在该领域的政策通常是为了以某种方式扭曲竞争，其中包括各种法令，有些直接针对外国公司。当然，政治约束不见得都不利于跨国公司。有时，政府还给现有的外国跨国公司额外的市场机会，或吸引新的外来投资。

（3）组织约束（Organizational Imperative）。它反映跨国公司为了从任何战略变化或产业与政治环境变化中取得最大的报酬而如何利用其包括资金、材料、人力与技术在内的各种资源。显然，在外部刺激一定的情况下，跨国公司重新调配资源以作为反应的途径很多。在很大程度上，组织约束决定着特定的跨国公司如何能或不能使这种重新调配生效，因而在很大程度上决定了跨国公司的战略选择。

三、一般性国际竞争战略模型

国内经营战略管理与跨国经营战略管理有很大的相似性，虽然有差异的地方这种差异又会很大。因此，国内经营战略模型可用于跨国经营战略分析。据此，波特（Michael E. Porter）就将其国内竞争战略规划模型加以国际化^s。

波特认为，有五种主要竞争势力决定着任一行业内的竞争特性与强度，因而也就决定了该行业在获利潜力上的基本吸引力，此五种竞争势力是：

- （1）新竞争者的进入所带来的威胁；
- （2）其他行业生产的替代品所带来的威胁；
- （3）供应商讨价还价的能力；
- （4）买方讨价还价的能力；
- （5）本行业现有竞争者之间的抗衡状况。

		战略优势	
		客户觉察到的独特性	低成本地位
战略 目标	全行业范围	产品差别比	全面成本领导
	仅限于某个 特定的市场面	目标集中点	

表 14— 5 一般性竞争战略的依存条件与含义

H. V. Perlmutter , " Building the Symbiotic Societal Enterprise

ocial Architecture for the Future" , Wou1d Futures , 19 (3/4) , 1984 , pp.271—284.

战略类别	一般所需的技能与财力	一般的组织要求
全面成本领导	持续的资本投入和取得资本的途径； 加工工艺技能； 认真的劳动监督 设计容易制造的产品； 低成本分配系统。	严格的成本控制 经常而又详尽的控制报告 结构严密的组织和责任； 以满足严格的定量目标为基础的激励。
产品差别比	强有力的市场营销能力； 产品工艺设计； 创造性的眼光； 强有力的基础研究能力； 公司在质量或技术领导方面的声誉； 行业内的长期传统或吸收其他企业技能的独特结合方式；来自分配渠道的强有力的合作。	在研究与开发、产品开发和市场营销职能方面强有力的协调； 用主观衡量或刺激替代定量化的衡量； 吸收高技能劳动力、科学家或有创造能力的人才的舒适环境。
目标集中点	针对特定战略目标的上述政策的结合。	针对特定战略目标的上述政策的结合。

在对付以上五种竞争势力时，企业在某个行业的经营活动存在着三种潜在的。能战胜其他厂商的一般性竞争战略。如果本企业有能力实施其中一种战略，它就会扩大获得高于平均水平利润的机会。此三种战略是：其一，全面成本领导；其二，产品差别化；其三，目标集中点。目标集中可以是产品差别化，也可以是成本领导。三种战略的特性与相互之间的关系见图 14—4 成功地贯彻一般性竞争战略所必须的技能、财力和组织配合见表 14—5。

波特在上述一般性竞争战略模型的基础之上，于 1986 年立《国际竞争变化类型》一文中提出了一个适用于一国际行业竞争选择的演化矩阵模型。该矩阵的纵轴与一般性战略矩阵相同，但横轴却由低成本和差别化而变成表明企业战略态势的指标（见图 14—5）。据此，企业有四种有效的战略选择：

（1）全球成本领导或差别化，企业试图利用其特定战略优势赢得全球行业范围内的顾客。

（2）全球市场细分，企业试图服务于世界范围内严格限定的产业细分市场。

（3）受保护市场，当企业能识别出那些市场地位受东道国政府保护的国家的国家时宜使用此战略。

（4）国别反应：当企业试图满足当地的特殊需要时使用此种战略，这些当地特殊需要可能是特殊行销。

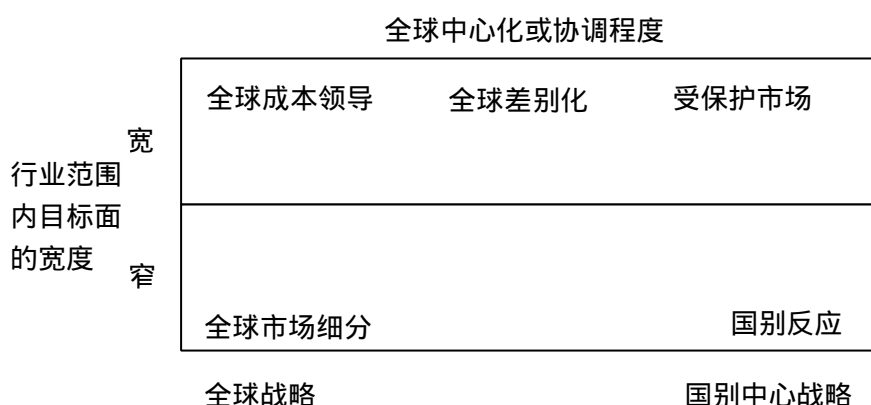


图 14—5 国际行业战略选择（一般性国际战略矩阵）

四、价值活动配置与协调

波特于 1986 年以价值链和一般性国际竞争战略模型为基础，从价值活动国际配置与协调角度分析了跨国公司跨国经营战略的类型。跨国公司从形象上来讲是相互区别但相互联系的各种活动的集合。这些活动可分为一级活动和二级活动。从跨国公司的战略来看，这些一级活动可进一步分解为上游活动和下游活动，它们给跨国公司的各海外子公司和各种活动产生具有影响性的区位结果。下游活动包括分配、营销、服务，上游活动则与运作和投入的获取相联系。

四种二级活动对直通过一级活动，它们包括人力资源管理、技术开发、企业的基础设施以及所有商品和服务的采办。波特认为，在靠近这些活动的地方产生了对企业的利益，而利润则是活动成本之上的额外价值增值。（参见图 14—6）。



图 14—6 价值链

为了建立国际竞争优势，跨国公司必须决定什么样的活动最好配置在什么样的国家。价值链则是任何企业战略分析的基础，在评估跨国公司的战略和母子公司的关系中，波特使用了另外两个只有这些企业才存在的概念：配置（Configuration）和协调（Coordination）。配置用以衡量公司的多种活动

在一个地点的集中程度，跨国公司是从事该地点来服务其国际网络的。反之，这些活动可能分散在许多点上。后一种情形的极端状况是公司价值链上的每种活动在其经营的每个国家来完成。协调则用以解释跨国公司如何调和分散在不同地点的相似活动。协调的程度从无（国际网络中的每一个相似的子公司都独立于其他联属企业而运转）到高（对类似而分散的活动实行紧密的控制）。

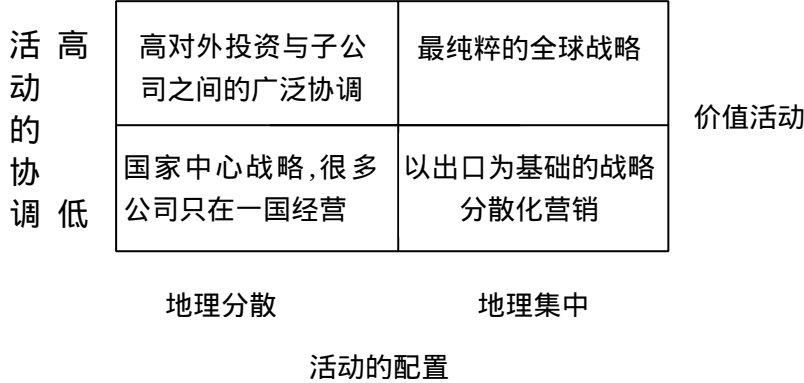


图 14—7 跨国经营战略类型

波特认为，为了寻求竞争优势，跨国公司可选择低成本战略或产品差别化战略。从跨国公司经营范围来看，这一点是通过母公司与每一千公司之间的特定关系来进行的。在这样情况之下，有以下四种战略选择（参见图 14—7）。

（1）国家重点战略。价值链全部活动配置在每个国家，各子公司之间很少甚至没有协调。食品制造的多数活动、大多数形式的零售以及保险、广告代理、银行、管理咨询一类的服务行业是这方面的典型例子。

（2）高对外投资，子公司之间广泛协调，这通常涉及许多与协调或投资中的某一方面或两者相连的成本，如协调高度分散活动的交易成本，语言和其他文化障碍成本，例如，医药行业的趋势是研究与开发设施分布在一系列拥有先进技术基础的国家。这增加了分散性，但要求相应增加对全球研究与开发活动的协调，以减少浪费和重叠，最大限度地利用企业的知识产权。

（3）出口为基础的战略，分散化营销。这是最简单的国际战略形式，为新进入国际化的企业所广泛采用。

（4）最纯粹的全球战略。在此战略中，高度协调且业务活动高度集中。例如，一直到 80 年代，丰田汽车公司的制造活动集中在日本，广告、环境与安全要求、服务和配件一类的活动则国际化。其中许多活动可以标准化，但它们都必须比制造活动更为紧密地接近最终买者。

五、一体化与反应模型

一体化与反应模型是普拉哈拉和多兹于 1987 年提出的。该模型有两个座标轴，其中一个表示业务活动的战略协调和全球一体化对成功的重要性，另一个则表示实现对当地市场的敏感性、成为反应灵敏的跨国公司的各项关键活动。

全球战略一体化的压力因素包括：

（1）多国性顾客（与单一国家顾客相对）对企业的重要性。这样的顾客

有自己的一体化要求，作为供货人的跨国公司必须吻合并补充这种要求。

（2）多国性竞争者的出现。这表明了全球竞争的可能性，并构成需要评估竞争者跨国界反应的基础。

（3）投资密集度。高投资密集度经营的任何方面（如研究与开发。机器人等、增加了全球协调的需要，以便于这些投资能尽快分摊。

（4）技术密集度。特别是在与产权技术保护相联合的地方，会鼓励跨国公司在尽可能少的地点制造，并相应增加了全盘协调需要。

（5）降低成本的压力。这通常变成对更高程度协调的直接要求，以便充分挖掘低成本资源和规模经济。

（6）普遍性需要。如果对一种产品不需要或很少需要针对不同国家作适应性改变，一体化就可预见了。

（7）获得原材料和能源。炼铝和造纸一类的企业要求接近原料来源，而最终产品的各种规格又很关键，各个市场对规格的要求不一，一体化和协调就显得很重要。

类似地，对当地反应的压力由以下一类因素所构成。

（1）顾客需要差异。当企业必须满足全然不同的顾客需要时，就要求启用当地反应战略。

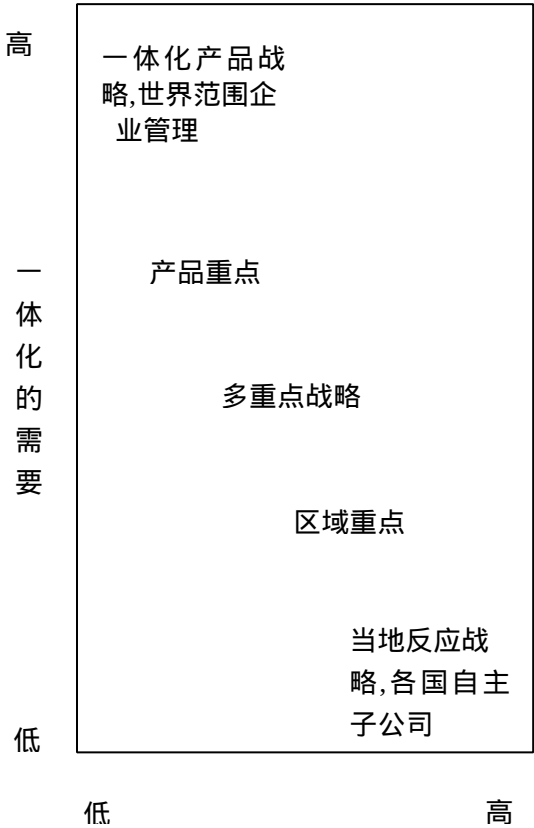


图 14—8 一体化—反应方格图

（2）分销渠道差异。当各国各式各样的营销组合条件不同时，需要当地反应战略。

（3）替代品可供性和作适应性改变的需要。当当地有替代品时，或者跨国公司的产品必须作适应性改变以迎合当地需要时，就需要有当地反应战

略。

(4) 市场结构，在当地竞争者很重要或高度集中的地方，当地反应将是最好的进入战略，也可能是最好的持续战略。

(5) 东道国政府需要。不论这种需要的原因是什么，都通常意味着跨国公司必须作当地反应或撤走。

这些因素综合在一起就构成了一个一体化——反应方格图，企业根据情况选择其中一种战略，或当情况改变时从一种战略变换成另一种战略。

附录：海外子公司和整个跨国公司组织分析要项

1、获利能力分析

- a. 利润、投资资本收益率、利润增长以及每股盈利的以往趋势。
- b. 用确定的目标和企业标准来评价获利能力状况。
- c. 各单位获利能力差异的原因。

2、营销

- a. 以往销售和市场渗透目标的实现情况。
- b. 如果过去没有确定目标，企业过去在有关国家和地区市场上主要产品销售额增长和市场占有率如何实现？
- c. 在有关国家和地区市场上开发市场、营销新产品、调适产品组合的效果。
- d. 分配、销售、广告和定价策略的效果。
- e. 评估营销机构及其战略的实力与弱点。
- f. 改进建议。

3、财务与会计

- a. 公司长短期预算的效果。
- b. 平衡对内部资本投资来源（包括母公司和子公司的盈利来源）需求的效果，考虑本国和东道国投资优先顺序与资金成本。
- c. 从资本成本方面看投资收益状况。
- d. 资本保护的效果，考虑汇率风险、通货膨胀以及其他问题。
- e. 评价财务管理的实力与弱点。
- f. 改进建议。

4、生产与经营管理

- a. 本国和其他国家的工厂供应市场的效果。
- b. 从成本、生产率、营业规模以及各工厂经营的各种产品的角度评价生产效率。
- c. 降低成本和质量控制管理的效果。
- d. 评价供应各国家和地区市场的存货水平与存货政策。
- e. 改进建议。

5、人事。高级管理人员开发与劳工关系

- a. 管理开发的效果，特别是有关国家责任重大人员的培训的效果。
- b. 在有关国家当地招募和培训工程师、技术人员以及其他人员的效果。
- c. 劳工关系的效果，特别是调整与不同国家工会的关系的效果。
- d. 改进建议

6、总体管理效果评价

- a. 总体评价公司以往的战略和政策。

- b. 管理层过去执行政策、战略和重大计划的效果。
- c. 评价组织结构，提出改进建议。
- d. 提出改变战略和政策的建议。
- e. 经营中强化企业管理的途径。

7、研究与开发

- a. 公司研究与开发活动的性质与深度。
- b. 研究与开发活动带来的投资收益。
- c. 研究与开发活动所带来的重大新产品、产品改进与工艺改进。

8、以往的目标和战略

- a. 制定和实现主要目标的效果。
- b. 制定和实施以往战略的效果。

9、公司整体因素

- a. 公司声誉、形象以及与利益者（客户、社区、债权人、政府、股东等）的关系。

案例 英格索尔—兰德公司

英格索尔—兰德公司 (Ingersoll—Rand Co.) 尤如一个从经验中吸取教益的智慧老人。所学的第一个教益是质量顶呱呱的产品能高价畅销。第二个教益是产品多样化能保证景气时期获厚利, 不景气时期少蚀本。第三个教益是通过兼并而不是花利润搞先进技术改进产品能取得更大的利润。结果是这个智慧老人的财富和实力与日俱增, 并固利润丰厚而固守保守的信念。事实上, 该公司在市场上的销售额也确实独占鳌头。但面临竞争日趋激烈, 履带拖拉机公司 (Caterpillar Tractor)、克拉克设备公司 (Clark Equipment)、嘉德纳—德沃公司 (Gardner Dever)、德莱色工业公司 (Dresser Industries)、库硝工业公司 (Cooper Industries) 等后起之秀打进了这个市场。这些制造商所销售的产品比英格索尔—兰德公司的老产品在技术上更为先进。此外, 这些新公司将其利润再投资于其产品, 以便改进产品, 提高效率。然而, 英格索尔—兰德公司为不致于将所有的鸡蛋放入一个篮子里而继续向其他公司投资。结果是后起公司赶上来, 并最终超过了持保守观点的英格索尔—兰德公司。这就是英格索尔—兰德公司的基本情况。

(一) 历史

该工业机械生产大户诞生于 1905 年 6 月 1 日, 由英格索尔—塞吉恩钻头和兰德钻头公司合并而成。从此, 该公司的历史就是收购为数众多的其他清一色生产工业机械的公司的历史。这些被收购的公司成了子公司。现在, 英格索尔—兰德公司统管着在美国的 44 家工厂和美国之外的 29 家工厂的制造和装配业务。

纵贯英格索尔—兰德公司的大部分历史, 它都处于销售资本品的前沿。1968 年, 该公司被称为是该行业中“盈利最佳、管理最善、股票热门的公司”。的确, 英格索尔—兰德公司同其竞争者相比, 规模最大, 最多样化, 也因此利润最丰厚。然而, 这种情形并不曾总是在股市上反映出来。

虽然英格索尔—兰德公司在工业机械生产和销售上一直处于市场的顶峰, 但其股票在股市上的价格总是波动。例如, 1968 年每股卖价 43 美元, 比 1954 年 53 美元的记录低了 20%。这也使该公司此期间市盈率由 27 降至 11。它认为自己是“股市变幻的牺牲品”。1976 年, 在公司宣布当年收益将不佳时, 公司股票一月年跌了 9.25 个百分点, 跌至 753/8。不仅如此, 该公司股票价格下跌将履带拖拉机公司、克拉克设备公司、库珀工业公司一类的机器股票都拉了下来。英格索尔—兰德公司将其收益下降的原因归结于“资本品需求的意外降低和该公司资本支出问题”。最后, 1983 年, 英格索尔—兰德公司的平均产权收益率降为 14.4%, 处于德莱色工业公司 17.9% 和库硝工业公司 24.2% 之后。它期望当年资本支出有个激增, 但都始终未出现, 结果是背上了生产能力过剩的包袱, 美元汇价大幅度波动也使该公司受到伤害, 因为其海外销售额占总销售额的 35%。

英格索尔—兰德公司依然是工业设备最大制造商之一。但根据公司主席兼常务总经理威廉·L·威尔利 1979 年所作的报告。由于该公司极大地依赖于资本品的滞后需求, 其盈利已比正常情况低 5%。此外, 威尔利认为这一利润损失也反映了竞争急剧扩大。例如, 英格索尔—兰德公司曾成功地生产销售多年的小型压缩机在 1940 年只有六家公司生产, 到 1960 年就有 13 家, 而 1968 年则有 18 家公司生产这种产品。

（二）公司状况

小型压缩机：是英格索尔—兰德公司生产的许多工业品之一。公司早期业务主要是生产销售钻石机设备，公司多年来一直在扩充原有业务。增加的产品靠内部开发和兼并，直到该公司形成了三个主要生产部门。

第一部门是标准机器部。该部门产品包括空气压缩机，主要用于为化工厂、工业品厂和电气设备提供压缩空气。该部门也生产建筑设备，为建筑、金属采矿业和钻井承包商服务。采矿机械是标准机器部最后一类业务，通过供应拖煤机、粉碎机和固顶设备服务于地下来煤业。

第二部门是工程设备部，该部门生产三大类产品。第一类是生产用于石油、气和石油化工业的燃气压缩机。汽轮机是第二类产品。这些产品包括燃气轮机和汽轮机、轴向气流压缩机等。这些产品用于石油和天然气生产、提炼和传输以及化学和其他加工工业。

第三部门是轴承、门锁和工具部。该部门包括三类产品：轴承及其组件，主要用于汽车和航空工业；专业主具，销往机械、飞机、建筑和汽车工业；门用五金，包括锁、电子通道系统和安全门装置，用于商业建筑和民宅建筑业。

与英格索尔—兰德公司相竞争的公司是那些处在本公司业务范围内的专业公司，因此，该公司如同一条大鲸鱼，须与许多抢食的小鱼竞争。在吃掉如此多的食物（利润）的过程中，它大口大口地吃掉（兼并）一些小鱼（其他公司）。从长远来看，这条鲸鱼意识到它不应该吃掉这么多鱼。

（三）国际业务

谈到英格索尔—兰德公司的生产和经营不能不论及其国际业务。该公司最初走向海外是在 1885 年，为非洲、南美和澳洲的采矿业服务。然而，随着时间推进，管理层认识到在美国制造大部分产品而将外国作为销售和服务的主要市场更为有利可图。今天，该公司国内生产 70% 的产品，国外生产只占 30%。公司主席威·L·威尔利的报告对于说明该公司的国际营销策略具有参考意义：“在出口领域，你必须在那里设有服务机构，至少要使标准产品摆上货架。”简而言之，对国外销售与服务机构的投资有助于支持从美国和国外生产地的出口。1978 年，英格索尔—兰德公司的 20.1 亿美元销售总额中有 4.08 亿美元的产品用于出口，出口比率占 20%，这在美国的跨国公司中相对而言是高的。

过去，英格索尔—兰德公司由供给导向的一班人所管理。他们非常关心制造足够的产品以供应市场。例如 1968 年，该公司考虑将更多的利润用于兼并而不是用于生产更好的产品。当时的总裁维恩·哈尔斯但举例说：“我们的海外职员告诉我们，不管经济状况如何，他们的市场份额都能大致保证每年有增长——只要他们能得到更多的产品。”结果是经理层使存货大幅增长，1978 年，公司在美国以外的资产达到了 7.23 亿美元，其中存货和应收帐款达 5.1 亿美元，接近 81%。事态良好，1981 年，英格索尔—兰德公司报告，每股盈利达 9.71 美元的记录，比 1980 年增长 21%。霍姆斯总裁预计结果是资本支出将大幅增长。存货和股价开始大幅上升，到 1983 年，存货高达 11 亿美元。接下来形势逆转。大量资本支出并没出现，巨额存货卡住了英格索尔—兰德公司，结果是亏损惨重。董事们在 40 年来第一次削减普通股股息——由 0.85 美元减为 0.65 美元。霍姆斯对此下滑感到震惊，“过去，部分业务不景气时另一部分业务总是景气。”

从此，英格索尔—兰德公司注意到了一些增长潜力，由哈伯顿和约翰逊组成了新管理班子，他们开始强调生产能力过剩、过度多样化和缺乏效率的问题。首先，他们压存货成本，该项成本是大多数制造公司的最大支出之一。他们将存货仓库由 8 个减为 2 个。为了提高效率，多达 1 亿美元以上的无线可赚和无希望的业务被卖掉，用此项进款归还短期债务。公司总裁托马斯·霍姆斯于 1983 年承认公司过去效率低下。

为了解决技术缺乏问题，该公司开始用利润解决这一问题。例如，整个压缩气体工具生产线现已重新设计。他们的工具也为世界市场而生物工程化。根据英格索尔—兰德工具集团总裁杰恩·迪利斯科的说法，工程技术总是重要因素，“管理层大多数人员都有技术背景”。

英格索尔—兰德公司为了赶上竞争者而采取的一个聪明步骤是在普林斯顿和新泽西州的“自由角”（Liberty Corners）开发了一些高级研究中心。这些中心的宗旨是研究与开发，使工业机械转换成高技术产品。此研究与开发的成果之一是调气流压缩机。它提高效率 5%，同时由于活动部件减少而降低安装与维修成本。

思考与讨论

英格索尔—兰德公司所吸取的教训对其他跨国公司意味着什么？

技术对跨国公司生存究竟有多关键？为什么？

英格索尔—兰德公司误在何处？它在将来应如何提高销售额？

供应导向策略是向国外市场销售产品的有效途径吗，为什么？

第十五章 跨国公司成长战略

就普遍情况而言，跨国公司是由国内企业在向国外不断拓展业务中逐渐发展演进而成的。这种发展演进的成功程度在很大成份上取决于该企业实施何种跨国成长战略以及实施的力度。在跨国公司成长历程中，出口业务的起动、海外生产的起动以及全球业务一体化的开始具有里程碑式的意义。当企业领导把向国外发展摆在企业发展的基本支柱位置时，跨国公司成长战略成为企业跨国经营战略乃至公司战略体系的主体。本章先论述跨国公司成长战略的主要模式，再论述各类企业成长战略所依赖的各类战略优势。

第一节 产品——市场型成长战略

产品——市场型成长战略是以企业产品为主线、以占领海外市场为目标的跨国发展战略。这种战略在跨国公司成长前期具有十分重要的地位。可以说，大多数跨国公司在其成长前期都是走的产品——市场战略发展之路。

一、产品——市场型成长战略模型

企业产品——市场型成长战略以安绍夫的“产品——市场（需求）矩阵”为基础，依产品与市场的组合状况分为四类：

（1）市场渗透（现产品——现市场）。这是企业现在生产的产品在现有市场上进一步渗透，扩大销路。一般采用三种方法：一是尽量使老客户增加购买量；二是运用定价策略、提高质量、改善服务、广告吸引等手段从竞争对手那里拉顾客；三是争取潜在的新客户，通过促销活动激发他们的购买兴趣。

（2）市场开发（现产品——新市场），这是用现有产品去开辟新的市场，以增加销售量。

（3）产品开发（新产品——现市场）。这是指开发新产品或改进现有产品来扩大产品在现有市场上的销售量。

（4）多种经营（新产品——新市场）。这是增加新产品种类并占领新市场。

市场渗透、市场开发和产品开发可综合归纳为“扩大经营”，从而与多种经营相对应。当企业以上网种战略实施范围超越了本国疆界时，就进入了跨国经营领域。根据典型的跨国经营发展程序，企业迈向跨国经营的第一步是进行两品出口；第二步是向海外进行直接投资，发展海外企业，如果以这一程序为纵线，以产品——市场战略关系为剖面，则可画出跨国公司产品——市场战略箱图（见图 15—1）。

图 15—1 跨国公司产品——市场型成长战略箱图

二、产品——市场型成长战略的四种类型

1、市场渗透

市场渗透型的商品出口是商品出口的基本方式，它按“现有产品——现在需求——产品出口”的模式而发展（见图 15—1 中 一），将面向国内市场的现有产品转向出口，满足与国内用户相同的需求。

市场渗透型商品出口与国内阶段的共同点多，相互联系密切，原有生产和技术可以最大限度地发挥作用。也就是说，由国内阶段转向商品出口阶段时，在国内阶段所积累的产品管理经验、生产上的技术情报、专门知识、生产设备、生产人员乃至整个生产体系可原封不动地用于产品出口，并可以在提高产量、发挥优势、降低成本、提高作业效率、促进设备更新、提高和稳定质量性能水平、提高劳动生产率等方面最大限度地发挥结合效果的作用。因此，这种方式为众多企业所选用。

当然，为了最大限度地发挥出口市场效果，企业还必须在取得有关出口商品的专门知识、技术信息、专门技术之后，再将国内阶段取得的有关市场

技术信息、专门技术按进口国家的风土人情和市场要求修订或制订相关国家当地的市场体系。企业要建立包括有关国家当地市场体系在内的出口市场体系，就必须投入相当数量的人力与物力资源。如果企业缺乏这些资源，就必定会攸出口战略受到限制。

在市场渗透型商品出口达到一定程度后，企业即可以开始实施“现有产品——现在市场——向国外发展企业”的战略，将商品出口阶段的现有产品按照同样需求在国外组织生产，完成箱 至箱 的转移。

箱 一 的转移与箱 一 的转移相对应，市场方面的共同特点及联系可使商品出口阶段建立的各国当地市场体系及国际市场体系原封不动地加以利用，但生产技术方面的共同特点与联系因与所在国的生产体制和习惯不同而需予以修改，建立所在国家当地的生产体系。

市场渗透型的发展战略是适合于跨国公司产生初期的一种战略。在由 到 的发展中，国内经营与出口之间有“现有产品”和“现在需求”两个共同项目，操作起来较为容易。在 到 的发展中，商品出口与国外发展企业也有“现有产品”和“现在需求”两个共同项目，使出口与海外设厂之间有紧密的联系。因而实施战略所需要投入的力量相对较小，如果是建立制造子公司，企业在国内许多设备、技术都现成可用。同时，这种国外子公司就地生产和经营，其经营活动独立，一般也不需与其他子公司有来往，公司内部很少需要协调，不会发生联属企业之间相互挤占市场的矛盾，因而所需要处理的关系较为简单。

2、产品开发

产品开发型的商品出口按“新产品——现在需求——产品出口”的模式而发展，将开发的新产品或对现有产品进行大幅度改进之后出口到国外，满足那里与国内同样的需要。这种出口战略的实施途径大致有三条：一是由箱 到箱 的转移；二是由 到 的转移；三是由 到 到 的转移。采用第三种途径的居多。这是因为，新产品的开发或现有产品的重大改进是高技术密集的工作，需要大量科学家和工程师以及高级技术人员的劳动，并且需随时吸收市场信息反馈以反复改进产品设计和生产工艺。这就要求生产地接近市场。如果走第一条路，则难以使高技术密集工作与市场信息反馈紧密结合在一起。因而企业通常将新产品或经重大改进的产品先投放国内市场，在国内完成由 到 的转移（即变成现产品），再完成由 到 的转移，将产品出口到国外。而最稳妥可靠的是走 — — 之路。在国内将新产品完成 — 转移之后，再出口到国外。这时，由于箱 （现有产品——现在需求）和箱 （新产品——现在需求）都满足同样需求，原有产品出口（ — ）建立的市场体系将可资利用，且同时可为开发新产品或改善产品提供信息。因此，箱 的战略实施得越好，当地市场越充实，越能与上述情况相吻合。

产品开发型的向国外发展企业按“新产品——现在需求——向国外发展企业”（箱 的模式展开，以更好地满足当地需要。如果当地需要越复杂多变，或东道国新产品生产体系与国内现有生产体系的共同特点及联系越少，则需要当地设厂制造。

3、市场开发

市场开发型的商品出口按“现有产品——新需求——产品出口”的模式展开，将国内的现有产品出口国外，以满足与国内不大相同的当地需求。这种模式的展开途径主要有 — 和 — — 两种，后一种途径运用较多。

由于市场开发是用老产品开发国外的新市场，就面临着与国内需求状况不同的问题。国内市场的技术信息与专门技术对国外不适用，因而在出口中不可能将国内行之有效的那一套市场体系照搬到国外，有时还不得不另建新的当地市场体系。即是说，需求发生变化，出现不同的顾客层，销售重点、广告重点也都不同，而且销售渠道也发生变化，如何运用各种市场工具也将发生变化。故此，一般不宜直接进行——的转移，而更多地进行——的转移。这时，虽然现产品原出口（ ）所建立的当地市场体系在 中利用效果不大，但在利用现有生产和技术方面却能取得很好的效果。

为了更好地迎合国外市场需要，即可再在目标市场设厂生产。由于生产的产品是国内已生产的产品，因而可充分搬用在本国的生产体系，发挥生产和技术方面的结合效果。

4、多种经营

多种经营是企业开发有发展潜力的产品，丰富产品组合结构，发展系列产品。多种经营类型的商品出口按“新产品——新需求——产品出口”的模式展开。这种战略一般为实力相对雄厚、产品种类较多的企业所采用。企业将其系列产品中出现的能满足国外发展条件的产品出口到目标市场，以充分利用企业现有生产能力和技术，取得最大经济效益，同时，也扩大对海外市场的占领。

多种经营型的国外企业发展模式(12)一般建立在在国内已有的生产体系（ ）的基础之上，将系列产品中适合在目标国家生产的那些产品或将生产阶段中适合目标国家生产的阶段转移到国外，以取得规模经济、专业分工与协作、区位优势、市场占领等多重经济效益或目标。

第二节 资源——生产型成长战略

资源——生产型成长战略是以企业生产力主线、以获取海外优势资源为目标的跨国发展战略。这种战略多为企业资源相对贫乏国家的企业所采用。发展到一定阶段的跨国公司也采用此种战略。

一、资源——生产型成长战略模型

资源对于企业来讲与市场一样重要，现代化的大生产所需要的资源种类多、数量大。往往超出个别国家所能供给的程度。且随着新产品的开发和新的工业门类的产生，又进一步形成了对新资源的需求。在这种情况下，是否拥有稳定可靠而又低廉的资源来源成为许多企业得以发展的重要条件。因此，资源——生产型成长战略就为许多跨国公司所使用。

资源——生产型成长战略依据企业资源与生产的组合状况不同而主要有四类：

（1）资源扩充（现有生产——现用资源）。这是企业在进行现有生产中。进一步扩大现生产所需要的资源来源，以提高产量与规模经济效益。一般运用这样几种方法，一是尽量使原资源供应商提高资源供给量；二是通过投资建立资源生产或供应基地；三是运用某些手段或策略从竞争者处拉一部分资源（如人才、技术）；四是争取潜在的资源供给人。

（2）资源开发（现有生产——新资源）。这是企业开发利用新的资源来满足现有生产的需要。这类资源主要是替代型资源。

（3）生产开发（新生产——现用资源）。这是企业利用现用资源进行生产体系的改进或变更。如进行新产品或重大改进产品的生产，进行工艺与技术革新等。

（4）多种经营（新生产——新资源）。这是企业利用新资源来扩充产品体系与生产体系。

在经济国际化的世界环境中，当国内企业以上四种战略实施范围超越了本国疆界时，就进入了跨国经营领域。而许多业已成长起来的跨国公司也实施这些战略。根据典型的跨国经营发展程序，企业迈向跨国经营的第一步是资源进口；第二步是向海外进行直接投资，发展海外企业。如果以这一程序为纵线。以资源——生产战略关系为剖断面，则可画出跨国公司资源——市场战略箱图（见图 15—2）。

图 15—2 跨国公司资源——生产型成长战略箱图

二、资源——主产型成长战略的四种类型

1、资源扩充

资源扩充型的资源进口是资源进口的基本方式，它按“现有生产——现用资源——资源进口”的模式而发展（见图 15—2 中 — ），将满足现有生产的资源来源方式由国内来源转向（或部分转向）国外来源，这类资源主要是原料。

资源扩充型的资源进口与国内阶段有两个共同项目，即“现有生产”和“现用资源”。在这种情况下，国内现有生产体系可维持不变，使原有生产和技术发挥最大限度的作用。同时，资源来源的改变或分散化则有利于降低

资源来源成本、提高资源质量、降低资源来源的不确定性。因此，这种战略在以下几种情况下特别有效：（1）国内资源由于开发利用而逐渐枯竭；（2）国内资源品位低、成本高；（3）国内资源来源受少数企业垄断，本企业在资源购入中处于仰仗他人、受人掣肘的地位；（4）本企业准备将现有生产逐渐移出本国，先尝试使用目标国家资源，以便为日后的海外生产铺路。

使用资源扩充型的资源进口战略，必需考虑资源进口的经济性和企业的采购能力等制约因素。影响资源进口的经济性的因素有资源的损重程度（即有效成份占资源重量的比例）、运输的安全性以及保质期限。损重性高的资源具有长途运输不经济性，而腐蚀性、有毒性资源不宜长途运输，或者要启用特殊装备设施，都会提高运输成本或进口总成本，而有些资源易腐烂，不宜长途运输或长期保存。由于进口资源存在着资源产地与本企业生产基地相距遥远的问题，如果本企业采购能力差，缺乏必要的技术信息、专门技术与人力，则也很难保证按时、按质、按量地取得进口资源，结果是反而扩大了资源来源的不确定性。

在扩充型的资源进口达到一定程度之后，企业就可以开始实施由资源进口到海外企业的战略转移。从广义上来讲，这种转移又分成深浅程度不同的两步。第一步是在海外设置资源生产企业，从事资源生产，并将所产资源返回国内企业使用。第二步是在第一步的基础上再将产品生产基地也转移到东道国，形成了整个生产体系的大转移。后一步将在一体化战略中予以详述。第一步战略的优点在于可将资源来源置于本企业的控制之下，从而消除了资源进口中的种种不确定性。同时，由于海外分支企业专事资源开发与生产，就可以就地进行粗加工（如原料粗炼），再将经过粗加工的资源返回本国，从而降低原料进口成本。

由——的战略转移也是有条件的，它所涉及的内容要比产品——市场型战略复杂，这是由于资源开发有其特殊性。首先，虽然资源开采活动的技术要求通常并不十分高，但需投入的资金量却大，这不仅是因为这些行业多是资本密集型行业，需要大量的投资、机械与人力，如矿业投资项目从勘探、挖井到开采需要多年才能投产，而且因它们往往地处偏僻地带（沙漠、山地、林区等），要开发，必须配上其他一系列基础设施。这非中小企业的力量所能承受。其次，这种跨国经营活动与企业的国内生产存在相互依存、相互衔接。相互协作的关系，这需要企业能很好地协调国内企业生产与海外企业资源供给的关系。再次，如果所需资源对东道国具有战略意义，那么，开采和生产活动就关系到东道国国家主权或民族感情，需要谨慎处理与东道国政府或有关利益群体的关系。

2、资源开发

资源开发型的资源进口按“现有生产——新资源——资源进口”（图 15—2 箱）格局进行，从国外进口新资源，满足国内现有生产发展的需要，展开的途径有——和——等几种，其中以——居多。这类新资源主要包括替代资源和深度利用资源两种。替代资源是与现使用资源具有相同或相近功效的资源。如以煤代油，深度利用资源则是与现使用资源同类但限于品位、质量等方面的原因而过去未加以利用的资源。现在加以深利用的原因主要有三个方面：一是由于资源短缺而不得不利用过去不值得利用的资源；二是由于资源提炼技术的改进而使过去难以有效提炼的成份提炼出来，可供本企业使用；三是本企业进行了某项工艺和技术革新，能利用过去

无法利用或无法经济利用的资源。

在所涉及的新资源是替代型资源或需本企业进行工艺与技术革新之后方可利用的深度利用资源的情况下，如果直接完成由 至 的转移，则包含了很大的不确定性因素：首先，这些资源是否能为本企业所使用？如果没有经过认真细致的技术检验和试用就贸然进口，就难免碰到资源指标与设备和生产技术要求不符的问题，造成浪费与企业停工待料。特别是生产工艺与设备专业性越强，越精确复杂，就越易碰到这类问题。其次，企业的海外采购力量是否能胜任海外新资源的选购与进口工作？如不能而贸然为之，则会使企业生产陷入困难境地。

相反，走 —— 之路则较走 —— 之路更为稳妥。企业首先进口现在使用的资源，则对东道国的资源特性有了一个较为深入的认识，特别是通过在现有生产中的使用也摸出了一套经验，同时，为进口海外现用资源而在来源国建立的采购体系和进口力量则可以加以充分利用。

如果企业将在很长时间内依靠进口的新资源来进行经营与发展，在新资源进口达到一定程度以后，企业即可在目标国设立企业，从事这类资源的开采和提炼工作，再将经过提炼的资源返回本国的企业，完成 —— 的战略转移。这类海外资源开采型的企业与资源扩充战略中的海外企业具有很大的相似性，因而企业可采取相似的战略行动与方针。

3、生产开发

生产开发型资源进口按“新生产——现用资源——资源进口”的模式展开（见图 15—2 中的 ），从国外组织现用资源来源，用于企业新的生产活动。企业新的生产活动大致包括：（1）开发新产品的生产；（2）重大改进型或创新型产品的生产；（3）利用有利于提高产品性能和质量的新设备、新技术而进行的现有产品生产。这些生产活动不仅是生产规模的扩大，而且是生产集约化程度与质量的提高。

生产开发型资源进口的实现途径主要有 —— 、 —— 以及 —— 几种。第一条途径是先用国内现用资源完成向生产活动的过渡，而后再开始从国外进口资源。第二条途径是企业原已从国外进口资源，在用国内现用资源进行新生产后，再利用原进口渠道从国外组织资源来源。第三条途径是直接利用原进口渠道进口资源，用于企业现有生产向新生产的转移。从实践来看，第二途径和第三途径更为稳妥，因为此时可凭借企业原有的资源进口体系，并可避免直接将国外原料用于原生产向新生产转移可能碰到的技术与供应方面的不确定性。

在生产开发型资源进口的基础上，企业可以在目标国设立资源开采型企业，完成由 ——(11)的转移。这种企业的特征与资源扩充型海外企业特征基本一致，在此不多述。

4、多种经营

多种经营类生产——资源成长型战略适合于产品种类多、资源需求量大类多的大型企业所采用。在第一阶段，企业从国外进口本企业所需要的某些资源，用于国内生产。其展开途径大致有这几条：（1）从国外进口新资源，用于企业新生产（ —— ）；（2）先从国外进口现用资源，再从国外进口新资源（ —— ）；（3）先从国外进口用于生产开发的资源，再进口用于新生产的新资源（ —— ）；（4）先从国外进口现生产所需的现用资源，以扩充资源来源，再进口用于新生产的资源，以实现企业多种经营（ —— ）。

— —)。从实践来看，第四条途径更为稳妥，特别是原资源进口体系可加以利用。

在多种经营类资源进口中，不论通过何种途径，都需要充分注意两点，一是要建立一套行之有效的资源进口体系；二是要搞好各种资源进口之间以及资源进口与生产之间的相互协调。就一般情况而言，多种经营中的资源进口比其他类型资源进口所涉及的资源种类多，且有一些新资源，企业过去使用较少或没有使用过，因而要有足够的采购力量、技术力量和进口管理人员负责按质、按量、低成本、高效率地进口有关资源。资源种类多了，进口量大了，协调各项资源进口的重要性也就更为突出了。

由多种经营型的资源进口到海外企业（(12)）的转移是生产——资源型成长战略的高级形式。这时，公司可能同时在几个国家拥有企业，进行不同资源的开采与提炼活动，再将已加工的资源返回本国企业，用于多种产品的生产。与前一阶段的资源进口相似，协调好各海外企业之间的活动成为企业成功实施成长战略的关键。

第三节 一体化成长战略

一体化亦称为整合或联合，是企业有目的地将相互联系密切的经营活动纳入企业体系中，以加以全盘控制和调配。根据一体化内容的不同，一体化分为垂直一体化和水平一体化两类。垂直一体化是将处于不同生产和分配阶段的企业置于同一所有权控制之下。其中又分两种情形：（1）前向一体化，即向下游发展，将原买者市场上的一些活动囊括进来；（2）后向一体化，即向上游发展，将原卖者市场上的一些活动囊括进来。水平一体化是将生产相似产品的企业置于同一所有权控制之下。

一体化成长战略是跨国公司重要成长战略这一，为许多大型跨国公司所采用。美国成立于1882年8月的埃克森公司（Exxon—Corp.）初期是一家资本不大的炼油厂，它不断吞并其他石油公司逐步得到发展，活动地区先由美国的西海岸扩展到东海岸，第一次世界后又开始向发展中国家的产油国扩展，先是拉丁美洲，继而伸向中东、北非和其他国家，并在发达国家设立了许多炼油厂，把从发展中国家和加拿大、澳大利亚等发达国家取得的大量原油运向这些炼油厂提炼，就地销售，完成了石油的勘探、生产、提炼和销售四个阶段的垂直一体化，成为世界上最大的跨国公司之一。瑞士成立于1867年的雀巢食品公司（Nestle）初创时规模并不大，但很早就进入了国际销售市场，1920年开始在国外进行生产活动，经营机构遍布世界五大洲，水平型囊括了乳制品、巧克力、浓缩饮料、雀巢咖啡等系列产品的生产经营活动，成为世界上食品业最大的跨国公司之一。

一、垂直一体化成长战略

1、垂直一体化的战略效益

美国哈佛商学院教授迈克尔·波特（Michael E. Porter）认为，垂直一体化会给企业带来许多战略效益。其中主要有以下几个方面：

（1）经济效益。垂直一体化的经济效益是在达到经济规模基础上，通过联合生产、销售、购货、会计等活动而获得的经济实惠或成本节约：通过联合作业，可减少生产工艺的步骤、减少装卸费用、运输成本以及生产能力的闲置；在一体化情况下，编制进度、协调作业以及应急等方面所需要的成本会降低；一体化作业会减少对某些市场信息的收集，降低获得信息的总成本；厂商能潜在节省市场交易环节中所需的那些销售、定价、洽谈等业务费用；在上游或下游是兄弟单位的情况下，一体化就能为它们之间的业务往来开发更有效率、更专门化的交易手法，这些手法包括专用的、专门化的后勤系统、特别的包装方法、独特的记帐和管理措施以及其他互相作用的潜在的成本节约方式。

（2）开发技术。通过前向一体化，企业以利用原有技术基础对下游技术进行有效开发，扩大技术资产的效益，并反过来更好地改进或开发企业原有基础业务技术。另一方面，通过后向一体化，企业则能够利用原有技术基础有效地开发上游技术，并同时改进企业原有基础业务技术，这些对保证基础营业的成功都至关重要。例如，许多计算机主机和微机厂商在半导体设计以

及生产方面推行后向一体化，以便对这些基础技术有更好的了解，而许多领域的零部件制造商则在各个系统内推行前向一体化，从而对如何使用零部件的方法有更深入的了解。

（3）确保供应和需求。在各经营环节紧密相联的情况下，垂直一体化可确保企业在供应短缺时期能获得一些必需的供应物品，或在总需求低落时期使其产品会有销路。需要说明的是，这种对供应和需求的保证是有条件的，第一，下游单位对上游单位的需求最终受制于下游单位产品的市场需求量，如果下游单位产品市场萎缩，则会对上游单位需求也相应减少，因而一体化只能降低企业受其供应商任意宰割的不确定性，而不能在实际意义上确保需求。第二，一体化虽能降低供应的不确定性，并防止企业受到价格波动的影响，但内部转移价格还是会在某种程度受到市场价格波动的干扰。否则，就会过份地掩盖上下游单位的实际经营绩效，挫伤定价过低单位的积极性，滋长受益于低价供应单位的依赖思想和松散情绪。

（4）抵销讨价还价能力及投入成本失真。如果与本企业打交道的是具有较高讨价还价实力或垄断竞争地位的厂家，实行供求一体化则可使本企业免于受制于人，免除遭到盘剥的可能性。在这种情况下，即使企业从一体化中节省不了多少钱，实行一体化也是值得的，更何况一体化不仅可能降低供应成本（通过后向一体化）或提高实际价格（通过前向一体化），而且由于过去常常用来对付强大的供应商或客户的那些毫无价值的做法可以消除，本企业就能进行更为有效的经营。同时，由于一体化使原来外流的利润内部化，企业就可以摸清真实成本，调整最终产品价格，以最大限度地扩大在一体化中两个实体的总利润。

（5）提高产品差别化的能力。前向一体化往往能够使企业成功地实行产品差别化，因为此时企业能够控制更多的生产工艺要素或产品销售途径。在后向一体化中，由于对主要投入品的生产可加以控制，企业也就真正有可能更好的对产品实行差别化。

（6）提高进入障碍和流动性障碍。如果垂直一体化获得了其中任何一种效益，它就能提高流动性障碍，使本企业拥有较高的价格、较低的成本、较低的风险等压倒非一体化企业的竞争优势。这时，非一体化企业必须实行一体化，否则就面临劣势，同时，新进入者也必须作为一家一体化企业进入，否则就同样处于不利地位。如果一体化存在重大的规模经济或资本需求的障碍，则强制实行一体的压力将会提高行业内的流动性障碍。

（7）防止被排斥。实行一体化将某些供应商或客户纳于了一个企业的体系，会断绝该企业竞争者的供应来源或销路。这时，非一体化企业就不得不去争夺剩余的供应商或客户，有时这些剩余供应商或客户又比不上被一体化企业所夺得的供应商或客户。因此，实行了一体化就可防止出现本企业在接近供应商或客户时被排斥的劣势。

2、垂直一体化成长战略决策

垂直一体化成长战略使企业在获得以上某些效益的同时得到成长，要实现效益与成长的双重目的，企业垂直一体化成长战略决策需考虑以下要项：

（1）战略成本

垂直一体化的战略成本主要包括进入费用、灵活性、平衡性、经营一体化的能力以及应用组织内部的刺激措施对付市场刺激措施等方面所需要的成本。

首先，垂直一体化是企业进入邻近行业，虽然这种进入通常比进入完全隔行领域要容易一些，但也需克服诸如规模经济和资本需求一类的流动性障碍，需支付一笔垂直一体化的费用。同时还必须进行一定的资本投资。即使一体化存在着巨大效益，但当企业打算在零售或分销之类的低收益行业内实行一体化时，这些效益也可能不足以把实行一体化所得收益提高到企业克服障碍的程度。

其次，垂直一体化会增加企业的固定成本比例，这是由于如果企业从外部取得投入物，则该投入物的所有成本是变动的，如果投入物由内部生产，则企业必须承担生产中所涉及的任何固定成本，这时一体化的企业也就必须承担因商业周期、竞争或市场发展等因素所引起整个垂直链的波动所带来的利润涨落风险。另一方面，垂直一体化以后，企业就不可能象原来那样灵活地改换合伙人，如果其中一内部机构提供的产品或服务成本高、质量低或者不合适，或者机构内部的客户或销售分配渠道正在失去其市场地位，兄弟单位就只能坐受牵连。

再次，垂直一体化后，企业内上下游单位的生产经营能力必须维持平衡，否则，垂直链中的某阶段生产能力过剩时就必须要在公开市场上出售过剩产品，或者某阶段需求过剩时必须要在外部市场上寻求供应渠道，这两种情况都有可能迫使企业与竞争对手打交道，如果竞争对手担心处于次要地位或不愿使本企业的地位提高时则会不愿意与本企业进行交易，这就有可能使本企业牺牲市场地位或蒙受损失。另一方面，由于垂直一体化后上下游单位的关系由外部竞争变成了内部兄弟关系，外部竞争的刺激力也就为内部供求所取代，如果此时企业没有足够的能力或强有力的措施来刺激内部各单位的经营积极性，则无疑会降低各单位的经营效率。此外，垂直一体化链上的各单位之间虽然具有某种垂直联系，但有时在结构上、技术上乃至管理上却可能并不相同，一个能把垂直链的某一部分管理得很好的管理部门却不一定能够有效管理好其他部分。如果忽视这种差异，在组织结构、控制方法、刺激措施、资本预算方针以及来自基本经营单位的其他各种管理技术都不加区别地运用于上下游各单位，则会使企业管理效能降低。因此，成功的垂直一体化需要企业有良好的统筹协调又照顾特殊性的管理能力，实现这一点的重要前提条件是必须充实管理队伍、增加管理设施、丰富管理方法和手段，这些都会形成企业一体化的战略成本。

此外，垂直一体化后，资产专门化程度提高了，各单位战略上的相互关系建立了并形成了感情联系，这些也就提高了企业一旦放弃某项经营时的总的退出障碍，在一般情况下，专门化资产改作他用要么不适宜，要么降低使用价值，而对外处理则会使价值大打折扣。垂直链上某一单位退出经营势必对上下游单位产生不利影响，而关闭某一部门或裁员会使其他单位员工感到不安，财务发生混乱或者效率降低。

（2）成长途径

选择何种成长途径对企业成功实施跨国垂直一体化成长战略至关重要，其中主要涉及两个方面的问题，一是通过内部投资还是外部兼并来实现一体化；二是完全一体化还是渐向一体化。

与其他直接投资方式选择一样，内部成长方式和外部成氏方式各有利弊。有关这些一般利弊得失的权衡不是本部分的主要内容，在此主要考察垂直一体化中所涉得及的特殊利弊问题。

在垂直一体化成长中，即使不考虑投资来源限制，也需要考虑以下两方面的问题：

第一，一体化项目规模。合适的一体化项目规模具有三个基本特征。一是项目本身具有经济规模；二是该项目与企业原基本经营规模相匹配；三是一体化后企业应具有整体经济规模或效益。三者的有机统一并非易事，需经过反复权衡来确定。在很多情况下，项目本身的经济规模会大于或小于企业基本经营规模需求，因而从基本经营单位来看，一体化项目要么规模大了，要么规模小了，这其间的缺口就必须通过外部市场来解决——从外部组织缺口需求来源或对外出售剩余产品。虽然这种缺口的存在并不一定有害，但却需要企业一体化决策时就作出安排并在日后经营中予以专门解决。有时，与基本经营需求相匹配的一体化项目又不能保证一体化后企业达到整体经济规模的要求，又需要企业进行一体化的同时对整个经营体系作调整。

第二，管理与经营技能。如前所述，新的经营单位所需要的管理与经营技能与原基本经营单位并不完全相同，有时差距甚远，企业是否拥有或是否能获得对新单位进行经营与管理的技能就关系到一体化成长的目的能否圆满实现。可见，在新单位与基本经营单位管理与经营特点相近的情况下，投资开发新经营单位相对容易。如果两者的经营管理特点差距大，则投资开发新经营单位的难度加大。

渐向一体化是部分的前向一体化或部分的后向一体化，一体化后所需要的其余的产品或服务从外部市场购得。与完全一体化相比，渐向一体化有两大优点：

第一，固定成本提高的幅度低于完全一体化。这是由于缺口部分的产品或服务所需要的固定成本由外部单位在承担。同时，渐向度（即内部供应的产品或服务的比例）能够加以调整，以便反映市场上的风险程度。换言之，本企业能利用外部供应商去承担波动的风险，同时利用内部供应商来稳定企业生产率。

第二，加强了本企业在市场上的竞争地位而又减少完全一体化的威胁。在通常情况下，渐向度较高的企业由市场解决的缺口产品或服务规模相对较小，这就减少了外部供应商讨价还价的可能。反过来，本企业因此时能详细了解邻近行业的经营成本并获得某些应急物资来源而拥了讨价还价的优势。

渐向一体化的优点使企业在实施一体化战略中具有更大的灵活性，尤其适合于规模有限的企业所使用。这是由于如果企业规模不大，不足以使其内部经营达到高效率，就必须从渐向一体化所产生的净效益中减除那些由于小规模所带来的劣势。当然，渐向一体化所获得的其他效益也会比完全一体化有所减少。在某些情况下，减少的比例会超过渐向的数额。因而企业是否选择渐向一体化还取决于从效益、成本、投资需求等方面对渐向一体化与完全一体化进行比较分析。就总体而言，渐向一体化与完全一体化之间的选择将随着行业的不同而不同，而在同一行业内则因企业而异。

值得补充说明的是，在垂直一体化成长中的某些阶段，还可借用准一体化的形式。准一体化是在一些具有垂直关联关系的企业之间建立起来的一种关系，其地位介于长期合同制与完全所有制之间，其方式有这样几种：小额股票投资；贷款或贷款担保；预付信贷；专营交易协定；专业化后勤设施；联合进行研究与开发。准一体化可获得垂直一体化的一些效益，并减少完全一体化中可能存在的种种费用，并使企业不必受到邻近行业整体

供求关系的制约，也不必去经营那些邻近阶段的业务。

二、水平一体化成长战略

1、水平一体化的战略效益

从世界范围来看，水平一体化的跨国公司在跨国公司总量中占大多数，这表明了水平一体化具有许多战略效益，以下几方面尤为突出：

（1）利用区位优势与分工效益。水平一体化广泛存在于制造业，制造业的突出特点之一是高度专业化生产与协作。当这种分工与协作在一国之内展开时，企业可以主要获得社会化生产的分工与协作所带来的效益。而当这种分工与协作在国际范围内展开时，企业不仅可获得分工与协作效益，而且可同时获得区位优势效益。这是由于复杂产品不同部分的生产或同一部分不同阶段、不同工序的生产对生产要素的种类和质量的要求不完全相同，而各种生产要素在世界各国的分布存在很大差异，而将恰当的生产活动布置在恰当的地点时，就可获得总成本节约。在 60—70 年代，发达国家电子行业的企业纷纷到东南亚设厂，就是为了获得这里的低劳工成本和便宜的材料与部件。

“福特护卫舰”（Ford Escort）汽车就是分别在英国、荷兰、瑞典、德国、法国、比利时、挪威、丹麦、加拿大、奥地利、美国、西班牙、意大利、瑞士、日本等十多个国家制造部件再在英国的黑尔伍德（Halewood）和德国的萨尔路易斯（Saarlouis）进行组装的。。同时，这种水平一体化在管理得当的情况下也有利于提高产品质量。

（2）追随市场需要。许多产品特别是一些消费品在不同国家存在不同技术标准、不同口味或消费偏好的问题。满足这不同的需要通常有两种选择。一是在母公司或某生产基地集中分类生产，再分别供应不同的市场；二是在市场所在地进行定向生产，就地供应。在一般情况下，第二种选择更具优势。它不仅可根据当地技术标准获得往往只有当地才能供应的某些特殊投入物，而且可迅速灵敏地根据市场信息反馈而对产品和工艺进行调整，并在款式等方面走在潮流前列。

（3）充分开发技术的产出效益。水平一体化往往能使在非一体化条件下某些不能发挥的技术产出效益得以发挥。在不实行一体化的条件下，企业的某些投入物从外部取得，某些产出物也可能供应外部市场，企业只从事基本生产。而在制造业一类的行业中，与基本生产相关的投入产出物的生产往往在技术上十分相近。这样，企业投入有限的研究与开发资金，就可将基本生产技术进行扩展，进入相关技术领域，为企业将相关领域生产囊括进来提供了前提。如果实行了这种囊括，从总体上看包括基本技术在内的技术的产出效益就超比例提高了。有时，基本生产领域的技术与相关生产领域的技术基本相同，当局限于一国之内时，限于市场或其他投入物供应等方面的原因，只能进行少数产品的生产，而在国外可能存在利用该技术生产出的其他产品的市场或者存在生产其他产品所需的资源。这样，实行跨国一体化，扩充产品线，就为企业带来了更多的技术产出效益。

（4）节约营销成本。跨国公司的国际一体化往往标志着其产品系列多样化。当一家公司能够同时向市场供应众多相关产品时，它就可设立专事销售

本公司产品的营销机构并形成网络，不单为某种产品而只以公司名称集中作广告宣传，建立综合性的仓储设施，配备销售本公司系列产品的专班人马，这就可获得营销规模经济。反之，如果企业只在一个市场销售品种单一的产品而这种产品的销量又达不到建立专门机构和专班人马所需的最低经济规模时，则往往只能寻找外部销售机构，并且也难以承受专门性的大量广告支出，这无疑使企业在市场占领中处于非强势地位。

（5）提高进入障碍和流动性障碍。与垂直一体化相类似，如果水平一体化获得了前述任何一种效益，它也就使企业为竞争者设置了更高的进入障碍和流动性障碍。

2、水平一体化成长战略决策

水平一体化成长战略使企业获得了以上某些效益的同时得到成长。为了实现效益与成长的双重目标，企业在进行水平一体化成长战略决策时需要考虑以下两方面的关键问题：

（1）战略成本

水平一体化战略成本主要包括扩张费用、灵活性、平衡性、经营一体化的能力以及应用组织内部的刺激措施对付市场刺激措施等方面所需要的成本。

水平一体化是企业在基本生产领域或相近领域的扩张，这种扩张的技术难度相对较小，主要难处在于要克服诸如规模经济和资本需求一类的流动性障碍，需支付一笔水平一体化的费用，还需要进行一定的资本投资。无论水平一体化是为了满足专业化分工与协作深化（自我服务）的需要，还是为了满足市场对差别产品或相近产品的需要，都涉及到起点规模的问题。在前一种情况下，如果本企业的需要达不到起点规模，则为这种需要而建立的水平一体化就会有剩余能力和产品需在外部市场上找出路。在企业统筹调配能力较弱的情况下，这会增加管理上的困难并扩大市场风险。在后一种情况下，如果获得的市场规模达不到最低起点规模，则会使水平一体化面临规模不经济。

水平一体化要求企业有较强的综合调配能力。这一点在自我服务型的水平一体化中表现得尤为突出。例如，在汽车、拖拉机等一类产品的国际水平一体化中，就要求各单位在产量、规格、交货时间等方面做到紧密配合，否则，后果将十分严重。当年，欧洲福特汽车公司就曾经历过一段窘迫时期：英国工厂工人罢工以及英国由英制改公制时人们的难以适应往往使英国工厂提供的引擎等部件在时间和公差要求等方面严重影响德国工厂的生产。如果水平一体化涉及的产品范围越来越宽，逐渐向多样化演进的时候，统一调配能力就成为水平一体化成功与否的关键性影响因素。

在水平一体化过程中。随着海外业务比重的扩大，跨国公司为了在控制与灵活性之间求得协调平衡，就有可能需要改变组织结构，设置地区分部等机构进行分权管理。管理层次的增加增加了管理费用支出，并降低了整个公司体系运转的灵活性，各部分之间的沟通也较以前困难。

（2）成长途径

选择何种成长途径对企业成功实施跨国一体化成长战略至关重要。与垂直一体化相类似，水平一体化成长途径的选择也需要解决两个方面的关键问题，一是通过内部投资还是外部兼并来实现一体化；二是一体化范围的宽度。

与垂直一体化相比较，水平一体化的内部成长还是外部成长方面的选择

的灵活性要高一些。这是因为尽管水平一体化也涉及到项目规模问题，但在许多情况下——特别是在非自我服务型的水平一体化的情况下，项目规模的选择余地大得多。当然，如果选择外部兼并式成长，也涉及到是否有合适的企业可供兼并的问题，兼并中常碰到的难题是被兼并企业的规模往往不一定完全合乎本企业的初衷，其行业也不一定与本企业的要求完全吻合。

水平一体化所涉足的领域可能与本企业目前的基本业务十分接近，也有可能相距较远。如果是前者，则对一体化项目的管理和一体化后整个公司体系的管理相对容易。反之，如果一体化项目与企业现有业务相距较远，则日后一体化项目和公司整体的管理难度要大得多。如果企业的技术与管理实力有限，这时企业在市场上面临的竞争压力就很大。因此，在某些情况下，采取由近及远的一体化可以获得稳打稳扎、步步为营、降低风险的效果。

第四节 战略优势

企业的战略优势支撑着企业的跨国成长战略与竞争战略。拥有特殊的战略优势就能补偿跨国经营中的额外耗费与额外困难，使企业凌驾于竞争对之上。识别自身的战略优势是企业制定正确的跨国成长战略的前提，强化这些优势是顺利实施相应跨国成长战略的保证。战略优势来源因国别、行业和企业而异，大致有以下八种：

一、领先产品

领先产品是在周期阶段上先于同类产品的产品或独一无二的全新产品。这类产品由于具有人无我有、人有我新的特点，竞争少，能给企业带来超额垄断利润。许多企业正是通过不断向国内外市场推出新产品，并使现有产品多样化来设置进入障碍的。例如，美国的国际商用机器公司（IBM）、荷兰的飞利浦公司（Philips）和日本的松下电器产业公司就是如此。

不断推出领先产品的企业常将大量的资金用于研究与开发，技术人员占职工的比例很高，其产品是典型地为满足预见到的国内外市场需要而设计的。这些企业致力于创新并不是一个纯机会问题，而是对各种经济原因的反应。例如，美国曾是劳工成本相对高昂的国家，企业就将重心放在节省劳工的发明上，而日本和欧洲大陆过去劳工相对充裕，就曾将主要精力放在发明那些节省材料和资本的工艺和产品上。这种情形随时间的推进而变化。日本和欧洲企业在劳工成本大量上升的情况下也将重心逐渐放在节省劳工的技术发明上，而美国企业面对高昂的材料和能源成本而作出的反应是发展保存非人工生产要素的新生产工序和产品。

二 差别产品

从销售的角度看，企业的产品不仅仅是售出物本身，它是以售出物为核心而包含有其他要项的组合。这些组合要项统称为产品的特性，主要有四种：

（1）物的产品，或称物质产品，是进入市场的基础物。对钢铁公司来说是钢铁，对汽车公司来说是热轧钢板或其他类似物，对银行来说是供贷出的资金。

（2）期望的产品，即顾客所购产品必须具备的最低限度的特性。例如，顾客购买钢板时附于钢板的必备特性有交货时间、地点、支付条件以及其他辅助服务。

（3）扩大的产品，即顾客期望中尚未出现的要求，换言之，不经顾客需求而自动地把顾客附于产品的期望增大即为扩大产品。例如，电子计算机有时在计算上出现故障或误差，制造公司就在计算机内装进能自动排除故障、自动纠正误差的装置，这种电子计算机就将性能扩大到储存、数据处理以外，超出了买主对一般电子计算机的要求和期望，即属于扩大产品。

（4）潜在产品。为使产品吸引、拴住顾客而采取的各种措施统称为潜在产品。

所谓差别产品就是在以上四个方面与其他同类产品相比较而存在差别的产品。差别程度越大，就越能从竞争者手中夺来顾客。

差别产品的具体差别是通过生产的技术取得的，而在顾客心理上所形成的差别一部分是由于营销技能而带来的。例如，美国的可口可乐公司就通过

巨额的广告支出和高度的营销技能使其产品差别化，阻挡那些受新产品开发中的高额营销费用困扰的潜在竞争者。由于差别产品和与之相竞争的同类产品有着明显的区别，因而进行直接投资的企业对它自己的产品的价格和销售量就有一定程度的垄断权力，能够确定比较高的价格水平。

三、种族产品

种族产品是差别产品中的一种特殊情形。这类产品具有十分鲜明的民族特色，为特定种族的消费者所偏好并普遍使用。在某些情况下也会吸引该种族外的消费者。中式菜、印度药品等即属此类。

种族产品的优势正在于其民族特色，而造成这种民族特色的原因则来自特殊的工艺技术和产品效用两个方面。

(1) 特殊的工艺技术。制造种族产品的工艺技术具有民族传统性，是在一民族文化的长期演进中逐渐发展形成的。虽然其他民族的人也能学习这种工艺技术，但如果对相关的文化没有深刻的了解和认识就很难掌握全部工艺技术的精髓。例如，欧洲国家的某些人也曾学做日本式菜肴，但地道的日式菜肴只有日本人能做。这就赋予了日本企业在这方面的比较优势甚至绝对优势。

(2) 特殊的产品效用。许多种族产品都具有某些特殊的基本效用，这些效用在很多情况下不为该种族之外的人所赞同，却为本民族人所钟爱。如中药的医疗作用。同时，种族产品所具有的特殊的非基本效用能满足本民族消费者的消费习俗、口味、偏好或心理需要。

拥有种族产品生产经营优势的企业能利用这些优势在国外设厂办店，生产经营种族产品，满足以本民族在当地的移民为主体的市场需要。这种情形在发展中国家企业对发达国家的投资中占有一定比例，经营效果也比较突出。

四、规模经济

规模经济是企业经营规模的大小恰到好处，使平均成本最低（平均成本节约最大）。规模经济分为内部规模经济和外部规模经济两种。内部规模经济是由于企业所需特种生产经营要素的不可分割性或企业内部进行专门化而产生的。外部规模经济来源于企业或行业以外所产生的规模节约。例如，发达国家基础设施完善，技术先进，因而运输较便捷低廉，原材料、机器设备和零部件容易补充，易招募到专门人才，容易获得金融服务。这时，企业在获得内部经营效益的同时还可以享有利用这些外部的优越条件而得到的利益。从企业经营角度看，内部规模经济是基础，外部规模经济在许多情况下是实现内部规模经济的条件。

从规模经济产生的领域来看，规模经济包括以下几个方面：

(1) 生产规模经济。在某些行业，只有当产量达到相对大的规模时，不可分的特种设备才能达到充分负荷，专业化分工才能充分利用起来，而这样的规模超出了国别市场甚至数个国家市场的需求量。例如，现代高速炼钢厂的最低有效规模可以满足世界市场 40% 以上的需求。在这类情况下，企业通过跨国成长实行内部水平一体化或垂直一体化，能够使其系列产品分配到生产成本最低的各国家进行生产，通过合理配置生产点和各生产点之间的专业化分工与协作，降低成本的同时，也达到了最低成本的那种产量，使其竞争

对手在生产规模之大、成本之低上难望其顶背。

(2) 采购规模经济。大批量采购会提高讨价还价实力，因而当大型跨国公司为满足大规模生产而大批量采购时，就会获得采购规模经济。而当这种采购量超过了个别国家市场内竞争所需要的规模时，采购企业所获得的潜在成本优势就又会明显高于那些立足于国内的企业。例如，世界范围的电视机生产商能按较低的价格采购集成电路。当行业的采购量与那些供应原材料或元件的行业的规模相近时，获得采购规模经济的可能性更大。

(3) 后勤规模经济。后勤规模经济主要从两方面取得，一是国际性后勤系统能同时向许多国别市场进行供应，使分摊的平均固定成本得以降低；二是专门化设施的使用，会比利用非专门化设施带来大量成本节约。例如，在钢材和汽车业中，日本厂商已在使用专门化货船运输原材料和制成品方面取得了重大成本节约。

(4) 营销规模经济。与后勤规模经济相似，营销规模经济主要产生于两个方面：第一，全球性跨国公司能够把一群具有高度技能和营销经验的销售人员的固定费用分摊到许多国别市场上去。虽然每个国家市场各具特点，需要企业根据不同国家市场的特点设置特色不同的营销体系，但在某些行业内依然存在一些潜在的超过国别市场规模的营销规模经济。例如，在大型建筑和飞机或汽轮发电机行业内，销售工作高度复杂，且不能只向少数几个买主作推销，而全球性的推销则能降低平均营销成本。第二，使用专有营销技术。专有营销技术在那些产品或服务同一性高的行业所带来的规模经济尤为突出，因为在产品或服务同一性高的行业，从某个市场中所获得的知识可以不付代价地用之于其他市场，跨国公司就可以获得成本节约。例如，麦当劳汉堡包公司的“程式”或梯密克斯公司的“折磨试验”等营销竞争活动在世界范围内都起过作用。

五、学习曲线

学习曲线或称经验曲线，是来自于心理学的词汇，它说明无论是动物还是人类，随着练习次数的增多和时间推移，学习效果会有所进步，60年代末期，波士顿咨询组(Boston Consulting Group)将其引入战略决策研究，说明产品成本不是制造和销售该产品的直接和间接成本的简单累积。由于产量倍增而积累起来的经验，不但能降低劳动成本，而且能降低包括管理费用在内的全部成本。

图 15—3 是一个 85% 的学习曲线，显示了累计产量每次翻倍时，重复作业的成本就按固定比例下降一次。例如，当总产量由 10 件增加到 20 件时，单位成本就由 100 降低到 $(100 \times 85\%)$ ，而由 20 件增加到 40 件时，单位成本则降至 $72. (85 \times 85\%)$ 。此关系可用下式表示：

$$C_t = C_o \left[\frac{P_t}{P_o} \right]^{-a}$$

其中：

C_o 、 C_t —— 在时间 o 和 t 时的单位成本（剔除通货膨胀因素）

P_o 、 P_t —— 在时间 o 和 t 时的累计产量

a —— 常数（因行业而异）

图 15—3 85%学习曲线

学习曲线中作用于成本下降的因素包括以下几个方面：

(1) 学习。反复操作使人能开发特别技能，达到熟能生巧的效果。

(2) 专业化与作业再设计。即产量扩大后，可进行劳动分工，进行专业化与标准化操作。

(3) 产品与工艺改进，即产量扩大后，就有可能改进产品和工艺，以提高效率和降低成本。这些改进包括更大范围内的标准化、设计改良、改进材料利用方法、使用替代材料、产品组合合理化、改进生产技术、改变工序分布、更好地处理和库存材料、部件和产品、最终产品的分销改进等。

(4) 方法和系统的合理化。即较大的产量使企业有可能引入更先进的技术，如广泛的自动化设备、计算机等用于经营活动。

(5) 规模经济。

(6) 管理、技术、操作等方面的秘诀。

从以上分析可以看出，如果企业迅速扩展，经营业务先于其他企业并领先占领市场，就能迅速获得经营经验，也就可望获得较高的投资报酬，从而把其他潜在竞争者抛在后面，因为后者已难以获得能积累经验的市场份额了。为了使企业能迅速扩大市场，可以着手削减价格，以期在将来的大规模生产与销售中实现多中取利。由于跨国经营活动的特殊性，获取并积累全球经营经验，通过满足多个市场的生产量来获取经验都会给企业带来成本节约优势。

六、范围经济

范围经济是与规模经济、学习曲线经济相对应的第三种经济性概念，所表示的是多样化的经济。在某种产品的生产过程中，存在着几乎不花费成本就能生产出其他产品的共同经营资源或闲置的生产要素。通过利用这些资源或要素来增加相应的产品种类，就可以在不增加成本的情况下增加利润，确立竞争优势。例如，花生含有 45% 左右的油脂，生产花生饮料时这些油脂混进了饮料不仅形成很大的价值浪费，而且使饮料油味过重，并因油脂易氧化使饮料的保质期缩短。而在生产工序前期利用某种分离技术就可提炼出 35% 以上的花生油，额外增加一笔可观的收入，同时又改进了饮料的口感，加长了保质期。在这种情况下， X_1 （饮料）和 X_2 （花生油）两种产品的生产成本就可以表示为下述不等式：

$$C(X_1, X_2) > C(X_1) + C(X_2)$$

跨国公司通过在国外设立生产网点，就可以进一步扩大范围的经济性，因为它可以不花费任何成本就将一国市场的经验效果（信息、秘诀等无形资源）应用到另一国市场。例如，在英国从事产品设计，在日本开发工艺技术，在美国开发市场营销技术与技能，然后将产品的实际生产安排在新兴工业化国家的子公司，同时利用遍及各国的销售网点进行销售，这就在规模经济和学习曲线效果的基础上，又增加了范围的经济性。

随着信息化时代的到来，信息、秘诀所具有的能力和地位不断提高，范围经济性的重要性也就不断提高，以单一品种的独立型分工为标志的规模经济正向以协作为目标的连锁型分工为标志的范围经济方向发展。欧美发达国家和部分新兴工业化国家已进入了信息化的第二阶段，即信息网络化时代。

该时代的基本特征是消费高级化（多样化、个性化、产品生命周期缩短、和生产高技术化（多品种小批量生产、独创产品、非价格竞争、发送高频化）。范围的经济性已演进成联合的经济性，电子技术的低价格化和操作的简单化，加速了联合的经济性在这些国家的发展进程。

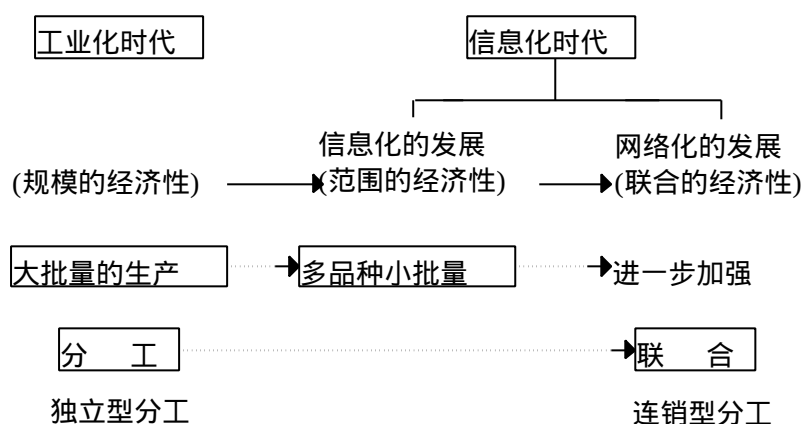


图 15—4 经济性演进

七、小规模制造

小规模制造是许多发展中国家企业所拥有的一项重要优势，这一优势可以很好地与一些小规模市场有机结合起来，这些小规模市场一般不够满足大型跨国公司维持规模经济的需要，因而也往往不被这类跨国公司看中。

小规模制造优势主要来自以下两个方面：

（1）小规模技术。小规模技术的优势主要在于：第一，能吸收更多的劳动力，使企业的劳动—资本比率大大高于大型跨国公司。这无疑更适合发展中国家的就业政策。第二，能从事小批量、多品种的生产。当一些大型跨国公司制造少数几个品种的产品，并力求通过产品标准化来降低成本的时候，小规模技术则可提供种类繁多的产品，满足各个小规模市场的需要。第三，容易转产。由于小规模技术所针对的市场小，企业在设计或选择小规模专业化生产所需要的设备时，已充分考虑了转产的可能性。事实上，由于这类设备的自动化程度低，通用性本身就大些，况且作适当改造后就可开辟新的用途。

值得一提的是，如果这类设备是来自于发展中国家，企业还容易获得和运用那些为其他一些发展中国家所看重的利用当地提供的原料和零部件代替特殊投入的优势。许多发展中国家都存在国际收支逆差问题，这些国家的政府一般采用严格控制进口的办法，鼓励国内生产一些原先需要进口的产品。由于这类产品的生产要立足于国内的原料供应状况和生产条件，而从发达国家进口的技术或机器设备又往往对原料质量要求过高，生产条件要求过严，不符合当地的现实，当地企业就着手研究开发一些能利用国内原料和零部件等投入物，在当地生产条件下能生产进口替代品的技术与设备。发展中国家在生产条件、技术水平和市场结构等方面都很接近，如果其中一国企业获得了这类技术与设备或其他专门知识，也就可以把这些技术与知识搬到其他面临同样问题的发展中国家使用。拥有这类技术与知识优势的企业不仅可以胜过一些大型跨国公司，也会由于获得了学习曲线效果而胜过东道国企业。

（2）低廉的企业管理费用。低廉的企业管理费用是许多发展中国家跨国公司能在海外进行小批量、低成本生产的重要条件之一。这一点要归结于三个方面原因。首先，这类跨国公司层次较少，管理人员所占比例相对较低，省去了一些管理层次的费用支出。其次，由于母国工资水平不高，付给海外子公司管理人员和技术人员的工资即使不太高也能吸引他们到海外工作。相形之下，发达国家由于工资水平高昂，即使是派往发展中国家子公司工作的人员也须按照国内水平开薪并另加一些津贴与奖励。否则，一般人本来就不情愿到低于本国水平的国家工作，认为有被流放的感觉，如果工资过低，则会无人前往。最后，发展中国家海外企业的办公楼房和有关设施相对简陋，节省了不少建筑费用。

八、排斥性价格

排斥性价格既可为大型跨国公司所使用，也可小型跨国公司所使用，区别只在于使用条件的不同。

大型跨国公司通常将排斥性价格与规模经济相联系使用。高额广告支出、营销支出和大规模生产成本等固定成本有时不能完全排斥其他竞争者，因为只要该行业的利润水平高到一定程度，其他竞争者进入该行业仍然会有利可图，只不过利润薄些罢了。这时，企业如果将产品价格定在保证利润最大化的水平之下，就有可能使其他竞争者的薄利变成无利，从而挡住了这些竞争者。这里的权衡机制在于比较以下两种选择：一种选择是使现行价格低于保证利润最大化的水平，以期延长企业在该行业的垄断地位；一种选择是建立高价格和高利润而冒吸引潜在竞争者的风险。通过比较，从中选择出对企业更为有利的一种。

小型跨国公司使用排斥性的条件主要在于其实际成本低，而较少在于其有条件冒杀价的风险。小型跨国公司，特别是发展中国家的小型跨国公司，采取排斥性价格的基础条件有两项，一是由小规模制造确保了低成本；二是在适合小规模制造的行业中，市场小，产品销售重点手段不在于大规模广告与促销支出，而在于密切追随顾客和灵活的服务。这无疑大大节省了广告与促销支出。

案例 电勒克司公司

世界上最大的家用电器制造商电勒克司公司 (Electrolux) 一度在真空吸尘器的营销中执牛耳。不过，并不是所有带有电勒克司名称的产品都总是为这家瑞典企业所控制。例如，在美国自 60 年代起一直到 1987 年间，“电勒克司”吸尘器都是独立生产和销售的。这家瑞典企业也制造尤利卡 (Eureka) 牌真空吸尘器。

电勒克司公司早期遵循国际扩张主要是为了通过额外销售而获得规模经济。瑞典市场过小，不足以象那些来自大国的竞争企业的母国市场那样吸收同量的固定成本。当出口不可能消化额外的销售时，电勒克司公司依然能通过建立海外生产基地而获得一定的规模经济。研究与开发支出和某些管理成本就可因此分摊到国外营业而形成的额外销售上。此外，该公司还通过强调标准化生产而进一步获得规模经济和部件的合理化。

直到 60 年代后期，电勒克司公司都将重心主要放在吸尘器上，为了实现扩张而建立了一些自己的工厂。不过，公司在整个 70 年代都主要是通过收购那些产品线与本公司不同的现成企业而获得扩张的。头等目标是在内部开发的产品线上进行扩充。公司获得了两家生产家用电器和洗衣机的瑞典企业。公司管理层认为，可以凭借其已有的海外销售网络而扩大这些企业的销售额。1973 年，公司收购了另一家海外销售和机构都广有分布的瑞典企业法西特 (Facit)。公司也收购了美国和法国的一些吸尘器生产企业；为了获得对吸尘器销售的控制，公司买下了美国和瑞典的商业清洁服务公司，电勒克司公司还买下了法国的一家厨具生产企业阿瑟·玛丁 (Arthur Martin)、瑞士的一家家用电器企业色尔玛 (Therma) 以及美国的一家烹调设备制造企业大班 (Tappan)。

除了法西特，其他的收购都是被购企业拥有能使新的母公司获得某些规模经济的补充生产线。不过，并非所有被购企业的产品都有关联，故电勒克司公司要找机会卖掉不相干的业务。例如，由于一家多样化的瑞典企业哈斯瓦纳 (Husqvarna) 有厨具生产线，公司就于 1978 年购进了这家企业。电勒克司公司能够卖掉哈斯瓦纳的摩托车生产线，但却不能使链锯厂卖个好价钱。为了顾及链锯经营，公司买了加拿大和挪威的链锯生产企业，因此一跃而成了世界最大的链锯生产商之一。在 70 年代，公司大约进行了 50 宗收购。

1980 年，公司宣布了一项与 70 年代不同的兼并：斥资 1.75 亿美元，买下了瑞典头号金属生产加工企业格兰基斯 (Granges)，这是电勒克司迄今为止的最大一宗收购。格兰基斯本身就是一家跨国公司，1979 年销售额达 12 亿美元，来自瑞典之外的销售额约占总销售额的一半。两家企业的头头们指出，此项吸收合并的主要优点在于使格兰基斯的铝、铜、塑料和其他材料并于电勒克司的电器生产。许多分析家感觉到电勒克司公司投标的时间安排是基于有迹象表明瑞典最大的联合公司贝杰投资公司 (Beijerinvest) 希望获得一家有色金属采矿公司。其他观察家认为如果电勒克司一如 70 年代一样继续进行国际水平扩张，情形会更好。

自从吸收合并了格兰基斯公司以后，电勒克司公司又重新开始收购电器企业。它买下了意大利的赞努西公司 (Zanussi)，成了欧洲头号家用电器制造商，占有该市场 23% 的份额。1986 年，它收购了白色联合产业公司 (White Consolidate Industries)，这是生产福里吉代尔 (Frigidaire)、白色威

斯汀豪斯 (White—Westing—house)、凯尔文纳托 (Kelvinator) 以及吉本逊 (Gibson) 等品牌的美国制造企业。这使得电勒克司成为世界上最大的家用电器制造商。不过, 这种盟主地位时间很短, 因为维尔普尔公司 (Whirlpool) 后来买下了荷兰大企业飞利浦公司 (Philips) 的控制股权。

与些同时, 其他生产商也在通过合并而获得成长。例如, 梅塔公司 (Maytag) 收购了魔术厨师 (Magic Chef)、海军上将 (Admiral) 和诺杰 (Norge) 一类的商标并与胡佛公司 (Hoover) 对欧洲业务进行联营。电勒克司公司总裁安德斯·斯夏普说, 通过获得家用器具企业实现的产业联合不可能有特别大的成长了, 电勒克司公司以后的收购应集中于户外产品和商用器械。人们不清楚电勒克司公司是否能继续进行如此大规模的收购, 因为它的销售额的增长比利润的增长快得多。该公司过去的嗜好是以低价买进绩效不佳的企业, 尔后大量注入资金使之得以运转。

虽然家用电器生产行业的企业过去的销售主要局限于母国之内, 电勒克司公司与其竞争者越来越变成全球电器生产商。各国厨房面积大小不等, 使型号的国际标准化复杂化, 但电勒克司公司打赌工业化国家的生活方式日趋相同。如果它们押对了, 该公司就可以利用技术突破和设计的规模经济优势。1990 年, 电勒克司公司承认在归并和简化生产线中遇到了困难。仅欧洲的冰箱就有 40 个不同商标、120 个基本设计和 1500 个品种, 且公司为了占领一些市场角落还在增加型号。同时, 维尔普尔通过在欧洲获得的企业而在当地售出的家用电器上加上了自己的名称飞利浦 / 维尔普尔 (Philips/Whirlpool)。此项计划是为了让欧洲消费者从曾接受的菲力蒲商标转向维尔普尔。

思考与讨论

电勒克司公司直接投资的原因是什么?

电勒克司公司的战略是如何随时间变化而变化的? 这些变化对其直接投资活动的影响如何?

企业主要通过兼并而不是通过建立自己的工厂来实现国际扩张的主要优点和可能遇到的问题是什么?

电勒克司公司应该接收合并格兰基斯公司吗?

家用电器未来的全球竞争态势将如何? 这种态势与电勒克司公司的战略是否一致?

第十六章 跨国公司组织结构

组织结构是为实现企业目标而确定的企业内部的权力、责任、控制与协调关系的形式，它决定于企业所选择的战略，又支撑着战略的实施。没有组织与战略的吻合，战略只是纸上谈兵。

在跨国经营中，企业面临的突出问题之一是如何对国内外经营活动进行有效的管理与协调。当企业真正成为跨国公司后，国外经营规模扩大，产品种类增多，业务的地域分布广阔，企业的管理组织就必须发展得更为完整和复杂，以求在时间和空间上解决决策所需要的三个基本职权范围，即管理职能（财务、营销、生产等）、产品（包括相关的技术）以及地理区域范围。

第一节 国内企业组织结构的演进

设计企业的组织结构涉及到三个方面：一是每个管理者的权力和责任；二是沿管理者之间沟通线路所传递的信息的种类；三是传递和处理这些信息的程序。由于任何企业在其发展壮大中都会不断纳入新的经营内容，因而动态地看，无论是各管理者的权力和责任，还是传递信息的种类以及传递和处理这些信息的程序都会发生量的变化，有时甚至有质的变化。这就需要企业及时调整或变更组织结构，以适应有效的经营管理需要。据此，可以认为，企业的组织结构是一个阶段演进序列，每一阶段都是对前一阶段结构进行调整或改进的结果，同时又为下一阶段提供经验基础。

国内企业的组织结构大致有三个不同发展阶段，依次采取三种不同类型的组织形式。

一、个人领导的组织形式

个人领导的组织形式是国内企业组织结构的第一阶段。它作为最简单的组织形式，与企业规模很小时的情形相吻合。这时，企业由一人领导，没有管理授权，领导人通常是创业人或所有者，企业的兴衰存亡取决于领导人的能力和个人特色。如果领导人管理得法，企业的业务就会迅速发展；如果领导人管理不善，企业就会发生困难，甚至很快就会消失。

有两个例子可以说明在个人领导的组织形式中，领导人的能力与水平对企业成败的重要作用。

一个是美国的通用汽车公司。该公司由马车制造商威廉·C·杜兰特于1908年9月创办。杜兰特在创办了这家公司后独揽大权，虽然为了应付政府管理企业的要求设立了董事会，但公司的一切大小业务都是他一人说了算。由于没有建立必要的管理机构，结果是公司经营混乱。1910年9月，公司资金亏空，困难重重，不得不向东部财团借款1,500万美元，杜兰特也被迫辞去公司的领导职务。

另一个是美国的福特汽车公司。该公司亨利·福特于1903年6月创办。当时的汽车是时髦玩意，许多企业老板主张生产高价汽车，每辆售价高达2,500美元。但福特独具慧眼，力排其他股东的反对意见，坚持生产广大市场适用的廉价汽车。

1908年10月，有名的“T型”汽车投产，每辆售价仅400美元。这种大众化的汽车很快就打开了国内市场，第一年产量就超过10,000辆。在短短的几年内，福特就把自己的竞争对手远远抛在后面。到1913年底，福特汽车公司的产量已达到美国汽车总产量的一半。

二、职能结构的组织形式

随着企业业务的发展和规模的不断扩大，单靠领导人个人已不能适应企业管理的需要，需要根据分工的原则，设立若干职能部门，如生产部门、营销部门、财务部门等，分别专门承担相应的职能工作，每个部门的领导直接向企业总经理报告。这就进入了国内企业组织结构的第二阶段——职能结构的组织形式。

第二阶段组织结构由职能部门和经理办公室两大部分所构成。每个职能部门专事负责企业一方面的活动，经理办公室则负责协调各职能部门的关系。同时，每个职能部门可以包含更专业化的次级单位，职能部门经理则增

加下属负责人管理本部门的活动。例如，营销部门经理管理全国范围内不同区域的销售人员。随着销售量的增加和销售人员的增多，营销经理可能增加其直接下属人员数量，从而扩大其控制范围。相反，也可能不扩大控制范围，但增加部门内的管理层次，如任命向区域经理负责的次区域经理。其他职能部门领导人也会碰到同样的问题。每一种处理办法都只是基本职能结构的放大，并不打乱业已建立的业务管理方式。

职能结构的优点之一是这种建立在职能分工基础上的权力等级提供了通过一系列协调人在各单位之间传递和进行沟通的系统。如果没有这种权力等级，企业内的信息传递与沟通是十分困难的。即使是中型企业，各单位直接沟通的渠道也相当巨大，而有了一系列协调人之后，这些沟通规范化、简单化了。例如，营销副经理就是区域营销经理们的协调人。这些协调人使沟通渠道数量降低到各单位直接沟通所需要的渠道数量之下。

职能结构的优点之二是这种权力等级增加了该系统的抗震能力。由于将整个组织系统的复杂任务分解成简单的部分，每部分由独立的次级单位管理，因而某些失调会内部消化，不致影响全局。

相应地，职能结构也存在着如下缺点：

首先，该结构给相互独立的专业部门间的沟通联系带来一定障碍。例如，同一部门次级单位之间的沟通就比不同部门之间的沟通要容易。每个部门都建立了自己的程序系统，用以调度其领坊活动。该程序系统提高了部门内沟通的效率，但降低了与拥有不同程序系统的其他部门沟通的效率。因此，设计部门边界时，必须充分考虑跨部门的沟通，尽量降低沟通的困难。

其次，权力等级结构降低了沟通的及时性。因为此时的沟通必须通过每一层次的协调人来传达，但每个协调人会拖延和扭曲所传达的信息。在规模系统中，次级单位之间的组织“距离”很大，以致一个单位的信息通过协调人而传达到另一个单位时可能完全走了样。下面的例子可说明这一点。在第一次世界大战中，英国军队战地电话失灵，只有通过战壕传递口信，结果是前线发出的口信“送来增援，我们准备前进”（Send reinforcements : we are going to advance）传递到总部时变成了“送来钱，我们准备进舞厅”（Send three—and——fourpence ; we are going to dance）。

再次，权力等级中会出现应变反应不正确的问题。变化直接冲击有关单位，这些单位就可能采取对本单位来讲是正确的但并不符合整个系统最佳利益的反应行动。等级层次越多，这样的问题越大。为了减少这些次佳行动，就需要尽量减少权力层次。这意味着要扩大每一层次协调人的控制范围，而控制范围扩大往往使协调人穷于应付，难有精力考虑部门的长远发展，甚至带来控制失调的问题。

可见，职能结构的组织形式适用于产品相对单一、科技条件和市场状况比较稳定的企业，如钢铁企业。这类企业通常通过垂直联合获取新的资源，而获取新资源并不打乱已建立的职能部门。同时，这类企业受科技发展变化的影响较小，产品销售市场相对稳定，使用职能结构组织形式不易发生管理上的困难。

三、分部结构的组织形式

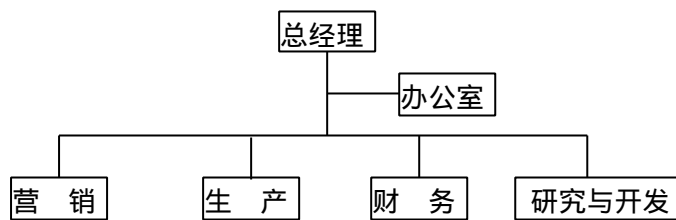


图 16—1 职能结构组织当企业增加新产品线或进入新市场时，原有职能结构中职能部门系统的平衡会被打乱，使组织的控制能力和管理效率降低。其主要原因有二。首先，原有生产和营销部门主管人员，只熟悉原先的产品和市场，对新产品和新市场并不太熟悉，并且当产品线增多和市场扩展时，他们也往往就熟避生，并不重视新产品和新市场的发展。其次，要在原有职能结构中纳入新产品线和新市场的业务活动，就必须使各职能部门相应扩大，协调和沟通渠道就会成倍增加，因为适用于原产品的联系程序通常不适用于新产品线。

为了适应企业增加新产品或进入新市场的要求，需要建立一种新的组织结构，以合并某些沟通与协调联系。合并的方法包括两个方面，一是将相互作用密切的单位组合成子系统；二是减少各子系统之间的联系数量。这就使国内企业组织结构进入了第三个发展阶段——分部结构的组织形式。

分部结构组织形式的特点是按主要产品或市场设立经营分部，各个经营分部是企业内独立核算单位，各由一名分部经理领导，他们拥有较大的自主权，承担职能结构中总经理的大部分工作，不必过多地受到其他子系统的牵制。总经理的职责则在于制订和监督企业总的经营策略的执行，并协调各个分部之间的平衡发展。只要各个系统之间的联系弱于子系统内部各单位的联系，分部结构（合并沟通和联系）就能提高子系统内部的效率。

分部结构与职能结构的区别主要表现在以下五个方面：在分部结构中，除了财务部门仍由企业总部管理外，每个分部都设有自己的职能部门，其权力结构与职能结构组织形式相似。每个分部都是一个利润中心，其经营绩效可予以独立评定。总经理主要制订企业战略并负责实施，协调各分部之间的平衡，从日常职能管理中超脱出来。在分部结构中，各分部活动界限的划分以产品差异或市场为基础，而不象职能结构中那样，以职能差异为基础。分部结构设有某些“幕僚”群体，负责沟通信息，监控各分部之间的联系，提供建议，而下参与日常经营管理。

在分部结构中，企业总部机关与各分部子系统的联系表现在三个方面：

（1）控制。这是最重要的联系，用以监控各个分部的业务，在目标没实现时，布置需要采取的行动。对各分部的控制也通过资金分配来实现。根据企业的总体战略，可扩大或缩小某一分部的资金供应量。这样，开拓新业务。减少或剔除旧业务就对整个企业的其他部分基本上不带来什么影响。财务部门和会计部门提供制订资源分配战略所需要的资料，因此，它们对各分部的活动的直接影响要比总部办公室其他部门大得多。

（2）计划。企业的总体战略计划要分解传达给各个分部，使它们协同行动。这些计划通常根据各分部和财务部门提供的资料来制订。在许多企业中，总部机关各独立科室通过拟定长期计划，进行市场调研，在现有业务之外寻

求新的经营机会等来进一步充实计划内容，并在一定程度上鼓励各分部在制订计划的各阶段交换信息。各分部的行动受整体战略框架和其他分部行动的制约。

（3）其他职能。企业总部机关其他科室会在各分部之间提供其他联系，如协调它们之间的直接相互行动，这些直接相互行动可能是企业系统内部的事情，如半成品在各分部间的转移，也可能是系统外部的事情，如通过同一分销渠道销售多个分部的产品。同时，这些科室也负责处理所有分部的共同事务，如法律问题、广告等。

分部结构组织形式有三个主要优点：第一，将集中管理与分散经营相结合。总经理侧重于企业整体战略和计划的制订；各分部根据这些战略和计划，结合各自的具体情况进行短期决策和经营活动管理；总部机关则承上启下，并协调各分部之间的关系，避免或减少各分部之间的摩擦和上下的脱节。第二，某一分部的变动和调整，不会过多地影响企业整体大局，使企业的经营、调整与发展三者紧密联系起来。第三，利于总经理人才的培养。总经理是决定企业兴衰的关键人物，企业规模越大，经营内容越多，总经理就越需要解决好集中与分权、长期目标与短期需要的关系，越需要开发协调各方关系的协调系统，统筹协调各方关系。相对于职能结构的组织形式中各职能部门负责人专管一面而言，分部结构组织形式中的各分部负责人都是综合管理一个小单位的方方面面，为锻炼他们管理全局的能力提供了很好的场所。

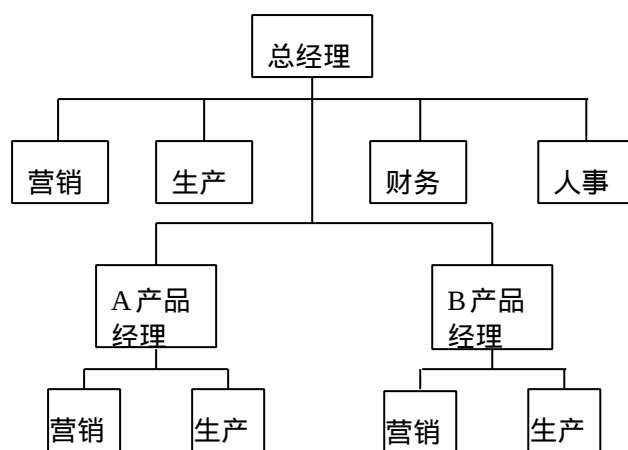


图 16—2 (产品)分部结构组织

第二节 跨国公司的组织结构形式

跨国公司在其成长和发展的不同阶段，国外业务的比重和内容都在发展变化，因而组织结构也需逐渐作相应的调整 and 改变。这种调整和改变所依据的原则与国内企业相近，但所设计的组织形式却不大相同。

一、出口阶段组织结构

企业在进行间接出口时，通常不需对组织结构作什么调整，但在进行直接出口时，出口活动则必须纳入企业正式组织结构中。这种组织结构调整依企业原有组织结构形式不同而不同。

1、有出口分部的职能结构组织

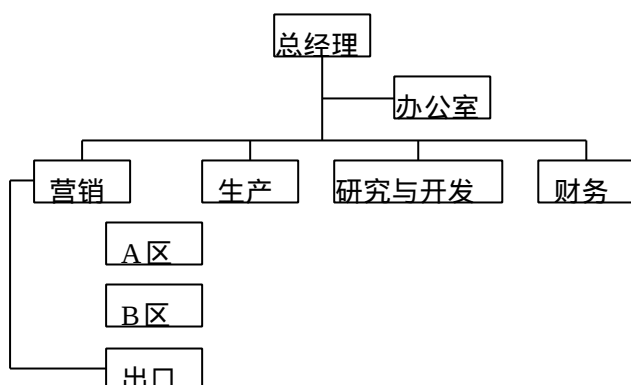


图 16—3 有出口分部的职能结构组织

企业原有组织形式为职能结构时，通常在营销部下设立出口

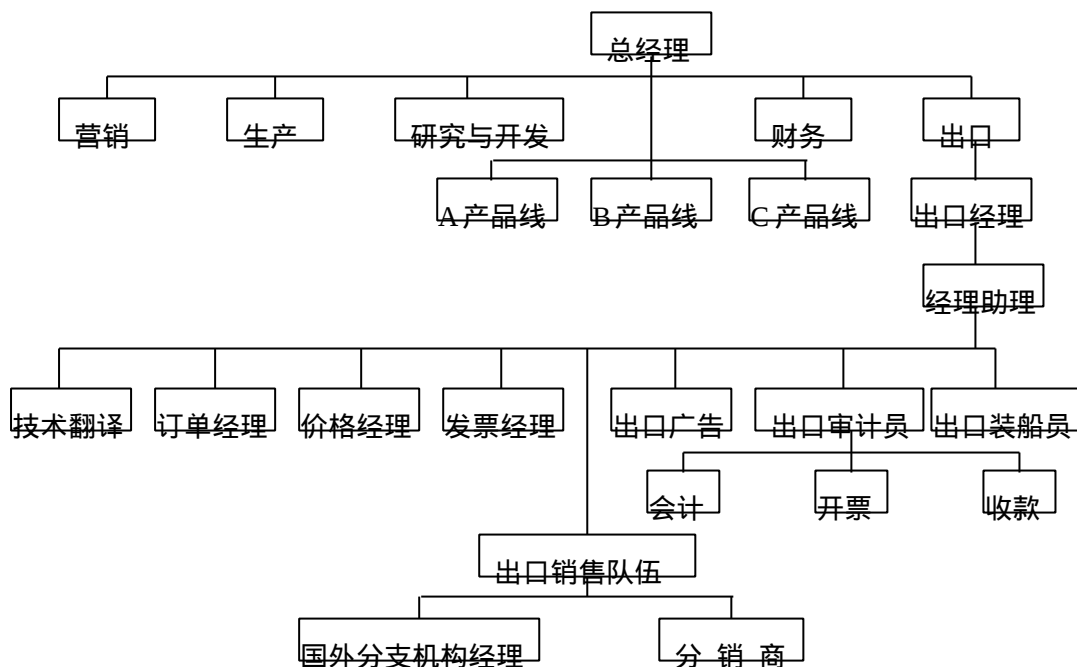


图 16—4 有出口部的分部结构组织(混合形式)分部，专事出口业务。随着出口业务的扩大，出口在企业的重要性提高，企业有可能将出口分部从营销部下独立出来，变成一个专门职能部门，将原营销部变为国内营销部。

2、有出口部的分部结构组织

在分部结构组织的企业中，各出口单位最初可能附属于有出口业务的有关产品分部。随着出口量的扩大，企业可能决定将这出口单位从有关产品分部中独立出来，合并成一个单一的部门，专门负责本企业的所有出口业务。

二、自主子公司结构（母女结构）

海外自主子公司结构是国内企业走向跨国公司时在组织方面的一种过渡形式。在这种组织结构中，国内母公司与海外子公司之间只存在着松散的联系，且主要表现为母公司总经理同子公司总经理之间的个人联系，子公司总经理向母公司总经理负责，母公司组织结构同以前的国内企业组织结构并无多大区别，没有设立专门负责跨国经营活动的机构。同时，海外子公司拥有很大的自主权，基本上是独立活动，只是定期向母公司汇缴股利。因此，也有人将这种结构称为母女结构。

选择海外自主子公司结构的原因主要有两个方面：

第一，边干边学。一些企业最初进行海外直接投资主要是出于防御的需要，并没有经过周密的谋划或深入的战略决策，有的企业在此之前甚至没有出口业务，因而缺乏统筹管理跨国经营活动的经验。在这种情况下，对于母公司而言，重要的是学习跨国经营知识、积累跨国经营经验，而不是对子公司的控制。只要子公司的经营具有经济效益，母公司并不多加干预，母公司的地位仿佛是一个控股公司。

第二，海外投资小。企业最初的海外投资规模有限，对整个企业的成败作用不大，因而通常被看作是一种投资组合博弈或经营组合博弈。这种博弈在难以对不进行海外投资可能带来的惩罚进行有效测算时提供了一种保险形式。由于缺乏富有经验的管理海外经营的经理，因而作出了海外投资后就更进一步地对这种投资采取博弈的态度——先干了再说。如果海外企业经营成功，则再谋求长远发展，如果不怎么成功，对母企业影响亦有限。

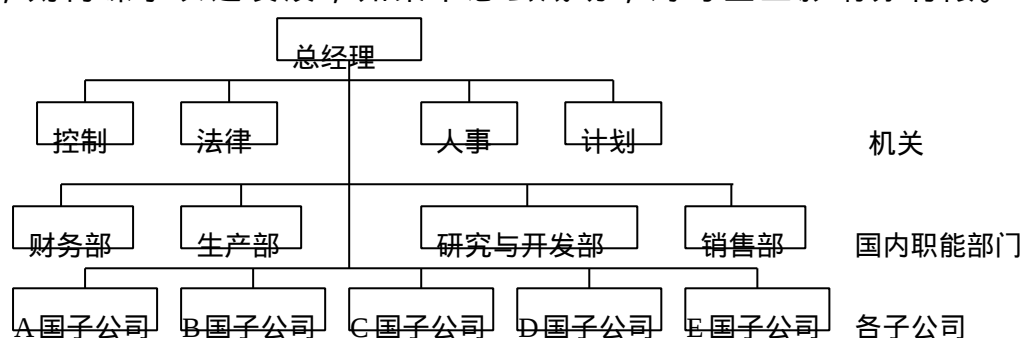


图 16—5 职能结构基础上的母女结构组织

由于海外自主子公司组织结构给海外企业赋予了很大的自主权，使海外企业能灵活地根据东道国经营环境的特点来展开经营活动，并使派出人员得到很好的锻炼。同时，在企业总经理与海外子公司之间不存在区域分部一类的中间层次的情况下，总经理可直接参与每个海外子公司战略决策，从而使母企业与海外企业之间在战略目标和策略方面得到较好的协调。此外，在困难时期，母女结构最利于实施战略反应。需要进一步指出的是，不存在中间层次也有利于企业总部与各海外子公司之间的沟通联系保持通畅。

海外自主子公司结构最适用于母企业规模不大、海外子公司数目较少且分布在邻近国家的情形。随着海外业务地域分布扩大和经营多样化，这种结构的局限性就会暴露出来。原先，企业主要是通过派员去到海外子公司视察，或子公司经理回总部汇报，来沟通母子公司的联系。海外业务扩大后，这种靠人员往返联系的方法越来越不现实。同时在越来越多的国家设立了子公司后，各国经营环境的多样化会使总部经理难以深入了解不同国家环境状况，容易根据国内经营观点作出不恰当的估计，发出不适宜的指令。这时，企业须进行新的组织结构调整。

三、国际业务部结构

国际业务部结构是适应跨国公司初步发展阶段的一种组织结构。它是在母公司国内结构中增设一个“国际业务部”，该部设有与总部各职能部门基本对口的职能部门，由国际经营管理专家和其他人员组成，通常由一名副总经理领导，代表总部管理、协调本企业所有的国际业务。该副总经理对各项国际业务负责，并直接向总经理报告。

国际业务部组织结构有三个主要优点：

第一，在企业内部建立了正规的管理和沟通国际业务的机制。国际业务部由一各副总经理或相应级别的高级人士牵头，上对总经理负责，下直接管理或协调本企业在各国的海外业务活动，并通过本部所设的职能机构进行深层次的沟通与联系工作，使国际业务管理走上正规化、机构化的轨道，从而避免了海外自主子公司结构中个人控制接触所存在的感情用事或力不从心的缺陷。

第二，协调各海外子公司的活动，使各子公司的总体业绩超过各自力政时的水平。例如，在各子公司之间存在货物和劳务转移的情况下，国际业务部就可以通过转移定价和引导物流的方式，减少企业的总体税负。而这一点在海外自主子公司结构中通过是做不到的，因为这涉及到人为调整各子公司的利润。再比如，在许多情况下，子公司往往倾向用剩余生产能力生产产品出口，而不管兄弟子公司制造同样产品的成本是否会更低。这时，通过国际业务部的集中控制，就可以使出口品生产任务落到低生产成本的子公司的头上，从而使企业总体利润水平提高，并避免兄弟子公司之间的相互竞争。

第三，进行资源的综合调配。国际业务部设立之后，企业可以根据需要，在国内业务和国际业务之间进行资源的较合理安排。同时，国际业务部又可以在各海外子公司之间进行资源的合理调度和使用。这一点在资金筹措方面表现得最为明显。由国际业务部统一筹措资金，比起由各海外子公司仅依靠东道国市场自行筹措资金要容易，且可降低利息支出。此外，依靠国际业务部的联系，各子公司之间可以互通情报。

设立国际业务部代表着企业对国际业务集权管理的倾向，但这种集权的程度受制于许多因素。就国际业务部与海外子公司的关系而言，由于不同东道国环境差异很大，由国际业务部处理这些信息有很大难度。

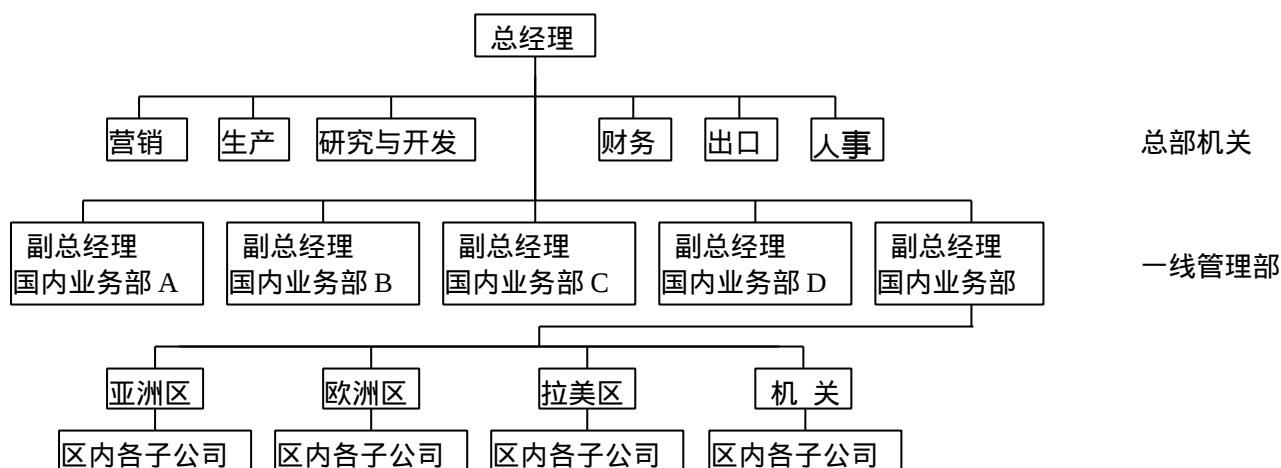


图 16—6 分部结构基础上的国际业务部组织结构

有些政策和做法可以标准化，如会计，但营销政策一类的需要依环境而定的政策和程序则难以做到这一点。同时，国际业务部在接收各子公司上报的信息、对这些信息进行评价并据以作出适当的决策、再反馈给当地子公司经理的过程中。不可避免地要耗费很多时间，在许多场合下，只有子公司的经理才有可能迅速做出正确的决策和反应，因为他们深入前线，对身边情况最为熟悉。因此，国际业务部在多大的范围内集权关系到企业整个海外业务的绩效。就总体而言，这种集权依企业而异，依时间而变化。如果国际业务部负责人积累了丰富的经验，海外子公司的经理也能在国际业务部的领导下进行卓有成效的工作，则可以加强集权。如果海外子公司产品线范围狭窄，且所需投入的物料和技术成熟稳定，则可以有更大程度的集权。反之，如果需要扩充新的产品线，技术与市场变化迅速，则宜更大程度的分权。就国际业务部与企业总部的关系而言，在国际业务部设立之初，总部通常对国际业务部管理较松，这一点颇类于海外自主子公司结构中海外子公司与总经理的关系。其主要原因在于一旦国际业务中出现了问题，总部机关对之也不太了解，而将这些问题交由国际业务部负责人去解决。另一方面，国际业务部在设立之初规模不大，企业往往认为不值得花费精力对之加以控制。随着国际业务进一步发展，企业总部会逐渐加强对国际业务部的控制。

国际业务部组织结构的缺点主要表现在以下几个方面：

第一，国际业务部协调和支持国外经营活动的能量有限。因为在国际业务部组织结构中，国内各部门依然是主体，它们掌握了大量生产要素和资源，国际业务部无权支配。在一般情况下，国际业务部在海外生产的产品，国内某一部门也在生产，如果没有国内业务部门提供工程、新技术开发、设计等方面的支持与帮助，国际业务部就会在海外失去竞争优势。然而，国内产品部经理们通常不愿意提供这样的支持与帮助，因为对他们的工作的评价只是根据他们所经管的那一摊国内业务，将资源用于海外企业对他们无所益处。

第二，形成国际业务部门与国内业务部门的冲突。因为在国际业务部组织结构中，国内部门与国际部门分立，自成系统，它们的目标和利害关系互不一致。国内部门将眼光放在企业的国内业务上，而国际业务部则着眼于国际市场的扩展，这就造成跨国公司高层管理队伍中“土派”与“洋派”的文化分割。两类高层人员的锻炼和培训背景不同会进一步加剧这种分割。国际业务部的管理人员在国际业务部和国外得到培训和发展，而国内的经理们只在母国受到锻炼。

第三，机构重叠。国际业务部为了摆脱力量相对单薄、在许多方面仰仗于国内有关业务部门的局面，往往倾向于增设机构，扩充队伍，结果易造成与整个公司机构重叠的问题。

第四，国际业务部本身也会限制其经理们学习跨国经营经验。因为国际业务部是按照各单个国家子公司来组织其国际业务的。多数经理长期呆在一个国家的子公司，虽然有时也可以对他们实行跨国对调，使他们扩大眼界，但这会降低他们同时协调多个国家业务的能力。

国际业务部组织结构比较适合于从事多国性生产经营不久、产品标准化、技术稳定、地区分布不广的中、小型跨国公司。一旦当国外子公司有所发展，市场、产品、技术等稍有变化，国际业务部管理协调能力与效率就会大为降低。研究表明，这种组织结构是一种中间过渡形式。对于正在扩展国外业务的跨国公司而言，这种组织结构的生命期一般是 10—20 年。

四、全球联合结构

随着跨国公司在海外进一步发展到全球性的规模，需要公司总部将决策权集中到上层，从全球角度将国内业务与国外业务统一起来，这就必需一种新的组织结构取代原有的国际业务部组织结构。这种组织结构就是全球联合结构。全球联合结构又可分为全球职能结构、全球区域结构、全球产品结构和混合型全球结构四种类型。

1、全球职能结构

全球职能结构以管理的职能分工为基础，设立一些全球性职能部。如财务部、营销部、生产部等，各部负责各自领域内的所有国内外业务。例如，生产部负责国内外工厂的产品生产活动。营销部负责公司在国内外的销售活动。财务、生产、营销等重要部门各由公司一名副总经理担任领导人。

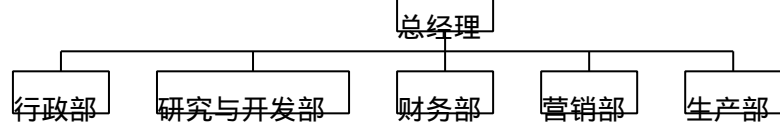


图 16—7 全球职能结构组织

全球职能结构组织形式的优点是便于按职能进行控制，提高职能部门的专业化水平；减少管理层次，避免机构和人员重叠；加强公司的统一成本核算和利润考核。

全球职能结构组织形式的主要缺点是：这种结构虽解决了全球职能协调问题，但各部门之间缺乏联系，难于进行地域协调或产品协调。由于权力集中在上层，限制了基层单位的灵活性和对各东道国环境条件的应变力，限制了部门间产品和技术力量的转移。各职能部经理由于专业和背景不同，往往从本位主义出发，不利于战略实施。

全球职能结构组织形式适合于规模较小、产品系列不大复杂、顾客需求特征大致相同的跨国公司。

2、全球区域结构

全球区域结构以公司在世界各地生产经营活动的区域分布为基础，设立若干区域部，每个部管理该区域范围内的全部经营活动与业务。每个区域部通常由一名副总经理挂帅，领导该区域部工作，并直接向总经理报告。

在设计全球区域组织结构中，有关区域的划分因公司而异，主要看是否适合企业的需要，因而需主要考虑企业各工厂的区位、顾客的分布以及原料来源等因素。与国际分部结构不一样，在区域结构中，国内市场只是若干世界市场的一部分。公司的总体计划由各个区域的计划组成，各区域经理参加总体计划的制订，这既可防止各区域相互隔离，又有助于每个区域经理站在企业全局来考虑本区域的业务与发展。

全球区域结构组织形式具有如下主要优点：能很好地协调区域内从事多产品生产和销售的各个子公司的活动，并将区内有关企业解决特定国家特定问题的经验与知识汇集起来，供区域内其他单位使用。同时也可避免区内各子公司在开发“处女地”市场和扩充原有市场方面自相残杀。能很好地适应区域和东道国市场的具体情况，因为这种结构赋予了对区域市场最为了解的经理的权力和责任，这种明确的授权也有利于对区域市场的充分开发和区域优势的综合利用。由于区域经理统管区内人、财、物和供、产、销等各阶段、各领域的活动，锻炼了他们的综合管理能力，从而为公司总部未来领导人提供了良好的培训场所。

全球区域结构组织形式有以下五个主要缺点：要保证该组织结构运行良好，就必须为每个区域配备具有高度综合才能的领导人，这种人才往往难求。容易滋长山头主义，特别是当公司总部在评定区域经理绩效时只考察产值、利润等指标而不考虑影响这些指标的劳工成本、市值波动和购买力等区域因素时更如此。如果某一区域的销售额或利润高于其他兄弟区域，该区域经理对公司总部的影响力就会相应扩大，使公司对该区域的资源投入更多，使公司总体战略和其他区域的发展受到不利影响。不同区域都设置有类似机构，造成机构和人员重复配置。区域之间难以进行沟通与协调。

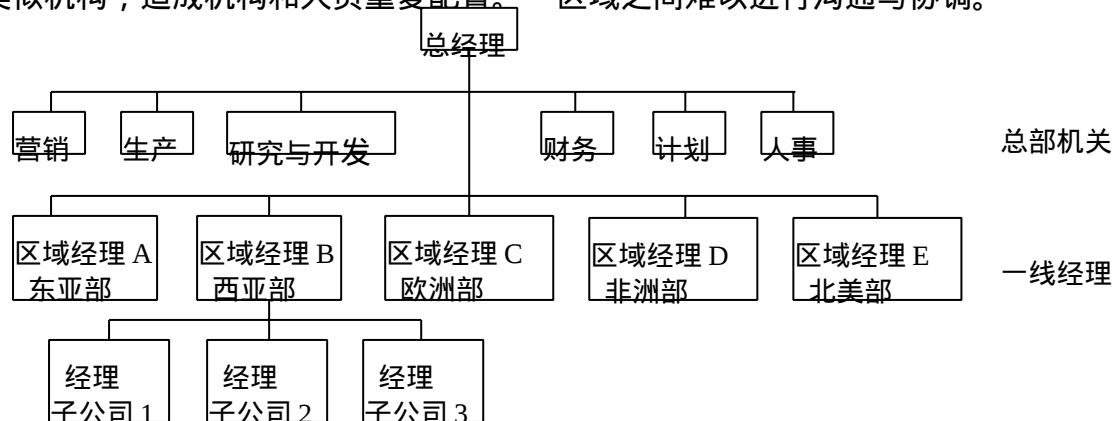


图 16—8 全球区域结构组织

全球区域结构组织形式适合于生产经营一系列最终用户市场相似的产品。这些产品的销售可利用相近或相同的渠道，且这些产品需根据当地用户的需要和使用条件作调适的企业，其中的关键因素是营销而不是生产或技术。食品、石油、饮料等公司较多采用这种组织结构。纯粹的区域结构不适合于高技术产品，因为要招募同时懂得多种高技术产品技术的销售人才和技术人才是十分困难的，并且世界各国经济发展水平差异很大，不同区域对高技术产品需求规模相距甚远。采用区域结构时难以保证各区域的销售额基本平衡，而这种平衡又是维持区域结构效益所需要的。此外，在使用这种组织结构时，总经理和公司总部要做好公司总体战略管理和全公司的协调工作。

3、全球产品结构

全球产品结构以公司主要产品的种类及其相关服务的特点为基础，设立若干产品部。每个产品部都是一个利润中心，拥有一套完整的职能组织机构和职员，由公司任命一名副总经理挂帅，负责该产品或产品线在全球范围内的生产、营销、开发和计划等全部职能活动，并直接向公司总经理报告。另外，在总公司一级，设立地区专职人员（专家）协调相应地区内各种产品的业务。在这种组织结构中，产品是重点，各产品部领导会最大限度地得到总部提供给他所需要的技术、管理、资金等方面的支持，他对本部的产品的经营成败也负有责任。

全球产品结构组织形式有如下主要优点： 强调全球范围内产品生产和销售各环节统一规划。 建立了从顾客到企业组织中拥有特定产品知识的专家和技术人员的直接信息联系，从而有利于积极改进和发明适合世界各地顾客需要的产品，随时引入新产品生产，淘汰亏损产品的生产，并重视各种产品的组合效益，而不象区域结构中那样，往往重视大宗产品，却忽视其他产品。 易于对各产品生命周期每一阶段的持续时间进行控制，从而有利于通过营销组合管理来规划产品及其周期范围。同时，易于取得与某种产品相关的技术与营销技能。 为公司总部未来负责人选提供了良好的锻炼场所，因为产品部负责人负责特定产品业务的各方面职能管理，培养和锻炼了综合能力。 提供了合适的分权，使各产品部领导人有了更大的主观能动性，并易于根据销售额和利润来比较各产品线对公司的贡献。

全球产品结构形式的缺点主要表现在以下几个方面： 这种组织结构需要既懂特无产品生产经营又懂国际业务的高级综合人才任相关产品部领导，这样的人才需要在多国环境中得到一定时期的锻炼，因而在企业采取产品结构组织形式的最初一段时间，企业的管理效率会受到影响。 出现本位主义与协调困难。各部负责人会更多地站在本产品部的利益立场上考虑问题，将局部利益置于公司全局利益之上，使公司整体经营达不到最佳效果。由于各产品部自成体系，总部协调各部之间的关系存在一定难度，这有可能导致组织结构不稳定。如果总部不能通过资金和主要政策决策对各部进行有效控制，总部就会被架空。 由于各部均有自己的一套职能机构班子，会造成机构重叠，人员臃肿，日后要对之进行精简减需要花费很长时间。 如果某一产品部负责人以后成为总部负责人，他会对其发迹的产品部偏心。 产品部往往看重开发和占领那些其产品近期增长前景良好的地区市场，而忽略对那些远期增长前景好而近期状况平平的市场的开发，因而区域协调也较困难。

全球产品结构组织形式适用于公司规模庞大、产品系列复杂和技术要求较高的跨国公司，尤其是那些迅速多样化的跨国公司。在采用这种组织结构中，需要结合公司特点，权衡利弊，扬长避短，谨慎实施。威斯汀豪斯公司的经历值得借鉴：

鉴于其海外销售额和利润一直落后于通用电气公司（General Electric），威斯汀豪斯公司（Westinghouse）于70年代初决定进行组织调整，以便迎头赶上。它撤销了原来的国际业务部，新设了四个全球产品部。

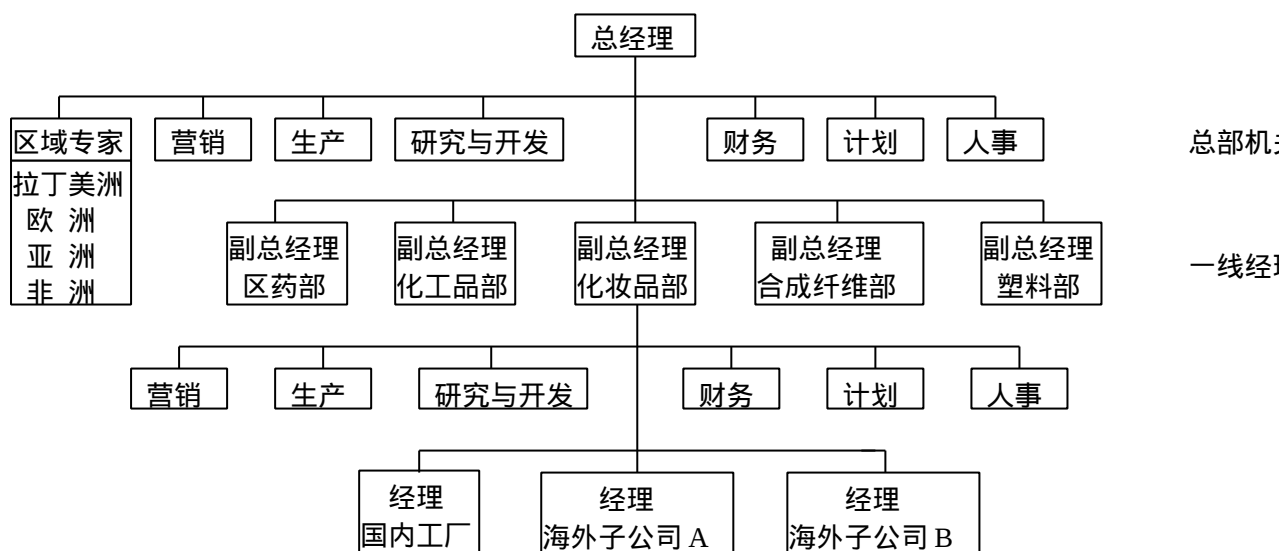


图 16—9 全球产品结构组织

此结构重组大力成功，1971～1976 年海外销售额大幅度增长，产品线也迅速扩大。受此成功的鼓励，该公司于 1976 年再次进行组织调整，建立了 37 个按产品划分的战略经营单位，结果是海外销售额占总销售额的比例从 1976 年的 31% 下降到 1978 年的 24%，其祸根在于不同产品部在同样的市场相互竞争，各产品部之间缺乏协调，重复努力，且不能实施跨产品部的项目。这种自相竞争、缺乏协调从下例可见一斑：

一次，“公司的一名销售员拜访一沙特阿拉伯商人。开场白之后，这位沙特人拉开办公桌抽屉拿出威斯汀豪斯公司另外 24 名销售员的业务卡片，一一摊在桌上，恼怒地问道：‘你们究竟谁代表威斯汀豪斯公司？’”

4、全球混合结构

全球混合结构是根据扬长避短的原则，在兼顾不同职能部门、不同地理区域以及不同产品类别之间的相互依存关系的基础上，将以上两种或三种组织结构结合起来设置分部而形成的组织结构。

全球混合结构组织形式的优点是利于企业根据特殊需要和业务重点，选择或采用不同的组织结构，且灵活性强，可以根据外部环境和业务活动的变化及时进行调整。其缺点是组织结构不规范，容易造成管理上的混乱，且所设各分部之间差异大，不利于合作与协调。

全球混合结构尤其适用于以下几种情形：公司增加了新的且不同的产品线，公司经理认为最好由一个全球产品部来对之进行管理。本公司兼并了生产不同产品的企业，该企业又有一个职能营销网络，本公司可将之合并为一个产品部，而尽管本公司的其余部分是按区域部来组织的。待到本公司熟悉了被兼并企业的业务之后，可再将之改组为区域结构。企业的某些产品顾客相同，销售量大，就可在组织中另建一个分部单独管理这些产品。

五、全球矩阵结构

全球矩阵结构组织形式是在全球混合结构基础上发展起来的

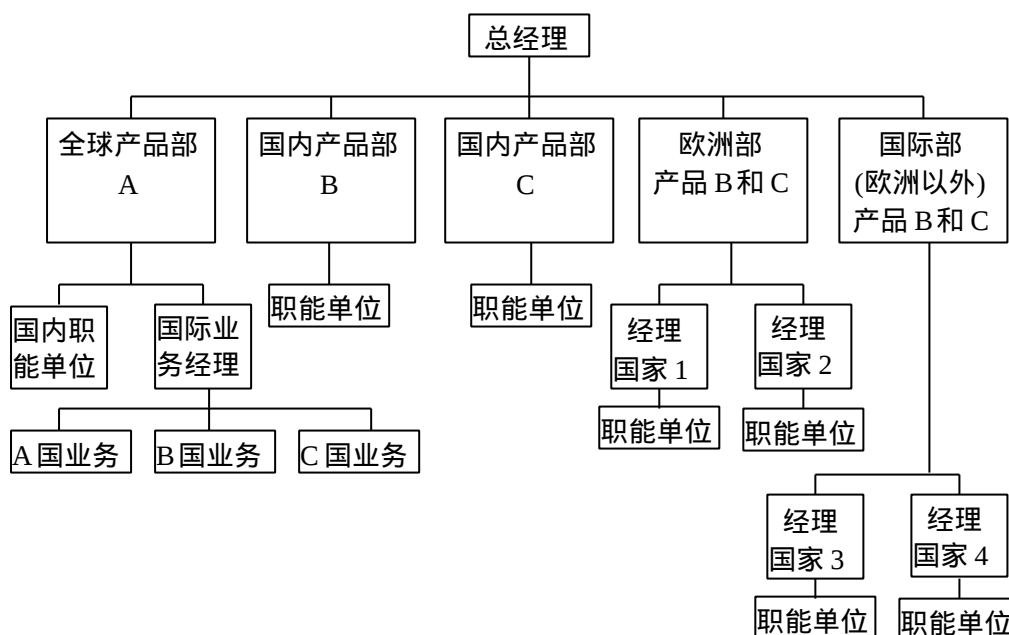


图 16—10 全球混合结构组织(区域和产品)

组织形式，它给予职能区域、地理区域和产品组三维因素中的两维甚至三维以同等的权力，对公司的全部业务进行纵横交叉甚至立体式的控制与管理。因此，其部门不象混合结构那样各自分别控制某一部分世界范围内的子公司，而是共同控制国内外子公司。每一个子公司都同时接受来自两个甚至三个部门的领导。例如，产品副总经理在职能部门有关人员的协助下，按产品线控制国内外子公司有关业务活动，并直接向总经理报告，同时，他们又与各地区子公司的经理在同一层次上协调各种产品的生产与销售。总公司最高层统率各重系统，负责整体战略管理，综合平衡协调，裁决分歧。

全球矩阵结构组织形式的主要优点是将产品、区域和职能三组专业人员和活动结合在一起的同时，又保持了明确的权力线。其理论基础在于，既然每组部对全球业务负责，那么，各组就都存在相互依赖关系。它们在寻求与其他部门交换资源的过程中，会相互交换信息，从各自的角度推进全球战略的实施。例如，产品经理们会相互竞赛，以便职能部内负责研究与开发的人员将更多的精力用于其所辖产品范围内的技术开发。同时，这些产品经理们也会相互竞赛，以便区域经理们更加重视其所辖产品线。不仅产品经理们如此，区域经理们和职能部经理们也如此。同时，这种组织结构具有较强的应变能力和较大的稳定性。

全球矩阵结构组织形式的主要缺点是多重领导，容易降低工作效率；机构庞大，运转费用较高；各部门不可避免地攀争紧缺资源，当部门层次对资源分配不能达成一致意见时，公司总部必须对资源分配作出公正决策。此外，由于个人感情因素等原因，资源分配和有关决策难以做到不偏不倚。而当组织内其他人看到这类问题对，会认为实权在那些人手中，花精力钻营，使相对权力差距扩大，从而有损公司制定或实施最佳全球战略。

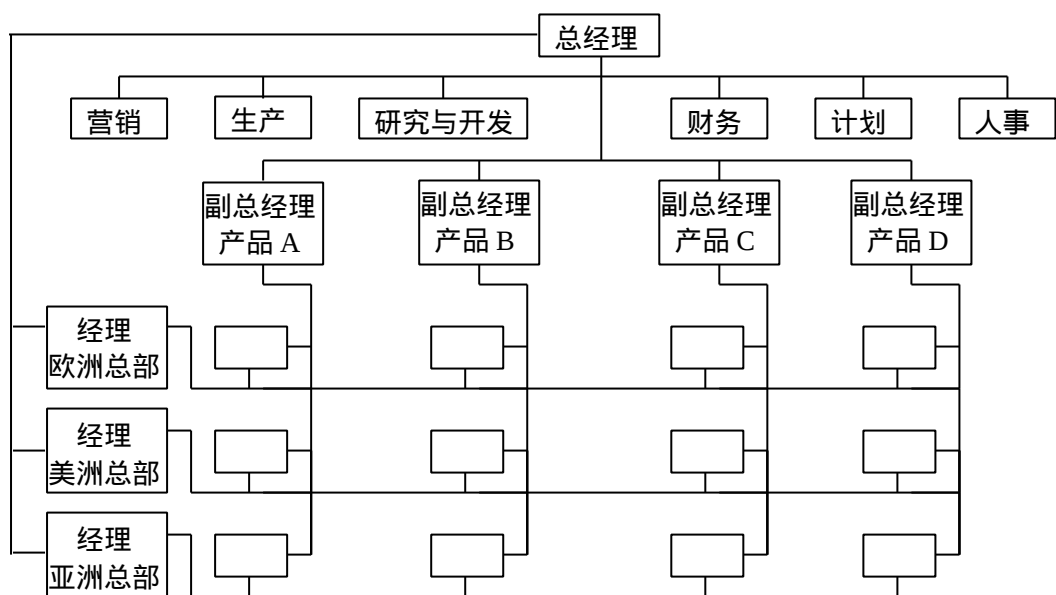


图 16—11 全球矩阵结构组织

全球矩阵结构组织形式适合于产品多样比、地区分散化的大型跨国公司，特别是那些既受到产品竞争压力、又受到要求适应各国目标的强大压力的跨国公司。在这种双重压力之下，公司业务仅按区域组织就难以保持产品竞争地位，而只按产品组织又会失去市场。就实际情况来看，尽管这种组织结构形式有弊端，却乐于为许多有名的跨国公司在设计其全球组织结构时灵活利用。

第三节 组织结构设计的选择

一、组织结构设计原则与因素

企业组织结构服从于企业经营管理，选择或设计合理有效的组织结构需遵循以下基本原则：

（1）分工与协调平衡原则。任何有组织的活动，不论是复杂还是简单，都涉及两个相对立的问题，一是通过分工将企业活动分解为许多作业任务；二是协调这些作业任务以进行企业的全盘运作。组织结构就是将其劳动分解成相互独立的任务，进而再在这些任务间进行协调。因此，在组织设计中，分工与协调二者需保持平衡，不可偏废。过度强调分工有碍整体效率，过度强调协调则会妨碍局部的积极性。只有做到管而不死，活而下乱，才能使企业从局部到整体都得到良好的运转。

（2）有效控制与沟通原则。组织结构包括正规结构和非正规结构两个方面，正规结构是明文规定的组织内成员和单位之间的正式关系。非正规结构则由工作群体内的非正式关系所产生。正规结构与非正规结构通常混杂在一起，难以相互区分，正规结构依赖组织内正规权力关系，依赖对不同工作群体的直接监督，遵从三方面原则：一是统一指挥，即每个部属只有一个监督人；二是等级链，即组织内从上到下只一条直接指挥线；三是控制范围，即限定对一个监督人进行有效报告的从属人员的数量。

（3）结构紧跟战略原则。结构紧跟战略理论由美国学者钱德勒提出，认为一个企业通过地区多样化，或通过增加产品线和产品的最终用途来扩大其业务时，其组织必须从集中的职能形式变成一个分散的业务部制结构，以增强其有效性，该理论在国内企业和国际企业组织结构变化中得到了充分验证。

（4）精干高效原则。精干就是要求在保证满足企业完成经营管理任务需要的前提下，使企业管理层次机构以及管理人员数目降到最低限度。高效就是要根据本企业的特点，选择管理效率最高、经济效益最大的组织形式。机构臃肿庞杂，不仅会浪费管理费用，还会造成职责不清、推诿扯皮、决策迟钝，不可能产生高效率。同时，如果不结合本企业的特点，而是盲目照搬其他企业的组织形式，也不能保证管理效率和企业的经济效益。

组织结构设计是关于如何进行劳动分工以及如何运用协调机制的决策，它影响着组织如何运转，即资源、权力、信息以及决策过程如何在组织内流动。为了在组织内确立相对稳定的行为方式，可运用9个设计变量来分解和协调企业内的活动。这9项设计变量是：工作专业化；行为正规化；培训教育；单位分组；单位规模；计划与控制系统；联络方法；纵向分权；横向分权。第1～4变量用于组织内职位设计；5和6变量用于上层结构设计；7和8用于横向联系设计；9用于决策系统设计（参见表16—1）。

不论组织形式如何，合理的组织应具备以下7个方面的特征：

第一，明晰，即组织内的权力与沟通关系、分工与协调关系明确，各单位各成员权责清楚。明晰不是简单，哥特式的大教堂设计复杂，但人们进入后清楚自己的方位，现代化办公室设计十分单调，但容易迷路，因为它的结

构不明晰。

第二，经济，即易于维持控制，并使摩擦降低到最低程度。

第三，视觉方向是产品而非过程，即强调结果而不是努力。

第四，个人乃至组织整体都懂得自己的任务。

第五，保证决策的中心放在合理的问题上，且决策应以行动为导向，并由尽可能低的管理层次作出。表 16—1 组织设计变量

类 别	设计变量	相应观念
职位设计	工作专业化 行为正规化	基本劳动分工 工作内容标准化 管理流系统
上层结构设计	培训教育 单位分组	技能标准化 直接监督 行政劳动分工 正规权力、管理流、非正规沟通以及工作凝聚系统 组织状况
横向联系设计	单位规模 计划与控制系统	非正式沟通系统 直接监督 控制范围 产出标准化 管理流系统
决策系统设计	联络方法 纵向分权	相互调节 非正规沟通、工作凝聚以及特定决策过程系统 行政劳动分工 正规权力、管理流、工作凝聚以及特定决策过程系统
横向分权	行政劳动分工	非正规沟通、工作凝聚以及特定决策过程系统

来源:Henry Mintzberg, The Structure of Organizations: A Synthesis of Research, Prentice—Hall, Inc., Englewood Cliffs,1979.

第六，稳定而不僵化，使之能战胜动荡，同时又具备可调适性。

第七，永久而自新性，即要求组织内能产生明天的领导人，有助于每个人连续发展，但组织结构必须能吸纳新观念。

需要指出的是，任何企业活动的组织形式都有缺陷，不存在绝对合理的组织形式；纯粹的组织形式通常并不存在，一般都是混合形式；组织内部各单位专业化程度越高，协调它们的活动就越困难；组织结构并非恒久不变。

二、全球产品结构的选择

全球产品结构适合于产品种类多、技术较为复杂的跨国公司。一个企业是否选择这种组织结构，需要根据本企业的特点与环境状况，在依据上述四项原则的基础上，仔细分析权衡表 16—1 中 9 项变量而加以确定。在实际工作中，限于企业的经验和人力，也可以依据对下述问题的回答来确定：

- (1) 本企业是否有一些强大而自主的产品分部？
- (2) 各分部产品和技术是相互独立还是相互关联？
- (3) 它们是否运用那些需要相当数量的秘诀的先进复杂技术？海外业务是否需要与大量技术问题紧密相联？
- (4) 本企业运作所需要的资本密集度是否高到需要利用紧密的技术联络才能有效地管理这些活动的程度？
- (5) 本企业是否是高度市场导向？销售力量是否必需对当地市场有精深的了解？
- (6) 这些分部是否有共同的行销技能与渠道？它们能否在不降低效率的情况下联合起来并减少人员数量？或者它们的行销组织必须独立于其他分部而运作？
- (7) 简而言之，本企业运作中最为基本的是什么——是市场和特定区域知识还是技术和产品知识？
- (8) 基本上是产品导向的当地经理们有多大能力（或将有多大能力）发展必需的当地区域专长来服务于其严格的技能任务？这些经理是当地人吗？如果不是，是否能期望他们吸收足够的当地区域知识，至少是管理他们当地那一摊子的知识？
- (9) 从跨国经营角度来看，企业的产品分部经理们老练状况如何？他们是否能马上在世界范围内承担其产品业务，真正懂得在全球任何地方寻找机会，且充分而又无偏见地考虑国际业务活动？
- (10) 从跨国经营角度来看，企业职员们的老练程度如何？他们是否作好开发其部门内的国际专业知识的准备，以便能对付公司业务所在各国或准备进入的那些国家产生的问题。

第(1)至(7)个问题是关于企业业务性质的问题，第(8)至(10)个问题是关于有多少关键产品经理们属于国际导向，以及顺理成章的他们需要多少专业化、集中了的国际业务高级职员来支持他们的工作。

一个企业如果对(1)至(4)的回答是肯定的，第(5)和(7)的回答是否定的，则应选择全球产品结构组织形式。这时需继续审查第(8)至(10)个问题。如果对此三个问题的回答是肯定的，则全球产品结构相当合适；如果回答是否定的，则海外投资由国际业务部负责时才较合适。

三、国际业务部或区域组织结构的选择

与全球产品结构的选择相类似，企业选择国际业务部组织结构或全球区域组织结构也可以基于对一系列问题的回答而进行：

- (1) 本企业是否需要从公司全局来对待不与某一种产品线的成功紧密相联的国际市场？
- (2) 如果没有一个部门为国际业务讲话，国际业务是否会为一大堆国内问题所淹没？
- (3) 公司内部定价结构是否反应了国内产品分部对海外盈利的贡献？
- (4) 国内生产是否真正基于国内和出口需要，因而为一方面的生产不是经常再分配用于满足另一方的需要？
- (5) 出售本企业产品所需要的市场专业知识是否比产品专业知识更多？
- (6) 一国一实体的经营对于有效控制公司业务且不致使顾客迷糊不安是否重要？

(7) 企业是否有一些多种业务活动的子公司,因而难以以一家工厂一种产品为基础来组织生产?

(8) 各产品组是否共有相同类型的最终用户而不是相互为对方产品的最终用户?

(9) 必须在多大程度上存在重复?(例如,通过区域管理来重复技术专才会比为每个产品分部配备懂得在某一地区产品原始含义之类的复杂问题更节省费用吗?)

(10) 各产品组在生产中是否互相补充?

(11) 各产品组能否使用相同的营销技术和分销渠道?

(12) 国内市场是否相当有利可图,国际销售是否过于分散,以致于存在负责全球产品的各产品分部会集中精力开发国内高额利润而忽视外国业务的危险?

对上述问题持肯定回答的企业应选择国际业务部组织结构或全球区域组织结构。至于究竟选择两种形式中的哪一种,则最终取决于企业的规模及国际业务的比重。企业规模较小,国际业务规模有限,则适于选择国际业务部组织结构;反之,则宜选择全球区域组织结构。

四、跨国公司组织结构的演进

从每一个跨国公司成长发展历程来看,随着其规模,产品线和经营地区的多样化以及竞争环境的变化,企业的组织结构也相应地在依次演进。表 16—2 显示了跨国公司跨国经营的发展与组织结构演进的关系。表 16—2 跨国经营与组织演进

公司的活动	负责跨国经营的组织	负责人
直接出口与间接出口,但出口量小	出口部	出口部经理,向国内营销经理报告
出口变量更重要	出口分部	分部经理
对外授权与海外生产投资	国际业务部	国际业务负责人,通常是副总经理
国际投资增加	有时国际业务总部公司成为全资子公司	总经理,他是母公司的副总经理
国际投资规模大,范围广,跨国经营活动多样化	按地理区域、产品线、职能或某种联合而建立的全球组织结构	对跨国经营负责的不止一人

在企业走向跨国经营的初期,海外业务只是产品出口,企业为此设立出口部,由出口部经理负责,并直接向国内营销经理报告。当出口规模扩大,出口对于企业变得更为重要时,就需将原出口部从国内营销部中独立出来,与后者平级,成为出口分部,配备分部经理,专事出口业务。当企业开始对外授权,并在海外建立了生产性子公司时,海外业务也就超出了产品出口范围,因而企业有必要建立国际业务部,统一管理各处海外业务。该部通常由各副总经理领导,他则直接向总经理报告。当企业国际投资不断增加,海外业务变得相当重要时,企业有可能将原国际业务部独立出来,成为母公司所属的一个全资子公司,经营和管理母公司的所有国际业务。当企业在海外

的投资进一步扩大，所涉及的地域范围更加宽广时，企业已完全转向了全球性生产经营。这时，企业设立若干产品部，分别管理国内外各主要产品的生产与销售；或设立若干区域中心，分别管理相应区域内的生产经营活动。产品经理或区域中心经理对本职工作负责，并直接向总经理报告。为了在世界范围内优化企业资源配置，全方位参与国际交换与竞争，企业也可能在此基础上设立矩阵组织，对全球性生产经营实行交叉管理，打破原来由某一部门对国际业务实行统一管理的局面。

图 16—12 组织结构的选择

在实践中，一个企业可根据其产品和区域分散的程度及海外销售额占总销售额的比例来大致判断目前或将来应该选择的组织结构（参见图 16—12）。需要指出的是，这种判断不能机械地进行。美国国际商用机器公司（IBM）1992 年在世界 500 家大企业中排名第 10 位，其资产价值达 518 亿美元，但曾在长时期内保留国际业务部（其形式是 IBM 世界贸易公司——IBM World Trade Corporation），负责全球营销业务，而由总部统一领导全球范围内的基础研究、产品开发和加工制造三大业务活动。后来由于西欧业务愈来愈重要，西欧市场的竞争更加激烈，才在巴黎设立西欧总部。1984 年又因西欧业务占全公司净收益的 30%，宣布改组为西欧五大集团，即英国、法国、德国、意大利和其他欧洲国家，并赋予更大的自主权，以巩固其在西欧市场的阵地。

一般讲来；当一个公司在目标、战略或经营领域作重大变更时，公司也清楚需同时在组织结构上作相应的调整。而事实上，在许多情况下，即便没有这些重大变更，企业组织结构也需要作调整。例如，各分部之间和子公司之间出现地盘或客户范围之争，海外单位与总部职员的冲突，有关海外顾客对服务的报怨以及责任的重叠等等也表明企业需要在组织结构上作某些变动，企业往往对这一类变动要求掌握不准。表 16—3 将在这方面给企业提供较为具体的帮助，以使企业不失时机地进行组织结构调整。

表 16—3 组织结构变更的时间信号

-
- (1) 由于成长、合并或缩小所带来的公司规模的变化；
 - (2) 关键人事变动，这将导致管理目标、兴趣和能力的变化；
 - (3) 目标落空、失去机会或无创新力；
 - (4) 工作拖延；
 - (5) 最高管理层长期加班加点超负荷运转；
 - (6) 认为开支过度或预算没能达到；
 - (7) 道德问题；
 - (8) 等级过多，妨碍战略控制；
 - (9) 计划越来越被职员所左右，从而与企业上级对下级的管理（即直线管理）相脱离；
 - (10) 事无巨细的行政管理和指挥窒息了创新；
 - (11) 对不同情形施用统一的办法。与之截然相反的情况是应按常规做的工作却没有按常规做，这也需要防止。换言之，管理超乎寻常地取代了标准工作程序。
- 以下是一些表明国际组织不适的信号：

- (1) 经营范围的转变——可能是从直接出口活动转向控制海外制造与营销单位，国别、区域或全球经营规模的变化，或海外业务的成长没能达到计划与期望的要求；
 - (2) 分部、子公司或个人之间发生地盘之争或顾客之争；
 - (3) 海外单位与国内分部职员或公司职员之间出现分裂性冲突；
-
- (4) 集中管理使下面大量上报公司总部没完全理解或正确使用的详细材料；
 - (5) 行政人员和服务重复；
 - (6) 海外制造能力或营销能力出现富余；
 - (7) 销售办公室和专事销售核算管理人员重叠；
 - (8) 在某国或某地理区域大量设置规模偏小的法律实体与营业单位；
 - (9) 海外客户服务报怨增多；
 - (10) 组织之间沟通不畅；
 - (11) 报告线路不明确与虚线关系，管理职责划分不佳。资料来源：
-

资料来源:Business International Corporations, New Directions in
Multinational Corporate Organization , Business
International Corporation , 1981.

附录 某些跨国公司的组织结构

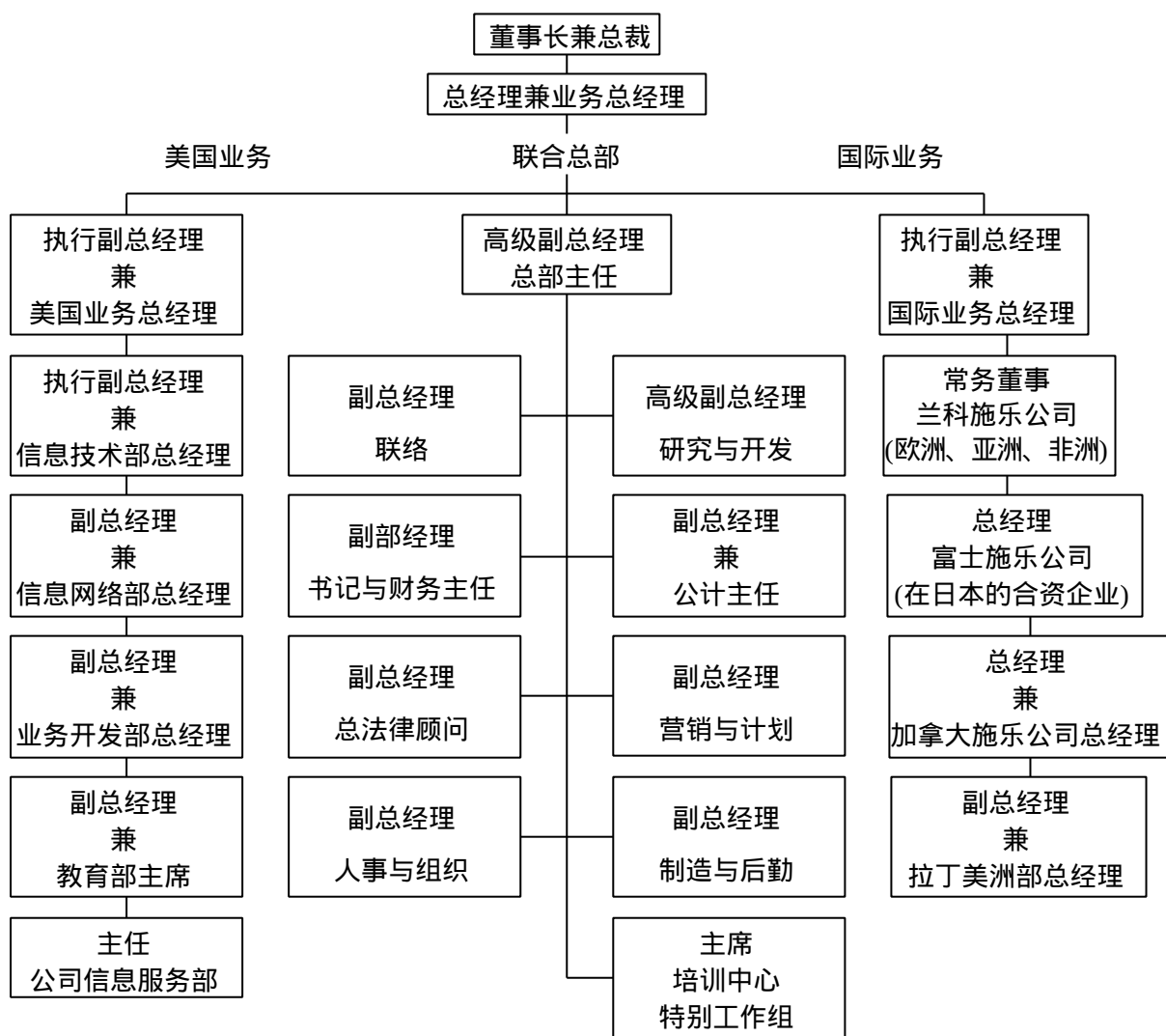


图 16—13 罗克韦尔国际公司(Rockwell Intrnational)的全球产品结构

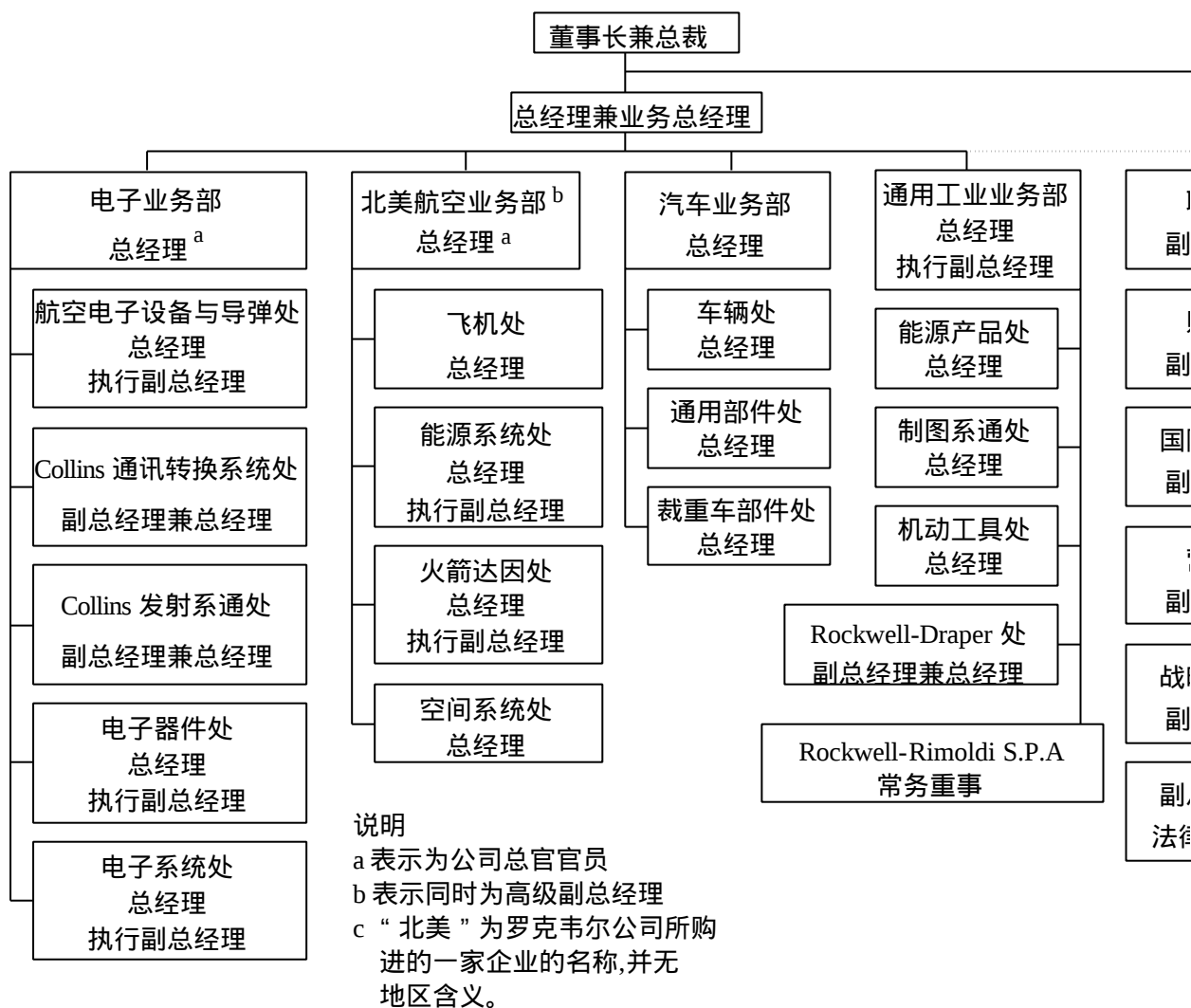


图 16—15 CPC 国际公司的全球区域结构

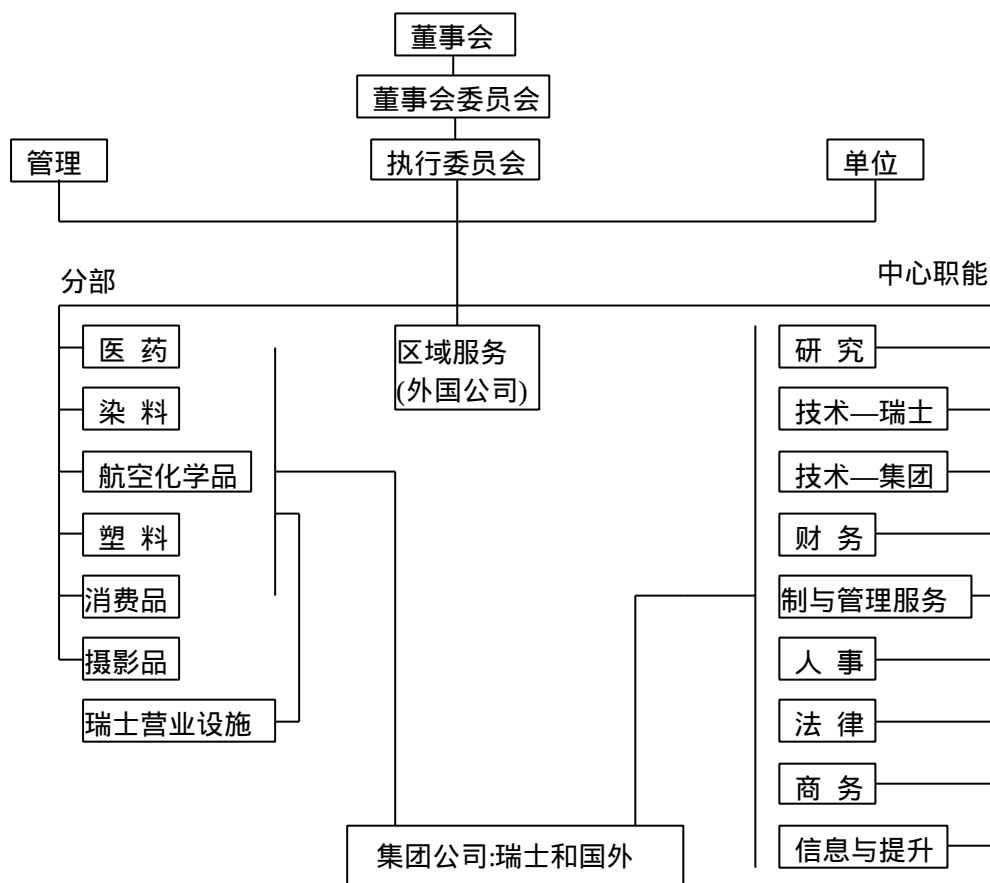


图 16—16 瑞士西巴—盖吉公司（Ciba—Geigy）公司的全球矩阵结构

案例 威斯汀豪斯公司

1980 年，正值威斯汀豪斯（Westinghouse）进行重大组织结构调整之际，公司副主席道格拉斯·丹福兹宣布，他希望本公司 1984 年海外销售额的比重从当时的 27% 增长到 35%。被认定为增长潜力最大的 17 个国家将作为实现此目标的重点。从过去的成长历程来看，35% 的目标似乎可以达到。然而，威斯汀豪斯海外销售在 80 年代下降了，到 1989 年只有 18%。为了弄清威斯汀豪斯公司的国际发展目标和其国际业务的组织之间的关系，有必要回顾一下公司过去 25 年的重要变化。

1969 年，威斯汀豪斯的最高管理层关注到其主要竞争对手通用电气公司的海外销售额比重已达 26%，而本公司只有 8%，因而决定与之在国外市场上争一雌雄。当时，威斯汀豪斯公司有设在纽约的“威斯汀豪斯电气国际公司”（简称国际公司）进行单独的经营，而威斯汀豪斯公司的总部则在匹兹堡。1969 年到 1971 年，海外销售额占总销售额的比例已增加到 15%，主席唐纳德·C·伯恩翰说，“我制订了一个海外业务将达到 30% 的目标。我希望能达到此目标，到时再定一个更高的目标。”海外销售的骤然兴隆主要是由于大胆进行了海外收购。这标志着海外经营有了重大变化，因为自一次世界大战其三个欧洲子公司被没收后，该公司的海外销售一直都是主要来自出口和对外授权。

1969 年至 1971 年，国际公司与威斯汀豪斯公司的其他四个产品分部平行经营。这些分部都是作为公司在经营，每个负责一批多种多样的产品。国际公司的主要怨言是其他四个公司都仅仅把海外经营当作附属业务，不愿给予足够的技术支持，甚至不愿提供产品支持。既然国际公司出口的一切都仰仗产品分部，为了保证连续供应就出现了很多问题，由于海外销售和利润的名利落到国际公司而不是产品公司的头上，生产过剩之时，产品公司愿意将产品推往海外，而生产不足之时，则不愿提供出口产品。类似地，产品分部不愿意为国际公司为获得高技术订单而借出最好的人才，不愿意对海外授权和海外子公司的生产给予支持。

因此，威斯汀豪斯公司于 1971 年撤消了国际公司，四个以产品为基础的公司承担起各自产品的全球生产和销售责任。公司的产品种类繁多，有 8,000 多种，包括房地产融资、核燃料、电视机生产、电子系统和软饮料装瓶等。这种组织调整的哲学是，各产品分部懂得产品技术，在销售中它们的职工就会比分散型的公司干得更好。其次，既然现在对它们的绩效考核要看它们的海外经营，它们就会将资源用于海外经营开发。促成这种调整的另一因素是几年前通用电气公司就是这样做的，也似乎成功了。

管理责任转移给了国内分部后，从前基地在纽约的国际公司的许多经理人员毫不掩饰他说，“钢城（Steel town）的那帮乡巴佬在国外连美国领事馆的门都找不到，更不用说寻找客户。”虽然四个产品公司的经理都可自行决定是否开展海外业务，但每个公司都展开了海外业务，至少展开了某些产品的海外业务。1971 年至 1976 年间，威斯汀豪斯海外销售额已达公司总销售额的 31%。在此 5 年间，产品在进一步多样化。1976 年，公司重新划分为 37 个称为经营单位的营业部，进一步突出以产品为重点。每个经营单位赋予了很大的自主权，包括自主展开海外业务。

1976 年至 1978 年间，威斯汀豪斯公司国外销售额占总销售额的比例下

降到 24%。扩大产品经营单位的职权使公司内部各单位之间的协调进一步复杂化，带来了在外国市场重叠的问题。例如，公司的一位销售员拜访一位沙特商人，该商人拿出了公司其他 24 个单位销售员拜访他时留下的名片，问道：“你们究竟谁代表威斯汀豪斯公司？”还出现了不同单位在同一个国家建立了子公司的现象。有的单位资金过剩，而有的却在当地借入高利率资金。在许多场合，大项目需要通过不同经营单位执行不同部分来展开最终合作。有时，产品单位不同意及时组装成套产品，结果是被瑞士的勃朗——包维利公司（Brown Boveri）和日本的日立公司一类的外国竞争者所夺走。在巴西的例子是，三个不同销售部向同一个客户找同一份工作。

1978 年，道格拉斯·丹福兹成为威斯汀豪斯公司的副主席和常务经理，他对国际扩展极感兴趣，这不仅是由于他期望在海外有更大的销售额和成长，而且由于他以前在墨西哥和加拿大子公司都干过。1979 年早些时候，他指派公司一名经理牵头对公司的国际业务进行详细的研究，并要求在 90 天内提出建议。该研究小组访问了在国内外的人士，也调查了其他企业是如何展开跨国经营的。到 1983 年，逐渐提出了由一名国际业务负责人挂帅的矩阵系统的建议，国际业务按三个区域来组织。此项方案得到采用。在 80 年代，区域的数量增加到了五个。要使负责产品的人与负责区域的人保持一致，就与威斯汀豪斯公司的产品导向产生重大背离。丹福兹告诉公司 220 位总经理，“你们中的部分人将会作调整并生存下来，部分人将不会。”

为了实现成长计划，威斯汀豪斯公司必须使国家单位计划与产品单位计划保持良好的衔接。换言之，如果一个产品单位要求把巴西的开关齿轮增加 40% 而巴西国家经理又想增长 50%，他们必须是要么达到一致意见，要么将之呈送上一级产品和区域负责人那里由他们作出拍板。不同意见最后可一直送交营业委员会，该委员会由主席、副主席、三个产品部总经理、财务总经理以及国际业务部总经理所组成。

80 年代后期，威斯汀豪斯公司出现了两大变化。第一，公司继续从当时收益不高的产品（消费品）和服务中撤出。这使该公司成为 80 年代每股收益增长率最高的企业之一，但这也使某些分析家认为该公司将甩掉其全球竞争者有利可图的业务。例如，该公司的电梯业务在国际上一直很弱，在成熟的北美市场上收益很差。卖给了瑞士的 Schindler 集团后，1989 年上半年的销售额增长了 50%。

第二个重大变化是越来越依赖与非美国企业的联盟。其中有两个合资企业是以瑞典企业阿西—勃朗—包维利公司为合伙人，一个生产汽轮机和发动机，另一个生产能量传输与发生设备。两个项目是威斯汀豪斯公司将其原来在两企业中的 100% 的股权中的 45% 卖给了阿西—勃朗—包维利公司，占了威斯汀豪斯产权出售的相当大的一部分。另一个新建合资企业是与德国的西门子公司共同投资设立的，生产自动化产品。威斯汀豪斯公司和西门子公司还计划再成立一个生产工业断路器和控制设备的合资企业。威斯汀豪斯公司也售出了其产品无法与廉价的进口品相竞争的中小型摩托的企业，与一家台湾制造商设立了一个生产摩托的合资企业。

思考与讨论

阻碍过威斯汀豪斯公司国际成长的主要组织问题是什么？

哪些组织特征将影响威斯汀豪斯公司成功地执行矩阵管理？

象威斯汀豪斯公司这样的企业怎样才能实现设定的海外业务销售比例

的增长目标？

增强对联盟的依赖是如何与威斯汀豪斯公司的国际战略与结构相关的？

你认为威斯汀豪斯公司有长期战略打算吗？如果有，是什么？你认为这种长期战略打算又应该是什么？

第十七章 跨国公司营销管理

营销（Marketing），是企业的一整套相互联系的经营销售活动，包括认识市场、开发市场和满足市场三个基本方面，旨在满足购买者（消费者、企业及政府）对商品和服务的需求的前提下，使企业的经营目标和效益得以实现。

跨国公司营销管理的目的在于，通过用企业的资源满足在地域上分散的多国购买者的需要，来实现企业的跨国经营战略和发展目标。与国内营销相比，跨国公司的营销更为复杂，影响其成败的因素更多。主要原因在于国际营销环境与国内营销环境存在很大差别，因而企业必须使自己的营销规划和活动与这些不同的环境特征相适应。

第一节 市场细分

市场细分也称为市场分割（Market Segmentation），是由美国市场学家温德尔·史密斯（Wendell Smith）于1956年在《市场营销策略中的产品差异化与市场细分》中提出来的，指的是按照一定因素将某个整体市场划分为若干个细小市场（称为细分市场或子市场），然后从中选择营销对象。

作为跨国公司，其目标只能是为世界某一区域的某一部分客户提供服务，因而需要根据不同消费者需求的差异，对世界范围内的市场进行细分，使公司的能力符合还没有得到满足的顾客的需求。

一、市场细分的类型

在跨国公司的国际营销中，市场细分有如下三种方法或三种类型：

1、世界市场细分

世界市场细分可基于语言、宗教、政治经济制度、发达程度、气候或地理区位等因素，将相近国家加以归类。例如，冰箱和制冷设备制造商可基于发达程度来细分有关国家。高档大冰室冰箱可重点营销于发达程度高的那些国家，而小冰箱和小制冷设备则重点看好发展中国家。将小冰箱销往发展中国家的另一原因是这些国家购物习惯与发达国家不同，他们购买食品较勤，因而不需要有太大的冰箱。

2、外国市场细分

一国内的市场细分可选用以下标准：

（1）传统标准，即该国市场内消费者的地理分布特点，人口统计特点或社会经济特点。

（2）心理标准，即该国市场内消费者的生活方式、个人特性和态度。

（3）行为标准，即该国市场内消费者所寻求的效用、使用背景、对品牌的偏好、选择渠道、对价格、产品、质量或促销变化的敏感性。

国内市场细分对于市场营销十分重要。例如，日本市场曾长期被认为是同质市场，不可细分。其依据是日本民族单一，宗教和文化一元化程度高，且在调查中，大多数日本人都认为自己是中产阶级。但是，一些外国企业的市场研究者通过深入研究发现，日本人的收入水平和生活方式存在很大差异，这些为日本市场细分和不同产品销售对象的定位提供了基础。

3、国际市场细分

国际市场细分是一种跨国观念或全球观念。当消费者有相似的喜好时，产品就可以按这些喜好而不是以宗教或民族一类的共同性加以划分。例如，世界各地都有某些人喜欢好香水、苏格兰威士忌或英文报纸，因而在这类产品的世界范围内的行销中就可以运用相似的营销组合方法。

在国际市场细分中，工业品一般可按下述标准加以细分：

（1）用户性质。一种工业品往往可用于多种行业。例如电视，几乎所有生产行业都需要，但各个行业又有其特殊要求。根据用户性质加以细分，可使电视机产品更符合目标市场的需要。

（2）用户规模。即以用户资产和购买量作为细分的标准。这种细分的意义在于确定适当的销售策略。若产品购买主要集中在少数大企业，可采用直销方式；若用户分散且每一用户购买量小，则可通过间接销售途径。

（3）用户要求。用户的要求一般可分为质量型、经济型和方便型三种。

军品买主最重视产品质量，要求绝对可靠，价格不是主要考虑因素。工业买主对质量有不同要求，往往还希望提供各种售后服务。商业用户除注意质量外，还重视价格与交货期。

此外，国际消费者还可分为进口产品为自身使用的工业用户和通过中间商购买产品的工业用户等。

二、市场细分的原则

市场细分是一项创造性的工作，既要求进行市场分析，又要求富有想象力，特别是要求企业的决策者能够对市场结构、潜在顾客的需求、企业在能力上与众不同的特点等，具有独到的见解和概括力。良好和准确的市场细分，可以使企业的市场营销资源最有效地运用于市场机会上；反之，如果市场细分不准确，则有可能使企业丧失一些有利的市场机会。为了便于认识市场，充分发掘新的市场机会，市场细分应遵循以下原则：

（1）可衡量性。即细分的市场必须具有明显的特征，细分出的各子市场之间要有明显的区别，以表现出各种消费群体独特的购买行为，即“组与组之间的差别愈大愈好，组内的差别愈小愈好”，这样，跨国公司营销者就能够衡量每个细分市场的规模与购买力。

（2）可进入性。即保证跨国公司能够通过可资利用的分销渠道和中介进入每一个细分的市场。为此，细分出的市场必须使企业和消费者都能接受。换言之，即一方面，企业以某子市场作为目标市场，能有效地集中营销资源，开展营销活动；另一方面，目标市场的消费者乐于接受本企业所提供的商品，并能通过一定的渠道买到这些商品。

（3）规模恰当。即所细分出来的市场应具有足够的规模，以便能为进入这些细分的市场而改变或调整营销方法。在工业品市场中，有时一家顾客的订货量就相当大，可以作为一个单独的市场看待。相反，不宜细分的市场则不能再划小。否则，如果细分出的子市场购买力过小，就会造成企业亏损，反而于企业不利。

（4）稳定性。细分市场必须在一定时间内保持相对稳定的状态，以便企业制定长期的营销战略，对该市场加以有效地开拓。如果市场变化过快，则必定要企业快速调整营销策略和资源分配，这加大了企业的经营风险。

三、细分市场的评价

对细分市场进行评价的目的，主要在于考察其经济价值，以便比较各个细分市场的优劣，选择最佳的目标市场。细分市场评价的基本方法主要有以下几种：

1、细分市场价值分析法

细分市场价值分析法的基本做法是：（1）用某种标准进行市场细分；（2）估计整个行业和本企业在某细分市场的销售额及其增长率；（3）制订出综合营销方案。

例如，中国明星服装公司是一家成衣企业，1995年在匈牙利的销售额为118万元，公司计划在1996年进一步扩大对该国成衣市场的占领。为此，特做出如下分析与评价：

第一步，选用消费对象和成衣用料种类两因素对匈牙利成衣市场进行细分。消费对象包括男、女、童三类顾客，成衣用料包括呢绒、化纤、全棉三

类，故共划分出 9 个细分市场。1995 年该公司在 9 个细分市场的销售情况见表 17—1。

表 17—1 明星公司 1995 年在匈牙利成衣市场销售实绩

单位：元

消费对象 用料种类	男装	女装	童装	销售总额
呢 绒	200,000	200,000	50,000	450,000
化 纤	100,000	120,000	150,000	370,000
全 棉	120,000	90,000	150,000	360,000
小 计	420,000	410,000	350,000	1,180,000

第二步，具体细分市场分析，其中，化纤女装成衣市场价值分析为：

表 17—2 化纤女装成衣市场价值分析

单位：无

	1995 年销售额	1996 年预计销售额	销售额增长率
行业销售额	800,000	850,000	6.25%
本企业销售	120,000	138,000	15%
本企业所占市场份额	15%	16.24%	—

第三步，根据上述分析制订本公司综合营销方案：计划采取“生产者——批发商——零售额”的销售渠道，支出 3,000 元用于对批发商的促销工作，5,000 元用于对零售商的推销活动，10,000 元举办以零售商对象的展销会。

表 17—3 化女装成衣销售策略

单元：元

推广宣传 销售渠道	广告宣传	人力推广	公共关系	销售推广
生 产 者	—	—	—	—
批 发 商	—	3,000	—	—
零 售 商	—	5,000	—	10,000

2、投资报酬率法

该是比较一定时期销售利润与投资支出，以便企业选择投资报酬率高的市场。投资报酬率的计算公式为：

$$\text{投资报酬率} = \frac{\text{税后利润}}{\text{投资总额}}$$

3、市场机会指数法

市场机会指数是某细分市场在整个市场的销售地位与企业产品在该细分市场的销售地位之间的比较关系计算公式为：

$$I_j = \frac{P_j}{B_j}$$

$$\text{而 } P_j = \frac{Q_j}{\sum_{k=1}^n q_k} \quad (k = 1, 2, 3, \Lambda, j, \Lambda, n)$$

$$B_j = \frac{q_j}{\sum_{k=1}^n q_k} \quad (k = 1, 2, 3, \Lambda, j, \Lambda, n)$$

其中：

I_j —— j 细分市场的市场机会指数；

P_j ——产品在 j 细分市场销售额占整个市场销售总额的比重；

B_j ——本企业产品在 j 细分市场销售额占本企业该产品总销售额的比重；

Q_j ——被考察产品在 j 细分市场的销售额；

q_j ——企业产品在 j 细分市场的销售额；

n ——被考察的细分市场数。

企业计算出各细分市场机会指数后，可结合考察企业产品在整个市场上所占的销售份额 R ($R = \sum_{k=1}^n q_k / \sum_{k=1}^n Q_k$) 和细分市场需求满足度 (产品在 j 细分市场的销售额 Q_j 与 j 细分市场对产品的总需求量 D_j 之比，即 $\frac{Q_j}{D_j}$) 两因素状况，来选择相应的策略 (见表 17—4)。

例如，假定 1995 年美国进口机电产品 2,017.2 亿美元 (Q_j)，约占同年世界机电产品进口总额 9,783 亿美元 ($\sum_{k=1}^n Q_k$) 的 21% (P_j)，其中，美国从中国进口机电产品 6.7 亿美元 (q_j)，约占中国机电产品出口总额 38.5 亿美元 ($\sum_{k=1}^n q_k$) 的 17% (B_j) 强。设美国 1996 年对机电产品的总需求量为 3,000 亿美元 (D_j)，则

$$I_j = \frac{21}{17} \approx 1.2 > 1$$

$$R = \frac{385}{9,783} \approx 0.4\% < 0.26$$

$$\frac{Q_j}{D_j} = \frac{2,017.2}{3,000} \approx 0.67 < 1$$

因此，中国机电产品在美国市场宜采取谨慎扩张策略。表 17—4 根据市场机会指数确定产品定位策略

$\begin{matrix} I_j \\ Q_j \\ D_j \\ R \end{matrix}$	> 1			=1			
	< 1	=1	> 1	< 1	=1	> 1	< 1
< 0.26	谨慎扩张	预防竞争	改造产品	扩张	维持	力保	强力扩张
0.260—0.4	扩张	强力推销以维持市场份额	改进组合	打击竞争者	争夺所占市场份额	可取进攻策略	向领导者进攻
> 0.4	分析市场环境改善 促销分销 方式等	分析产品在当地的 适应性	可考虑放弃当地市场	强化市场地位	预防竞争者联盟进攻	强化竞争,打击对手	争当市场领导者

4、市场选择指数法

市场选择指数是企业某细分市场的各考察因素的评分经加权后的总和，即：

$$S_i = \sum_{j=1}^n W_j F_{ij} \quad (j = 1, 2, 3, \dots, n)$$

其中：

S_i —— i 细分市场选择指数；

W_j —— j 考察因素在市场营销中的重要性权数；

F_{ij} —— j 考察因素在 i 细分市场的评分；

n ——考察因素数目。

应用市场选择指数法的做法是分别计算各细分市场的 S 值，再将各 S 值按大小排序，依照 S 值的大小依次选择细分市场，直至达到企业经营能力极限。如果企业经营能力强，则可将 S 在 80 分以上的市场定为优先发展市场， S 在 40 ~ 80 分的市场定为可力争的市场。

在应用中注意以下几点：

第一，为使各细分市场的选择指数 S_i 具有可比性，同一考察因素在各细分市场评分的标准应当一致。

第二，在同一细分市场上，各考察因素的最高得分应约取 100。而各考察因素对营销影响的大小，由重要性权数 w_j 确定。

第三，各考察因素重要性权数之和等于 1，即 $\sum_{j=1}^n W_j = 1$ 。

第四，把每项考察因素分成若干具体情况，根据各种情况对营销的影响程度，规定一个具体的得分值。

第二节 产品策略

一、产品标准化与差别化策略

跨国公司制定产品策略时要解决的第一个问题是产品的标准化与差别化的问题，即企业是在世界范围内销售标准化产品，还是为适应每一特殊市场的需要而设计差异产品。为此，需首先分析产品对环境的敏感性和目标市场环境状况，再采取适当的策略。

1、产品类别及其环境敏感性

就总体而言，产品可分为工业用品和消费品两大类，两类产品的环境敏感性不同，同时，每一类别中的不同产品环境敏感性也互有差异。

（1）工业用品。大多数工业用品的环境敏感性较低，许多高技术工业用品不加改变就可在全世界销售，如制造收音机用的晶体管，工业用品的改变（差别化）主要有以下几种情形：

第一，装饰性改变，如在标牌上用另一种语言，或将刻度标准换成另一种单位。

第二，简单调整，如汽车改变座位位置，加长踏板，以适合于外国人的身材。

第三，根据目标国家的法律规定而作某些改变，如控制噪声、保证安全、限制污物排放等。在某此情况下，为了避免改变现有产品，一些厂家单独为某一市场另设计一种产品。例如，雷诺（Renault）公司为了满足加利福尼亚限制排污要求（该州在美国最为严格），干脆生产 R18 型车来供应全美市场。

第四，特殊情形。在一些发展中国家，由于教育水准低，经济落后，倾向于使用超重设备、半自动设备，且要便于维修。为此，产品须作大幅度改变，制造商也需提供细致的培训服务，并在说明书上使用更多更详细的形象说明（图示），以使识字不多的人也能看懂。针对发展中国家环境所作的产品变化主要是使用更为简单的轴承系统，这样或许会降低工效，增加噪音，但却能在维修较少的情况下也能使用更长的时间。必要时可另行设计一种产品。

（2）消费品。与工业用品相比，消费品通常需要根据当地市场状况作更大的改变。不过，以下两个规律有助于国际营销人员认识各国消费品市场特征：

第一，各国都存在某些相似的细分市场，满足这些细分市场的产品不需作什么改变。例如，许多奢侈品，如豪华汽车、健身设备、高档厨房用品即属此类。各国这类用品使用者都有相似的经济地位、购买行为、偏好，这种相似性大于他们与当地其他细分市场购买者行为的相似性。属于此类购买者还包括留过洋的人、经常出国旅游的人、以及本国派出人员。

第二，国与国之间同阶层人相比，经济与社会地位越低，文化价值观念差别越大。因此，直接市场渗透越深，产品改变就需要越大。当然，这种改变不见得是产品物理特征的改变，有时是大小、包装的颜色、商标的名称、以及使用地点等方面的改变。

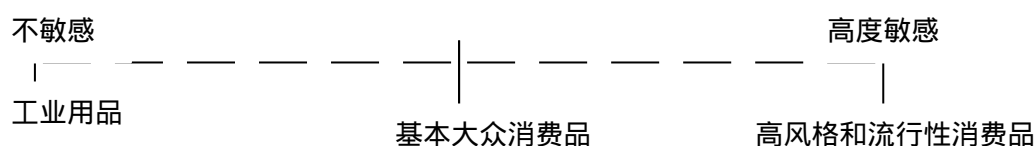


图 17—1 产品类别与环境敏感性

2、目标国环境状况与产品差别化

在产品与市场相互呼应中，目标国环境状况是决定产品是否需要改变以及如何改变的外在决定因素。有关东道国环境的影响已在“认识环境”一篇作过详细的分析，在此只从营销角度作些归纳：

（1）社会文化因素。社会文化方面的差异对消费品和食品的改变提出了许多要求。首先，在许多情况下，即使是高度国际化的产品，也需要作某些改变。因此，可口可乐需要根据不同国家情况而改变甜度，雀巢公司供应 40 余种不同配方的即冲咖啡，以适应各国不同口味。其次，产品标签和说明书必须译成当地语言，在当地有多种语言的情况下，还需用两种以上的主要语言。再次，包装物的颜色与图案也通常需根据当地文化与心理差异而加以改变。在东南亚某些国家，人们忌讳绿色包装，因为这会使他们联想起丛林的危险与疾病。而拉美人通常喜欢金色包装，认为金色是高质量和地位的象征。荷兰人认为蓝色是温暖的，女性的，而瑞典人却认为蓝色是男性的，寒冷的，最后，不同国家家庭主妇采购频度与习惯不一样，因而营销者需根据这方面的特点而改变规格与使用方法。

（2）法律因素。法律因素在产品策略设计中具有决定性作用，因为不遵守某国有关产品法律，就不能在该国开展营销活动。许多国家都制订和实施防止污染法、消费者权益保护法、操作安全法等法律规定，而各国有关法律规定的严格程度又不一样，从而给跨国公司进行国际产品标准化组合带来障碍。几乎世界上所有国家都会限制或禁止某些产品的进口。奢侈品和本国已生产的产品通常首先遭到进口限制。食品和药品的纯度和标签通常有较严格的法律规定。例如，在加拿大出售的食品，不论是进口的还是当地生产的，都需要有英法两种文字标签和公制与英制单位。法律甚至规定数值与单位之间的应有距离（如 0Z 是正确的，160Z 是错误的）。沙特阿拉伯为了防止食品中含有猪肉，要求在该国出售的任何含有动物脂肪和肉的食品都必须在标签上注明所用的肉类或标明非猪肉制品。有些国家的商标使用权按注册先后授予，有些国家则按使用的先后来授予，因而跨国公司在某一国家开拓营销业务时可能发现本公司商标权已授别家，这时就须改换商标，或者从拥有商标权的企业手中花重金购买该商标使用权，即便本企业商标很著名也不得不如此。

（3）经济因素。各国经济状况差异甚大，因而对国际营销中的产品设计提出了很多要求：各国收入水平的差异，决定了企业必须根据目标国收入状况来改变产品。如发展中国家收入水平低，因而需要根据当地购买力状况供应一些价格较低廉的产品。如果企业现有产品档次高，就需要作某些改变，甚至另行设计。基础结构状况如何也制约着产品的适用性。如果目标国家道路差、电力短缺，就需要营销的产品能适应这类情况，当然，这种情况也

提供了另外的营销机会，如小型发电机。

（4）自然因素。对产品营销影响重大的自然因素主要包括以下几方面：

温度。在炎热地区，汽车和一些汽油驱动的机器必须配有更大的水箱，以便散热。湿度。高湿度通常要求产品有特殊包装和特殊保护，如要求对电气设备进行特别绝缘，烘烤食品用金属听包装。高海拔。食品制造企业必须为生活在高海拔地区的家庭主妇提供特殊烹饪方法，因为那里需要烹饪更长的时间，汽柴油发动机在高海拔地区产生的动力下降，因而需要配更大的发动机，山区。由于山区筑路费用高昂，许多山区没有公路，为此，汽车须用强力轮胎，产品包装也须更加坚固，以防损坏。

3、产品标准化与差别化策略选择

企业要使购买者购买本企业产品，并取得他们对本企业及其产品与服务的信任，就需与购买者形成旨在相互理解的信息沟通。美国学者基甘（Warren J. Keegan）将产品设计与信息沟通结合起来研究，总结出了可供企业选择的五种策略：

（1）产品和信息传递直接延伸策略。该策略是将与国内同样的产品和信息向国外直接扩展，即将本企业在国内经销的产品连同促销方式不加改变地推到外国市场上。这种策略适用于偶尔从事出口业务、无长远国际营销计划的企业和产品高度国际化的企业，其优点在于使企业及其产品在国际上树立统一的形象，并带来巨大成本节约，包括大规模制造节约、省去研究与开发支出节约、以及营销信息沟通标准化所带来的节约（如不需为每个市场单独制作广告）。能否运用这种策略关键在于该产品是否在其他国家同样适用，照相机、家用电器、许多机床可有效运用这种策略，服装、鞋帽等类产品就不宜实行这种策略。同时，从长远看，这种策略会限制企业的市场扩大和对新产品市场的占领。

（2）产品直接延伸、信息传递改变策略。这种策略是不改变产品，但改变促销方式。其适用情形主要有二：其一，当产品在国外的使用方式与国内相同但产品用途不同时，产品可保持不变，但信息传递策略则需改变。例如，自行车和低座小型摩托在某些国家是交通工具，而在经济发达国家则是健身器材，虽然使用方式相同，但用途不一，因而不同国家营销时可不改变产品，但广告宣传的主题和方式却应改变；其二，由于各国的语言文字和风俗习惯不同，信息传递也要有所改变。该策略的优点在于实施成本较低，因为产品不变，故研究与开发、设备安装、生产装配、存货等与增加产品线相关的费用可以省免。

（3）产品改变、信息传递直接延伸策略。该策略是当产品在目标市场的用途与本国一致但使用条件不同时，将产品作适当改变，而信息传递则直接延伸到国外市场。例如，各国的民用电压高低不同，插座的形状也不一致，就必须根据各国的不同的电压改变产品的电压要求，并配上不同的插头。又如洗衣粉在世界各国的用途都是清洁去污，但各国的使用条件不同，发达国家多用洗衣机，而一些发展中国家则多用手工洗涤，且各国的水质也不尽相同，因而销往不同国家的洗衣粉需根据不同国家的使用条件改变产品配方，但广告等促销策略则不需作大的改变。

（4）产品与信息传递双重改变策略。该策略适合于产品的用途与使用条

件都与国内不同的情形，是第二种策略和第三种策略的合并使用。例如，美国贺卡制造商发现，在美国，贺卡印有祝词，而欧洲人需要贺卡上留有空白以便送卡人亲笔题词，并且一般习惯于贺卡用透明纸包装，因而在欧洲营销贺卡时须同时改变贺卡设计和促销方式。

（5）产品发明策略。当目标市场前景可观，而改变产品和信息传递仍不能适应市场变化时，企业就可针对潜在客户的购买力水平而另行设计一种新产品，当然，这种策略必须以新产品开发成本低于新产品营销所带来的收益为前提。产品发明有两种形式：其一是后向发明，即重新引入过去的产品形式，这种产品形式正好能适应某些水平较低的市场需要；其二是前向发明，即创造某种新产品，以适应其他国家的需要。

表 17—5 产品标准化与差异化策略策

策略	产品用途 或使用需要	产品使用 条 件	产品购 买能力	产品 策略	信息沟通 策 略	相对调 整成本	产 品 举 例
1	相同	相同	有	延伸	延伸	1	软件料
2	不同	相同	有	延伸	改变	2	处行车、小摩托
3	相同	不同	有	改变	延伸	3	汽油、洗涤剂
4	不同	不同	有	改变	改变	4	服装、贺卡
5	相同	—	无	发明	开发新的信息沟通	5	手摇洗衣机

二、产品组合策略

产品组合策略包括产品线的选择和产品组合的优化，所要解决的是目标和费用的关系。产品线即产品系列，是指满足同一种需要、或售给同一类客户、或由同一种渠道出售、或在价格范围相似的一组密切相关的产品。例如，某公司生产电视机、音响和录相机三大类产品，就是三条产品线，每条产品线中又可分为若干产品规格和型号。与产品线相关的有宽度、深度和关联性三个概念。宽度指企业产品线数量；深度指一条产品线中不同规格和产品的平均数量；关联性指各产品线在最终用途、生产条件、分配渠道等方面的密切相关程度。例如，三洋公司的产品线很多，但各产品线都与电器有关，所以其产品关联性大。产品组合是指一个企业所生产和投放市场的产品的组合方式，由宽度、深度和关联性三个层次所组成。

1、产品线的选择

（1）产品线分析

产品线分析的重点有两个方面，一是产品线内各个项目地位，二是每个项目的竞争能力与客户状况。这里的产品项目是指列入企业产品销售目录的产品，亦即产品线内在规格标准、价格、样式及其他属性方面可以识别为一个单位的产品。

一般来说，产品线内的各个项目对销售额和利润的贡献有很大差别。图 17—2 表示在 5 个项目组成的产品线中每个项目对整个产品线的贡献。第一个项目为产品线获得 50%的销售额和 30%的利润。第一、二两项目合起来占全产品线销售额的 80%和利润的 60%。因此，如果第一、第二为两个项目遇到竞争对手的激烈争夺，则该产品线的销售额有可能锐减。所以，必须密切注意这两个项目，并采取预防措施。

图 17—2 产品项目对全产品线的贡献

有关产品竞争能力与客户状况的分析可借助产品图来进行。设某造纸公司调有一个洋纸产品线。洋线有令重量与纸质两个特性。每令重量有 90、120、150、180 四种，纸质有高、中、低三个等级。图 17—3 显示了调公司与竞争对手 A、B、C、D 公司洋纸线中各项目每令重量与纸质标准的位置，从中可以看出 X 公司产品项目与竞争对手的项目的竞争情况与市场开发方向：如和 X 公司每令重量 90 的中等纸竞争的是 D 公司的项目，而 X 公司每令重 150 的中等纸没有正面竞争对手，X 公司可以开发每令重 150 的低等纸，因为该位置尚无生产厂家。如果细分市场，将洋纸分成一般印刷纸、门市广告陈列纸和一般办公用纸三个类型，则 X 公司的产品在满足一般办公用纸需要上处于有利位置，而在其他两种用途方面，除非并开适销对路的新产品，是没有获利的希望的。

图 17—3 洋纸产品线的产品定位图

（2）产品线宽度选择

企业产品线宽度的选择，主要考虑下列因素：

经营目标。追求产品系列齐全的企业、追求高市场占有率和在高速增长的企业，大多保持较多的产品线；而追求高利润的企业，则保持由利润率高的产品线构成的较少的产品线。

企业资源。这是企业进行主要战略决策都必须考虑的制约因素。当然，如果企业生产设备过剩，也可能使企业不得不加宽产品线。

市场需求。有时企业为了占领某个市场，而企业过去未经营这类产品。就需扩大产品线。

就一般情况而言，扩大产品线的宽度就扩大了经营范围，相应分散了风险，有利于维持企业的市场地位。但如果企业资源有限，产品线过宽则不利于企业集中精力。因此，企业产品线宽窄程度的选择机制首先在于企业资源状况，其次在于市场竞争状况。多数企业都生产众多系列产品，但在某些企业，却存在其中某产品线的市场规模过小或只能占领海外市场较少份额，不足以产生足够的效益。因此，墨西哥的通用汽车公司只产销种类有限的产品，从而减少了生产和配件投资，使该公司能集中人力物力财力推进少数产品的销售。相反，如果与国内市场相比，当地市场过小，造成当地销售成本过高（因固定成本过高），企业可适当加宽产品线，其做法是同时销售多家制造商的产品或为当地市场开发新的产品，例如，可口可乐公司就在南非增加酒巴产品线，在澳大利亚增加柠檬水，在巴基斯坦增加芒果饮料，在比利时增加西红柿汁，在墨西哥和印尼增加某些混合果汁饮料。

（3）产品线深度的选择

产品线深度决策所考虑因素与产品线宽度决策所考虑因素基本相似。在通常情况下，增加产品线的深度，可以迎合不同消费者的需求与偏好，以招徕更多的顾客。但若产品规格过多，型号过杂，而某些规格和型号产品的细分市场有限，根据成本分析和经济分析不合算，则可从产品线中予以剔除。当然，有时企业发现，如果要出售更多的大众化产品，也必须同时出售一些销量有限的产品，以给顾客品种齐全的印象，这时，可外部采购或在当地建立生产线来提供这些销量有限的产品。在老产品稍加改变即可轻易创造

出新项目的情况下，也可能加长产品线。此外，如果企业打算占领特定的产品市场，而企业过去不经营该产品项目，也会在产品线中加进该项目。

扩展产品线深度除了加上某单个项目外，通常采取延伸的方式，在原产品线两端进行扩展。具体讲来，这种延伸包括以下三种情况：

第一，向下延伸——企业在高档高价方面奠定了自己的地盘后，向低档低价方面增加新产品。如飞机制造商生产高档的个人飞机、占领市场后，又生产小型个人飞机投放市场。向下延伸的原因主要包括：其他企业进入本公司已奠定的高档产品市场，本公司为实施报复而进入低级市场；本公司高档领域增长缓慢，故将产品向下延伸；为提高产品质量声誉，开始时参加高档领域，以后将其声誉推广到低档产品；如果听之任之，可能有新的竞争对手加入市场，为填补市场空白，增加低级领域的产品部件与组件。

采取向下延伸策略，需要防止出现以下局面：一是新增加低级领域的项目与本公司高档领域项目争市场；二是产品系列向低级领域延伸，该领域的竞争对手有可能采取反措施，加入本公司的高档领域；三是销售者有可能不喜欢低级领域的产品。

第二，向上延伸——位于市场低级领域的企业进入较高档的领域。其原因主要有二，一是企业为加快发展或为取得更高的利润水平而加入高档领域；二是产品线齐全的企业要给自己找一个高档的位置。

向上延伸要防止出现以下问题：一是本企业打算进入的高档领域的竞争对手不仅要守住已得的领域，而且还反过来挤入低档领域而与本企业竞争；二是未来用户怀疑本企业具有生产高质量产品的能力；三是本企业缺乏经销高档产品的能力。

第三，向两个方面延伸——占领了中档领域产品市场的企业为取得对市场的全面支配地位而向低级和高级两个方面延伸产品线。

2、产品组合优化

由于市场需求和顾客偏好经常变化，竞争者又竞相进入市场，所以企业所处的经营环境不断变化。企业要想在瞬息万变的市场上求得生存与发展，必须经常分析、评价和调整产品组合，以求得产品组合的最优化。企业选定最优产品组合的方法主要有产品组合矩阵法和产品定位法两种。

（1）产品组合矩阵。产品组合矩阵是决定利润和资金回收的相对市场占有率和对资金收支影响很大的未来市场增长率组线的矩阵，企业可以根据各种产品在矩阵中的不同位置而分别采取不同的营销对策。

市场增长率的高低，一般以 10% 为临界点，大于 10% 为高增长，小于 10% 为低增长。

相对市场占有率一般以 1.5 为临界线，大于 1.5 为高市场占有率，小于 1.5 为低市场占有率。相对市场占有率的计算公式为

$$\text{相对市场占有率} = \frac{\text{本企业市场占有率}}{\text{主要竞争对手的市场占有率}}$$

在用相对市场占有率和市场增长率制定的矩阵内，将在直角座标四个象限上的产品或经营项目分成四个类型，并按性质命名（参见图 17—4）：

金牛产品（占有率高，增长率低）：由于市场增长率低，维持市场份额不需要很多资金；又由于相对市场份额高，收回资金也多，成为企业的重要资金来源。

明星产品（占有率高，增长率高）：由于相对市场占有率高，利润率

也高，故回收资金数额大；但因市场增长率高，为维持市场占有率必须积极地先期投资，因而资金收支相抵后，在短期内不能成为资金来源。但若降低市场增长率，“明星”就转变为“金牛”，潜伏着将来成为资金来源的可能性。

败狗产品（占有率低，增长率低）：由于相对市场占有率低，企业收益率长期停留在很低的水平上，且因受经济景气变动和竞争对手的策略等外部因素影响很大，不仅收益率低也缺少稳定性；但因市场增长率低，资金支出也少。因此，在经济繁荣、居于首位的企业采取高价政策等良好条件下，在某种程度上完成回收资金的任务也有可能，但当经济不景气和竞争激烈时，则对企业资金来源无贡献并亏损无疑。

问题产品（占有率低，增长率高）：因相对市场占有率低，收益卒通常也低，又因市场增长率高，无论是维持或扩大市场占有率，都必须投入很多资金，因而资金支出超过收入的可能性大。当然，在高速增长的市场下，累计产量也容易增加，若积极投资，能扩大市场占有率，若行动迟缓不先期投资则会迅速失去市场占有率。若产品处于成长前期，成功了，可以发展为明星产品，失败了，则成为败狗产品。

市 场 增 长 率	高		明星	大	小	问题	?
				大	大		
	低			大	小		
		Y	金牛	小	小	败狗	X
		高			低		

相对市场占有率

说明,图中比例表示: $\frac{\text{回收资金}}{\text{支出资金}}$

图 17—4 产品组合矩阵

理解了产品在组合中的地位后，就可以采取相应的策略并进行资金的合理分配。就一般情况而言，保持更多的“金牛”，并培养更多的未来的“金牛”是企业成功的关键。在竞争状况比较动荡、市场增长率高的情形下，将由“金牛”获得的资金投入“问题”产品，把“问题”产品培养成“明星”，或直接将资金用于研究开发新产品投资，直接创造“明星”，都不失为明智之举。对于“明星”产品，则宜以维持相对市场占有率为佳。“败狗”产品如天向“金牛”产品发展的可能，应果断淘汰，因为它无利可图，继续维持，只会加重企业的负担。

（2）产品定位。产品定位又称为市场定位，其目的是发现市场机会，使企业的产品组合更加丰满，并争取更高的市场占有率。

产品定位的方法，是将本企业和竞争对手的产品，填入由质量和价格组

成的座标平面上，然后，根据座标平面上的空白点，选择产品开发的方向和目标。例如，卡西欧公司发现低档手表市场是个空白，于是推出卡西欧低档手表。虽然其质量比精工和西铁城手表差，但由于价格低廉，满足了低收入阶层的消费需要，占领了很大的市场。有关产品定位图可参见图 17—3。

三、国际产品生命周期策略

1、产品生命周期与市场特征

各种产品在其生命周期的不同阶段，具有不同的市场特征。

第一阶段，导入期：了解的人不多，销量少，利润很少，通常出现亏损。

第二阶段，成长期：市场需求迅速增加，利润开始剧增，引起竞争，但竞争者并不多。

第三阶段，成熟期：销量大，购买者多、利润达到高峰.但需求量增长速度放缓，迟早出现饱和和负增长。

第四阶段，衰退期：产品陈旧老化，市场饱和，销售量和利润下降，竞争减弱。

产品生命周期各阶段销售量，现金流量和利润水平见图 17—5

图 17—5 产品生命周期中年销售量、现金流量与利润量分布由于跨国公司在制定国际营销策略中就须事先判断产品的生命周期阶段，而不能等到产品淘汰后再根据完整的资料绘制产品生命周期图，因而通常基于经验数据，按照销售量增长率（ Y ）和时间的增加（ X ）来衡量产品所处的周期阶段：

当 $\frac{Y}{X} > 10\%$ 时,属于成长期;

当 $\frac{Y}{X} = 0.1\% \sim 10\%$,属于成熟期;

当 $\frac{Y}{X} < 0$ 时,属衰退期;

导入期内的当 $\frac{Y}{X}$ 值不稳定。

2、国际产品生命周期营销策略

国际产品生命周期营销策略包括两大内容，一是在各有关国家市场上根据产品所处的周期采取相应的营销策略，二是结合有关国家市场发育程度的领先与滞后状况而灵活地转移或调整市场重心。

（1）产品周期各阶段的营销策略

在产品导入期，针对消费者对产品了解有限、销售量增加缓慢、市场竞争少、销售渠道少的特点突出“快”字，努力宣传普及产品的效用与价值，将产品介绍给市场。在具体实施中，可根据不同情况选择采用如下策略：高价快速推销，即采取高价格，高促销的手段，引起消费者的消费兴趣。增加购买的冲动性，并凭借高价迅速收回投资。选择性渗透，即高价格，低促销策略。该策略的推行条件是，产品市场范围小、或消费者较熟悉的产品，需求弹性小的必需品或高收入阶层所需要的产品。低价格、高促销方式的快速渗透。其推行条件是：该产品市场大；消费者对该产品尚不熟悉；消费者对价格的敏感性强；产品成本会逐渐降低；以后的竞争者会增多。采用

低价格、低促销方式的逐步打入市场策略，其适用条件是产品的市场容量大，消费者对该产品较熟悉，且该产品具有较高的价格需求弹性。

在产品成长期，针对产品已被大多数消费者了解和接受，销售量迅速增长、成本降低、利润增加、市场竞争日趋激烈的特点，突出“好”字提高产品质量，增加花色品种，变更型号，变更款式，加强市场调研，不断开发新市场，转移广告的目标，从重点介绍产品转向树立产品形象，争创名牌，从扩大产品的知名度转向提高顾客对产品的信赖度，以保持老顾客争取新顾客，改进推销工作，增加新的销售渠道和网点，加强售后服务，以方便顾客，适时削价以吸引价格敏感型顾客。总之，通过各种手段，迅速提高产品的销售增长率，扩大市场占有率。

在产品成熟期，针对销售量达到饱和、市场竞争更加激烈的特点，突出“占”字，提高市场占有率，保持市场地位。基本做法包括：寻找新市场，发现新买主；改进产品品质、特点和款式，向顾客提供新的利益，吸引老顾客增加使用量，争取新顾客；降低价格，提供新的服务，扩大销售渠道；与新产品研究开发计划衔接，为产品升级换代作准备。

在产品衰退期，针对销售量开始加速下降，促销手段开始失灵，消费者期待新产品上市、较多竞争者开始退出市场的特点，突出“转”字和“创”字，对产品及时淘汰处理，迅速退出市场，或将老产品转给其他企业生产，开发出新产品上市以保持优势，或转移目标市场。

以上策略要点归纳在表 17 — 6 中。

表 17 — 6 产品生命周期各阶段特点和营销策略要点

	导入期	成长期	成熟期	衰退期
各个阶段的特征				
销售额	低	高速增长	缓慢增长	下降
利润	几乎全无	趋近顶峰	达到顶点再下降	低或无
现金流量	负	由负转正	高	低
顾额	革新者	一般群众	一般群众	保守的用户
竞争对手	几乎全无	开始增加	多	减少
企业的反应				
战略重点	扩大市场	向市场深度发展	维持市场份额	确保生产率
销售支出	高	高	下降	低
销售宣传重点	了解产品	选择商标	商标专利	有选择
流通渠道	尚未建立	扩大	扩大	有选择
价格	高	稍低	最低	上升
产品	开发产品基础	改进	产品差异化	合理化

以上营销策略，是针对一般企业而言。由于各企业在市场上的地位相异甚大，因而不同企业在产品的同一生命阶段也需要采取不同的策略。通常讲来，企业在市场上的竞争地位越强，企业营销策略选余地越大；反之，地位越弱，选择性就越小，不同竞争地位的企业在产品不同周期阶段的策略选择特点见图 17—6。

图 17—6 企业竞争地位与产品周期营销策略特点（2）国际产品生命周

期中的世界市场开发由于世界各国经济发展水平的差异等原因，同一产品生命周期阶段在不同国家进展状况不同，不仅在某一发达国家业已成熟的产品在发展中国家可能尚处于导入阶段，而且在另一发达国家也可能尚处于成长中。因此，跨国公司可以根据同一产品在不同国家的周期阶段不同的特点，寻求新的市场机会，从而延长产品生命周期，取得更大的经济效益。

制定国际产品生命周期中的世界市场开发战略，可按如下步骤进行：

第一步划分市场发展阶段。各国某一产品的市场依其发育状况大致处于以下五阶段中的某一阶段：

- 、未成市场——包括所有尚不存在该种产品的市场的国家；
- 、欠开发市场——那些量小但增长相对稳定的国别市场；
- 、起飞市场——进入了快速增长期但尚未达到大众消费的国别市场；
- 、早期大众消费市场——刚达到大众消费所具有的大容量特征的国别市场；
- 、成熟大众消费市场——工业达到最高发展水平的少数大众消费市场。

第二步，列表，横栏表示市场发展阶段，纵栏表示主要战略因素，将有关国家依其市场发育阶段不同而分别归类了相应的发展阶段栏内，并将每一市场发展阶段的战略特点，如价格、分销渠道、广告与促销等加以分析确定。这样，就得出了一个比较战略矩阵。

第三步，分析和选择战略。随着市场的逐渐发展，企业可相应地从栏左向右改变战略内容。

表 17—7 是世界汽车市场开发矩阵，可供跨国公司制定世界市场开发战略作参考。企业在运用这一方法时，可结合企业及其产品特征增减某些内容或作不同的市场开发阶段划分。表 17—7 国际产品市场开发阶段：世界汽车市场

	未成市场	欠开发市场	起飞市场	早期大众消费市场	成熟大众消费市场
产品来源	偶尔进口	定期进口	国内装配和部分制造进口部件	国内大批生产	国内研究设计和大批生产“新式样”
产品特征	型号混杂	奢侈品	为当地生产和扩大影响而设计的中等规格产品	为新的大众市场设计的实用产品,有时改变设计	专门化产品,经常改变型号,挑选余地大,种类多
价格	趋势不明	高价(量少)	价格适中	低价(量大)	有针对所有细分布场的各种基础价格
分销	公司未设机构	公司指定一个经销商	由当地工厂职工服务的多个零销点	制造商向批发商和零售点供货	工厂和零售层进行紧密的电子订货协调
服务设施	公司不提供服务	分销商提供少量的个人服务	当地工厂向零售点提供配件和培训	提供大量的低成本服务	为众多专门化产品提供培训和设备
商 标	外国商标	外国商标	当地生产和东道国认可的外国商标	当地商标	公司产品有众多的当地商标
广告与促销	无	销售点和个人接触	大量使用大众印刷媒介	广泛使用所有大众媒介(较少依赖个人接触)	对使用所有大众媒介进行研究,对各主要细分市场发动专门攻势

来源:James Leontiades, “ Planning Strategy for World Markets ”,Long Range Planning ,Vol.3,no.2 (December 1970),p.43.

第三节 定价管理

一、影响国际产品价格的因素

跨国公司产品在各有关国家市场上的价格水平受制于公司内部和外部的诸多因素，这些因素比影响国内企业产品价格的因素复杂得多。

(1) 公司经营目标。价格策略是为实现公司经营目标服务的，本身带有很强的目标性。公司在制定目标市场价格时所追求的目标，大致有以下几方面：总利润、投资收益、市场份额、销售额、资金周转速度等。由于每个公司追求的目标不同，同一公司在不同的目标市场可能有不同的目标，且追求的目标也会随着目标市场的变化而加以调整，因而跨国公司的产品价格有鲜明的特殊性。

(2) 成本要素。成本是国际市场价格的首要组成部分，跨国公司在核算产品成本时，必须确定是用可变成本来定价还是用全面成本定价。运用可变成本定价的公司仅仅考虑销往海外市场的产品的边际生产成本或称增量成本，而运用全面成本定价时则要求产品分担全面固定成本和可变成本的一部分，不仅仅是考虑边际成本。在产品销往众多国家市场的情况下，如果跨国公司的全部销售额能够收回国际市场营销的全部成本，就不一定要求在每一个市场上回收全部成本，这给公司制定在另一些市场上的产品的价格提供了战略性选择余地。

(3) 需求与竞争。需求决定产品价格的最高限，尽可能准确测定目标市场上顾客的购买力和对产品的需求量有助于跨国公司不致于将产品价格定得过高或过低，以防误入市场盲区或丢失了本来可以得到的部分利润。

竞争对价格水平的影响很大，目标市场上的各种竞争大致分为直接竞争与间接竞争两类，直接竞争是竞争对手的同类产品与本企业产品在同一市场上相互争夺市场，为了占领市场，企业有时不得不降低产品价格，间接竞争是来自替代产品和文化偏见的冲击，这时，公司除了要多方面精心谋划营销策略外，也需要考虑制定合理的价格。

(4) 税收与关税。税收和关税影响产品的最终消费价格，不同国家税种税率不同，影响着跨国公司同一产品在不同市场的价格水平或利润水平。许多国家对进口商品征收消费税、增值税、零售税，有的国家还收取进口许可证费和其他行政手续费，这些费用有时甚至超过了关税，这些都使得产品的价格大幅度上升。

(5) 通货膨胀与汇率浮动。通货膨胀是世界性的现象，各国通货膨胀率不一，需要跨国公司进行国际营销决策和运作时予以充分注意。在通货膨胀严重的国家，营销人员必须将产品的出售价格与产品成本和重置成本联系起来，并须将延期收货款所遭致的损失计入价格之中。同时，各国货币的汇率变动无常，可能给企业增加额外成本，因而敲定合同或进行销售时必须考虑市种币值，并在计价时将汇率变动因素考虑进去。

(6) 中间商和运输成本。国际市场上的各种销售渠道和销售格局差别很大，中间商的毛利有时超过了制造商的毛利，在市场营销基础结构尚未发展起来的国家，跨国公司还必须为产品的储运和装卸花费额外的费用，有时还得给中间商提供资金资助，这些都会推动产品成本与价格。在国际营销中，运输成本对产品价格发生直接与间接影响。国际运输增加了额外的成本，选用的运输方式不同，产品所分摊的运输成本也不一样。许多国家的进口关税

基于到岸价格征收，因到岸价格含有运输、保险等费用，就给成本加上了更重的负担。

（7）国家政策与政府干预。在许多国家，政府为了扩大就业，遏制通货膨胀，保障基本供给等社会经济政策目标，对市场价格实行不同程度的干预，最常见的形式是价格管制，即产品价格的最高限由政府决定，产品价格的调整要经政府批准，限制了公司的定价自主权。此外，有关国家的财经政策、军备预算、反托拉斯法、产品安全法和产品质量法、广告和其他宣传法、特许专有条例、商标法、公共事业条例或规定等都会对市场价格产生影响。

二、国际营销的定价策略

跨国公司在国际营销中的定价策略包括定价目标、定价体制和定价方法的合理选择与组合，因产品种类、产品差异程度、竞争状况、企业的市场地位、产品在市场上成熟状况而异。

1、定价目标

跨国公司定价战略目标一般有三类，即利润导向、销量导向、以及维持现状。

（1）利润导向

利润导向是价格的制定以获得某一水平的利润为直接目的，在实践中所取向的利润通常有目标利润、最大化利润和满意的利润三种。

目标利润是跨国公司为某一特定产品规定一个有关利润的指标，可以是销货利润，也可以是投资报酬率，以此作为产品价格实现的目标，其高低取决于本行业的惯例和竞争情况。如果企业希望阻止潜在的竞争者进入市场，可制定较低的目标；如果企业预计潜在的竞争威胁较小，便可制定较高的目标利润率。

最大化利润中跨国公司把追求尽可能大的利润作为定价目标，该目标通常为规模有限的企业所采用，大公司如果利润过大，会引起公众的反对和政府的限制。同时，就一般企业而言，最大利润应是公司长期的目标，而非短期的目标，应以全部产品总利润最大化为目标，而非单一产品的最大利润。

在以满意的利润为目标的情况下，企业以获得该行业的平均利润水平为满足。

（2）销量导向

销量导向的定价目标，称以销量为中心的定价目标，以取得某种水平的销售量或市场占有率为目的，而不将利润作为直接目标考虑。在实践中，销量导向目标有销量增长、保持市场份额、以及提高市场份额三种。

销量增长是跨国公司规定在未来某一时期内的销售量要增加多少，为此。再确定能实现这一目标的价格水平。

保持市场份额是跨国公司希望在未来某一时期内保持现有的市场份额。在竞争激烈的情况下，为了维持市场份额，企业可能不得不采取低价政策。相反，如果市场竞争不那么激烈，则企业有可能制定较高的价格。

有此成长中的企业常把提高市场份额甚至控制市场作为定价目标，在某些行业，确定经济效益，往往会促使企业追求市场份额。因为只有扩大市场份额才能实现销售量最大化，企业的市场地位才会提高。不过，盲目追求市场份额易导致定价过低，使企业利润减少甚至亏本。

（3）维持现状

维持现状目标是以价格作为回答竞争的一种手段，以对市场价格有决定影响的竞争的价格为基础，来制定本公司的价格，或者与其保持一致，或在稍有变化，并不企图与之进行价格竞争，而是希望在竞争不太激烈的情况下，维持现状，旨在减少损失风险。

2、定价体制

跨国公司的定价体制在总体上受制于公司的管理体制，在实践中有以下三种策略选择：

（1）种族中心定价策略。在这种体制下，跨国公司在其运作的所有市场上采取统一的定价程序和方式，不考虑各子公司或各有关市场的差异。这种定价有利于母公司对各子公司或有关国家市场采取统一的营销政策，宜与产品标准化或营销标准化策略相并用，不适合于产品差异或市场差异大的情况。

（2）多中心定价策略。在此策略之下。每一国别或区域的子公司独立地选择和执行自己的定价目标、程序和方式。这种灵活定价策略使跨国公司的各子公司能对每个当地市场的具体情况作出最有效地反应，尤其适合于产品差异或市场差异大的情况。当然，这种策略难以使各联属企业得到总部或其他子公司的经验或技术帮助。

（3）地域中心定价策略。这是以上两种策略的折衷，在统一性上高于多中心定价体制，在灵活性上胜过种族中心定价体制。在母公司总体战略原则之下，各地区根据当地的情况确立当地决策结构，同时也考虑与母公司进行定价协调对于处理国际会计和产品套价等问题的重要性与必要性。在此体制之下，在不同国别市场所积累起来的国内定价经验也会在跨国公司体系内得到有效交流与借鉴。

3、定价方法

定价方法的选择取决于产品成本、市场需求，竞争状态等一系列因素，带有很强的战略性。跨国公司可以在几个目标市场采用同样的定价方法。也可以针对不同的目标市场而采取不同的定价方法，通常还需随着时间的推移而改变定价方法。跨国公司在国际营销中常用的定价方法有以下几种：

（1）撇油定价与渗透定价。撇油定价是指跨国公司在目标市场上采取高价格政策，尽可能多地赚取利润。相反，渗透定价则是产品以较低价格投放市场，其目的在于使企业产品迅速占领市场，以取得较大的市场份额。

撇油定价适用于市场上没有什么竞争的情形，如产品处于生命周期的早期阶段，竞争者尚未作出反应；或产品新颖、独特；或目标国严格限制进口，不鼓励外国参与竞争。拥有高技术的跨国公司通常在国际市场上采取该种定价方式。

渗透定价既适合于新产品，也适合于成熟产品。如果新产品上市初期顾客陌生，采取低价政策则有利于吸引大量顾客。如果成熟产品要迅速打开市场，低价格也是有利的竞争武器。渗透定价的适宜条件是：产品具有价格弹性，价格越低，需求量越大，产品能进行大规模生产，通过规模节约来降低成本；财务上有能力承受最初的损失。

作为两种相反的定价方法，撇油定价和渗透定价在实际运用中应注意以下几点：

第一，对同一产品而言，两种方法都不宜长期采用。实行撇油定价，虽有树立高档商品形象，取得高额利润的优点，但产品的知名度不易扩大，消

费者购买产品要承担利益损失，企业要承担滞销风险，且易吸引潜在竞争者，并可能招致政府干预。相反，实行渗透定价虽然能迎合消费者的求廉心理，利于扩大市场，防止竞争，但有可能损害商品形象，难于满足消费者的求名心理，并使企业利益受到影响。

第二，要考虑生产能力的大小。生产能力大，能大量推出产品投放市场的企业，可用渗透法来达到薄利多销，反之，可考虑用撇油定价。

第三，新技术是否已经公开，是否易于实施和采用。如果新技术已经公开，又易于施用，宜采用渗透法，以有效排斥竞争对手，反之，则可采用撇油法。

因此，企业在采用其中某种撇油法。

第四，产品需求弹性的大小。如果产品的需求弹性大，宜采用渗透法。反之宜采用撇油法。

因此，企业在采用其中某种方法持续了一段时间之后，就可以调整价格水平，实行将价格定在适当水平的满意定价，既使顾客易于接受，又使企业获得满意的赢利。（2）标高定价。这是在定价中，不计算固定成本，而以变动成本（AVC）为基础，结合企业的既定销量和市场需求情况，来确定产品的边际贡献水平 K （即单位变动成本利润率）和相应的产品价格。其价格计算公式为：

$$\text{产品销售价格} = \text{AVC} + K \times \text{AVC}$$

标高定价适应于两种情形，一是卖方竞争激烈，与其因不适当的售价而带来滞销或丢失市场，还不如不计算固定成本，尽力维持生产，以争取边际贡献接近或超过固定成本；二是企业的固定成本（折旧、研究与开发费用等）已从国内市场收回，现打算充分利用剩余生产能力，且只能出口数量一定的产品。

标高定价的关键在于如何确定边际贡献水平 K 的值。图 17—7 显示了标高定价的原理。在一般情况下，合理的 K 值应使销量与价格交汇于需求曲线上的 S 点，这时，企业实现销售收入 $P \times Q$ 和不计固定成本的销售利润 $Q \times (p - \text{AVC})$ 。 K 值增大，虽有利于增加期望利润，但可能会使企业因产品价格过高（为 P' ）而出现超出需求曲的 S' ，公司无法在市场上出售数量为 Q 的产品。 K 值缩小，价格就下降为 P'' ，虽有利于市场竞争，但因价格过低会使企业蒙受不必须的损失 $Q \times (p - P'')$ 。因此，跨国公司应根据国际营销经验，在需求旺盛或竞争较少的情况下，选用较高的 K 值，而随着市场需求的弱化或竞争和加剧，逐渐降低 K 值。

图 17—7 标高定价原理

（3）跟随定价。这种方法是跨国公司将本企业产品与同业现行价格水平保持一致。作为一种随大流的方法，它的适用范围很广。例如，在小麦、咖啡、茶叶、棉花等初级产品市场上，一般都有统一的国际市场价格，即交易所价格。如果企业产品价格高于国际市场通行价格，则其原有市场份额就会被竞争对手夺走。即使在工业制成品市场上，如果产品差别化不明显，这种方法也是首选方法。且不论在分散竞争的市场上，欲以高于现行市价销售产品，会遭到买主的抵制，而即使不低于现行市价，也可以将产品完全售出。即使是在由销售质量相同产品的少数企业组成的寡头垄断市场中，由于竞争上的理由，按照曲折需求曲线原理，一个企业单独提价会使需求移向其他企

业；相反，单独降价时会刺激其他企业跟着降价，自家不一定因降低价格而获得需求增加与市场扩大。

使用跟随定价法需注意产品的差别状况和目标市场国家有关法律。在本企业产品与同类产品存在较大优势差异的情况下，本企业就可以不受现行价格的束缚，而把价格定得高一些。当然，这个产品必须具备一定的特色与功能，让消费者感到价格高些也值得。而在寡头垄断市场结构中，跟随定价通常需要同企业在定价时相互协调，但许多工业化国家和一些发展中国家对这种定价上的协调通过反托拉斯法和反垄断法加以禁止或限制。

（4）相关产品定价。这是企业同一市场中，根据各商品在生产特点、功能差异或市场状况等方面的相互联系而确定配合性的价格，其特点是不拘泥于单一产品的价格目标，而是寻求总体利润。市场或竞争目标的实现。

例如，某公司有主体产品 A 和配套产品 B 在某外国市场上出售，两产品在使用中相互配合、缺一不可。主体产品的功能与价值大于配套产品的功能与价值，市场上供求双方对其价格变化就十分敏感。相反，配套产品的功能与价值虽比较而言较低，但具有易耗的特点。据此，该公司就可将 A 产品的价格定得较低，以期通过销量增加来部分地抵销因降价而带来的损失，并成倍地增加顾客对 B 产品的需求。

相关产品定价方法尤其适合于开发发展中国家市场或运用于技术含量较高的产品上。当成长中的发展中国家市场主要由少数几家外国企业供应时，各企业产品自我配套特征和非自由竞争的市场结构，使得利用这种定价方法能有效地扩大市场，打击竞争者。

相关产品定价方法除了运用于功能配合的主辅产品外，还可以用于以下两种情形：第一，主副产品，即企业生产的主产品和利用生产主产品过程中的边、用、余料等生产的副产品。企业可对主副产品规定不同的盈利水平。第二，主附产品，即作为企业主要经营对象的主线产品和为主要经营对象服务的附属经营产品，企业对它们也可以规定不同的盈利水平。

（5）倾销价格。倾销是以低于目标市场上公认的价格，甚至低于公司平均成本的价格，向市场大量推销产品的行为，其目的是为了彻底击垮市场上的竞争对手，扼制潜在的竞争力量。

倾销价格的使用条件有三：一是本国市场受到严密保护，能有效地防止或阻止外国竞争对手把公司的产品返销回来；二是产品在国内市场上能维持高价，以补贴或支持在外国倾销而蒙受的利润降低损失，与之相关是通常要求公司有较大生产规模和较强的实力；三是目标市场国家价格管理较松，特别是没有严格地反倾销法规与措施。

在制定倾销价格时，有关国家对倾销的限制是需要考虑的，由于倾销违反了公平贸易、公平竞争的原则，许多国家都加以干预。例如在美国，在接到诉讼指控时，美国商务部及国家贸易委员会便进行调查，了解售给美国的外国商品是否涉嫌低于公平市价。如果确认低于公平市价，则国际贸易委员会必须在确定国内工业是否或可能由于倾销而受到伤害。一旦判定会受到伤害，就要课征反倾销税来弥补进货价格（或出口商品售价）与外国市价（真实的或未算的）的差额。

第四节 营销渠道

国际营销渠道，是指产品从生产厂家转移到国外最终消费者手中的整个流通结构，它承担两项任务，一是将产品送达外国市场（出口），二是在该外国市场进行该产品的分销。

一、国际营销渠道的基本模式

国际营销渠道有多种模式。工业品和消费品的营销渠道模式又有差异。

图 17—8 显示了国际营销渠道的基本模式。

以下三个方面表现着国际营销渠道的基本特征：

第一、渠道的长度。营销渠道中，层次少的称为短渠道，层次多的称为长渠道。图 17~8 中，渠道 A 和 A' 都是短渠道，只包含两个层次，渠道 F 和 E' 最长，分别包含 6 个和 5 个层次。

第二，渠道的宽度。在这里，宽度是指每一个渠道两端之间的每个层次中，使用同种类型中间商数量的多少，多者为宽渠道，少者为窄渠道。如果某种产品（如纺织品）的生产企业同时通过许多进口商，批发商和零售商将其产品推销到世界广大地区的广大消费者的用户手中，则营销渠道宽。如果某种产品（如专用机床）的生产企业是通过很少的进口中间商、批发商和零售商推销其产品，则营销渠道窄。

第三、营销渠道的一体化程度。传统的国际营销渠道是生产企业→批发商→零售商→最终消费者。这种渠道上的每个成员都完全独立地各自为政。而现代大型跨国公司，往往采取垂直一体化的营销渠道系统，以利于集中经营和控制。另一方面，广大中小批发商和零售商为在激烈竞争中求得生存和发展，也往往加入到联合经营中。

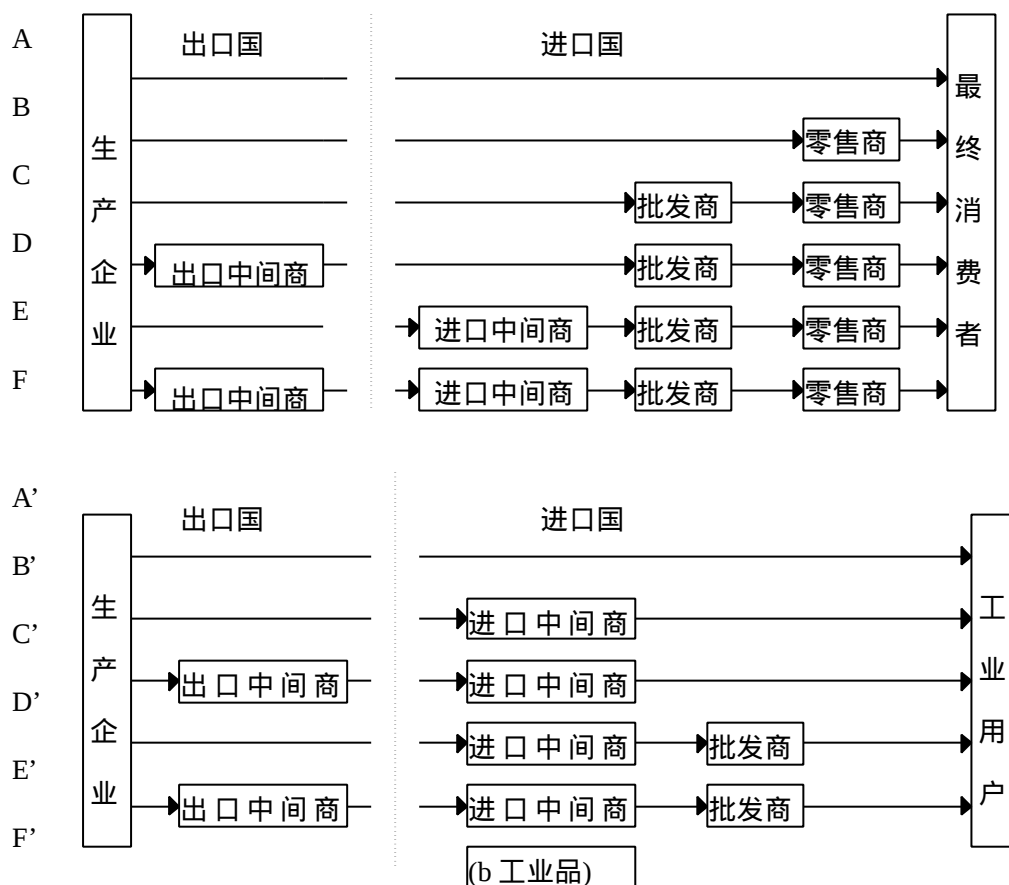


图 17—8 国际营销渠道模式

广义的垂直一体化营销渠道系统通常通过三种方式来建立：其一，公司内部系统，即一家公司以所有权力基础拥有和统一管理若干工厂、批发机构、零售机构等从上到下的网络；其二，外部合同系统，即不同层次的独立生产单位和销售单位以合同为纽带而组成一个联合销售系统，这类合同通常有授权专营合同、批发商倡办的自愿连锁经营合同以及零售商合作化组织合同等。其三，管理系统。即生产企业参与零售商在促销、供应、定价、展销等业务的管理与协作，这时，生产企业所控制的是本企业的产品线，而不是整个销售机构。

二、分销渠道的国别差异

虽然跨国公司总部都倾向于将国际分销活动进行标准化，但在实践中会遇到很大困难，困难之一是能否在有关国家都寻找到合适的中间商，困难之二是各有关国家营销环境存在差异。因此，通常认为分销在营销组合中最难以国际化。

各国中间商的数量和种类大不相同，例如，外国企业如果要将肥皂销往日本，就得通过世界上最为复杂的分销系统，涉及总批发商、专业批发商、区域批发商、当地批发商、以及零售商。这样长的分销渠道使消费者所付价格比进口价格高了 2~3 倍，同样的肥皂进入非洲，企业只要通过进口批发商、批发商以及当地市场的小商贩就可将产品送达最终用户手中。

在分销渠道设计中，当地经理们的出发点是启用在当地行之有效的分销系统。各国都有其独特的分销系统，它们反应了相关国家的文化、经济、和

法律环境，并经过了长时间的发展，因而加以改变的余地不大。对拥有自己的商店的看法，零售工人的工资成本、劳工立法对连锁店和私人商店的不同影响、限制商店规模的法律规定、雇主对雇员的信任度、邮电系统的效率、进行大量库存的资金实力等等都会影响到在一国内如何分销商品。这一点从表 17—8 中可见一斑。

三、国际营销渠道的选择与管理

1、选择国际营销渠道的原则

第一，经济原则，即跨国公司能够通过它所选择的渠道完成产品的销售任务，且销售渠道本身具有经济性，后一方面主要表现为所营销的产品或劳务向消费转移的流向合理；渠道环节尽可能减少，渠道组合合理；渠道能以最少的费用、最合理的时间和里程来实现商品实体和所有权的转移：渠道具有相对稳定性。

第二，市场原则，即所选择的渠道能使跨国公司的产品有效地进入和占领目标国家市场，在竞争对手面前树立优势。

表 17—8 美国和香港超级市场技术的社会文化特点

社会文化要素	美 国	香 港
饮食习惯	喜欢肉食 习惯饮冻食品	喜欢海味和肉食 习惯新鲜食品
购物类型	以省时为目的 次数少	以保持食品的新鲜为目的 次数多
生活条件	更好 空间大	不太好 拥挤
冰箱容量	大	较少
人口密度	较低	很高
城市化	低	高

第三，时间原则，即要求所选择渠道能保证跨国公司在占领市场的时间上占有主动性，并利于企业开发新产品和新市场。

第四，应变原则，即企业选择渠道时，不能只考虑眼前，还要考虑到有可能在未来进行调整和改变渠道。

2、国际营销渠道的设计

国际营销渠道设计的基本任务是确定营销渠道的长度与宽度。为此，需要综合考察一系列因素。

（1）营销渠道的长度。影响国际营销渠道的长度的因素有四大类，即产品因素、市场因素、购买者行为因素、以及企业因素。

各企业所拟销售的产品互不相同，决定了它们由企业到达消费者手中的成本、储存、售后服务等要求互不相同。当企业产品体积大、重量大、不易保存、单价高时，应采用短渠道，以减少运输成本，缩短备售时间，降低运销损耗。有些工业品，技术性高。要求有很好的售后服务，应尽量缩短销售渠道。类似地，当新产品面市时，消费者不了解，应通过短渠道，让消费者尽量熟悉。

当目标国家市场容量大，潜力大时，企业应考虑使用中间商再转卖给顾

客，使用长销售渠道，反之，则宜采用短销售渠道，或直接销售。如果某种产品的销售市场比较集中，如工业市场往往集中在一个区域，适于直接销售。反之，如果销售市场分散，如消费品，则需经过中间商或自设销售机构来进行销售。

如果购买者进货批量大，企业可采取直接销售，反之，如果进货批量小，则宜通过中间商来进行。有些商品，如日用消费品，消费者购买频繁，希望随时随地买到，应采取长而宽的销售渠道，经过中间商和大量的中小零售商转卖给消费者，对于特殊商品，如高档照像机，消费者愿意花费时间和精力到专卖店或大型商店购买，因而宜选用短而窄的销售渠道。对于购买有季节性的商品，宜选用长渠道，反之，如没季节性，则宜用短渠道。此外，有此商品顾客购买时不加选择，可用长渠道，而对选择购买的，则宜用短渠道。

规模大，资金雄厚的企业，有力量建立自己的销售系统，缩短了销售渠道。如果企业规模小，资金薄弱，则往往要借助中间商来推销商品。在设计渠道长度时，要充分考虑企业现有销售能力的大小，包括企业的销售机构、销售人员的配备、销售业务熟悉程度以及是否具备国际销售知识与经验。销售能力强的企业，主要依靠自己的销售力量，渠道短，而销售能力差的企业，就需要经验丰富的中间商来帮助企业打开市场。此外，还要考虑企业控制销售渠道的欲望与需要。如果企业为了自己的战略目标，出于控制市场零售价格或保持产品新鲜的原因，要用短渠道来销售产品，即使销售成本高也在所不惜。

（2）营销渠道的宽度。企业在确定了营销渠道的长度后，需要再确定营销渠道的宽度，以保证营销渠道的流量能满足企业销售任务的完成和销售目标的实现。企业营销渠道宽度有三种基本选择：

选择之一，广泛分配。这是企业尽可能多地使用中间商，对中间商的行销范围不作明确规定，对其经营能力不严格要求，旨在使所有的消费者都能方便地买到本企业所生产的产品。日用品和具有统一标准的商品宜采用这种方式。

表 17—9 制约因素与销售渠道长度选择

因 素	特 征	渠道长度选择
产品因素	a. 体积大,笨重	短
	b. 易腐烂	短
	c. 单价低,销量大	短
	d. 标准化程度高	长
	e. 技术性高	短
	f. 时尚性强	短
	g. 新产品	短
市场因素	a. 市场规模大,潜力大	长
	b. 市场地理分布集中	短
购买者行为	a. 购买频率低而最大	短
	b. 购买的季节性强	长
	c. 购买的选择性强	短
企 业	a. 管理能力强,富有销售经验	短
	b. 控制渠道的欲望强	短

选择之二，选择分配。这是企业挑选少数销售能力强，信誉好，符合本企业的中间商进行产品分销。这种方式适合于大多数商品，特别是消费品中的选购品和工业品中的零件等。由于此时中间商数目少，中间商之间的竞争也少，故乐于与企业合作，甚至同意承担部分广告费用。

选择之三，独家分配，即企业在目标市场或其中某一地区仅指定一家中间商经营其产品，此时，企业与中间商应通过签订合同明确规定双方的权利、义务与责任，企业保证持续供货、价格优惠，不在该区另辟销售渠道；中间商则保证努力推销产品，不再代销其他具有竞争性的产品。这种方式适合于特别品特别是名牌产品、需要现场操作表演和介绍使用方法的工业品、以及需要加强售后服务的耐用消费品。使用独家经销时要十分注意中间商的能力与信誉，以防其经销不力。

3、营销渠道的选择与管理

跨国公司实现其设计的营销渠道的长度和宽度的途径有三，一是充分利用自己的营销力量与条件，二是借用原有的中间商和零售商，三是启用新的中间商和零售商来建立新渠道。

跨国公司由于在外国市场上会遇到一些特殊问题，如在其他国家采用的渠道在这一国家根本不存在，或者现有的渠道由于已成为对手的独家经销商而不能利用，因而就要作出一些选择：

吞并当地经销商；

通过提供高价或其他资金方面的优惠条件来“购买分销”；

重新建立另一套与之并行的中间商网络；

从头建立另一套完全不同的渠道，如直销；

运用独创性来首创一些分销方法，或把在其他国家中使用的一些方法转移到该国。

对各种营销渠道（包括已有渠道和新渠道）的最后选择，取決了对下列两方面因素的综合评估，一是预期的分销成本，二是维持控制、覆盖面和持

续性。

预期分销成本由两大部分构成，一是建立或开发营销渠道的投资成本，二是营销渠道正常运转的运营成本，如公司自己雇用推销员的成本，或付给中间商的佣金、利润等。

覆盖面在总体上取决于营销渠道的宽度。就一般情况而言，只要经济上可能，就选择广泛分配方式，使产品在尽可能多的渠道上进行销售。企业在很多情况下很难选择广泛分配渠道，往往只能在城区取得满意的覆盖面，这时就应该力保覆盖效果，并尽量利用少数中间商扩大对城区外市场的占领。在启用少数中间商的情况下，需要注意的问题是中间商可能只经销一个产品线中的盈利部分而不经销或忽视其他部分，有时，不同国家对产品系列的划分也不尽相同，须使销售渠道作相应调整。

维持对销售渠道的控制对任何企业都十分重要，许多企业在这方面陷入困难，就一般情况而言，营销覆盖面越大，控制越难，因为这需要企业投入大量的人力、物力与财力，这对中小企业造成很大的困难。为此，企业可一方面通过对最终用户的广告等形式来实施，“拉”的战略，另一方面可考虑减少中间商数目。

同样重要的是要仔细评估分销渠道的持续性。发展中国家的许多经销商都是小规模的组织，生存能力较差，主要创始人的离去就往往意味着企业的关闭。另外，许多中间商也见风使舵，对货主缺乏忠诚。

为了保证营销渠道的正常运转，需要加强营销渠道管理，工作要点有以下几个方面：

第一，搞好激励，使中间商有较大积极性来经营本企业的产品。除了利益刺激以外，还可以通过对中间商职员的培训、优惠信贷支持、广告支持，以及加强沟通（如信函、业务通讯、促销会议、通过公司媒介的公共宣传，公司职员走访）等形式来激发中间商的积极性。

第二，加强对经销商的直接控制与间接控制，后者包括最终价格要求，经销商之间的竞争等手段。

第三，按照双方同意的书面标准，对分销商进行定期的绩效评估，并深入分析未达到标准的原因。

第四，营销渠道的调整，包括在竞争对手开发出全新渠道时本企业对本有营销渠道的废弃，市场条件变化时寻求附加的或替换的分销渠道，以及当中间商或经销商的绩效达不到标准时要求其终止服务。

第五节 促销策略

国际营销中的促销指的是将产品信息传递给目标国家消费者的全部沟通活动，旨在使消费者了解产品和服务给购买者带来的利益，从而引起消费者兴趣，激发购买欲望，促进消费购买行为。

一、推拉组合

与国内营销相似，在国际营销中，各种促销活动可分为两类，一类是以采取直接销售技术为特征的“推售”（Push），如挨家挨户推销某种产品；一类是以采用大众传播媒介为基础的“拉购”（Pull），如在杂志上做某种香烟广告。大多数企业都同时采用又推又拉的促销策略，差异之处只在于何为主，何为辅。

在国际营销中，有许多因素决定了推拉组合在国与国之间不同，其中最主要的因素有：（1）分销系统的类型；（2）通达目标市场的传媒的成本与可供性；（3）消费者对信息源的态度；（4）相对于收入水平的产品价格。

一般而言。一个企业如果对分销系统控制越严，就意味着为了促使分销商经营某种产品而作出的努力就需越多，因而企业就越强调“推售”战略。例如，比利时分销商规模小，高度分割，结果是企业不得不将重点放在其商品的可供性上。影响促销的另一项分销因素是销售人员与消费者之间的接触状况。在自我服务情况下，消费者缺乏征询销售人员对其产品的看法的机会，企业在大众媒介或销售点做好广告就变得十分重要。

由于各国环境互不相同，促销在各国也大相径庭。例如，在印度，语言数量多，识字率低，缺乏可靠的媒介信息，因而通达全国大众市场困难大，成本高。在许多国家，政府控制是更大的障碍。例如，斯堪的纳维亚的电视长期以来不做商业广告。此外，许多国家对广告所征收的直接或间接税收也影响到企业的推拉组合。

不同的文化环境影响着跨国公司国际营销中的推拉组合，法国和美国在这方面存在鲜明的反差。美国的家庭主妇花更多时间看电视，阅读杂志，在购买一项新产品之前更多地听从朋友的意见或广告。而法国家庭主妇花更多的时间逛商店，仔细比较货架上的商品，听销售人员的看法。因此，企业更容易向美国的家庭主妇预售商品。而向法国的分销商打折扣并搞好销售点展示就更为重要。

由于各国经济发展水平不一，在促销组合中，产品价格与消费者收入水平的相对状况十分重。相对于收入而言，一项产品的价格越高，消费者通常就越需要更多的时间和信息去作决策。在双向交流式的销售中，信息传递最佳。在发展中国家，更多的产品需启用推售策略。当然，文化因素也同样重要。中国收入水平低于法国，但电影上座的推售低于法国。中国人看的电影比法国人多，是否决定看电影的决策就少于法国人。

二、广告

国际广告比国际营销活动中的任何其他方面，更难于为人们所掌握，其原因在于国与国之间的环境差异。与广告相关的有文化差异、语言差异、政府对广告所持的态度的差异以及某些广告媒介的可获性与不可获性的差异。

1、广告标准化

国际广告标准化是指企业在全世界或有相同消费态度的同类国家采用共同的广告项目，包括相同的广告策略、相同的广告创意与信息、以及尽可能相同的媒介。与标准化相对的是差异化（即个性化），指在不同国家市场上，采用不同的广告项目——用不同的广告策略、不同的广告媒介向各个市场传递不同的信息。

企业在国际营销中，通常尽量使广告标准化。其道理在于，广告的目的在于扩大产品销量。从表面上看，如果广告活动顾及每个具体市场的文化背景与购买动机，销售量就必定能达到最大值。但是，在所有市场或多数市场上，消费者的购买动机都大致相同。在这种情况下，真正的广告创意才是至关重要的。因此，不论这种创意产生在哪个国家，如果使之成为标准化的信息而加以传播，都会促进产品销售。

国际广告标准化的优点主要表现在以下几个方面：

第一，节约广告成本。标准化可以减少许多直接费用支出，如美术设计、文案撰写、排版、制片、以及创作人员的费用。据 McCann — Erickson 公司估计，在 20 年间，它以全球为基础延用广告项目中某些成份共为可口可乐公司节约广告制作成本达 9,000 万美元。并由于节省监督广告活动时间而带来了额外的隐蔽成本节约。

第二，弥补某些市场缺乏广告力量的缺憾。

第三，便于国际流动消费者识别公司及其产品形象，提高品牌在客户心中的地位。

第四，有利于提高将产品打入不同国家市场的速度。

为了控制广告成本以及开展世界范围内的促销活动，宜采用标准化广告策略。但是，不同国家和地区之间的差异也要求广告模式作适应性的变化。为了兼顾上述两方面的要求，大多数跨国公司都研制一套示范性的广告模式，然后将此模式推广到子公司去。每个子公司都采取该广告的基本主题，但同时又可适当改变表达这一主题的方式，以适合本地区的情况。

在国际广告标准化决策中，需要着重考虑以下几个方面的决定或制约因素：

（1）产品类型。世界各地工业品和奢侈品的购买者通常有相似的动机，特别是工业品，有客观标准可依，这类产品特别适合于广告标准化。价格低、消费方式相同，购买原因一样的消费品也适合于广告标准化，这类产品有汽油、软饮料、洗涤剂、化妆品以及航空服务。埃克森公司的汽油，可口可乐公司饮料、宝洁公司（P&G）的洗涤用品多年来都成功地使用了广告标准化策略。唯一的变化只是翻译成当地语言或者用当地人作模特。

（2）广告活动所覆盖到的各个市场的相同点与不同点。如，什么地方文化差异较少，收入与受教育程度比较接近，购买动机大致相同等。就一般情况而言，相同点越多，标准化的可能件越大。

（3）当地广告公司的水平。广告属知识技术密集型，特别强调创造力，一些国家的广告公司在这方面相当欠缺，这种情况会迫使跨国公司尽量使广告标准化。

（4）政府的禁令与规定。许多国家对广告实行控制。一是通过广告法对广告费用开支作出限制，如广告媒介的使用、广告的产品种类等；二是对广告商品作出明确的限制，如在美国、加拿大和英国等许多国家，不能在电视上做香烟广告；三是对广告的语言和画面作规定；四是对广告宣传方式作了

规定，在广告中不准采用竞争性的攻击其他产品。如德国禁止在广告中使用“最好”、“比……更好”一类比较性词句。如果使用了这类词句，被贬低的产品生产者有权对广告人进行起诉，要求赔偿损失。在法国，如果广告人无法证明其广告的真实性，法院可强令他做更正性广告，并由他自己付费。五是对广告实行特殊税收，例如澳大利亚通过对不同媒介征收不同的税，来影响广告媒介的选择。所有这些都可能限制某些广告主题或一些媒介的使用。

(5) 某些媒介无法传播广告信息。电视和无线电广播是当今最重要的广告媒介，但世界上电台和电视台多数为政府严格控制。部份甚至属于国有，按规定不做广告或有限地做广告。例如在印度，政府控制的 82 家电台中只有 26 家做广告，且广告时间不能超过广播时间的 10%，这就限制了广告人的选择。丹麦、挪威、瑞典、比利时、芬兰以及瑞士甚至根本没有做广告的电台，且前四个国家也没有做广告的电视台。这类国家的电台和电视台由各国邮电当局经营，向收音机和电视用户收使用费，在这种情况下，广告人就将向境外的合法电台或当地非法电台购买时间传输广告。有些国家文盲率高，在刊物和报纸上做广告效果不佳。有些国家电视拥有量小，电视广告传达率低。在诸如此类的情况下，即使广告信息标准化了，国际广告经理们也会发现他们在不同的国家需采用不同的广告传媒，更何况有些广告主题就需依照规定作改变。

(6) 能否得到适当的国际媒介。国际媒介主要有两类，一是在若干国家内发行的出版物，一是国际电视与广播节目。例如，卢森堡广播电视公司的电视节目能传送到 100 公里之外的法国东部和比利时南部。适当的国际媒介为国际广告标准化创造了有利条件。

2、广告信息

跨国公司的国际广告信息决策与管理要解决的主要问题有两个方面，一是广告主题的标准化程度，一是广告的翻译。

由于各国环境的差异，同一主题要适合于各个国家是不太可能的，有时需根据有关国家具体情况而改变主题。在一般情况下，跨国公司更多的是采用模式化广告战略：母公司设计和勾勒出广告活动的轮廓，要求子公司采用其基本主题，但允许子公司根据实际情况创造性地表现这个主题。所以，Camay 肥皂的商业广告上画一个美妇人在洗澡，但在委内瑞拉这种广告变成了一个男人在洗澡间，在法国和意大利，画面上只能看到一个男人的手，在日本、则是一个男人在洗澡间外面等着。

模式广告基本形式之一是样本广告，其做法是总部首先在几个具有代表性的市场对消费者进行调研，从中找出其共性，并以此为基础设计广告活动。然后，各地方的子公司、被许可人或经销商再对样本广告进行润色和修正，使之与各自的具体情况相适应。

形式之二是所谓的“程序化管理方法”（Programmed—Management Approach），通过在公司总部与其各子公司之间经过多回合的上传下达来展开。首先，公司总部与海外子公司共同商定营销目标，各子公司在此基础上设计试验性广告活动，并送交总部进行审查并提出建议。接下来在子公司市场进行试验性广告活动，并将结果报告总部，总部再予审查并提出意见。当总部感到满意时就批准子公司的预算，子公司开始正式展开广告活动。其结果可能是一个适合了所有市场高度标准广告，也可能是一个只适合了当地市

场状况的个性化广告，这种方法是总部有机会将广告中能标准化的部分尽可能标准化，同时又给予了子公司根据当地市场情形作适当改变的灵活性。

在标准化广告或部分标准化广告中，广告稿本翻译是一项必做工作，该工作做得好，则可使广告达到预期的效果；做得不好，会使广告的其他努力大打折扣，甚至带来麻烦。

广告翻译中的问题常出在直译上。直译从表面上看可保留原稿的本意。但由于文化与语言的差异，经翻译后的广告信息虽然字面上准确无误，但在另一个文化语言氛围中可能产生费解、误导、甚至荒谬，有时甚至在使用同种语言的不同国家也会产生类似问题。美国联合航空公司将“鳄鱼邓迪”（Crocodile Dundee）影片中的明星保罗·霍根（Paul Hogan）的照冲印在澳大利亚内地飞行中阅读杂志的封面上，标题是“保罗·霍根在上扎营”，但在澳大利亚俚语中的含义却成了“夸耀他的同性恋”。

为了保证广告质量，在广告翻译中应注意掌握以下原则：

（1）翻译人员的任务应是翻译原文中的思想和观点，而不是仅仅用另一种语言对原文作字面解释。

（2）理想的翻译人员是其母语为广告稿本所要译达语言的专业翻译，最好是在哪个国家做广告，就在哪个国家找翻译。

（3）避免使用生僻的成语与俚语。

（4）参照译文重新设计和撰写广告稿本。

（5）切记同一种语言在国与国之间的差异。例如，哥伦比亚的西班牙语与其近邻委内瑞拉的西班牙语之间就存在差异。

（6）译稿必须经过当地人员核查，这些当地人应对广告中的产品相当熟悉。为了保证广告能真正体现母公司的创意与思想，应由另外的译员将译稿重新翻回母公司语言，以此进行审核与完善。

（7）由翻译人员、代理人和经销人对清样进行审查。

（8）在广告计划中，为以上工作留足时间。

3、广告媒介选择

广告信息要通过媒介进行传播，广告媒介影响广告的成败。选择广告媒介影响广告的成败。选择广告媒介的核心，是利用最佳手段传输信息，达到尽可能大的宣传覆盖面、接触频率与作用强度。

广告媒介包括印刷媒介、户外媒介、交流媒介、电器媒介、电波媒介等。美国广告专家玛嘉丽特·赖尔的研究表明，各种广告媒介的效果互不相同（参见表 17—10）。

表 17—10 广告媒介效果比较

比较项目	电视	广播	杂志	日报	户外
目标传达(18 岁以上妇女)	A	A	A	C	C
创造情绪能力	A	C	B	C	D
消费者参与媒介	A	B	B	C	C
视觉特征	A	D	B	C	B
支配感觉	A	B	B	B	B
都市集中	A	A	B	A	A
市场强性	A	A	B	A	A
季节强性	B	A	A	A	B

注:A、优秀;B、良好;C、尚好;D、不适当

国际广告媒介的选择机制在于成本与收益的比较，在充分考虑各国市场特殊性的同时，尽可能选择高效率的媒介。下面几个方面是国际广告媒介选择中需注意的重点：

- (1) 尽可能利用国际媒介。这是标准化策略的方法之一。这类媒介包括：
 - a. 在若干国家发行的消费者杂志；
 - b. 在若干国家发行的有关贸易及技术方面的杂志；
 - c. 在若干国家发行的报纸，这种报纸在文字、内容、形式等各个方面完全一样；
 - d. 国际商业广播与电视；
 - e. 存在事实上国际传播能力的国内媒介，例如，在加拿大可以收看到美国北部的电视节目。

(2) 注意各国媒介的可获性与效果差异。跨国公司有时碰到这样的情况，某些被视为最合适的广告媒介，在某国根本就不存在或者受到严格限制，为此不得不选择次佳媒介，并相应调整广告项目。尽管表 17—10 显示了不同广告媒介的效果状况，但各种广告媒介在不同国家里可能发挥的作用是极不相同的。例如，非洲许多国家的文盲多，采用印刷文字广告效果不好。在海地，文盲率高，而且收音机和电视机占率低，要做有效的广告，得另想办法（如利用带有高频扬声器的卡车进行宣传）。

(3) 法律限制。一些地方法律禁止做某些商品的广告。

(4) 税收。目标国家如果对某些媒介征收较高的税款，就有可能使原有媒介计划被扭曲。需要特别注意的是有些国家还对来自国外的广告征收一种特别税。

(5) 区域化。明显的区域性特点，特别是在语言方面，需要人们使用区域性媒介。

4、广告公司的选择

跨国公司要进行国际促销的广告宣传，单靠企业本身是不够的，需要借助广告公司的外部力量。

跨国公司可利用的广告公司有：与海外媒介有直接业务关系或能通过本国代表与海外媒介进行间接业务往来的国内广告公司；在国外有代办处，联号或与海外媒介有代理关系的国内广告公司；在许多国家拥有分支机构的国外大型国际广告公司；在各国市场上选择当地的广告公司。

广告公司的选择标准会因时因地因企业而异，但以下几点需加以考虑：

(1) 广告公司在国际市场上的覆盖范围是否包进了目标市场。

(2) 服务质量。考察广告公司的服务质量重点要看公司有哪些专门人员和经验；公司是否做过类似的广告和是否有能力做好这种广告；公司的广告技巧是否熟练和独特；公司提出的广告方案是否恰当；公司派来经办这种广告的人员是否有经验和能力；公司在广告业的信誉如何。

(3) 广告费用。广告费必须达到一定数额才能吸引大型国际广告公司。如果本企业力量较弱，就只能依赖国内的广告公司。

(4) 国际合作的必要性。旨在进行国际广告标准化的跨国公司，为了在广告活动中进行协调行动以及统一管理，最好能雇用一家国际广告公司。

(5) 公司组织结构。在分权组织结构的企业中，选择广告公司的任务一般由各地的子公司来完成。

三、国际公共关系与营业推广

1、国际公共关系

公共关系是企业利用传播手段使自己与公众相互了解和相互适应的一种管理职能活动，是“对企业自身的营销”，旨在树立良好的企业形象，协调企业与各方面的关系，其主要对象是顾客、当地政府、舆论界、社区组织、商会团体、竞争者以及本企业的职工等。

企业公共关系的活动内容与企业的规模、活动范围、产品类别、市场性质等密切相关，没有一定之规。但通常讲来，企业可从以下几个方面着手：赞助和支持各项公益活动；加强新闻宣传；听取和处理公众意见；建立与消费者、社会团体、政府机构、银行、商业部门的联系制度；发展与大专院校、科研机构以及其他企业的横向联系；建立企业内部的公夫制度。

由于国际市场范围广，竞争激烈，且参与企业的实力与管理水平更高，因而公共关系在国际营销中的意义比在国内营销中更为突出。雀巢公司抵御国际婴儿食品行动网络（1BFAN）的攻击是成功的国际公共关系的一个范例。该组织指责雀巢公司劝服发展中国家的母亲们放弃用母乳而用瓶装配方食品喂养婴儿。它和许多倡导母乳的教会组织指控中受污染的水导致婴儿死亡。虽然出售婴儿配方食品的跨国公司有 17 家，但独点了雀巢公司的大名，根据抵制行动的负责人的说法，“它市场份额最大”。面对此攻击，雀巢公司后来在公共系方面采取了两大行动，一是执行 1981 年世界卫生组织关于销售母乳替代品的准则，二是组织一个半独立审查小组，检查该公司的销售和严格执行该准则的情况。这一没有先例的行动使国际婴儿食品行动网络减少了攻击，并最后取消了抵制活动。

跨国公司在展开国际公共关系中，可注意以下几个方面：

(1) 充分考虑行业类型、公司规模和所处的成长阶段。企业所属的行业不同，其引起的敏感性问题会有所不同，公共关系的对象和侧重点也需要因此而区别掌握。一般讲来，生产消费品的企业必须将与各种消费者权益组织的关系作为重点之一，而生产工业品的企业则必须与有关质量标准机构，环境机构建立良好的关系。公司规模大，则一举一动引人注目，树立良好的企业形象显得尤为重要。不同成长阶段的企业，公关任务也不一样。初始进入东道国阶段，问题多，公关任务繁重，进入营运阶段后，就需要关注东道国

* 表示与销售额相比则低。

政府局势与政策动向，以及公司利润汇回母国的风的风险问题。在最后的撤资阶段，也要注意与东道国保持良好关系，以维护其他方面投资利益。

(2) 强调公共关系活动的有效性。许多跨国公司都通过海外子公司展开一些公共服务活动，但公众往往对它们所做的工作不甚了了。例如，埃克森公司多年来都对在美国学习艺术的外国学生提供奖学金，始于1973年的国际电话电报公司国际奖学金项目支持了40多个国家近300名在美国或有关国家攻读高等学位的学生。海外子公司很少不参加当地的慈善与文化活动。但往往只有接受者知道它们。为此，需要加强宣传力度，在海外媒介上发布新闻稿，或采取其他有效手段，扩大公共关系效果。

(3) 对于来自外界的批评，要采取适当的方法对待。有些企业防患于未然，定期举行会议，讨论有关利益话题。有些企业则偏向于与批评者私下讲和，这样做容易出现的弊端是在批评者不断增加要求时，企业不得不与它们保持无止境的关系。还有的企业不与批评者正面接触，而与有关国际机构或政府机构进行沟通，走迂回之路。另外一些企业以不变应万变，认为批评如果没引起公众注意，就会自生自灭。

(4) 跨国公司可采取的一个重要公关手段是公布显示子公司对各所在国净贡献的详细的资产负债表。克拉克设备公司在阿根廷和巴西的子公司定期提供一种显示雇员福利、以薪金、税收、当地购买等方式对当地的贡献以及对国家收支平衡贡献的资产负债表。表中剔除购买技术支出、红利汇出等负效应项目，但在底部明确显示子公司对东道国的重要作用。据报道，其他公司也在学着这样做。

2、国际营业推广

营业推广系指除人员推销，广告和公共关系以外的促销活动，旨在刺激消费者购买和促进与经销商达成交易。根据市场特点、销售目标与推广目的的不同，营业推广包括三种基本类型：一是直接对顾客的营业推广，目的在于提高产品知名度，诱导顾客购买，通常采用免费赠送样品、折扣和减价、有奖销售、产品示范和现场表演等形式；二是对中间商的营业推广，目的在于通过各种优惠条件来促进达成协议和提高效率，主要形式有提供商品陈列的设计资料、提供陈列津贴、广告津贴以及推销奖励、举办展览会。展销会等；三是对推销人员的营业推广，采取推销竞赛、超额分成等办法鼓励本企业推销人员积极推销产品，发展新客户。

国际营业推广需要注意的第一个问题是需要遵守当地法律。许多国家对营业推广活动有各种不同的法律限制，因此要事先检查拟议中的每项促销措施是否违反当地的法规。例如，有的国家法律禁止发放彩票或纪念品，有些国家则对零售的数量折扣加以限制，还有的国家规定营业推广活动必须得到许可。

国际营业推广中需注意的第二个问题是有关国家开展营业推广的条件。例如，促销往往需要零售商在发放折价券。安排包装内礼品。安装展览设备等方面提供支持，如果零售商缺乏空间和处理设施，则需要企业选择另外的行业推广方式。

事先做出细致而全面的营业推广费用认算也十分重要，如果是进行展销，预算费用项目就包括设计费、将展品运往展销会的运费以及未卖出产品的返回运费、货架建造费及运费、展销地家具租用费、货架所占空间成本费、货架清洗费、人员旅差费、译员费、电话安装费、宣传报道费。当地公共关

系费、支持性广告（包括宣传册）费、保险费，紧急情况支出费等。

案例 泰勒磨料公司

“斯宾塞先生，我们现在想知道的是您为什么对于一个砂轮在法国收我们一个价，在阿根廷又是一个价，同样的砂轮在澳大利亚又收取比法国价格高出两倍半的价？你或许知道，我们在澳大利亚、加拿大、中南美洲以及一些欧洲国家都有业务，我们发现您的价格则是一个国家一个样。我们为什么不能定一个基础价，例如将目前在法国的价格作为所有国家的基础价？这肯定会使你们机构的事情变得容易得多，也对我们有利”。说这话的人是通用农业设备公司（Genag）总裁 G·F·米德尔顿先生，他与公司负责海外经营业务的副总裁小 F·J·霍恩先生一道接受俄亥俄州克利夫兰市的泰勒磨料公司（Tyler Abrasives Inc.）砂轮业务部副总裁兼经理罗伯特·斯宾塞先生的来访。

斯宾塞后来回忆道：“我们将这次会见安排在 1991 年 7 月 31 日，我刚走进，他们就劈头盖脑地问我国际市场上的价格问题”。

“我们与 Genag 保持了 10 年的固定联系。当地销售人员每周拜访 Genag 一次，管理人员有时也去拜访。我期望作一次友好拜访，讨论他们的业务、我们作为供应商的立场等问题，所以在去之前通过《标准—普尔》查看了 Genag 的资产负债表、现场报告以及未结订单。

在与 Genag 经理们的会谈和返回后，斯宾塞对泰勒客户提出的问题想了很多。由于当地营业成本、运输成本和分配成本的差异，他所得到的价格变化在某些情形中很大，你不得不加以注意。此外，既然他当时是泰勒公司美国砂轮业务部的总经理，他对泰勒公司目前世界范围年的定价程序知之甚少，他只能许诺回到克利夫兰后将对此问题立即给予重视。会见后没几天，斯宾塞与泰勒公司国际业务部的营销总裁爱德·帕西菲科先生就上次会见提出的问题进行了交谈，希望能获得一些信息，以便据此给 Genag 解开误会。

接下来几个星期，泰勒的经理们尽力解决该公司对 Genag 和其它跨国公司客户应采取什么样的国际定价政策问题。到了秋天，泰勒公司的营销职员们提出了一项试验性建议。1991 年 10 月，斯宾塞和泰勒公司国际业务部的集团总裁约翰·斯汀森先生一道试图决定是否批准此建议，以便能持之提供给 Genag。

（一）背景

Genag 虽其资金实力略大于泰勒公司，但其销售额在地域和产品上更为集中。

Genag 是世界上许多生产全套农用设备的厂家之一，虽然该公司在世界各地行销和（或）生产农用设备，且海外销售贡献毛利从 1986 年的 8% 提高到 1990 年的 35%，但其大部分生产、销售额和利润都是来自美国和加拿大。

除了在美国的经营外，Genag 在澳大利亚、阿根廷、加拿大、法国、德国、墨西哥和南非都开有工厂。

Clenag 在组织上高度集中，它相信以全球为基础的高度集中组织好处很多，并经常宣扬这种组织结构的优点。

70 年代末到 80 年代初期，泰勒公司是 Genag 的砂轮供应大户，约占 40%~50% 的比例，但 1990 年降至 20% 左右。下降的原因之一是 Genag 认识到太倚靠一家供应商了。与此同时，Genag 一方面重新装备了部分生产设施，另一方面则发展了与该行业机器供应大户之一的关系。这家公司也制造和分

销其无中心的和水平的研磨机器，同时生产和销售砂轮。表 1 对泰勒公司在世界各地对 Genag 的销售额作了分解。

1991 年，泰勒公司是最大的磨料制造商之一，销售额为 24,300 万美元，税后利润 800 万美元。

自 1905 年生产砂轮（粘合磨料）起，公司不断扩大，1991 年，约雇用 10,000 人，在美国有 10 个分部，在美国以外的 21 个国家有国际业务活动。公司在磨料之外使产品多样化的计划是成功的。

表 1 泰勒公司对 Genag 的实际和潜在销售额

单位：千美元

	1987	1988	1989	1990	1991
一、美国					
1.对 Genag 实际销售额					
(1)玻璃化	228	200	258	212	190
(2)有机	154	144	180	115	102
(3)金刚石	<u>103</u>	<u>89</u>	<u>171</u>	<u>171</u>	<u>128</u>
2.对 Genag 潜在销售额	485	433	609	499	420
3.实际销售额占潜在销售额(%)	1.680	1.800	2.150	2.500	2.550
	29	24	28	20	17
二、国外					
1.对 Genag 实际销售额					
(1)加拿大	39	67	73	35	4
(2)德 国	不确	67	74	56	61
(3)法 国	22	35	47	51	57
(4)南 非	— —	— —	1	1	2
(5)阿根廷	— —	— —	— —	— —	12
(6)澳大利亚	<u>19</u>	<u>29</u>	<u>23</u>	<u>29</u>	<u>25</u>
合 计	80	198	218	182	161
2.对 Genag 潜在销售额					
(1)加拿大	84	112	154	162	10
(2)德 国	不确	不确	305	325	350
(3)法 国	48	77	69	105	119
(4)南 非	不确	不确	不确	不确	20
(5)阿根廷	不确	不确	不确	不确	20
(6)澳大利亚	<u>28</u>	<u>37</u>	<u>32</u>	<u>39</u>	<u>35</u>
合 计	不确	不确	562	633	673

磨料在为数众多的市场上有种种用户。现有制造品几乎没有不直接或间接接触磨料的。1991 年，泰勒公司的磨料销售额达 17,900 万美元，占其总销售额的 73%。

磨料基本上以三种形式使用：外涂磨料、粘合磨料或松散磨料。每一种的特点按所要求抛光的质量和类型以及要抛光的表面或产品的特性加以设计。

粘合磨料（主要是砂轮）是泰勒公司的主要磨料产品线，1991 年总销售额在 9,600 万美元，其中美国为 5,600 万美元，美国以外为 4,000 万美元。泰勒公司生产直径从大于 5 英尺直到 0.050 英寸不等的 20 余万种不同规格的砂轮。

外涂磨料是泰勒公司第二大磨料产品线，1991 年销售额达 5,800 万美元。

研磨材料，或松散磨料在 1991 年泰勒公司的总销售额为 2,100 万美元。

（二）泰勒公司国际业务

以往，公司总是认为将工厂建在客户营业地附近是一种战略力量。这为客户获得泰勒公司的各种产品提供了捷径：既可通过当地制造商获得，也可通过泰勒国际公司（TII）的直接出口而获得，TII 是泰勒公司的一家也对国外的工厂提供技术与管理支持和咨询的子公司。泰勒公司的经理们认识到这一策略会给磨料生产和供应带来一些不经济。例如，泰勒公司没有执行产品标准化政策，这意味着国外工厂之间在某种程度上缺乏产品相互替换性。在某些情形下，由于每个国家“磨料技术”的发展状况和工艺方式不同，因而基本原材料在厂与厂之间互不相同。生产工艺和国外各工厂设立时间的不同（例如，法国工厂建立于 30 年代，而阿根廷和南非的工厂则分别建立于 1975 年和 1976 年）带来了生产制造的独立性不同以及经营方式与成本的差异。

泰勒公司希望保留其权力与责任分散的哲学，又想获得统一政令或方法在某些机会领域可能带来的好处。经理们表明，满足任何市场最重要的方面是能给海外制造和行销活动带来制造过程、技术和成本等方面的竞争优势的能力。他们感觉到，随着时光的流逝，未来世界环境的变化将使其国际组织在世界范围内作更大的一体化成为必然。

1990 年，泰勒公司在世界上 21 个国家的 41 个地方有了经营活动，国际销售额占总销售额的 40%。

（三）与 Genag 的第二次会谈

斯宾塞在与 Genag 经理们会见后的第一个星期，和帕西菲科共同合作，勾画出了泰勒在世界各地与 Genag 的业务图。1991 年 6 月下旬的美国数据显示潜在销售额是 2,500,000 美元。1990 年为 499,000 美元，占 20% 的市场份额。此外，市场研究部估计，另外两家竞争者与 Genag 的粘合磨料业务有相似的份项，而剩下的 40% 则由另四家供应商把持。

国际市场数据用了更多的时间去核对，因为这些数据要从泰勒在每一相关国家的子公司那里取得。不过，直到 1991 年 8 月，美国之外的情形都可以估计如下：

国别	1991 年潜在 销售额(\$)	1991 年实际 销售额(\$)	税前完全成本 获利能力(%)	年预期 增长%
加拿大	105,000	4,000	15	5
德 国	350,000	61,000	7	5—7
法 国	119,000	57,000	5	5—7
阿限延	20,000	12,000	2	10
澳大利亚	35,000	25,000	12	3—5
合 计	675,000	161,000	—	5

从各子公司返回的信息来看，大多数国际业务是由 Genag 的当地工厂和泰勒公司的当地工厂之间直接达成的。澳大利亚是个例外，在那里，Genag 的订单通过了一家当地分销商。只有 Genag 在加拿大的工厂与泰勒公司位于克利夫兰的砂轮业务部有业务往来。此外，经理们能搜集显示在表 2 中的成本价格资料。

1991 年 9 月 1 日，斯宾塞与帕西菲科以及砂轮业务部销售副总裁 C W 约翰逊先生一道又来到了 Genag 的办公室。帕西菲科作了开场白，试图解释第一次会谈中 Genag 所抱怨的价格差异是由于不同国家制造成本不同以及泰勒公司分散经营哲学所带来的。Genag 的购买主任嘉文先生回答道：“如果你们的成本当真有如此大的差幅，我们倒怀疑你们的成本或成本计算方法。你们对我们加拿大业务所作的修改后投标价的解释并不真正令人满意。我们感觉到你们能将第二次投标价降下来，你们在以前就一定对我们收价过高”。这里所指的是在加拿大的最近情形，为了阻止在加拿大对 Genag 的销售被其它公司所慢慢夺去，美国砂轮业务部对某种砂轮订货单又提出了一个低标价。

表 2 泰勒磨料公司相对成本价格状况

指数(直接卖给 Genag 的单位价格)		美国法国德国澳大利亚			
1.价格指数					
(1)玻璃化腔轮					
$1\frac{1}{8} \times \frac{3}{4} \times \frac{3}{8}$	Qty.25	100	79	90	不确
19A70-N6VBE	Qty.150	100	76	105	104
$2 \times 1 \times \frac{5}{8}$	Qty.25	100	76	101	不确
19A70-N6VBD	Qty.150	100	65	115	113
(2)玻璃化无中心轮					
20 × 6 × 12	Qty.1	100	43	61	49
A80-06V	Qty.10	100	48	61	57
2.成本指数					
Alundum 颗粒,抵岸成本/轮		100	60	77	80
直接人工成本/轮	规格 1A	100	54	258	269
	1B	100	106	198	190
	2	100	47	294	192

嘉文继续指出，通过澳大利亚当地分销商提供的非标准项目服务很差劲，在技术和研究与开发服务中缺少联络。他进一步说到，他最近发出的对涨价提出的一封信没有得到答复。针对在泰勒公司和 Genag 之间建立基于扩大的订单数量而确定世界价格的建议，Genag 感觉到在目前情形很差，泰勒公司明显地认为 Genag 不是一个重要客户的情况下，没有什么讨论的余地。米德尔顿所阐明的 Genag 公司的立场是：

“我们不必告诉你们什么是你们供应中存在的问题，不必告诉你们应提

出什么建议。这是你们作为供应商的事。在我们能着手讨论给你们提高我们的生意比例之前，你们必须更好地且前后一致地确定你们的产品价格，并改善你们在服务和利益方面的声望”。

这次会见的结果是斯宾塞保证在 1991 年 11 月 1 日之前再举行一次会谈。

对于这次会谈，约翰逊后来评论说他实在不清楚 Genag 的目标是什么。他说，工业客户们通常想从一家供应商那里获得更好的价格，以便以此为杠杆从其他的一些供应商那里获得有利的价格让步，在象磨料这样的行业中尤为如此，在这里某些公司被看作是价格领头人。

泰勒国际业务部营销副总裁爱德·帕西菲科相信，此中所牵涉的问题并非仅仅是价格让步。

“Genag 不仅仅显得想降低价格，而且还想在研究与开发和技术问题上取得更紧密的多国合作，因为霍恩先生始终强调我们的一些跨国公司竞争者已开始提供这样的合作。他表明象我们这样的一家公司不可能是真正的跨国公司，不可能在产品和营销政策等关键之处继续进行决策分散化。当然，据我看来。关键问题是在多大程度上集中以及为了最大的灵活性而对哪些业务活动进行集中”。

（四）销售过程

泰勒公司在美国的产品分销是兼由位于克利夫兰的工厂直接发出和通过全国各地主要城市中的 300 多家行业分销商分销的。公司将其分销商看作是营销努力中的主要力量所在。

砂轮业务部的总经理罗伯特·斯宾塞认为价格、友谊和可供性对于在美国销售泰勒公司的产品特别重要。他说：“服务和质量可能是消极因素，但将它们变成积极因素却很困难。这好比一个水桶。服务和质量问题代表了漏洞，能使你丧失业务。当你修理它们时就止住了水漏出来，但你不能增加水量”。

斯宾塞也解释了他所说的销售泰勒公司产品中的友谊的含义：

“你知道在根据技术要求作购买选择的地方依然有许多客户。经过多年，我们的销售人员与这些公司制造人员建立了强有力的联系。它高于良好的客户关系，比所需要的技术联系更强劲，它是友谊——这些人真是我们的好朋友。”

关于广告，他认为既然磨料处于其产品生命周期的成熟阶段。只需要在新产品出现时做新产品广告。

关于价格，经理们估计只有少数几家公司产品售价高于泰勒公司，多数竞争者的价格大致相同或略低，只有一两家公司低于 10%—15%。因此，泰勒公司在定价上的所作所为不仅对公司自身现金流量状况有重大影响，而且对竞争者也如此，这将迫使它们对任何价格退让都作出相应调整。这是泰勒公司经理们的重要策略考虑。

（五）海外销售

国际业务部集团副总裁约翰·斯汀森认为跨国公司有必要认识到在国际环境中经营的敏感性。他说，太多的跨国公司对其子公司或它们业务所在的市场知之甚少。泰勒想弄清楚他们不属此类。

“要建立一个能控制价格、质量和服务的组织结构，我们还需要做大头工作。集中经营逻辑压倒一切，但轻率地采用则导致麻烦。我们必须说服我

们的经理们。在欧洲依然有强烈的民族感，你不可能将德国销售人员派往法国”。

斯汀森觉得，如果泰勒公司在每个国家面临制造成本问题的话，这种做法就可能半途而废，但这需要时日。帕西菲科同意斯汀森的看法，并补充道：

“我最近到国外走了一趟，开始认识到这一领域的感情问题。各子公司最初完全独立。结果是我们越努力试图实现国际协调，它们就越发攻击它们所认为的‘美国人的馊主意’。我们得认识到，法国人和德国人都将当地公司看成是法国和德国公司。当然，我们能使他们看清楚是客户在定调子。这都属于一个良好沟通问题。”

（六）与 Genag 的进一步发展

1991 年 10 月初，约翰逊与其助理 U·J·阿德勒先生以及国际业务部营销服务经理 P·R·夏费先生一道准备了一份计划，他们建议将之送给 Genag 的经理们，如果 Genag 接受此计划的话，还要送给农业设备行业的其他客户。此计划的基本建议是将美国 1989 年 11 月 1 日的价格定为提供给 Genag 国外的工厂一定最低数量的某种尺寸和规格的砂轮的最高限价。最低价格则只适用于能以经济批量生产的大宗项目。如果 Genag 能增加对泰勒公司的订货，它就可获得进一步降价。在当地价格已低于美国价格的地方，则以当地价格为准。该计划进一步建议就泰勒磨料公司供应 Genag 在世界各地的工厂的砂轮的世界协议进行磋商。这些建议对泰勒公司向 Genag 海外工厂的供货收入的影响以及各国实施建议前后的价格指数显示在表 3 中。假定 Genag 的竞争者也希望得到与 Genag 一样的待遇，则估计从 Genag 的竞争者那里取得的收入还会减少 10,500 美元左右。没有计算对农业设备行业其他客户收入的影响，但这可望很小。

泰勒公司的三位高级管理人员也担心计算其计划对收入的影响所采用的成本资料是否准确。经理们对美国粘合磨料价格的典型分解作了如下估计：

售价	100%
总成本	90%
销售与管理费	30%
制造成本	60%
直接人工费	30%
直接材料费	20%
其它工厂成本	10%

表 3 变动农用设备价格对 Genag 的销售额的财务影响

		变动前				变动后 <u>a</u>				
直径(英寸)		<2	2~14	>14	合计	<2	2~14	>14	合计	益 (损)
1991 财政年销售收入 (千美元)	德国	12	28	21	61	6	28	21	55	(6)
	加拿大	—	—	—	0	—	—	—	0	—
	法国	20	15	22	57	20	15	22	57	—
	澳大利亚	17	3	5	25	9	3	5	17	(8)
	阿根廷	10	—	2	12	10	—	2	12	—
	合计	59	46	50	155	45	46	50	141	(14)
比较价格指数 (美国 = 100)	德国	190	55	55		100	55	55		
	加拿大	100	90	90		100	90	90		
	法国	60	60	60		60	60	60		
	澳大利亚	190	70	60		100	70	60		
	阿根廷	60	75	75		60	75	75		
	最高最低比率 <u>b</u>	3.2/1	1.8/1	1.8/1		1.7/1	1.8/1	1.8/1		

当然，三位高级管理者知道，不同尺寸的砂轮成本有所不同，平均订货量也影响成本。他们也清楚，虽然该行业目前一班制，启用了 40% 的生产能力，如果实行三班倒，成本只受到边际影响。最后，他们知道在海外制造砂轮会与在美国制造有不同特点。

对 Genag 的某些农用设备与附件的世界价格比较也作了计算，展示在表 4 中。

表 4 对 Genag 的通行价格指数

国别 产 品	美国	加拿大	阿根廷	德国	法国	澳大利亚
第 1 号	100	118	197	74	109	117
第 2 号	100	108	197	140	107	92
第 3 号	100	123	不确	27	115	95
第 4 号	100	156	不确	26	95	156
第 5 号	100	120	不确	66	102	44
第 6 号	100	119	不确	70	95	111
第 7 号	100	120	不确	110	108	113
第 8 号	100	120	不确	66	108	91
第 9 号	100	111	不确	86	107	110
第 10 号	100	109	不确	72	111	111

(七) 总结

拿着前述资料，斯宾塞和斯汀森在考虑是否批准职员们所作的这项计划，如果不批准，又乘取什么替代政策。

在达向决策中，斯宾塞和斯汀森觉得他们应该考虑到对泰勒公司与其他

跨国公司客户关系的潜在影响。如果对 Genag 提供一个世界价格，他们相信泰勒公司就没有什么选择，只有向购买泰勒公司产品的许多国家的其他客户也提供相似的条件，而对这每家客户每年至少有 400,000 美元的销售额。大约有 50 家客户，合起来约有 2,500 万销售额属于这一类。虽然斯宾塞和斯汀森不可能确切知道这些公司分别来自哪些国家，购买的产品有哪些种类，但他们相信总的销售情况合与对 Genag 的销售状况很相近。

使信息搜集和决策过程复杂化的因素之一是泰勒公司目前的组织结构。因为泰勒公司的跨国经营活动包含了分割决策，也因为国外子公司传统上相对分散经营，所以世界范围年的协同内部分析很困难。

此外，斯宾塞清楚，不是所有的子公司的经理就对 Genag 定一个世界价格的想法有同样的热情。实际上，一些经理已表示担心。例如、澳大利亚对 Genag 的分销商已经指出，他反对这一建议，因为“澳大利亚公司经营有方，即使价格较高也已拥有 Genag 在当地购货的 70%。结果，朝世界价格的任何做法或许只会减少澳大利亚分销业务的盈利能力”。

另一方面。法国子公司的经理反对提高法国价格的任何世界范围行动，因为他觉得泰勒公司在法国的低价格水平对于维持在竞争激烈的市场中的市场份额是绝对必要的。最后，德国子公司的经理说他理解至今对 Genag 采用的世界定价协议，但他非常担心该协议在行业年公开后的可能影响。结果是他对总部写信说：“我们觉得至关重要的是有关协议问题要保持高度机密，只限于泰勒公司与 Genag 年极少数知道。如果你能发出旨在达到这样结果的强有力的指令，我个人将不胜赞同”。

思考与讨论

你会将泰勒公司的组织结构描述为多中心、种族中心或地域中心吗？并请作解释。

你会将 Genag 的组织结构描述为多中心、种族中心或地域中心吗？并请作解释。

你认为泰勒公司目前的定价和销售努力最佳吗？

如果生产量有很小变化，你预计边际成本会大幅度改变吗？

需求弹性定义为每百分点的价格变化会带来需求数量变化百分比。请你对德国、法国和澳大利亚的需求弹性作估计。

Genag 只购买泰勒公司所生产的许多产品中的少数几种。如果 Genag 所购买的产品种类的价格发生了变化，由于客户会转向或避开这些变化了的价格，邻近产品销售额会受其影响。泰勒公司怎么能预计这一转移数量？

泰勒公司经理们应投资多少钱进行合理化定价项目研究，以便对 Genag 行动作出明智的反应？

第十八章 跨国公司生产管理

跨国公司的国际生产管理指与跨国公司设计、计划和控制其用于商品生产的资源相联系的活动，其根本目的在于在生产市场（包括内部市场与外部市场）所需要的产品中实现企业可获资源的最有效利用。

第一节 国际生产管理的优势与挑战

国际生产管理与国内生产管理在职能上是相同的。例如，跨国公司与国内企业都需要投资于产品和工艺的研究与开发活动，以有效开发新产品，改进现有产品，提高生产效率；都要对生产体系进行规划与控制。但是，既然跨国公司将其资源配置在不同国家，以多国甚至全球作为其运作的舞台，就给予生产管理提供了许多可资利用的优势，也同时给予生产管理带来了许多挑战。

国际生产管理的核心在于提高跨国公司的整体生产效率，而生产效率是资本、技术、管理组织技能、劳动力以及其他投入要素的函数，各国生产要素可供状况的差异，给跨国公司扬长避短、跨国组合利用各有关国家的优势资源要素，并充分挖掘自身优势的产出能力创造了条件。因此，国际生产管理的优势表现在以下几个方面：

第一，充分挖掘其所有权优势。各企业特别是大型企业在其形成与发展中，都在某些方面获得了一己之长。有些企业资本雄厚，研究与开发新产品的能力根强：有些建立了强有力的销售网络；有些具备了经济规模。通过海外投资，展开国际生产活动，则使这些优势的效应得以充分挖掘。例如，马来西亚的一些企业在森林的开采和加工方面积累了宝贵的经验和技能，它们用这些经验和技能在国外设立子公司，开展生产与经营，就充分利用了其知识资产优势，这使它们在与对手的竞争中处于有利地位。

第二，获得区位优势。区位优势是东道国所具有的各种绝对或相对有利条件，如丰富的资源禀赋，低廉的材料与人工成本，接近市场，政府鼓励外商投资政策等等。组织国际生产，就有可能将这些有利条件纳入企业的资源转化流程中，获得普通国内企业无法获得的优势资源组合效应。

第三，实现内部化优势。企业将所有权优势和区位优势纳入企业内部国际生产体系中，可节约交易成本，提高生产流程的稳定性，扩大规模经济。

因此，国际生产管理有可能从总体上提高跨国公司的生产效率，增强企业胜过国内企业以及其他竞争对手的竞争优势。但是，国际生产管理优势的实际取得是建立在对跨国生产活动的有效组织和调度之上的。在现实生活中，这种管理有很大的复杂性与难度。其一，生产和营销是企业服务于市场的两大职能活动，它们相对独立，又相互依赖，跨国公司的后勤体系楔入两者之间。如果有良好的后勤网络和适到好处的库存，相互依赖则会得以有效实现：生产满足营销提出的产品需求，营销适时发出正确指令，减轻或消除市场变化对生产的震荡。反之，如果后勤网络残缺，运转不畅，则工厂并不十分清楚产品的最终用途和市场信息，受市场变化冲击的可能性加大。跨国公司点多线长面广，后勤管理难度大，也就相应加大了生产管理难度。这种难度可从查里斯·菲泽尔公司的情况中窥见一斑。

查里斯·菲泽尔公司是一家生产成药、半成药、兽药、高级化学药品以及化妆品的大医药公司。半成药是在美国、英国、阿根廷、印度、西班牙等8个国家生产的。这些半成药或者继续加工成成药和兽药，或者出售给其他药品制造商。大部分药品加工厂和兽药厂都小于半成药厂，并且分布在许多国家。化学药品和化妆品生产是独立于药品生产的。化学药品在澳大利亚、比利时、阿根廷、法国、英国以及加拿大生产。化妆品在美国境外的一些国家，包括法国、墨西哥、智利和意大利生产。该公司的产品数量并非不同一

般，它在其间经营业务的国家数量也没有与众不同。然而，该公司显然必须组织起来作出大量决策，须决定由那一家或那几家工厂来供应各个市场，且由于药品和兽药产品的关系，它还必须决定，相对于外部市场而言，每家半成药工厂产品在不同的药品和兽药加工厂之间的分配，由于半成药种类繁多，每一种都必须在几家用户之间分配，因而这种分配很复杂。

其二，跨国公司生产活动分布在环境各异的不同国家中，各国生产要素的利用状况，价值观念、工作习惯等方面的文化差异不同的产业关系，以及工资水平、识字率、技能水平都会增加管理的复杂性。各种融资途径和财务管理诸问题影响到研究与项目的选择以及研究与开发支出。所使用技术的类型影响到工厂设施的区位与规模以及租赁或购买决策。

东道国政府的政策与规定是跨国公司必须对付的一类因素。东道国政府可能要求利用当地的研究与开发投资，要求利用某一类型的技术，要求遵循一定的劳工关系，利用当地的机器设备与投入物，利用本地工人，培训当地人士担任管理职务。诸如此类的因素，都增加了国际生产管理的难度。

第二节 国际生产战略与产品战略

在市场经济条件下，产品服务市场，生产围绕产品而展开，因此，跨国公司生产体系中的许多任务与其产品战略紧密相连。这些任务包括制造成本，生产设计和产量中的灵活性；产品特性与连贯性等，它们决定着公司应采用何种生产战略，一旦产品战略发生了变化，这些任务也需要加以调整，以保持与新的产品战略相吻合，因此，生产战略需随产品战略的变化而变化。下面从三种不同的产品战略角度来分析生产战略与产品战略的关系。

一、技术引导战略

该产品战略是用不断推出的独特的、高技术的新产品来服务高所得消费者市场。在此战略之下，产品自身成为竞争中的最重要因素，生产成本的重要性相应降低。由于产品不断更新变化，很难进行销售预测，因而保持产量的灵活性就很关键。

在这种战略之下，工厂建立在本国或其他发达国家，除非海外销售额的增长要求必须在海外设厂，通常通过出口来供应其他市场。由于难以预测需求，这样的公司通常通过尽可能地从供应商手中购买配件来降低风险。利用此种生产战略的企业有工程塑料制造商、生物遗传企业以及计算机企业。

国际商用机器公司是利用此种战略的典型。该公司按市场需要来考虑海外设厂的顺序。它于 1925 年在德国设厂，1935 年在意大利设厂，1990 年在巴西设厂。同时，公司也从市场角度考虑产品类型。结果是先进技术产品在收入更高、规模更大的国家进行生产。70 年代中叶，一半的分支机构设厂西德，四分之一在意大利，在巴西则没有建立生产计算机的中心生产单位。

一般而言，小市场则通过国际商用机器公司的组装厂提供产品。在发达国家的大厂为世界范围的市场提供成品，为较小的工厂提供部件。例如，该公司在欧美的工厂要么拥有些生产完全产品的条件，要么生产半成品，以充分利用规模经济优势。公司内服务于区域市场或当地市场的工厂有容量不大的装配能力。

二、营销密集成略

跨国公司执行此战略时，将重点放在市场上，而不是放在产品上，企业倚重广告和营销支出使其产品或服务与竞争对手的差别化。虽然对营业方面也看得很重。但对营业成本的考虑放在营销之后。营业系统至少应保证提供市场所需要的高质量可靠的组合合理的产品。利用该种战略的产品有洗涤剂、食品、软饮料、零售药品等。

在当地建立机构能提高跨国公司对需求特点和规模变化的反应力。例如，一家罐装汤制造商通过在当地建立工厂来分散经营。在制汤中使用当地配料，融入当地口味。对罐装汤而言，当地生产的好处胜过了大规模集中生产可带来的最低成本节约。由于大多数差别化品牌产品的定价比制造成本高得多，且其销售额对价格变化不敏感，因而成本节约显得很小。

使用营销密集战略时，海外工厂的规模和范围取决于当地市场规模。有限的当地生产演变为充分的一体化经营，例如，科尔盖—帕尔莫利大公司（Colgate—palmolive）工厂分布在 40 多个国家，大多数工厂的产品就地销售。该公司通常先建立规模小、运转经济的牙膏制造厂，接下来生产肥皂、

以后又增加洗涤剂生产，直到最后形成完全一体化生产体系。

三、低成本战略

到达成熟期的产品不再适合使用营销密集战略，这时，跨国公司要么撤资，要么在维持产品质量的前提下进一步降低产品成本。在撤资与低成本之间的抉择主要取决于对以下三方面因素的考虑，第一，是否尚存在可进一步挖掘的未开发市场或市场缝隙；第二，是否存在进一步降低该成熟产品成本的可能性；第三，企业是否存在更好的投资机会，急需将资源用于这类投资机会上。如果前两方面的回答是肯定的，第三方面的回答是否定的，则企业有实施低成本战略的必要，以充分发挥现有各项资源的产出效益。

实施低成本战略对生产体系会提出以下要求，一是利用大规模工厂来实现经验曲线效应；二是将生产点移往成本更低的国家；三是在能获得其他关键投入（如丰富而低廉的能源或原料）的地方生产。表 18 — 1 产品战略与主产战略的关系

	技术引导战略	营销密集战略	低成本战略		
			规模经济	低人工成本	其他低成本
产品战略	关键制造任务: 生产高技术产品,具备使产品和工艺能迅速变化的灵活性.	关键制造任务: 经营高产品质量和准时供货的营销项目.	关键制造任务: 经营大规模工厂, 以使成本最低.	关键制造任务: 启用低廉人工 生产劳动密集型成熟产品和配件, 以使成本最低.	关键制造任务: 利用低廉资源来维持低成本.
生产战略:					
1.海外投厂地点	市场容量大的高收入国家,但只在公司不能通过从公司其他工厂进口商品供应此市场时才投资.	在能对营销需要作出反应的当地市场.	大国别市场或大区域市场	低劳工成本国家.	低投入成本国家
规模	小规模开头,市场扩大后再扩大.	多种不同规模的组合,依当地市场的大小而定.	大规模工厂.	小规模工厂.	依关键投入物的特点而定
规模	小规模开头,市场扩大后再扩大.	同左.	同左.	大力鼓励为利用当地低廉劳工面改变制造技术	大力鼓励为利用当地低廉投入和保证产品质量而改变制造技术.
范围	首先组装;第二步为简单装配;第三步是完全制造.	从合同制造到完全一体化生产.	专业化工厂:生产具有重要规模经济的有限数量的配件.	生产劳动密集型产品或配件	限于利用低成本资源的工序的生产.

	技术引导战略	营销密集战略	低成本战略		
			规模经济	低人工成本	其他抵成本
2.技术管理					
研究与开发	设厂支持技术转移,根据当地市场特点对产品作适应性改变,根据当地原材料调整工艺	按当地市场偏好和原料作产品调适.	偶尔需要研究与开发机构进行工艺改进.	基本不需要作当地研究与开发	同左.
对生产系统的控制	除非各子公司之间转载量很大,母公司极大影响重大制造决策.	母公司少有影响.	母公司严加控制.	同左.	如果是一体化系统,则母公司严加控制;否则,不需要那么严格的控制.
授权技术	某些技术适合于授权;在某些行业,为获得其他发明者的技术的交换授权也成为需要.	很少鼓励授权.	如果公司不是主要生产者则授权.	不太可能授权	某些技术有可能授权.

资料来源：R.Stobaugh and P. Telesio, " Match Manufacturing Policies and Product Strategy " , Harvard Business Review (March/April 1983) , pp.116—117.

第三节 国际采购

国际采购要解决的问题是确定和管理跨国公司组织国际生产所需要的材料、半成品和成品来源，它建立在跨国公司国际物流规划的基础之上，后者核心是公司各生产单位所构成的生产关联系统及其服务于产品流。

一、采购与自制决策

在组织国际生产中，跨国公司在整体上所面临的第一个问题是确定生产整合程度。生产整合程度又称为生产一体化程度，是某种产品生产中本企业所完成的活动占该产品全部生产活动的百分比，亦即企业产品自制而不是依赖从外部采购原料或配件的程度。生产整合程度越高、外部投入越少、其极端情形是自给自足——整个产品完全由本企业制造。反之，生产整合程度越低，外部投入越多，其极端情形是百分之百的采购。对跨国公司体系中的某一子公司或工厂而言，采购又分为内购与外购两种情形，前者是从联属企业（姊妹公司或母公司）采购，后者是从跨国公司体系之外的非联属企业采购（参见图 18—1）。

图 18—1 自制与采购

例：A 点表示企业约外购 60%，其中，35%从联属企业购买，25%从非联属企业购买。B 点表示企业自我制造 80%，剩下的 20%从联属企业购买。

采购或自制决策需考虑的主要因素有以下诸方面：

第一，自制与采购的成本比较。如果采购的成本低于自制的成本，从经济性出发，应选择采购。反之，则选择自制。这种成本的比较应是综合的、动态的。例如，设某种零件如采购，每件采购成本为 3 元。如改为自己生产，需增加一些设备，设备购置和安装总投资 10 万元。按使用期 10 年计算，每年折旧费 1 万元。生产该零件每件所需原材料、动力、人工等成本 2.8 元。则当零件产量为每年 50,000 件时，自制与采购成本相等。低于这个需要量时，应选择采购。反之，高于这个需求量时，应选择自制。由于跨国公司体系分布在不同国家，各国汇率的变化或其他要素成本的相对变化会改变自制与采购的相对成本。例如，1980 年至 1985 年间美元坚挺，使美国的一些企业逐渐增加了从美国之外的国家进行采购的比例，对某些跨国公司而言，在采购与自制抉择中，还会考虑所面临的高昂的信息、采购与谈判费用问题，考虑自身讨价还价地位不高可能受供应商盘剥的可能性，这些都有可能促使跨国公司转向自制。

第二，供应的可靠性。不间断地供应企业所需要的合格的材料，半成品或成品，对于企业的生存和盈利能力有很大的影响。因此，跨国公司从供应的可靠性角度来进行自制与采购抉择时，着眼点之一是质量，如果采购品质量达不到要求，即使自制在成本上不大合算，也有可能决定自制；之二是供应线的长度，如果线路过长，环节过多，将影响外部来源供应的稳定性；之三是库存水平；之四是企业技术对供应的要求，在资本密集型工业以及使用连续工艺型技术的领域，跨国公司为了消除可能形成的生产瓶颈，往往倾向于自制或内购来保证生产的投入需要。

第三，管理者的偏好。在自制与采购的选择上，不同管理者有不同偏好。一般来说，美国和欧洲国家的跨国公司偏重于利用内部资源，选择自制的方

式，而日本的跨国公司较多地使用采购方式。一项调查研究表明，日本在美国的公司有 17% 的配件来自日本，7% 的从欧洲国家采购，8% 的配件来自发展中国家，剩余部分来自美国^a。

第四，政治因素限制。有关国家特别是东道国的有关出口政策，当地化政策、民族感情等因素都有可能影响到企业对自制与采购的选择。

典型情况之一是东道国要求提高外资企业产品国有化的政策可能使跨国公司减少海外采购、更多地使用自制或当地采购。相似地，某一子公司所在国家出口鼓励政策可能使设在其他国家的姊妹公司扩大从前者的进口。

第五，跨国公司整体运转需要，在生产一体化程度高的跨国公司中，各子公司或分支机构进行广泛的分工与协作，相互提供部件与半成品（水平联合）或相互之间在生产阶段上形成继起序列（垂直联合），总部协调或安排它们之间的物流，从而也就决定了有关子公司或分支机构的内部采购。即便某一子公司所产零部件的质量、成本在市场上缺乏竞争力，或者这些零部件需求的季节性较强，总部为了维持公司体系的正常运转，也有可能要求其他子公司采购该子公司的零部件，以保证该子公司的均匀运转。

二、进口管理

企业一旦决定采购，则需要进一步落实是在当地采购还是在国际范围内寻找货源（进口）。企业在这方面的决策涉及到三类不同问题，一是进口与当地采购的抉择，二是进口的程序，三是进口战略。

在进口与当地采购决策中，通常考虑以下因素的影响。

- （1）当地货源短缺情况（长期性的，季节性的，或周期性的）；
- （2）外汇管制；
- （3）差异成本（关税、非关税壁垒、出口补贴、保险、运费）；
- （4）企业生产或销售的国际化状况；
- （5）企业所具有以合理的成本顺利进口的技能；
- （6）最终消费者排外偏见的影响（例如：产品或部件的外国色彩是否明显）；
- （7）劳工组织的敏感性（通常与有关产品或部件的劳动力密集度相连）；
- （8）对外国产品的偏爱。
- （9）公司之间或公司内部的协议情况。

从总的情况来看，跨国公司在海外的生产单位的物资供应来源的选择是多种因素综合作用的结果。企业选择进口通常着眼于 9 项基本因素：合理的价格；较高的质量；国内缺乏的品种；迅速交货与连续供应；更好的技术服务；更先进的技术；作为营销工具（特别是在企业为了能向某国消费者出售产品而需要从该国进口产品以作为抵销的情况下）；与它国姐妹公司的联系；竞争手段（以压低当地供应商的价格）。此外，供应商能够提供更改订单的灵活性，以方便本企业产量变化要求，以及付款币种和支付条件等也为一些企业所看重。

在战略考虑中，从联属企业进口为许多企业所注重。这种战略的优点之一是企业能够认识到建立海外企业以服务于当地装配或市场可能比将这些业务转包给外部企业更有利可图。1986 年，美国 36% 的进出口是在美国企业其

^a . 这些估计数假定与 Genag 的交易实物量不变。

母子公司之间进行的。研究表明。企业体系内部进出口的重要原因是产品技术密集度，产品技术密集度越高，内部采购越有可能发生。

当然，从国外采购也存在许多问题。其中主要有：对海外声誉好的卖主的地点选择与评价；订货与交货的间隔时间；加快发货和与外国人员直接接触存在困难；政治与劳工问题；汇率波动；付款方法；商品质量；拒收与退货问题；关税；货物结关需要额外文件成本；法律问题；运输；语言；社会文化习俗。如果国外采购来自非联属企业，上述许多问题会更为突出，因为本企业不能象对待联属企业那样对非联属企业施加影响。

现代化生产推进了及时库存管理（Just—in—Time Manage—ment），要求配件收到后迅速投入制造过程，使得企业更加注重采购品的质量、迅速交货、残次品少。由于与当他采购相比，到国际市场采购需要更长的备运时间，因而周密计划就显得十分重要，库存控制也很关键。为此，企业需要把握以下几点：

第一，寻找可靠的供应商。供应商的可靠性不仅表现在能力上，而且表现在意愿上。只有那些有能力并愿意以合理的价格按时、按质、按量供应本企业所需要的部件或其他投入物的供应商才是可靠的。在存在卖方垄断的情况下，企业需要注意适当分散供应来源，以免陷入被动地位。

第二，周密预测供应线上可能出现的短缺或阻塞，如罢工，运力不足等造成的阻塞。

第三，建议供应商使用合适的唛头、文件、包装和运输工具。

第四，如果企业选择离岸价（F.O.B）而非到岸价（C.I.F），则需采用低成本运输方式。

第五，越过关税壁垒（即确定货物的价值，尽量将其归类于低税档，预测最后的征税情况——最后征税可能在实际进口几个月之后进行）。

第六，维持当地制造竞争产品与进口的平衡，以避免国内生产者通过价格大战或指控倾销等手段进行报复。

第七，随着当地进口限制和外汇管制的变化而调整国际采购策略。

国际采购所需要的技巧与企业对外国资源的渗入程度有关。如果通过企业外面的进口商、国外卖方驻当地代理、进口经纪人或当地经销商进口，进口的专业技巧可以低一些。但如果企业直接向国外出口代理商、出口商、或本企业在国外的分公司、子公司、代理商自行采购，所需的采购技巧就要高得多。如同出口一样，国际采购渠道的选择在很大程度上取决于采购量、法律规定、竞争者对现有渠道的控制程度、企业的国际结构以及企业拥有的采购技能的情况。

三、国际分包

国际分包是从国外取得外部投入来源的重要途径，大致有工业分包和商业分包两大类，前者是委托人将部件和某些工序转包给分包人生产；后者是委托人就成品的制造转包给分包人，最后由委托人用自己的商标组织成品销售。工业分包委托人总是大型制造公司，而商业分包委托人则通常是大型百货商店或连锁店。

60年代中期以后，发达国家的跨国公司认识到了国际分包的成本优势，与依赖国内部件来源相比，向要素成本特别是劳工成本低廉的国家的分包商购买部件可大量节约成本支出。国际分包中的成本节约来自于以下几个方

面，（1）分承包商使用低廉的生产要素；（2）受本企业生产范围和规模的限制，有些部件本企业不能生产，否则，就需另行投资，增添设备；（3）在生产机械化程度高的情况下，产品的工业集中已达到了经济规模极限，超过这一规模则会产生收益递减。这也就是许多企业将那些不再可望有规模经济的产品进行分包的重要原因。当然，国际分包加长了部件产地与使用地的距离，由此带来额外运输和关税等成本，因此，计算国际分包的比比较成本时需考虑这类因素的反向作用。

除了成本节约以外，跨国公司利用国际分包还可以获得以几三方面的优势：

第一，灵活性，经济的周期波动影响到企业产品的市场供求状况与要素成本。在经济繁荣时，订单大增，超过企业生产能力，通过国际分包则使企业产量跟上市场需要。在经济萎缩时期订单减少，企业可减少国际分包数量，自行承担主要生产活动，从而避免生产能力闲置。此外，在出现罢工，运输不畅等梗阻时，国际分包也能保证订单的完成。

第二，获得一些政府优惠条件。发展中国家设立的免税区、出口加工区等利于外向经济活动的区域为外国企业进行国际分包提供了便利的场所。第三，降低或防范风险。在某种意义上，国际分包是海外直接投资的替代形式，它利用了东道国的生产要素，又不需要作实际投资，不需要增加新的生产设施，避免了投资风险。同时，东道国即使征用外资企业，或者对外资企业实施其他政治干预，也不会影响国际分包业务。

对于分承包人而言，国际分包为其提供了发展的良机。台湾、韩国的许多跨国公司的成氏都得益于它们曾成功地展开了国际分包业务，包括运动鞋、运动器材、汽车、家用电器等产品的承包制造。待到海外投资发展了以后，这些公司就努力减少对分包的依赖，更多地依靠出售带自身品牌的产品，同时，它们也慢慢变成了委托人，利用其他成本更低的国家的分承包人来进行部件与产品的生产。

跨国公司的分包决策与管理的重点有以下几个方面：

第一，是否进行国际分包。企业进行国际分包主要是为了获得国际分包带来的优势，因而对外分包的主要动因主要有降低成本，跟上需求波动，满足专业性生产需求以及降低风险等。在某些行业，劳工成本在总制造成本中所占比例很小，因而节约劳工成本的意义不大，这时，企业选择分包的积极性降低。有时，企业需要在短时间内取得大量的高质量产品，分包又往往成了捷径。

第二，在何处进行分包。就总有情况而言，理想的分包地点是劳工成本低廉而又具备必要的生产技术水平的国家与地区。这也就是韩国、台湾等新兴工业化国家和地区曾是跨国理想分包地的原因。然而，随着这些国家和地区工业化的实现，劳工成本每年以 20% 的幅度上升，与发达国家的劳工成本差日渐缩小，同时，这些国家与地区的经济发展也使其货币不断升值，使其出口竞争力逐渐削弱，这时，发达国家的跨国公司的就将眼光移到了那些劳工成本更为低廉的国家。例如，美国的跨国公司曾一度对韩国和台湾进行大量分包，而现在则转向墨西哥，这主要是由于墨西哥有政府鼓励、低廉的劳工成本且又成为北美自由贸易区的成员国。

第三，合理选择分承包人。不同行业，不同类型的国际分包对分承包人的要求不完全相同，企业应根据将予转包的部件或产品的生产特征和发包目

的，结合企业自身的实力状况，确定此项分包在数量、质量、成本、交货时间等方面的基本要求，进而确定合格的分承包人应具备的生产技术水平、生产能力、管理水平、获得合格投入要素的能力以及应有的信誉。在选择分承包人时，还要防止培植了潜在竞争对手。

四、国际采购体制

合理的国际采购体制在跨国公司国际生产中具有保障性作用。供跨国公司选择的国际采购体制有三类：

第一，中心购买式，该体制强调总部对整个跨国公司体系内各单位所需物资的集中采购与统一管理。由于汇聚了各单位的订单，就提高了订单的订货规模，使跨国公司获得了采购规模经济，并增强了与供货商进行讨价还价的能力。在跨国公司体系庞大、所需采购物资种类多的情况下，中心购买体制需要有高度采购技能与调配技能才能使该体制的优点得以发挥，否则，其集中采购规模经济会被调配管理的不经济所低销。就一般情况而言，中心购买体制较适合于采购物资种类不多但总量较大，供应商比较集中的情况。

第二，自主采购式。在该体制之下，各个子公司或工厂自行采购其所需部件。例如，国际商用机器公司巴西子公司可能向国际商用机器公司在东亚的国际采购处发出进货报价，进行谈判以争取最好的订货条件。这样，为了从国际商用机器公司各子公司或工厂获得订单，各个国际采购处相互之间展开直接竞争。这种内部竞争迫使每个国际采购处对第三方供应商采取强硬的态度。自主采购体制可充分调动各子公司与工厂的主观能动性，灵活性强，适合采购物资种类多，供应商较分散的情形。

第三，混合式。该体制是中心购买体制与自主采购体制的折衷。在该体制之下，部分部件集中采购，其他部件则分散自主采购，以发挥集中采购的规模经济效应的同时，发挥各子公司和工厂自主经营的积极性。

第四节 国际生产体系

一、国际生产体系的设计思想

跨国公司的国际生产体系由其在海内外各地的工厂和相应的辅助机构所构成。跨国公司在海外建立新的工厂或对已有工厂进行改造调整时都面临着生产工艺和程度的选择问题。不同的选择反映了不同的国际生产体系设计指导思想，其核心点就是标准化还是差别化。

按照生产体系标准化思想，世界各地的工厂采用标准的生产工艺和程序，能使跨国公司获得以下几方面的好处：

第一，简化管理，提高管理效率。生产工艺和程序的标准化简化了总部的生产管理组织，因为这种复制使较少管理人员就能完成管理工作。同时，由于新工厂基本上是原有工厂的放大或缩小，因而节省了工厂设计所需要的人工。跨国公司对海外工厂提供技术帮助的固定专家人数也可更少。熟悉同样机器的额外技术人员一旦为海外需要，就可从国内的工厂里抽借。

世界范围生产方法划一也增加了总部在维持通行生产规格方面的效率。每个企业有成百上千个规格，由于使用新的原初料或制造工序，几乎每天都有一些规格要变化。如果国内外工厂都使用同样的设备，则对各工厂发一个同样信函就可以通告这一变化，不需要花高价钱请工程师检查每个工厂的设备清单以确认谁受到了影响。生产工艺不相同的公司发现维持少数厂家不同的生产规格不仅费力费钱而且易出差错。

第二，后勤经济。跨国公司越来越认识到将其所有工厂纳入同一个负责从供货商取得和在工厂之间调运原材料、部件与库存成品并向消费者供应商品的后勤供应系统会有利可图。生产工艺和机器设备的标准化能有效保证各工厂生产的部件可相互替换。因此，将可替换配件生产分散在多个子公司就可获得更大规模经济效益，并获得某些国家的低生产成本优势。

第三，生产合理化。总体标准化使跨国公司有可能将子公司只为当地市场生产部件变为所有的子公司生产种类少批量大的部件，从而使各子公司获得比多品种，小批量生产大力降低的成本。

第四，采购便利。当子公司不能在当地购买到所需原材料和机器设备时，它们通常求助于总部的采购部门。由于同样的工艺要求同样的材料，采购部门只需向其老供应商增加订货量并按量折价转给需求单位就行了。

第五，便于控制，首先，标准化降低了总部进行质量控制的难度。其原因在于各子公司生产设备相似时，管理部门可执行同样的标准，各工厂的定期报告可相互比较，可很快发现需要采取补救措施的偏离标准问题（如大量产品拒收）。没有必要为不同的工厂制订不同的标准。其次，同一标准也降低了生产与维修控制任务。同样的机器应有同样的产量与维修频率，但由于人为因素和自然因素（灰尘、潮湿、温度），可能会有差异，但同样的机器也至少使各地管理者有决定其效率的参考标准。此外，其他生产单位在大修频率和配件库存等方面的经验有助于一个工厂避免由于突然故障而带来的损失。最后，当一个新工厂是现运转工厂的翻版时，计划与设计工作由于只是现有工作的重复而变得简单快捷：设计工程师只需复制已有图纸和材料清单；供货商只需要完成他的先前已供应过的设备；技术部门能送出现有的技术规格而不需作改变；有机器操作经验的劳工培训人员可送往新工厂而不需进行特殊的新设备操作培训；可基于现有工厂经验而准确预计工厂安装时间

和产量。研究表明，在化学工业和冶炼工厂，第二个复制工厂和第三个复制工厂的技术转移成本分别降低 34% 和 19%^b。

跨国公司实现国际生产标准化会遇到许多障碍，尤其是各东道国环境差异使跨国公司在各地工厂的规模、所使用的机器设备以及相应的工艺流程都可能互不相同。

就经济环境而言，各国市场容量的差异是制约生产标准化的最重要经济因素。为了迎合不同国家市场所提出的不同生产规模需要，在海外工厂设计中，或者选择资本密集型生产工艺，使用自动化高产量机器，或者选择劳动密集型工艺，使用更多的工人和半手工操作，生产能力低的通用设备。在某些行业，单一工厂使用机器设备数量少（如轧钢），不可能通过减少同类机器数量（如纺织）来降低生产规模，结果是一旦机器开始运转，几天的产量就可以供应几个市场一年的需要。在这种情况下，跨国公司就只能选用低产量的通用设备。

生产成本是影响生产标准化的另一重要经济因素。自动化因用人少且每台机器产量更高会提高人均生产效率。但如果机器只部分时间运转就能提供所需要的产量，虽然劳工成本低，自动化设矫的高额资本成本依然会产生高生产成本。在生产成本有利于使用半手工操作设备的情况下，如果受车间面积限制，设计人员也会被迫先用高产量机器，这通常是由于要达到同样的产量，所需高产量机器的台数要少许多。另一方面，由于专业化的机器对所加工材料的类型和质量要求高，如果这类材料既不能进口，当地又缺乏，工程师就不能推荐这样的机器设备。管理人员偶尔通过反向垂直联合来绕过这一障碍，那就是在工厂设计中纳入关键投入物的生产，如纺织厂中纳入尼龙纤维生产，即便这种生产的经济性比外部采购要差。

虽然从经济角度来看，在发达国家宜使用资本密集型技术，在发展中国家宜使用劳动力密集型技术，但有时限于发展中国家熟练工人的缺乏，也会选用资本密集型技术，因为自动化程度高的机器设备只需少量的熟练工人进行检修和安装，“照看”这些机器的工作（如启动、添料）可由经过短期训练的非熟练工人承担。对比之下，通用机器则要求许多熟练操作人员。

发展中国家职业教育落后，对某些职业不看重和文化特点都影响了职业教育的发展。学生不需要它，教育管理部门的传统精英观念使教育资源向专业教育编流。

虽然发展中国家都急于创造就业机会，但政府官员通常坚持使用现代化的设备，原因之一是地方荣誉感，之二是希望扩大出口，认为只有先进设备生产的产品才在国际市场上有竞争力。

跨国公司为了克服障碍，尽可能地靠近生产标准化，通常需要采取某些折衷办法。

二、工厂选址

跨国公司一旦确定了原料和部件向制与采购来源，接下来就必须确定在何处进行部件制造，在何处进行最终产品的组装或生产，这涉及到三个基本决策，一是建立单个工厂还是多个工厂，二是选择建厂的国家，三是在有关国家内选择具体的建厂地点，第一项决策是后两项决策的前提。

^b . 这一些率是泰勒公司各种尺寸和规格的砂轮在世界上最高价格与最低价格之差。

1、单个工厂与多个工厂

在某些情况下，跨国公司可能建立一个工厂，该工厂服务于多个国家的市场。单一工厂的合理性在自由贸易区或共同市场内最为明显。但是，单一工厂也存在许多不足之处。首先，该工厂供应其他国家市场时，运输成本和关税会降低其可行性。其次，该工厂规模可能过大，使其边际生产成本高于达到经济规模的较小的工厂的边际生产成本。再次，其他国家市场需求的差异性可能影响对该工厂产品的需要。这些制约因素会驱使跨国公司朝建立多工厂方面决策，以对付预计的风险、规模过大、产品线的特点与多样性、以及国内生产类型。

事实上，多工厂也存在多种选择。其一是按产品或工艺进行专业化生产——特定工厂生产某一产品、某类产品或利用特定的工艺生产所有的产品来供应所有的市场。其二是非专业化生产——各工厂都生产同样的产品或使用同样的工艺，使企业有更大的地域范围。其三是制造交换——每个工厂制造特定的部件并相互交换，最后都组装相同的产品，各自供应当地市场，这实质上是部件生产专业化。对于高度复杂的产品而言，制造交换中物流控制难以解决，且任一家工厂阻塞，所有工厂受影响甚至停产，为此。需建立一个巨大的库存系统以作缓冲与保障。

不论是选择建立单个工厂还是何种类型的多个工厂，都需要综合考虑一系列因素，其中主要有：产品的移动成本、通过工厂专业化可达到的规模经济、推出新产品的相结对度、重新调整现有生产条件的成本（机器转换、工人、营理者、顾客反应、劳工组织反应、政治报复、法律障碍）、对库存量以及相应的流动资本的影响、当地新供应商的充足状况、专业化工厂隐含的风险与成本、对工厂之间产品或服务流动进行控制的可能性、产品特性、各部分管理人员和所有权的国籍。

2、选择建厂的国家

选择建厂的国家可借助于“国家定位组合矩阵”。（见图 182）。该矩阵从两个方面考虑建厂国家的选择。其一，国家吸引力。有吸引力的国家应该政治稳定；经济技术水平合乎生产要求；如果产品就地销售需要有足够的市场容量，如果产品外销需要与产品目的地联系便捷，运销成本低，容易取得投入要素与供应来源；资本抽回与利润汇出方便；经营气候和劳资关系较佳。其二，竞争能力——衡量企业与主要竞争者相比所具有的相对实力与弱势。竞争能力的衡量因素主要有这样几项：（1）竞争者生产能力利用程度。利用程度低，则意味着它可迅速增加产量，激化竞争；（2）竞争者的技术优势与劣势；（3）产业集中度。高度集中会使企业难以进入或难以找到自己的一席之地；（4）各竞争者的市场力量、相互关系以及与政府的关系；（5）顾客的数量与集中状况。少量买主意味着它们强有力且和现有供货商有紧密的联系，同时，也更容易甄别出少数顾客并发展与它们的关系。

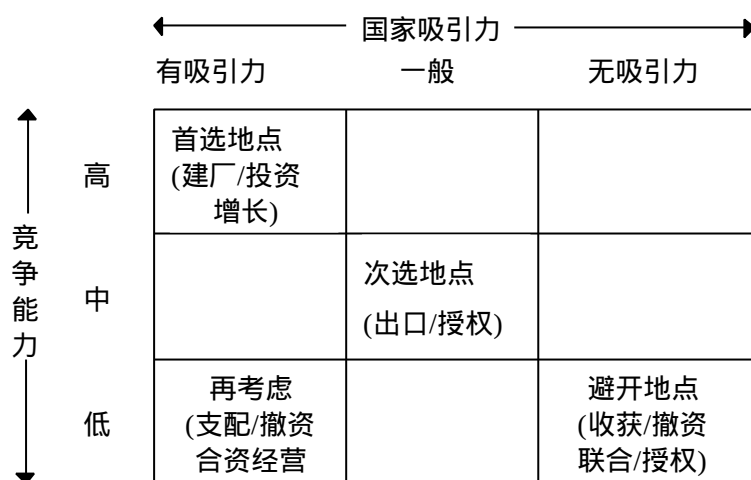


图 18—2 国家定位组合矩阵

根据该矩阵，落在上角的国家最适合于投资设厂；落入中心的国家可适合于开展投入资源较少的活动，如对此出口或授权；“再考虑”方格代表了那些有高度吸引力但企业在此竞争能力弱的国家，企业需要分析有关问题，如企业在有吸引力的国家是否已充分展示了自己？是什么妨碍了企业的竞争能力？

在国家选择中，有以下两种特殊情形：

其一是出口站台，即在一个国家设厂是为了通过该国向母国或第三国出口。这时，该国市场大小不是建厂的制约因素，而主要是利用该国低廉要成本和出口优惠条件来降低产品成本，用低价格迎击竞争者。在 60 年代，美国、欧洲和日本的许多电子企业，利用东南亚的一些低工资国家和地区作为其出口站台。即使在今天，跨国公司如通用电气公司、通用仪器公司、索尼公司等东南亚国家和地区所建立的工厂，其规模类似甚至大于在母国的工厂。

其二是保税出口组装。这实质上是上一种情形的一种特殊形式，指企业在母国生产部件，免税出口到接近市场或配件来源地的国家进行组装，再将产品返销母国或销往第三国。理想的产品组装地通常是劳工成本低廉的自由贸易区或保税区。成品进口国的进口关税优惠是这种形式有利可图的另一个原因。墨西哥现已成为美国企业最理想的保税出口组装地。墨西哥的保税出口工业（Maquiladora Industry）已成为该国仅次于石油的创汇工业，现有从业人员 50 余万，到 2000 年估计上升为 100 万。现墨西哥为数众多的保税出口组装工厂多为美国企业和日本企业所有。日本企业组装的产品主要是销往美国。加勒比海地区诸国如哥斯达黎加、多米尼加、厄瓜多尔、危地马拉、海地、洪都拉斯、牙买加、巴拿马、波多黎哥等国也逐渐成为有吸引力的保税出口组装地。这些国家的主要吸引力在于劳工低廉、税收鼓励、关税减让，易进入美国市场。当然，随着北美自由贸易区的建立，美国与墨西哥之间关税状况随之改变，在此的保税出口组装会逐渐转变形式和改变地点分布。

3、工厂定点

在某一外国确定合适的建厂地点是件耗时费力的重要工作，原因之一是各处的相对要求与产品移动成本悬殊；原因之二是需要具体考察的因素多；原因之三是工厂建立后要长时间运转，所在地环境和由企业发展所决定的工厂业务都有可能发生变化，需要工厂在以后能适应这些变化，其中主要营销

售规模与特点、市场与竞争状况、政府的法令、劳工状况、能源与原材料、企业在现有生产线上加入新的产品或服务、或对现有工厂进行整合等方面的变化。因此，选点时瞻前顾后、综合权衡十分重要。下列因素是工厂选点时必须考虑的因素：

第一，雇员可供性与成本。工厂需要管理人员、技术人员和工人（熟练的，半熟练的和不太熟练的）。这些人员的可供性、技能水平和成本对工厂选点很重要。人工成本应包括工薪之外的社会保障支出与各种福利支出。

第二，资本可供性与成本。如果东道国政府不批准此项投资，或者当地资本成本高昂，条件苛刻，此项投资可能泡汤。

第三，是否接近市场与材料。其中利用损重性原料、易腐烂原料、腐蚀性强的原料以及易破损的原料都需靠近原料来源地。产品不便运输或运输不经济时就要接近市场。

第四，政府对污染和区域开发方面的限制。

第五，运输的可资利用性与成本。工厂一般都需要利用铁路、公路、码头、航空运输进行原材料、部件，成品、设备和人员的运输。

第六，生活条件。缺乏必要的生活条件（如标准住房、学校、教堂、商店、娱乐等）会引起雇员不满，并带来人员频繁更换，对派出人员来讲尤为如此。

此外，还需要考虑其他一些因素。各项因素对工厂选点的影响程度互不相同，作用的方向也不一样，同时，各项因素在不同地点的质量状况又高低不等，如某点虽接近市场，但基础设施却很差。这些都会增加比较选择各候选地点的难度与时间。如果能首先在诸多潜在候选点中挑出为数甚少的最可望建厂地点，则会事半功倍。利用“加权标准法”可做到这一点。该方法是根据所规划工厂的特点选择出主要影响因素并根据各自的重要性分别规定相应的分值范围，再对各备选点各有关因素存在状况予以判分，最后汇总各备选点的得分并从中挑出分数最高的少数地点进行深入的调查。最后的定点则通过比较这几个地点的可行性研究报告而作出。表 18—2 是利用加权标准法选点的例子，其中 A.E.F 可作为进一步调查的地点。

表 18—2 加权标准法选点举例

评价标准	设定的 最大值	地 点					
		A	B	C	D	E	F
生活条件	100	70	40	45	50	60	60
接近性	75	55	35	20	60	70	70
工业化	60	40	50	55	35	35	30
劳动力可供性	35	30	10	10	30	35	35
经济性	35	15	15	15	15	25	25
社区能力与态度	30	25	20	10	15	25	15
对企业声誉的影响	35	25	20	10	15	25	15
合计	370	260	180	165	225	280	265

三、工厂设计

海外工厂的设计任务与国内工厂设计本质上相同，但技术选择与工厂规

模问题较为特殊。

1、技术选择

海外工厂选用什么样的技术，决定于一系列因素，其中主要有以下几个方面：第一，跨国公司国际生产体系标准化要求。如果强调标准化，则偏向于选择母公司或其他于公司同类生产所使用的技术；反之，如果对标准化程度要求不高，则技术选择范围更大。

第二，产品类型。需要流程型工艺的产品（如石油化工产品，人造纤维等）对技术选择刚性较大，一般需使用与母国相同的技术与设备，因而海外工厂设计与布置就与国内工厂基本相同。相形之下，非流程型工艺产品和对设备要求不严格的产品在技术选型时则可以有更大的变通余地。

第三，劳工与资本的相对成本。从经济的角度来看，技术选型机制在于生产成本节约，当东道国劳工对资本的相对成本低廉时，选择半手工操作的劳动力密集型技术无疑会大大降低技术资本投入，从而保证生产成本的节约。

第四，对产品的质量要求氏一般而言，自动化、机械化有利于保证稳定的产品质量，而使用半自动化、半机械化技术时，为了保证产品质量，则需要有高度熟练的技术工人，否则，产品质量不能稳定。因此，为了维护其产品在市面上的质量地位，或保证多工厂体系中各工厂相互之间的正常制造交换，从整体利益出发，跨国公司会强调使用高水平技术，即使该工厂是建在劳工成本低廉的国家。

第五，生产规模。自动化程度高的机器设备专用性强，需要长期按设计能力进行生产才能保证单位产品折旧成本降到可行的水平。如果市场容量有限，则工厂难以长期满负荷生产。这时，如果技术上可行，选择自动化程度低，通用性较强的技术设备就是一种必然选择。

第六，管理人员和技术人员素质。现代化的技术需要有现代化的管理人员进行管理与调度，需要有高水平的技术人员进行安装，调控与维护。如果这两类人员缺乏，跨国公司又难以通过其他途径取得这两类人员，则易造成工厂故障频繁或运转效率降低。与此相反的是，如果主要管理人员和工程技术人员由母公司派出的话，则可使用现代化的技术，因为管理机器比管理人容易。

第七，当地资源质量。一定的产品技术和制造技术通常都反映了设计者们对当地物质条件的观念。例如，发达国家的技术都以在这些国家能够普遍得到的高质量的原材料和特殊的物质条件为前提的，但在其他国家不一定能获得这样的材料与物质条件，例如，跨国公司在发展中国家的工厂可能需要各种钢材，但那里只能供应最通用的钢材，但难以取得特殊钢材，使生产受阻。因此，在进行海外工厂设计时，技术选型必须考虑到当地的资源情况。

第八，政府就业目标。在发展中国家，政府往往鼓励或规定使用劳动力密集型技术，以创造更多就业机会，缓解失业矛盾，这会影响甚至限制技术选择。

第九，技术发展。跨国公司为海外工厂装备技术时应考虑到工厂的整个寿命周期，否则，该工厂在将来会无法与本公司的其他更现代化的工厂及竞争对手的现代化工厂相竞争。考虑到时间间隔，跨国公司可能更倾向于更现代化的技术。因此，第二次世界大战以后，美国、欧洲和日本的许多海外子公司采用了比母国更为先进的工厂设计和布置。

一项实证研究表明，即使是在劳工成本低廉、资本成本高昂的发展中国家，且在资本密集度的选择余地很大的情况下，跨国公司也倾向于装备与母公司有相同资本密集度的技术，其原因有以下诸多方面：工程目标的影响（即强调技术效率和与技术复杂性、现代性相联系的威望）；面对市场资料不确定时以灵活调整产量（即迅速增加工人或减少工人很困难，但调整机器的产量却相对容易）；管理机器比管理当地工人更容易，再加上当地管理人才特别是工长和监督层人员缺乏；遵循政府鼓励资本密集型企业的政策（例如，取得固定资产贷款比取得流动资产贷款更容易，加速折旧一类的税收鼓励）；产量更稳定，产品质量更高；开发新的劳动力更密集的技术需要较大成本开支；工人劳动生产率低下，使单位产品成本相对变高；避免人工代替机器可能招致“血汗工厂”一类的指责。

2、工厂规模

在由生产的技术规定性所决定的最小生产规模范围内，海外工厂的规模主要决定于下列因素：

第一，市场规模。如果产品只供应所在国市场，则该市场总规模减去其他厂商供应规模后的剩余部分是该工厂的最大可能产出规模。如果产品除供应当地市场外，还供应其他国家市场，则对本工厂产品有效市场需求取决于几个目标市场中本工厂可占领份额之和。如果该工厂只把东道国作为“出口站台”则市场规模完全取决东道国之外的目标国市场规模。

第二，工厂生产整合程度，在实现同样产出量的情况下，生产整合程度越高，借助于外部投入就越少，导致工厂规模越大。反之，许多供应可从外部获得，工厂自我承担的生产活动就相应减少，工厂规模可能趋小。

第三，规模经济要求。

第四，企业的投融资能力。在企业投资能力有限的情况下，企业的选择之一是适当缩小工厂规模；选择之二是借入资金，选择之三是寻找投资合伙人，后两种选择都涉及到项目的吸引力和企业的筹资能力。

第五，当地政府的政策与态度。一些东道国要求外商投资于高技术、大规模的工厂、并通过各种政策加以扶植。也有一些国家对工厂规模有一定限制或要求。跨国公司只有综合各种条件，充分考虑当地政府的要求并利用当地的优惠政策，建立规模合理的工厂，才能取得较好的投资效益。

3、灵活性

对市场变化能否作出迅速反应决定着跨国公司的国际竞争能力，而其关键又在于工厂体系是否具有足够的灵活性。为了使生产流程加快，并更具有可调整性和效率，许多跨国公司大量投资，在工厂中建立起灵活制造系统（Flexible Manufacturing Systems—FMS），以提供规模经济和余地。

除了预留空间与余地外，跨国公司制造系统的灵活性在很大程度上与所使用的技术类型有关。例如：流程型生产系统因工序连续化而灵活性很低，它要求产品标准化、且产品的变化不能频繁，因而只有需求保持连续性时产量才能与消费量相吻合。汽车、计算机行业即如此。另一方面，所使用的机器设备的自动比程度越高，其专用性也越强，灵活性越差。因此，台湾的电脑公司“Acer”认为，其制造系统的灵活性高于竞争对手，是因为它使用了更大比例的手工操作。

四，维护生产稳定性

企业所面临的稳定生产的问题和机会因产品类型、国别环境以及企业组织特征不同而不同。与国内企业相比，跨国公司维持生产稳定性的独特之处在于它可能通过总部来调整国与国之间的产量流量。具体讲来，跨国公司可利用下列策略来维持生产的稳定性：

1、按生产能力来调整需求

该策略适用于新产品生产。新产品是先实验工厂生产，再建立商业性生产工厂。但第一座商业性工厂通常都不能按设计要求运转，需要较长时期的试生产（几个月到几年）来发现问题，寻找瓶颈。这些为工程师设计下一座工厂提供了更准确的资料。这意味着早期的工厂不能避免地过时。大多数工厂都强调规模经济，过时将会缩短工厂的经济寿命，因而在规划与设计如何确定工厂规模是一个两难问题。从工厂急生产能力的时序随机分布来看，存在一个临界生产的能力增长率，如果一个跨国公司的建厂速度超过了此临界增长率，则会拥有一些过时的大工厂。

发明型新产品在市场上不断扩散，消费者学着使用这种产品。这种扩散难以预计，即使是预测也差不多是猜想。如果产品好，销售额就会上升，但不规则。如果销售额迅速提高，超过了工厂生产能力，就会出现库存缺货，产品导入阶段的库存缺货有两个后果，一是使随后的扩散会放慢，因为这增加了潜在消费者改为消费此产品的疑虑；二是使竞争者白白沾了发明者通过广告和促销所建立的商签的光，从而吸引了更多竞争者。这对本企业都不利。

上面两方面分析表明，对生产发明型产品的跨国公司而言，可使生产能力扩大速度不超过临界增长率。不仅如此，由于销售预测不准确，库存缺货代价过高，实际需求增长应设法变得更慢一些。这样，就尽可能地减少了工厂的过时，且同时消费除了库存缺货的不良影响。

同时，跨国公司还有一个巨大优势可以利用，那就是维持一些尚未导入此产品的保留市场，一旦大工厂投产，出现剩余产量，就可能选择一些规模适度的国家，将剩余产量推向这些国家的市场。为了使需求符合生产能力，最适合的国家应市场不大但发育良好，以使产品能很快地充满市场。占领了这些国家以后，可再选择一些国家作为新一轮的进口国。

2、库存与分包

该策略适合于总部直接调配能力软弱的多中心结构的跨国公司，在这类跨国公司中，各区域都有自己的工厂。区域内工厂如何运转由区域管理部门决定，因此，这类公司有针对环境而作调适的能力。区域内周期性和不规则性需求变化对区域管理部门提出了维持生产稳定性的要求。如果工厂按高峰需求规模设计，则非高峰期会出现生产能力闲置。这时，更为经济的办法是设计较小的工厂，在节省的投资中拿出一部分用于扩大库存能力，用库存调节生产。

用库存稳定生产可带来成本节约和人员稳定。工厂保持匀速生产，淡季有部分产品库存下来，供满足旺季的额外需求。因此。高峰期额外产品的成本等于淡季的生产成本加上生产期至发货期的库存成本。如果淡季生产成本低、即便库存成本较高，也可以在淡季生产，如果要降低库存成本，则可加班生产，以减少平均库存时间。当然，加班生产要考虑到劳资关系，加班效率、加班报酬水平以及当地失业状况等因素。在均匀生产的情况下，工人数量就有可能保持最大的稳定，减少淡季裁员的发生。对跨国公司而言，这无论是对调动雇员积极性还是对维持较好的劳资关系、避免触犯就业法律或支

付较高解雇成本都是有好的处的。

在许多情况下，分包亦可以作为维持生产稳定性的有效手段。跨国公司在这方面的关键任务有两项，一是在产品线中选出那些技术要求不严格，能用简单机器加以生产的产品或部件；二是掌握所有可能作分承包人的信息，建立一套班子与它们保持经常联系，在某些困难时期给它们提供帮助。

3、营销与生产双向调适

该策略较适合于地域中心结构跨国公司一种产品至少覆盖几个国家的情形。由于一些销售区域跨越工厂范围，如果一个营销经理的销售区在两个或多个工厂之间，也就可根据不同工厂的供货情况（如交货时间与成本）决定从哪家工厂多订货、哪家工厂少订货。跨国公司总部计划人员就可以随时根据需要，调整各工厂的供货范围，让繁忙的工厂缩小供货范围，而将多余地盘让给那些生产能力过剩的工厂。如果某工厂的生产已接近设计能力，增加生产就需要加班，使单位产品实际成本上升。每家工厂可按增量生产成本加上后勤成本向其供货范围供货，该两成本之和就可用作在工厂之间重新分配市场的依据。

另一方面，标准产品并不意味着生产方法和工厂布置也必须标准化。因此，跨国公司可从集体运动项目中每人位置不同但目标相同的特点中受到启发，将其工厂划分为四种类型：最低单位成本工厂、灵活的多产品工厂、季节性工厂以及囤储工厂，通过对不同工厂确定不同的任务目标与生产安排，来进一步提高本公司维持稳定生产的能力。

最低单位成本工厂通常具有以下特征：第一，所生产的产品为成熟产品，生产工艺和产品技术已消除了生产中的瓶颈障碍，因而来自企业内部影响生产稳定性的因素已基本消除。第二，通常采取高度自动化或劳动力密集两种极端形式。如果高度自动化工厂，设备必须精心选型、安装、调试、以保证全力生产和单位成本降低；厂址接近主要市场，通常是工业化国家；由于是长期投资、必须考虑政治与经济稳定性：虽然因用工少不需要很在意工资水平和工会状况，但必须考虑训练有素的机械师和技术人员的可供性；良好的材料来源和生产基础设施亦很重要。如系劳动力密集型低单位成本工厂，则工资水平是工厂选择的关键决定因素，通常选在发展中国家；当地工业化水平、就业水平以及社会改革趋势要予以考虑；要重视当地劳资关系状况；工厂设计要十分重视工人的劳动生产率，注意激励系统和稳定就业。第三，排除了生产的灵活性。由于工厂设计是按满负荷运转来确定的，增加产量会使成本陡增，相反，降低产量也会增加成本（如高度自动化工厂中的固定分摊费用）或带来其他负作用（如劳动密集型工厂中解雇工人）。第四，需要大量投资购买机器设备或用于工人培训。当低成本工厂被要求停止老产品生产而转入新产品生产时，因其管理人员和工人过去基本上不存在培养开发过渡性技能的需要而使以往投资变得很脆弱，因而需要总部派出诊断人员和有能力的专家帮助每一方面的过渡转换。

灵活性工厂能进行多种产品生产，具有物流的变通性和设备的通用性（或许是数控设备），有一整套强调工作多样化文秘班子。这类工厂的基本特征是：第一，由于控制的重心是各种产品生产的时间安排，因而难以建立严格的成本控制系统。例如，标准成本系统为各类成本规定了一个合理的最高限，但降低会计成本的意图与灵活性工厂中随时根据需要改变计划进度安排甚至中断生产的需要是不相容的。第二，突出职工的主观能动性。每个工人在发

展过渡性技术中必须具有创造力和想象力，提倡工人参与管理，由于赋予个人很大的自主性，每个工人必须了解自己的效率和同事们的效率，为此，要把好工人的挑选和试用关，以防懒惰之人败坏了工作气氛。这需要工长利监督人员正直自律，以身作则。相应地，一旦通过了试用，除非万不得已就不能解雇工人。第三，可随时进行所有新产品的生产。在生产中发现问题，寻找解决问题的办法，以便工艺和技术逐渐成熟，将产品转入低成本工厂生产。第四，为了达到以上几方面的要求，这类工厂需要各方面技能和大量培训，提供其他工厂需要的配件，材料和技术工人。

季节性工厂适合于其需求有季节性的产品，一年只运转几个月，利用租赁设备和旧工具，模型与装配架。季节性工厂最好建在习惯于季节性工作的社区，以便寻找合适的劳动力，且在淡季解雇工人能得到社会和法律认可。由于雇工人数随季节而变化，解雇决策由总部作出比由该工厂作出更合适一些。

囤储工厂主要是为利用某些国家的优惠政策和节约资金成本而建立。如有的国家规定，计算应税所得时，可扣除一定比例的库存价值，尽管所扣除部分在下一年度要加在该年应税所得中，但企业因此而取得了税收递延所带来的好处。还有的国家提供免费仓储和补贴性库存贷款。此外，在不同国家资本成本不同但税收成本限制了资本国际转移的情况下，这些资金就可以运用于库存。在库存成本最低的情况下，如果库存期要超过盈亏平衡时间，增加库存就对企业有利。囤储工厂的规模通常很小，且主要是生产行将淘汰的产品或流行一时的产品。

第五节 国际研究与开发

一、国际研究与开发体系

母公司的研究与开发机构和在海外设立的研究与开发机构构成了一个跨国公司的国际研究与开发体系。任何跨国公司在决定其国际研究与开发体系中都需要解决两个相互联系的问题，一是在海外建立多少研究与开发机构，二是海内外各研究与开发机构之间的独立性如何。前者属于集中与分散的问题，后者属于统一与独立的问题。如果集中的地点不仅仅是母公司而是根据跨国公司业务需要而在母公司和有关子公司之间进行合理挑选的话，那么，两个问题的实质都归结为统一与独立的问题。统一意味着研究与开发活动要么在地域上集中，要么虽分布在不同国家但相互之间紧密协调而形成整个整合系统。

跨国公司最初都强调研究与开发活动的统一，它能使跨国公司集中力量展开多层次多方面的研究与开发活动，避免在不同国家出现重复研究与开发活动。将研究活动适当集中在条件好的点上进行所带来的经济性构成了跨国公司竞争优势的基础。相反，研究与开发活动的适度分散也可以带来许多好处。

首先，可尽量迎合当地市场状况对现场研究与开发产品的需要。只要分散研究有可能使产品适应当地营销需要，如何根据当地情况对产品进行改变就应成为统一的研究与开发计划的一部分。尺度在于如何避免不同研究与开发机构进行重复性的研究项目。

其次，使跨国公司尽量利用不同国家研究与开发力量。例如。化学研究精才分散在各个国家。寻求建立强有力研究与开发队伍的化学公司就会想尽办法雇用和利用这些人才。这种策略至少可以作为防止这些人才被其他采用分散型研究与开发策略的跨国公司所网罗的手段。当然，要使这类人才的研究能力得以充分发挥，还需要使他们适当集中在各自有一定独立性的少数研究与开发点上，这是由于如果过份分散，就会造成沟通困难，且不能有效利用各种研究设施与条件。

最后，在一定程度上满足有关国家的利益与民族感情需要。许多国家对其在技术上对外国的依赖十分敏感，因而希望跨国公司能在其国上进行更多的研究与开发活动。虽然大多数跨国公司的力量在于其研究与开发项目，这决定了它们在建立国际研究与开发体系中不大愿意听从东道国的意愿与要求，但适度分散研究与开发活动、维持和东道国的良好关系毕竟会给它们带来很多优势。有时，设立一个规模不大的实验室也会取得当地科学家、政府以及公众的好感。1991年，约有30家日本企业进行了海外研究与开发活动，其中多数都是小规模的技术转移单位，只有12家是全球产品单位，其中有这方面的原因。

研究表明，决定跨国公司所建立国际研究与开发体系的集中与分散特征的基本国家依次有：公司在某个市场上出现有重要战略意义；专利保护法规健全；科学家云集；竞争者在该国的研究与开发水平高；三级教育体系良好；对新产品开发有支持性政策；该国市场有很大增长潜力；政府对该产业高度认同；产品消费量大；该国开发的该行业新产品多；赞同产品安全管理；

当地有高水平技术专才。

二、海外研究与开发机构的类型

跨国公司在海外设立的研究与开发机构依功能的不同可大致分为五类：

第一类，转移技术单位。其宗旨是将母公司的制造技术转移到外国子公司，同时也向外国顾客提供相关服务。

第二类，本土技术单位。其宗旨是专门为外国市场开发新产品和改进型产品，这类产品不是母公司所供新技术能接产生的。促成跨国公司在海外建立此类研究与开发机构的原因有四个方面：在海外进行了大量的工厂投资；母公司所提供的新产品和工艺的数量已逐渐减少或将逐渐减少，未来可提供新产品或改进产品将赶不上海外业务增长需要；海外子公司经理们发现了与母公司现有业务不同的新投资机会；海外子公司经理们能向母公司高层经理展示他们已具备进行与特定投资相联系的新产品开发的管理技能与技术实力，结果是海外子公司经理们能获准与所有新产品开发由母公司作出有重大转变的大规模项目。由于新产品和工艺的商业性开发比技术服务活动要复杂得多，需要建立试验厂、安装设备、启动生产、进行新产品的营销，这些都需要特别技术和大规模项目，因而所需投资数额大。

第三类，全球技术单位，其宗旨是开发供跨国公司在主要世界市场同步使用或差不多同步使用的产品和工艺。建立这类研究与开发机构的三个必备条件是：研究与开发活动必须与跨国公司在海外已配置的大规模生产与营销资源相联系；需要有单一产品线供应全球市场的总体战略，而不是不同产品供应不同市场的战略；由于母公司创新资源已得到充分利用，因而必须将特定产品和工艺的研究与开发责任指派给特定的国外子公司。在以上条件下，跨国公司在海外设立为全球服务的研究与开发单位，可避开国内机构规模不允许进一步扩大的局面，又使产品开发所需要的研究开发部门与其他职能部门的人士密切接触得以实现。

第四类，公司技术单位。其宗旨是为母公司创制长期性或探索性新技术。其建立的条件主要是：公司经理们认为，为了维持本公司的未来竞争地位，必须着手或扩大长期性探索研究；公司经理们决定招募国外的科学研究精英；公司须寻求的精英又不能来母公司工作。

第五类，区域产品单位。其宗旨是针对扩大区域（如欧洲共同市场）进行特定产品或工艺的研究与开发活动，为跨国公司维持在当地的竞争地位服务。建立此类研究与开发单位是与两方面的情况用联系的，一是国际经济区域化，降低了区域内各国环境的差别，二是跨国公司在成长壮大中寻求集中控制与适度分散的有效结合。

三、海外研究与开发机构的调整

任何跨国公司的国际研究与开发体系都会随时间的变化而变化。这种变化涉及两个根本方面，一是国际研究与开发体系的地域分布，二是海外研究机构的功能。

从总的情况来看，跨国公司海外研究与开发力量大多会随着公司的成长

而壮大，这一方面是由于研究与开发对跨国公司的竞争与成长具有头等重要的作用，研究与开发活动必然会与跨国公司的业务容量与空间分布的扩展紧密结合在一起。所以，跨国公司的一般成长历程是在海外开展营销业务→在当地组装产品→扩大当地配件投入→建立研究与开发机构开发迎合当地需要的产品，以取代原先按母公司规格生产的产品。另一方面是由于随着跨国公司在成长中业务领域会变得五花八门，市场竞争压力会来自越来越多的方向，需要企业研究机构设置充分考虑差别性，以有效提高竞争实力。

当然，也有一些跨国公司会缩小海外研究与开发力量，其主要原因是：
没有充分考虑企业需要国际技术以及这些技术采取何种形式的真正原因；
没有充分评估国际研究与开发活动的风险与局限； 高估了当地科研人才在特定领域的力量； 低估了国际研究与开发项目的运转成本。

研究表明，跨国公司调整其海外研究与开发机构的基本规律有两点，一是调整其目的并原地运转，随着目的的改变，这些机构雇用的研究与开发人员数量会大增。二是如果不改变目的，则放慢这些机构的增长甚至撤资，撤资时通常与其他研究与开发机构合并甚至解散。

海外研究与开发机构目的变化方向通常是由低等类型向高等类型变化，如由转移技术单位变成本上技术单位，或本土技术单位变成全球技术单位。由转移技术单位变成本上技术单位的原因，一方面是这些单位的负责人认为他们稳住并吸引了高质量的研究与开发人才，二方面是当地的营销负责人和经理们认为为了维持销售额与利润的增长，越来越需要开发新产品。单位的目的改变了，实现新的目的所要求的人员会顺理成章地增加。其他类型研究与开发机构的调整也类似。

总体而言，跨国公司必须根据其全球业务的发展状况而适时调整其国际研究与开发体系，调整方向与跨国公司组织结构变动方向基本一致。

案例 福特汽车公司在六、七十年代

听某些跨国公司高级职员谈论，有一剂灵丹妙药对任何设有全球机构的大公司都有效：首先，跨国公司应在全球统一其生产线，以求得大批量生产效率；第二，部件应放在最经济的地方生产；第三，应将销售努力放在市场成长最快的国家。此妨药的开方者说，这样做的结果是利润最大化。

且不论这些说法是否显得有理，只要看看这样一个事实；福特汽车公司在 60 年代末 70 年代初正是这样做的，当时发现这一方案并不象它所显示的那样可行。这决不是说这个汽车巨人当时在打退堂鼓，而是表明它发现这种做法有某些重大缺陷。福特在德国的最大代理商之一的所有者德·梅尔酋曾在一番谈话中强调：“就拿备件来说吧。福特汽车引擎现在必须来自英国，我们可能要等几个月。如果英国工人罢工——他们总是罢工——我们就等待等待再等待。我们几天就能获得德国引擎。”

梅尔酋先生还不能过多地去考虑福特在欧洲的联合制造厂所产汽车的质量。“你如果买一辆新的 Granada（福特在欧洲生产线的最高档产品），开始的一万公里它显得安静、平稳、牢固，”他说，“但接下来不是这里响，就是那里坏，你就开始碰到各种问题。我们卖这种车有困难。”

简而言之，国际经营整合在带来好处的同时也带来一系列问题。就福特来讲，在欧洲的整合节约了巨额成本，然而同时也意味着混乱的生产线、不愉快的劳工关系、质量和交货问题，以及在某些国家（特别是德国）的市场份额锐减。

这一经历对整个福特汽车公司有重大影响。1973 年，福特在欧洲的营业额占其全球汽车和卡车总产量 570 亿的 25% 左右。福特在欧洲的两大子公司，英国福特公司和德国福特公司合起来占其母公司 1972 年 20.2 亿美元收入的 20% 和公司 8.7 亿美元利润的 14% 左右。如果不是由于在欧洲的各种问题，这些百分比，特别是对利润的贡献，将会大得多。

象可能出现的那样，世界上许多跨国公司依然赞同将其撒得老远的业务整合成一体，那些美国跨国公司尤其如此，在 60 年代它们疯狂地购买外国公司。“我们别无选择”，一家计划在整合其欧洲业务中步福特公司后尘的美国公司副总经理说，“我们得有共同产品，以便我们能获得低廉的大批量生产。以一个国家一个国家为基础的制造太昂贵——你用不了多久就会破产。”

（一）一个经济问题

与美国其它跨国公司的高级职员一样，这个副总经理还是过细地看一看福特的经历为好，福特是 1967 年决定整合的。那时，公司这样做的想法似乎真的有理：整合会避免不必要的重复这个数额——约一亿美元——这是设计和制造一个新车型的费用。“当你只需干一次时却在欧洲每一个国家花费几十倍甚至更多的时间是不明智的”，福特的德国子公司销售总经理戈登·古斯列如是解释。

所以福特决定仅仅搞一条欧洲生产线，来取代过去由其英国和德国的工厂所生产的全然不同的小汽车。此单一生产线开始从别的地方降低成本，因为公司开始从外部供应商那里更大量地购入部件，这意味着价格较低。

在生产整合的同时，福特还将其营销重点由英国一类的国家（由于政府信贷控制而导致在 60 年代的汽车销售萎缩不前）转向销量正在扩大的法国和意大利。联合经营公司（称为欧洲的福特）主席斯坦利·吉伦在 1971 年公司

经理会议上告诉大家，“在市场萎缩的国家，我们有最强劲而最富创造力的管理队伍，而在扩展机会更大的国家我们的资源却少得多”。

（二）早期阶段

为了达到整合，福特着手纺织一个复杂的制造网，从有大工厂的英国和德国延伸到只有小单位的比利时，法国、爱尔兰、荷兰和葡萄牙。根据计划安排，一些单位生产部件，一些组装成品汽车，一些两者兼做，而整个经营则由设在伦敦市外的华尔利（Warley）的欧洲福特总部来指挥。

即使在很早阶段，也有一些问题。一位由底特律来到英国帮助建立欧洲福特的美国籍福特公司经理说他很快就遇到了国民文化差别。“使我们的英国人同意一项计划很容易，但五分钟后他们总是反过来提出疑问。”这位美国人回忆道，“使德国的福特人同意任何一件事情总是显得不可能，但他们一旦同意，他们就一直朝前迈步，即使他们很快走到了地球的尽头也不回头。”

欧洲福特推出的第一种全新汽车是一中型汽车，在英国称为 Cortina Mark II，在德国称为 Taunus。此项始于 1970 年的导出活动是一个灾难，其后续影响依然令福特烦恼不堪。古斯列承认，“谁都清楚是谁带来了这个问题”。

此项灾难部分由于英国进行的公制改革所引起。美国工人刚开始转向使用德国和欧洲大陆其他国家长期使用的公制，但一个英国工人说，“我们还在用英寸思考”。结果是英国和德国的部件常常不啮合。福特在英格兰达敬翰的车体工厂的金属精整工阿瑟·奈斯特洛说：“门不合，机罩不合，一切都合不上”。

英国工人争论道，德国设计的一些部件精确得要命。“我们的人通常允许 1/16 英寸的公差，但在德国的引擎悬置系统上，我们得将公差减少到要命的万分之二或万分之三英寸”，达敬翰的车间工会代表乔·麦克拉争论道，“德国人要技术工作在一条生产线上完成，那不可能”。

由于一片混乱，达敬翰的 Cortina—Taunus 组装线很少开动。到 1971 年元月，当一些缺陷除掉了以后，这条生产线速度加快，麦克拉先生说：这令一些工人很不满，碰巧，这时福特的工资合同到期，1971 年元月 29 日，英国的福特工厂工会罢工，生产停顿了 9 个星期，直到九月份，也就是新汽车开始其生产接近一年以后，达敬翰才达到生产高峰。福特公司认为生产高峰原本在两个月后就要达到。

伴随着推出 Cortina—Taunus 牌汽车的问题在德国的影响更为久远。当然，首先是英国罢工的即刻影响。福特的德国前业务总经理说：“英国人罢工，我们的工厂走下坡路，我们的末端产出不能实现。我们的客商喊着要汽车，但弄不到手”。但即使是罢工停止了以后，生产问题也带来了质量问题，在德国的消费者试验表明，公众认为 Taunus 质量低下。

为了避开第二次惨败，尤其是在注重质量的德国，推出福特的下一种新车拖延到 1972 年 4 月，比计划晚了半年。此种车型是 Granada 生产线的最高档品（在马力和豪华程度方面略次的同种汽车是 Consul）。这一拖延即使是必须的也付出了代价。一方面。在 Granada 推出此种汽车的四个月之前，通用汽车公司德国子公司欧柏尔（Opel）与其新的 Rekord 生产线一同诞生，迅速夺得了福特的销售额。另一个要命的事则是将大批量生产拖延到四月，德国福特错过了春节售车高峰。

福特的一位高级管理人员承认，这些麻烦问题的结果是“Consul—Granada 总未赶上趟”。应了他的话，德国的 Consul—Granada 生产线由于销售不畅在 1973 年十月份关闭了一个星期。

（三）五年换了五个主席

欧洲福特碰到了组织问题，其中一个就是领导人。五年换了五个主席，给政策连续性带来困难。设立欧洲福特也意味着一些英国管理人员要调到德国、法国的一些管理人员则调往英国，这有时不会令所有管理人员满意。福特公司一个曾发出过一些调动命令的人说，“他们叫我是奴隶贩子”。

令福特在英国和德国的一些管理人员感觉到使其减少了与底特律公司决策人接触机会的新官僚层也产生了一些恶意。关于定价就有过激烈斗争，欧洲福特抬高价格以使利润最大化，而同时一些营业公司则试图将其汽车价格降到在市场上更有竞争力的水平。

事实上，曾设想会改进沟通的欧洲福特却反而给自己设置了一些瓶颈。代表德国福特工厂工人的海因斯·阿尔拉普说：“事无巨细，包括雇用工人，都得上华尔利（欧洲福特总部）去请求批准，这可能常常不拍板”。他引用了 6 个月前死去的一个工头的例子，“我们才得到填补其空缺的许可”。

另一个例子是，73 年某一天，欧洲福特的一个人走进一个德国工厂宣布，雇员超过 100 人的部门将予关闭。一个工人代表向当时德国福特主席汉斯—阿道夫·巴斯尔麦打电话，问怎么办。这是已斯尔麦先生第一次听到关闭之说（后来解除了关闭）。

（四）“普遍敌意”

巴斯尔麦巴不在欧洲福特工作，其它一些因联合经营中的许多沟通隔阂和武断的人事调动而感到焦躁的管理人员也是如此。但整合也引起了非管理层的不满。德国工人代表阿尔拉普先生说：“普遍对欧洲福特不满”。造成这种不满的原因是多方面的。例如，德国工人对因英国的罢工而带来的解雇感到愤怒。另一方面，英国工人又怕工作丢给了德国人。

但欧洲福特的问题超出了劳动力大军之外。取其营销计划为例。德国子公司要将汽车销往德国和意大利，然而，福特官员说他们发现在法国卖车很困难，固为他们要与政府所属的雷诺（Renault）竞争，后者不需赚线，因而可大降价。福特也税在意大利卖车很困难，在那里，专门生产意大利人偏爱的微型汽车的菲亚特公司占据了该市场的 60%。另一障碍是德国马克对法郎和里拉升值，使生产福特汽车在法、意两国更贵。总之，福特在欧洲市场的份额自从整合后就降低了，从 1965 年的 14.5% 降至 1972 年的 11.7%。

直到 1974 年，福特在欧洲的整合的影响都不明确。不过，至少利润对罢工和有无信贷控制之类的因素有反应，英国福特和德国福特两家盈余波动很大，德国福特的利润自整合后就再也没有达到整合前高峰年份 1966 年的水平，那时该公司盈利 7,090 万美元（1972 年盈利 5,350 万美元）。

在存这些问题的情况下，福特仍认为整合是正确选择吗？回答似乎是宏亮的“对”，“我们依然是欧洲最赚钱的汽车经营者之一”，欧洲福特副总经理沃尔特·海叶斯说，“我们依然占据汽车销售额的第二把交椅”（居菲亚特之后），所以我们必定做对了”。他补充说，福特的沟通与罢工一类的许多问题没有整合也会出现。

最后，海叶斯先生相信，福特的欧洲整合的最大价值会被证明是管理和

经营的更大灵活性。他说：“我们不再象得克萨斯州的得克萨斯人一样考虑问题。我们象美国人一样考虑问题，把所有的州都看作是自己的市场，这一点将有助于我们在将来做得更好”。

思考与讨论

在德国推出 Taunus 汽车似乎应当推迟一年。在 1972 年推出此车应执行什么样的明确经营计划？

给人的印象是福特公司一下吞进了它 1969 年不能消化的单阶段整合。请设计出两阶段整合，列出第一阶段的活动，并说明第一阶段要在多长时间完成。

在英国生产的某些部件在美国也生产。在给定可从美国引进部件的条件下，说明应如何确定英国福特公司部件为欧洲大陆的安全库存量？

你与英国工人代表汉森先生谈判，他谴责在福特网络的其它地方一家机动工厂在增加生产应急所需的英国福特部件。在何种条件下这一事实会增加或减少他号召工人在今天自行罢工的可能性？

第十九章 跨国公司财务管理

跨国公司财务管理是对跨国公司体系内的资金运动及其所体现的各种经济关系进行计划、组织、指挥、协调与控制。与国内企业财务管理相比，跨国公司财务管理要复杂得多，其原因在于：第一，需要考虑复杂多样的多国财务环境；第二，外汇波动、税收差异、国际资金流动以及有关国家对财务流量的控制等产生了新的风险源；第三，进入多国资本市场和利用公司体系使公司一部分活动获益于另一部分活动的可能性为企业创造了获取新的经济和效益的机会，以上三者决定了跨国公司财务管理更难实现战略性的、政策性的和经营中的集中与分散之间的适当平衡。

第一节 跨国公司财务管理体制

一、跨国公司财务特征与管理目标

跨国公司财务活动的显著特征在于其复杂性。这种复杂性的根源是由于跨国公司的体系与业务活动分布在财务环境不同的国家。

纯粹的国内企业的财务活动限于本国范围之内，资金的筹集、使用、结算以及收益的分配，都不跨越国界，且一般不涉及外币，因而管理起来比较简单。而跨国公司在国际舞台上运作，涉及各有关国家经济、政治、法律、社会、文化等因素，因而进行财务管理时，有关人员不仅要熟悉母国的情况，还需要深入了解所涉及国家的有关情况，并时刻关注国际形势及有关国家的政治、经济、法律等方面的重大变化，如各国利率的高低、汇率的变化、外汇管制政策、税收政策等等，这些都可能对跨国公司的利润水平和财务状况产生直接的、甚至极为重大的影响。

环境的复杂性增加了管理的难度与风险。不同国家的法规差异的矛盾给跨国公司协调和控制分散在世界各地的子公司的活动造成了困难。例如，对于同样的交易，由于各国税法不同，跨国公司在不同国家进行交易后的税收后果可能大相径庭。在一个地方可用的程序，在另一个地方可能不得不放弃。同时，外汇管理成为跨国公司财务管理的一个重要领域，而这方面的管理在许多普通国内企业是不存在的，即使存在，其重要性也低得多。诸如此类的因素，对跨国公司财务管理能力提出了很高的要求。如果财务管理不当，不仅会使企业遭受财务风险。如汇率变动的风险，利率和通货膨胀变动的风险，导致跨国公司资产与负债实值发生变化，而且也会加大跨国公司遭受政治风险、法律风险等风险的可能性，如资金调度不当使公司遭受当地民族主义的影响，出现重复课税、税收歧视等问题。

另一方面，跨国公司的体系与业务活动分布在财务环境不同的国家，也给跨国公司因势利导、趋利避害、获得额外的财务利益与效益创造了潜在可能性。各国的政治与经济情况不同，货币软硬不一，利率不等，政府干预有松紧之别，税负有轻有重，这种不均衡的世界环境给跨国公司提供了多种多样的选择机会。当纯粹的国内企业囿于一隅之时。跨国公司却可以凭借其在世界各地的经济网络和信息来源，合理调度，有选择的出击，对财务流进行巧妙安排，顺利实现跨国公司财务管理的三大基本目标：

第一，利用多国经营给降低财务成本和提高效率所提供的潜在可能性，特别是从不同的资金渠道中寻求低成本资金和取得融资的规模经济。

第二，针对不同国家和地区的环境限制而作适应性调整，以取得资金和收益的国际流动。

第三，保护资产和收益的价值，以使跨国经营利益不受财务风险的侵蚀，这些侵蚀通常由于外汇贬值或升值以及各国不同的通货膨胀率所造成。

跨国公司内部存在的大量商品、服务、技术、以及资本转移产生了大量的跨国界的内部财务交易活动和财务流，构成了跨国公司特有的跨国内部财务系统（参见图 19—1），这是跨国公司财务活动的第二方面重要特征。这种财务系统是实现跨国公司财务管理目标的条件和基础。

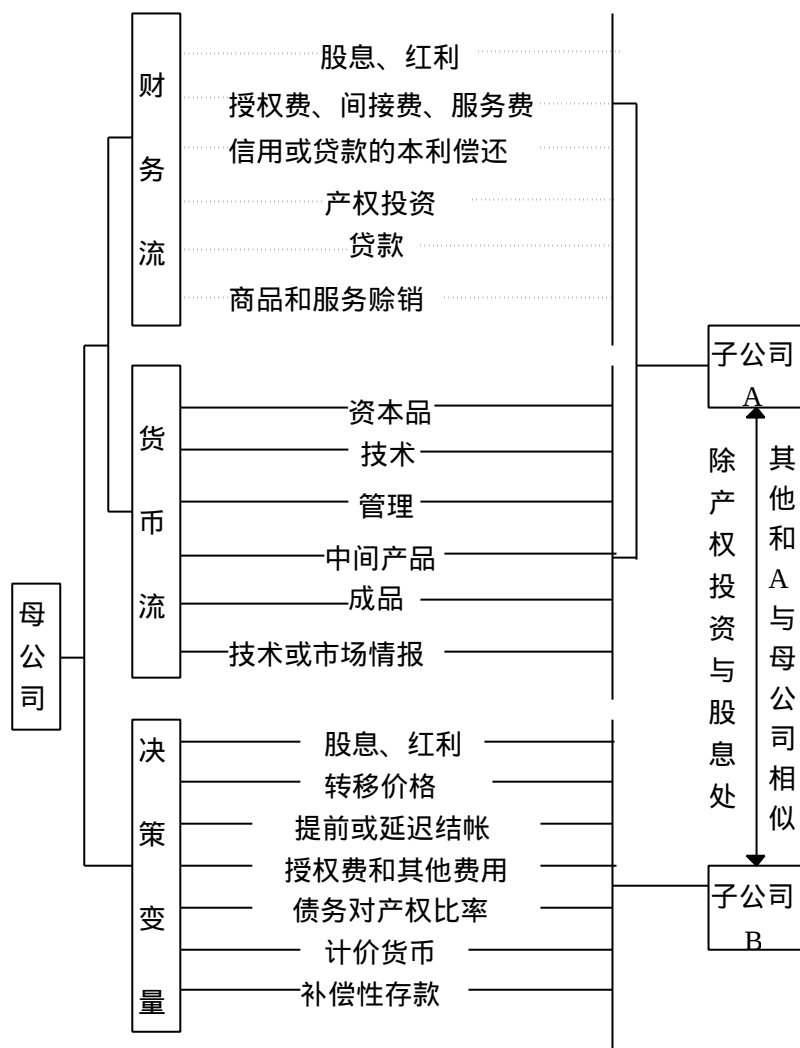


图 19—1 跨国公司财务系统

二、财务管理决策权的配置

1、集权与分权

跨国公司财务管理决策权的配置依决策权集中程度的不同而有三种选择，即集权；分权；部分集权与部分分权。

集权型财务管理体现的是种族中心经营哲学：将海外业务看作是国内业务的扩大，所有战略决策与经营控制权（财务的与非财务的）都集中在母公司总部，子公司和地方层次的决策只能在总部的详细政策和规定之下做出。

集权财务管理的优点在于有利于实现公司整体利润最大化与成本最低化目标，并强化公司总部的全盘调度力度：利于发挥总部财务专家的作用。特别是历史悠久的大跨国公司，总部都有优秀的财务专家，决策集中能在更大的范围内和更大的程度上利用他们的才智。获取资金调度和运用中的规模经济效益。例如，由公司总部根据海内外各生产经营单位的需求，在条件较好的市场上筹措大量资金，就可降低资金成本，在各单位之间调剂资金余缺、优化资金配置、保证资金供应，同时借以加强对全球生产经营的控制。

灵活调整整个公司的外币种类和结构，在国际金融市场上进行外汇买卖和

保值交易，就提高了抵御外汇风险的能力。

集权财务管理的缺点有以下几个方面：在一定程度上削弱了子公司经理的生产经营自主权，容易挫伤他们的积极性。当母公司从全球性生产经营出发、以实现公司整体利益最大化为根本目的来进行集中财务决策时，子公司的具体情况和直接利益就会放在次要位置，这容易损害公司外部的利益主体——当地居民和当地持股人的利益，招致他们的反对。集中决策与管理使公司总部能更加方便地采用转移价格等手段抽调子公司的生产要素、产品和利润，逃避有关东道国的关税和所得税，规避当地政府政策法规的限制，会造成东道国政府与本公司甚至本国的摩擦。扭曲各子公司的经营实绩，给子公司经营绩效考核增加了困难。这是由于，在财务集中调度之下，一些子公司不得不放弃本可捕捉的机遇和利益，另一些子公司又获得了本不属于它们的额外好处。

由于集中财务管理下正式财务报表不能真实反映各有关单位的实际经营状况，跨国公司不能借之评价各单位的管理实绩和进行客观的计划与控制，故一些种族中心型跨国公司使用多套财务报表制度。一套用于向当地报告的需要；另一套用于合并财务报表；第三套为“真实报表”，用于公司决策。此外，还可能分别用于对付当地税收部门、本国税收部门、以及外国子公司的少数股权股东的一些报表。显然，准备和记录不同的价格、交易的帐目和财务报表是十分繁重的任务。如果税收当局要求审查所有这些记录时，任务就更加复杂。当然，跨国公司总是拒绝向税收当局提供这些资料的。

分权财务管理的理论基础是多中心经营哲学：决策权分散给子公司，母公司起控股公司的作用，限于不同战略经营单位经营组合分析。各单位绩效考核建立在条件相似单位之间的比较上。每个子公司的财务报告都同时根据东道国和母国的公认会计准则而作出。除了新项目和融资决策之外，其他决策也分散化。分权财务管理的优缺点与集权财务管理正好相反，利于充分调动各子公司的积极性，处理好与当地利益主体的关系，却不利于实现跨国公司整体财务效益。

为了集集权与分权财务管理之长，避两者之短，一些跨国公司采取部分集权部分分权的财务管理模式：重要决策集中，其他决策分散：对某些国家的子公司实行财务集中，对另一些国家的子公司实行财务分权。这种模式的主要理论基础是地域中心哲学：分权的利益取决于子公司的特点与区位。如果一个子公司的管理者自主性和能力强，分权是有利的，在这样的地方，可建立控股公司并实行多中心管理。相反，如果公司管理者能力有限，就强化控制。

2、集权与分权的选择

财务管理决策权类型的选择取决于一系列因素，以下为其中最为突出者：

（1）跨国公司的成长阶段

在向国外扩展初期，因总部缺乏足够的资金来源和财务专家，往往较多地将财务管理决策权下放给子公司经理，实行分权财务管理。国外各子公司管理财务的经理们的管理活动没有母公司的紧密指导，子公司致力于增进自己的成绩，但可能有损整体利润为代价。

随着国外经营的增长，跨国公司已发展到中型规模，母公司机构的经理人员了解到国内与国际两方面的区别，认识到总部密切财务管理已日显重

要。这时，亦有了较强的经济实力和较多的财务专家。故决定建立中心工作部门来领导国外经营的财务工作。该部门做出大部分重要的财务决策，向子公司发出频繁的指令，并通过信息交流和规定的报告程序，来统一管理和协调海外各子公司的财务活动。列入公司分组的海外子公司都由母公司供应低息贷款：当一些海外子公司因东道国银根紧缩或当地资金短缺而面临资金困难时，总部基本上全部承担起向这些公司调度资金的责任。

当跨国公司发展到了第三阶段——成为大型跨国公司以后，总部的管理集团面临两难境地：一方面，国外经营的规模和重要性需要管理集团加紧控制海外财务决策；另一方面，由于子公司增长所引起的财务选择权不断增多，这使得总部中心工作部门已无力对每项财务交易都单独作出决策。在这种情况下，跨国公司较多实行集权与分权相结合，总部颁发标准程序规章手册，详细规定各个项目下各级的权限标准，如当地借款额度、公司间往来支付的标准条款。管理费的标准比率等，各层在相应的权限范围内行事。在必要时建立地区性财务指挥部。地区指挥部通常对其辖区的子公司之间的交易有运用最优化原则、较少依赖规章手册的权利，但不同地区子公司之间的交易依然要受规章手册的约束。公司总部主要负责审阅重要的财务决定以及子公司经营的成果，并提供指导、咨询和信息。

（2）股权结构与技术水平

在一般情况下，跨国公司财务管理决策权的集中度与其对海外子公司的控制制度成正向关系。如果跨国公司的海外子公司大多是独资经营，那么，跨国公司在财务集权管理与分权管理的选择上就有很大的回旋余地，而由于集权更有利于跨国公司的全盘财务调度，故通常选择相对集中的财务管理。相反，如果跨国公司的海外子公司大多是合资经营，限于合伙人的利益与要求，其财务管理会相对分散。

技术要求高的跨国公司，总部大多把主要精力集中在技术开发而不是财务管理上，以便通过不断的技术创新和新产品推出来加强垄断优势，并通过技术来控制海外子公司，因而倾向于分权型财务管理。相反，技术要求低的跨国公司，产品和工艺已成熟，公司的竞争优势主要不是来自于技术，而在于全盘调度以降低成本，需要重视财务管理，因而倾向于财权集中。

（3）企业文化

跨国公司财务管理的集权与分权在一定程度上受公司传统的影响。欧洲的跨国公司因其传统的母公司与子公司的“母女关系”，财务管理集中度较高。据调查，大约有85%的欧洲跨国公司是由母公司总部统一管理和协调海内外财务活动的，而美国跨国公司股权结构分散，在管理上强调子公司的积极性，大多不直接对海内外财务活动实行集中管理，而是通过间接指导和干预的方法来影响海外子公司的财务管理。

（4）竞争状况

随着国际竞争的加剧，对当地目标市场和东道国经营环境的变化作出迅速反应已成为跨国公司成功的关键之一。这要求子公司有更多的经营自主权，包括更多的财务管理决策权。另一方面，随着生产经营国际化的发展，集中财务管理决策的利益也很明显。因此，跨国公司一般在资金返回、转移价格制定、授权费、管理费和涉及公司整体利益的财务决策方面趋于集中管理，而在其他财务管理方面则趋于分散化。

三、利润中心的选择

在跨国公司家族内选定何处作为记录利润的利润中心是跨国公司财务管理策略的一个重要方面。跨国公司利润中心通常有三种选择，一是以母公司为利润中心，二是以母公司和各子公司为利润中心，三是选择其中的某些单位为利润中心。

理想的利润中心地区应是税率最低、资金限制最少、外汇稳定，货币和证券可按可预定的汇率自由转换成母国本币或期望的货币之处，同时，该地区还应易于变化会计方法和使用转移价格，以实现公司整体利润的最大化。在实践中，利润中心地的选择除了要考虑以上几方面要求外，还要考虑下列制约因素：

（1）当地股东要求利润最大化的压力。这一点在非全资企业中都会碰到，因为跨国公司如将利润中心设在别处，就意味着非利润中心企业的实际盈利有部分流向了那些利润中心，从而减少了这些企业的当地股东的权益。

（2）当地管理者对自主权的要求。很明显，一个子公司的自主权越大，财务管理的独立性也越大，要求本身就是利润记录单位。可见，财务集权型跨国公司比分权型跨国公司在利润中心的选择上有更大的回旋余地。

（3）当地对利润水平的限制。有些国家法令或政府政策限定了企业的利润水平，这些国家显然不适宜作为利润中心所在地。类似地，有些国家法律规定工人有查阅企业帐目的权利，如果企业利润过高，易引起不满情绪。

（4）利润中心对跨国公司其他地方进行融资的便利程度。如果跨国公司利用利润中心的资金对中心外业务融资，就需要进一步考虑中心所在东道国与潜在东道国在双重课税、对股息、利息以及费用的预扣税，投资保证、政治抵制等方面的关系。例如，阿拉伯国家曾长期抵制以色列来源的资金。因设置利润中心的目的在于整体利润最大化，如果利润中心的对外融资碰到障碍，就会侵蚀公司已取得的利润或限制利润中心的其他功能。需要指出的是，如果利润中心所在地有筹资便利。如资金成本低，那么，当利润中心对其他地方进行了融资以后，利润中心在当地的借款能力就相应降低，反过来降低了利润中的筹资功能。

（5）向利润中心转移利润的通道。与股息、红利以及资本利得的流动通道不一样，利润可以通过建立企业间成本从一个企业流向另一个企业。常用的成本项目有销售佣金、合同服务费（技术、管理、分销等项目）、工资、利息、租金、购货补贴或折扣、授权费（版权、专利、商标等授权）。这些转移通常受到税收、外汇管制以及有关规定的限制。跨国公司选择利润中心时需要考虑的是能否取得规避这些限制的手段和方法。如有，则流入企业可作为利润中心；反之，则不宜为利润中心。

（6）利润中心目标点。因利润中心的另一重要功能是用以分析和评价跨国公司各所属企业和单位的经营绩效，跨国公司在确定利润中心地的过程中，可能进一步规定利润中心目标点，如销售利润中心、生产利润中心、产品线利润中心等。目标点的选择也会反过来影响利润中心地的决策。例如，当销售利润作为目标点时，销售公司或成品企业所在地更利于作为利润中心地。

需要强调指出的是，如果利润中心地的选择不是基于核算的需要，而是基于财务活动优化的需要时，当地企业的损益表不能作为企业管理绩效的考核基础，这时的考核应基于反映“真实成本”的内部帐务来进行。

四、投资中心的确定

跨国公司的投资中心（即投资决策地点）通常设在母公司总部，在分权体制中也可能有部分投资决策权（主要是限额下小项目投资）下放给有关分部，可见，投资决策偏于集中，而为了利润最大化的利润中心则可以分散，两者不一定重合。根究其原因，主要在于以下几点：

第一，投资决策属于长期战略决策范围，决策一旦作出，就带有很大刚性，不仅需要投入大量人力、物力和财力进行项目建设。而且在项目整个寿命期内部需投入相应的资源，具有机会成本高、影响时间长的特点。相形之下，利润中心决策属经营性决策，可适时调整。

第二，投资是为了形成未来的生产能力，扩大跨国公司网络的容量，因而项目的确定，地点的选择，技术水平和技术来源、生产工艺与物流设计，产品的营销与市场范围等等都对跨国公司现有体制的运转和未来的发展产生广泛的影响，只能集中决策和安排，才能充分保证投资效益。

第三，用于投资的资本有不同类型和不同来源，如本地资本来源和国外资本来源，内部资本来源和外部资本来源，产权资本和债权资本等，它们的成本都互不相同。投资决策需要了解不同来源不同类型资本成本的差异，以便于为任何特定企业选择最低成本资金来源，这一点是站在局部的利润中心难以做到的。

从子公司的运转角度来看，可预见到的资本成本通常只限于本公司自有资本或母公司资本的成本。该子公司管理者可能不了解第三国的资本来源，后者包含了一个与跨国公司全球体系的成本相等的资本成本。此外，子公司管理者没有能力跳过不同货币障碍来调度资金，无力利用不同的套汇方法，这些都会产生重要的成本。

第二节 跨国公司融资管理

跨国公司在世界各地的生产经营活动产生了大量的固定资本和流动资本需要，如需要资金购置土地、设备和建设厂房，需要资金用于国际间产品运输、库存保管、市场营销以及其他经营支出。跨国公司融资管理就是寻求各种有效资金来源，以低成本和低风险对这些资本需要进行资金融通，它是跨国公司财务管理的重要职能之一。

一、资金来源

可供跨国公司选择利用的资金来源很多，下面择其要而述之。

1、公司内部资金

(1) 筹资企业内部积累。企业内部积累主要由保留盈余和折旧提成构成。企业赢利水平越高，保留盈余来源越充裕。但保留盈余的具体额度，取决于多重因素。一般讲来，企业总希望保留一定的利润，即使在赢利水平提高的情况下也尽量使股息上升水平低于赢利提高幅度，以增加企业内部积累，用于扩大企业和稳定股息水平。然而，这必须以当地股票市场发达为前提。如果股票市场不发达，企业保留盈余增大就不可能灵敏地刺激股票价格上涨，结果是以获得资本利得（即股票买卖价格差）为目的的股东也会与以获得股息为目的的股东一样，希望减少利润留成，而多派发股息和红利。保留盈余再投资，可减少这部分利润作为股息发放时而承担的所得税，也减少了对外发行新股的发行费用，因而资金成本较低。

折旧提成在一般企业资金来源中占 40% 左右比重，构成重要的资金来源。现在，有些国家采取加速折旧政策，企业也就乐于按法定最高折旧率提取折旧费，一方面加大成本，减少所得税支出，另一方面尽早抽回物化在固定资产上的资本。

(2) 母公司对子公司的股权投资。海外子公司设立之时固然需要母公司提供一定股权资本，在运转之时也可能需要母公司进一步提供股权资本。一种情况是子公司规模扩大，需要增资，另一种情况是扩大自由资本比重，以扩大控制权或降低债务产权比率。母公司对海外子公司的后续投资，主要是将未分配的利润投资入股。

(3) 公司内部贷款。以贷款方式提供资金可以减少用款公司在东道国的税负，因为大多数国家在计征税时，都把利息支出算作成本。如果海外子公司所在国对资金移动不加限制，母公司可以直接向子公司贷款，姊妹公司之间也可以相互直接提供贷款。如果用款公司所在国实行或将实行外汇管制，则跨国公司体系内跨国直接贷款风险太大或成本太高，宜采取迂回贷款方式。

方式之一是平行贷款：即计划向海外子公司 a 进行贷款的母公司 A，寻找另一家在同一东道国的子公司 b 有富余资金的跨国公司 B 双方达成互贷协议，由后者子公司 b 向前者子公司 a 贷款，而 A 同时向 B 提供等额贷款。例如，假定中国某跨国公司在巴西的子公司需要资金。中国跨国公司找到一家在巴西有子公司的法国跨国公司，双方作出如下互贷安排，法国跨国在巴西的子公司以巴西货币克鲁赛罗 (Cr \$) 贷给中国的巴西子公司，而中国母公司则以同等金额的美元或法郎贷给法国母公司，两笔贷款的期限一致。这样，两笔贷款互为担保，从而使两个跨国公司都可以避免贷款风险。由于中国跨

国公司在巴西的子公司最后以克鲁赛罗偿还借款本金和利息，中国公司便可避免外汇管制风险。而法国公司通过互贷安排，也实质上暂时收回了在巴西的多余资金，可以充分利用到手的硬通货在其他金融市场进行投资。这种贷款的困难在于一般很难找到合作的跨国公司。

方式之二是背对背贷款，即母公司或其他提供资金的其他子公司将资金存入所选定的作为贷款中介的银行（或其他金融机构），由银行指示其在子公司所在国的分支行向子公司提供等额资金（通常是当地货币），借款子公司向银行支付贷款利息，银行再向提供资金的母公司或其他子公司支付存款利息，存贷利息之差为中介银行的利润来源。银行由于有该跨国公司的存款作为抵押，所以基本上没有风险。由于东道国通常不大限制偿还国际性金融机构的贷款本息，因而即便它限制跨国公司的资金流动，跨国公司也能利用背对背贷款达到向海外子公司融资的目的。

（3）管理费。提成费和授权费。母公司通常要求于公司定期上交管理费，联属企业之间也会因专利、技术、商标等无形资产的转让而发生授权费与提成费支付。这些费用构成企业内部资金转移和融通。由于许多国家认为跨国公司的子公司向其母公司或其他子公司支付管理费和授权费是为了掩盖实有利润、逃避税收和转移资金，因而对这类费用的支付往往实施较严格的限制和监控措施。故跨国公司的财务管理人员在最初制订费用标准时一定要考虑周密，一旦确定了一个水平，就不要轻易变更。

（4）内部交易调度。跨国公司各联属企业之间的商品服务交易会形成资金在体系内的流动，跨国公司利用某些财务技巧就可以使这些资金偿付达到融通资金需要的目的。常用的手法有提前与延迟支付、收支冲销、再开票中心等。

2、外部资金

（1）母国资金来源。跨国公司熟悉母国的金融市场，并与母国的金融机构有紧密的联系，因而能从母国较方便地筹措所需的资金。这些资金来源通常有 在本国金融市场上发行股票和债券，为海外生产经营筹集资金； 从母国的政府机构、商业银行以及其他金融机构获取贷款； 利用母国政府鼓励对外投资和商品出口的优惠政策，获得专项资金。

（2）东道国资金来源。当公司内部资金和母国资金不能满足需要时，特别是当东道国资金成本较低时，跨国公司便会转向东道国筹措资金。可资利用的东道国资金来源大致包括， 证券资金来源； 从东道国政府机构、商业银行和其他金融机构获取各类贷款； 寻找当地居民或组织进行合资经营； 从母国对东道国的援助项目中取得资金。

（3）第三国资金来源。来自第三国的资金渠道多，规模大，可以为跨国公司提供充足的资金和不同的选择机会。

欧洲货币市场。跨国公司可以从参与欧洲货币市场业务的银行（称为欧洲银行—Eurobanks）取得贷款，这种贷款绝大多数为浮动利率，亦即 LIBOR + 附加利率。根据贷款协议，LIBOR 每隔一段时间（如三个月）便随 LIBOR 的市场行情作相应的调整，而附加利率则由贷款银行根据借款企业的资信状况及贷款风险予以一次性确定，在贷款期内不再变更。贷款期限比较灵活，可短至 3 个月以下，长至 10 年以上。如果贷款额度过大，则可采用银团贷款，由某家银行出面组织若干家银行共同贷款。

70 年代末和 80 年代中期出现了欧洲票据（Euro—note 和欧洲商业票据

(Euro—commercial—paper)两种新的融资方式，在

一定程度上取代了欧洲银团贷款，成为跨国公司的主要融资工具。其一，欧洲票据发行便利(Euronote Issuance Facilities)：即由一家银行或若干家银行组成的银团与借款者达成协议，同意借款者在协定期内通过发行本票来筹措资金，如果有销售不出去的票据，便由协议规定的银行购买，参与认购的银行收取一定的便利费，安排发行便利的银行另外收取管理费和参与费(共称首尾费)。欧洲票据市场的发展，使跨国公司可以通过连续发行短期本票来满足长期资金需要，期限灵活，筹资成本也通常低于银团贷款。其二，欧洲商业票据。它实质上是对欧洲票据发行便利的改进，借款者取消了其中的认购条款，通常为资信等级较高的大型跨国公司作筹资手段。其三，欧洲中期票据。其基本状况类似于债券)有面值、利息率和到期日，期限一般在1—10年之间，利息通常每半年支付一次。欧洲中期票据与债券的差别在于它可以在一定时期内连续发行：利息支付通常在一个事先确定的日期进行；发行规模相对较小，一般在2,000,000至5,000,000美元之间。

国际债券市场。国际债券分为外国债券和欧洲债券，前者是国际借款人在外国债券市场发行的、以发行所在国货币为面值的债券；后者是国际借款人在外国债券市场发行的、以第三国货币为面值的债券。目前，只有少数几个国家允许外国公司在其境内发行外国债券，其中主要有美国、瑞士、日本、德国和荷兰。而欧洲债券市场是一个境外市场，不受任何国家金融当局的管辖，因而筹资者可以抓住有利的市场机会，在短时间内迅速投放欧洲债券。跨国公司发行的欧洲债券的规模通常在5,000万至3亿美元之间，一般以不记名的方式发行，可以是固定利率，也可以是浮动利率，期限在2~20年之间，通常由国际性金融机构或投资银行组成的银团承购发行。发行欧洲债券筹资的最大好处是成本低。因为欧洲债券市场没有类似国内金融市场的较严格的法规管制，放手续费和其他费用都较低，且多以不记名方式发行，二级市场比较发达，加上欧洲债券的利息发放一般不征预提税，所以投资者也愿意接受最较低的利息率。

国际金融机构资金。一些全球性或区域性国际金融机构出于不同的目的和倾向，为工程建设、设备采购和其他生产经营活动提供资金。这些资金来源通常条件优惠，但申请和使用要求严格。能够取得这类资金来源，无疑对跨国公司有利。例如，世界银行的贷款对象是各国特别是发展中国家能源、农业和基础设施项目，私人的投资计划在得到当地政府保证的情况下，就可以获得世界银行的贷款。国际金融公司的贷款对象则偏重于私人企业，尤其是那些能促进世界经济的发展的计划。国际开发协会的贷款对象主要是50个“最不发达国家”，在这些国家从事生产经营的跨国公司，在一定条件下可以获得国际开发协会的优惠贷款。类似地，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国际金融机构也提供较优惠的贷款。

二、资金筹措

不论资金具体来源如何，跨国公司资金筹措与融通中所需作出的基本战略抉择有两项，一是资金来源国别的选择；二是产权资金与债务资金的选择。两项抉择都需要考虑一系列因素，其中包括外汇管制、资金来源地的投资保证状况、税收待遇(预提税水平、税额抵免、税收递延)、用资金来源国货币确定债务和股权的能力、通货膨胀的差异、汇率的可能变化、母国的

收支平衡问题等。所有这些因素都可以统一归纳入资本成本的考虑中。

1、资金来源国别

就资金来源国别而言，影响资本成本的最重要因素之一是汇率。因此，从理论上讲，跨国公司应选择那种在长时间内将最为疲软但现在又能兑换成最终用途货币的货币，例如：假设中国某跨国公司在计划为其日本子公司筹措资金，预计美元在未来 15 年内将不断贬值，而日元则相对稳定，则可借入美元兑换成日元投资于日本子公司。未来美元贬值后，该公司用更值钱的日元兑换美元归还贷款，获取额度相当于美元贬值额的利润。当然，这种方法需要到期时硬币能兑换成软市，且汇率预测要正确。下面的例子将更详细地说明这一点。

设中国某跨国公司在巴西有一子公司，母公司现正在考虑是从中国还是从巴西为该子公司筹措一笔资金。各种符号的含义分别为：

i_c —— 中国的名义利率

i_B —— 巴西的名义利率

I_c —— 中国的通货膨胀率，即 $I_c = \frac{P_c^1 - P_c^0}{P_c^0}$

其中， P_c^1 为在时间 1 时中国的价格水平

I_B —— 巴西的通货膨胀率，即 $I_B = \frac{P_B^1 - P_B^0}{P_B^0}$

其中， P_B^1 为在时间 1 时巴西的价格水平

$r_{cr.}$ —— 巴西克鲁赛罗 $C_r.$ 的实际利率（即 $i_B - I_B$ ）

$r_¥$ —— 人民币 ¥ 的实际利率（即 $i_c - I_c$ ）

X^0 —— 时间 0 时的汇率（ $C_r. / ¥$ ）

X^1 —— 时间 1 时的汇率（ $C_r. / ¥$ ）

X_d —— 汇率变化率（即 $\frac{X^1 - X^0}{X^0}$ ）

情形之一，汇率维持不变，即 $X^0 = X^1$ 。这时，成本最低的资金来源取决于最终用途货币借入者所在国别。

如果最终用途货币为克鲁赛罗（即资金要投资于巴西），则：a. 巴西的克鲁赛罗贷款实际利率为：

$$r_{cr.} = i_B - I_B$$

b. 中国的人民币贷款实际利率为：

$$r_{cr.} = i_c - I_B$$

如果最终用途货币为人民币（即资金要投资于中国），则：

a. 巴西的克鲁赛罗贷款实际利率为：

$$r_¥ = i_B - I_c$$

b. 中国的人民币贷款实际利率为：

$$r_¥ = i_c - I_c$$

这时低成本资金来源的选择只是比较 $i_B - I_B$ 与 $i_c - I_c$ 与。如果 $i_B - I_B < i_c - I_c$ （即巴西的实际利率低于中国的实际利率），则在巴西当地借款更便宜。

情形之二， $X^0 < X^1$ （即汇率变化，克鲁赛罗相对于人民币升值， $X_d >$

0)。

如果最终用途货币为克鲁赛罗，则：

a. 巴西的克鲁赛罗贷款的实际利率为：

$$r_{cr} = i_B - I_B$$

b. 中国的人民币贷款的实际利率为：

$$r_{cr} = (i_c + X_d + X_d \cdot i_c) - I_B$$

如果最终用途货币是人民币，则：

a. 巴西的克鲁赛罗贷款的实际利率为：

$$r_{¥} = (i_B - X_d) \frac{1}{1 + X_d} - I_C$$

b. 中国的人民币贷款的实际利率为：

$$r_{¥} = (i_c - I_C)$$

因此，如果最终用途货币是克鲁赛罗，则当巴西的利率低于中国的利率、汇率变化率、以及汇率变化率乘以中国利率三者之和时，在巴西的借款成本更低。而如果最终用途货币为人民币，则当中国的利率低于巴西利率与汇率贬值率之差除以 1 加上汇率贬值率时，在中国的借款更便宜。

以上分析的前提是跨国公司准确知道未来的通货膨胀率和利率变化，且当地货币能自由兑换成本国货币或第三国货币。由于这些前提条件在现实生活中不一定具备，故有些跨国公司为子公司筹款时就在东道国市场借入，而不比较不同国别资金的成本。

如果融资决策中需要考虑的变量不仅仅是不同国别的贷款来源，而且包括保留盈余、子公司之间债务、外部股权、子公司之间持股等因素时，则最佳筹资选择就变得复杂得多。

2、产权筹资与债务筹资

由于国际经营环境的复杂性，跨国公司的筹资选择不一定仅以资本成本作为决策的基础，特别是要考虑产权筹资与债务筹资对公司的产权负债结构的影响以及相关的风险。

产权筹资的主要优点是：对海外经营的控制有较大的灵活性，从低成本国家筹集大量资金可取得规模经济效益，增强公司的负债能力。主要缺点是容易遭受国有化政策。资金抽出限制和外汇风险造成的经济损失。

债务筹资的主要优点是：海外子公司支付的利息属正常成本开支范围，可以从纳税基数中减去，因而相对于股息而言，可以减轻税负，便于接近资金市场，选择低成本资金来源，还本付息的资金流动一般不受限制；如从东道国借款，所面临的政治风险和外汇风险小。主要缺点是：不利于加强对海外子公司的控制；如果从国外来源借款，会面临较大的外汇风险；如果东道国资金市场容量小而又必须从东道国借款时，可能因资金供应有限而难以满足子公司的需要。

不同所有权形式的海外子公司在筹资中，对股权筹资与债务筹资的选择也不一样。海外独资企业的筹资了常有以下特征：灵活选择股票发行对象。来自经济发达国家的直接投资者，因本国资本市场发达，在母国内筹资相对便利，可以灵活选择股票发行对象。多发行优先股和无投票权的普通股，提高债务的安全边际和企业债信的同时，避免股权分散。一些跨国公司，因分支机构在世界范围分布很广，可以利用低利地区的分支机构代为发行股票，筹措资金。较多依靠内部积累。独资企业，全股控制，不存在合资企业中

合伙人意愿冲突的问题，企业内部意见相对一致故在企业早期经营中，大多不发或少发股东红利，以增加企业内部积累，促进企业扩大。在东道国借款不多。独资企业因内部积累充裕，对借款依赖性要较合资企业低。同时，债务筹资可在母国或低利国家进行。当然，如果东道国货币贬值率高，当地举债可以提供有利的货币结余。

海外合资子公司筹资有另外的特征：吸收合伙人股权或在当地发行股票成为企业成立时筹资的必要方式。企业内部资金来源较少。在合资企业中，各方合伙人对股权拥有比例十分敏感，一般不愿出售股权，而股票的流通又以证券市场发达为前提。在证券市场不发达的情况下，企业内部盈利水平和盈利存量都难以在股票价格中反映出来，结果是当地股东不希望股票出售来获得资本利得，而希望多分发红利，从而减少了企业留成盈余。另一方面，外方合伙人也希望早日抽回资金，避免资金长期滞留主外，也同样赞同多派息分红，结果是企业内部积累很有限。较多利用当地贷款。合资企业内部积累不充裕，在当地合伙人资金单薄的情况下，经营中需要资金时只有通过负债解决。在当地货币疲软的情况下，当地借款能提供有利的货币结余自不必多论。在存在政治风险的情况下，当地借款既可以避免跨国公司投入过多的资金而承担过大的风险，在某些情况下也减少或避免了企业遭没收的危险。

三、融资战略

跨国公司在综合权衡了各种可供资金来源及其不同成本和对企业经营风险的影响的基础上，可制订其全球融资战略。跨国公司的全球融资战略包括依次渐进的三个方面。

1、挖掘市场扭曲中的利润机会

尽管国际资本市场正逐渐趋于统一，但目前距“完全市场”尚相当遥远。各国政府各种各样的行政干预以及某些社会、经济、技术等方面的因素，使得国际资本市场仍可细分为众多的差异化市场，从而为跨国公司发掘市场机会、降低融资成本提供了有利条件。

（1）减少税负。首先，财务成本中诸多项目的税收待遇不对称，如股息与利息支出，汇兑损失与汇兑收益，意味着税前成本相同则税后成本不相同。跨国公司为子公司筹措资金时应以税后成本作为比较的基础。例如，债务利息具有税省作用，而股息则不行。此外，本金抽回予以免税，但股息分发要进一步纳税。因此，母公司在给海外子公司融资时，采取贷款方式则比股权方式有税收优势。其次，许多国家对国内公司派发给外国投资者的股息和利息征收预提税，尽管预提款在名义上由外国投资者承担，但外国投资者常会因此而要求更高的税前收益作为补偿，于是，预提税的负担实际上又部分地或全部地转嫁到筹资人的身上。如果筹资人拒绝提高利息或股息，则会使其相对于少征或不征预提税的国家的筹资人而言处于不利地位，跨国公司为筹资需要，可以考虑将筹资地点选择不征或少征预提税的国家，如卢森堡、瑞士、巴哈马和荷兰的安的列斯群岛，在可能的情况下在这些国家和地区设立离岸财务子公司，对海外发行证券，满足母公司或他国子公司融资需要。最后，仅就还本付息而言，融资货币应选择软市，但少数国家（如瑞典）税法规定，外币债务的未实现汇兑损失在计税时可立即确认，而外币债务的未实现汇兑收益可递延到实现时。表明设在这类国家的企业筹资时，那些将对

该类国家的货币（如瑞典的克郎）升值的硬货币也值得考虑。英国则刚好相反，不允许外汇贷款本金的汇兑损失予以课税扣减，使企业更必须借软币。

（2）绕过当地政府的信贷与资本管制。各国政府在一定程度上对本国金融市场进行干预。干预的原因通常有：限制可供借贷资金的增长；使某类借款成本提高或降低；将资金导向受鼓励的经济领域；限制公司借款以压低利率，使财政当局有满足预算赤字的低成本资金。进入当地资金市场受限时，利率通常在调整了风险的均衡水平之下，只要使用非价格性信贷配额制，企业就会尽可能多借。

政府也可能对借入外资加以鼓励或限制。一些国家将外国跨国公司在当地的子公司从当地筹资的数量限制在流动资金需要量范围之内，超过此限度的其他资金需要量必须从海外市场来源解决。有时，一项新投资或兼并要得到官方批准，其先决条件就是有海外资金来源。此外，为了控制国际收支逆差，也限制对外投资。相反，当一个国家看到外资流入过多时，要求新的外债必须有一部分存放在政府手中，从而使境外借款的有效成本提高。在以上两种情况下，跨国公司都必须有效利用企业分支机构点多面广和内部转移系统发达的优势，在世界范围内权衡选择低成本资金来源。

（3）利用政府补贴与优惠。许多国家为鼓励本国产品出口，优化经济结构，扩大劳动力就业等目的，向跨国公司提供名目越来越来，越来越多的优惠鼓励。直接性投资鼓励包括贴息、长期限贷款、资本汇出官方保证、大项目补贴、优惠地价以及建厂优惠等。政府有时也通过对基础结构投资，为新的工业项目建设交通、通讯等联结工程。间接性投资鼓励有公司所收税减免、加速折旧、对资本设备和原料进口免征关税、以及其他税收减免等。此外，鼓励出口的信贷也是低成本、低风险的资金来源。跨国公司应充分利用这些优惠与鼓励。

2. 降低经营风险

跨国公司在充分利用了可资利用的低成本资金机会后，接下来应本着降低经营风险的原则来安排额外的融资活动。

第一，利用各种手段降低外汇风险。

第二，避免或降低政治风险。从融资的角度来看，跨国公司可从三方面着手：一是尽量选择在政治稳定的国家投资；二是如果东道国风险较高，则尽可能利用公司外部资金，如果东道国政府或其他方面特别要求母公司必须提供内部资金，可尽量以贷款的形式来供应；三是从东道国政府、国际开发机构、海外银行等处为投资项目筹措资金，并要求以该子公司或投资项目的盈利作为偿还贷款的资金来源。这样做的目的是：促使债权人出于自身利益来关心该子公司或投资项目的进展情况，关注东道国对项目合同的履行情况，并将该子公司或投资项目的利益与国际金融机构、客户甚至其他国家政府的利益紧密联系在一起。一旦东道国采取任何外汇管制或征用没收等行为，利益关系网上的各方面会协力反对，从而使东道国政府不敢对该子公司或投资项目采取过激的行动。

第三，降低销售风险。跨国公司在筹资中可采取两种方法降低销售风险。其一，预售产品并向银团出售应收帐款来取得资金：企业将其项目或工厂的预期产品以互惠方式事先向客户出售，购买者得到的好处是获得了相对稳定的供应来源，且价格通常在市场价格基础上打了折扣，销售者得到的好处则是保证了产品销路，取得了销货合同，并将此销货合同向银团贴现。这种方

式类似于保理(Factoring, 即银行以向厂商购进应收帐款方式向厂商提供资金, 通常收取一定的佣金), 但比普通的保理规模大得多。其二, 向客户预售产品并直接向客户借款。此时的筹资成本包括贷款利息(通常较低) 和售出产品市价的折扣。

第四, 维持和扩大融资渠道。此项战略的核心是维持稳定的资金来源, 手法通常有二。其一, 争取资金来源多样化, 以减少对任何单个资金市场的依赖, 并借国际金融关系扩大其经济与金融信息来源, 为国内信息来源提供有效补充, 并有助于财务决策。1977 年, 美国旧金山的石油生产商纳托马斯公司(Natomas) 在能通过从其周转信用限额内透支或出售商业票据取得低成本资金的条件下, 还是发行了 3,000 万美元的七年期欧洲债券。该公司此举的根本意图是将此行动作为其全球融资战略的一部分而将本公司介绍给国际投资者。通过发行欧洲债券, 该公司就能与美国之外的世界金融巨头相识, 包括债券发行牵头人瑞士银行公司。每个主承销人都是由该公司根据其全部融资需要而精心挑选的。例如, 之所以挑选瑞士银行作牵头人是由于纳托马斯公司认为欧洲的一些银行, 特别是瑞士的银行, 比美国在欧洲的承销商在与长期投资者打交道方面有更大的出售权。此外, 也希望这些欧洲金融机构在为纳托马斯公司提供市场和经济信息方面起公司已从美国有关银行所供信息的法码。

其二, 优先使用信贷限额, 以保持已有资金来源。多数公司在一些银行里拥有信贷限额, 使公司有权在限额之内取得贷款, 贷款利息低于普通贷款和短期贷款, 而对于未能利用的信贷限额, 则通常要向银行支付承诺费。银行为避免资金闲置, 常定期审查每笔信贷限额, 看客户的借款水平是否与其一致。如果银行认为客户经常没用完其拥有的信贷限额, 就有可能削减限额。故此, 一些企业即使不存在资金需要也动用限额贷款并将所得款项存入银行, 以备在资金紧缺时也持有充裕的限额可供借款所用。对于跨国公司而言, 这实际上是购买防止被挤出金融市场的保险。跨国公司此举的成本是借存利率之差乘以借款转存的平均量。

3、建立最佳财务结构

跨国公司制订筹资战略与计划时, 仅考虑各单个资金来源的成本和利益是不够的, 还必须进一步考虑一种资金来源的使用对其他来源资金的可供性与成本的影响, 因而需要从使股东财富最大化的财务结构(各种股权与负债的构成) 的角度出发来确定企业的最佳筹资组合。

(1) 母公司财务结构。负债能带来税收好处, 但因其利息为固定成本开支而增加, 企业的破产或违约风险。从理论上讲, 企业应尽量用举债代替股权筹资, 直至债务的税收利润接近被不断增加的破产风险所带来的增加成本所抵消时为止。一个企业的最佳财务结构可以通过对同业企业的分析、听取熟悉本行的证券分析家的意见以及分析本公司未来偿债能力来加以确定。

母公司确定合理的债务产权水平时需要特别考虑三方面的问题。其一, 各海外子公司的财务结构。只有通盘考虑全球子公司的财务结构, 才有可能使母公司财务结构最优化。因为跨国公司的资金供应者关注的是与跨国公司世界范围内的财务结构相联系。的违约或破产风险。任何一个子公司的破产或其他类型的财务困难都会在一定程度上损害跨国公司的资信地位。由于跨国公司收益来源渠道与地域的多样化在一定程度上降低了违约与破产风险, 因而跨国公司能为投资者所接受的负债产权比率一般都高于纯粹的国内企

业。其二，各国对企业财务结构的不同法规与政府政策。其三，跨国公司的代理成本。在所有权与经营权相分离的情况下，跨国公司的经理们不会总是从股东的角度行事。经理们与外部股东之间的代理冲突源于两方面原因，一是经理们趋向于将企业的一些资源用于对己有利的活动；二是如果经理们的产权利益下降了，他们对努力工作、承担开发新产品新业务的风险的积极性就会降低。类似地，经理们和股东也不会站在债权人的角度行事。他们会在债券发行完毕时采取行动，这是债权人在购买债券时难以预料的。负债高的企业的股东总是热衷于高风险投资项目，如果成功，他们会取得很大利益；如果失败，债权人会蒙受主要损失，因此，股东和债权人需采取某些措施来尽量降低代理成本，包括向经理们提供鼓励（如期权），以使他们为股东利益最大化而努力；严格审计和监督；在债券契约中规定某些限制条款。这些都会引起企业相关成本开支。只要这些成本不超过由此带来的利益，采取这些措施就是合理的。当总代理成本最低化时，既定外部融资规模下的最佳资本结构也就实现了。

（2）海外子公司财务结构。跨国公司海外子公司财务结构大致有三种选择：其一，与母公司财务结构保持一致；其二，与各东道国当地企业的财务结构保持一致；其三，本着使跨国公司资本成本最低化原则而灵活确定。从总体上看，尽管子公司在法律上是独立的，财务结构应独立确定，自担成本与风险，但由于母子公司在所有权上的联属关系和管理控制方面的联系，子公司的成本和风险必定波及母公司乃至整个跨国公司体系，影响其资信与声誉，跨国公司也会通过内部安排来影响子公司财务状况，故子公司通常不会有真正独立的财务结构，因而子公司财务结构的确定原则也就与母公司财务结构确定原则有所不同。

从管理实践来看，跨国公司一般不要求海外子公司的财务结构与母公司保持一致，而是将管理的重心放在世界范围的资本结构上。如果强行要求子公司财务结构与母公司保持一致，会使子公司白白丢失一些本可利用的筹措低成本资金的机会。例如，硬性规定的质务产权比率可能使子公司不得不放弃利用政府补贴性贷款或从国际机构取得低成本贷款的机会。此外，在当地政治风险高的情况下在当地筹资是很有必要的。此时如果企业遭没收，风险会落到当地金融机构头上。类似地，当地借款也提高了公司对外汇管制的抵抗力。另一方面，在当地资本成本高的情况下迫使子公司遵守母公司财务结构标准从当地借款又会使资本成本增加。

对于与东道国财务惯例保持一致毁誉参半。赞同者认为这样做的好处是：便于参照当地同业竞争者的情况来评价子公司的产权收益水平；可以满足东道国有关当局的要求与规定，相反观点认为，要求子公司财务结构与当地企业财务结构保持一致会使跨国公司丧失所拥有的能动协调内部财务结构、调度内部资金的优势；且由于各国制度与习惯等方面的差异维持与当地企业一致的财务结构意义不大。例如，日本当地公司的债务产权比率一般都高于美国与法国的国内公司。原因之一是日本的银行既是当地公司的债权人，也常通过部分持股使自己成为股东，以便更好地监督公司的重大决策。这样，在融资环境与日本相似的国家，在一定幅度内提高债务产权比率并不会对公司的后续融资能力产生重大影响。

使跨国公司资金成本最低化的财务结构安排在实践中使用较多，它允许低成本国家子公司负债比率高于母公司，而高成本国家子公司负债比率低于

母公司，但有关子公司财务结构的具体安排如何确定至今尚无明确定论。

如果考虑的重心不仅仅是子公司的财务结构对跨国公司整体财务结构的影响，就会看到跨国公司在确定海外子公司财务结构中还有其他心思。有些跨国公司只对子公司作初始投资，而不提供后续融资。其理由是不给“当地经理们提供拐杖”，这一点从代理理论角度是很好理解的：迫使海外子公司自立后，母公司可以很明智的承认，由于地理距离与文化距离，母公司对子公司的监督力是很有限的。

（3）母公司的担保与债务合并。跨国公司在确定公司全球范围的总体最佳财务结构时还会面临如下问题：是否需要将母公司未担保的和未合并的海外子公司债务纳入总体财务体系。换言之，未经母公司担保的和未合并的子公司财务是否会影响跨国公司的总体风险地位与融资能力。

跨国公司有时不愿意对其子公司债务公开担保，原因是多方面的：认为子公司应该自立。特别是在合资经营情形下，当合伙人不愿意或不能够提供有价值的反担保时，为了避免对其他股东过分融资，可以接受惩罚利率；

当子公司的借款是为了防止被没收时，母公司的担保会使这种防范作用丧失； 贷款人应该很明智，当子公司亏损或借债过多时会要求担保，相反则不会要求担保； 对一笔业务进行担保会使贷款人在其他场合得寸进尺； 未担保债务不应进入母公司的全球债务产权比率，而作为或有负债的担保债务会影响公司的举债能力； 对子公司提供担保会使银行减少对子公司的监督，因而此时银行对债务的还本付息不用过分担心了，这会进一步加大代理成本，抵消了担保取得低息贷款所带来的好处。

但事实上又很少有跨国公司对子公司的无力偿债（不论是担保债务还是未担保债务）坐视不管。因为跨国公司依赖许多国家金融机构，离不开它们，允许子公司破产、损害这些关系，会使跨国公司付出高昂的代价。当然，跨国公司在这方面的态度也会因对方是国际性银行还是当地银行而不同。如果子公司被没收而不能偿还债务时，对前者采取债务保全，对后者则要求它们找当地政府去索债。

相应地，海外子公司未合并的债务必定影响到跨国公司的整体筹资能力。在国际金融市场越来越发达的今天，海外子公司的债务异常会很快引起金融界的注意。

第三节 跨国公司现金管理

跨国公司现金管理的对象是其现金流量。现金流量主要产生于两个方面：一是垫付产品或服务的生产与销售中的人工、材料、部件等项目支出，这些支出发生（流出）至销售款收回之间存在一个时滞，需占用流动资本；二是需要现金用作防范不确定性开销、日常支出或用于更好的资金利用机会。为了既满足企业对现金支出的需要，又不致形成资金闲置，企业需要将部分现金存在于能随时变现的有息短期资产（准现金）上。维持现金和准现金之间的最佳配比就是现金流量管理。

跨国公司现金管理的目的有两重：第一，将公司集团的现金资源迅速而有效地纳入控制之下；第二，对这些资金进行最佳保存和运用。为此，跨国公司国际现金管理应着重抓好以下几方面的工作：

一、设立公司资金总库

所谓公司资金总库（Pool）就是跨国公司根据内部交易频繁、内外交易量大、各单位资金收支状况不一的特点，选择资金调度便利、限制较少的国家建立的资金汇聚分配中心。资金总库的运行机制为：其所辖地域范围内的各子公司都在总库设立总库存款帐户；这些子公司除保留在东道国从事日常生产经营所需的最低余额外，将所余的现金全部交存资金总库；子公司之间的交易款项由总库进行冲销结帐；总库拥有优秀的财务专家和大量的信息情报，能根据各国利率、汇率的变化和各子公司的需要，对流动资金进行有效的统一调度和运用。以资金总库为中心、各子公司为分点、资金存付为纽带所构成的网络就是资金聚配（Pooling）系统。跨国公司可根据分支机构规模、地域分布以及内部交易特点在全球、区域和国别三个层次上设立资金总库。从目前的情况来看，国别资金总库在跨国公司中已很普遍；由于税收和外汇管制等原因，设立跨国性资金总库的跨国公司要少一些。

设立资金总库的优点有这样几个方面：第一，调剂各子公司之间的资金余缺。第二，促成资金的有效供应和运用：当总库资金出现净余额时，就可将长余头寸用于短期投资，以提高资金效益；而当总库出现赤字时，可请求公司总部融资或自行集中筹资，满足各子公司的资金需要。第三，减少资金闲置，压缩存款总规模。第四，作为以上三方面的逻辑结果，设立资金总库有利于降低公司内部资金成本，并且由总库较高层次安排现金存款的币种能减少公司的外汇风险。

跨国公司通常把资金总库设在国际金融中心所在地或“避税港”，如伦敦、纽约、苏黎世、布鲁塞尔、列支敦士登、卢森堡、巴哈马群岛、百慕大和巴拿马等地，因为这些地方政治经济稳定，有自由外汇市场，资本流动不受限制，金融体系发达，国际通讯设施完备。

设立资金总库、集中进行资金聚配管理要妥善解决三方面的问题：

其一，设立运作有方的总库机构。该机构有能力收集各有关单位资金过剩与资金需求信息，能准确评价公司内部交易、各子公司的流动性状况和当地资金市场，并对资金进行有效的集中调度和使用，使各子公司感到满意。

其二，处理好与跨国公司内其他金融机构的关系。将现金集中于一个机构进行管理，势必影响本公司其他金融机构的业务，至少是减少了这些机构的资金来源和它们对公司其他财务交易提供服务的机会，这就反过来降低了

设立资金总库的意义。为此，可在资金总库和其他金融机构之间适当划分业务范围，将另外一些业务交由其他金融机构办理。

其三，调动子公司经理们的积极性。资金总库接管了子公司的现金储存后，除非能改变评价这些子公司经理们的工作绩效的方法，他们的积极性就会降低。常用的方法之一是以过剩资金代替利润作评价指标，该方法的缺陷是不利于子公司经理充分利用只有他们才清楚的良机。方法之二是向子公司的经理们展示向资金总库借贷资金的利率，这些利率反映资金对母公司的机会成本。这样，子公司财务经理们可以比较权衡其闲置资金的机会成本状况。只要利率合理，他们就至少会将部分现金存入公司资金总库。

二、净额结算

净额结算 (Netting) 又称多货币票据交换 (Multicurrency Clearing)，指跨国公司通过总体协调安排，把两家或多家子公司之间的债权债务或应收应付款项进行冲销，最后只对所剩的净头寸进行实际交割。

例如，设某跨国公司分别在英国、法国、比利时和意大利设有四家子公司，其相互之间的应收应付关系如表 19—1 所示。

表 19—1 多边净额结算矩阵 单位：十万美元

应付款 应收款	英国	比利时	法国	意大利	应收款总额
英国	—	3	4	5	12
比利时	4	—	2	3	9
法国	5	3	—	1	9
意大利	6	5	2	—	13
应付款总额	15	11	8	9	43

由上表可计算出各子公司在收支抵消后所余的净头寸为：

子公司	应收款	应付款	净头寸
英国	12	15	— 3
比利时	9	11	— 2
法国	9	8	1
意大利	13	9	4

如果不采取净额结算，欧洲四家子公司至少要进行 24 笔应收应付总额达 860 万美元的结算。而采取净额结算时，只需要指示英国子公司付意大利子公司 30 万美元，比利时子公司分别付法国子公司和意大利子公司各 10 万美元，便完成了各子公司之间的现金结算。

采取净额结算，由于实际资金转移额和实际支付笔数的剧减，可大大降低资金周转费用，如银行手续费、外汇市场的买卖价差和资金转移过程中的机会成本，并且减少了流动资金需要量。孟山都公司早些年份有份估计，净额结算使其每年内部结算总额由 3 亿美元降低为 1.5 亿美元，由此带来了 225

万美元的成本节约，约占减少资金转移额的 1.5%。

净额结算必须有一个集中控制点，它应能收集和记录每一段时间内各参与子公司内部交易帐户的详细信息，用多边净额结算矩阵（见表 19—1）确定各子公司的净收支头寸。表上的金额都一律换算成统一货币单位，为简便和减少货币变化对转移金额的影响起见，换算汇率通常选取结算周的汇率。净额结算时间通常为每月一次。为了降低每次结转金额，避免修改计划现金流量，可适当增加结算次数。

净额结算系统应根据各跨国公司的特点而确定。建立合理的净额结算系统，需要有关公司内部现金流的准确信息，包括：流量和币种；流动路线——起点与终点；现金流的时间分布；平均支付额度；在任两点之间转移资金的单位成本。

需要强调指出的是，在启用净额结算系统之前，跨国公司需了解有关国家是否对净额结算有限制。有些国家禁止净额结算，有的则要求从当地金融当局取得许可，或者是向金融当局报告净额结算的金额、交易币种、对方交易单位。因此，在实际操作中，跨国公司要熟悉所涉及国家的有关规定。

三、再开票中心

为了便于组织净额结算，也为了把利润转移到低税地或免税地，许多跨国公司在避税港设立了再开票中心。该中心是跨国公司的一个财务子公司，通常不与所在国市场发生交易，只在各子公司之间进行商品贸易时，扮演转帐的角色。

销货子公司在与购货子公司达成买卖协议之后，名义上把商品卖给再开票中心，后者再以一定的价格把商品转卖给购货子公司。但实际上，商品并不经过再开票中心，而是直接运交购货子公司。因此，再开票中心只是处理合同和资金，并不接触实际货物。

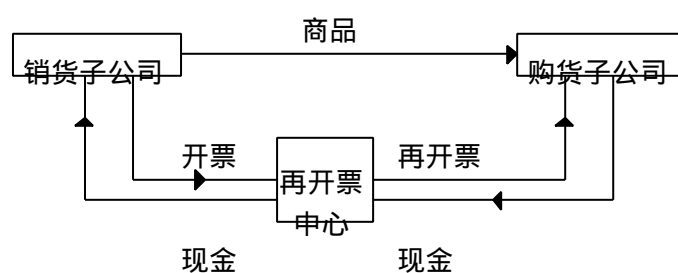


图 19—2 再开票中心运转模型

设立再开票中心主要是为了下述目的：将有关子公司的部分利润转移至低税国家，从而增加跨国公司总体税后利润。为公司内净额结算提供便利。再开票中心通过集中交易，可以迅速发现需要现金支持的子公司，并以提前或延迟的方法为该子公司融通资金。

四、短期投资组合管理

国际现金管理的重要任务是确定跨国公司集团的现金结存和货币市场票据的投资量和币种。现金流量带周期性或季节性的企业还有特殊问题，如需

使投资到期间隔与计划资金需要相吻合。管好这种投资就需要基于公司当期预算、过去的经验以及对下期最低现金头寸的估计来预测未来现金需要，这种预测与计划还需考虑通货膨胀和未来现金流量的货币变化。

跨国公司持有现金或有价证券的动机有三类。其一，交易动机。此类动机源于企业日常经营支付需要，如购买材料与货物，支付税款、工资、利息、股息等。其二，防范动机。即为了应付预计现金流量中的不确定性，起缓冲或保险作用。其三，投机动机，为了从短期证券价格波动中获得资本利得。就普通跨国公司而言。前两类动机是根本性动机。

跨国公司对必备现金结存和多余资金的管理成功与否在很大程度上取决于是否精明地选择了合适的短期货币市场票据。许多国家都存在有利可图的投资机会，但投资工具的选择取决于政府规定、市场结构、税收状况等一系列因素，故有时有些机会可望而不可及。

跨国公司总部一旦确定了各子公司当期和未来的现金需要，就需进一步确定其全球短期投资政策。各跨国公司短期投资政策互不相同，原因在于其短期投资管理哲学不同。研究表明，跨国公司在这方面有三种可能选择。

选择之一，不投资。即跨国公司各子公司将剩余资金全部汇交母公司，母公司用这些资金偿还自己的短期债务。母公司和各子公司持有现金结存仅仅是为了交易的目的，而不是为了投资和防范不确定性。其原理是，组合投资的收益低于母公司的资本成本，因而如果资金不能用于企业的经营，就应退归给股东。对于临时性现金需要可用商业票据和银行信贷限额融通。执行此政策时，公司有时也会出现可用于投资的资金。当子公司不能将多余的现金汇给母公司或者汇回的税负很重时，母公司也会将这些资金留在海外子公司。此外，公司发行长期债券和股票的进款也不太可能马上加以利用。在这些情况下，在海外流动资产管理中赞同采取权衡政策的公司将能够作出更迅速而有利可图的反应。

选择之二，集中投资。这时，公司总部集中全部现金管理，海外子公司只保留最低额度的现金，剩余资金投资于国内证券。无外汇管制时，此政策可行，但如果国外证券收益高于国内风险程度和流动特征相当的证券，则执行此政策的机会成本就相当高。

选择之三，灵活投资。这种管理哲学思想适合于追求全球利润最大化的跨国公司，它克服了以上两种思想的局限，证券市场的选择以投资收益率高低为标准，而不论市场是在母国还是在海外子公司的东道国。

跨国公司短期投资组合管理中的另一项重要内容是所持现金结存和证券的币种。跨国界转移资金的价值不仅取决于风险调整收益差，而且取决于所涉及的交易成本，事实上，同时持有币种不同的现金的根本原因就是出为存在货币兑换成本。如果这些成本为零，且政府规定许可，所有现金结存应为扣除汇回成本后的实际风险调整收益最高的货币。

交易成本一定时，跨国公司现金和准现金资产投资的合理币种结构应更多地取决于公司的实际或计划流出流入的币种，而不是取决于实际收益差或政府干预。原因很简单，尽管有政府干预，年度风险调整利率差也不大可能高达2%。即便如此，2%的年度差额对于30天或90天的投资也仅能分别带来0.167%或0.5%的额外收益。此微小差额一下了就被外汇交易成本所抵消。因此，即使年度风险调整利率差大，也不能表明为短期安排而必须转移资金。

因此，在跨国公司投资组合中，所持现金或准现金资产应为企业发生收支的币种。在一般情况下，多数现金宜安排为母国货币，剩余部分为其他一些货币，后者的额度取决于这些现金的实际流量。同时，考虑到币值的变化，跨国公司多余现金或准现金资产应币种分散，一种货币与组合中其他货币正向相关程度越高，其持有量应越少，反之亦然。

作为一般规律，跨国公司短期投资组合可遵循以下几点：

（1）组合中的证券应多样化，以便在既定风险下收益最大。政府证券、欧洲美元或其他欧洲票据都比较安全。

（2）证券组合要逐日检查，以确定哪些证券需要变现，又新买进哪些证券。

（3）在改变组合中，需要注意保证收益增量要超过额外成本，如办事员的开支、投资间的收益损失、以及外汇价差和买卖证券佣金等固定费用。

（4）如果重点考虑的是变现，则须仔细分析证券的流通性。有些证券有现存市场，有些则没有。

（5）投资的到期日需符合公司的计划现金需要，或者要有高度流动性的市场。

第四节 跨国公司国际内部资金调配

跨国界的内部资金调配是跨国公司财务管理与普通国内企业财务管理的最重大区别之一。国际金融市场的缺陷和各国税收等方面的差异，决定了跨国公司进行国际内部资金调配对其总体利润最大化具有重要意义。

一、国际内部资金调配的机理

1、国际内部资金调配的基础条件

在跨国公司体系中，各单位之间存在四大财务联系：

第一，产权联系。通常是母公司对子公司的产权流以及呈相反方向的股息流。

第二，服务联系。通常是母公司对子公司提供管理和技术服务，由此产生了子公司向母公司支付相应的管理费、授权费等费用的收益流。

第三，商品联系。此为各单位的商品买卖以及由此产生的贷款流。

第四，信贷联系。单位之间相互提供短期或长期信贷，应收帐款和利息流。

以此四类联系为纽带，以有关单位为联点，以各类资金流为通道，就构成了跨国公司内部财务系统（参见图 19—1）。跨国公司凭借产权和组织关系，可很自由地选择利用有效通道，进行资金转移和利润配置。例如，专利和商标可以即时卖掉，也可以通过契约方式转让，在一定时间内收取授权费用。在商品交易中，可通过改变价格实现利润和现金在各联属企业间的流动。同样地，跨国公司内部买卖活动，也可以通过调整转移价格，使资金从一个单位流向另一个单位。至于投资，既可以债权形式也可以股权形式向海外企业作出。因此，跨国公司能够根据面临的环境条件，单独地或综合地利用各种渠道，在国际上转移资金，这种内部流动显然比独立厂商之间因贸易而发生外部流动优越得多。

从时间选择来看，跨国公司除某些内部发生的债权债务要求有确定的偿还计划外，其余的都可以提前或延迟支付，信用交易所形成的往来帐户通常可在 90 天至 180 天之间变化；授权费或其他费用签订合同时就往往留有余地，事后也可以经签约人同意而进行修改；如果没有外汇控制，跨国公司的股息支付时间、额度、或者再投资都有很大选择余地。总之，大多数跨国公司在资金流动的选择方面都有弹性。随着它们对实际交易活动的时间控制能力的增强，这种时间弹性就可能越大。

2、国际内部资金调配的外因

从表面看来，跨国公司国际资金调配与国内企业集团内各单位之间资金调配一样，只是调配范围超了国界；且这种内部财务系统似乎并不能给跨国公司提供超出纯粹国内企业与国内独立的竞争者以市场价格进行外部财务交易的优势。例如，提前或延迟收回内部单位之间的应收帐款，并不能给单一国家企业带来特殊优势，因为内部借款或外部借款也能有同样结果。类似地，调整内部单位之间交易的转移价格也不能给该企业带来优势，除非该国各地税率大不相同，而交易单位刚好处于不同税率地区。

仔细分析会看出，对于国内企业而言，内部财务交易不带来什么优势的原因有二：其一，就资金成本而言，国内金融市场相当有效率，因为它能反映特定投资的风险，而不论该企业有多大，多样化程度如何。因此，在国内联属企业间转移资金不带来什么优势，因为独立企业之间进行这种交易时也

不会多花什么成本。其二，既然所有的利润都面临相同的税率，那么，一个企业所纳税款就应与这些利润由企业内哪个单位取得无关。但如果国内税率不同，则又是另一回事。

跨国公司之所以必须利用其内部财务系统进行资金转移，正因为它在以上两方面与国内企业面临的情况不同，那就是各国税收体系相差甚远，且进行国际资金转移时涉及到由市场不完全性所带来的高成本与障碍。此外，政府对资本市场的干预还会扭曲当地资金价格，这些都使得国际内部资金转移很有为跨国公司所利用的价值。与国际资金转移相关的市场不完全性主要有以下几方面：

(1) 国际交易中的正规障碍

- a. 国际资本流动的数量限制（外汇管制）和直接税
- b. 根据所有者的国籍和全球税收地位而产生的所得税差异
- c. 国内资本市场对投资者国籍或投资的限制

(2) 国际交易中的非正规障碍

- a. 信息获取成本
- b. 跨国界实施合同的困难
- c. 交易成本
- d. 传统投资类型

(3) 国内资本市场不完全性

- a. 最高利率限制
- b. 强制性信贷配额
- c. 少数股权股东只得到有限的法律保护和机构保护
- d. 市场深度有限限制了变现性
- e. 市场规模小和主要金融机构操纵导致高交易成本
- f. 难以获得评价证券所需要的信息

3、国际内部资金调配的目的

跨国公司面对国际税收差异和国际资金市场缺陷。利用其内部财务系统，在联属企业之间进行国际资金调配，可以达到以下目的：

第一，税收套利。即将利润从高税负国家单位转移到低税负国家的单位，或者是从应税单位转移到亏损单位，以减轻总体税负。

第二，金融市场套利。即通过在单位之间转移资金，来绕过外汇管制，使过剩资金带来更高的风险调整收益，降低借入资金的风险调整成本，获得以前未能获得的资金来源。

第三，管理制度套利，即跨国公司对那些利润受政府干预或工会压力影响的子公司的利润在这些子公司和其他子公司之间进行重新调配，使这些企业在当地有更大的讨价还价余地。例如，若某子公司利润水平高，当地工会要求提高工资，那么，将部分利润转移到其他子公司后，该子公司在与工会的谈判中因利润降低就有了更大的砝码。

第四，绕过资本控制。即东道国实施信贷限制或管制时，通过国际资金转移，使该子公司的融资需要得到满足。例如，如果东道国政府限制当地借款，国际资金转移就可以使企业获得国外资金来源，这不仅有利于短期利润水平的提高，而且有利于加强本企业的长期市场地位。

二、国际内部资金调配的工具

跨国公司可利用一系列政策性工具进行国际内部资金调配。当然，各种工具的着眼点、适用范围和所控制的变量存在差异，因而在实践中需根据具体情况加以灵活选用。

1、转移定价

转移定价是跨国公司为母公司与子公司之间、或子公司与子公司之间的商品与劳务交易制定内部价格（即转移价格），通常由公司内少数上层人物所决策，价格水平在一定程度上脱离市场供求关系，其出发点是公司总体战略目标与利润最大化。由于转移价格偏离市场公平价格，就会改变交易双方的企业成本、利润水平与资本存量。在实践中，跨国公司正是利用转移定价的这种特点来达到以下目的：

第一，降低税负。当税率不同的国家的子公司之间发生财务交易时，如果偏离市场价格的转移定价使高税率国家子公司部分利润转移到了低税率国家子公司，降低税负效应就实现了，在极端情况下，如果某子公司因起动成本高，折旧提成过大等原因出现亏损时，其他子公司的利润转移到该子公司就享受了免税。

第二，降低关税。转移定价降低关税效应也是通过改变计税基数来实现的。一般做法是对从价关税税率高的国家出口时制订较低价格，而对从价关税率低的国家出口时制订较高的价格。如果联系到关税和所得税同时考察，则转移价格的确定需看总税负水平。

第三，避开外汇管制。当东道国的外汇管制限制了子公司的资金转移或利润汇出时，抬高价格向该子公司供货或该子公司压低价格向联属企业供货将实现该子公司资金或利润的转移。

第四，提高信用评级。当母公司需要子公司从当地筹资，而该子公司盈利状况不佳，难以获得资金时，用转移定价向该子公司转移部分利润，有利于提高其信用等级，实现筹资目的。

第五，降低外汇风险，即通过转移定价来提走在弱币国家的子公司的资金。通常适合于资金冻结（即禁止兑换）或存在与外汇风险利益无关的税收优势的情形，很少仅仅是为了降低外汇风险而使用转移定价，因为仅为了降低外汇风险，可使用更简单的方法。

第六，在合资经营项目中，赚取更大的利益。

第七，掩盖利润。许多发展中国家为吸引进口替代型外商投资，建立了高额关税，并提供直接与间接补贴。为了防止外国投资者滥用这些政策，一些国家政府也同时对企业利润状况进行控制。这时，跨国公司通过转移定价可掩盖子公司的实际获利能力，使其能执行高价格，充分利用垄断优势。

需要指出的是，转移定价的使用，需要结合考虑多重目的和各联属企业分工与协作状况；由于转移定价扭曲了有关企业的实际经营绩效，为了便于跨国公司进行绩效考核，需要有另一套评价各子公司管理绩效的标准；许多国家对跨国公司联属企业之间的交易进行审查和控制，增加了跨国公司使用转移定价达到策略性目的的难度。

2、再开票中心。如上部分所述，一些跨国公司设置有再开票中心。这种做法对于掩盖利润、避开政府监督、协调转移定价政策都大有帮助。同时，再开票中心也使企业在选择什么货币上有更大的灵活性，从而避免从一种货币转换成另一种货币而后再转换成前一种货币的成本。不过，由于生产中心与购销中心地理分布遥远，需要支付大量通讯成本，使得企业经营再开票中

心需要很大一笔成本。

3、收取管理费和授权费

由于子公司与母公司之间的隶属关系，母公司通常要求子公司定期上交一笔管理费；当联属企业之间发生专利、秘诀、商标或其他无形资产转让时，受方通常要向供方支付授权费或提成费等费用，这些费用与商品价格不同，通常没有什么参照系，因而跨国公司可以根据具体情况和需要，调整费用高低标准，以作为国际资金流动的额外渠道。

许多东道国认为跨国公司的子公司向其母公司或其他子公司支付管理费和授权费等，是为了掩盖实用利润，逃避税收和转移资金，因而对这类费用的支付往往实施较严格的限制和监控措施。不过，东道国政府对技术费用的支付比利润汇出的看法要好一些。在存在限制的地方，股息的限制要严于技术费用。

母公司确定管理费和授权费的方法，通常是先根据母公司费用支出额度来确定要从海外经营中收取的管理与授权费的总量，再将这些费用根据子公司的销售额或资产额予以分摊。这样，各子公司的费用标准基本上是一样的，使外人看来收取这样的费用是必要的，合理的，从而有助于克服货币限制。为了避免日后的麻烦，跨国公司财务人员在最初制定费用标准时，一定要考虑周密，一旦确定了一个水平，就不要轻易变更。对于存在或将实施外汇管制的地方，或税收优势突出的地方，跨国公司可事先就确定较高的费用收取标准，日后不再予以调整。

由于管理费与授权费用不直接与利润挂钩，新成立的子公司利润较低时，所收取的管理费和授权费可能多于股息。随着子公司的成长，日后的股息会变得越来越重要。不过，成长子公司付给母公司的管理费和授权费也随销售额的增长和资产规模的扩大而提高。

4、提前与延迟结帐

提前或延迟结帐是最受跨国公司欢迎的国际内部资金转移手段。所谓提前结帐就是在应收或应付帐款到期之前结帐；所谓延迟结帐则是将应收或应付帐款推延到到期日之后结帐。提前与延迟结帐是对收付单位之间信用条件的改变，为跨国公司有效转移内部资金提供了很大的灵活性，其资金转移效应见表 19—2。

提前与延迟结帐的利用价值取决于该笔资金对收款单位和付款单位的机会成本。有剩余资金的子公司收到帐款时，可按当地的通行贷款利率将额外资金进行投资；如果需要流动资本，收到的帐款则减少按借款利率从外部借款。对付款单位而言，如果有剩余资金，则失去本可按贷款利率投资的资金；如果资金短缺，得按借款利率借入资金。如果仅仅是为了解决资金融通问题，跨国公司则通过计算比较，是外部筹资合算，还是调整内部单位之间的应收应付帐款的期限来转移资金合算。

表 19—2 提前与延迟的资金转移效应

子公司 A 每月向子公司 B 出售 1,000,000 美元的货物			
帐户	信用条件		
	正常(90 天)	提前(30 天)	延迟(180 天)
A 公司应收帐户(B)	\$ 3,000,000	\$ 1,000,000	\$ 6,000,000
B 公司应付帐户(A)	\$ 3,000,000	\$ 1,000,000	\$ 6,000,000
净现金转移:			
从 B 公司到 A 公司		\$ 2,000,000	
从 A 公司到 B 公司			\$ 3,000,000

在实际操作中，母公司需了解有关国家是否存在对提前或延迟结帐的限制，还要准确掌握下列信息：公司内部应收应付帐情况；外汇管制规定；有关税法；子公司流动资金头寸与需求情况；各单位资金来源与可供性；当地的借贷利率；预期币值变化；以及远期汇率。

5、公司间贷款

公司间贷款不仅是跨国公司内部资金供应的有效手段，而且也是跨国公司进行国际资金转移的有效手段。这种贷款的作出和偿还往往只有跨国公司能加以合法利用。只要信贷配额、货币控制和不同国家税率有差异三者之一存在，公司间贷款就比公平价格交易对跨国公司更有利。

公司间贷款有许多形式，最常用的有直接贷款、背对背贷款、平行贷款和货币互换（Currency Swaps）。直接贷款是母公司对子公司或子公司对子公司的直接信贷。背对背贷款和平行贷款则分别通过银行（称为挂名行—Front）或其他跨国公司作中介而进行（参见本章“跨国公司融资管理”部分）。使用货币互换的目的与平行贷款相似，但操作更为简单，通常只涉及两方当事人，只需签一份协议。两方按即期汇率相互出售货币，到规定的期限后再重新换回。与平行贷款不同的是，双方互不付息，只付手续费。手续费实际上等于远期升水或贴水。

6、股息派发

股息是从子公司向母公司转移资金的最有效手段。为了充分有效地利用这一手段，跨国公司在制定股息政策时，需综合考虑一系列因素，包括税收、财务报表效果、外汇风险、货币控制、融资需要、资金的可供性与成本、以及母公司的派息率等。

海外子公司股息的财务报表效果首先取决于母公司是否合并其海外业务。如果合并，海外子公司的利润一旦取得，母公司就予以确认。如果不合并，海外子公司汇回的股息等汇回收人才在母公司的收益表上加以反映。这时，母公司可根据实现目标收益增长的需要，来调整海外子公司的股息支付量。在不景气年份，国内经营不佳，海外子公司汇回的股息则可以用来充数；在景气年份，则能让海外子公司有更多的利润留成。可见，这时决策的关键是股息派发率。

在派息率的确定上，不同的公司有不同的做法。有些公司规定各子公司都采取与母公司一样的派息率，有些则只确定占全部海外收入的某一比例的目标派息率，而并不要求每个海外子公司都采用同样的派息率。采取统一派息率的道理在于，海外子公司与母公司一样，都应给股东以同样的投资报酬，

且让各东道国认为，这样的派息率是必须的，并不是某子公司的臆定。相反，不采取统一的派息率则给母公司和各子公司的利润分配留有更大的余地，特别是有利于通过全盘安排，降低整体税负。

股息支付导致流动性的转移，因此，转移这些资金的价值取决于公司各单位资金机会成本差异。资金的机会成本，在需要借入资金的单位通常高于有过剩资金的不单位，需要高成本筹资的单位高于能获得低成本资金来源的单位。当其他条件相同时，如果母公司能利用不同单位之间的收益差或成本差，即为资金机会成本较低的子公司规定较高的派息率，为需要取得高成本资金或面临投资良机的子公司规定较低的派息率，则能提高资金调度的价值。

为降低外汇风险，大多数跨国公司预计到派息货币将贬值时，就加快股息的派发，或者做与派息时间相吻合的远期外汇买卖，到时用交割回的货币（软币）派息。有时，派息还会遇到东道国对股息汇出额度的限制：或绝对额限制，或只能按利润、股权或者注册资本的一定比例汇出。为此，一些子公司采取不变派息政策，让东道国了解到本公司的股息派发是公司既定财务计划的一部分，而不是针对东道国政策的投机行为。每年同样派息，而不论其财务效果或税收效果是否合理。即便有时股息不能汇回，也同样宣布派息，以便东道国将来一旦修改或取消限制时，本公司能将累积股息汇回。类似地，有些跨国公司在世界各地采取统一的派息率，以便一旦某子公司遇到汇出限制，便与东道国交涉：本公司在其他国家都如此。为此目的，较高的税收成本也在所不惜。

案例 百事利股份有限公司

百事利公司财务副总裁吉恩·莱菲夫赖的助理马克·切门科被告知去分析公司某方面的财务政策。他是位于封丹白麓的著名商学院 INSEAD 的近期工商管理硕士毕业生，在校时专攻财务和国际商务。副总裁觉得百事利公司的财务资源再也没有得到应有的有效利用。

百事利股份有限公司(Paisley S.A.)是法国的一家制造并向全世界销售香料、染料和化学产品的公司。1981年，国外子公司对母公司的应付帐款大幅度提高；1982年它们还想进一步大幅度增加。对母公司财务资源需求扩大正巧碰上了母公司需增加流动资本和1981年利润下降。这些内部压力有可能使1982年变成艰难的一年。由于当时的高通货膨胀，新当选的社会主义政府限制了信贷规模，短期和长期利率提高了，对外支付实行配额。

1935年，A·贝金(A. Bejin)先生创建了百事利公司，使其获得专利的合成香料商业化。已有的商号不会接触他的合成香料，所以他制造染料，进而使其合成香料作为商业空气清新剂而流行。从巴黎麦特罗来的一份空气清新剂订单最后使这一公司得以产生。1960年，他的儿子罗伯特·贝金(Robert Bejin)担任董事长，他将该公司重组为三部分：百事利股份有限公司，这是经营控股母公司；在法国的各子公司；在国外的各子公司。百事利总是以研究与开发为导向，各种专利保护了其高利润率，以全球为基础的观念共享使其有牢牢的技术控制。为保证完美的质量控制，贝金父子都坚持法国工厂是其原料、进口半成品和进口产成品的唯一来源，不允许子公司之间有货物发运。

子公司财务没有得到仔细监控。直到现在，百事利的子公司都是在总部给出的非常不规范的规则内制订自己的预算。事实上，各子公司的预算只要销售额和利润比上一年有增加，它们送上后就被束之高阁。

这种行为符合A·贝金的观点：百事利的核心技能是在香料和染料市场上占一席之地，并尽力在越来越多的国际销售额上分摊这种不断发生的研究成本开支。国际财务与核算被看成是持家之职。董事们很少讨论不同财务政策、会计原则、当地环境变量、或汇率变化对各子公司的影响。因而最高管理层一贯遵循这样的策略：

1. 研究与开发：6—9%的销售额一贯用于研究与开发，包括政府要求的测试在内。过半数的销售收入由推出不到5年的产品所带来。

2. 国际化：强调出口和设立海外子公司。第一家子公司“巴西百事利公司”建立于1938年。至1981年，海外销售额已占总销售额的60%。这一国际化政策在法国不稳定的1968年和1981年被证明为极其保险。海外营业贡献是百事利的成长和盈利能力的根本（见表—1）。

3. 多样化：该公司的研究与开发能力使其进入了相关的特种化学领域。1972年，这些化学产品占总销售额的12%，到1980年则为25%。

执行此三大策略的结果是快速而有利的成长和失调的组织。1970年至1980年间，该集团销售总额增长了10倍，利润提高了9倍，研究与开发支出增加了15倍。1981年，销售额为19亿法郎，利润1.078亿法郎，而研究与开发支出则为2.125亿法郎。对此增长的融资主要是通过保留利润而进行。1980年，总债务不到负债和股东权益总和的28%。

副总裁吉恩思量着如何去协调海外子公司和母公司的财务政策，以降低

整个集团的融资需要量和成本。他为他对这些子公司缺乏财务控制而担忧。他在百事利公司的职位要求他管理法国母公司的现金头寸和短期与中期融资，但他感觉到只不过是穷于应付。

（一）组织

经营控股公司，或称母公司，有三个产品部门：香料、染料、各种化学品。每一部门以职能为基础加以组织。

法国各子公司直接向百事利最高管理层报告，但也与经营控股公司的相应产品部门或研究与开发部门进行广泛联系。它们的财务自主权不一致，有的有独立的借款政策，另一些则靠母公司。

百事利公司的所有国外子公司均为法国的间马（Genmarc）控股公司所有，直接出口由该公司引导。按照组织术语，百事利的各产品部门（或法国出口子公司）与国外子公司有直接联系。为了更好地进入某些市场，百事利设立了一些独资销售子公司。出于关税、专利和政府压力等原因，与巴西子公司一样，有些建立了有限的制造和包装业务。间马原先对这些子公司负责。海外业务从一般出口到有限制造的转变使其必须与将产品发往外国子公司的各产品部门建立另外的联系。因此，百事利各产品部门在与各海外子公司的各个经理进行沟通的过程中通常超越了间马。间马公司从海外子公司取得股息和授权费，也可对出口订单抽取加价收入。

（二）财务政策

大型联合型海外子公司在财务上好似独立于母公司而运转。它们的高额利润和给百事利交纳较低股息使它们能用保留盈余用于其扩大。当需要外部资金时，它们便与当地的老关系银行打交道。在这方面，自 1960 年为百事利所拥有的英国子公司尤其典型。

大型子公司对母公司报告，但它们的报告只偶尔加以处理。它们的预测只要获利能力和销售额有所提高就会被接受。显然，间马或百事利无人对国际财务和会计特别在行，无人系统考虑不同的财务政策和会计原则、当地环境因素或币值波动对子公司的影响。

小型子公司对百事利的依赖大得多。它们通过提高对间马的应付帐款来对其成长融资。当需要额外资金时，它们请求百事利给予长期信用或正规贷款。通常是间马和百事利各产品部门批准它们的请求。

贬值损失偶然带来冲突。对百事利有大额法国法郎应付帐款的子公司在当地货币贬值突然提高了这些帐户的当地货币价值时会大受打击。结果是一些子公司开始借入当地货币，另一些则与百事利对半负担贬值损失。

1981 年底，副总裁莱菲夫赖和马克·切门科对下年的资金需要越来越不安。海外子公司的应收帐款的增加给百事利背上了沉重包袱。国内应收帐款的增加，存货的扩大，也提高了流动资金需要量。这种状况估计持续到 1982 年。此外，法国的成品涨价引起了政府的不满，但人工费和材料费却一个劲地在涨。因而 1982 年法国的利润估计低于 1981 年。

（三）报告梗概

马克·切门科认为子公司的财务自主对整个集团有害。他与莱菲夫赖讨论了这个问题，莱菲夫赖对破坏利润增长问题持怀疑态度。切门科相信他在封丹白麓所学习到的一些技术可用于调整各子公司与母公司的关系。例如，提高集中程度可带来转移价格的更多纳税意识管理。对此有了认同后，莱菲夫赖授权切门科将其观点以两个子公司为例作份报告。这种试点研究将给贝金

和莱菲夫赖的更现实决策提供基础。百事利对财务集中化的任何步骤显然会有其他后果。

切门科在准备报告中，越来越意识到计算全球财务集中的收益的复杂性。因此，他决定作一些简化假设：

母公司和子公司的债务年初借，年底还本负息。

母公司从海外子公司处的应收帐款以法国法郎计算。

由于不能预见外汇损益，他决定忽略其税收因素与随之而来的现金流量。

基于这些假设，切门科用以 1981 年底成本数为基础而作的简单预测来估计了 1982 年的最佳融资，这样，他就能计算集中化财务政策所带来的节约。为了强调他与莱菲夫赖的观点，他觉得应准备对由股息、转移价格和子公司之间贷款而造成的公司资金转移成本进行实际税后计算。特别是他要为以下三对国家的每一对计算当地借款成本以及是否用股息、转移价格或子公司之间贷款去实现对其他子公司的转移：

(1) 英国——巴西

(2) 巴西——法国

(3) 英国——法国

莱菲夫赖要求切门科设想一个子公司当地借款增加 1,000 法郎，然后用股息、转移价格调整或改变子公司之间贷款中的任一手段转移到另一子公司。分别为每对国家计算 1,000 法郎三种流量每种方向的成本。

此外，切门科决定在报告中加张附录，显示在避税港卢森堡建立一控股公司的税收节约情况。间马随之会解体，因为外国子公司将为控股公司所有。根据法国法律，这种控股公司的利润计税时不必与母公司合并。

表 1 百事利股份有限公司财务资料：外国子公司（1981 年）

单位：千法国法郎

公司国别	股 份 比 例(%)	销售额	利润(亏 损)	给 百 事 利股息	从百事利 购入成品	购 入 半 成 品或原料	就研究与开发付给 百事利的授权费
阿根廷	55	2,610	45			1,890	180
比利时	100	1,800	72	54	540	1,350	54
巴 西	100	5,130	(180)			3,420	
印 度	40	360	(5)			54	
意大利	100	8,010	135	27		4,590	405
日 本	49	9,000	(252)		5,400	900	
墨西哥	80	11,970	450			1,800	540
秘 鲁	70	4,410	45	40		1,530	315
英 国	95	52,200	3,510		810	2,970	2,070
美 国	10	4,500	135	27		15	
西 德	10	4,500	225		180	243	162
		104,040	4,180	147	6,930	18,762	3,726
间马对其		16,200					
其他国家直		120,240					
接出口							

表 2 百事利部分子公司资产负债表

单位:百万法国法郎

	1981 年	1982 年(预计)
英国		
资产		
固定资产	27,810	29,520
累计折旧	8,640	9,090
固定资产净值	19,170	20,430
存货	5,940	6,120
应收帐款		
—百事利其他子公司	5,040	4,230
—其他	6,570	6,750
现金	1,890	1,080
资产总计	38,610	38,610
负债		
普通股	6,300	6,300
保留盈余	18,990	21,060
长期债务	6,750	6,390
短期债务	4,410	2,700
应付帐款	2,160	2,160
负债总计	38,610	38,610
巴西		
资产		
固定资产	159	218
累计折旧	17	22
固定资产净值	142	196
存货	304	493
应收帐款	855	1,174
现金	29	43
资产总计	1,330	1,906
负债		
普通股	72	72
保留盈余	261	116
长期债务		
—百事利	145	247
—其他	72	0
短期债务	99	130
应付帐款		
—百事利	638	1,268
—其他	43	73
负债总计	1,330	1,906

表 3 子公司资金来源与运用
(1982 年估计数) 单位：千法国法郎

美 国	
资金来源	
累计折旧	450
其他公司应收帐款	810
现金	810
保留盈余	2,070
来源合计	4,140
资金运用	
固定资产	1,710
存货	180
其他子公司应付帐款	180
长期债务	360
短期债务	1,710
资金运用合计	4,140
巴 西	
资金来源	
累计折旧	5
百事利长期贷款	102
短期借款	31
—对百事利应付帐款	630
—对其他公司应付帐款	30
资金来源合计	798
资金运用	
固定资产	59
存货	189
应收帐款	319
现金	14
保留盈余	145
偿还其他公司长期债务	72
资金运用合计	798

表 4 预期借资实际成本 (%)

国 别	1981 年 6 月的一年期 借款(当地货币)	财务主任对来年 汇率变化预测
法 国	15.9	计算基准
德 国	14.25	+5
英 国	13.00	-8
巴 西	129.00	-120
欧洲美元	17.3	-5
卢森堡	17.5	0
意大利	21.5	-9

思考与讨论

百事利公司如果要对全球财务资源进行更为有效的调度，在财务体制上应作何种变革？其后果将如何？

切门科将全设计出一个什么样的控股公司？该控股公司与公司总部的关系应如何确定？

如果实行集中型财务管理，少数股的海外子公司的合伙人会有什么要求和反应？如何妥善处理？

法国、英国、巴西之间的资主转移成本应如何计算？试估算 1982 年主要于公司的现主流量以及在最低税收成本下满足各自现主需要的财务流量。

第二十章 跨国公司外汇风险与税收管理

如果说上一章“跨国公司财务管理”所述内容更多的是与大型跨国公司相关的话，那么，不论是处于早期成长阶段的跨国公司，还是跨国公司巨头，都面临着外汇风险管理与税收管理的重任。尤其是前一类跨国公司，由于国际财务管理经验与力量不足。尽力加强外汇风险管理与税收管理的需要更为迫切。因此，专辟本章，对跨国公司的外汇风险管理和税收管理予以论述。

第一节 外汇风险的类型与审计

一、外汇风险的类型

外汇风险亦称外汇暴露 (Foreign Exchange Exposure)，是指一个经济实体或个人的债权债务在以外币计价时，由于汇率波动引起价值变化而蒙受损失或丧失预期收益的可能性。跨国公司面临的外汇风险主要有转换风险、交易风险和经济风险三种。

1、转换风险 (Translation Exposure)

转换风险亦称会计风险，指的是由于有关货币汇率的变化而引起海外子公司资产负债表和损益表上的某些项目价值在转换成母公司报告货币时发生了变化。这种风险从根本上来讲是与现在对以往事件的衡量相联系的。

例如，假设美国通用汽车公司英国子公司的流动资产（不含存货）为 40 万英镑，流动负债为 20 万英镑。如果此时英镑对美元的比价是 1：1.55，则表示流动资产为 62 万美元，流动负债为 31 万美元，净得流动资产 31 万美元。如果经过一段时间，英镑贬值，美元升值，汇率由原来的 1：1.55 变为 1：1.50，则流动资产由原来的 62 万美元下降为 60 万美元，流动负债由原来的 31 万美元下降为 30 万美元，净得流动资产由原来的 31 万美元降为 30 万美元。

可见，汇率的变化引起海外企业资产、负债及有关项目的转换价值发生变化。跨国公司由于法律上和经营上的需要，如合并、绩效评价、信贷以及税收的需要，必须将其海外子公司的财务报表从记帐所用的当地货币转换成母公司的核算货币，并与母公司的财务报表合并，而各个会计项目在换算时所用的汇率不见得与入帐时的历史汇率相同，这就产生了货币转换损益。这种损益称为未实现损益。承受转换风险的资产与负债就称为暴露资产 (Exposed Assets) 和暴露负债 (Exposed Liabilities)。由于暴露资产和暴露负债的风险可以相互抵销，故公司的总转换风险就取决于暴露资产与暴露负债之间的差额。当本国货币（或报告货币，下同）升值、东道国货币贬值时，企业现有资产和负债用本国货币表示的数额都将下降；当本国货币贬值、东道国货币升值时，企业现有资产和负债转换成本国货币的数额都将提高；在企业为净贷方 (Net Monetary Creditor) 的情况下，用本国货币表示的净得现有资产价值随本国货币对东道国货币的贬升而增减；在企业为净借方 (Net Monetary Debtor) 的情况下，用本国货币表示的净得现有资产价值随本国货币对东道国货币比值的升贬而增减。另一方面，转换风险的大小又与所使用的转换方法有关。

2、交易风险 (Transaction Exposure)

交易风险衡量外汇价值波动对公司当期业务的即期或近期现金流量的影响程度，指的是以外币计价的在不久的将来结帐的未偿债务因汇率波动而发生外汇损益的可能性。交易风险与转换风险不同，会产生实际的外汇损益。从交易风险的实际发生来看，它包括以下几种基本情形：

(1) 已结交易风险。即以信用为基础（以延期付款为支付条件）的已结外币应收应付帐款，因交易发生至实际结算期间汇率已发生了变化而引起的风险。

(2) 以外币计价的借贷活动，在贷款到期时汇率可能发生变化而带来风险。

(3) 待履行的远期外汇合同的一方，在合同到期时由于外汇汇率的变化，可能要拿出更多的一种货币去换取另一种货币。

表 20—1 某美国企业的交易风险报告单位：万美元

项目币种	法国法郎	德国马克	美元(不暴露)
现金和有价值证券	219		
应收帐款	880	240	430
其他暴露资产	134		
外币购买合同		1,000	
已签未来销售承诺	500	700	
暴露资产	1,733	1,940	
应付帐款、税款及其他应付款	654	35	230
长期债务	400	1,000	2,400
外汇销售合同			
已签未来购买承诺和租赁	100		200
暴露负债	1,154	1,035	
净头寸	579	905	(2,400)

从严格的意义上来讲，企业资产负债表上的一些科目，如贷款与应收帐款等，已包括了这些有交易风险的交易项目。但是，还有一些属表外项目，如未来购销、租赁费用、远期合同、贷款偿付、以及其他一些契约性和预期的外币收支等，并不反映在资产负债表上，这就需要企业在进行交易风险分析时作超出资产负债表的分析。因此，有些企业将有交易风险的活动分为两类，一类是完成交易，如资产负债表上的应收应付款，一类是未来外币计价交易，即“承诺未来现金流量”，包括各种签约了的未来外币计价销售承诺额（未交订货额）减去未来执行订单所需要的相应外币成本，这些成本包括为完成订单所需的库存成本和交货期间发生的各种研究与开发、营销以及管理活动费用。表 20—1 中的例子有助于我们对交易风险的了解。

3. 经济风险 (Economic Exposure)

经济风险亦称经营风险，所衡量的是外汇价值变化对公司“未来”国际经营盈利能力的影响程度，是指汇率变化对跨国公司未来产品价格、成本和数量的影响。用专业术语来讲，经济风险所影响的是公司预期税后现金流量的净现值。与前两种风险相比，它将直接影响海外企业的经营成果和投资效益。就其对企业未来收益的影响的时间长短不同，经济风险分为短期风险、中期风险和长期风险。短期风险是一年以内存在的风险。中期风险是二至三年内可能发生的风险。而长期风险则通常指五年以上的风险。在均衡条件下，各国通货膨胀率、利率水平和各国货币间的比值固定不变，则没有经济风险产生：或者汇率波动能与有关国家通货膨胀率、利率水平保持固定不变比例，跨国公司只要相应调整产品成本和价格，经济风险也就得以消除。问题是在国际经济活动中，均衡条件只偶然存在，非均衡条件却是普遍现象，经济风险常常困扰海外企业的经济活动。

汇率变动使企业面临经济风险的例子比比皆是。1990 年，德国马克对美元升值。德国的一些用美元开票向美国出口飞机的公司，如德国空中客车公

司 (Deutsche Airbus) 就经历了利润艰难日子, 因为其发生的成本是相对昂贵的德国马克, 而其实现的销售收入是相对低廉的美元。用德国马克开票出口的企业也碰到了情形不同的困难。例如, 1990 年 9 月, 虽然其他欧共体国家对德国的出口增长了 10.8%, 但德国对这些国家的出口却比上年减少了 7.5%。美国的一些企业又是另一番情形。其机床和电子控制设备有 10%—45% 出口到欧洲的 Hurco Cos. 公司, 在该市场的份额和美元价格都得到了提高, 销售收入扩大了。但该公司也同时发现, 由于欧洲市场当地货币相对坚挺而经济相对较弱, 欧洲的一些买主削减了购买量。此外, 该公司进口部分部件和配件, 因美元疲软而使成本增加。

二、外汇风险审计

外汇风险审计的目的在于使跨国公司全盘了解外汇变化对本企业的生产经营意味着什么。为此, 以下四个方面是外汇风险审计的基本分析内容:

第一, 本公司受外汇变化所影响的经济活动的类型。如上所述, 交易风险源于以外币结帐的交易活动, 跨国贸易、外币借贷、海外子公司的当地销售活动等都有可能遭受交易风险, 从分析和规划的角度来看, 跨国公司还需要考虑未来外币交易 (即表外项目): 转换风险源于海外了公司财务报表的转换; 经济风险则衡量公司未来国际业务盈利能力受外币价值变化所影响的程度。可见, 不同类型的外汇风险对不同类型经济活动的影响在时间长度和范围上不大一样。反言之, 跨国公司的不同类型经济活动对不同外汇风险的暴露情况也不大一样。因此, 对外汇风险所影响的经济活动类型的分析, 需从外汇风险类型和经济活动类型二维角度来展开。

第二, 跨国公司体系中的每一个单位如何受外汇风险的影响。跨国公司体系内的各个单位所受外汇风险的影响互不相同, 其主要原因在于: 各单位所在国别。不同国家, 货币强弱和外汇管理情况不同, 经济发展状况也不一样, 在很大程度上决定了企业国际经济业务外汇风险的特点。内部交易的特点和所占比重。由于分工和协作、管理等方面的需要, 跨国公司各联属企业之间存在大量的货物流, 这种内部交易使流出单位和流入单位处于不同的外汇风险地位。另一方面, 公司为各单位所安排的内部交易在一定程度上控制或人为调节了外汇风险, 而外部交易则通常做不到这一点, 这时的外汇暴露取决于交易单位的外汇风险管理能力。因此, 在单位外汇风险管理能力有限的情况下, 外部交易比重的扩大就意味着交易单位的外汇暴露面扩大。跨国公司的内部资金调配状况。当跨国公司为了战略需要, 采取各种手段人为调配各单位的资金、改变资金流时, 就相应改变了各单位的外汇风险特点。

第三, 公司战略要项如何受外汇风险的影响。此项分析的重点是跨国公司的主要战略, 如重点出口市场、重要投资计划以及全球一体化经营等, 在实施中受到外币变化的哪些影响, 公司为此调整战略的机会与代价如何。

第四, 公司的各项职能管理如何受到外汇风险的影响。当有关货币价值和有关国家外汇政策发生变化时, 跨国公司的各项职能管理会受到不同的影响。国际营销可能会出现困难或销售良机; 生产可能会获得低廉投入要素或者成本上涨; 人事管理在外币升值的情况下可能需要给海外派出人员提高工资或补贴, 在外币贬值情况下有必要调整政策, 多聘用当地人员或第三国人员; 财务管理面对外汇变化通常会调整资金筹措和融通安排, 改变内部资金

调度，以遏制资金成本上升，充分利用低成本资金的机会。

外汇变化对跨国公司的影响是相当广泛的，跨国公司一般都能认识到其融资手段和资产负债构成会受到影响，而往往忽略人事和报酬政策也会受到外汇变动的影响。公司对不同国籍和不同工作地点的雇员的报酬政策在某一汇率下可能是合理的，而汇率变化后就可能不合理不公平了。就更大的方面而言，由于主要汇率的变化，公司可能用当地生产替代原先的出口战略，来维持对某海外市场的占领。

第二节 外汇风险报告与预测

建立外汇风险报告与预测系统，识别现在的和预计的外汇风险状况，是跨国公司制定外汇风险管理战略、实施外汇风险管理的基础。

一、外汇风险报告

跨国公司的财务经理为了评价公司海外经营的外汇风险状况，应该占有足够的信息。为此，需要每个海外子公司逐月提供其外汇风险报告和资金流动报告，再加上资产负债表和损益表。这类资料可为制定针对交易风险和转换风险的基本货币决策提供必要的信息。为了作出经济风险管理决策，还需要大量其他资料。

外汇风险报告表与资产负债表相似，包括有一系列资产负债项目，但也有三个方面的不同之处。首先，它省略了资产负债表中那些会计意义上的非暴露资产和非暴露负债项目。至于哪些项目属非暴露资产和非暴露负债，则取决于所采用的会计换算方法。其次，它包含了资产负债表中所没有的一些表外项目，即未来外币计价交易类项目，如购销合同、租赁费用等。再次，在外汇风险报告表上，所有的资产负债项目都按计价货币分列。这是由于不同货币的未来价值很可能不一样，区分不同的货币是评估未来外汇风险的关键。例如，现有折换成人民币时价值相同的两笔期限一样但币种不同的应收帐款，假设一笔为日无，一笔为英镑，到期收回时的价值很可能不一样。表 20—2 为美国一家跨国公司的某海外子公司上报的以现行汇率为基础的外汇风险报告表。表 20—2 × × 子公司外汇风险报告表单位：万美元

资产与负债	法国法郎	德国马克	美元(不暴露)
现金与有价证券	219		
应收帐款	880	240	430
存货	725	305	90
预付费用	134		
固定资产	3,160		
外币购买合同		1,000	
已签未来销售承诺	500	700	
暴露资产	5,618	2,245	
应付帐款、税款及其他应付款	654	35	230
长期债务	400	1,000	2,240
外汇销售合同			
已签未来购买承诺和租赁	100		200
暴露负债	1,154	1,035	
净头寸	4,464	1,210	(2,150)

资金流动报告表显示子公司未来一定时期内（如一年）各种业务货币的预期现金流量，通常基于对预报期内的预计销售额和应收帐款的收帐情况等因素的估计按月或按季度编报。因此，它实际上是按币种分编的现金预算，为跨国公司将现金流量纳入外汇风险管理决策提供必要的动态资料。有关资

金流动报告表的格式参见表 20 — 3。

资金流动报告有两大特点。一是表明不同货币不同时间的暴露状况可能大不一样；二是表明与企业进行中的业务流所带来的外汇暴露相比，静态资产负债表上的外汇暴露可能显得并不重要。这两点有助于国际财务经理合理评价不同的外汇风险防范方法能如何改变未来风险所造成的会计与现金流量损失。

表 20—3 × × 子公司资金流动报告单位：万美元

到期	法国法郎	德国马克	美元	所有货币
一季度				
计划收入	1,730	1,140	1,680	4,550
计划支出	2,704	585	430	3,719
净收入	(974)	555	1,250	831
二季度				
计划收入	850	1,600	1,250	3,700
计划支出	2,070	590	200	2,860
净收入	(1,220)	1,010	1,050	840
三季度				
计划收入	1,350	900	1,250	3,500
计划支出	2,050	550	400	3,000
净收入	(700)	350	850	500
四季度				
计划收入	850	1,900	1,250	4,000
计划支出	2,170	590	1,230	3,990
净收入	(1,320)	1,310	20	10
全年合计	(4,214)	3,225	3,170	2,181

二、汇率变化预测

外汇风险预测主要是对汇率变动进行预测。从理论上讲，这种预测应给出汇率变动的幅度、时间、类型、及其概率的估计结果，并表明在一定的风险程度下的可能损益量。国际经济极为复杂，汇率变化的影响因素众多，如国际收支、通货膨胀、利率、经济增长率、财政赤字、外汇储备、以及其他许多经济的或非经济的因素，给汇率变化预测带来了很大的困难，同时，企业与企业的情况也大不一样，因此，各跨国公司应根据自己的情况，在对各主要货币的价值及相互之间的比价有大致了解的前提下，确定本企业的特定预测要求，包括预测的期限、精确程度、正确的或有效的预测的标准、以及不正确预测的成本等。

汇率预测的方法较多，有定性方法——即通过一些综合指标，综合分析汇率的变动方向，也有定量方法——即运用线性回归分析模型、经济计量模型等数量方法进行预测，各有优缺点。如果将两种方法结合起来，则能取得较满意的结果。

基于一个国家的基本经济状况，结合下列因素，可大致判定该国政府有可能采取货币贬值政策：

(1) 在过去较长时间内，该国的通货膨胀率大大高于其主要贸易伙伴国。

(2) 贸易条件恶化，长期存在贸易赤字或贸易赤字加剧。

(3) 持续性国际收支逆差。

(4) 对外清偿能力不足，即官方拥有的货币黄金、外汇储备、以及能从海外取得的借款的总数不足以偿还到期外债。

(5) 官方黄金和外汇储备下降。

(6) 过度的连续性的财政赤字。

(7) 货币供给增长过快，显示了通货膨胀压力。

(8) 黑市汇率大大高于官方汇率。

(9) 当地货币与外国货币的联系。若某联系紧密的外国货币宣布贬值，本国政府也可能将其货币作同样或相近幅度的贬值。

(10) 捏造统计数据的现象，政府不同部门公布的数据互相矛盾。

(11) 政治不稳定，或者政府实施激进的经济金融政策。

(12) 当地货币过去的稳定或不稳定历史。

基于一个国家的基本经济状况，结合下列因素，也可大致判定该国货币有可能升值：

(1) 长期贸易盈余。

(2) 主要贸易伙伴国认为该国货币估值偏低，施加压力，要求重新估值。

(3) 由于该国金融市场利率高，大量资金流入。

(4) 如果出口导致经济过热，或者通货膨胀率过高，当地政治或商业集团施加压力，要求对货币重新估值，以限制出口或抑制通货膨胀。

如果说上述因素只能预示货币在较长时间内的变动方向的话，下列外汇市场因素则能预示汇率可能在短期内就发生变化：

(1) 远期外汇卖出压力增加。远期外汇卖出压力意味着交易者预计到汇率将下降。换言之，只要一种货币看来要贬值，货物持有者和直接投资者就会因担心受到由贬值国家进口货物价格的下降或在该国投资价值的下降所影响，而卖出贬值货币远期合同，以避免可能损失。

(2) 即期汇率和远期汇率的买入卖出价差都扩大了，这表明存在买入压力或者卖出压力，汇率可能发生变化。

(3) 不同期限的远期汇率差异拉大。

(4) 利息套利的利润率扩大。因为这表明参与者预计到了汇率变动的风险，故通过套取更大的利差以弥补风险。

(5) 官方通过中央银行或外汇稳定基金买进或卖出外汇来加强对外汇市场的干预。特别明显的是采取紧急行动制止汇率下滑，或将政府和商业所需外汇的一部分投放市场。

(6) 外汇市场交易量扩大，特别是在周末。因为这意味着普遍认为汇率变动风险高。

(7) 普遍对外汇市场感到悲观。

由于汇率预测是一件十分复杂的工作，在这方面力量薄弱的公司可以请专业预测机构提供服务，亦可以将专业机构、银行、金融报刊和金融专家等方面的预测分析与企业自己的预测结合起来，以尽量减少预测失误。

第三节 外汇风险管理战略和方法

一、跨国公司外汇风险管理战略

1、外汇风险管理战略的制订

外汇风险影响跨国公司的方方面面，因而每一个跨国公司都必须制定其外汇风险管理目标与战略，旨在为公司的有关领导在复杂的国际经营环境中准确而及时地制定决策服务，并使公司的外汇风险降低到可接受的限度之内。

从跨国经营的实践来看，一个公司要防范所有的风险是不可能的，并且防范风险也是要付出成本的。因此，跨国公司外汇风险管理战略的制订，应着重考虑以下几方面的问题：

（1）外汇风险管理重点。如果公司的管理目标是寻求长期利润或股东长期财富的最大化，则外汇风险管理的重心应放在如何防范经济风险上。如果公司的高层领导认为，公司经营绩效的评价主要基于短期经营状况，则会把防范交易风险和转换风险摆在外汇风险管理的首位。现在，越来越多的跨国公司认识到，外汇变化对公司长期经营的影响比对资产负债表或短期交易的影响要严重得多，而且对似乎不可预料的短期汇率波动进行预测也是一项无止境的工作，因而更密切地注视本公司经营如何构成和如何对付与之相关的风险。

（2）外汇风险管理应由多部门承担。只要公司将经济风险管理放在突出的位置，外汇风险管理就不只是财务部门的事情。因为如前所述，经济暴露的基础是一定时期内国内外货币现金流入量与流出量之差和这些计划现金流量对预计汇率变化与通货膨胀两者的敏感性，并且，作为基础的现金流量不仅是那些已经知道的或已有合同的（将到期的应收应付帐款、确定了购销、以及本金与利息偿付和派发的股息），而且包括预期的或根据公司未来的全球投资、销售、材料采购和劳工雇佣计划可预见的现金流量。据此，公司灵敏的外汇风险管理战略所保护的应是公司整体的母国货币盈利能力。换言之，财务部门在外汇风险管理中的根本目标应是从使汇率变化的实际影响（与会计影响相对）降低到最低限度的角度来安排公司的财务活动，外汇风险管理重担终究应放在营销部门和生产部门的肩上，因为是它们为公司创造了竞争优势，使公司在激烈的市场竞争中有了存在和发展的基础。

（3）公司的国际经营活动类型。不同类型的跨国经营活动对各种外汇风险的敏感性不一样，故从事不同类型跨国经营活动的跨国公司在外汇风险管理的范围、深度等方面的要求不同。站在外汇风险管理战略的高度，可将有国际业务的企业分为二类，第一类是偶尔出口资本设备之类大额产品的企业，第二类是开辟了巨大出口市场的制造商，第三类是在许多国家有相当规模且相互联系紧密的经营活动的大型跨国公司，不同类别的企业应采取不同的外汇风险管理战略。

2、外汇风险管理战略

（1）偶尔出口大额产品的企业

这类企业外汇风险管理战略比较简单，可从两方面着手：一方面，如果出口产品以外币计价，计价货币相对于母国货币或硬货币贬值达到一定幅度时，则可将产品由出口改为内销，反之，则继续出口。这里的选择机制为：

当 $f < \frac{P_D}{P_E}$ 时, 内销;

当 $f > \frac{P_D}{P_E}$ 时, 出口.

其中, P_D ——产品的国内价格

P_E ——产品的出口价格

f ——远期汇率

另一方面, 企业亦可以通过远期外汇合同买卖来防范外汇风险。在出日履约期长于远期合同期或远期市场不存在的情况下, 企业可通过借入当地货币而将这些资金投资于本国货币来套期保值。

(2) 大量出口企业

鉴于这类企业将大量的资源用于对海外市场的开发, 汇率的变化不仅影响到企业当期出口收入的价值, 而且影响到未来出口收入的价值。故这类企业间对汇率变化, 需适时进行经营战略调整。

在营销管理层面, 战略调整的内容包括:

选择出口市场, 重新安排对每一市场的营销支持, 通过用差别产品满足不同的细分市场的需要来分散风险, 并根据有关货币购买力的变化来调整目标细分市场, 如本国货币贬值时, 可将原来主要针对高所得群体的产品转向占领大众消费者市场。当然, 市场选择和市场细分两项战略选择是为公司在较长时间内调整其营销组合提供基本参数, 在短期内都难以对预期或实际外汇变动作出反应, 故在短期内外汇风险的营销管理还需从定价、促销和信贷政策的调整着手。

根据预期汇率变动调整出口产品的外币价格。如果预期外国市场当地货币贬值, 为了维持实际出口收入, 企业应考虑提高产品的当地货币价格。从竞争的角度来看, 其他出口商由于也面临同样的问题而不会反对这种提价。只是当地生产者会因货币贬值而取得价格竞争优势, 或者扩大市场份额, 或者略微提价。因此, 最好的结果是提价幅度与贬值幅度相当, 一般情况是外币价格提高一定幅度, 差额部分作为出口利润率的降低。如果本国货币贬值, 则利于出口竞争力的提高, 许多企业也不一定相应降低出口地的当地货币价格。当然, 是否降价以及降价多少主要取决于产品的价格需求弹性。

调整促销战略。其注意重点在于: 第一, 根据预期汇率变化安排不同国家的促销预算支出。例如, 如果某国市场会因当地货币升值而缩减, 就可削减在当地的广告、推销等促销支出, 而扩大对市场条件相当但更利于本公司展开价格竞争的国家的促销预算。第二, 由于促销工作在较长的时间后(如一年以上)才能显效, 因而应作长安排(如一年期以上的计划)。第三, 应考虑到汇率变化影响促销预算支出的效益。如果本国货币贬值, 本企业产品就有了价格竞争, 单位促销预算支出的报酬就会提高, 这时很适合于重新评价本企业的广告和销售组合。反之, 如果出口市场当地货币贬值, 单位促销预算支出的报酬就会降低, 需要企业作根本性的产品政策调整。

调整产品战略。首先, 面对汇率波动, 跨国公司须根据其在不同市场上的暴露情况, 来确定新产品推出和市场选择战略。在币值不稳定时期, 分销商一般不愿意接受新产品面世所涉及的开拓性营销投资特别是库存和广告投资的风险。同时, 由于新产品被消费者接受之前需作大量的宣传工作, 必

须至少在达到盈亏平衡的前一至三年就作出计划安排。就一般情况而言，本国货币贬值或东道国货币升值后将是进行品牌授权的理想时间。其次，就产品剔除决策而言，本国货币贬值时，公司可能继续在国内生产边际产品，但如果本国货币升值或东道国货币贬值，公司应考虑停止边际产品的生产。再次，汇率波动也影响到产品线决策。本国货币贬值将使企业有可能扩大产品线，在外国市场上覆盖更大范围的消费者，由于此时外国产品在本国市场上的竞争力提高，企业应考虑在本国市场上对产品线上的高级产品给予更多的营销支持。如果本国货币升值或外国货币贬值，企业就可能不得不对产品线进行全盘重组，将目标对准高所得和价格敏感性低的消费群体。

在生产管理层面，战略调整的内容包括：

改变投入组合。当本国货币贬值时，企业应根据比较价格和替代的可能性来寻找用国内投入物替代进口投入物的途径，这一点美国履带拖拉机公司（Caterpillar）态度很鲜明：“我们试图买卖都国际化。我们希望我们的工厂，不论设在何地，都以全球为供应来源。”反之，当本国货币升值或外国货币贬值时，企业则应尽可能提高进口投入物的比例。有些工厂在设计时就为在诸多货物来源中进行替代利用留了额外的灵活性。当然，在设计这种工厂时需要对获得灵活性而进行的额外设计和建设成本与能对国内外投入来源的相对价格差作出反应的优点进行比较。

调整生产基地。当一家企业向货币贬值国出口时，仅仅调整投入物来源是不够的，为了长期竞争，还应将生产基地移往市场国或第三国。是否转移生产基地和转移到何处取决于生产的劳动密集度或对货币比价重调的预测。同时，在作资源的重新部署中，企业必须分析有关国家将能在多长时间内维持其成本优势。如果导致名义汇率变化的当地通货膨胀状况可望持续下去，该国的表面成本优势不久就会走向反面。

（3）全球经营型跨国公司

这类企业在外汇风险管理的战略安排上有更大的选择余地，它不仅可以利用前面两类企业调整出口市场和营销策略、改变投入组合和生产基地等战略，而且可以凭借其实力来进一步降低和防范外汇风险：

经营多元化。经营多元化意味着公司在国际范围内分散其生产、销售地点以及生产设施和原料来源，本身就能减轻外汇风险对公司的冲击，因为当汇率的变动使公司的某些市场或生产基地受到影响时，公司在另一些市场上或另外一些生产基地可能因此而增加了竞争力，从而产生了一种中和现象，风险的负面影响得以抵消。另一方面，如果公司已经实现了多元化经营，公司就已拥有了这样的优势，那就是一旦预计或面临着外汇风险，企业就可以通过比较不同销售市场的价格和不同区位的要素成本的差异而作出针对性反应：改变要素来源组合、调整生产基地和不同子公司的生产任务、调整营销战略。

财务方面的多元化。财务方面的多元化包括筹资多元化、投资多元化和赊账买卖多元化。如果国际汇率变动不能反应国际利率变动，财力雄厚、在国际金融市场有声誉的跨国公司就能够利用其与国际金融机构的紧密联系和遍布世界各地的分支网络，进行多元化筹资，既获得了低成本资金，也防范或降低了汇率风险。当企业的直接投资和间接投资多元化了以后，如果汇率变化，公司所承受的外汇风险可因有多种外汇收入而中和。类似地，全球经营型跨国公司也易于安排赊账买卖多元化，使外汇风险得以防范。

二、跨国公司外汇风险管理方法

跨国公司在实施其外汇风险管理战略的基础上，可通过改变融资方法和利用提前或延迟收付等手段减少交易风险和短期外汇风险，对于剩余的外汇暴露则可通过外汇市场进行抵补（cover）。

（1）调整货币资产与负债。如果跨国公司通过分析与预测，认为某一国货币将贬值，则可尽量减少这种货币的资产，同时扩大这种货币的负债，这是由于市值下降有利于净借方而不利净贷方；反之，如果认为某一国货币将升值，则可尽量扩大这种货币的资产，同时减少这种货币的负债，因为币值提高有利于净贷方而不利净借方。企业亦可采取措施，使某种汇率不稳的货币的货币资产（如现金、可卖出的股票、应收帐款等）与货币负债（如应付帐款、贷款等）保持等额，以便一旦汇率变化发生，货币资产和货币负债的变值影响中和为零，企业不致蒙受损失。

这种方法可使汇率变化导致的会计损失得以消除，但使用这种方法须注意货币资产与货币负债的增减应具有一定的业务合理性。不然，就容易造成会计损失消除了，但企业将来的现金流量却受到了影响。

（2）存货。由于存货价值不受汇率变化的影响，因而在资金和成本允许的限度内，存货可以作为防止外汇风险的一种措施。这些存货在货币贬值后可提高价格出售。

（3）提前收付或延迟收付。这是针对应收应付帐款而言的。其要领是根据应收应付款项货币对其他货币汇率变化的情况，更改该笔帐款的收付日期，提前收回或延迟付出贬值货币帐款，延迟收回或提前付出升值货币帐款。对于提前收回的贬值货币，应迅速兑换为升值货币。

与应收应付帐款相联系的是在产品销售中尽量缩短订货至交货的日期，并争取用比较坚挺的货币计价。同时，提前订购货物，使用比较疲软的货币计价。但用何种货币计价，常受交易双方谈判地位的影响，因为对方也会考虑自己的外汇风险。所以，一方在接受对方提议的计价货币的同时，常以提价或降价等作为交换条件。

（4）分散风险。最常见的是“一篮子”货币保值法。具体做法是企业有一些长期合同项目中，在签订合同时，按照当时的市场汇率使用多种货币计价并规定各种货币占总额的比例。付款时按付款当时各种货币变动后的市场汇率折合成合同成交时的货币进行支付。公司在款项收付时，若一篮子货币中有一种贬值，则因风险分散而不致遭到很大损失。若计价货币中部分货币升值，部分货币贬值，则升值货币所带来的收益可以抵消贬值货币所带来的损失，从而在一定程度上达到了消除外汇风险的目的。

（5）资金返流（套期保值）。如果预计风险将发生，在此之前可采取一定的措施，用同等金额的同一种货币实现资金在同一时点上的反向流动，使流出的升值的货币流回，或使流进的贬值的货币流出，达到消除风险的目的。可采用的办法有以下几种：

外汇买卖合同法。外汇买卖合同是在外汇交易达成后，在一定时期内办理交割业务的买卖外汇的契约。在保值措施中采用外汇买卖合同法是有应收应付外汇资金的企业预计到一定时间内有外汇风险，则可与外汇银行签订买进或卖出外汇的即期或远期（两天以上）合同来消除外汇风险。下面以即期合同的例子加以说明：

假设美国 G 公司在两天内要支付 156,000 美元的货款给英国 A 公司。预计近日英镑对美元的汇率可能发生变动，美元升值，英镑贬值。美国 C 公司则可以与其银行 GB 按当时汇率 F 0. 64103/ \$ 以 100,000 英镑购买 156,000 美元的即期外汇买卖合同。两天之后，G 公司收到银行交割来的 156,000 美元，用这笔资金支付供货企业 A 的货物款。由于企业 G 通过用英镑买进美元实现了美元的反向流动，从而消除了两天内英镑对美元汇率可能变动的风险（参见图 20—1）。

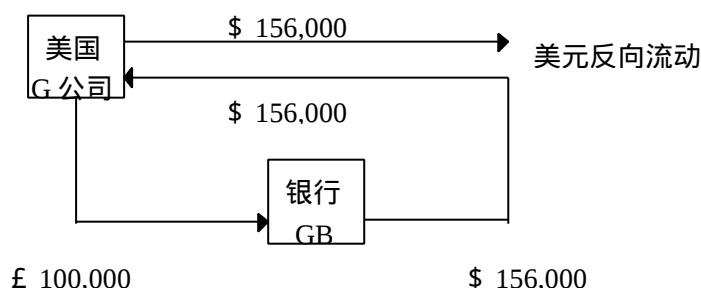


图 20—1 外汇买卖抵补交易风险示意图

运用远期外汇合同消除外汇风险的做法与即期外汇合同基本一致。只是由于时间较长，远期外汇买卖往往会碰到远期汇率与即期汇率不一致的问题。在外汇购买中，如果远期汇率低于即期汇率，企业就可以从银行得到一定的升水，这是为消除外汇风险而获得的盈利。反之，如果远期汇率高于即期汇率，企业就要向银行支付一定的贴水，这是为避免外汇风险而付出的成本。

借款法。采用此法是有远期外汇收入的企业通过向外国银行借进一笔与其远期收入相同数额、相同期限、相同货币的贷款。远期外汇收入交割之时，也就是这笔贷款还款到期之日，届时用这笔外汇收入偿还贷款，此间借进的贷款可马上转作他用，贷款净利息支出就成为为防止外汇风险而花费的成本。这种方法的长处是将从现在到远期外汇收入交割这一长时间的外汇风险缩短到企业交易业务开始到从银行取得贷款前这一短暂时间。

例如，假设某美国公司与某英国公司签订了一份向后者出售商品的合同，货价为 100,000 美元，一个月后付款，买方坚持用英镑而不是美元支付货款。若即期汇率为 £ 0.64103/ \$，30 天后即期汇率依然不变，美国公司收到的货款为 64,103 英镑，能兑换 100,000 美元。但如果到时即期汇率上升了（英镑对美元贬值），64,103 英镑的美元价值就会低于 100,000 美元，美国公司会因此遭受损失。为了避免这样的损失，美国公司可向英国银行借入一笔为期 30 天的 64,103 英镑，并按当天即期汇率兑换成 100,000 美元，投资于美国的生息项目，在第 30 天，美国公司收到英国公司 64,103 英镑的货款，并用之归还英国银行的贷款。采用此种方法的成本是在美国得到的投资收益（利息）与必须付给英国银行利息之间的差额，或者说是美国利率和英国利率间的差额。若美国的利率为 6%，英国的利率为 8%，则使用这种方法保值的成本约为 167 美元，即：

$$\frac{£ 64,103 \times 8\%}{12} \times 1.55999 - \frac{\$ 100,000 \times 6\%}{12} \approx \$ 167$$

投资法。投资法与借款法的作用相似而资金流向相反。当企业有一笔

一定期限的应付帐款时，企业可现将一笔与应付帐款同等数额同一货币的资金投放到资本市场上，投资于时间与应付帐款到期日同样长短时间的投资项目，到期收回投资，用于支付应付帐款，同样将风险时间由原来的整个应付期缩短到交易发生到资金投放这一短时间内。

外币掉期法。外币掉期交易是指在外汇市场上同时进行即期与远期交易，用远期购买来保证即期交易。例如，假设英国子公司从美国母公司借入了 10,000 英镑增加流动资本，借期为 30 天。美国母公司担心英镑的可能贬值会使其在 30 天后收回的贷款蒙受汇率变动损失，故安排如下掉期交易：母公司按即期汇率 £ 0.64103/ \$ 将 15.600 美元兑换成 10,000 英镑汇给子公司，同时签订一份远期合同，按照远期汇率 £ 0.64153/ \$ 卖出 10,058 英镑买进 15.678 美元（ $315,600 + 15,600 \times 6\% / 12$ ），以期用空头补进来保证这笔贷款。进行此项保值的净成本是英镑贷款额与履行远期合同所需英镑额之差，约 58 英镑。

除了上述各种方法外，跨国公司还可其他多种手段进行外汇风险管理，每一种方法都有其特定目的和与之相联系的可确定的机会成本和成本，都带有不确定的风险（汇率变动与预计情况不符），且有些方法在使用上会受到环境的限制，如政府法律或公司政策禁止使用，或不存在相应的市场，因而在实际操作中需根据具体情况而定。

第四节 跨国公司财务报表的换算

一、双重财务报告与报表换算

从一般可以接受的财务报告标准和原则来看，跨国公司的财务报告可分成初级财务报告和二级财务报告。

跨国公司的海外子公司一般用东道国会计原则作为会计核算标准，以东道国货币作为核算单位，或者使用多种货币进行核算。按东道国的会计和报告标准制作、同时以东道国的语言表述的财务报告就是初级财务报告。

二级财务报告则是根据另一个国家（通常是母国）的会计和报告标准制作。为此，需将初级财务报告转换成二级财务报告，即将以东道国货币（称为本市）为核算单位的帐目转换成以母国货币（称为母市或报告货币）或所要求的其他货币为单位的帐目，同时用另一种语言加以表述。

需要二级财务报告的主要原因在于：第一，海外子公司不仅要向东道国政府交纳税款，需要向东道国税务当局提供财务报告，而且有向母国政府纳税的义务，因而也需要向母国税务部门提供财务报告。在一般情况下，母公司要合并设在不同国家的子公司的财务报表。在合并财务报表时，凡是以外币标示的各项金额都须换算成以母市标示的等量金额。第二，由于管理上的需要，子公司要向母公司呈送试算表。存货、结帐分录、收益表和资产负债表等表格材料，这些材料都必须以母币作标示单位，以便母公司进行比较、考核和全盘调度。第三，向有关利益人报告公司的财务状况和盈利能力。跨国公司进行国际投资和国际融资时，需要向母国之外的投资者、银行、或其他利益人提供公司的财务报表，这时，财务报表上的各项金额都须换算成对方所要求的货币金额。

外汇汇率变动给财务报表换算工作带来了很大的困难，因为它易导致海外企业实际经营状况以失真的形式表现出来。

例如，假设英国一企业在美国建立了一家子公司，用美元记帐。由于国际金融市场上英镑对美元的比价发生了变化，由原来的\$ 1.5600/£变为\$ 1.5000/£，厂房、机器设备等固定资产的价值如按新的汇率调整，转换成英镑计算的资产帐面价值就会增加，美国政府就要对增值的部分予以课税，但企业资产并没有扩大。同时，企业以美元记帐的长期负债也会增加，使企业的帐面利润减少，但企业并没有发生真正的亏损，同时，英国的税务部门也不会同意这种亏损，因为它减少了企业的应纳所得税额。

二、财务报表换算方法

如何尽量减少帐目换算中的失真，较准确地反映海外子公司的经营状况与成果，是跨国公司、投资者、金融机构以及有关国家有关政府部门等方面都很关注的问题。世界各国使用的换算方法不尽相同，使用较多的主要有以下几种：

（1）流动与非流动法（Current—Noncurrent Approach）。其基本做法是国外子公司的所有流动资产——现金、应收帐款及其他流动资产和流动负债均按现行汇率（即制表日的实际汇率）换算；非流动资产——长期资产、长期投资及长期应收帐款和非流动负债以及所有者权益则用历史汇率（即业务发生时的实际汇率）换算。因此，汇率波动可能给资产负债表项目带来的损益程度将取决于流动资产与流动负债之间的差额，长期资产和长期负债的

外汇损益并不能立即得以体现。损益表的一般项目要以整个会计报告期间的加权平均汇率进行换算，只有那些与非流动资产或长期负债相关的收益或费用项目（如折旧和摊销项目），须按相关的资产负债项目的换算汇率进行换算。

流动与非流动法建立在这样假设的基础之上：即假设项目都按到期日进行归类。在一年或一年以内到期的项目按现行汇率进行换算，其他项目按业务记录时的实际汇率——历史汇率进行换算。

（2）货币与非货币法（Monetary—Nonmonetary Approach）。该方法根据不同资产负债的属性而不是其变化的快慢将资产负债项目分为两大类，分别采取不同的换算方法。

第一类为货币性（Monetary）或财务性（Financial）项目，其特点是用一种货币表示，不能在一段时间后变更这种货币的单位数目：

货币资产	货币负债
现金	应付帐款
有价证券	应付票据
应收帐款	纳税负债准备
应收退税款	债券
应收票据	优先股
预付保险费	

货币性项目按资产负债表日现行汇率换算。其道理是这些项目的外币金额是由合同或其他关系事先确定的，是一定的，汇率变动表现为本国货币相对价值的变动。外币贬值时，外币现金和代表定额外币索偿权的应收帐款，用本国货币表示的额度随之下降，外币负债则可用较少的本国货币清偿；外币升值时则相反。故这些项目可用现行汇率换算。

第二类为非货币性（Nonmonetary）或实际（Physical）项目，具有实际价值，其货币价值随所用货币购买力的变化而变化：

非货币资产	非货币负债
存货	比较坚挺的外币负债
预付资产	普通股
厂房、设备	已缴资本
土地	利润留成

由于这些项目具有内在价值，汇率变动不影响用本国货币所计算的价格或成本，而只有当国内发生通货膨胀时才出现“增值”现象，因而在换算中按项目发生日期的实际汇率即历史汇率换算。

损益表中一般项目均以该会计期间的平均汇率换算，但某些与非货币性资产和非货币性负债直接相关的项目，如折旧、销售成本等，则按它们各自的历史汇率换算。

（3）按时而别法（Temporal Approach）。该方法亦称时现法或现行会计原则法，它充分考虑了外币的时间价值，认为，海外企业报表上的项目，

可采取各种不同的计量基础，有的是过去交换价格（如历史成本），有的是现在购入价（如重置成本）或现时售价（如市价），为了保持报表上原有计量基础不变，则可将现金、应收应付项目、以及资产负债中按目前价格或未来价格作价的部分，按现行汇率换算；而资产负债表中按过去价格计算的，则按项目取得时的历史汇率换算。表 20—4 是美国财务会计准则委员会 1975 年 10 月第 8 号准则对使用按时而别法时有关汇率选择的规定。

（4）现行汇率法（Current Rate Approach）。这种方法的主要特点是不论是货币项目还是非货币项目，除股本和利润留成外，一律按资产负债表日现行汇率换算，而股本和利润留成则按项目发生时的历史汇率换算。其理由是：海外企业的所有资产和负债，不论是货币项目还是非货币项目，用母币表示的价值都与现行汇率直接相关。而股本和利润留成按历史汇率换算，则是为了与国内母公司最初投资额帐目挂钩。

在此方法之下，损益表的项目（包括折旧和商品销售成本），或以营业收入、费用支出、意外收益或损失等项目实际发生日的汇率换算，或以该阶段的某一合适的加权平均汇率换算，已付股息则按股息发放日的汇率换算。

（5）职能货币换算法（Functional Currency Translation Approach）。这种方法是美国财务会计准则委员会根据当今世界上子公司越来越独立于母公司的趋势、针对按时而别发法中不可避免地存在成本和收支项目计算基础与时间不一致而使企业经营状况和成果失真的弊病，在 1981 年 12 月颁布的第 52 号准则报告《外币换算》中规定的，沿用至今。表 20—4 按时而别法中

备种资产和负债使用的换算汇率

项目	换算汇率	
	现行汇率	历史汇率
一、资产		
现金及话期、定期存款	0	
有价证券：		
以成本计列的		0
以现行市场价格计列的	0	
应收帐款、应收票据及有关未获折价	0	
应收帐款与应收票据的坏帐备抵	0	
存货：		
以成本计列的		0
以重置价格或现行售价计列的	0	
以可变现价值净值计列的	0	
以合同价格（根据固定价格的合同生产）计列的	0	
预付广告费、保险费及租金		0
付出可偿还的押金	0	
垫付未合并附属公司款项	0	
财产、厂房及设备		0
财产、厂房及设备的累计折旧		0
人寿保险积存量	0	
专利权、商标、特许证及秘决		0
商誉		0
其他无形资产		0
二、负债		
应付帐款、应付票据及存款透支	0	
应付费用	0	
应付不可取消购货合同的损失	0	
存入可偿还的押金	0	
递延收益 “		0
应付债券或应付票据的应摊溢价或折价	0	
应付可转换性债务	0	

项目	换算汇率	
	现行汇率	历史汇率
售货保证负债	0	
应付债券及其他长期债务	0	
应计养老金债务	0	

所谓职能货币指的是企业通常用于处理经营活动中应收应付款项的流通货币及实现利润的货币。职能货币形态依海外子公司与母公司的紧密程度不同而不同，相应的换算方式也不同。

第一种，职能货币为东道国货币。这适用于海外子公司相对独立、在财务上与母公司来往不多的情形。在这种情况下，汇率波动只影响母公司的投资净额，而不影响母公司近期现金流量。这时，资产负债表按制表日现行汇率换算，损益表按平均汇率换算。换算差额作为“换算引起的资本调整额”进帐。

第二种，职能货币为投资国货币。与第一种情况相反，这是针对海外子公司与母公司业务关系紧密的情形。因为在这种情形中，子公司的资产与负债构成母公司资产与负债的一部分，汇率变动直接影响母公司的现金流量。换算要领是：资产负债表中以货币形态表现的价值按现行汇率、实物形态表现的价值按历史汇率换算；损益表按平均汇率和历史汇率换算。换算差额以“利润或亏损”入帐。

第三种，职能货币为第三国货币。这适用于设立在第三国的控股公司的情形。在此情形之下，海外子公司的流动现金为第三国货币，记帐货币又为该子公司所在的东道国的货币。此时的换算分两步进行：先按照前述第二种情形的换算方法，将资产负债表和损益表的货币单位换算为第三国货币（职能货币），再将前一步的换算结果转换成投资国货币。

有关职能货币换算法中汇率的选择详见表 20—5。

表 20—5 外币交易与外币财务报表换算方法
(美国财务会计准则委员会 1981 年 12 月第 52 号会计准则)

汇 率 会 计 科 目		第一种换算方法					第二种换算方法				
		A	B	C	D	E	A	B	C	D	E
资 产	现金和应收帐款					O					O
	存货			O							O
	固定资产	O									O
	固定资产折旧	O									O
资 本 与 负 债	短期应付帐款					O					O
	债券					O					O
	原始资本	O					O				
	余额(或亏损) 换算引起的资本调整额										
损 益 表	销售额		O					O			
	期初存货										
	购货		O								
	期末存货			O							
	销售成本							O			
	毛利			O				O			
	折旧	O						O			
	其他费用		O					O			
	换算损失										
	公司所得税		O					O			
	利润(或亏损)							O			
	期初余额										
	利润分配				O					O	
	期末余额(或亏损)										

注：A——期初汇率，B——年平均率，C——库存商品购置时期平均汇率
D——12月1日的汇率，E——期末汇率。

第五节 跨国公司的税收种类

税收问题是跨国公司国际经营中仅次于外汇的重要变化因素，它影响投资区位决策、海外机构形式、融资方式、以及转移定价等重要活动。世界各国税法税则差异很大，且变化多端，因而跨国公司面临复杂的税收管理问题。

跨国公司的海外经营可能遇到诸多类型的税收，不同国家的税收类型互不一样。以下是一些课税类型：

- (1) 所得税；
- (2) 以实际资产价值为基础征收的资本税：
 - a. 不动产税；
 - b. 动产税；
 - c. 投资资产税(存银行现金， 股票及债券， 投资帐面净值)；
- (3) 营业税及执照税；
- (4) 预提税；
- (5) 国内货物税(或消费税)；
- (6) 进出口税；
- (7) 销售税(或零售税)；
- (8) 增值税；
- (9) 交易税。

下面对跨国公司的跨国经营影响重大的四种主要税收加以论述：

一、公司所得税

公司所得税(Company Income Tax) 亦称法人所得税(Corporate Income Tax)，是对企业营业收入征收的税收，在跨国公司的总体税负中占有很大比重。公司的所得税负担主要取决于以下几方面因素：

(1) 各国税率的差异。例如，公司所得税率在巴哈马一类的避税港几乎为零，而在利比亚则高达 60%。从总的情况来看，主要工业国的税率普遍偏高，且相互之间差别不太大，发展中国家的公司所得税率则较低。世界部分国家公司所得税率见表 20—6。

(2) 各国对公司应税所得额的定义不同。这是由各国对公司所得税的征收范围、对决定应纳税额的各项要素诸如折旧、资产估价、储备等的计算规定不同等原因造成的。例如，跨国公司经理人员的房租，在一些国家可以用来抵免税收，而在别的国家则不行。有一些通货膨胀率较高的国家，如巴西和墨西哥，允许企业对资产按市场价格进行重估，从而相应提高了折旧额，减少了计税基数。

(3) 地方税。有些国家对公司所得还征收地方税(如州、省、郡、市税等)，尽管‘这些地方税通常可以从最终应税所得中予以扣除，但总税负还是因此增加了。在美国、瑞典、瑞士和德国，地方税所占比重相对较大。

(4) 投资鼓励。许多国家出于发展经济的目的，对某些投资实施税收优惠政策。例如，卢森堡、瑞士、比利时、荷兰和意大利等国，就对能给本国带来突出效益的投资领域，实施相当优惠的低税率。而大部分发展中国家，为了吸引外资，对外商投资企业通常给予税收减免优惠。

(5) 课税方法。古典制和综合制是对公司所得课税的两种方法。在古典制下，当所得被各个应税单位获得时即被征税。这样，一个公司的所得就有

可能被重复课税——当它们为公司获得时被征收一次，当它们作为股息被股东收到时又被征收一次。美国采取古典制度。综合制则试图把公司和股东都考虑进去，以便避免双重课税。综合制有两种方法。方法之一是采用分割税率制——应税所得中的未分配利润按一个税率纳税，已分配利润则按另一个税率纳税，法国、日本、德国就是这样。另一种方法是按对所有单位都按同一税率征税，但允许对股东抵免已经由公司支付的税收。

表 20—6 部分国家和地区最高公司所得税率（1991 年）

国家	税率	说明
一、工业化国家		
瑞典	30%	
美国	34 %	
法国	34 %	对用于股息发放的盈利征收 42%
英国	35%	
加拿大	38%	对加拿大制造业和工业征 34.5%
日本	40%	对用于股息发放的盈利征收 35%
德国	50 %	对用于股息发放的盈利征收 36%
西班牙	35 %	
二、发展中国家		
阿根廷	20%	
巴西	30 %	
新加坡	31%	
韩国	34 %	
墨西哥	35 %	
泰国	35%	对在证券交易所挂牌上市的公司征 30%
印尼	35 %	
菲律宾	35 %	
三、低税国或地区		
巴林	无	
开曼群岛	无	
百慕大	无	
巴哈马	无	
瑞士	3.63%-9.8%	加上州县税,平均税率约为 22-35%
香港	16.5%	

二、预提税

预提税（Withholding Tax）亦称扣除税，是一国政府对本国居民或在本国经营的公司向非居民投资者（即向国外）支付的股息、利息、授权费等征收的税收，在一般情况下，国外股东或债权人可以把这笔预提税用来抵免自己的税负。

从跨国经营的角度来看，可以认为设置预提税的原因是由于，一个跨国公司的国外子公司或其分支机构的所得是有关东道国的课税对象，并且这种

税收是针对国外子公司而非针对外国母公司来课征的。然而，以股息、授权费、以及公司内部贷款利息等形式事实上流向外国母公司的资金收入，却是母公司的应向来源国纳税的对象。

就一般情况而言，绝大多数国家都对股息、利息、授权费分别规定不同的预提税率，只有少数国家对三种汇出收入采取相同的税率。预提税率在国与国之间各不相同，并且依赖于一国是否同别国签订有税收协定。需要特别指出的是，各国征收预提税的具体做法也有所不同。例如，法国公司法规定，常设机构税后利润，不论是否已作分配，均同法国公司分配给外国股东的股息一样，征收 25% 的预提税；但如果常设机构利润今后分配给法国居民，则可退还已扣预提税；如果常设机构将利润汇给外国母公司，该外国公司以股息分配给法国居民股东、或在纳税年度结束后的 12 个月内未分配股息、或分配的股息低于在法国常设机构的税后利润，则已课征的预提税可全部或部分退税。而有些国家规定，外资企业被认定将分配给母公司的税后利润，不论是否汇出，都要征收股息预提税。

部分国家对股息征收的预提税率见表 20—7。表 20—7 部分国家和地区股息预提税率*

国 家	税 率	国 家	税 率	国 家	税率
瑞典	30%	西班牙	25%	墨西哥	无
美国	30%	泰国	20%	新加坡	无
法国	25%	印尼	20%	香港	无
英国	无	韩国	25%	列支敦士登	4%
加拿大	25%	巴西	25%	百慕大	无
德国	25%	阿根廷	20%	巴哈马	无
日本	20%	中国	10%	开曼群岛	无
菲律宾	35%	瑞士	35%	巴林	无

三、增值税

增值税 (Value—Added Tax, VAT) 是对货物和劳务的生产和分配的各个环节的价值增值所计征的一种比例税。例如，一个矿主开采出矿石并要卖 100 美元，那么，他将适用于增值税。如果增值税率为 10%，他就要向买主收取 110 美元，把 10 美元的增值税交给政府。买主对矿石进行加工，并以 300 美元加上 10% 的增值税卖给一个批发商，那么他将收取 330 美元，留下 10 美元作为对他付给矿主的增值税的补偿，并交给政府 20 美元。唯一得不到增值税扣还的是最后消费者。欧共体国家都被要求采用增值税的减法形式，即企业从其产品售价中减去已含增值税的购价并对其差额应用增值税。这种方法既简单又易于取得凭证。

增值税是一种特殊的销售税。销售税是由一国政府对产品生产完成后交付销售时的产值征税。各国对销售税的具体征收办法有不同规定。例如，加拿大规定，只要生产过程完成，就应征收销售税；英国则对批发销售的产品才征销售税；美国更是当产品零售时才征销售税。销售税有重复征收和漏征的缺陷。如果一个实行内部分工的大企业，相互提供半成品，由于这些产品并没有最后成为可在市场上批发或零售的产品，因而下会被征收销售税。相

反，一些企业用批发或零售所得的商品作为生产原料时，又会发生重复交纳销售税的情况。由于增值税对能够增加产品价值的每一生产阶段都征税，不存在一般销售税的缺陷，因而自 1948 年被法国首先使用以来，已为越来越多的国家所采用，成为许多国家的主要岁入来源之一。部分国家增值税率见表 20—8。

表 20—8 部分国家和地区增值税率国家

国 家	税 率	说 明
一、欧洲		
西班牙	12%	奢侈品为 33%,基本必需品为 6%
德国	14%	
英国	15%	
法国	18.6%	
瑞典	20%	
比利时	19%	奢侈品为 25%,基本必需品为 6%
挪威	20%	
丹麦	22%	
二、拉丁美洲		
巴西	8-10%	一般为 8-10%,但在某些情况下高达 300%
墨西哥	15%	
阿根廷	15.6%	
三、亚洲		
韩国	10%	
印尼	10%	
菲律宾	10%	
中国	17%	
香港	无	
新加坡	无	

增值税对跨国公司很重要，主要原因有以下几点：

第一，增值税不被认作对所得征的税收，因而不能用来计算税收抵免。

第二，与公司所得税相比，企业很难运用会计和交易手段逃避增值税。销帐、加速折旧、虚列费用、增加债务利息支出、损失结转、以及转移定价等是某些企业常用来逃避所得税的方法，但这些方法对普通国内企业逃避增值税效果甚微。某些跨国公司利用联属企业所在各国增值税率不同的特点，通过内部转移定价和利息支付等，可在一定程度上减轻公司总体增值税负。

第三，企业不论盈亏，只要经营阶段出现增值且业务领域属增值税计征范围，都必须交纳增值税，这在一定程度上限制了跨国公司为了整体战略利益而人为调整各分支机构之间的利润水平、让某些子公司保持低利甚至亏损的实际效果。

第四，采用增值税的国家，允许对出口商支付给其供货者的增值税款进行退税，虽然他们必须再对出口货物收取增值税，但出口商的增值税负还是降低了；然而，进口商却要按进口货物被课以增值税，这被认为是一种国境税。

四、关税

关税 (Tariff) 是一国政府对经过本国关境的进出口货物征收的一种税收。所谓关境是指海关征收关税的领域，它可能与国境一致，也可能与国境不一致。当一国设有自由港、自由贸易区或海关保税仓库时，由于在这些区内不需纳税，关境小于国境。而当某些国家缔结了关税同盟时，各成员国的领土成了统一的关境，关境则大于国境。

按照货物的流向，关税可分为出口税、过境税和进口税，前两者采用较少，因为它们影响出口或过境所带来的费用收入。进口关税分进口正税和进口附加税。正税即正常关税，指按照一国海关公布的税率所征收的一种关税。一般来讲，工业制成品的税率高，半制成品税率次之，原料低税或免税。进口附加税是对进口商品在正税之外而加征的附加关税，属于一种临时性的措施，可随时增加或取消，反补贴税和反倾销税即属此列。附加税一般在以下几种情况下征收：一是当国际收支不平衡时为了弥补国际收支逆差；二是为了防止外国商品的倾销；三是对某个国家实行歧视政策。

按照征税方法，关税可分为从价关税和从量关税两种，前者以货物的价格为基础征收，后者以重量、数量、体积、长度、面积等计量单位为标准征收。由于战后各国普遍存在通货膨胀，从量税不能起到增加财政收入和保护市场的作用，且价值高低不同的商品都以量计征关税显然不合理，所以，从量税使用得越来越少。

各国征收关税的目的主要有二：一是增加财政收入，二是保护国内产业和市场，前者称为财政关税，后者称为保护关税。如果是为了前一个目的，则关税不会很高，以免阻碍了贸易货物的流动，反而导致关税收入总额的减少。如果征收关税的目的是为了实行保护贸易政策，则税率可能很高，进口商品的销售价格也将因此变得非常高。如果政府着眼于吸引外资流入和实行一种较为自由的贸易政策，则关税就比较低，以利于外国原材料和产品较易进入本国市场。从实际情况来看，一国政府会视具体需要而对不同产业部门和产品实行不同的关税税率，以便在某些产品或产业领域鼓励外资流入，同时限制某些产品的进口或限制外资进入某些产业领域。

第六节 国际双重课税

一、国际双重课税的产主

国际双重课税，是国际间有关国家对跨国纳税人从事经济活动的同一课税对象（通常是对所得额）课以同样或类似的税收。例如，中国某中日合资企业将一笔股息支付给日本某公司。本来，这笔股息是在中国课税后的利润，在中国已交纳了 33% 的公司所得税，汇出中国时又交了 10% 的汇出利润所得税（预提税），但这笔股息汇回日本后，作为日本某公司的股息收入，日本政府又要对之课以所得税。

双重课税产生的根本原因在于有关国家采用不同的税收原则，或者在采用同一税收原则时具体的规定不同。现在世界各国所选择和行使的税收管辖权有以下三种：

第一种，居民管辖权：国家税收当局对其居民从境内境外取得的全部所得予以征税。如何确定法人纳税人的居民身份，国际上尚无统一的标准。从各国的实践来看，大致有三种不同的确认标准：（1）按实际管理机构（如董事会）所在地来确认，加拿大、英国、新加坡、新西兰和印度等国即属此类。（2）按法人注册地确认，这种标准要比前一种方法容易使用，美国、墨西哥、瑞典执行这种标准。（3）按总机构所在地确认，中国、日本等国属此列。有些国家同时执行两种标准，如加拿大、英国、荷兰和丹麦等国同时使用前两种标准。有些国家如意大利则同时使用三项标准。

第二种，公民管辖权：国家税收当局对本国居住在国内外的公民所取得的全部所得予以征税。

第三种，地域管辖权（所得来源地管辖权）：国家税收当局对个人或经济实体在其境内和其拥有行使主权权利的区域取得的所得予以征税。

单一行使地域管辖权的国家有法国、荷兰、南斯拉夫、文莱、玻利维亚、巴西、多米尼加、厄瓜多尔、危地马拉、巴拿马、巴拉圭和委内瑞拉等。即使是这些国家，一般只对在国外进行直接投资所取得的营业利润给予免征所得税，而对海外间接投资取得的股息、利息、授权费等项所得，仍然保留征税权。

大多国家和地区同时行使居民管辖权和地域管辖权。它们是：新加坡、马来西亚、泰国、阿富汗、澳大利亚、孟加拉国、印度、印度尼西亚、日本、韩国、巴基斯坦、新西兰、斐济、菲律宾、哥伦比亚、巴布亚新几内亚、萨尔瓦多、洪都拉斯、墨西哥、秘鲁、奥地利、比利时、丹麦、挪威、芬兰、瑞典、瑞士、捷克、德国、爱尔兰、希腊、意大利、西班牙、葡萄牙、英国、俄罗斯、加拿大、卢森堡、摩纳哥等国。

美国则同时行使公民管辖权、居民管辖权和所得来源地管辖权。

由于世界上大多数国家政府都同时行使地域管辖权和居民管辖权，即使是行使单一的地域管辖权的国家，也可能出现与之交往的国家行使不同的税收原则的问题，一个对外投资者在海外取得的收入，首先要向东道国政府交纳所得税，税后利润汇回本国，又要向本国政府交纳所得税，同样一项收入，就出现了国际双重课税的问题。

二、避免或消除国际双重课税

双重课税既加重了纳税人的负担，影响了跨国经营活动，也妨碍了各国

参与国际经济合作、促进国民经济发展的进程。因此，解决双重课税问题为大多数国家所重视。其途径大致有两条，一条是单边避免或消除国际双重课税——一国政府在本国税法中单方面作出规定，对本国居民（或公民）纳税人已被外国政府征税的境外所得或境外财产自动采取避免或消除国际双重课税的措施；一条是通过签订投资国、东道国之间的双边税收协定或有关国家之间的多边税收协定，解决国家之间的税权分配和双重课税问题。后一条途径更有利于合理解决有关国家的税收利益，加强国际经济合作，故为大多数国家所重视。到 80 年代初，就已有 130 多个国家对外签订了 400 多个避免双重课税协定，北欧的丹麦、芬兰、冰岛、挪威和瑞典五国的《北欧国家税收公约》也于 1973 底生效，我国从 1981 年开始，陆续与一系列国家正式签署了避免双重课税协定。

避免双重课税的税收协定，规定了协定的适用范围、成员国征税权的划分、免除国际双重课税的方法、对跨国投资者给予无差别待遇、以及防止偷漏税等方面的内容。

投资国避免或减轻双重课税的办法大致有以下四种：

（1）免税法。免税法亦称豁免法，是海外企业所取得的收入，只需在东道国交纳所得税，税后利润汇回母国，母国政府不再对这项收入征收所得税。在实践中，免税法有全额免税和累进免税两种不同的做法。在全额免税下，母国政府只对对外投资者来源于国内的所得征税，完全不考虑任何来源于国外的收入。在累进免税下，母国政府虽然对国外所得不予征税，但对来源于国内的收入进行征税时所选用的边际税率，却依据国内外所得总额来确定，这时，跨国经营者所纳的税款要比在全额免税下多一些。

免税法承认地域管辖权的独占地位，这就使得国际所得的双重课税根本不可能发生，跨国经营企业对这种办法最为欢迎。但是，由于现在世界上 70 % 的国际直接投资来源于经济发达国家，实行免税法对经济发达国家的财政收入显然不利；同时，国际直接投资企业，都利用了企业自身的技术、资金和管理优势以及东道国的劳动力、市场、原料和税收等有利条件，从而在经营中产生了一种国内企业难以比拟的国际结合优势，因而实行免税法易导致国内技术、资金的过量外流，于投资国经济发展也不利，故多数国家都尽量避免采用这种办法。

（2）列支法。列支法亦称扣除法，是将境外所得收入，扣除已在东道国交纳的所得税额后，对于剩余的部分再按母国所得税率课征所得税。可见，在列支法下，已向外国政府交纳的同类税收是作为一项特殊费用处理的。

列支法的计算公式为：

向母国交纳所得税额 = 海外所得额 × (1 — 东道国所得税率) × 母国所得税率

列支法的税收负担轻于双重课税，但重于国内收入，没有彻底解决双重课税的问题。

（3）低税法。这是对海外企业的收入，按单独制订的较低的税率征收所得税，起到减轻双重课税的作用，但不能完全解决国际双重课税的问题。实行低税法的国家，在减税程度上常常差别较大。

（4）抵免法。抵免法是将海外企业的全部收入，按国内所得税率计税征收，但企业已向东道国交纳的所得税，从国内应纳所得税中抵扣。这种办法承认地域管辖权的优先地位，而不承认它的独占地位。如果东道国所得税率

低于母国税率，企业需向母国政府缴纳的税额为母国所得税高于东道国的部分；如果两国税率一致，企业则不用向母国纳税；如果母国所得税率低于东道国，母国政府也不就企业在国外多征的部分予以补偿，这时，海外企业的税负较国内企业重。

抵免法有直接抵免与间接抵免之分。直接抵免适用于处理东道国分公司与母国总公司之间的税收关系。海外分公司与母国总公司是同一经济实体，故分公司在东道国缴纳的所得税，可以视同总公司的直接纳税，允许从总公司应缴母国所得税中予以抵扣。

间接抵免适用于海外子公司与国内母公司之间的股息收入。因为母公司与子公司在法律上是两个相互独立的经济实体，两者之间并无隶属关系，只有股权和分配股息和红利的关系。由于母公司收到的股息来源于海外子公司的税后利润，无法确切地知道这笔股息在国外已负担了多少所得税，必须通过间接折算，其公式为：

$$\begin{aligned} & \text{应属母公司承担的} \\ & \text{海外子公司所得税} = \\ & \text{海外子公司所得税} \times \frac{\text{母公司从子公司分配的股息}}{\text{海外子公司税后所得}} \end{aligned}$$

通过计算，如果应属母公司承担的国外子公司所得税没有超过抵免限额，则可从母公司应纳母国所得税中予以抵免。

除了以上四种基本方法外，还有一种方法叫缓缴法，即海外利润未汇回本国之前不在本国纳税。这种方法为跨国避税者所喜爱，为了避税，跨国纳税人可将海外收入长期保留在海外。

需要另外指出一下的是，与避免或减轻国际双重课税相联系的是税收饶让，这是一国政府将纳税人在国外得到减免的那部分所得税，视作已纳税，并准许这部分“假定已纳税额”也用来抵免应纳税款。税收饶让是发达国家与发展中国家在签订税收协定时需要明确的一个重要问题。发展中国家为了吸引外资，一般都在税收上给予减免优惠待遇。但如果发达国家不给予税收饶让，而只按一般的税收抵免方法来处理，则不仅使到发展中国家投资的企业不能实际得到税收减免的好处，而且这部分好处还转化成了母国的国库收入。

表 20—9 单边避免或消除国际双重课税国家分类（所得税）

免 税 法	玻利维亚、巴西、多米尼加、危地马拉、厄瓜多尔、巴拿马、巴拉圭、委内瑞拉、文莱（仅对英联邦国家）、斐济、尼泊尔、孟加拉、萨尔瓦多、波兰、罗马尼亚、南斯拉夫、荷兰等。
抵 免 法 列 支 法	中国、印度、印尼、阿富汗、韩国、巴基斯坦、新加坡（对英联邦国家）、巴布亚新几内亚、西萨摩亚、加拿大、科威特、也门、洪都拉斯、墨西哥、波多黎哥、赞比亚等。智利、秘鲁、挪威、西班牙、哥伦比亚、葡萄牙、肯尼亚、泰国等。
双 重 方 法	同时实行免税法 and 抵免法：澳大利亚、新西兰、爱尔兰等。同时实行列支法和换免法：美国、日本、英国、德国、菲律宾等。同时实行列支法和免税法：瑞士、法国、斯里兰卡等。

第七节 跨国公司税收管理

一、税收管理思想

1、在总体上认识税收环境

各国税收的差异在很大程度上决定了不同子公司的类似业务会有不同的盈利结果。直接税与间接税的相对比重在国与国之间互不一样。美国倚重联邦直接税，主要是个人所得税和公司所得税。相反，欧洲国家则倚重间接税或周转税，如增值税。增值税成为欧共体国家的主要岁入来源。在发展中国家，间接税通常比个人和公司所得税重要。从政府的角度来看，间接税比直接税易于管理。各发达国家公司所得税率相互之间差异不大，其中有一些国家对保留利润和分配利润分别采用前者高后者低的不同税率。在这种税收制度下，公司增资筹资时，面临着需从外部筹资而非利用保留利润的压力。

在税收方面发展中国家和地区可大致分为三类：一类是一些新兴工业化国家，虽然所得税率较高，但总体投资环境好；一类是所得税率适中同时对对外资给予一些税收优惠的国家；还有一类是称作避税港的国家和地区，基本上不征所得税。

从国际范围来看，当利润从子公司转向母公司和其他联属企业时，税收问题就变得复杂起来。不同国家对其母公司的海外收入采取不同的税收政策。有的发达国家对海外汇回收入完全免税，有的发达国家对海外收入课以与国内收入完全一样的税收。有的介乎两者之间。

许多国家通过签订的双边税收协定来避免国际双重课税。在这种协定之下，一个国家同意根据预先确定的条件与对方国家分享对→国居民到另一个国家开展业务的征税权。税收协定也规定两国政府相互交换征税信息。为了促进国际经济合作，一些国家也签署了多边税收协定。

2、时刻有税后利润观念

跨国公司的高层决策和管理人员，应清醒地认识到，企业经营的根本目的在于赢利。在许多工业化国家，直接税拿走了企业一半左右的利润。因此，企业管理者必须熟悉其展开业务的国家的税收制度，时刻用税后观点考虑问题。

即使是仅在一国之内经营的企业，税收因素也会扭曲和影响经营决策。计征税收所允许的折旧率和对投资所给予的任何税收鼓励，在分析新投资项目的实际收益时都必须加以适当的考虑。在有关利润是保留还是分配、股本筹资还是负债集资、是以有限责任公司形式还是以合伙企业的形式展开业务等诸多问题的决策上，税收因素通常都占有中心地位。

在对待税收问题上，过分为税收因素所缠绕和忽视税收因素的影响作用的态度都是错误的。前者没有看到企业经营的根本目的，后者常从税前考虑问题。正确的态度是应保证税后利润最大化，并在决策中把税收因素摆在与制造、营销、财务、管理以及其他制约因素同等重要的位置。

3、正视跨国公司国际税收管理的复杂性

跨国公司的高层管理者必须清楚，税收对跨国经营的影响比对单纯国内经营的影响要大得多。局限于一国之内时，税前利润大也通常意味着税后利润大，但在跨国经营中，各国税收条件差别很大，问题就不这么单纯了。税收决定着海外经营的特点，在许多情况下是促使或者限制企业进行海外经营的基本考虑因素。要成功地对海外展开销售，需要了解有关国家的关税、周

转税、增值税以及相关税收。如果一个企业在国外“内”展开业务又比“与”外国展开业务要复杂得多。这时，它对两国都有纳税义务，必须分析东道国复杂的有时甚至与本国大不相同的税收制度，除了所得税、周转税和增值税外，还有印花税、资本税、工薪税、社会保障税等等，在某些国家，后面的一些税收在总税负中占有很大比重。虽然单边避免或减轻国际双重课税的措施和国际税收协定可避免或减轻企业跨国经营中的重复课税问题，但在许多情况下解除决得并不彻底。如果东道国所得税率低，但周转税和工薪税高，海外企业的税负依然重。如果母国所得税率很高，实行税收抵免法时也只能抵免相应的税额。

4、重视加强国际税收管理的重要性

加强税收管理能给跨国公司带来重大经济效益和竞争利益，因而跨国公司必须重视税收管理。如上所述，各国税法税则差别很大，如对税收管辖权的不同规定、为课税对象所规定的内含不同、税率不一等等，再加上通货膨胀、资本流动限制和外汇管制等各种非税收因素，如果公司筹划不当，管理不力，公司的税负会大增；反之，如果运筹有度，管理有方，充分挖掘各国差异条件所蕴藏的机会，尽量利用有关国家的税收鼓励措施，则会为跨国公司赢得国内企业不能享受的利益和条件。

二、投资决策

1、投资区位决策

从东道国选择和项目选址来看，跨国公司海外投资决策中税收考虑的重点之一是当地的综合税收水平。各国税法税则差别很大，税种税率都不相同，因而在投资决策时，仅仅考虑某类税收是不够的，必须看总税负水平。在某些国家，虽然所得税不高，但其他一些税收却占有很大比重，在此设立企业的总体税负依然很重。

在分析了总税负后，可进一步考察税收结构。对于有些税收，如所得税，跨国公司的管理能动性相对较大，可通过某些合法的手段减轻税负，如利用规定的最高折旧率、转移定价等。相反，在有些税收面前，跨国公司的机动余地就很小，如增值税。当后一类税收在当地的总税负中所占比重较大时，就不利于国际税收管理能力较强的企业发挥其管理优势。

税收优惠是许多发展中国家吸引外资的必用手段。税收优惠包括所得税和其他税种，这在其他条件大致相当的情况下无疑对外国投资者更有吸引力。

在一般情况下，实际的汇出利润才对跨国公司有现实意义。汇出利润包括子公司股息、利息、授权费以及分公司的汇出利润。东道国对不同汇出收入所使用的预提税率影响到日后投资项目各类收入的汇出量，例如，如果企业希望取得较多的授权费，而当地授权费的预提税率高，显然不利于企业在当地投资。同时，各国预提税率差别很大，企业在投资区位决策时必须加以注意。另一方面，利润汇出还会遇到非税收限制，如外汇管制。一些发展中国家，出于加快经济发展的目的，在用税收减免来吸引外资的同时又对外资企业的利润汇出加以限制，如限制汇出时间、汇出额度等等，都影响了企业投资的有效利润。

本国与备选东道国是否签订有税收协定。中国单边实行海外所得税抵免法，故在一般情况下，对外投资者在所得税上无双重课税之忧，但预提税负

担却不能解决，因为税收协定可使缔约国相互征收的预提税大为降低。此外，当海外子公司再对第三国进行直接投资时，如果子公司所在东道国与该第三国无税收协定且东道国不革边实施避免国际双重课税的措施，双重课税问题就会出现。

2、组织形式的选择

一国的税收结构总是以特定的产业和企业组织为对象，不同国家的税收政策又各具特点，因而海外机构的组织形式的选择离不开对税收因素的考虑。

跨国公司海外机构的组织形式主要有分公司和子公司两种。分公司（Branch）在法律意义上隶属于总公司，是总公司的直接外延，其业务实际上是总公司的业务，利润也应算如总公司的应税收入中。子公司（Subsidiary）则是依照当地法规注册登记设立的独立法人，有自己相对独立的经济利益，其收入只有作为股息汇回母公司的部分才在母国纳税。从税收的角度来看，海外机构究竟是以分公司的形式出现还是以子公司的形式出现，需要综合考虑两种组织形式的不同税收待遇、有关国家的税收规定以及投资企业的策略目标，其中尤其要重点注意以下几个方面：

（1）纳税数量。各国对分公司和子公司的征税量可能不一样。例如在比利时，分公司的所得税率为48%，而子公司的则为42%。母国对海外分公司和子公司的收入也可能有不同的税收规定。法国、比利时和德国对海外分公司的收入不征税，而美国则把海外分公司的收入看作象总公司的国内收入一样征税。从总体情况来看，绝大多数国家对子公司的汇出利润征收预提税，而对分公司的汇出利润则免征预提税，但也有有的国家如法国要求分公司的汇出利润也交纳预提税。

（2）双重课税和税收抵免。海外分公司向东道国政府交纳的所得税，一般都可以用来抵免总公司的税收，不致于出现双重课税的问题。而子公司则不然，有可能出现双重课税的问题。当然，如果母国实行免税制或间接抵免制时，双重课税问题就可以基本上得到解决。

（3）纳税时间。如果海外投资项目在最初几年的资本预算为亏损，鉴于分公司的亏损可以直接抵免总公司的盈利，从而减少公司的总体税负，则采取分公司的组织形式为宜。许多跨国公司也正是因此而先以分公司的形式在东道国经营，待到转亏为盈时再设法使其变成子公司。子公司则相反，创业阶段的亏损记在帐上，待到日后盈利时再抵销部分税收。另一方面，子公司则可以享受延期纳税优惠。许多发达国家规定，跨国公司海外子公司的利润未以股息形式汇回之前，母公司可不必为这笔未汇回的利润交纳所得税。而分公司的收入不管汇回与否，一概计入总公司的应税所得。

（4）利用东道国的税收优惠。在利用东道国的税收优惠方面，子公司相对于分公司享有明显的有利条件。由于子公司是东道国的法人居民，是当地的一家公司，因而可以得到当地政府对新投资、创造就业、推进出口等方面给予的税收优惠，享受东道国与其他国家签订的税收协定所提供的所有优惠（如减免预提税）。相反，分公司不是当地居民，不能自动得到同等优惠。此外，在其他领域，子公司享有的权利，如兼并其他企业，分公司也不大可能享有。

三、国际融资

跨国公司执行不同的财务战略有着大不相同的税收后果。从总体上看，跨国公司有两种不同的财务管理模式。一种是母公司担起全盘财务管理责任，将海外业务的资金需要视为其总的资金需要的一部分，部分由保留利润来满足，缺口部分通过发行债券、股票或向银行借款来解决，债务责任由母公司承担；另一种是各个子公司自行筹资，子公司根据各自的需要确定向当地银行或其他金融机构借款的额度，债务用各子公司的利润偿还。

母公司借款和子公司借款有着全然不同的税收后果。一方面，如果母公司是在母国筹资，母国税率高于东道国的税率，公司整体债务资金的税负就重于子公司自行筹资时的税负；如果母国税率低于东道国，母公司的当地举债就可降低资金的税负；如果母公司是通过设在低税地的子公司筹资再供应其他子公司，还可以进一步降低税收支出。另一方面，如果母公司承担融资责任，则通常会考虑公司整体资本结构的优化，而子公司自行筹资时，限于自身的筹资能力和当地的资金市场条件，有时难以保证资本结构的优化，如果无母公司的总体控制，更不可能考虑跨国公司整体的资本结构，会使税收后果大不一样，因为不同的资本结构有着不同的税收后果。表 20—10 以一个国内企业在公司所得税率为 34%、债券利息为 4% 时的不同融资选择说明了这一点。表 20—10 不同资本结构的税收后果 单位：美元

项目	方案 A (100%股本)	方案 B (5 百万债务)	方案 C (1 千万债务)
1、营业收入	2,000,000	2,000,000	2,000,000
2、利率(债券利率 4%)	—	200,000	400,000
3、应税净收益	2,000,000	1,800,000	1,600,000
4、按 34% 交所得税	680,000	612,000	544,000
5、税后净收益	1,320,000	1,188,000	1,056,000
6、净营业收入(5+2)	1,320,000	1,388,000	1,456,000

如“跨国公司组织结构”一章所述，跨国公司的成长通常都经历过由分权过渡到集权再过渡到分权的过程。在跨国公司的早期发展阶段，因其国际经营管理经验和能力的不足，海外子公司保持了很大的自主性，经营过程中的资金需要往往得自行解决，子公司通常要在当地市场上筹资。随着跨国公司在其成长中国际财务管理能力的提高，会由分权转向集权型财务管理，进行集中融资。在此两个阶段，资金的税收状况显然不同。在以后的进一步成长中，企业又过渡到集中指导下的分权财务管理，有可能通过全球财务运作来降低公司资金的总税收成本。

需要强调的是，跨国公司融资的税收管理是与利率、汇率、外汇管制和外汇风险管理等联系在一起进行的，撇开了其他方面而就税收论税收，往往不会有多大的实际意义。

四、国际避税

国际避税是跨国纳税人通过利用各国税法税则不一致和有关国家税法上的漏洞与不明确之处在合法的范围内减轻或躲避纳税负担。经济合作与发展组织的税务委员会和联合国税收专家小组都认为国际避税与国际逃税是两个

不同的概念，后者是故意或有意识违反税法规定的行为，具有欺诈性。

跨国公司的国际避税手法大致有以下几种：

1、转移定价

利用转移定价来避税主要发生于达到一定以上规模的跨国公司，其分支机构分布于世界各个税率和税则不同的国家和地区是这种避税方式的前提。跨国公司通过转移定价，在公司体系内部调节成本和收入，将成本由低税率地区公司转移到高税率地区公司，从而将利润由高税地区公司转移至低税地区公司，可大大降低应纳税额。这里有两种情形。一种是直接转移——在高税率地区与低税率地区的联属企业之间发生商品和劳务交易时，人为压低高税率地区公司的销货收入和收费，或人为抬高低税率地区公司的销货收入和收费，使利润通过交易从高税率地区公司转移至低税率地区公司，达到避税目的。另一种是间接转移——两联属公司发生交易时，由设立在低税地区的第三联属公司中转，使真正发生交易的两公司的利润转移到第三联属公司。第三联属公司一般只进行帐面处理，并不实际参与交易。以下成本项目通常是转移定价的主要对象：

- (1) 零部件和原材料的进出口价格；
- (2) 母公司对子公司提供的固定资产的价格；
- (3) 母公司对子公司提供的专利、商标、秘诀等无形资产的授权费；
- (4) 公司内部贷款利息；
- (5) 技术、广告、管理咨询等劳务费；
- (6) 销售机构的佣金和回扣；
- (7) 母公司运输系统向子公司收取的运输装卸与保险费；
- (8) 母公司向子公司收取的管理费；
- (9) 在母公司和子公司之间人为制造呆帐和损失赔偿。

(10) 国际租赁费用。关于国际租赁的折旧和有关费用究竟是由出租人承担还是由承租人承担，现在世界上还没有形成一种大致统一的处理办法，这为跨国公司在国际租赁中进行多重折旧。减轻税负提供了条件。

2、“避税港”营业

避税港是对外国经营者征收相当低的所得税甚至根本不征所得税的国家和地区，它具有四个重要特点：(1) 有意识地将对外国经营者课征的税收，压低到远离国际一般税赋水平之下；(2) 除了所得税，这些地方对外国人在本国或本地区购置、被继承和出售的财产等，一般不征财产税、遗产税和资本利得税；(3) 这些税收上的优惠规定，常常是在完全放弃双边对等原则的条件下单方面作出的；(4) 这些国家或地区对外资企业的法律管理极为松弛，公司的资金调拨和利润分配有很大的自由，这是与一般税收优惠国家或地区根本不同的地方。

避税港大致有四种类型：

第一类，免税型：所得税、资本利得税、财产税和赠与税基本上没有。这类避税港大多在加勒比海地区，如巴哈马、百慕大、开曼群岛等。

第二类，低税型：这些地方征税，但税率很低。如英属维尔京群岛(Virgin Islands)、位于委内瑞拉海岸附近的荷属安的列斯群岛(Antilles)等。

第三类，外国来源收入免税型：实行地域税收管辖权，仅对本地收入课税。香港和巴拿马即属此列。例如，虽然香港对来源于本港的法人收入征17%的所得税，但对香港外的所得和利润汇回香港免税，对资本、资本利得和

汇出股息亦不征税。

第四类，对外国投资者实施特别优惠税率类。如在波多黎哥某些不发达地区设立的外资企业可享受长达 17 年的免税优惠。

鉴于避税港的特殊条件，跨国公司可通过在避税港设立附属公司（多系皮包公司），当母公司与其所属的其他子公司之间或其他子公司相互之间发生货物转移。费用转移时，制造事实上不存在的通过避税港公司中转的假象，把利润转移到避税港公司的帐上，从而使公司总体税负得以减少。

3、贷款增资

在母公司所在国所得税率低于子公司所在国的情况下，母公司对子公司增加投资时，在不影响对子公司的控制的情况下，往往采取高利率贷款的方式。由于贷款的收益是利息，利息不课征所得税，这样，子公司的一部分所得就可以通过利息分配转移到母公司，从而逃避国际税收。

4、机构身份

由于一个国家的任何一种税收都规定有具体的纳税人和纳税对象，那么，跨国公司通过在海外机构上做文章来达到避税目的就是自然而然的事情了。在这方面，通常有这样几种做法：

（1）规避税收管辖权。就居民管辖权而言，各国执行不同的标准，常用标准有管理机构所在地标准、注册地标准和总机构所在地标准三种。跨国公司可在实行管理机构所在地标准的国家注册成立子公司，而把实际管理机构设在使用注册地标准或总机构所在地标准的国家，其总机构则设在实行注册地标准或管理机构所在地标准的国家。这样就避开了有关国家的税收管辖权。如果有关国家同时实行双重或多重标准，则逃避东道国居民管辖权的余地就小得多，不过，还是可以通过设立分公司来从根本上回避法人身份。就地域管辖权而言，如果跨国公司不是收入来源国的居民法人，在那里亦无常设机构，则其商品贸易收入不受该国的税收管辖，不须向其纳税。即使在某国设有常设机构，但如果来自该国的收入与该常设机构无关，又不属常设机构的正常业务范围，也不受该国的税收管辖。例如，有的公司在某些实行地域管辖权的国家设立信息办事处，为总公司收集商贸信息并负责合同谈判，但最后的签约又由总公司出面。尽管办事处为总公司做成了大笔生意，但当地税收部门只好让其避税。

（2）如在本部分“投资决策”中所述，跨国公司可根据东道国的税收规定有选择地设立子公司还是分公司。

（3）避免成为常设机构。世界上绝大多数国家在非居民公司经营所得来源的确定上都采用联合国和经合组织关于“常设机构”的概念。现有许多经营形式不在常设机构的判定因素之列，如货物储运、货物购买、广告宣传、情报收集、准备性或辅助性活动等，因而跨国公司在外国可利用一些替代性活动避免成为常设机构，从而避免非居注国行使的地域管辖权。另外，常设机构的判定标准之一是“固定”场所，即在一国之内拥有的经营场所达到一定时间，针对这一点，跨国公司可在认定期限以下设立经营场所，或经常改变经营场所。现代化的交通通讯条件和跨国经营活动的丰富多样为跨国公司在很短的时间内完成较大额度的交易提供了条件。

案例 可口可乐公司

（一）公司业务

自亚特兰大药剂师潘伯顿（J. S. Pemberton）于 1886 年调制出他的第一批可口可乐至 1989 年古巴人戈依随塔（Robert C. Goizueta）任公司主席和总裁，可口可乐公司在全世界的收入从 50 美元上升到 89.66 亿美元。该公司在世界范围内迅速扩大，形成了 65 个以上的商标，在 155 个国家展开了销售。1987 年，公司的国际收入达总收入的 55%。可口可乐公司的国际活动带来了一系列机会和挑战。1986 年，公司业务分成三个不同的产品门类：软饮料、娱乐、食品。1989 年，软饮料收入和食品收入约分别占总收入的 18%。1939 年 11 月，可口可乐公司出售了其在哥伦比亚电影公司（Columbia Pictures）的全部权益。可口可乐公司的软饮料业务在国际上的地位特别强，占有其业务遍及的 155 国家的软饮料市场的 40% 以上，在其主要市场上的份额还要高得多。管理层认为，国际市场实际上没有开发，显然是未来的成长领域。表 1 可口可乐公司的地域分布 单位：百万美元

区 域	净营业收入		营业利润	
	金额	比重%	金额	比重%
美国	4,022	45.2	468	23.4
太平洋和加拿大	1,960	22.0	613	30.7
东北欧和非洲	425	4.8	147	7.4
欧共体	1,855	20.8	541	27.1
拉丁美洲	646	7.3	227	11.4

1989 年，可口可乐公司将其软饮料销售扩大到全球市场的 48% 以上。可口可乐的主要力量在欧共体，在那里的销售容量占其国际销售容量的 24%。在拉丁美洲和亚洲也势力强劲。

（二）外币问题

《年度报告》提供有关德国马克、日本元、英镑和澳大利亚元价值变化的特别信息。1988 年，由于交易和转换损失，其他收益（损益表上的一类）减少了 1,300 万美元；1989 年，由于交易和转换收益，其他收益又增加了 2,200 万美元。

1989 年，近 96% 的营业收益来自出售软饮料母液和糖浆。国际销售将近占软饮料营业收益的 80%。1989 年，尽管美元对主要外国硬货币升值了约 6%，国际软饮料营业收益也增长了 13%。

可口可乐公司其他产品的国际化程度比不上软饮料，但也逐渐迈向国际市场。可口可乐的食品类正在扩大国际销售额，特别是在加拿大。

如前所述，可口可乐公司在 155 个国家展开业务，使用 40 种职能货币将财务报表转换成美元。在巴西和墨西哥一类的高通货膨胀国家，资产负债科目的外币交易与转换的影响进入合并损益表的“其他收益”之中。

在《年度报告》的一处，可口可乐公司经理们注意到价值 2.12 亿美元的 5.75% 的债务为日元，其中有一半以上是作为对在日本净投资的套头保值。1986 年的《年度报告》将之归类为欧洲日元债券（以日元为面值的欧洲货币债券），

但 1989 年来作如此分类。同一报告的另一处说明，就总体而言，公司来对其国外业务净投资作套头保值。不过，为了保护外币的现金流量，它有时也作套头交易。

（三）会计程序手册

在 80 年代中期，可口可乐公司经理们注意到其国际业务越来越重要，且自上一轮的会计手册编制后，业务的性质已发生了变化，因而需要一个内容全面、易于参考的会计手册用于对其业务进行强有力的控制。他们认为，更好的会计手册将有助于公司获得关于其遍布世界各地的所有单位的可靠信息，以帮助各地子公司展开最高效率的经营，并使全球的报告统一起来。

由一名项目经理和三名高级会计组成的班子花了 8 个月的时间来制订一个全新的会计手册。建立了一个通用会计表，这样，世界各地资产负债表和损益表上的每一个科目都保持一致。基于该会计表，对每个科目的定义作了阐明，并对使用每个科目和进入财务报表的信息流进行管理的政策与程序也作了具体规定。另有一部分专门阐述如何将财务报表中的当地货币转换成美元。本报告的草案已送交审计经理、法律经理和税务经理，请他们提意见。在最后的草案完成之前，也向其他领域的会计管理人员征询意见。

思考与讨论

请解释美元价值变化如何影响可口可乐公司的销售收入和盈利。

描述可口可乐公司如何将其财务报表转换成美元。你对交易与转换损益在财务报表中的反应有什么看法？

可口可乐公司在制订统一的会计政策手册中会遇到哪些主要问题？

为了解决这些问题，你建议经理们应如何去做？

第二十一章 跨国公司人事管理

无论是在国内企业还是跨国公司中，人事管理都是一项重要任务。然而，当一个公司的雇员来自许多不同的国家，其中又包括许多派往不同国家不同岗位的人员时，挑选、培训、报酬、晋级等基本人事任务就变得相当复杂，更何况这其中又牵涉到文化、政治因素和复杂的人事关系。虽然不同跨国公司人事管理方法不尽相同，但大多数跨国公司都公认人事管理对于实现海外成长与经营目标至关重要。故此，美国尤尼莱弗公司（Unilever）董事会主席说：“对于我们来讲，唯一最为重要的问题过去是将来也将继续是组织与人员。”^{*}

^{*} 适用于对支付给非居民、非税收协定国的股息。

第一节 跨国公司人事管理的特点与内容

一、跨国公司人事管理的特点

跨国公司与国内企业最重要的差别之一在于其人事问题的特殊性和企业的机会。跨国公司的子公司分散在许多国家，与公司总部距离遥远，子公司经理们通常需在不能得到总部指导参谋的情况下现场作出迅速决策。这需要既懂得当地文化与环境、又能执行母公司政策的干才来担任子公司领导职务。为此，需要雇用不同国籍的人员。另一方面，由于企业地域面广，各种环境状况与因素多样化，因而母公司总部领导人面临许多更为复杂的问题。这都使得跨国公司人事管理与国内企业大为不同，尤其表现在以下几个方面：

（1）不同的劳动力市场。每个国家都有不同的劳工结构和劳工成本构成，这既给跨国公司提供了机会，也提出了挑战。例如，通用汽车公司在墨西哥的装磺业务就利用当地的廉价劳工，国际商用机器公司在瑞士的研究与开发机构雇用能干的物理学家。不论企业是在国外寻求资源还是市场，它们都可能在不同国家和用不同方法生产同样的产品，如由于劳工市场多样化，可用手工操作代替机器。但是，如果企业在从事业务活动的国家不能聘用到合格的人员，企业的经营目标与战略就受到影响。

（2）国际流动问题。国际人力资源流动在法律、经济、自然以及文化等方面存在障碍。就迁移者而言，人往高处走，可以获得经济利益和实现人生价值的机会，甚至政治自由与人身自由，但却要承受移入国文化的冲击，承受远走他国所带来的感情痛苦，也不清楚是否就能获得特定的就业机会，况且同发展中国家的工资相比，路费和其他费用大贵，工人负担不起，这就影响了迁移的积极性和可能性。就移入国而言，国内的种族偏见，普遍的仇外心理以及害怕迁入的外国人竞争的那些小集团在经济上的直接利害关系，都使人力资源流入问题格外敏感。当地人往往认为这些外来人员抢了自己的饭碗，争了自己的福利，这种情绪在经济繁荣时期尚没有多大问题，而一旦经济衰退，就会强烈表现出来，甚至带来过火的行动。因此，移入国普遍通过政治手段和法律手段设置迁移壁垒，限制外国人的流入，特别是半熟练工人的流入。对于移出国而言，让一些人流出有损民族自尊心，而且会给留在国内的一些人带来种种经济损失，因而即使是从人力资源流出中获得明显的总体经济利益的国家，也在某种程度上限制人力资源流出。

跨国公司能从国际人力资源流动中获得利益，特别是在各国劳动力市场差异带来所需要的熟练工人缺乏的情况下。这时，跨国公司必须利用特殊的招募、培训、报酬和转移方法来进行跨国招募人才。

（3）管理风格与实践。各国对不同管理风格的态度互不一致，各国管理实践和劳资关系不同证明了这一点。这种差异会使总部与子公司人事关系紧张，或者使派出管理者在当地的效率低于国内。曾有一部电影描述一家日本汽车制造企业在美国设立汽车制造厂的趣事。日本母公司严格选派给美国这家制造厂的年青经理曾在国内经过多方面训练，包括在东京大街上长时间不停狂喊乱叫以锻炼自信心的训练。到当地后，他照搬日本的那一套，要求工人上班提前，以便在他的指挥下集体做操，工间休息时集体锻练，强调工人工作投入、行动划一、刻守纪律。美国工人则对此茫然不理，做操时懒得上场比划，而工作时又将录音机带进车间，边听摇滚乐，边扭边做。结

果造成日本经理与美国工人关系紧张，生产上不去。以后经过一段时间的相互调适后才使不快局面得到改变。可见，如何遵从各国的管理实践又保持整个跨国公司体系的协调行动，确实是跨国公司人事管理中的一道难题。当然，获得了与不同管理实践相交往的经验后，跨国公司也就获得了将成功的管理实践从一国转移到另一国的机会。简而言之，跨国公司各子公司的人事管理策略与方法需因国别而异。

（4）民族倾向。虽然跨国公司的目标可能包括获得全球效率和竞争力，但其职工（包括工人和管理人员）可能倾向于民族性而非全球利益。经济发达国家的人员往往认为本国的一切都优于别的国家，自觉不自觉地以己为尊为是，而某些组织结构，如全球产品结构，也会助长这种倾向，因为每一产品分部既负责国内业务，也负责该产品的国外业务，因而容易将国内的设计、工艺、生产组织方法、营销方法套用于国外。而区域中心结构一类的组织形式又会助长有关管理人员按本区域眼光看待跨国公司的全球业务。在跨国公司管理中，某些人事管理方法有助于克服这种民族倾向问题，而当民族倾向过盛时，则需要进一步采取某些手段加以调节。

（5）控制。子公司距离遥远且分散一类的因素使得跨国公司对外国业务的控制难于对国内业务的控制，这时，通过某些人事政策加强对外国业务的控制就显得十分必要。同时，子公司分散遥远又可能有碍于跨国公司执行其制定的人事政策的能力，使得跨国公司必须根据不同国家采取不同的人事管理方法。

总而言之，跨国公司通常在技术水平较高、专业性较强的行业从事经营活动，需要更高的人员素质；跨国公司规模大、企业分布地域广、距离远、组织结构十分复杂，人事管理中的特殊性多，难度大。管理得法，人员精干，则能大大降低管理费用，保证企业战略的实施与目标的实现。因此，跨国公司加强人事管理具有突出的重要性与经济意义。

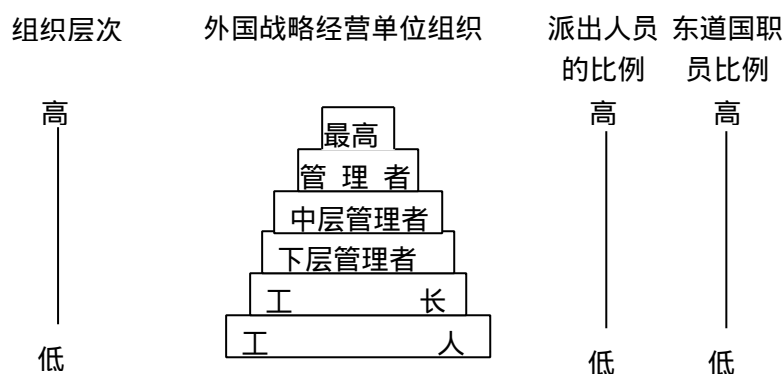
二、跨国公司人事管理的内容

跨国公司人事管理主要包括以下几方面的内容：

（1）人员招募、挑选与培训。跨国公司所需要的管理人员和工人有三个不同来源：本国公民、东道国公民以及第三国公民，其中，管理人员来自本国居多，工人主要是来自当地（参见图 21—1）。要聘任东道国或第三国人员为海外子公司管理人员的原因主要有二，一是本国合格的管理人员缺乏，二是母公司采取多中心人事制度，委任懂得当地文化的人任当地子公司主要职位，以利于灵活决策。跨国公司的经营活动具有很强的专业性、技术性，为了保证公司的竞争实力，公司也通常订有严格的生产和经营规范。为此，跨国公司不仅要尽量招募合格的雇员而且还必须在新雇员上岗和原有雇员调任新的岗位之前，进行有关培训工作。培训内容不仅包括专业技术、技能，还包括企业文化、东道国文化等多方面。在科学技术日新月异的今天，为了保持技术上的优势，企业还有必要对在岗职工进行再培训，以补充新的技术知识。同时，在社会不断进步和人们消费偏好不断变化的情况下，也需要对企业经管人员进行新技能、新知识的培训。

（2）人才登记。跨国公司的经营范围因其产品多样化和地域多样化而变得非常广泛，为了防范风险而有目的的多样化和对一些经营内容与本公司元多少联系的企业的兼并加强了这一趋势，使跨国公司经营内容五花八门，需

要各种各样的专门人才，并且随着企业内外环境的变化，对人才的需求也处于不断变化之中。为此，企业不仅要广泛罗致人才，还必须随时掌握他们的动向，随时把合适的人员派往需要他们的地方和岗位。为此，跨国公司多建立了完备的人才登记制度，备有数量庞大的人才库，不仅详细记录公司内部各种人才的情况，而且收集了公司外部的各种专业拔尖人才的有关资料，以备必要时将他们吸纳进来或挖进来。



最可能的人选:

- 总 经 理:母国人(派出)
- 财务经理:母国人(派出)
- 业务经理:母国、第三国或东道国人
- 人事经理:东道国人
- 其他经理、工长:第三国或东道国人

图 21—1 跨国公司海外子公司不同组织层次人员国籍

(3) 考核与普升。很多人，特别是管理人员在作出到跨国公司任职的决定时都包含了事业发展方面的考虑。跨国公司如果能在人事管理上将公司的发展和个人的发展有机结合起来，为他们的事业发展创造条件，就会使这些人尽心尽力地为本公司工作。要做到这一点，必须制定全面的考核与晋升标准，从技术方面考核其工作绩效，如销售、生产或财务等方面的绩效，并据以给与相应的奖惩，同时从技术方面和心理方面进行综合衡量，并据以选任提拔人才，则会使职工知道他人如何看待他们的工作，提升的标准是什么，以及他们将庄事业上获得怎样的发展。反之，如果考核与晋升不规范，则会造成赏罚不明，士气不振，使一些有能力的人跳槽到别的公司，成为本公司的竞争者。

(4) 与工会的关系。与工会打交道 ,是跨国公司人事管理中的重要一面。许多国家的工会有相当的影响力，有的甚至与国家政治联系在一起。同时，各国工会都在不同程度上存在国际联系。如果与工会关系处理得好，则能保证公司生产经营活动的正常开展，反之，如果处理不当，则会引来抗议、罢工或其他形式的抵制，使生产率下降甚至停产，蒙受巨大经济损失。各国工会组织结构与势力均不相同，因而跨国公司如何同不同国家的工会打交道需因地制宜。

(5) 报酬。跨国公司分支企业点多面广，如何制订并执行合理报酬政策并非易事。通常讲来，当地劳工的报酬要略高于当地的工资水准，以利于吸引合格的工人。而对派出人员不仅要给予应有的工资，还要附加各种津贴或

补助，以利于他们在海外安心工作，各类报酬的合理尺度既要保证相应的岗位有吸引力，又要使公司的有关费用开支尽可能降低。此外，跨国公司在支付派出人员报酬中，往往还涉及到币种的问题，需要从公司和职员两个角度考虑汇率变动等因素。

除了以上几个方面，跨国公司人事管理中还涉及职员文化与心理调适，物质鼓励与心理激励、信息沟通、解决人事纠纷等诸多方面的问题。所有这些都将在本章后述部分予以详细讨论。为简便分析起见，讨论的重点是全资海外子公司或分支机构，这种讨论的结论对于海外合资企业或其他形式的海外分支机构也基本适用。

第二节 跨国公司劳工管理

一、劳工计划

劳工计划可从劳工需要与供给两个方面着手。

第一、劳工需要分析。发展海外子公司，首先要做的事之一是决定需要完成什么任务，需要什么类型的人员以及需要多少人来完成这些任务。这一工作并不能等到投资决策后再进行，而应从投资决策之时（可行性研究阶段）就开始逐步进行，它决定着工厂选址、工厂设计以及生产工艺的选择。

任务分析也称为工作分析，需要解决两方面问题：一是工作说明，即说明某项工作的主要任务、职责以及全部活动过程；二是工作要求，即说明在某个特定的岗位上，完成某项任务的个人所必须具备的资格或素质。对于那些非专业化的、无差别的工作，分析较为简单。而对于那些技术复杂的工作，则需要采用系统分析方法，从智力水平、解决问题的能力和工作责任三维角度展开。智力水平指完成项工作所需的技术性与专业性智能的深度和广度，包括掌握专业性技术及科学知识的程度、管理方面的智能以及人际方面的技巧等。解决问题的能力指运用智能来灵活而创造性地解决实际问题的能力，包括对要解决问题的思考模式和思考难度等。工作责任指工作的权力和责任，包括行动的自由度、该项工作在形成最终结果的过程中所起的作用、以及经济后果等。这些分析可采取量化的形式，给每个方面规定一定的分数，员工的素质只有达到这一分数后，才有资格担任相应的职务。

根据工作分析的结果，就可以确定企业的用工类型与要求，如技能、工作态度、性别、社会阶层、加入劳工组织的倾向、罢工倾向、工资标准等。

第二，劳工供给分析。劳工供给分析要解决在有关国家建立子公司所需要的合格的劳动力来源问题，以及所需要劳动力的综合成本。

（1）劳工素质与可供量。不同国家劳工素质存在差异，各类劳工结构也不相同，合乎要求的劳动力供给量也就不同。跨国公司海外子公司应选在本公司所需要特定劳动力供给有保证的国家，以便尽量雇用当地劳工。虽然当地劳动力缺乏（特别是高度熟练的技术工人缺乏）时，可从母公司或第三国引入部分人员来弥补供求缺口，但公司通常要给这些人额外支付补贴和往返开支，况且东道国官员可能担心，一旦有了外国雇员，公司就可能不尽力培训当地工人，不让他们尽快胜任工作。有时，公司还可能遇到东道国限制使用外国雇员的法律规定。

（2）劳工成本。劳工成本主要包括工资与福利金支出（Fringe Benefit）两大块，许多国家法律规定了最低工资标准，这是跨国公司确定工资支付水平的最低线。但这通常并不足以吸引合格的工人，特别是熟练工人。仅仅看工资水平低而设立子公司有时会使跨国公司犯大错，事后发现劳工成本比预期的要高得多，因为企业必须给工人支付很多名目的福利金，如奖金、病假工资和教育工资、解雇费、医疗费、退休金、保险费、假日工资等，许多国家政府往往对福利金项目和支付标准都作了规定。有关雇工开支额度和规定，企业可以请教当地的专家，以免出差错。

“仅由外行人，特别是外国外行人看一下劳工法律，总不会完整而精确地理解这些法律的含义，也不清楚当局如何运用和实施这些法律。有时法律实施苛严且方式奇特，但通常又被忽视。此外，企业常常比法律规定的最低线支付得多。美国商会（American Chamber of Commerce）在墨西哥的调查

显示，所调查的 121 家公司中，有 19% 的公司平均支付相当于月工资 20% 的守时奖，企业对自然死亡支付的死亡抚恤金平均额度为 15 个月的工资，事故死亡的死亡抚恤金则为 26 个月的工资。一家公司给予 100 分钟的工间休息（Coffee Break）。所支付的法律规定的各种福利金共计 24 项。”

（3）培训费用。海外子公司通常要开支一笔培训费用，用以对劳动力进行技能培训。培训费用的高低既取决于培训对象的人数，也取决于培训对象的原有素质。如果仅仅由于某地劳动力价格低廉而设立工厂，则有可能碰到这样的局面：要花费大量时间和费用对招募的工人进行培训，以使他们具备生产作业所需要的基本技能。这就是为什么许多跨国公司宁愿到劳动力价格较高但劳动力素质较好的地方投资设厂的原因。可见，在劳工计划中，需综合权衡包括工资、福利金和培训费用等在内的完全劳工成本。

（4）雇员设施。为了满足当地法律要求和生产经营需要，跨国公司必须考虑为工人购建必要的设施，诸如急救设施或医务室；供外籍雇员使用的厨房和娱乐设施；为女工的孩子建幼儿园或雇用私人幼儿园；接工人上下班的交通车辆等。在工厂离城镇较远的情况下，跨国公司还必须建“公司城”。当然，这类设施的提供必须有一个合理的尺度，否则，不仅浪费了公司的钱财，还会带来事与愿违的结果。例如，公司建立的临时家庭设施如果供工人全家使用，则会造成洪水排水设施、医疗设施。学校等设施紧张，反而引起职工不满，而不如提供交通补贴或交通车辆运送工人上下班。

二、招募与挑选

一旦确定了所需的人数与类型之后，人事部门就可着手开始招募工作。

1、劳工来源

所需劳工来源分为公司内部来源和外部来源两种，内部来源又分为本公司已有雇员和联属企业雇员两类。各类来源的国籍有三类，即母国公民、东道国公民和第三国公民。

内部劳工来源具有成本较低、士气较高、企业对他们能力与表现知根知底等优点。同时，在企业与工会之间存在协议的情况下，也要求公司将空缺位置优先留给在册雇员。

从公司外部取得一定数量劳工来源是必需的。通常讲来，东道国政府往往不同意从母国带来大部分工人。外资公司使用东道国资源，如水、能源、矿产等，理所当然，当地居民有学习新技术、通过就业获得某种经济利益的权利。东道国不仅从外资企业获得税收好处，而且许多为外资企业服务的公司应运而生，同时希望有许多人可以直接在外资企业就业。因此，许多外资企业发现他们在招工受到了严格的限制。

取得外部劳工来源的途径和方法有以下几种：报纸广告；电视广告；电台广告；培训学校；工会；职业介绍机构。

通常讲来，在发展中国家招收半熟练和不熟练工人不存在什么难处，那里失业率高，况且跨国公司提供的在职培训和高于当地企业的工资与福利对应募人员有很大的吸引力。但招收熟练工人则难得多。这不仅是由于发展中国家普遍缺乏熟练工人，而且由于教育水平低，许多熟练工人是师徒式手把手带出来的，他们阅读写作能力都很差，难以接受新知识与新技能，在工作中与母公司派去的管理人员进行沟通时存在困难。

2、招工中应注意的主要问题

(1) 作业能力与素质。具备必要的作业能力与素质对于保证海外子公司正常生产经营的重要性是不言而喻的。为此，需要根据上述“劳工需要分析”部分中所讲述的需求标准，再按一定的科学方法，合理而全面地考察应聘人员的素质与能力，通过书面审查、面试、现场操作等方法进行筛选。

(2) 裙带关系。在招收本地工人时，常常要在人事部门也用当地人员，这些人熟悉当地的人口情况、习惯、教育与文化传统，以及在招收工人时需要知道的其他重要因素，但人事部门的当地人在招工往往特别照顾他们的家庭成员、亲戚、朋友和老乡。有的跨国公司的经理感到吃惊，当地的人事经理将亲戚和老乡都塞进了工厂。这些人可能会更忠于人事经理而不是企业，他们的结合效率也许相当高，但各人的个人能力通常比公司的标准要求要低。一般来讲，裙带关系在发展中国家比发达国家要严重得多。

(3) 种族问题。在由多民族组成的国家中，种族问题是社会矛盾甚至政治矛盾的根源，特别是由大量外来移民所形成的种族问题更是如此。从每个民族内部来讲，不同的民族对种族内的生身等级、地位有不同的价值观念。这种观点对招工政策有很大的影响。比如，看门任务一般让出身低的人去做，管理工作让出身高贵的人去做，而不管他们是否受过良好的训练和教育，也不论他们的能力如何。这种任人唯尊的观念与跨国公司任人唯贤的原则有很大的冲突。顺之，有损于公司的管理原则，违之，又有损于企业的社会关系与认同。两者调合的尺度颇难掌握。

就不同民族之间关系而言，有时，法律和通行的国民价值观念认可不同民族社会等级与地位，某一民族高贵，某一民族低贱。跨国公司在这种情况下必须谨慎行事，既要尽量做到任人唯贤，又要避免在商界和社会上的孤立，同时还要提防种族之间关系的变化（如种族革命）。与职位任命相连的是报酬。在民族不平等的国家，同工同酬可能会遭到政治上占统治地位民族的反对，造成企业内部岗位分割。

经较特殊的问题是在一个国家中存在或多或少受排斥的少数民族，这种种族飞地通常还存在宗教原因。例如，在土耳其的亚美尼亚人和希腊人，在东非的印度人，在欧洲的犹太人，在东南亚的华人以及在加拿大法语区的英国人。由于他们不为周围主要民族社会所完全接受，他们就转向用非传统方法寻求权力和地位，通常是走经商之路。所有的传统社会都轻商——经营别人的产品以获利不被认为是高贵的职业，必然被看得低于军职、政职、神职、专业人员和农民之下，他们也只能走这条路。这类种族人员通常具有更高水平的工商技能，对外界了解更多，多数能操一门有用的外语，更为进取，企业雇用他们可节约短期成本，沟通也更为方便。但长期内可能造成企业孤立，带来不良后果，因而也需要谨慎处理。

有些国家的法律或政府政策可能还规定各个民族的招工比例，这类比例通常是根据各民族人口占总人口的比例所确定的。

(4) 外籍工人。跨国公司在发达国家雇用外籍工人通常是为了节约劳工成本，在发展中国家雇用外籍工人则往往是由于当地熟练工人缺乏。绝大多数国家都对企业使用外籍工人或者是外籍工人的进入有较严格的限制，需要在当地法律许可的范围内行事。如果雇用非东道国工人是为了节约劳工成本，则应考虑直接劳工成本下降的同时却需要发生很多的间接成本。企业需支付的间接成本的具体额度取决于公共当局在语言培训、职业培训、医疗服务、社区服务、招募、以及从老家到工作国往来的交通等方面承担多少责任。

无论如何，公司必须发生雇用译员、翻译相关文件、年休假、身体不佳或能力不够时送回老家等方面的开支。下面是跨国公司雇用外籍工人时有助于降低间接成本的政策：

- 在工人离家之前准确告诉他们有关工作的情况（工作时间、工作性质、工资、生活条件、社会福利与恤养金等）；
- 就外籍工人的地位与当地工会达成谅解；
- 由讲外籍工人的语言并熟悉他们的文化的人接待外籍工人；
- 在合理的成本范围内对工人们提供充足的住房和社区服务，按国籍而分开居住；
- 任用与工人们同国籍的职员作翻译；
- 带他们先参观工厂，不断地繁中见简；
- 在不轻视外籍工人的工长和熟练工人的指导下进行在岗培训；
- 先派到混合国籍的作业组工作，再按单一国籍组成一个作业组；
- 对计时工资工人避免使用工件——时间率作为标准来设置定额。（为了在国外获得高收入，外籍工人的劳动效率可能大大高于本地人。他们这样做的原因是他们的计划工作时间较短，通常 1~2 年，而本地人不可能在不损害健康的情况下按相应的效率长期工作下去）；
- 鼓励外籍工人参加当地语言课程学习；
- 在显得剥削外籍工人的政策和当地人认为是偏向外籍工人的政策之间维持平衡；
- 在外籍工人代表和经理们之间建立直接沟通渠道。

三、培训与开发

多数新招收的雇员需要进行培训与开发，以适合公司特定作业需要。同时，由于技术进步和市场变化，也需要对原有雇员进行培训，以提高技术，灌输新知识。准备和管理培训项目，通常是人事部门的责任。

1、在职培训

在职培训方式很多，如在岗培训、师傅带徒弟、课堂教育、会议讨论、模拟等。

在岗培训可由工长或有经验的操作人员负责，对新招工人或晋升的雇员进行培训。培训的内容是特定的技术而非一般技术。可将一项作业分解成许多相对简单的操作。对这类简单的操作，即使没有技术或经验的员工，经过训练也能掌握。当问题出现时，由熟练的故障检修员加以处理。在这方面，发达国家与发展中国家的主要差别是发达国家在培训中使用较多的辅助设施。在实际生产岗位之外使用视听设备和在统一的设备上模拟训练有助于学习者更快地掌握操作要领。发展中国家由于缺乏有经验的训练人，且多数企业无力购买昂贵的视听设备，因而较少使用辅助设备培训。这也是在许多发展中国家的跨国公司发现，它们所培训的人日后被当地企业挖走的原因——当地企业无条件进行培训，但却能支付高工资挖走人才。

在发展中国家对从农村新招来的工人进行生产技能培训较为容易，但使他们从心理上和社会关系上适应工厂生活很困难。他们的集体观念、守纪律观念和严格要求办事观念都需要加强。万不得已时，公司就必须采取某些折衷办法，让他们慢慢适应。下面的例子说明了这一点：

60 年代，一西班牙公司在危地马拉设了一座工厂，雇用当地人，试图象

在欧洲那样运转。西班牙管理者设定了工作时间、生产路线和日程表，这些在西班牙都行之有效，但情况大力不妙：工人拒绝工作，满怀敌意，以至需要当地军队来保护工厂。管理者们最后考虑了当地工人的需要，进行妥协，找到了双方满意的解决方法，其中有一点是工作两大就给予 4 个小时的休息。在休息时间内，男工管理他们的农田，收拾果园，女工做家务，带孩子。另一点是工人们愿意星期六上班，补回他们在休息时间拉下的产量。

在岗培训的特殊形式是师傅带徒弟，适合于管工、电工、机床制造维修工等工种，由熟练的工人带年青的徒弟，通常 2~5 年，直到徒弟能独立工作时为止。在多数发达国家，徒工出师前要经过考试，以确认完全学到了家，欧洲的师徒培训做得既好又正规，与国民教育系统联成一体，既包括了课堂教育，又有岗位培训。跨国公司在海外采用师徒式培训方法时，需注意处理好师徒关系与文化冲突。

2, 脱产培训与开发

将工人和工长送到外面的学校进行培训是一种重要的培训方法。实践表明，与在公司内部自设机构进行培训相比，由在教育部门工作的熟练教员对工人进行培训可节省开支，提高培训效果。这种较为系统的培训方式特别适合于将要晋升的在册雇员。法国有一项法律规定，工作了两年以上的职工，可脱产一年，参加批准的培训项目的学习，法国政府与雇主分摊培训费用，包括被培训人员的工资。在发展中国家，在职培训不那么普遍，但跨国公司可与当地学校和大学挂钩，进行职工培训。

四、报酬

1、报酬的形式与特点

如前所述，工人的劳动报酬包括工资和福利金两大部分，福利金又包括法定福利金和自愿福利金两种，法定福利金是有关法律和政策强制规定的、企业必须支付的福利开支。例如，法国的法律规定，企业必须为职工发放下列福利金： 利润分享； 年终奖金； 节假工资； 每工作一个月付两天的休假工资； 生孩子后，父亲离岗 3 天； 解雇费； 70~90% 的医疗费； 残废救济金； 退休保险； 雇员死亡后其亲属的救济。此外，法律还规定了有关怀孕津贴、住房津贴、迁移补助以及子女（孩子）津贴等。其他西欧国家都有类似的法定福利金和津贴。某些发展中国家也有类似的规定。例如，巴西的法定福利金不仅包括西欧国碌中的大部分项目，还另有一项规定，那就是工人坐牢时，企业得向其受赡养者支付费用。

自愿福利金的项目和额度由企业根据需要自行确定。日本企业在这方面较为典型，通常支付交通费用、住房津贴和雇员度假住房费等。有些国家的企业还提供交通车辆、就餐补贴。年终发双月工资或多月工资等等。不一而足。

各国不仅工资水平差异悬殊，福利金的名目和水平也互不一致，相互之间难以进行单项比较。就总体而言，美国的福利金约相当于工资的 35%，比利时 55%，法国 70%，德国 45%，意大利 92%，卢森堡 41%，荷兰 50%。^{*}同时，各国法定福利金与自原福利金之间的比例也互不相同。值得指出的是，由于许多国家强调社会福利与保障，福利金水平呈上升趋势。

^{*} 假定公司租房供派出人员居住。如果公司不租房，则支付住房津贴。

2、报酬政策

海外子公司所付工人的报酬的形式（名目）、支付方式和水平可在当地法律和政策规定的范围内，依照流行的社会态度和价值，结合企业的情况，加以合理确定。具体讲来，在确定报酬策略和政策时，主要考虑以下因素：

- 东道国法律和当局政策；
- 吸引和留住能干工人所需要的工资与福利水平；
- 工会的压力；
- 避免被指控在剥削工人；
- 邻国或情况相似国家的工资水平；
- 如果与当地企业所付报酬水平不同可能带来的政治与经济影响；
- 提高工人能动性与其劳动生产率的要求。

采取何种报酬政策和做法，直接影响到企业的竞争能力。各国劳工成本的差异有时会带来竞争优势，这即是许多跨国公司在劳工成本相对低廉国家设立子公司或建立工厂的原因。跨国公司在发展中国家所付报酬通常略高于当地企业的报酬水平，但大大低于发达国家同工种的报酬水平。跨国公司采取这种政策的原因主要在于其管理思想和结构，例如，利用先进技术可带来更高的劳动生产率，因而有可能支付较高的工资；支付较高的工资能吸引高水平工人；首次进入一个国家时，富有经验的工人可能要求更高的工资，因为他们不能肯定跨国公司在此的业务能成功。

有些跨国公司为了鼓励工人，在法定福利金之处，另外发放一些自愿福利，这种做法起初效果明显，但不久就被认为是理所当然的了，难以再予取消。因此，有关自愿福利金的项目和额度，需在全面考察当地企业惯例的基础上，结合本企业的战略与具体情况，仔细权衡后再予以确定，以避免日后的被动。

各种报酬是以现金发放还是非现金发放，是立即付清还是延后支付，是当地货币支付还是外币支付等等，都是报酬政策所涉及的内容。

制订报酬政策时需考虑的另一项因素是劳工成本的变化，且这种变化的幅度在国与国之间互不一致，同时，劳工成本项目也非一成不变。因此，在不同国家经营的相对竞争力也在相应改变。分析劳工成本变化的基础因素是劳工成本与劳动生产率。假定美国工人的劳动生产率提高了 2.8%，工时美元报酬率增长了 10.2%，则单位劳工美元成本增加了 7.2%（ $1.102 \div 1.028$ ）。英国的劳动生产率提高了 5.9%，工时英镑报酬提高了 16.2%，则单位劳工英镑成本增加了 9.7%（ $1.162 \div 1.059$ ）。这意味着用当地货币表示的劳工成本在英国比美国涨得快。然而，由于英镑对美元的汇价大降，英国的美元劳工成本可能实际上还是优于美国。

3、奖励

为了提高效率，降低成本，增强企业的竞争力，海外子公司可对工人进行某种物质奖励，所采用的方法大致有以下几种：

（1）计件工资制。计件工资制使用得相当广泛，特别适合于用在不熟练或半熟练工人身上，它能有效地激励工人提高劳动生产率。其中的定额设计十分关键。在同时使用当地工人和第三国短期工人的情况下，不应根据外国短期工人的生产效率来设定定额标准，因为他们计划在此工作的时间较短，可拼命工作来挣钱，操作十分快，当地工人不可能长期如此。以外国短期工人的高效率来设定定额，也容易引起当地工人的反感和愤怒。在某些情况下，

可以采用定额工作法，即规定一定的工作量，工人完成后即可下班。

（2）超定额奖。超定额奖与定额工作法相连，对工人完成的超额工作予以一定奖励。

（3）合理化建议奖。这种方法在日本使用较多，在工人提出了有利于提高生产效率或降低成本的建议时，予以奖励。

（4）销售竞赛。

（5）利润分享。利润分享是在工人的基本报酬之外，根据企业的获利情况对工人支付另外的报酬，以扩大管理人员和工人的共同利益。利润分享有不同的形式，如简单的利润分享（现金或递延工资）、与股权分享相结合的利润分享、参与管理的利润分享等。墨西哥、巴基斯坦、秘鲁、印度、埃及、法国等国家，用法律形式规定某些工业的利润必须分享。

利润分享适合于企业是利润中心、工人稳定的情况。由于利润分享使工人收入与企业的效益挂钩，因而有利于促进企业经营效益的提高。使用利润分享需要注意如下问题：

第一，在一般利润分享项目中，劳动投入与利润支付之间存在时滞，这多少会影响其激励效果，需采用合适的方法弥补这一缺陷。

第二，由于当地工人通常不太懂财务会计，任何付酬都被当作是应给受益人的，因而当企业利润下降，从而分享的报酬也相应降低时，就可能引起不快与摩擦。

第三，有关利润分割的基础还涉及三个方面的问题：一是谁参与利润分享？是全部雇员还是根据资历、级别或者职务而定？二是雇员（包括工人和管理人员）和资本之间的分享方案。是按生产函数的参数确定（但这些参数会不断变化，且很难知道其准确数）？还是对等分割（但在资本高度密集或劳动力高度密集的工厂似乎行不通）？或者是仅仅给予一定数额，以便达到让大家共同努力，减少停工、怠工，缺勤或散慢的目的？三是谁作分享决策？董事会？经理？或联合劳动管理委员会？或政府部门？所有这三方面的问题，都必须根据当地的法规政策，结合当地企业的惯例和本企业的政策与目标，慎重权衡确定。

五、激励

不论企业的雇员怎样合格，要充分发挥他们的主动性和能动性，还需要有适当的激励。为此，必须在充分认识人类需要和激励原理的基础上，制定和执行行之有效的激励政策。

心理学家马斯洛的需要层次理论，为跨国公司制定和使用合适的激励政策提供了一般指导，根据这一理论，以求生存的生理只需要为基础，其上依次有安全的需要、社会的需要、自我满足的需要和自我实现的需要。一般说来，人只有在层次较低的需要获得了相当合理程度的满足之后，其较高层次的需要才能显示其重那来，才能成为行动的促动因素（参见图 21—2）。

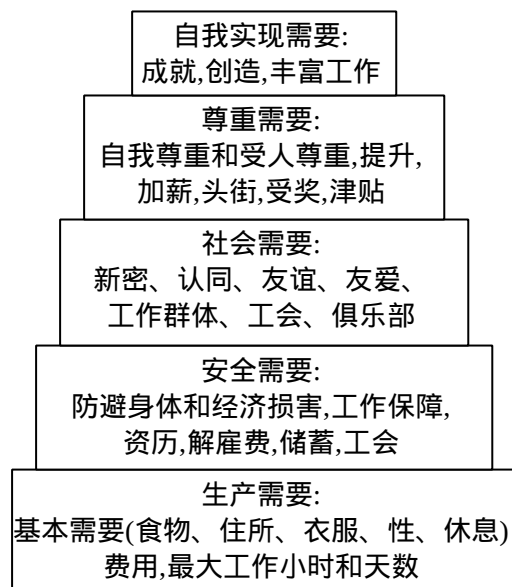


图 21—2 马斯洛的工作需要层次

当然，行为和促动因素的关系，决不如我们所描写的这样简单。例如，什么叫合理程度的满足，便牵涉到文化方面的问题，有待从文化方面作进一步的定义。以生理需要的满足来说，发达国家得到了相当水平的满足，比之发展中国家的穷乡僻壤高出一大截。而且在低层次的需要没有完全满足的时候，较高层次的各项需要也依然存在。一个人即使吃不饱穿不暖，低层次的需要距离满足的程度颇为遥远，他仍旧设法满足他的社会需要和自我实现需要。当然，如果一个人的大部分精力都必须用来求生，他追求其他需要的精力也必然会大为减少。但就总的情况而言，人类的各种需要，有多大的强度，则大致与马斯洛的需要层次结构理论相符。因此，海外子公司可据此需要理论或其他有关行为科学理论，结合东道国文化与经济特点以及被激励人的个人特点，选择使用合理的激励方法。

海外子公司用于激励工人的各种方法，可大致归纳为参与管理、工作生活充实化、以及质量圈子等三类。

1、参与管理

由于企业的一些重要决策影响到工人现在或未来的福利，因而从道理上讲，工人有理由参与企业的管理。另一方面，很少有人不会被参与商讨与自己有关的行动所激励。同时，在工作现场中的大多数人无疑是既知道问题的所在，又知道解决问题的方法的。因此，让职工参与管理，既能产生激励，又能为企业的成功提供有价值的知识。

参与管理与许多基本的激励因素相适。它是重视和赏识人的一种手段，它满足人的归属的需要和受人赏识的需要，尤其给人一种成就感。问题的关键在于工人应在多大程度上参与管理，这一点没有一定之规。其主要原因在于各企业管理作风的不同以及各国文化的差异。可以明确的是，鼓励工人参与管理，并不意味着主管人员可以放弃他们的职守，他们可以仔细倾听下属们的意见，但对于那些需要他们作出决策的事务，必须作出自己的决策。优秀的下属不会不正当地干预上司的职权，下属一般也不会对优柔寡断的上司产生敬意。

参与管理的方式主要有以下几种：

(1) 工人管理。工人管理亦称为自我管理，强调工人的权力高于经理人员的权力。原南斯拉夫工人自治模式即属工人管理的一种类型，其做法是工人定期选举产生工人委员会，后者再提名工人委员会的委员长及管理委员会。管理委员会由工人委员会和不属于工人委员会的工人团体所组成，执行监督的职能。

(2) 共同决策。共同决策要求在董事会里，管理人员和工人的代表各占一半，以共同确定企业的战略以及企业的日常工作政策与措施。

(3) 少数参与权，少数参与权是指工人代表参与人事政策等管理决策，比较典型的是董事会里也需有少数工人代表。

(4) 工作审议会。工作审议会是公司层次的一个审议机构，纯粹由工人代表组成或由工人与管理者联合组成，负责审议或商议公司人事政策、年度报告、发展计划等重要事项。

(5) 谈判委员会。谈判委员会定期集中，与企业管理层讨论有关雇用与解雇、培训、生产、计划、资金、贸易与投资政策、以及环境等问题。有时谈判委员会以工会为后盾，在某一产业内设立。

2、工作生活充实化

工作生活充实化的理论基础是弗雷德里克·赫茨伯格 (Fred—crick Herzberg) 的激励两因素理论，该理论认为，需要因素分为两类，一类是包括诸如公司政策与行政管理、监督、工作条件、人际关系、工资、地位、职业安定、个人生活等的“维持因素”或“保健因素”（即如同日常保健一样，缺之有害，有之则未必能马上见到什么明显的好处），另一类是包括成就、赞许、普引、工作富有挑战性和工作中的成长等与职务内容有关的“激励因素”（参见图 21—3）。两类因素的区别在于前者的不存在或缺乏会引起“不满”，但其存在却不能产生满足，因而不能激励人；后者的存在能产生满足，其缺乏则能产生未满足的感觉，但不是“不满”。正因为第二类因素是“职务内容”因素，有产生满足感的潜在能力，企业管理者应使用它们来激励人，其方法是大大改善职务内容。

工作生活充实化的手法大致有以下几种：

(1) 尽量减少生产线。一种使工作生活充实化的方法是用小组装配或模数装配代替生产线。每一小组都给设定了生产目标，但各组自行确定各自的工作节奏，并在其成员之间分配作业任务。作业任务可以轮换，以减少枯燥烦闷，这样，每个工人学习更多的工作，小组工头们也掌握得更多。法国最大企业雷诺公司 (Renault) 曾采用多种小组或模数工作项目，结果显示生产率提高了 20%，工人的道德也有提高。



(监督可同时作为满足社会需要和安全需要的因素)

图 21—3 马斯洛和赫茨伯格激励理论的比较

(2) 弹性工时制 (Flexitime)，即在合乎某些限定条件的前提下，允许工人或小组决定其日工作时间与周上作安排。弹性工时制现为越来越多的企业所接受和采用，除了为了激励工人，还存在下列原因：教育水准提高，要求做间歇性或半工的妇女增加；服务部门扩大；都市化不断发展；为了充分利用资本密集工业的生产能力；以及轮班工作制越来越重要等。

(3) 车间委员会。即设立由工人代表组成的车间委员会，负责决定车间工作方法、工作顺序、工作速度，参与分析和改变工作的物质环境，如办公室或厂房的布置、温度、照明和环境卫生等。美国的哈尔曼国际工业公司 (Harman International Industries) 曾成功地采用了这种方法，结果降低了残次品，实现了节约。该委员会还可参与新销售合同的招标，使企业变得更有竞争力。

工作生活充实化在实际运用中也存在一些局限。其一是技术因素上的局限。在采用专用机械和装配线技术的场合，要使工作生活充实起来也许是不可能的。其二是费用。通用汽车公司曾尝试用三人小组和六人小组的办法来装配旅游生活汽车，但发现困难太大、太慢，而且费用太高。其二是公司的中间管理层有时被撇开，且只有少数工人参加。此外，改变人们的行为和工作方式非一朝一夕的事情，至少需要两年。

3、质量圈子

质量圈子 (Quality Circle) 是由同一工作领域的人组成的小团体，定期碰头，辨别、分析和解决其工作领域的产品质量和有关问题。其发源地是日本，被认为是促进日本经济增长的主要原因。日本各公司里有成千上万个质量圈子，它们在工作时间里讨论改进工作的方法，经理人员对提出有用建议的个人或团体给予物质奖励和精神鼓励。每个参与者都感到自己的重要性，

提高了士气，增强了对公司的向心力。

在质量圈子中，参与者的分工如下：圈子领导者负责培训、记录、激励、领导以及对策等工作；推进者负责培训、对策以及群体动态等方面的工作；成员找问题、出点子、寻求解决问题的办法，以及当这些办法可靠时采用这些办法；经理人员则提供所有权支持、迅速作出反应，处理出现的事项与问题，以及共享信息和提供资源。

质量圈子在日本和美国发展迅猛。日本在 50 年代末尚未出现质量圈子，但到 80 年代初期，质量圈子已达 10 余万，成员有百万之众。美国 1977 年只有 70 个质量圈子项目，而在 1982 年第一季度已达 3,500 个，雇员在万人以上的制造业企业有 75% 的开始了质量圈子项目。

与质量圈子相连的是企业全面质量控制，即从产品设计时就开始质量控制，且质量控制落实到每项工作中。在日本，全体雇员工作的每个方面都被当作是全面质量控制的一部分，质量意味着用户的满意，他们认为美国那种将质量标准定为是否达到工程要求的观念过于狭隘。对日本人而言，用户可能是最终消费者，但在多阶段制造过程中，用户则是公司的下一个部门，因而每阶段的生产都必须使下阶段感到满意。因此，在日本企业中，质量控制来自于每个人的成就感，他们按计划→操作→检验→行动来循环改进质量。

六、与工会的关系

各国劳资关系差异巨大。当工人与管理人员之间的流动很少时，相互之间就很难为达成公司目标而直接合作。工人的利益与要求往往通过工会行动而体现。在不同国家，工会的性质不同。因此，熟悉国内工会的经理们不见得知道如何与东道国的工会打交道。

各国工会的势力与态度的差异主要表现在以下几方面：（1）有些国家的工会由工厂的多数工人选举产生，法律赋予了其与雇主讨价还价的独有权，即其他机构没有这种权利。而在某些国家，工会则有代表所有雇员的权力。

（2）有些国家工会在与雇主的交涉中，是在雇主协会的代表和工会联合会的代表之间进行的，这些代表通常代表了整个行业或整个区域，因而相互之间达成的协议对整个行业的企业或对整个区域的企业都有效，而有些国家则是本企业的工会与企业直接交涉，劳资协议的适用性只限于本企业。（3）在某些国家，工会与企业达成的协议的有效性在工人个人与企业签订的协议之上，而在另一些国家则不是这样，工人个人与企业的协议具有优先性。（4）各国工会的政治色彩不同。通常讲来，工会势力越弱，则越会求助于政府或宗教机构等力量的支持，甚至由政府官员、某个党派或宗教人士担任工会谈判代表。相反，工会势力越强，其独立性也越强，但其要求也往往超出了工人的一般经济利益，而有政治或其他非经济要求。

了解东道国工会状况有两点需特别注意：一是工会的政治色彩，二是工会的国际联系。大致讲来，欧洲国家工会卷入政治较深，如英国的“英国工会联合会”（British Trade Unions Council）就颇有政治势力，而拉美国家的工会则具有广泛的反政府传统。在这种情况下，工会有时组织的罢工等活动是为了抗议政府，而不是针对某个企业，但却使有关企业的生产中断。另一方面，跨国公司海外子公司可能遇到国外工会势力的干预，通常的情况是母国工会派代表到东道国帮助当地工会，参与劳资谈判。这时如果母公司派员前往协助解决劳资争端，会发现坐在谈判桌对面的是国内的老对手。母

国工会参与东道国工会活动的原因主要在于提高东道国工人的报酬与工作条件，以阻止母公司过多地将生产迁移海外。有时，兄弟子公司所在国工会可能提供国际帮助，其目的主要在于提高东道国工会讨价还价实力，以便保证国内工人的工作条件与福利待遇。

跨国公司在处理与工会的关系中，应注意如下几个方面：

第一，母公司尽量让海外子公司负责处理与当地工会的关系。其理由是：

（1）各国劳工状况、工会类型、态度以及有关法律等均不相同，当地子公司管理人员对这方面的情况更为熟悉；（2）当地子公司管理人员具体执行与工人达到的协议，因而他们本身就应该具有与劳工讨价还价和达成协议的权力。倘若没有这种权力，管理权威就会下降，今后要顺利执行跨国公司的长期人事政策就将有很大困难。

图 21—4 影响工会结构和态度的环境因素

第二，在海外子公司有能力处理好劳工关系之前，母公司应派谈判代表和顾问前往子公司负责或协助处理劳资谈判事项和协议事宜。同时，母公司要加强子公司管理人员的培训，以提高他们在处理劳资关系方面的能力。

第三，关心和合理改善工人的生活与工作条件，注意与工人的沟通，协调与工会组织的关系。

第四，严格避免与受政党或宗教组织支配或影响的工会组织打交道，严格避免与有政治观念或宗教意识的工会打交道。

第五，在可能的情况下，与当地工会而不是全国性的工会议价。当然，这可能遇到下列限制：与法律规定不符；由于整个行业的行动而需由雇主协会出面与全国工会谈判；由于地方工会人弱力薄，全国工会不愿地方工会出面。

第六，资助东道国政府、国际劳工组织或类似机构发起的培训合格劳工领导人的项目。

第七，防止在当地工会和全国工会之间出现独立的“第三方势力”，如英国的“全厂车间工会代表委员会”（Plant — widedshopstewards' committees）这将使问题复杂化。

第三节 跨国公司管理者的管理

一、海外机构管理人员的来源

跨国公司海外子公司或分支机构的经理人员有三个基本来源，即母国国民、第三国国民和东道国国民，前两类人员统称为“派遣人员”（Expatriates）。

1、母国经理人员

大多数跨国公司委派母国国民到国外机构担任管理与技术职务，尽管有时这些人并不了解东道国文化与语言。这样做的原阶主要有以下几个方面：

（1）这些人通常是在本公司管理岗位上挑选出来的，他们熟悉母公司的目标、战略和管理方式，能较好地按公司意图办事，能与总部人员进行有效沟通并保持良好的关系。

（2）具备技术和管理资格与能力。在很多情况下，母公司难以在东道国寻找到合格的管理于才和技术能手，这时，母公司就从总部派遣人员到海外子公司担任领导职务和技术工作，直到在当地找到了合格人才并完成了对他们的培训后他们能接手工作时为止。有时，跨国公司也从总部派员前往子公司提供短期帮助，包括参与劳资谈判、改进产品质量、敲定国际合同、处理税收、会计、报告等工作事项。在国外建新工厂的情况下，母公司通常会派出一队人马，前往负责工厂建设和初期运转。就一般情况而言，派往发展中国家子公司任管理职务的人员的比例高于派往发达国家子公司的比例。

（3）为总部培养人才。跨国公司有时为了为总部培养高层管理人才，也往海外子公刘派任母国管理人员。让他们扩大视野，积累处理跨国业务或特别是海外业务的经验。这种做法在以下两种情况下尤为普遍，一是企业的专业活动只限于某些国家（如自然资源开采，基础性研究与开发），二是公司的收入有很大一部分来自国外。在这类情况下，都需要总部管理者具有全球眼光，在不同社会中工作的能力以及处理多国事务的政治素养。如果不在海外生活和工作相当长的时间，是很难做到这一点的。

（4）总部代表。虽然一些公司的政策是子公司的多数职务由当地人担任，但却至少将一至两个位置留给本国人员（通常是总经理和财务经理）。如果海外子公司要运用新技术，还至少派一名过硬的技术专家前往担任技术经理，直到当地人掌握了技术为止。这样做的目的主要是为了加强对子公司的控制，进一步协调跨国公司各部分的行动。一个跨国公司的战略越带有全球性，为了加强控制就越会派更多的母公司人员到海外公司任职。这样做就会使他们更为熟悉了解本企业的总体复杂体系，使他们不至于将个人前途只与目前所任工作相连。

除此而外，在下列情况下，也通常派员到海外子公司任管理职务：第一，母公司缺乏与外国管理人员沟通交往的经验，急需培养这方面的人才；第二，在以研究为导向的企业或服务型企业，高层知识和技能难以得到法律保护，故由母公司派员就可弥补法律保护之不足；第三，海外子公司只准备经营较短时间；第四，东道国社会是一个多民族或多宗教社会，相互之间矛盾较深，子公司经理或关键职务由某一民族或信奉某一宗教的人担任可能给企业带来政治风险或遭到经济抵制，这时不如由母公司派员任经理或关键领导职务为宜；第五，母公司管理人员过剩，公司感到有责任时，也可能从中尽量挑选一些较有能力的人去海外工作；第六，十分有必要维持一个外国企业的形象；

第七，母公司要在海外向本国的另一家跨国公司的海外子公司提供大量服务，而这家客户子公司又在很大程度上受其母公司所控制；第八，当地国民不情愿迁移工作地点。

选用母国国民任海外子公司管理人员也存在许多局限。道先，难以适应外国语言以及社会文化、政治和法律环境。特别是在那些社会制度和文化类型与本国相差较大的国家，或者是对于那些国外工作经验较缺乏的人员而言，就更为如此。其次，选择：培训以及维持移居海外的管理人员及其家属的费用较高。为了让管理人员及其全家安心在海外工作生活，企业须提供包括人员往返、用具添置、医疗与保险，子女上学等一系列费用。如果是聘用东道国当地居民，这些费用是不会发生的。第三，受到东道国政府的压力。尤其是一些发展中国家，往往会提出经营当地化要求，要由当地人担任子公司的高级职务。第四，被挑选人员的意愿。有时，具备到海外子公司工作资格和能力的人又不愿意到海外去工作，尤其是到一些经济落后国家，他们会有被“放逐”的感觉。同时，有的人也担心公司派他们到海外任职不是为了将来的提升，而是到了职务的尽头。第五，家庭成员如果跟随前往，也面临文化与生活调整，有时难度颇大。

2、东道国经理人员

东道国国民是跨国公司海外子公司经管人员的又一重要来源。利用东道国国民担任管理职务的原因主要有如下几个方面：

（1）熟悉所在国的政治、经济、法律和社会文化环境，了解当地的商业惯例，因而能较好地打开业务局面，妥善处理与当地商界、政界的关系，使新设立的企业迅速运转起来。

（2）由于不需为他们提供家庭迁移等费用，也不需为他们提供海外工作津贴，他们的雇用成本就比国内派出人员要低得多。如果东道国是发展中国家，所支付给他们的报酬就会更低。这样，跨国公司就可以节省一大笔费用。

（3）将当地人任命到管理岗位，也就使下面的工作人员有了盼头，增强了他们的工作责任心和积极性。

（4）有些国家的政策或沃谄要求在外资企业不同部门不同层次雇用当地人，跨国公司只得按照法律或政策行事。

（5）如果东道国民族主义感情强列，有了当地人担任管理职务，则使海外于公司在当地人服中“外国”色彩得以冲淡。

当然，启用东道国国民担任海外子公司经管职务也有许多不足之处。首先，这些人不熟悉母公司的政策和经营方式，通常也不太懂跨国公司母国社会与文化，因而不利于与总部保持良好的沟通与交流，有时，限于其文化背景与价值观念等方面的原因，他们的行事方式可能使总部感到意外或不高兴。其次，总部难以有效地控制子公司的经营。在通常情况下，子公司的经理与管理人员都必须在难以得到总部支持或参谋的情况下自行处理日常工作，东道国的经管人员按照他们自己的方式处理这类问题客观上就有可能不大符合总部的要求，更何况如果他们主观上就站在当地社会的立场来处理问题，第三，如果母公司要提拔他们到总部或其他联属企业任职，家庭因素或文化因素可能会使他们不愿离开，这样就既限制了他们为了进取而为跨国公司作进一步努力的决心，也使跨国公司的人事开发计划遇到困难。第四，母国人没有机会取得国际的跨文化经营的经验。此外，如果东道国社会轻商，有能力的人往往愿干其他行当，结果是海外子公司很难在当地求得干练之

才。

启用当地人管理海外子公司需要注意的是以才取人，不可因为某些限制因素而降低用人标准。在母公司缺乏海外经验的情况下，最好能从下列渠道寻找经理人员：从本国的工程、工商学院的东道国留学生中物色；从外国有名的高等院校的东道国留学生中物色；本公司资助的培训东道国国民的项目；通过东道国合格的职业介绍机构来物色。

3、第三国管理人员

就一般情况而言，聘用第三国国民担任管理职务，不失为一种较好的折衷办法，所聘人员既可较好地适应东道国社会、经济与法律环境，又具备所需的技术和管理才能，费用也通常较本国派出人员低。比如，母公司在美国，但希望为在奥地利的子公司物色管理人员。它在荷兰有子公司，因此可以从荷兰的子公司招聘一些人。这样做的好处是招收的管理人员可能非常熟悉奥地利的文化传统（荷兰与奥地利距离很近）。他们以前可能到过奥地利，同奥地利的顾客做过生意。起码，他们经历从一种文化环境到另一种文化环境的困难较少，他们及他们家属的迁移也比较容易。

跨国公司利用第三国管理人员也存在不利的一面。首先，有些国家对企业管理人员的国籍比较敏感，甚至会拒绝其入境或工作。其次，如果第三国与东道国在传统上存在民族矛盾或国家冲突，跨国公司在雇用第三国人员时就不不得不考虑国家之间的关系及敏感性。最后，从海外子公司内部来看，第三国人员出任管理职务会客观上造成当地人晋级、担任重要职务的障碍。

二、海外机构管理人员的条件

不论管理人员来自何方，都必须满足一定的要求或条件，尤其是以下诸方面：

（1）业务能力。就经理和有关职务来讲，主要是管理能力；就技术职务来讲，主要是技术能力。职务工作的综合性越强，业务能力所包含的内容越宽。在国内经营时，管理人员可以得到其他专家的帮助。而在海外子公司，由于距离远，人员往返困难，管理人员在很多情况下需当场独立决策，因而就需要具有较强的技术、管理，组织交流能力。比如，懂得在母国完成该项作业的技术规范；根据东道国条件调整厂房与设备，改变生产率指标；在内部分配效率缺乏、信贷资金不足以及沟通媒体限制的情况下如何有效工作等。需要强调的是，成功的海外管理人员所需具备的各种能力与母公司对管理人员的能力要求不尽相同。

（2）企业工作经验。海外子公司管理人员的业务能力不仅取决于这些人受专业教育的程度，也取决于他们在企业工作的经验。通常讲来，海外经理人员在任职前最好有在公司工作多年的经历与经验，以有在东道国子公司或邻国子公司工作经历为最佳。如果备选人员各项条件具备，仅缺乏企业工作经验，到海外任职之前最好进行一段时间的现场锻炼。

（3）语言。受聘人员如果掌握了东道国的语言，则无疑更利于他们在东道国打开局面，拓展业务。学习语言非一朝一夕的功夫，因而不能指望不懂第二语言的受聘人员在短期内能补上这个缺憾。需要防备的是有些人不太懂当地语言，却又自以为懂，这很容易造成他们与当地人在用当地语言交流时相互产生理解上的偏差。因为语言交流中存在三个障碍，一是语言与文化密不可分，未充分了解当地文化，就谈不上掌握了当地语言。即使是同一语言，

其中的某些词汇和字眼不同社会中的含义并不完全相同。二是同义词还涵盖了不同的意思，结果是在使用同义词中造成意思表达不充分，不准确，甚至是偏差。三是隐喻、明喻和类推的使用和掌握十分困难。因此，受聘人员在不具备充分掌握当地语言的情况下，必须启用翻译并加强语言学习，同时，还需充分认识语言作为思维形式的重要性，了解当地的各种元声语言，懂得如何才能做到有效的沟通。表 21—1 三类管理人员来源的主要优缺点

	优 点	缺 点
母 国 国 民	1.熟悉总部的哲学、目标、战略、政策、以及经营方式。 2.具有技术或管理能力。 3.与总部人员进行有效沟通并保持良好关系。 4.更好地控制子公司业务。	1.难以适应东道国文化、语言、政治与法律环境以及经营方式。 2.为派出人员及其家庭所开支的挑选、培训、报酬以及维持费用过高。 3.东道国政府会逐渐加压，要求经营当地化，让当地人占据要职。 4.家庭问题。
东 道 国 国 民	1.熟悉东道国文化、语言、政治与法律环境以及经营方式。 2.费用较低。 3.赞同东道国政府的当地化和雇用当地公民的要求。 4.承担东道国企业的社会责任。	1.不熟悉总部的哲学、目标、战略、政策以及经营方式。 2.母国经理人员缺乏获得国际经验和跨文化经验的机会。 3.与总部人员交流有困难。 4.对子公司的控制存在潜在困难。
第 三 国 国 民	1.获得必需的技术管理干才的一种具有可能性的折衷。 2.通常是跨国经营职业管理者。 3.比母国管理者便宜。	1.东道国对雇用这类管理人员很繁感,特别是在存在文化冲突与国家敌对的情况下。 2.在许多发展中国家，不如母国管理人员被接受。 3.减少了东道国国民晋升的可能性。

（4）专业领域经验。即要求管理人员熟悉市场方“面或生产方面的特殊问题。缺少亲身经历而妄加断论危害不小。误解、偏见、不正确的信息、宣传、歪曲、及至彻头彻尾的谎言都会进一步阻碍国际沟通。另一方面，经验表明，在与本国不同的环境中曾成功工作的人通常能在其他地方获得类似的成功。他一旦突破了跨文化交流障碍，领悟了人类社会的基本同一性，也就大大降低了大败的可能性。当然，这些也许是由于管理者本人天生就有这方向的才能。

（5）身体健康。通常讲来，海外管理人员的身体状况要高于平均水平。如果是派出人员，也要求其家属身体健康。因为海外不同工作与生活环境会带来心理上乃至生理上的压力，身体不适则会大大降低或影响工作效率。

（6）夫妻关系。如属派出人员，夫妻双方应对将担任的海外工作抱积极的态度，且这种态度不是一时的感情冲动，而是基于对海外工作与生活环境作了认真的分析和预见。

（7）职业打算和个人偏好。如果海外工作与管理人员职业打算和个人偏好相吻合，则有利于充分发挥管理人员的才智。要做到这一点，必须将这些人员的海外工作安排与企业发展计划结合成一体，而不能依靠个人感情作出

这种安排。

(8) 年龄。在某些情况下, 年龄是确定海外经理人员入选的一项需要考虑的因素。一种情况是在传统色彩更浓的社会, 年龄是能力和地位的象征。第二种情况是在选任海外管理人员时, 考虑了这些人的未来, 将他们的任职是作为普升之阶还是预退之路, 如果是后者, 则将年龄较高者派海外任职。从实际情况来看, 多数企业都是选择前者, 将年富力强的派往海外任职, 以期为公司更高层次培养未来管理人才。

(9) 性别。在两种情况下, 需考虑海外管理人员的性别。一是在某些工作(如销售)中, 女性更具优势。女性通常会得到区别对待, 更容易接近分销商和消费者, 也更容易受邀请到家中做客。二是在某些社会中, 由于传统偏见, 一个似乎很适合当海外经理的妇女也不便选派。她可能难以得到下级和职工们的尊敬, 因而导致经营失败。在一些国家, 妇女正在慢慢取得高级管理职位, 但必须先做几年低级工作。

三、派出管理人员的挑选与培训

1、派出人员社会化过程

派出管理人员社会化既是他们学会新工作并理解工作氛围的过程, 也是他们融进新组织和社会生活的过程。费尔德曼认为, 派出人员社会化过程包括三个基本阶段:

第一阶段, 离开过渡(exit transition)。离开过渡亦称预先社会化, 指的是派出人员在进入东道国之前对担任新职务作了多少准备。例如, 当一个人被挑选出来时, 对他进行东道国语言和文化培训就有利于他作好离开转变。

第二阶段, 进入过渡(entry transition)。进入过渡亦称为初期遭遇, 是派出人员第一次遇到新的组织, 他开始掌握任务, 确定人际关系, 感受到文化冲击。这时, 他要么感到与原来的设想差不多, 要么感到失望。

第三阶段, 调适。这是派出人员成功地完成了在新环境中的社会化。这种成功会带来两方面后果: 行为后果, 表现在业务操作、任务的完成、创新以及自发的合作等方面; 态度后果, 如总体上满意、具有了内在工作动力、投身于工作等。

2、派出人员海外任职的成败

海外任职成功的标志有三个方面, 一是工作业务, 二是对工作和生活在总体上感到满意, 三是通过调整而适应了当地文化。海外任职的成功又取决于三个方面的因素: 第一, 个人因素, 包括个人特点、对工作和生活的期望、家庭考虑等; 第二, 组织因素, 包括企业对个人进行定向、培训和开发, 业务需求、以及组织报偿结构等; 第三, 环境因素, 如当地文化和条件等。

相反, 不能胜任工作, 或不适应海外工作都意味着海外任职的失败, 海外任职失败的原因主要有五个方面:

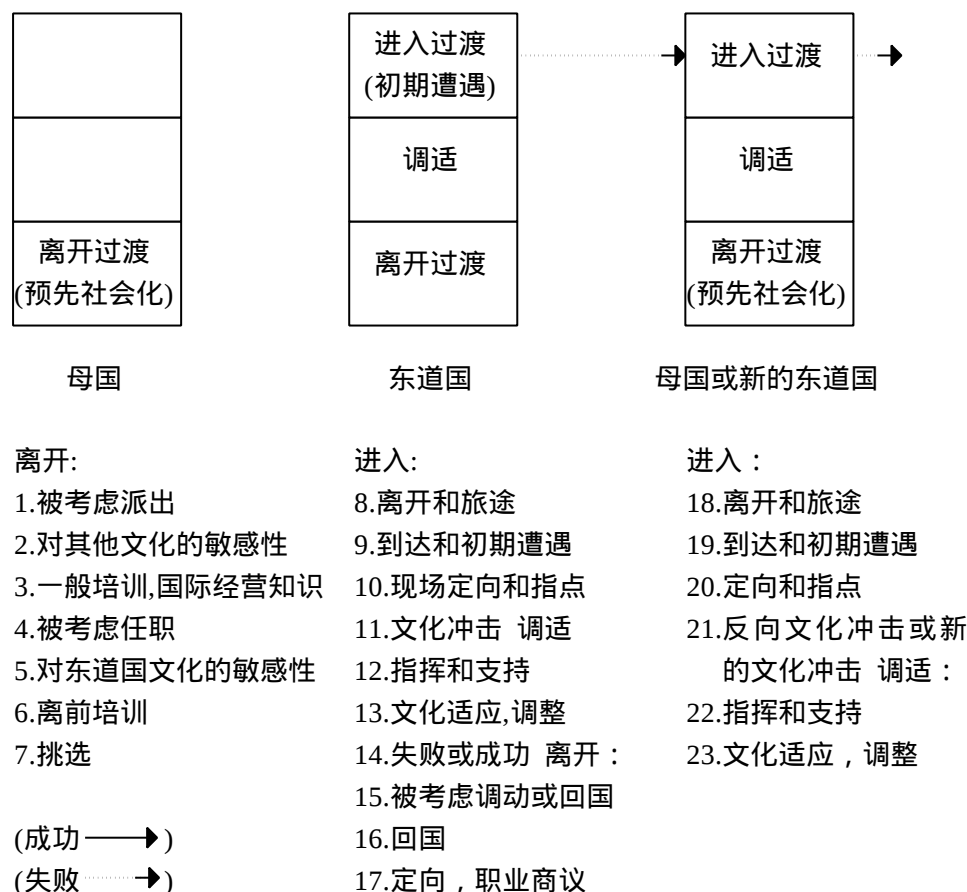


图 21—5 派出人员社会化过程

(1) 能力问题。多数跨国公司在派出人员选定中都强调他们的专业工作能力，因此，由于能力欠缺而导致的任职失败倒不是很多。

(2) 调适问题。派出管理人员须作好以下四个方面的调适：第一，调整自我，即应该努力欣赏当地的娱乐和休闲活动，战胜压力，发挥技术与管理能力，第二，调整与他人的关系，即建立当地社会关系网，与当地进行交流，第三，感知当地人的行为和自己的行为的真正原因，第四，认识本国文化与东道国文化之间差别的内涵。以上任一方面不能做到，则意味着派出管理人员没有解决好调适问题。

(3) 家庭问题。派出人员家属（特别是配偶）的配合在社会化过程中十分重要，海外工作可拆散家庭或聚合家庭。不同结果都影响着派出人员工作绩效。在一般情况下，配偶及子女所面临的压力比派出管理人员本人还大。

(4) 文化问题。派出人员初到东道国时会碰到文化冲击，回国之初又会面临反向文化冲击。派出人员只有真正懂得了本国文化的特征，才有可能干好外派工作，也只有在这个时候才能理解和应付另一文化。为了对付文化冲击，派出人员要学会一种爱好、交当地朋友、加强家庭关系、进行语言培训、保持坦率虚心。

(5) 个性问题。这方面的问题可通过培训在某种程度上加以克服，但这

种培训的效果必定有限，因此，最好是选择对他人的感受敏感的人加以外派。

以上分析表明，派出人员海外任职的成败与他们社会化过程的成败密切相关。为了保证派出人员工作成功，必须对派出人员进行认真挑选、培训以及到岗后的指导。

3、派出管理人员的挑选与培训

派出管理人员的挑选主要解决好两方面的问题，一是制定好选择的标准。这些标准应是多维的，涉及理想人选的国籍、资格以及社会化过程等诸多方面。二是筛选程序和方法。筛选海外管理人员的程序和方法与国内职员任用程序和方法基本相同（参见图 21—6），区别只在于选择标准不同。

对海外管理人员进行培训对于提高他们海外工作能力和适应性、保证海外任职的成功具有不可低估的作用，因此，越来越多的跨国公司制订了系统的培训项目和计划，加强对派出人员（包括其家属）的培训。这种培训通常在两个阶段上展开，一是派出前的准备培训，一是现场指导。

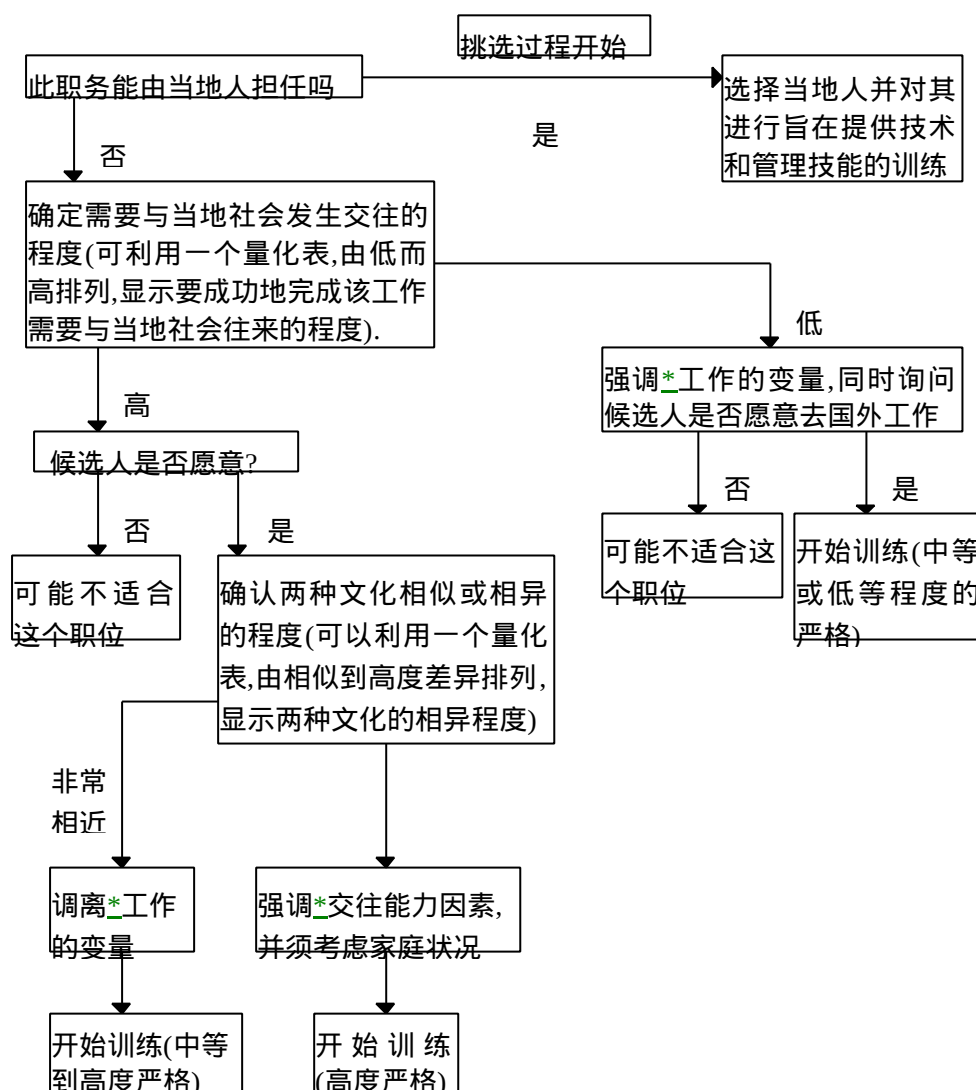


图 21—6 海外管理人员挑选过程

准备培训为派出人员的上任提供重要的准备，对东道国文化了解得越多，派出人员及其家属所遇到的文化冲击将越少。准备培训一般包括以下内

容：

正规语言培训

一般文化培训（文化敏感性培训）

国情培训（东道国的人民、历史、地理、文化、企业、政治、生活等）

本公司在东道国的经营培训（技术、管理、商务、法律培训）。

与东道国人民交往培训。

到东道国观光。

现场指导则是派出管理人员在海外上任后，跨国公司总部及当地的辅导者要对他们给予支持。在海外子公司是已存企业的情况下，前任者通常要给接任者进行几个月的指导。

需要附带说明的是，为了留住人才，让有能力的人安心工作，一些跨国公司还对海外离任回国人员进行回国培训，以帮助他们减轻反向文化冲击，寻求进一步的发展。

四、海外管理人员的报酬

海外管理人员的报酬计划应保持公平性、一贯性，既能吸引他们到海外工作，又不至于使报酬标准过高。要做到这一点，难度颇大。海外工作人员的报酬政策和计划，要解决好如下基本问题：

（1）薪水。海外子公司管理人员的薪水标准依他们的国籍不同而不完全一致，一般是本国派出人员取国内同职同级职工的标准；东道国职员参照东道国收入水平而适当确定；第三国雇员则依据东道国收入水平，参考他们本国的水平综合确定。随着跨国公司的发展，一些公司对三类人员采取同工同酬的报酬政策。有些国家法律规定，薪水中须含奖金和家庭津贴，因而当地人的薪水可能超过本国派出人员。

（2）津贴。津贴是对派出人员在海外工作支付的补助，通常包括以下项目：

住房津贴，用于满足派出人员获得必要的住房条件，至少不低于在国内的住房条件，其额度通常是全部房租。

表 21—2 美国派往日本东京职员第一年典型费用
（已婚，两个孩子）单位：美元

1.直接报酬成本	
基本薪金	100 , 000
海外就职津贴	15 , 000
商品服务价差补贴	73 , 000
减：	
美国住房标准*	(15 , 400)
美国假定税收	(17 , 200)
2.公司支付成本	
教育（两小孩）	15 , 000
每年回国探亲	4 , 800
住房*	150 , 000
日本所得税	84 , 000
迁移成本	<u>38 , 000</u>
公司总成本	447 , 800

日本所得税（及总成本）约在 65，000 美元以上。注意，由于某些公司的偿有纳税 义务，日本所得税将每年增加。

资料来源：John D Daniels and lee H. Kadebaugh , International Business : Environment sand Operations , Addison Wesley Publishing Company , 1992.p. 776.

生活费用津贴，用于弥补东道国食品、用具、交通、娱乐、服装、个人服务、医疗等项费用与本国的差额（术语是“商品与服务价差”）。有关不同国家生活费用水平可以从一些国际机构材料(如国际货币基金组织的《职员文件》（Staff Papers）、政府文件或某些机构出版物中查阅。需要说明的是，不同国家消费项目不尽相同，需予以具体分析对待：派出人员及其家属初到一个国家，语言不精通，环境不熟，不知何处购物，也不懂如何杀价，在另一个环境中过与国内同样的生活，支付的费用会更多，总的讲来，如果东道国生活费用高于本国，则需要对派出职工另支付生活费用津贴，其额度按海外商品与服务价差并结合上述因素加以确定，派出人员回国时，生活费用津贴取消。相反，如果东道国生活费用低于是本国，也不减少派出人员的薪水。

税差补贴，用于解决在东道国税负高于本国的情况下，派出人员的额外纳税负担。

教育补贴，用于解决派出人员子女在当地上中小学的额外学费开支。

搬迁和调适津贴。跨国公司通常要支付派出人员全家搬迁到东道国的费用，包括全家旅费、财物搬运费以及财物到达之前往旅馆的费用。一些跨国公司还向派出人员及其家属支付一定的调适费，如语言学习费等。

（3）奖金。奖金与津贴不同，它是对派出雇员及其家属到海外经历的困难、不便和牺牲所给的报偿。奖金通帘包括以下几项：

海外工作奖，用于奖励派出人员到海外工作，一般取基本薪金的 10～25%。如果生活条件过差，该项奖金额度还要更高。

满期工作奖。此项奖金在职工按合同工作期满时发放，以鼓励他们在

整个合同期间都在海外工作。这项奖励适合于建筑业、石油业以及那些在特定时间内或在特定工程中需要在海外工作的企业，此外，还适合于海外艰苦工作场合。

探亲奖。此奖项用于支付派出人员及其家属中途回母国休假探亲费用，发放这项奖金的原因有二，一是跨国公司不希望派出人员及其家属与母国和母国文化长久隔绝；二是雇员回国休假时，至少要在总部呆上几天，以重续与总部的人事关系，了解公司的新政策和管理方式。某些公司是在派出人员在海外工作满三年时给予三个月的回国假，但通行的做法是每年休假2~4个星期。支付额度是往返的全部交通费和雇员呆在总部时的全部费用。

案例 大陆矿石公司

位于西印度群岛的巴拉勘尼亚加勒比矾土公司的总工程师约翰·贝克在为离开这个海岛而作最后的准备。一个月前宣布他晋升为温尼排附近的凯索采矿公司的生产经理，现已一切就绪，只等与继任者，一位能干又年轻的巴拉勘尼亚人马修·伦诺尔斯进行极重要的会面。重要之处在于此次会面必须成功，且伦诺尔斯应得到鼓励、情绪高昂地离开现有职位去迎接新工作的挑战。钟声将使伦诺尔斯走进这个房间，但贝克耽搁了一会，沉思地凝视窗外，思索他将说些什么，以及更为重要的是如何去说。

约翰·贝克，英国人，45岁，在“大陆矿石公司”许多不同地方供职了25年：远东、非洲的几个国家、欧洲，最近的两年则是在西印度群岛，他不太喜欢先前在汉堡的工作，当西印度群岛的任命到来之时，他感到高兴。气候并不是唯一的吸引因素。贝克总是偏爱在海外的发展中国家工作，因为他觉得与大陆矿石公司的大多数派出人员相比他更是与生俱就一种知道如何与当地职员相处的技巧。不过，在巴拉勘尼亚的24小时使他认识到，他如果要在等待他的工作领域中有效地处理各种问题的话，他需要用上这种“天生技巧”的全部。

在第一次与生产经理哈清斯的会面中，讨论了有关伦诺尔斯以及他的未来的整个问题。当时当地贝克相当清楚，他的最重要任务之一是“推荐”伦诺尔斯作为他的继承者。哈清斯已指出，伦诺尔斯不仅固在伦敦大学以优异成绩获得工程学学士学位而成为加勒比采矿公司职员中前途最为光明的巴拉勘尼亚人之一，而且固其父为财政与经济计划部部长而有政治门道。

该公司在伦诺尔斯决定为其工作而不是在其父亲有显赫地位的政府部门就职时感到尤为高兴。他们将他的行动归结于他们朝气蓬勃且自主的区域化项目的影响，这一项目自第二次世界大战以来使18个巴拉勘尼亚人走上了中层岗位，并使加勒比矾土公司在这一方面比在巴拉勘尼亚的所有其它国际经营活动都处于领先地位。这一恰到其时的重组政策的成功使之与政府关系极好，当巴拉勘尼亚三年后独立时，这一良好关系变得更为重要，这种独立对外资在新巴拉勘尼亚须扮演的角色带来了批评性和挑战性的态度。因此哈清斯容易使贝克相信，伦诺尔斯事业成功是首要的事。

与哈清斯的见面已过去了两年，贝克靠在办公椅上，回想着他“推荐”伦诺尔斯究竟多成功，促进了伦诺尔斯哪些方面，又妨碍了哪些方面。毫无疑问，正面的第一项是伦诺尔斯有能力掌握其工作领域的专业技术。自打开始，他就显示出敏锐和热情，经常给贝克留下能胜任新指派的工作以及在部门决策中老是提出建设性意见的印象。他与各层巴拉勘尼亚职员关系良好，处世随和，这使他与派遣出的高层职员相处时常常受益。这些都是资产，负面又如何呢？

最突出的是他的种族意识。在伦敦大学的四年学习增强了他的这种感情，使他对派出人员的任何恩赐态度都很敏感。有可能给人这样的印象，那就是一旦他从伦敦回到家乡，就投身于联合行动党的政治活动，该党在后来赢得了独立前的选举，派出了该国的第一任首相。然而伦诺尔斯的雄心——他肯定是雄心勃勃的——不在于政治，因为作为一个坚定的民族主义者，他认为充分使用其工程技术才能才是最好的立业报国之路，也因为铝土矿占巴拉勘尼亚出口额的近一半。正是因为这一点，哈清斯发现在伦诺尔斯作为助

理工程师而进入生产处之前，很容易就说服了他放弃其政治工作。

贝克知道，伦诺尔斯强压其民族意识，这妨碍他们应有的紧密关系。表面上，关系再好不过了。两个男人之间很不拘俗套。贝克高兴地看到他的助手与他共享着他特有的冒充滑稽的幽默感，老是相互开玩笑，经常互相串门，打网球，但隔阂依然不显山露水、不可名状地存在，从不放在桌面上。他们之间存在的这层隔膜常令贝克感到沮丧，因为这是他不愿接受的弱点。与其他民族主义者都能成功相处，为什么与伦诺尔斯不能呢？

但他至少比其它派出人员更成功地设法打进了伦诺尔斯的圈子。事实上，这个年轻的巴拉勘尼亚人对公司的其他派出人员有时傲慢专横有时玩世不恭的态度正是贝克去年与伦诺尔斯讨论其职员报告时所提出的问题。他也知道在将与高级制图员杰克逊进行的会谈中他还将提出同样的问题，而杰克逊昨天都抱怨了伦诺尔斯粗鲁无礼。带着这些想法，贝克躬身向前，朝内部通讯联络系统讲道：“请进，麦特。我有话对你讲，”随后，拿出一个盒子，“抽支烟。”他停下来拿出打火机，又接着说下去。

“麦特，你知道要不了几天我就要离任回加拿大。走之前，我们能最后聊一聊将是有用的。与我提出的能帮助作确实有段距离。你不久就要坐在这个位置上做我现在做的工作。但另一方面，我比你长10岁，或许你同意，我更深的阅历将使我能对你有助益。”贝克看到伦诺尔斯在他提出这一看法时略有拘束，就进一步解释道，“我与你参加公司的会议多得足以记住人事经理——有机会就再三要求告诉人们他们的工作如何，而不是根据规定自动的每年一次的讨论职工报告时这样做。”

伦诺尔斯点头同意，所以贝克继续讲道：“我将铭记我与原来的德国老板所进行的最后一次工作绩效讨论。地运用了他称之为“加减法”的技术。他坚信一位高级管理老通过讨论寻求改进其职员的工作绩效时，他的主要目标应该是弄清楚，他的职员带着大受鼓励、满怀信心去改进工作的情绪离开会见。因此，任何批评必须是建设性的，有帮助的。他说一个很好的激人之道——我完全赞同他的看法——是指明别人的优点——加因素——以及他的缺点——减因素，所以我想，麦特，沿着这线进行我们的讨论将是一个好主意。”

伦诺尔斯没置可否，所以贝克接着说：“让我开门见山吧。你的工作绩效显示你的加因素大大超过减因素。例如，给我印象至深的是你灵活运用你的大量理论知识去掌握你的工作的实际技能的方法，你用以使空气进入第五层矿井水平的天才方法就是一个力证，在处室会议上，我总是发现你的意见被采纳并且很有助益。事实上，你可能想知道，就在上个星期，我向哈清斯先生报告，从技术观点来看，他不可能希望找出更能干的人接任总工程师的职位。”

“你实在太好了，约翰，”伦诺尔斯笑了笑，感激地插话道。“我现在只担心如何才不辜负你的美言推荐。”

“我对此确信不疑，”贝克回答道，“特别是如果你能克服我要与你讨论的减因素的话。这项因素我以前已谈过，所以我开门见山。我注意到，你与巴拉勘尼亚同事们比与欧洲人相处得更友好合洽，事实上，杰克逊先生昨天都对我抱怨，说你对他粗暴，并且还不是第一次。”

“麦特，我很清楚，没有必要告诉你你必须与派出人员合洽相处，因为在本公司培养出足够多的与你能力相当的人之前，欧洲人都会在此据高位。

这时你的前途至关重要，所以我能以什么方式帮助你呢？”

贝克讲这番话的时候，伦诺尔斯紧张地坐在椅子上，过了一会才答话。“一个人言不由衷地向他人传递一种印象是很特别的，不是吗？我只能再一次使你相信，我与杰克逊——你可能记得还有古德逊——之间的不合与其肤色无任何关系。我向你保证，如果一个巴拉勘尼亚人同样专横，我的反应也恰会同样如此。如果我就在此四壁之内还讲同样的事的话，我确信不只我一人发现杰克逊和古德逊难处。我能列出与我感受相同的其他一些派出人员的名字。当然，我很抱歉造成了难与欧洲人相处的这一印象，这完全是一个不真实的印象，我也意识到必须尽快地尽我所能改正这种印象。对于你最后的看法，欧洲人在此公司年占据重要位置还有相当时日，我完全接受。我知道加勒比矾土公司如其多年来所做的那样，只要巴拉勘尼亚人的经历能够胜任就会加以提升。最后，我要你相信，约翰——我的父亲也是这种看法——我对在此工作感到非常高兴，我希望在公司干它好多年。”

伦诺尔斯真诚他说着，贝克虽然没有被这些话所折服，也认为他不好讲得更远，只有说：“好吧，麦特，我的印象‘可能’错了，但我要特别提醒你那句老话的正确性，‘真实并不重要，看法才是重要的’，以此为准吧。”

但贝克突然知道他并不想“以此为准”。他又一次对没能“攻入”伦诺尔斯的心灵并不得不听他对其性格中没有任何民族偏见的无动于衷的否认感到沮丧。刚想就此结束谈话的贝克决定再用另外的方式试一下。

“回到刚才我告诉你的‘减法’吧，我刚才忘了提到另一个加因素，我要祝贺你不仅工作成功，而且展示出征服我作为一个欧洲人从来没有遇到的挑战的能力。”

“你知道，大陆矿石公司是一个典型的工商企业，还得承认是一个大公司，是美国和西欧经济与社会环境的产物。我的祖先在过去的两三百年中都是这个环境中成长起来的，因此，我已能够在商业（如我们今天所知道的）世界和我辈中生活。它不是突然进入我的主今的革命性和新颖的东西。”贝克接着说，“至于你，情形就不相同了，因为你和你的祖先对此商业环境只有五六十年的经历。你不得不面对沟通 50 年和 300 年之间差距的挑战，麦特，让我再一次祝贺你以及和你一样的人成功地克服了这一特殊障碍。正是基于这一点我认为巴拉勘尼亚特别是加勒比矾土公司前景是如此光明。”

伦诺尔斯一心一意地听着，当贝克讲完后他回答道：“很好，约翰，我又一次深谢你所说的话。作为我来讲，我只能说我很愉快地了解到我的个人努力得到了如此多的赞赏。我希望更多的人很快有与你一样的看法。”

出现了一个停顿，过了一会儿，贝克充满希望的想他就要达到他长久期待的“攻入”了，但伦诺尔斯只是回笑了一下。壁垒依旧没破。剩下的五分钟的时间是有关加勒比和加拿大气候差异以及西印度群岛板球队在第五届决赛进军中能否打败英格兰队的愉快谈话，使此次会面结束了。虽然他如往常一样不了解真正的伦诺尔斯，他依然高兴此次会谈以这种友好的方式进行，特别是以如此欢快的谈论而告完结。

然而，这种感觉只持续到了第二天早晨。贝克要作些告别，所以他到达办公室比往常晚多了。刚在办公桌前坐下，他的秘书就一脸不高兴地走进了办公室。她连珠放炮他说开了。“我早晨上班的时候就发现伦诺尔斯先生已经在我们前等着。他显得非常愤怒，以相当专横的态度告诉我他要口授一封重要信件，此信必须马上送走而不得有任何延误。他相当激动，不能平静，

在房间里走来走去，完全不象他的样子。口授完毕后甚至等不得去读一下，只在他认为要结束的地方签了个名。信件已分发，给你的副本放在你的信篮中。”

带着迷惑和莫名其妙的不安，贝克折开了标有“秘密”的信封，阅读了这封信：

19××年8月14日

从：助理工程师

致：加勒比矾土股份有限公司总工程师

关于贝克先生和伦诺尔斯先生会谈的评价

我惯常的做法是尊重高级职员给我的忠告，所以我们的会谈结束后，我决定对此会谈的要点进行仔细思索，以便确信我对所谈的话都已理解，正如我当时向你保证的，我力图照你的忠告去办。

因此，直到昨晚我平告地坐在我的房间去客观地考虑这次会谈之时，才看出此次会谈的要点。只有这时我方明白你的言辞之重。我思索越多，我就越相信虚到了这个真正的真理，我就越大发雷霆。你精通英语——在这点上我作为一个贫穷的巴拉勘尼亚人不指望能与你相比，你就能放肆地用指责我们对现代生活的了解只有微不足道的50年而你们可以追溯200~300年来侮辱我（以及由我论及每个巴拉勘尼亚人的称职）。好象你们的唯物主义商业环境或许可与我们文化的精神价值相比较一样。我将使你知悉，如果我在伦敦的多数所见是你们最引以夸耀的文化的代表的话，我就强烈的希望它永不挨巴拉勘尼亚的边。你有什么权利去厚颜无耻地用恩赐的态度对待我们？在内心深处，你们所有欧洲人都认为我们是原始人，或者象在你们中间所说的那样，我们‘刚从树上下来’。

我与我父亲讨论这一问题到了深夜，他与我一样感到恶心。他同意我的看法，其高级职员与你同样想法的任何公司都没有巴拉勘尼亚人对自己的文化与民族感到骄傲的一席之地，公司所有关于地区化和巴拉勘尼亚为巴拉勘尼亚人的目的在于博得赞美的华而不实的宣传都是如此。

我感到羞耻和被出卖。请接受此信以作为我的辞呈，我希望立即生效。

附本送：生产经理

常务董事

思考与讨论

跨文化工作吸引了一些想从封闭生涯中走出来的人。有一些人则不满于自己的社会，还有一些人则过份理想化。约翰·贝克对跨文化工作的动机是什么？

给定伦诺尔斯有种族意识感，是什么趋使他决定为外资的大陆矿石公司而不为巴拉勘尼亚政府或联合行动党工作的？

许多公司害怕东道国人担任经理时对东道国比对公司更忠心。有任何迹象表明大陆矿石公司需要考虑在巴拉勘尼亚的忠诚分割吗？

根据你的管理哲学知识，评价约翰·贝克的“加减法”中的加量和减量。

你是贝克的老板，贝克的薪水相当高。辨别他在大陆矿石公司的高级管理人员的职位所起的作用以及他的贡献高于其薪水。（这些职位作为进身之阶对培训其他即将提升的经理们更有价值吗？）贝克离退休有20年。如果

你不能预见一些适合于提供给他工作，定一个调子，以便当你辞退他时与他会谈所用。

约翰·贝克申请到希伦斯维克采矿与冶炼公司工作。作为其推荐信的一部分，起草一段文字，评价他的“与生俱有的技巧”另起草一段解释他在巴拉勘尼亚发生的事。

给定当约翰·贝克来到巴拉勘尼亚时所面临的任务，给定他 22 岁进入大陆矿石公司时你对其个人特性的重新构造，更适合于他在大陆公司的职务序列将会是什么样子？

主要参考书目：

Alan C. Shapiro, Multinational Financial Management, Allan and Bacon, Inc, 1982.

David P. Rutenberg, Multinational Management, Little, Brown and Company, 1982.

Donald A. Ball & Wendell H. McCulloch, Jr., International Business: Introduction and Essentials, Business Publications, Inc., 1985

James H. Taggart & Michael C. McDermott, The Essence of International business, Prentice Hall International (UK) Ltd, 1993.

John D. Daniels & Lee H. Radebaugh, International Business Environments and Operations, Addison—Wesley Publishing Company, 1992.

John Fayerweather, International Business Management: A Conceptual Framework, McGraw—Hill Book Company, 1969.

John F. Chown, Taxation and Multinational Enterprise, Longman Group Ltd, 1974.

John H. Dunning, Multinationals, Technology and Competitiveness, Unwin Hyman Ltd, 1988.

John H. Dunning, The Globalization of Business: The Challenge Of the 1990s, Routledge, 1993.

John M. Stopford & Louis T. Wells, Jr., Managing the Multinational Enterprise: Organization Of the Firm and Owner —ship Of the Subsidiaries, Longman Group Ltd, 1972.

Kiyoshi Kojima, Direct Foreign Investment: A Japanese Model of Multinational Business Operations, Croom Helm Ltd, 1978.

Kiyoshi Kojima, Japanese Direct Investment Abroad, International Christian University, 1990.

Mark Casson, The Firm and the Market: Studies on Multinational Enterprise and the Scope of the Firm, Basil Blackwell Ltd, 1987.

Michael E. Porter, Competitive Strategy, Free Press, 1980.

Parviz Asheghian & Bahman Ebrahimi, International Business: Economics, Environment, and Strategies, Harper Collins Publishers, Inc., 1992

Peter J. Buckley & Mark Casson, The Economic Theory of the Multinational Enterprise, Macmillan Press Ltd, 1985

Richard D. Robinson, International Business Management: A Guide to Decision Making, Holt, Rinehart and Winston, Inc., 1973.

Robert Stobaugh & Louis T. Wells, Jr., (ed) Technology Crossing Borders, Harvard Business School Press, 1984.

Stefan H. Robock & Kenneth Simmonds, International Business and Multinational Enterprises, Richard D. Irwin, Inc., 1983.

Wenlee Ting, Multinational Risk Assessment and Management, Quorum

Books, 1988. Yair Abaroni, The Foreign Investment Decision Process, Harvard University Press, 1966.

彼德·凯林著、焦雄华译：《合资经营的成功策略》，中国经济出版社，1988年。彼特·德赖斯代尔著、陈一林等译：《国际经济多元化——东亚及

太平洋地区的经济政策》，东方出版社，1993年。

陈琦伟：《国际金融管理》，华东师范大学出版社，1989年。

范家骧：《国际贸易理论》，人民出版社，1985年。

范徵：《合资经营与跨文化管理》，上海外语教育出版社，1993年。

富兰克林·阿·茹特著、李冀凯等译：《进入国际市场的战略》，中国经济出版社，1992年。

黄济生：《国际税收实务》，华东师范大学出版社，1992年。

金日坤著、邢东田等译：《儒教文化圈的伦理秩序与经济——儒教文化与现代化》，中国人民大学出版，1991年。

金润圭：《国际企业管理》，山东人民出版社，1992年。

联合国跨国公司中心：《三论世界发展中的跨国公司》，商务印书馆，1992年。

刘小龙：《国际市场分析学》，上海科技普及出版社，1991年。

罗时凡、潘寿恺：《国际经营决策》，经济科学出版社，1989年。

沐志成：《国际市场情报调研概论》，同济大学出版社，1991年。

欧洲经济委员会著、杨文朴等译：《2000年全面经济展望》，中国经济出版社，1991年。

钱皓等：《九十年代的太平洋经济》，中国经济出版社，1991年。

裘元伦：《世纪之交的世界经济》，社会科学文献出版社，1992年。

山田荣作著、陈重等译：《全球方略——多国籍企业机构的动态变化》，中国经济出版社，1991年。

松本正德著、王志国等译《经营管理理论》，中国人民大学出版社，1988年。

孙执中：《日本垄断资本》，人民出版社，1985年。

孙鸿武：《中外企业发展比较》，天津人民出版社，1992年。

王北辰等：《现代企业经营与发展战略》，经济管理出版社，1987年。

吴大琨：《国际经济学概论》，辽宁人民出版社，1988年。

姚梅镇，《国际投资法》，武汉大学出版社，1985年。叶刚：《遍及全球的跨国公司》，复旦大学出版社，1989年。

赵东成著、张玉山等译：《南朝鲜企业的国际经营事例》，吉林出版社，1991年。

