

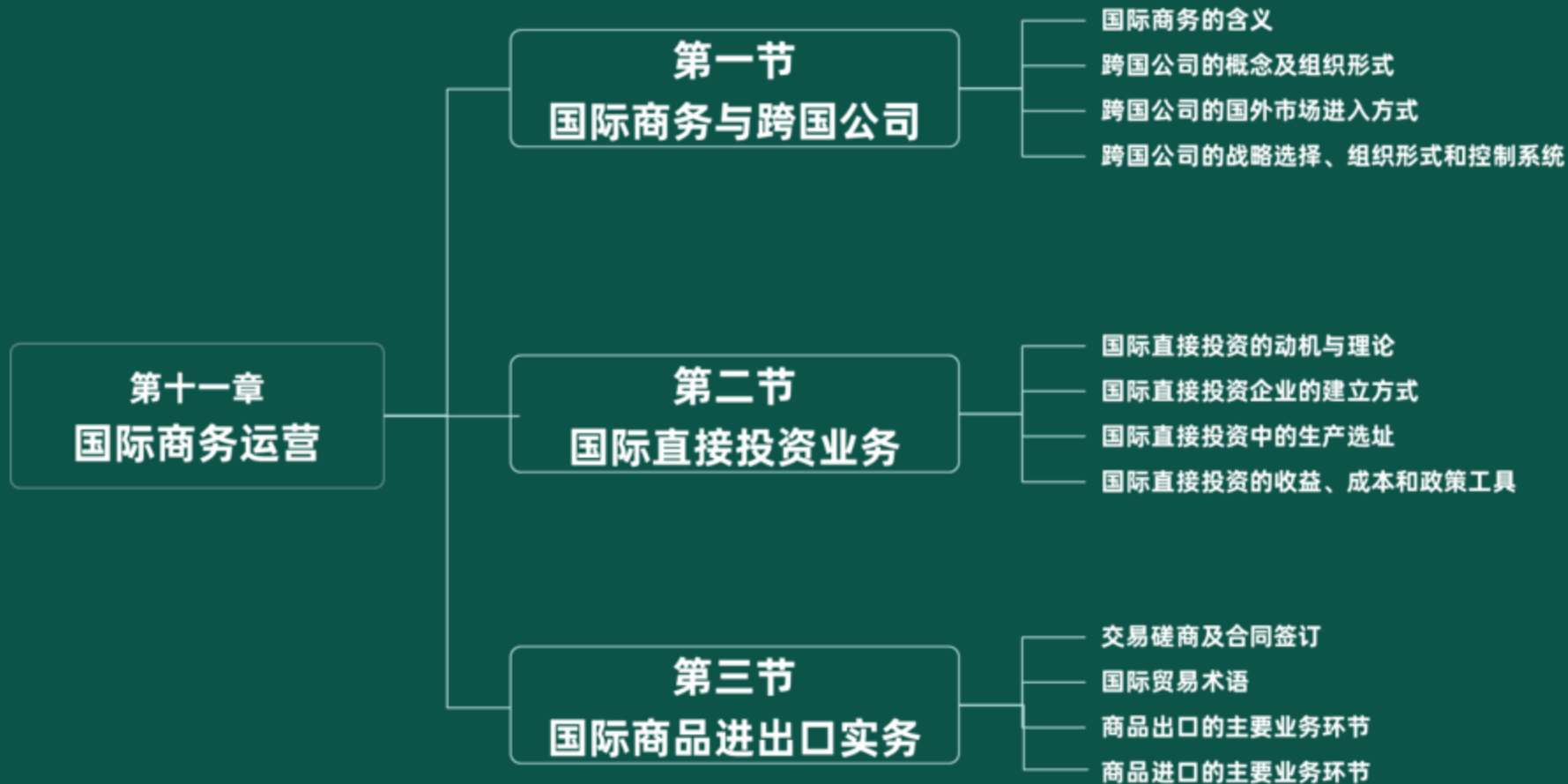


第十一章

国际商务运营



【本章教材结构】





【本章考情概况】

本章为中级工商常规考查章节，考试题型涉及单项选择题和多项选择题，分值在8-10分左右。

本章学习以精准记忆基础考点、辨析易混概念为主。建议立足教材原文梳理核心知识点，夯实基础考点，把握常规命题角度，通过理解记忆巩固考点，即可稳定拿下本章分值。



第一节

国际商务与跨国公司



第一节 国际商务与跨国公司

【本节知识点】

【知识点】 国际商务的含义

【知识点】 跨国公司的概念及组织形式

【知识点】 跨国公司的国外市场进入方式

【知识点】 跨国公司的战略选择、组织形式和控制系统



第一节 国际商务与跨国公司

【知识点】国际商务的含义

（一）国际商务的概念

1.定义：国际商务是指为满足个人或组织的需求而进行的跨国界交易的商业性经济活动。

包括两层含义：

①国际商务涉及的是跨国界的活动；

②国际商务涉及的是个人、企业或国家以经济利益为目的而进行的商业性的经济活动，不是非商业性的跨国经济活动（如国家的对外经济援助）。



第一节 国际商务与跨国公司

（二）国际商务活动分三大类

①国际贸易，即货物与服务的进出口；

②国际直接投资，即以控制国（境）外企业的经营管理权为核心的经济活动；

③其他国际经济活动，包括特许经营、合作经营、合作开发、工程承包及劳务合作、国际信贷及融资等活动。



第一节 国际商务与跨国公司

【知识点】跨国公司的概念及组织形式

（一）跨国公司的概念

跨国公司是指在两个或两个以上的国家从事经营活动，并拥有一个统一的中央决策体系和全球战略目标，其遍布全球的各个实体共享资源和信息并分担相应的责任的企业。

判定一家企业是否是跨国公司，通常有以下三种标准。

- （1）结构标准。
- （2）业绩标准。
- （3）行为标准。



第一节 国际商务与跨国公司

(1) **结构标准**。应该满足下列条件中至少一个：①在两个或两个以上的**国家经营业务**。②公司的所有权为两个或两个以上**国籍**的人所有。③公司的**高级经理人员**来自两个或两个以上的国家。④公司的组织形式以**全球性地区结构和全球性产品结构**为基础。

(2) **业绩标准**。跨国公司在国外的**生产值、销售额、利润额、资产额或雇员人数**必须达到某一个百分比。这一百分比具体为多少目前并无统一的认识，实践中采用**25%**作为衡量标准的情况较多。



第一节 国际商务与跨国公司

(3) **行为标准**。跨国公司应该具有全球战略目标和动机，以全球范围内的整体利益最大化为原则，用一视同仁的态度对待世界各地的商业机会和分支机构。



第一节 国际商务与跨国公司

（二）跨国公司的法律组织形式（4种重点）

（1）母公司（总公司）

①母公司通常是指掌握其他公司的股份，从而实际上控制其他公司业务活动并使它们成为自己附属公司的公司。

②母公司通过制定方针、政策、战略等对其世界各地的分支机构进行管理。

③通常本身也经营业务，但不同于纯粹的控股公司。



第一节 国际商务与跨国公司

(2) 分公司

①分公司是总公司的一个分支机构或附属机构，在法律上和经济上没有独立性，不是法人。

②分公司没有自己独立的公司名称和章程，其全部资产都属于总公司，没有独立的财产权，总公司对其债务负无限责任。

③分公司的业务活动由总公司主导，只能以总公司的名义并根据其委托开展业务活动。分公司的优缺点如下表所示。



第一节 国际商务与跨国公司

	优点	缺点
分公司	①设立手续比较简单； ②由于不是独立核算法人，其亏损可以在母公司税前利润中扣除； ③便于管理； ④在某些方面受东道国管制较少，东道国对该分公司在该国以外的财产没有管辖权	①对母公司的不利影响。注册时须披露信息，不利于业务保密；母公司对分公司债务承担无限责任；退出时不能与其他公司合并，只能出售资产； ②对分公司的不利影响。受总公司严格限制，难以发挥分公司积极性和创造性；在东道国开展业务有一定困难； ③对母国的不利影响。常会引起母国税收的减少



第一节 国际商务与跨国公司

(3) 子公司。①子公司是指按当地法律注册成立，由母公司控制但法律上是一个独立的法律实体的企业机构。②子公司自身是一个完整的公司，有独立的名称、章程和行政管理机构；③能独立支配财产，自负盈亏；④可以以自己的名义开展业务。

	优点	缺点
子公司	①有利于开展业务； ②融资比较便利； ③有利于进行创造性的经营管理； ④有利于收回投资，可以采用与其他公司合并或出售股份的形式收回投资； ⑤有利母公司开展合理合法的避税活动	①手续比较繁杂； ②行政管理费用比较高； ③经营管理方面存在一定的困难



第一节 国际商务与跨国公司

（4）办事处。办事处是母公司（总公司）在海外设立企业的初级形式，是为进一步打开海外市场而设立的一个非法律实体的机构，它不构成企业。

办事处登记手续简单。办事处只能开展一些信息收集、联络客户、推销产品之类的活动，不能在东道国从事投资生产、接受信贷、谈判签约等业务。

由于不能直接在东道国开展业务，办事处不必向东道国缴纳所得税。



第一节 国际商务与跨国公司

【例题】跨国公司中子公司的特征有（ ）。

- A.没有独立性，不是法人
- B.总公司对其债务负有无限责任
- C.可以以自己的名义开展业务
- D.便于管理



第一节 国际商务与跨国公司

答案：C

解析：①子公司是指按当地法律注册成立，由母公司控制但法律上是一个独立的法律实体的企业机构。②子公司自身是一个完整的公司，有独立的名称、章程和行政管理机构；③能独立支配财产，自负盈亏；④可以以自己的名义开展业务。



第一节 国际商务与跨国公司

（三）跨国公司的管理组织形式（5种）

（1）国际业务部。跨国公司在企业内部设立国际业务部，国际业务部拥有全面的专营权，负责公司在母国以外的一切业务。其优缺点如下表所示。

优点	缺点
①集中 <u>加强对国际业务的管理</u> ； ②树立体现全球战略意图的国际市场意识； ③提高员工的国际业务水平	①人为地将 <u>国内、国外业务</u> 割裂开来，容易造成 <u>两个部门的对立</u> ，不利于资源优化配置； ②发展到一定阶段，其他部门难以与之匹配，反而影响经营效率的提高



第一节 国际商务与跨国公司

(2) 全球产品结构。跨国公司在全球范围设立各种产品部，每个产品部全权负责其产品的全球性计划、管理和控制。其优缺点如下表所示。

优点	缺点
加强了产品的技术、生产和信息的统一管理，最大限度地减少了国内和国际业务的差别	①容易向“分权化”倾斜，各产品部自成体系，不利于公司对全局性问题的集中统一管理； ②削弱了地区性功能，并容易造成机构设置重叠，资源浪费



第一节 国际商务与跨国公司

(3) 全球性地区结构。跨国公司**以地区为单位**，设立地区分部从事经营，每个地区分部都对公司总裁负责。这种结构又可以分为地区—职能式和地区—产品式。其优缺点如下表所示。

优点	缺点
强化了各地区分部的盈利中心和独立实体地位，有利于制定出针对性强的产品营销策略，适应不同市场的需求，发挥各地区分部的积极性和创造性	①容易形成 区位主义 观念，重视地区业绩而忽视公司的全球战略目标和总体利益； ②忽视产品多样化，难以开展跨地区的新产品的研究与开发



第一节 国际商务与跨国公司

(4) 全球职能结构。跨国公司的一切业务都围绕公司的研发、生产、销售、财务等主要职能展开，设立职能部门，各个部门都负责该项职能的全球性业务，分管职能部门的副总裁向总裁负责。其优缺点如下表所示。

优点	缺点
①通过专业化的分工，明确了职责，提高了效率； ②易于实行严格的规章制度； ③有利于统一成本核算和利润考核	难以开展多种经营和实现产品多样化，并给地区间协作造成很大的困难



第一节 国际商务与跨国公司

(5) 全球矩阵结构。一些大的跨国公司在明确权责关系的前提下，对公司业务实行交叉管理和控制，即将职能主线和产品/地区主线结合起来，纵横交错，形成矩阵形组织。其优缺点如下表所示。

优点	缺点
①可以集合公司优势，增强公司的整体实力； ②提高公司的应变能力，既可以应付复杂多变的国际业务环境，又保证了母公司对各子公司的有效控制	①打破了传统的统一管理的原则，管理层之间容易发生冲突； ②组织结构比较复杂，各层次的关系利益不容易协调



第一节 国际商务与跨国公司

【例题】跨国公司的管理组织形式中，不利于实现产品多样化，也不利于地区间组织协作的是（ ）。

- A.全球职能结构
- B.全球产品结构
- C.全球矩阵组织
- D.全球性地区结构



第一节 国际商务与跨国公司

答案：A

解析：全球产品结构：以产品为核心划分部门，利于产品多样化，但可能忽视地区差异。

全球矩阵结构：结合职能和产品/地区维度，兼顾专业化和灵活性，支持协作与多样化。

全球性地区结构：按地区划分部门，利于地区间协作和本地响应，但可能制约产品统一规划。

全球职能结构组织形式的缺点：难以开展多种经营活动和实现产品多样化，并给地区间组织协作造成很大的困难。