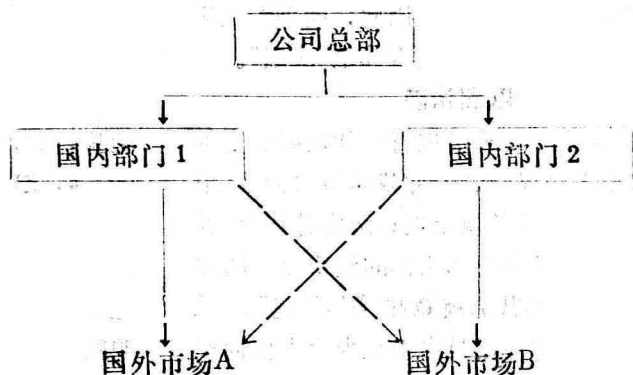


西方企业国际化经营的组织模式之不同形式与其跨国经营的发展程度有着密切的联系。按照西方学者的观点,企业所追求的目标就是促使企业发展,当企业国内经营活动不能实现这一目标时,企业就要考虑通过从事国际经营活动实现之。企业国际经营即企业生产经营活动跨国界进行,这些活动包括进出口、许可证贸易、对外承包、对外投资等等。随着企业国际经营活动范围的扩大,内容的丰富,企业为便于对国际经营进行管理,在组织形式方面采取了不同的模式,计有国内模式,出口导向模式、国际模式和全球经营模式等几种。

一、国内模式(Domestic Pattern)

这是西方企业(以美国为代表)的经营活动刚进入国际市场时所采取的组织模式。在实行国内模式时,企业的国际经营仅限于产品出口销售,企业产品的主要市场在国内,企业每一部门都自行控制其对外销售,见图一。这种模式适合于国外市场小,组织机构按产品类别划分,每个部门都有相当大的自主权的企业。



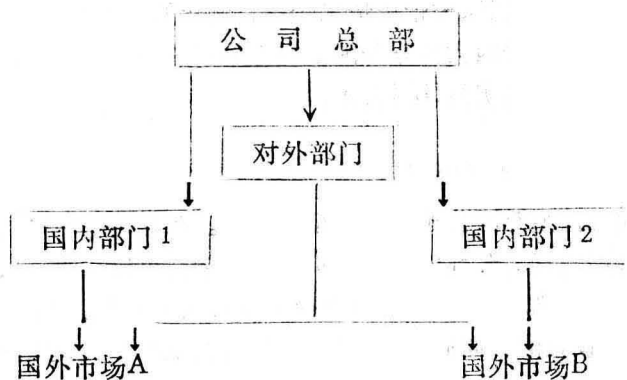
(图一) 国内模式

这种模式的不足在于从各个部门来看,国外市场销售潜力都较小,不能统筹安排整个企业资源以统一对外,缺乏对国际市场销售潜力和国际市场促销的研究。这种组织模式对急于想进入国际市场,迅速发展国际经营业务的企业来说是不适用的。

二、出口导向模式(Export-oriented Pattern)

采用这种模式的企业,其国际经营也只限于产品外销,企业产品的主要市场在国内。企业有关国际市场的权力集中在企业的对外或出口部门里。该部门的主要职责是负责对外业务(主要是出口)的决策、计划、引导与协调国内部门生产外销产品,研究与开发国外市场,见图二。

该模式之优点在于:(一)有统一的对外机构来引导和协调企业的涉外经营;(二)有一批有利于企业发展对外业务和研究国际市场的专家。但这种模式也有其难以克服的弊病,首先

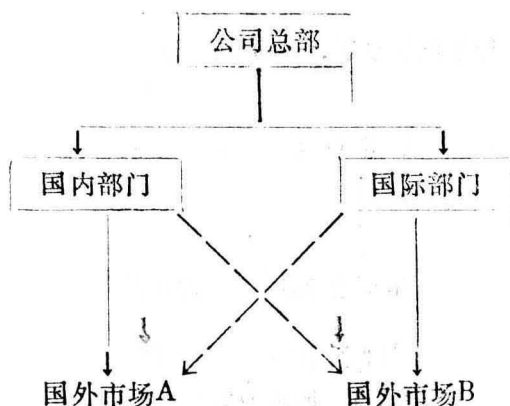


(图二) 出口导向模式

是对外业务部门与国内部门的目标冲突；其次，随着企业涉外经营的发展，国际经营不仅仅是产品外销，还有许可证贸易、技术合同、跨国制造等等，这种模式都难以适应。

三、国际模式(International Pattern)

在国际模式中，企业设有一个通常由副总裁领导的直接对总裁或公司决策委员会负责的国际部门，有些企业单独成立一个作用与国际部门一样的国际公司。国际部门的作用在于负责整个公司国际经营政策或全球战略的制定，公司出口许可证贸易，直接或间接负责国外的制造厂和销售单位的经营；协调企业所有的国际经营活动；制定转移价格；在国际市场上筹资等等，见图三。



(图三) 国际模式

该模式的特点是：（一）企业高层决策人员直接参与企业的国际经营，可以协调国际部门与国内部门之间的关系；（二）可以集中管理企业的国际经营活动，对国际经营的变化作出迅速反应；（三）可以学到一些考虑和解决跨国经营问题的管理技巧，并移植到国内管理中去；（四）国际部门没有单独的产品开发部门，且其经营依赖于国内部门；（五）制定转移价格时，国际部门和国内部门往往相互视为竞争者，使企业总体利益受损；（六）由于国际市场的复杂性，国际部门不可能包揽所有决策工作，必然分权给国外子公司，所以它在帮助国外子公司方面所发挥的作用也是有限的。

企业采取国际模式的条件有：（一）海外销售额占公司总销售额的一小部分；（二）企业在数目有限的几个国家开展国际经营活动；（三）企业决策者国际经营经验少；（四）企业产

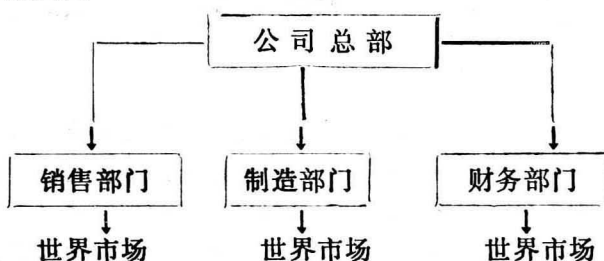
品线不多；(五) 产品在不同国家的销售情况一样，制定的营销与生产策略变化不大。

在六十年代中期之前，美国大部分跨国公司都采取这一组织模式，现在欧美许多跨国公司仍在采取该模式，如有名的美国IBM公司。

四、全球经营模式(Global Pattern)

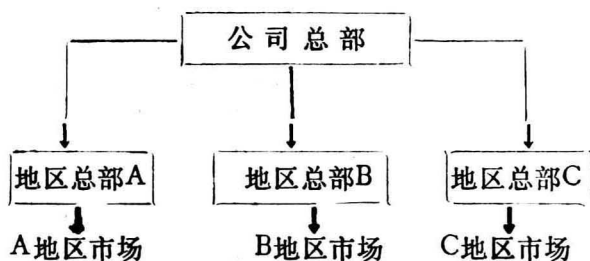
这是目前许多西方巨型跨国公司通常采用的模式。在这种组织模式里，国外和国内的经营责任由公司最高管理当局的各部门直接负责。这些部门可以按职能设置，也可以按地区设置，或按产品设置。究竟如何设置，这与企业的经营战略有关。因此，全球经营模式有三类：(一) 部门按职能设置的，叫职能型；(二) 部门按地区分类设置的，叫地区型；(三) 部门按产品分类设置的，叫产品型。

职能型模式即企业组织分成几个职能部门，一般是销售、制造和财务部门，负责企业世界范围的职能工作，见图四



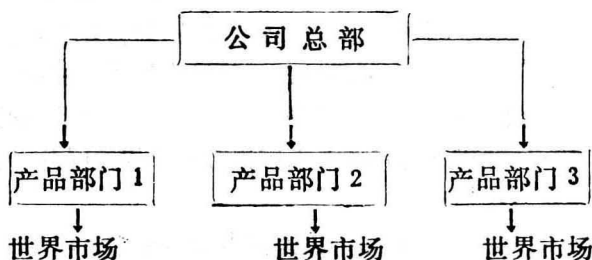
(图四) 职能型模式

地区型模式即在世界各大地区设立总部，负责某一地区的生产、销售与财务等经营活动，见图五。



(图五) 地区型模式

产品型模式即设置产品部门，负责某一类产品在世界范围的生产、销售与财务等经营活动，见图六。



(图六) 产品型模式

全球经营模式的三种类型各有利弊，适合于不同的企业组织。为便于对比，用表(一)归纳各类型的特点。

表(一) 全球经营模式三种类型的特点

特 点 内 容	职 能	地 区	产 品
每部门负责范围	全企业的某一 职能工作	某一地区的经营	世界范围内某一产品的生产 经营
集权与分权	集中管理	分权管理	分权管理
协 调 性	协调全球生产 与经营容易	协调各地区经 营困难	协调某一地区不同产品生产 与经营困难
灵 活 性	差	好	好
管 理 效 率	低	较高	较高
适合企业的类型	1)产品线少 2)需求稳定 3)供给能力强 4)竞争变化不大	各地区的不同 产品需求变化大	1)产品较多 2)产品进入最终使用市场 3)具有较高技术开发能力 4)运输成本、税收高等。
模式运用之目的	统筹全球经营	强调地区需求	强调生产技术诀窍在全球 之运用

全球经营模式的出现不是偶然的，而是资本主义高度垄断，对外扩张发展的结果。这种模式的出现有利于西方跨国公司推行全球经营战略，安排跨国生产与销售，以保证跨国公司获得最大收益，即不是以某一产品、某一地区的生产经营收益高低为准则，而是以优化整个跨国公司利益为标准。至于全球经营模式存在的许多问题，如各部门(总部)的协调等，跨国公司一般采用矩阵组织的方式加以解决。

五、国际企业经营组织模式与企业国际经营活动

西方有些学者认为国际企业经营组织模式与企业国际经营活动有着密切的联系。他们认

为,随着企业国际经营活动占企业总经营活动比重的增大,企业国际经营组织模式逐步由内向型转为全球经营模式。其关系见(表二)。

表(二) 国际经营组织模式与国际经营活动的关系

国际经营 占国内比重 % 模式	对外销售	国外制造产品值	国外资产	从国外获得的利润
内向组织模式	0~10	0	0	0~15
出口导向组织模式	10~20	0~5	0~5	15~20
国际组织模式	20~40	5~30	5~30	20~40
全球经营组织模式	40% 以上	30 以上	30 以上	40% 以上

资料来源: Richard D. Robinson 《Internationalization of Business: Introductiion》, the Dryden Pressct, 1984. P279.

但有些学者在研究欧美多国公司的组织机构时,发现国际经营组织模式与国际经营活动的关系并不是表(二)所反映的那样。他们研究了12家欧美跨国公司,这些公司均为世界上 500 家国际销售占企业总销售30%以上的最大跨国公司。12家公司中有7家公司采用全球经营组织模式,其余为国际组织模式。研究发现,在二十多年里,这些公司的国际经营活动大大增加,而采用国际组织模式的跨国公司并未改变公司的国际模式。

综上所述,西方企业国际化经营的组织模式有不同的类型,并且随着企业国际经营活动的发展而变化。无论采取何种类型的组织模式,都是按照企业本身的特点和国际经营活动的变化采用的。我国企业进行国际化经营,组建中国式的跨国公司,在组织机构设计方面可以借鉴西方企业国际化经营的组织模式,这样有助于我们搞好企业的内部控制与管理,有助于建立适应国际市场变化的决策与执行系统。