

21 世纪企业经营智慧丛书

JIDANG GUOJI SHANGHAI

激荡国际商海

企业的国际化经营

编著◎侯书生 余伯刚



创新市场韬略，闯出未来生路
活用经营智慧，再创企业辉煌

在全球经济一体化的冲击下，国际化经营已成为现代企业的一种必然选择。本书探讨了企业如何开展国际化经营的一系列重大问题：企业国际化经营的动因分析、企业国际化经营的战略运筹、国际化经营的组织创新、企业国际化经营中的资本运营、技术转让、人力资源开发等方面，以期帮助我国企业更加有效地实施国际化经营。



四川大学出版社

21 世纪企业经营智慧丛书

JIDANG GUOJI SHANGHAI

激荡国际商海

企业的国际化经营

编著◎侯书生 余伯刚

本册主编◎天 舒



四川大学出版社

责任编辑:庄 剑
责任校对:陈月霖
封面设计:刘建波
责任印制:王 炜

图书在版编目(CIP)数据

激荡国际商海:企业的国际化经营 / 侯书生, 余伯刚编著. —成都: 四川大学出版社, 2015. 4
ISBN 978-7-5614-8475-3

I. ①激… II. ①侯… ②余… III. ①企业管理—国际化—研究—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2015) 第 075740 号

书名 激荡国际商海——企业的国际化经营

编 著	侯书生 余伯刚
出 版	四川大学出版社
地 址	成都市一环路南一段 24 号 (610065)
发 行	四川大学出版社
书 号	ISBN 978-7-5614-8475-3
印 刷	三河市天润建兴印务有限公司
成品尺寸	170 mm×240 mm
印 张	17
字 数	275 千字
版 次	2016 年 1 月第 1 版
印 次	2016 年 1 月第 1 次印刷
定 价	42.00 元

版权所有◆侵权必究

◆读者邮购本书,请与本社发行科联系。

电话:(028)85408408/(028)85401670/
(028)85408023 邮政编码:610065

◆本社图书如有印装质量问题,请
寄回出版社调换。

◆网址:<http://www.scup.cn>

前言

在 21 世纪，世界走入全球经济一体化。国际经济愈来愈成为一个整体。中国也被卷入这场革命，愈发与世界融为一体。中国加入世贸组织的行动更为其融入全球经济一体化体系起到了催化作用。面对一系列的变革与挑战，每一个企业都不得不考虑开展国际化经营问题，因此，非常有必要向广大企业经营者介绍有关国际化经营的知识。

从第二次世界大战之后，世界经济就呈现出一体化的趋势，这种趋势随着时间的推移而越来越强。今天，经济一体化组织已发挥着非常重要的作用，是世界经济活动的重要组成部分。

所谓全球经济一体化，就是世界各国在经济发展过程中，彼此之间互相开放，形成一个全球性的相互联系、相互依存的经济有机体。

第二次世界大战后的几十年来，在第三次科技革命浪潮的影响下，生产力国际化步伐大大加快。20 世纪 80 年代以后，伴随着全球经济自由化和市场化改革的浪潮，各国的贸易和投资联系空前加强。经过大规模的跨国兼并和重组，在许多重要的生产领域，跨国公司已成为全球为数不多甚至唯一的生产组织者，它们将整个世界纳入其统一的生产和销售网络。



全球经济一体化改变着世界格局。首先，商品、服务、资本、人才、资源等各种要素流动的技术性和政策性障碍大幅减少，加快了世界贸易自由化趋势。其次，各国参与国际合作与分工，促进了世界范围生产要素的转移和资源的配置。例如，国际资金的流动，促进了发达国家的资金、技术、管理经验与发展中国家的资源、廉价劳动力和市场的有效结合。其三，全球经济一体化推动了世界经济结构的调整，全球工业化的重心正由西半球移向东半球。其四，全球经济一体化推动了全球竞争，推动世界性的企业兼并、重组和结构调整，促使企业突出核心业务、组成战略联盟、加大 R&D 投入和改革管理，以增强竞争力。无疑，这些活动都有力地加快了世界经济的发展。

中国加入世贸组织（WTO）已经十多年，中国融入全球经济一体化的步伐在不断加快。

对于中国来说，加入 WTO 既意味着机遇，也意味着挑战。首先，加入 WTO 将对刺激经济活力、增加进出口、促进外资流入、创造就业都会起到明显的促进作用，特别是在吸引外资方面意义重大。其次，在外资政策方面也将逐步转向有意识的产业导向，提高吸引外资的质量和水准，对外资企业实施国民待遇，促进一个公平、公正、公开的市场竞争环境的形成，而这与 WTO 体制相吻合。但同时，中国企业也面临着前所未有的挑战。中国企业在拓展国际市场、经济制度与管理、技术开发与创新等方面与发达国家仍存在相当大的差距。因此，中国企业要迎接 WTO 的挑战，就必须要走国际化经营之路。

现代国际分工的深化和发展，使企业的生产经营活动早已

跨出国界。国际化经营可以使企业在全球范围内而不是局限于一国范围寻求合作，以达到优势互补，扬长避短的目的。这种跨越国界的合作，能够形成一种强大的集合力，创造出新的生产力，因此，国际化经营已成为西方发达国家企业的一种普遍行为，不少发展中国家已经实施了这种经营战略，中国企业也必须走国际化经营之路。

企业开展国际化经营，可以在带动商品和劳务出口方面、开发国内紧缺资源方面、广泛利用外资方面、学习国外经营管理经验和先进技术以及及时获取国外市场信息等诸多方面产生有利的影响和效果。可以说，国际化经营战略将从根本上改变我国企业现有的经济运行模式。

为满足众多企业开展国际化经营的需要，我们编写了这本《激荡国际商海——企业的国际化经营》，希望本书的出版能够对从事国际化经营的企业经营者、管理者有所帮助。

编 者

2014 年 10 月

目 录

第一章 经济全球化浪潮中的中国经济和企业

一、当今世界已是经济全球化的世界 / 2

- 1. 经济全球化的表现和特征 / 2
- 2. 经济全球化发展的基本原因 / 5
- 3. 经济全球化影响着各国经济的发展 / 6

二、开放的中国已与世界经济融为一体 / 7

- 1. 中国已成为世界经济大家庭中的一员 / 7
- 2. 中国吸取外资与中国企业走向世界 / 9

三、中国在世界经济舞台上扮演着重要角色 / 9

- 1. 越来越多的中国企业开展国际化经营 / 9
- 2. 中国积极参与国际分工与合作 / 11

第二章 企业国际化经营的动因分析

一、企业开展国际化经营的基本动因 / 16



- ① 市场动因：开拓国际市场 / 16
- ② 成本动因：获取国外低成本资源 / 18
- ③ 技术创新动因：利用国外高新技术 / 19
- ④ 全球战略一体化动因：全球化、多元化经营 / 20

二、中国企业国际化经营的动因 / 21

- ① 开拓国际市场，避开贸易壁垒 / 22
- ② 降低企业的生产经营成本 / 22
- ③ 充分利用我国的劳动力资源优势 / 23
- ④ 推动我国企业的技术创新 / 24
- ⑤ 在世界塑造中国企业的品牌 / 25

第三章 中国企业国际化经营的发展状况

一、中国企业对外投资的现状与特点 / 28

- ① 中国企业对外投资的发展过程 / 28
- ② 中国企业对外投资的规模与产业、行业分布 / 30
- ③ 中国企业对外投资的区域分布 / 31
- ④ 中国对外投资主体的结构 / 32
- ⑤ 中国企业对外投资方式结构 / 34
- ⑥ 中国企业国际化经营的若干模式 / 35

二、对中国企业国际化经营状况的分析 / 38

- ① 中国企业国际化经营的优势 / 38

- 2. 中国企业国际化经营的劣势 / 40
- 3. 中国企业国际化经营所存在的主要问题 / 42
- 4. 中国企业国际化经营的新趋势 / 44

第四章 企业国际化经营的战略运筹

一、国际市场进入战略 / 48

- 1. 对国际目标市场的筛选 / 48
- 2. 进入国际市场的战略模式 / 49
- 3. 中国企业进入国际市场的实践模式 / 51

二、国际化经营企业的成长战略 / 53

- 1. 国际化经营企业的横向成长战略 / 53
- 2. 国际化经营企业的纵向成长战略 / 54
- 3. 国际化经营企业的混合成长战略 / 56
- 4. 国际化经营企业对成长战略的选择 / 57

三、国际化经营企业的所有权战略 / 58

- 1. 国际化经营企业的所有权特征 / 58
- 2. 国际化经营企业的所有限制 / 61
- 3. 国际化经营企业的股权战略安排 / 63

四、企业国际化经营战略的实施 / 67

- 1. 确定企业国际化经营的使命 / 67
- 2. 进行国际化经营的战略环境分析 / 67



- ② 确定国际化经营的战略目标 / 70
- ③ 战略备选方案的制定和选择 / 71
- ④ 国际化经营战略计划的实施 / 71
- ⑤ 国际化经营战略计划的控制 / 72

五、国际化经营企业的成长与发展路径及其创新 / 73

- ① 渐进式成长与发展路径 / 73
- ② 跳跃式成长与发展路径 / 74
- ③ 激进式成长与发展路径 / 76
- ④ 成长与发展路径的创新 / 77

第五章 企业国际化经营中的组织创新

一、企业组织的国际化演变 / 82

- ① 国际化经营企业的雏形：出口部阶段 / 82
- ② 海外组织的初期发展：母子结构 / 82
- ③ 更高层次的过渡：国际事业部结构 / 83
- ④ 国内国外的统一协调：全球性分部门组织结构 / 84
- ⑤ 多维立体的管理与协调：矩阵性组织结构 / 87

二、全球化与信息化：国际化结构的新发展 / 89

- ① 变“扁”和变“瘦”：基于信息化时代的组织结构再造 / 90
- ② 全球网络：国际化组织的新突破 / 92

三、企业选择组织结构的标准 / 95

- 1. 影响国际化经营企业组织结构选择的权变因素 / 95
- 2. 各种组织结构形式适宜应用的场合 / 97
- 3. 国外子公司和分公司的选择 / 99

第六章 企业国际化经营中的资本运营

一、跨国并购：企业国际化经营新浪潮 / 102

- 1. 跨国并购推进企业资本扩张 / 102
- 2. 企业跨国并购所采取的策略 / 106
- 3. 企业跨国并购的障碍与困难 / 108

二、国际融资：企业国际化经营的战略目标与方式 / 110

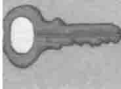
- 1. 国际化经营企业国际融资的战略目标 / 110
- 2. 国际化经营企业国际融资的方式 / 113
- 3. 国际化经营企业国际融资的币种选择 / 114

三、企业国际化经营中的税负安排 / 115

- 1. 影响国际化经营企业国际税负的因素 / 115
- 2. 国际化经营企业的国际避税 / 116
- 3. 国际化经营企业国际避税的方式 / 119

四、国际化经营企业的外汇风险管理 / 121

- 1. 外汇风险的种类 / 122
- 2. 国际化经营企业对汇率风险的预测 / 124



- ② 国际化经营企业防范汇率风险的措施 / 126

第七章 企业国际化经营中的技术开发与转让

一、技术创新的跨国界趋势 / 130

- ① 跨国公司纷纷在境外设立研究开发机构 / 130
- ② 国际技术联盟的形成及其形式 / 131

二、企业国际化经营中技术开发的组织形式 / 132

- ① 母公司中心型的组织形式 / 132
- ② 子公司中心型的组织形式 / 133
- ③ 系统合作型的组织形式 / 135

三、技术开发的国际化与内部化 / 136

- ① 技术开发的国际化 / 136
- ② 技术开发的国内化 / 137

四、国际技术转移方式及其选择 / 138

- ① 国际技术转移的方式 / 138
- ② 国际技术转移方式的选择 / 140

五、国际技术转移费用分析 / 142

- ① 技术价格的构成 / 142
- ② 影响技术价格的因素 / 143
- ③ 国际技术转移费用的支付方式 / 146

第八章 企业国际化经营中的人力资源开发

一、国际化经营企业人力资源的获得 / 150

- 1. 国际化经营企业管理人员的选拔标准 / 150
- 2. 国际化经营企业管理人员的选拔来源 / 152
- 3. 国际化经营企业管理人员的选拔方法 / 154

二、企业国际化经营中人力资源的开发 / 157

- 1. 国际化经营人才的培训方式 / 157
- 2. 国际化经营人才的培训内容 / 158
- 3. 企业国际化经营的人才发展计划 / 160

三、企业国际化经营中人力资源的评价 / 161

- 1. 对国际管理人员的考评 / 161
- 2. 国际管理人员的工资待遇 / 163
- 3. 对国际管理人员的奖惩 / 165

四、企业国际化经营中劳动力的管理 / 167

- 1. 国际化经营企业对劳动力资源选择 / 167
- 2. 国际化经营企业对劳动力的培训 / 170
- 3. 国际化经营企业劳动力的报酬 / 171

第九章 企业国际化经营中的多元影响因素整合

一、文化差异的冲突与整合 / 174



1. 文化差异与管理行为差异 / 174

2. “跨文化理解”和融合 / 176

3. 跨文化管理的必要性与步骤 / 178

二、国际化经营中的法律问题 / 182

1. 对东道国法律环境进行分析 / 182

2. 企业国际化经营中常见的法律问题 / 185

3. 国际化经营中有关法律问题的解决 / 191

第十章 企业对国际市场的透视与选择

一、国际市场的调研与预测 / 196

1. 对国际市场的调研 / 196

2. 对国际市场进行预测 / 198

二、国际市场细分与选择策略 / 202

1. 对国际市场进行细分 / 202

2. 选择目标市场 / 204

第十一章 企业国际化经营中的市场营销

一、从国内营销到国际营销 / 208

1. 营销与国际营销 / 208

2. 营销的国际化过程 / 211

2. 国际化营销计划 / 213

二、国际营销组合决策 / 215

1. 国际营销的产品策略 / 215

2. 国际营销的价格策略 / 217

3. 国际营销的渠道策略 / 218

4. 国际营销的促销策略 / 220

5. 国际营销组合运用 / 221

第十二章 中国企业国际化经营案例分析

一、借船出海：联想公司的国际化经营 / 224

1. 联想公司介绍 / 224

2. 联想公司的国际化历程 / 225

3. 联想国际化经营的战略路径选择 / 226

4. 联想国际化经营应对挑战的措施 / 227

二、“蛇吞象”：吉利公司的国际化经营 / 229

1. 吉利公司介绍 / 229

2. 吉利公司的国际化历程 / 230

3. 吉利国际化经营的战略路径选择 / 232

4. 吉利所面临的挑战与应对措施 / 233

三、步步为营：腾讯公司的国际化经营 / 235

1. 腾讯公司介绍 / 235

2. 腾讯公司的国际化历程 / 237

3. 腾讯所面临的挑战与应对措施 / 238

四、入乡随俗：海尔集团的国际化经营 / 239

1. 海尔公司介绍 / 240

2. 海尔集团的国际化历程 / 241

3. 海尔集团国际化战略路径选择 / 243

4. 现实海尔所面临的挑战与应对措施 / 245

五、曲折发展：华为公司的国际化经营 / 245

1. 华为公司介绍 / 246

2. 华为公司的国际化历程 / 247

3. 华为国际化战略路径的选择 / 250

4. 华为国际化经营的经验与启迪 / 252

第一章

经济全球化浪潮中的 中国经济和企业

当今的世界正在融为一体，地球正在演变为“地球村”。经济全球化的浪潮一浪高过一浪。

中国经济已经融入了国际经济体系，30多年的改革开放的过程，也就是中国经济参与国际分工、充分利用国际资源的过程。中国已经在国际经济舞台上扮演着重要的角色，也必将发挥愈来愈重要的作用。