

跨国经营战略

主 编 杨芹溪
副主编 张 烈 王学明 邵学言

暨南大学出版社

跨国经营战略

主 编：杨芹溪

副主编：张烈 王学明 邵学言

暨南大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

跨国经营战略/杨芹溪主编—广州:
暨南大学出版社,1997.7
ISBN 7-81029-641-8

I . 跨…

II . 杨…

III . 跨国公司—企业经济

IV . F276.7

暨南大学出版社出版

暨南大学印刷厂印刷

新华书店经销

开本: 850×1168 1/32 印张: 11.5 字数: 28 万

1997 年 7 月第 1 版 1997 年 7 月第 1 次印刷

印数: 1-1000 册

定价: 22.00 元

编委会名单

主 编：

杨芹溪

副主编：

张 烈 王学明 邵学言

编 委：

岳 悦 康念福 云利珍 蔡 红

目 录

广东当前的经济形势与跨国经营(代序)·····	于 飞(1)
-------------------------	--------

开卷综述篇

1 促进我省企业跨国经营健康发展 ——《广东企业跨国经营及发展战略研讨会》开幕词 ·····	杨芹溪(7)
3 积极推进跨国经营研究·····	曾牧野(10)
4 开拓跨国经营新天地 ——广东企业跨国经营及发展战略研讨会综述 ·····	吴道山(13)

理论求索篇

1 跨行政区域发展企业集团研究报告····· ·····	杨芹溪 王学明 康念福(17)
2 克服文化障碍,搞好跨国经营 ·····	孙维炎 徐子健(27)
3 国际贸易及主要市场发展态势与有关法规变化····· ·····	张 烈 蔡 红(39)
4 跨国经营与企业改革·····	李金亮(49)
5 “企业再造”与广东企业国际化经营·····	梁经锐(55)
6 国际战略管理模式的改变和我国企业改革····· ·····	李新春(61)
7 政府对外贸易融资与企业跨国经营·····	邵学言(69)
8 跨国公司内部转让价格策略分析·····	陈延林(76)
9 信息化带来的企业管理变革·····	黄炳坤(84)
10 跨国经营 所有权优势及其获得·····	顾乃康(91)

战略策划篇

- 1 中国企业跨国经营战略 林 叶(101)
- 2 试论广东 21 世纪跨国经营战略
——谈谈广东跨国经营的几个主要问题.....
..... 蔡富春 徐小氢(115)
- 3 试论新环境下广东跨国经营战略的选择与调整
..... 朱慧强(123)
- 4 培养广东跨国经营集团的战略对策 肖林森(130)
- 5 中国企业跨国经营的形象战略浅议.....
..... 陈春花 刘育辉(137)
- 6 构建广州境外企业发展战略模式 颜建国(144)
- 7 组织成长与培育:广东企业跨国经营及其相关产业
政策选择 江 波(157)
- 8 广东银行业跨国经营战略研究 石祥记(165)
- 9 广东对外直接投资多元化的发展战略 向晓梅(172)
- 10 发展广州跨国经营的对策 李汝陔 李汝陶(180)
- 11 广东企业跨国投资的产业与行业选择策略
..... 俞梅珍(186)

实务探讨篇

- 1 进一步支持驻港澳粤资企业的发展.....
..... 成欣欣 郭 为(197)
- 2 广东外经贸面临的问题与发展前景.....
..... 李克华 曾牧野(209)
- 3 跨国公司进占中国市场策略初探.....
..... 梁世彬 伍翰林(215)
- 4 广东企业跨国经营的若干问题 ... 徐印州 廖 春(222)

- 5 广东企业跨国兼并应注意研究的问题.....
..... 左连村 王洪良(229)
- 6 关于跨国公司的组织与管理问题 潘毅勤(236)
- 7 集优势合力、创合力优势
——论集团经济的组合 卢义茂(242)
- 8 名牌产品是跨国经营的基础 蔡富春 徐小氢(248)
- 9 名牌与跨国的思考 邝国良(254)
- 10 跨国公司人力资源管理探讨 李善民 雷 强(260)
- 11 广州境外企业现存问题及对策研究 熊 军(266)
- 12 论特区企业集团跨国经营与模式结构优化.....
——多维矩阵结构与工贸技金融纵向一体化
..... 魏达志(275)
- 13 广东企业集团直接投资的模式与选择 鲁开垠(283)
- 14 拓展向跨国公司吸引外资的途径 张恭德(291)
- 15 广东产业结构调整与跨国经营 李 颖(296)

经验借鉴篇

- 1 综合商社——从韩国的实践看广东跨国公司发展的
现实途径
..... 陈永全(305)
- 2 在海外长出第二只翅膀来
——新加坡鼓励企业跨国经营 曹云华(312)
- 3 日本综合商社的机能与借鉴
——跨国经营的成功道路与启示 魏廷华(320)
- 4 日本跨国公司的投资战略分析.....
..... 田志立 魏光明(328)

企业实践篇

- 1 投石问路——浅论跨国经营竞争艺术 许教鹏(338)
- 2 从跨国经营的目的看我们目前跨国经营中存在的问题
与若干建议 张 慧(341)
- 3 珠江啤酒集团公司跨国经营的困难与对策.....
..... 郭 晓(345)
- 4 市场选择与企业出路.....
——国光电器股份有限公司开拓海外市场经验介绍
..... 奚镇茂(350)
- 5 引进跨国公司若干问题的思考.....
..... 黄自力 游智峰 韦 茂(353)
- 6 对我国企业跨国经营的区域战略和市场进入战略
的实践分析 李旭穗(360)

广东当前的经济形势与跨国经营

(代序)

于 飞

跨国公司的发展标志着一个国家的经济实力,也标志着一个国家的科学技术水平。商品生产是世界性的,没有国界范围。如果有了国界范围,它就会变为自给自足的小农经济。关于广东向境外发展的问题提得比较早。1985年我调到省里,第一次辩论会有二百多位专家参加,我提出广东的经济要南下不是北上,以南下为主。争论了几天,只有一个人拥护我,其他人都反对。回来后向常委会汇报,在林若同志的支持下我省狠抓外贸出口,结果外贸出口额以每年10亿美元的幅度增加。以后我又提出广东的经济到底以什么为龙头?1987年我提出以外贸为龙头,结果又是大家反对,争论不休。实际上如果不以外贸为龙头,我们的商品档次就没有办法提高。广东跨国经营的问题已经研究了12年,而且12年中一直都在进步,但也不能说没有反复。那么现在的工作到底怎么搞?我想大家要充分认识到难度相当大。这个难度从哪里来呢?——我们的思想是计划经济的思想体系。现在既然是改革,大家就要闯,只要不偏离社会主义轨道,用什么办法能够搞好工作就怎么搞。广东这个问题提得比较早,现在就要脚踏实地地来认真研究怎么把它作好。就此我讲几点意见。

第一、不能一风吹。

在国内造成损失了还没有流到外面去;如果一风吹,一哄而上,上的不好会头破血流。所以还是要脚踏实地地稳步前进。跨国经营不能像在国内办工厂,一办一千几百家全部上来,那样不

行,要慎重从事。

第二、生产性企业现在不宜大搞,应该好好探索。

现在看来,我们的管理经验、费用水平、生产成本等等还不具备这个条件。

第三、对外贸易要有一个新的发展,不然广东的经济发展可能停留在这个水平,上的慢逐渐就会停下来。

外贸现在要解决一些什么问题呢?首先是人选的问题。这人到底适宜不适宜作外国的生意,他既要有外语水平,又要有业务水平,还要善于吸收资本主义社会有益于我们开展销售的各种方法、经验。其次是报酬的问题。近两年有外转。我到外国去看过我们的驻外机构,大使馆多少钱他们就多少钱。后来我去美国我把它改了,照香港的待遇,改成香港待遇以后震动很大,回到香港,我连香港的待遇也改。我们现在驻香港机构比北京驻香港的机构待遇高得多,港事港办,这样待遇方面就同工同酬,同在外面的人一样的待遇。再次是不配合根本没有办法。我们食品进出口公司的一个副经理,派到美国去也搞食品出口的,回来拿不到货源,国内不支持他,结果搞不上去。原因是我们出口的货源是有限的。给了你,那我的权力不是无形中丧失了吗?为什么保持这个权力不愿意丧失呢?要问到不愿意供货的同志他自己知道,我不方便回答。这个问题太复杂了。所以,里面一定要支持,不支持就没有办法。第四是管理的问题。要善于吸收外国好的管理经验来管理我们的企业,其中特别要善于采用外国的推销手段。芝加哥 110 层大楼的零售商、推销员全世界跑,他们的报酬比老板高得多,他一批货卖出去人家给他很多钱。我们要善于用这些手段激发员工的积极性。第五是能不能让我们的出口贸易上一个新的台阶。就是八年来讲的“三点一线”问题。这句话不是我发明的,是我总结出来的。我去檀香山坐飞机脚肿得下不来,脚穿在鞋里破得冒水,就赶快去买鞋,结果 6 个人的零花钱才给我一个人买了一双皮鞋,200 多美

元,同时看到我们的鞋也在那里,8美元,都是牛皮的,本来差不多,结果我们的鞋才卖8美元。后来在纽约我又发现一个秘密:女同胞背的背包,人家的价钱高于我们8倍。我看了不服气,我们做的皮包非常精细,很光滑,很漂亮,它那个却又粗又笨。这里面有一个作生意的奥妙。我回到香港后和大家研究,这到底是什么问题?我们作生意如果以国内的标准,生产什么卖什么,就绝对不会有什么好价钱?应该是人家需要什么我生产什么,喜欢什么包装我就生产什么样的装璜。日本人喜欢黑蒙蒙的,欧洲人喜欢红红绿绿,美国人要很淡的。三分装璜七分货,如果你千篇一律黑蒙蒙拿到美国欧洲去,人家死人才用,一看就生气了。人家的包那么粗糙,卖的价钱却比我们高8倍,我们那么精细那么漂亮,为什么价钱那么低呢?后来就研究在外面拿样,香港打版,国内生产,大家都一丝不苟不要走样。这样就适合世界市场需要什么我就生产什么的问题。但这里有一个问题,拿样回来香港能不能帮你打样?香港打样以后这里能不能生产出来?这工作相当复杂而且很细致。我们能不能办到呢?当时我考虑的不周,我考虑很简单都是为人民服务吗?这都是我们应该做的工作吗?就没有想到这个事情不大有人管下去。一直到目前为止这个问题并没有很好的解决。我想请你把这个问题再继续慎重考虑。第六,我们要充分利用香港老朋友,发挥他们的作用;也要发展新朋友;同时还要去占领国际市场。你们要注意,不要大家都向香港那里跑,跑得太多给香港造成大批失业。我们1956年的教训就是老是压迫资本主义工商业、小手工业,压迫来压迫去没完没了。如果把香港搞到这个程度,将来就失去一个联系国际市场的桥梁。1989年整顿香港公司的时候,我们700多家整顿成了396家。这396家是公开的,起码还有三四百家是秘密的。有一个公司我明明知道还有8个公司在香港,我们的名单里却一个没有。还有一个公司,我明明知道有3大公司在那里,有一个搞的很活跃、很大、很嚣张的,我们的登记

名册里也没有它。有的部分漏掉了,秘密地在那里搞。香港是个很敏感的地方。我当时提出来不能把香港搞乱了,搞得大家将来都没事做,要我们安排。当时鲁平同志很赞赏:“老于,你真有全局观念!”所以既要充分发挥老朋友的作用,又要发展新朋友。我们进入了国际市场,但相当大部分是不成功的,都是拿一点外汇进口一点,弄一点手续费维持生命。现在逐步开始好转了一些,但在外面的公司赚钱是不多的。真正赚钱的是国家的公司,它实力雄厚、权力大,没有一定的把握不进入国际市场。我们不一样。我们像小货郎担,背了两件服装就出去到处卖了!所以进去的时候要慎重,要考虑到效益。就商品而言,刚才的几条都要能办得到,这样就好办了。这是外贸出口问题,这个问题如果搞得好,广东的经济可能又上一个台阶。我们的经济增长,效益好了,同中央提的两个转变是一样的、一致的。特别是从粗放型到效益型转变。那么如果广东商品有四成能够出口,还有三、四成进北方是没有问题。因为商品档次提高了。

最后一个和服务行业的问题。中国服务行业进入了世界市场,有同志说不错,我看要慎重。如饮食业,人的口味不完全一样,我们再去搞标准式的中国菜人家已经不习惯了。美国华人街到处是大三元、泮溪,那里的中国菜完全变了种,但它的市场很好。如果弄了像广东的高水平,不一定有市场,因为人们的习惯不同。所以这个可以试验但不宜大搞。

今天这个讲话会不会有点拖后腿?但我总觉得我们应该以成功为目的,不要做那些表面文章。一说“冲啊!”大家一哄而上,不顾后果,那样国家的损失就太大了。

开卷
综述
篇

促进我省企业跨国经营健康发展

——《广东企业跨国经营及发展战略研讨会》开幕词 (1996年7月23日)

杨芹溪

这个研讨会酝酿和准备是从去年底开始的。省府研究中心去年完成了谢非同志交办的《企业跨区域发展》课题初步研究报告后,于年前就开始《广东企业跨国经营与发展战略》的调查研究,并拟定7月份召开这个会。广东跨国公司研究中心也准备以“广东企业跨国经营战略”为主题召开年会,当该中心秘书处的同志得知省府研究中心的安排后,主动来协商,希望能一起来开这个会。省冶金海外公司有多年发展海外企业的经验,为了取长补短,也希望参与召开这个会,并从资金上全力支持。省企业发展战略研究会是新成立的民间研究团体,其组成人员是理论界的学者和实业界(特别是大企业集团)的企业家们,层次高,知名度大,该会秘书处也积极参与这次研讨会。有活动就有活力,我们主办单位对这次会议能顺利召开十分高兴!

我省前任领导林若同志、于飞同志十分关心和支持这次会议召开,今天又亲临会议进行指导,并且于飞同志还有重要的讲话。首先,我代表主办单位向林若、于飞同志表示衷心感谢!

出席今天会议的共有80多人,提供论文近50篇,对大家踊跃参加会议,我们表示热烈的欢迎!

今天会议的主要任务是交流企业跨国经营方面研究的心得体会、介绍研究成果,以此提高我省各个方面对世界经济一体化发展趋势的认识,进一步树立政府部门和企业经营决策者对企业跨区

域跨国界发展、参与国际经济分工和市场竞争的意识,启发我们对我省培植新的经济增长点,实施两个根本性转变,调整经济发展战略的新思路、新办法、新策略,推动企业大胆参与国际经济分工和参与国际市场竞争,以提高我省经济整体实力,从而进一步树立我省改革开放的形象。因此,开好这次研讨会是及时的、必要的、意义是深远的。

应当说,我们省委、省政府对企业走出国界,实行跨国经营方针,在全国各省市间,是意识早、部署早、起步早,成功率也是比较高的。自我国实行改革开放之初,省委、省政府就在香港注册了粤海企业(集团)有限公司,粤海集团不负全省人民期望,大胆探索,开拓了世界市场空间,在香港、法国、波兰、泰国等许多国家和地区设立了分公司,成功地走出国门。随后省委、省府不断总结经验教训,及时地提出一系列鼓励企业向外发展的方针、政策。如产业发展方向上提出了“三点一线”策略,促进措施上重视人才培养及政策扶持等等。从而使这一工作取得了很大进展。到去年底,全省驻外企业已达到 744 家,占全国 4571 家的 16.3%,其中在香港就有 403 家、澳门 76 家,占全国在这两地的 1789 家的 26.8%;其余分布在五大洲各个角落。成功范例很多。我调查过深圳市 10 家大企业集团,他们多数都成立了海外发展事业部,例如赛格集团注意海外网点建设,设立了 16 家海外分公司或商务处,在埃及投资 6000 万美元,建了年产 15 万台 21 英寸的彩电生产线。据了解,省建设开发总公司在泰国、日本、赛班岛、香港、澳门、柬埔寨等国家和地区设立了 6 个分公司,在境外工作人员达 30 人,他们以建筑业为主,多元化经营,取得了很好的成绩。他们在柬埔寨办的 15 万吨/年的水泥厂,占地 20 万平方米,是柬埔寨最大的工业企业,去年盈利 1500 万港元,明年将规模扩大到 30 万吨/年;在曼谷建了 28 层的大厦,知名度很高,是形象工程;在新西兰合办了大进制衣厂,减少了配额的麻烦。他们的体会是决策要谨慎,项目要经

过充分论证,人才要有保证,管理要先进。但我们在调查研究过程中也发现有不少问题,主要是:

1、境外企业产权不清,管理主体不落实。一般都存在着政企不分的现象,所有权与法人财产权关系模糊、权责不明。

2、母子公司关系未健全。境外企业大多数是当地注册的法人实体,投资企业与境外企业本应是母子公司关系,但多数只是一个窗口、代表处、接待站,母公司对其缺乏目标管理。

3、大多数境外企业规模小、投资少、人才缺,有些还是夫妻店,小打小闹。有的项目可行性研究与论证都不充分,草率决策,投资失误。

4、管理落后,承袭了国内一套计划经济时代的管理方法,规章制度不健全、不合理,不适应所在国的实际情况或法律要求。

5、国内外信息渠道不畅,不适应市场经济经营运作要求。

6、国内支撑企业跨国经营的法律保证体系未能建立,资金供应、人才的培训进出等等都受到诸多约束,国内经济发展水平和经济实力,政府宏观调控也都是企业跨国经营的制约条件。

鉴于上述问题,我们加强这方面的调查研究,认真分析问题,借鉴成功经验,提出相应的对策措施,为省委、省政府提供决策服务,无疑是十分重要的。

这次研讨会只开一天,时间虽短,但要开好,希望大家本着“百花齐放,百家争鸣”的方针,做到畅所欲言,各抒己见,取长补短,开出气氛来,开出成果来。

谢谢!