



International Management:
国际管理
Text and Cases **教程与案例**

包铭心 陈小悦 莫礼训 菲利普 M. 罗森茨韦格 著



机械工业出版社
China Machine Press

International Management:
国际管理：教程与案例
Text and Cases

[加] 包铭心 (Paul W. Beamish)

[中] 陈小悦

著

[加] 莫礼训 (Allen Morrison)

[加] 菲利普 M. 罗森茨韦格 (Philip M. Rosenzweig)



机械工业出版社
China Machine Press

本书是一本国际化的国际管理教材，由中外著名教授携手合作。作者以丰富的资料详实介绍了国际化与跨国管理的概念和内涵，强调了国际化和全球化思维方式的重要性。并且精选各类案例，涵盖了各个国家各种规模的企业在竞争日益激烈的全球环境中进行奋斗的经历，系统地阐述了国际管理知识和技能，探讨了企业在国内外市场各种复杂环境下如何进行管理。

本书可作为MBA及相关专业的本科生、研究生教材，也可供从事国际商务活动与研究的各界人士参考。

本书由机械工业出版社独家出版发行，未经出版者许可，不得以任何方式抄袭、复制或节录本书中的任何部分。

版权所有，侵权必究。

图书在版编目(CIP)数据

国际管理：教程与案例/包铭心等著. -北京：机械工业出版社，1999.11

ISBN 7-111-07379-7

I. 国… II. 包… III. ①企业经济-对外经济关系-教材 ②企业经济-对外经济关系-案例 IV. F273.7

中国版本图书馆CIP数据核字（1999）第31081号

机械工业出版社（北京市西城区百万庄大街22号 邮政编码100037）

责任编辑：崔彦丽

北京昌平第二印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

1999年11月第1版第1次印刷

787mm × 1092mm 1/16 · 29.75印张

定价：45.00元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

前言

国际管理作为工商管理学院开设的一门课程,近年来变得越来越重要了。首要原因在于商务国际化和经济全球一体化的趋势。对于企业来说,即使百分之百地在某一国国内营运,具有国际化和全球化的思维方式也会是很有帮助的。因此,任何一个合格的管理人员,都或多或少需要了解国际管理方面的知识。对于具有跨国业务的企业来说,其管理人员,尤其是高层决策人员和具体运作国际业务的人员,系统性的国际管理知识和技能可以说是必备的。当前的事实是,具有跨国运营经验的人才奇缺,而改善这一情况的最基本的工作可以从在工商管理学院开设国际管理课程并不断努力改进这一课程的质量着手。

本书作者中的包铭心(Paul W. Beamish)教授和莫礼训(Allen Morrison)教授与我个人的友谊是从我在加拿大西安大略大学商学院(现名毅伟商学院)做访问学者时开始的。1992年在清华大学举办过面对全国管理学院教师的案例教学培训,我和包铭心教授分别为中方和加方负责人。从那以后,我们进行过多次合作。我从1996年开始为毅伟商学院的MBA学生开授中国商务课程,所选用的案例大部分由包铭心和莫礼训两位教授指导编写。这一课程我也曾向在法国Reims学院的国际项目移植,今年又为毅伟商学院在香港地区的亚洲分院(郑裕彤商学院)的EMBA项目开授了类似课程。我教过的学生来自大概不少于20个国家,我的体会是,他们一般来说对跨文化问题既感兴趣又有很好的接受能力。因此,在编撰本书中文版时,我自然而然地认为教科书部分应该和案例部分合并在一起,中国的读者对案例部分应该有较好的接受程度。这当然只是我个人的感觉,但我对这一感觉很有信心。

毅伟商学院是世界著名的商学院,以案例教学著称,已有70多年的历史,当前为世界第二大案例生产学院(仅次于美国哈佛商学院),而在亚洲案例编写方面则位居世界第一。包铭心教授在国际商务研究方面取得的成就是毅伟在国际管理领域处于领先地位的重要因素。1993~1997年,《国际商务研究杂志》的编辑总部设在毅伟商学院,包铭心教授任主编。1997年,《国际管理学杂志》把毅伟商学院评为国际战略管理学文献的主要贡献者,并领先于哈佛商学院以及西北大学的凯洛格商学院。美国《商业周刊》把毅伟列为全世界最佳国际商学院之一,和欧洲管理学院(INSEAD)以及伦敦商学院(LBS)并列。毅伟商学院在国际商务亦即国际管理方面所取得的成就以及包铭心教授在这些成就中的重要贡献可以作为本书的地位和价值的一个注脚。学习本书首先要把握好全书的理论框架,但结合教学目标选择好案例往往更重要。本书所提供的32个案例所覆盖的地域、文化、民族、经济类型以及产业范围之广使本书成为难得的文实并茂的国际管理教材。

案例的寿命一般不长,往往比教科书的寿命更短暂。教科书的内容要不断地更新,因此要不断再版;案例却很难更新,无法在修改的基础上再版。在某些情况下,系列型的案例可以使案例不断获得新的生命。本书中罗杰斯案例系列的核心人物是托尼·王(王大东先生)。他在80年代把肯德基炸鸡引入中国,在天安门广场的西南角开设了著名的第一家外国快餐型连锁店(见包铭心教授等所著《国际管理:教程与案例》英文版第3版)。90年代,这一故事演变为罗杰斯烧烤店。我在加拿大、法国和香

港地区讲课时依然偏爱这一案例系列，而且在教学中也证实它们的确深受学生喜爱。在跟踪这一案例系列的过程中，包铭心教授、莫礼训教授和我个人都成为王大东先生的私交好友。我于1998年在加拿大毅伟商学院为MBA学生讲授这一案例系列时，王大东先生还专程到该院演讲并回答学生的问题，毅伟商学院为此录制了教学录像带。通过这一个案例系列的教学经验我想要说明的体会是：从教师方面来看，国际管理是跨国、跨文化的管理，没有跨国、跨文化教学经历的教师很难把握好这一门课。而从学生方面来看，要学好这一门课，对每一个案例的社会文化背景知识要有足够的了解，否则无法深入讨论案例。而且，为了组织好跨国管理的课堂讨论，多种辅助支持手段也都是非常重要的。

在全书的编撰过程中，我的同事钱苹博士、肖星以及我指导的研究生张芊、孙雪等人在翻译、校核等方面做了大量艰苦细致的工作。我多年的朋友孙立喆先生在推动本书的合作编撰与出版方面起了关键性的作用；包铭心教授、莫礼训教授和罗森茨韦格教授邀请我以合著者身份加盟，在此我仅向他们表示衷心的感谢。

中国在走向世界，中国的管理人员和管理学者都在走向世界，希望此书对他们能有所助益。

陈小悦

1999年6月30日

于清华园

目 录

前言

第一篇 教程

第1章 国际化的进程2

- 1.1 全球商务环境5
- 1.2 国际贸易世界5
- 1.3 出口业务管理5
- 1.4 全球资源寻求战略6
- 1.5 颁发许可证6
- 1.6 国际合资企业的设计与管理7
- 1.7 国际战略的形式8
- 1.8 全球化对经营组织结构的影响8
- 1.9 演进中的跨国公司8
- 1.10 全球事务管理者9
- 1.11 政治风险9
- 1.12 结论9
- 1.13 补充阅读资料9

第2章 全球商务环境11

- 2.1 人口11
- 2.2 国家12
- 2.3 经济发展13
- 2.4 贸易、自然资源和国外投资21
- 2.5 环境24
- 2.6 总结25
- 2.7 补充阅读资料25

第3章 国际贸易世界27

- 3.1 90年代末期的国际贸易环境27
- 3.2 国际贸易的理论分析框架30
 - 3.2.1 社技经政体系以及比较优势和竞争优势31
 - 3.2.2 市场识别32
 - 3.2.3 贸易壁垒32
 - 3.2.4 贸易中介32
- 3.3 比较优势和竞争优势33
- 3.4 国际贸易新理论35
- 3.5 实际汇率38
- 3.6 需求42
- 3.7 总结42
- 3.8 补充阅读资料42

第4章 出口业务管理43

- 4.1 贸易的阻碍因素和促进因素47

4.2 分销渠道与出口营销51

4.3 贸易中介52

- 4.3.1 进口贸易商52
- 4.3.2 出口贸易商53
- 4.3.3 贸易公司53

4.4 出口市场上的定价53

4.5 进入出口市场的不同阶段54

4.6 全球贸易与投资55

4.7 专题56

4.7.1 补偿贸易56

4.7.2 主要项目的发展57

4.7.3 出口、进口与国际金融57

4.8 总结58

4.9 补充阅读资料59

第5章 全球资源寻求战略:研究开发、 生产制造与市场营销的协调60

5.1 全球资源寻求战略的范围和 复杂性61

5.2 全球资源寻求战略的发展趋势62

5.2.1 趋势1: 资源寻求汇率决定论的 不足之处62

5.2.2 趋势2: 世界范围过剩生产能力 导致的新竞争环境63

5.2.3 趋势3: 国际贸易基础设施的 创新与重构63

5.2.4 趋势4: 采购经理作用的加强63

5.2.5 趋势5: 制造业趋于全球化63

5.3 全球资源寻求战略的潜在危机64

5.4 价值链与功能的相互协调65

5.4.1 研究开发与生产制造的协调66

5.4.2 生产制造与市场营销的协调67

5.4.3 市场营销与研究开发的协调68

5.5 资源寻求战略的后勤支持69

5.6 长期影响71

5.6.1 战略同盟71

5.6.2 依赖性71

5.6.3 设计与制造能力的逐渐丧失72

5.7 总结72

5.8 补充阅读资料73

第6章 颁发许可证74

6.1 什么时候采用许可证75

6.2 许可证的风险	75	不同授权	103
6.3 知识产权	76	8.11 补充阅读资料	103
6.4 许可证的成本	76	第9章 全球化对经营组织结构的影响	105
6.5 对许可证交易缺乏吸引力的市场	76	9.1 常见的国际组织结构	105
6.6 许可证协议的要素	76	9.1.1 国际分部结构	105
6.7 补充阅读资料	78	9.1.2 地区分部结构	106
第7章 国际合资企业的设计与管理	79	9.1.3 全球性产品分部	108
7.1 创建国际合资企业的原因	79	9.2 地区性和全球性产品分部结构的 对比	110
7.2 加强现有业务	80	9.3 跨国的选择	111
7.2.1 获取核心业务的技术	83	9.4 总结	116
7.2.2 降低财务风险	83	9.5 补充阅读资料	116
7.3 将产品打入国外市场	84	第10章 演进中的跨国公司	117
7.4 将国外产品引入本国市场	85	10.1 介绍	117
7.5 利用合资企业实现多样化经营	86	10.2 演进的方向	118
7.5.1 向你的合资伙伴学习	86	10.2.1 地域的扩展	118
7.5.2 同你的合资伙伴一起学习	86	10.2.2 业务多样化	119
7.6 国际合资企业成功的条件	87	10.2.3 职能的转移	120
7.6.1 了解你自己的能力和需求	87	10.3 一体化过程的跨国企业演进	122
7.6.2 选择合适的合资伙伴	87	10.3.1 加速演进	122
7.6.3 设计合资企业	88	10.3.2 间断演进	123
7.6.4 订立协议	89	10.3.3 反向演进	123
7.6.5 运行合资企业	90	10.4 总结	124
7.7 总结	91	10.5 补充阅读资料	125
7.8 补充阅读资料	91	第11章 全球管理者	126
第8章 国际战略的形成	93	11.1 全球管理者的技能	127
8.1 全球竞争环境的变化	93	11.1.1 发展和使用全球战略技巧的 能力	128
8.2 理解产业压力	94	11.1.2 处理革新和变化的能力	128
8.3 全球化的压力	94	11.1.3 管理文化多元性的能力	129
8.3.1 广泛的推动因素	94	11.1.4 在灵活的组织中的设计和 运作的的能力	132
8.3.2 具体产业的压力	95	11.1.5 团队中与他人合作的能力	132
8.4 本地化的压力	96	11.1.6 人际交往能力	133
8.4.1 国家方面的压力	96	11.1.7 在组织内学习知识与推广知识 的能力	134
8.4.2 跨国公司的特殊压力	97	11.1.8 小结	135
8.5 全球化影响各个产业	98	11.2 培养全球性管理者	135
8.6 全球化影响经营战略	99	11.3 管理国际派遣	136
8.7 多国本地化战略	100	11.4 补充阅读资料	137
8.8 全球战略	100	第12章 政治风险: 处理政府干预行为	139
8.9 全球化影响东道国政府	101	12.1 干预处理: 转换	139
8.10 采取全球战略时的主要考虑因素	102	12.2 战略的适用性	141
8.10.1 为关键的规模经济和其他全球化 的利益定位	102	12.3 防卫战略	141
8.10.2 更频繁地让管理人员轮流在不 同的国家工作, 帮助他们培养 全球化眼界	102	12.3.1 使子公司议价能力最大化	141
8.10.3 改变业绩评价体系以适应			

12.3.2 最优政治战略	144
12.3.3 无效战略	145
12.3.4 对基本战略的修正	145
12.4 对跨国企业母公司的意义	145
12.5 总结	146
12.6 结论	147
12.7 补充阅读资料	147

第二篇 国际化案例

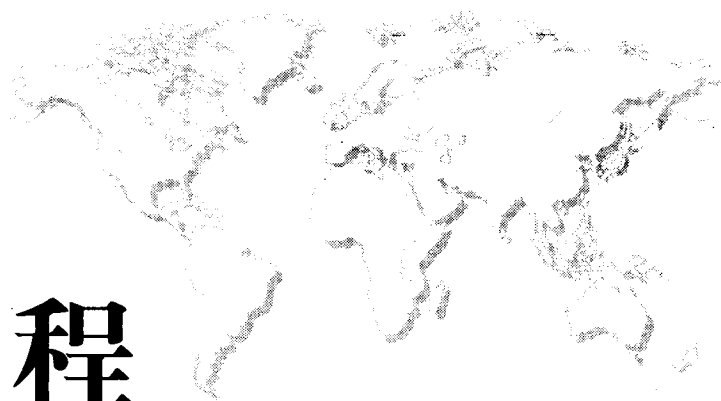
案例1 对话:俄罗斯	150
案例2 罗杰斯烧烤在中国(A)	155
案例3 斯特林印章制品有限公司	164
案例4 印度金鱼皮革有限公司	176
案例5 尼尔森国际公司在墨西哥	180
案例6 剑桥产品公司(A)	189
案例7 俄滑雪历奇公司的探索	196
案例8 卡梅伦汽车零部件公司(A) ——修订版	209
案例9 Hush Puppies智利公司	216
案例10 特克诺法公司在越南	227
案例11 诺拉-萨卡利:一个拟在马来西 亚成立的合资企业	239
案例12 ACCOR公司(A)	250
案例13 你曾到过哪里:一个评定你对 世界上其他民族的了解程度的 测试	265
案例14 Studds和Nolan的合资企业	270

第三篇 跨国管理案例

案例15 下加利福尼亚的松下工业 公司	282
案例16 P. T. Sekbang人寿保险公司 (印度尼西亚)	295
案例17 凸版摩尔公司	309
案例18 高露洁-棕榄公司:国际事务 管理	319
案例19 环球实业股份有限公司	332
案例20 雀巢早点麦片(A和B)	341
案例21 沃纳-兰伯特公司	348
案例22 罗讷-普朗克公司(A和B)—— 摘要	362
案例23 菲尔·约翰逊	374
案例24 尼日利亚的拉森公司—— 1994年	379
案例25 中村丰:一个自己国家里的 外国人	383
案例26 SCOTCH-BRITE(3M)公司	388
案例27 恩荣开发公司	396
案例28 运动鞋的国际性供货:耐克 和锐步	408
案例29 邦迪亚太公司在中国的战略	418
案例30 国际装饰玻璃公司	431
案例31 三星中国:彩色电视的引进	441
案例32 北京后视镜新技术公司	451

第一篇

教程



第 1 章

国际化的进程[⊙]

国际化是使各企业逐渐意识到国际经济活动对他们前景的影响力，并与其他国家的企业建立和进行交易的过程。国际交易对一家企业的发展有着直接和间接的影响。在一国作出的某种商务决策，如有关在国外投资和建立合伙关系等，对另一国的某个企业会产生重大的影响，反之亦然。然而，这些决策所带来的影响，可能不会立刻并直接地表现出来。人们不断提高的对来自外国的竞争作用的认识和理解，已经成为国际化进程必不可少的但有时又被忽视的一个部分。

企业经营的国际化出于各种各样的原因，有些是前瞻的，有些是被动的。总体看来，包括保持持续增长的愿望、主动提供的国外订单、国内市场的饱和以及开发领先技术优势的潜力等。然而，其中最主要的原因是企业的业绩。在世界最大的跨国企业(MNEs)中，我们可以清楚地看到，业绩的提高与国际化的程度之间存在着很强的相关关系(见图1-1)。

国际化具有内向和外向两重视角，外向的视角体现了对国外市场竞争特点的认识，并且包括以下几种行为模式：

- a. 出口产品
- b. 向外国公司颁发许可证
- c. 在国外与外国企业建立合资企业
- d. 在国外建立或收购全资企业

这些外向型的行为与国际扩展阶段性模型中的行为很相似。阶段性模型是一种外向型的观点，它反映了逐渐增加国际业务投入这种常见的国际扩展模式。在阶段性模型中[⊙]，一个企业会从间接或者临时出口(也许是客户主动提供了订单)发展到积极出口和颁发许可证，进而发展到积极出口、颁发许可证以及与国外制造业进行权益型合资，最后到全方位的跨国生产和营销。

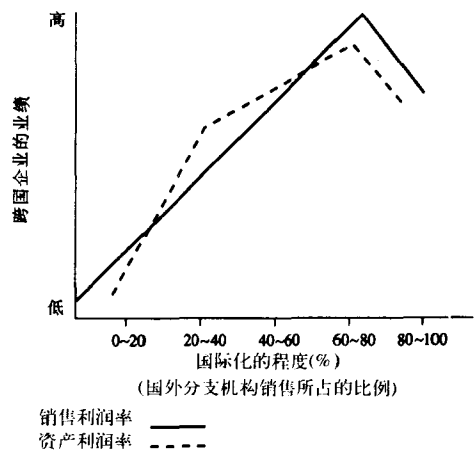
当然，这些都是广义的阶段划分。实际上，还有许多细分阶段。例如，在出口中，企业也许仅仅从履行订单开始。然而不久，他们可能就会面临以下的一些选择：是通过取得货物所有权的出口中间商(分销商)，还是委托代理商来出口货物；是直接出口(由企业自己销售，通过外贸部门或者委托一国外的销售企业)，还是间接出口(通过经纪人或者出口代理商)。

同样地，如果决定一项投资，就会产生与投资规模相关的问题(包括销售部门、仓库、包装和装配以及全方位的生产)，拥有股权的比例问题(包括全部拥有、拥有大部分、拥有一

⊙ 本章由包铭心编写。

⊙ Franklin R. Root, *Entry Strategies for International Markets* (Lexington, MA: Lexington Books, 1987), p. 19.

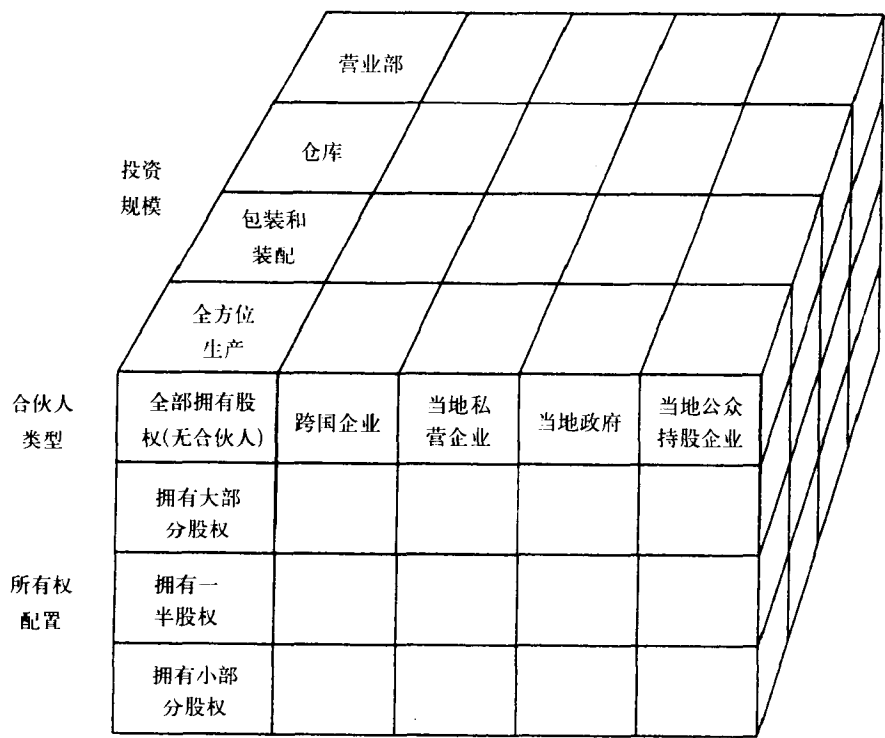
半和拥有小部分股权)，以及合伙人类型等问题。如图1-2所示，可行的对国外进行直接投资的类型，有多种不同方案。



注：本表由美国最大的100家跨国企业和欧洲最大的100家跨国企业的数据编制而成。

图1-1 跨国企业的业绩与国际化的程度

资料来源：J. M. Geringer, Paul W. Beamish, and R. daCosta, "Diversification Strategy and Internationalization: Implications for MNE Performance," Strategic Management Journal 10 (1989), pp. 109-119.



注：虽然全方位生产和全资子公司是最常见的跨国企业进行对外直接投资的形式，但它只是至少80(5×4×4)种常用的对外直接投资方式中的一种。

图1-2 跨国集团的海外直接投资(选择投资规模、合伙方式以及所有权配置)

直观上,依次按阶段性模型中的顺序来开展经营是可取的,因为它说明随着企业在国际商务中经验的积累和信心的增强,他们将会愿意以某种可预见的方式扩大投资和增加投入。阶段性模型还说明,经过一段时间,这些企业的国际业务将会向着如全资子公司这样的方式演变。这要承担更大的风险(因为所要求的投资规模增大了),但更强的控制提高了承担风险的能力。不是所有的企业都沿着这种顺序发展,一些企业从某种特定类型阶段起步,并停留在这一阶段;一些企业跃过了某些阶段;而另一些企业甚至沿着与阶段性模型顺序相反的方向发展。所以说,虽然阶段模型给我们提供了一种有用的方法来组织本书的讨论,但它无论如何不能反映或适用于所有企业的国际经营方式。它只是一个描述性的模型。它反映了企业通常的做法,而不是企业必须的或应该的做法。

我们观察到某些企业出于需要或根据设计从一开始就按国际型组建。这些所谓的“天生全球化”企业,依据所涉及的国家数目以及必须进行协调的价值链环节的数目不同而可以采取多种不同形式(见图1-3)。

国际化从内向视角来看对企业有同样重大的影响,这包含了意识到国际竞争对于以国内经营为主的企业竞争能力的冲击。有关的行为模式包括:

- a. 进口/寻求资源
- b. 从外国公司取得许可证
- c. 在国内与外国企业建立合资企业
- d. 成为一家外国企业的全资子公司

所有这些模式以及影响是和国际化进程密切相关的,但它们经常被忽视。出于各种原因,可以考虑进口而不从国内购买;考虑外国的许可证或与外商合资经营而不仅限于在本国经营;在出售整个企业时,考虑外国买主,而不仅仅考虑成为本国企业的子公司。利用全世界的资源和机会,可以帮助企业发现新的机遇,增强它同本地企业的谈判实力,作出以更多信息为依据的决策,并且加强在国内的竞争实力。

虽然许多企业对在一个或多个国外市场参与竞争从性质上和不同程度上给予肯定,但他们通常不主动出击,去搜寻语言、地域和文化背景都不相同的市场。有些人认为,对某些产品来说,全世界是一个市场。所谓的“经济三角”(日本、北美和西欧)是由6.3亿有相似品味的消费者组成的^①。在以后的章节中,我们将对由这一观点派生的一系列问题做进一步的阐述:哪些产品(或服务)属于上述范畴?企业如何知道自己可能拥有在全球范围内有竞争力的产品和服务?如果知道,那么又应怎样将该产品(服务)有效地打入众多远在海外的市场?

对新进入国际商务领域的企业来说,管理者如何决定采用何种模式进入国际领域?个别的经理以及经理层通常对国际商务持有不同的态度,包括从定位在本国的(民族本位)^②,到定位在许多国家的(多本位),到定位于全球的(全球本位)态度。民族本位的态度带来两大风险。其一为缺乏对存在于国内市场以外的机遇的认识和正确评价。其二为忽视国内市场中国外竞争者的潜在威胁。许多企业遭受损失的原因就是由于他们天真地认为,如果某件产品(或劳务)不是本地发明的(NIH),那它在本地就没有竞争力。

与所有这些不同视角和模式相关的,是企业需要掌握了解不同国家文化的方法。企业通常不具备现成的信息资源来详尽了解多种文化。然而,为了在国际上竞争,还是需要对一些文化有一定程度的了解。但到底要达到何种程度?对哪种文化需要更多的学习呢?

① Kenichi Ohmae, *Beyond National Borders* (Homewood, IL.: Dow Jones-Irwin, 1987)。

② H. V. Perlmutter, “The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation,” *Columbia Journal of World Business*, January/February 1969, pp. 9-18; H. V. Perlmutter & D. A. Heenan, “How Multinational Should Your Top Managers Be?” *Harvard Business Review* 6(1974), pp. 121-32; S. J. Kobrin, “Is There a Relationship Between a Geocentric Mind-Set and Multinational Strategy?” *Journal of International Business Studies* 3 (1994), pp. 493-511; and J. Calof and P. Beamish, “The Right Attitude for International Success,” *Business Quarterly*, Vol. 59, No. 1, pp. 105-110.

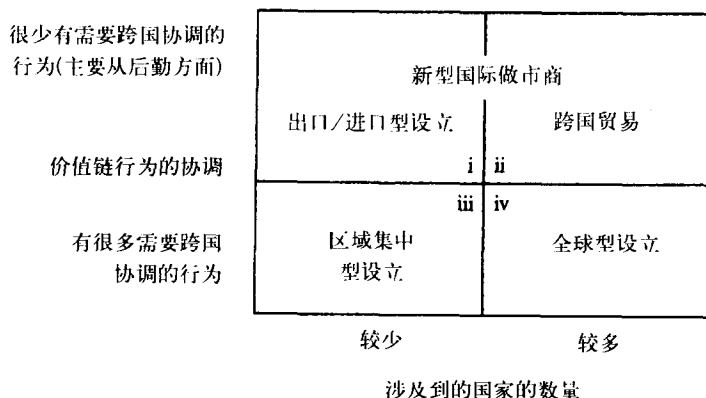


图1-3 国际新企业的类型

资料来源：B. M. Oviatt and P. McDougall, "Toward a Theory of International New Ventures," Journal of International Business Studies, Vol. 25, No. 1, 1994, p. 59.

有一些商界人士仍然坚持认为，国际竞争对他们没有影响，因为他们的规模太小了，或是他们仅仅关注当地的市场，然而外国竞争的影响在整个经济中是无处不在的。在国际化进程的每一阶段，教育都是一个很重要的方面。

在这一章余下的部分里，我们将简要介绍一下以后各章节和案例中将要涉及到的问题。

1.1 全球商务环境

全球化进程的一个关键因素是企业选择在何处发展其国际业务。许多企业对潜在的市场只进行了不完整的分析，原因之一是缺乏有关全球人口统计方面的意识。

现在已有许多有效的市场兼容性的准则。第2章中提供了一些关于人口、国民生产总值、国家增长率等方面的简要材料，包括各国基础统计资料。当企业在全球范围(见斯特林印章制品有限公司案例)、某地区(见雀巢早点麦片案例)或本国范围内寻求发展机会时，这些材料会特别有用。

1.2 国际贸易世界

第3章是对国际贸易环境的一个概述，特别强调了对在国内国外市场上外国竞争的作用做出正确评价的需要。第3章使用部分篇幅概述贸易结构，重点在于消除国际商务的神秘色彩。

贸易结构涉及社会、技术、经济和政治，这些环境因素决定了一个国家对国际投资或贸易的吸引力的大小。作为分析的一部分，我们还将讨论相对优势与竞争优势的区别、国际贸易理论以及汇率的特征。

1.3 出口业务管理

出口通常是国际营销全过程或部分过程的基础。正如尼尔森公司在墨西哥的案例以及剑桥产品公司案例所表明的那样，出口决策的过程是很复杂的，需要解决大量的基本问题。任何规模的企业都面临着同样的问题：向何处扩展(向国内还是国外)；如果出口，向哪个市场出口；进入这些市场的最佳方式是什么(例如分销设置、定价方法、促销水平、改进产品等)；出口业务的日常管理等。这些问题将在第4章中详细讨论。

1.4 全球资源寻求战略

在做进出口货物或劳务的决策前,必须弄清楚该货物(或劳务)在本地购买或者自行生产是否更好些。一个定位于本国的企业则可能根本不考虑进口的可能性。大企业于是理所当然地比小企业更占有优势,因为他们拥有更多的资源,在是否选择进口方面有更多余地。

企业面临的生产和资源寻求的完整方案包括如下决策^①:

- (1) 企业应从何处向目标市场供货?
- (2) 企业在多大程度上由自己生产(整合程度)?
- (3) 在外购范围内,企业外购什么,从何处外购?
- (4) 如果企业决定在一定程度内自行制造,应该怎样购买设备?
- (5) 企业应在一个工厂还是多个工厂进行生产?是联营还是自主经营?
- (6) 企业应使用何种类型的生产设备(技术)?
- (7) 最佳厂址在何处?
- (8) 研究和开发工作确定在何处进行?

进口应是一个重要的研究领域,尽管有关采购的文章经常只使用很小的篇幅分析国际性的问题。在国际化进程中的各个部分,无论是外向还是内向的视角,对进口可能都是缺乏研究的。虽然近来已取得了一些成果^②,但还有大量的工作有待完成。第5章论述了全球资源寻求战略,它强调了在全球基础上对协调研究开发、生产制造和市场营销活动的后勤管理。

1.5 颁发许可证

关于在国际范围颁发许可证的事项,我们知道的虽很不完全,但对其了解正在增加。在这方面,还有许多悬而未决的问题,如有关颁发许可证企业的类型;所涉及的主要行业;产生的收益;可供选择的模式的范围;向哪些国家颁发许可证;企业是否把颁发许可证看作是国际化进程的一个阶段(或者看作是进程的终点);谈判、实施和管理许可证的成本;出让后他们失去独家领先优势的可能性;许可证协议中最常见的条款;双方分歧最大的领域等。尽管有这些限制,我们知道企业以他们的技术、商标或其他独享的优势颁发许可证的目的是为了产生附加利润。而且,我们知道颁发许可证涉及每年数十亿美元的收益。

对于出让方来说,颁发许可证是为其技术开拓某些机会,这些市场可能太小而无法进行大规模投资或者是对进口或国外直接投资(FDI)有限制,另外,它还可以作为测试和开发市场的一种手段。企业都更愿意颁发其外围技术的许可证,而不是其核心技术,没有人想创造一个未来的竞争对手。

对于许可证接受方来说,取得许可证主要有两大好处:其一,可以用比自己研究开发更便宜的价格获得技术;其二,企业购买一项技术与其他现有技术相结合,使技术得以多样化。使企业得以培养最低限度的技术能力、了解自身需要和考虑类似合资等其他模式,这三点对技术购买方很重要^③。卡梅伦汽车零部件公司案例与最后一点尤为相关。

在通常情况下,许可证贸易的投入较少,不过对于双方来说还是存在风险的。

对于出让方来说,可能有失去技术领先优势、信誉和潜在利润的风险,对接受方来说,有可能该技术并不如希望的那样有用,或者有实施费用高于预算的风险。第6章提供了一个关于许可证贸易整个过程的介绍。

① R. D. Robinson, Internationalization of Business (Chicago: The Dryden Press, 1984).

② M. Leenders and D. Blenkhorn, Reverse Marketing (New York: The Free Press, 1988).

③ J. Peter Killing, "Technology Acquisition: License Agreement or Joint Venture?" Columbia Journal of World business, Autumn 1980, pp. 38-46.

1.6 国际合资企业的设计与管理

国际合资企业是由来自两个或两个以上国家的组织建立的联盟。建立这种联盟有各种各样的原因：使来自不同组织的互补技术相匹配、确保或加快市场的进入、跨越技术差距以及对越来越激烈的竞争做出战略性反应等。

合资企业并非必须走出国外，在物理位置上实现国际化。例如，对美国人来说，由美国、日本合伙人共同拥有的一家座落在美国的汽车厂就是一家国际合资企业。实际上，这一涉及到不同语言、文化和管理实务的合资企业比一家座落在加拿大的美、加合资企业更具国际复杂性。

合资企业是众多合作方式中的一种，在是否以权益为基础、合同的有效期、是否全范围转让资源和权利、资源转让的方式及典型的取偿方式(见表1-1)等方面，各种合作方式都有自己独特的特征。在本书的案例中提到，许多企业常常忽略了使用其他合作方式的潜在可能。

第7章分析企业创立合资企业的原因，并为它们的设计和管理提供了一些指导方针。这对分析有关联盟提议的诺拉·萨卡利(Nora-Sakari)国际化案例，是很有用的。该案例与其他案例都处理提案，但在国别、规模、合资的类型、建立合资企业的动机以及合作伙伴的选择等诸多方面，都存在显著的差异。

表1-1 国际产业合作模式类型图

合作的 类 型	权益或 非权益	合同 期限	资源和权利 的转让范围	转让的 方式	典型的 取偿方式
1. 拥有全部股权 的国外子公司	权益	无限	全范围	企业内部	利润
2. 合资企业	权益	无限	全范围	企业内部	部分股权/股息
3. 国外企业拥有 少量股权	权益	无限	全范围	企业内部	部分股权/股息
4. “逐步降低 股权”	权益	有限	全范围(但只 在有限期内)	由企业内部 转向市场	部分股权/股息
5. 许可证贸易	非权益	由合同约定	有限范围	混合方式*	销售额提成
6. 特许权经营	非权益	由合同约定	有限+支持	市场	销售额提成并且 按构成加成
7. 管理合同	非权益	由合同约定	有限范围	市场	一揽子付费，提成
8. 技术培训	非权益	有限	很小范围	市场	一揽子付费
9. 交钥匙工程	非权益	有限	时间上是有 限范围	市场	一揽子付费
10. 承包式合资企业	非权益	有限	由合同约定	混合途径	由企业或主要合伙人的 成本及销售额的变化 决定的函数
11. 国际分包合同*	非权益	有限	很小范围	市场	加成
12. 战略性的买 卖联盟*	非权益	由合同决 定，长期	有限+支持	混合途径	加成，与成本降低、 销售额增加挂钩

注：1. 内容摘自Peter J.Buckley and Mark Casson, The Economic Theory of the Multinational Enterprise (New York: St. Martin's Press, 1985)，注有(*)标志的除外。

2. 有关取偿方式的资料来源于F.Contractor and P. Lorange, Cooperative Strategies in International Business(Lexington, MA: D.C.Heath, 1988)。

1.7 国际战略的形式

第8章阐述国际企业如何制定产品—市场战略,以竭力增强企业国际竞争力。这一章及有关案例讨论跨国企业所承受的压力。这些压力是由于既要取得全球性效率,又要保持对本国市场有反应能力而产生的。这些压力容易理解,但却难于同时加以处理。

在经理们确认国际化有吸引力时,他们就会碰到他们想发展业务的各个国家的主权利益问题。当地政府经常会动用法规在就业、生产地点、当地商业发展以及外汇控制等方面来维护自身利益。跨国企业必须通过高效率的运作和全球业务的协调来抵消这种影响,保护自己的利益。

不仅如此,还存在使产品适应当地情况的压力,也许要按适应独特环境来进行组织,并且对于地区、国家、文化间的各种差异做出反应。毫无疑问,子公司的经理人员常常对如何才能最好地管理子公司有不同的意见。这些想法也必须与总公司的目标以及当地国家的主权利益相协调。所有与跨国管理有关的案例都可以从图1-4中提到的三个角度进行考察,这三个角度常常有重叠之处。

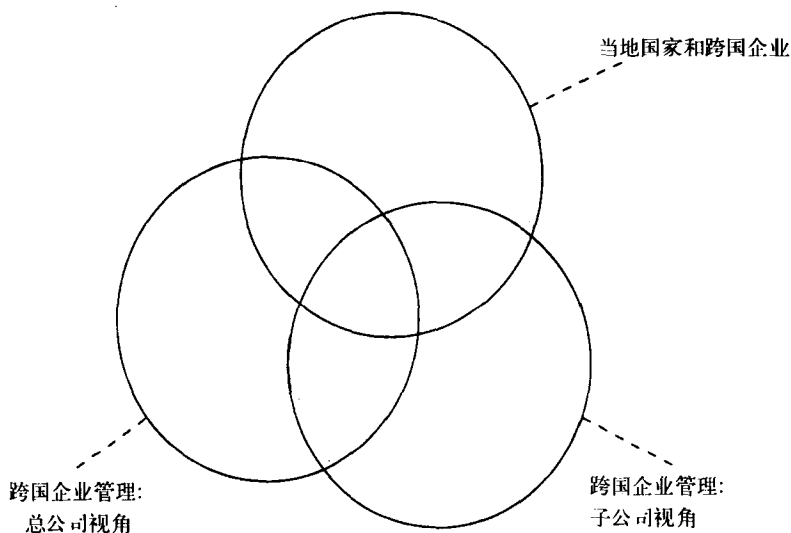


图1-4 跨国管理

1.8 全球化对经营组织结构的影响

跨国企业崛起的一个重要原因是他们所表现出来的在跨国基础上组织业务运营的能力。这种组织既包括区域性构建又包括国际协调与整合。

第9章介绍了国际企业运营的组织结构。该结构中包括国际分部、地区分部、全球产品分部和根据跨国情况而设立的分部。每一种结构都体现了一种折衷,即试图在该结构的固有优缺点之间取得平衡。每种结构必须在易于管理和侍应顾客之间进行协调,还要协调母企业与子公司的目标。而所有这些,都必须在考虑了各国政府的主权利益以及迥然不同的文化基础后加以实现。

1.9 演进中的跨国公司

多年来,许多跨国公司对进入外国市场进行了一系列的尝试。由于市场的复杂性和建

立各种不同子公司的需要，跨国公司沿着极不相同的道路演进。

第10章的重点是跨国企业演进。“演进”的特征从三个角度来研究：地理角度、业务经营角度和管理功能角度。另外，对于促进和阻碍演进的因素做了深入讨论。

本章重点又转入使沿三个角度发生的演进能够一体化的途径上来，特别强调的是使演进的经验知识发挥作用的途径。

1.10 全球事务管理者

第11章阐述了全球管理者所需要的技能。有效的全球管理需要以下能力：发展并使用全球战略技巧处理转变，管理文化差异，弹性组织结构的设计及功能运用，与他人合作或形成团体，交流沟通以及在组织中学习和传授知识。所列出的这些能力可能被看作令人生畏的挑战，或是终生的机遇。

培养具备上述能力的经理涉及人力资源管理政策和国际业务授权的管理，而这些又与人才的挑选、培训以及派往国外有关。

1.11 政治风险

第12章论述了政治风险以及如何处理政府的干预。一个国家的主权和跨国企业之间的关系，对国际管理者来说，一直是很重要的。恩荣开发公司的案例是有关一个上亿美元的能源项目在印度被取消事件的含义分析。

1.12 结论

本书后面的案例是关于国际化和跨国经营管理的问题。试图帮助我们理解全球竞争所产生的影响，评价参与全球竞争的各种模式，并且建立对国际管理的体验。

1.13 补充阅读资料

1. Anderson, O. "On the Internationalization Process of Firms: A Critical Analysis." *Journal of International Business Studies*, Vol. 24, No. 2, 1993.
2. Calof, Jonathan, and Paul W. Beamish. "Adapting to Foreign Markets: Explaining Internationalization." *International Business Review*, Vol. 4, No. 2, 1995, pp. 115-31.
3. Forsgren, M. *Managing the Internationalization Process*. London: Routledge, 1989.
4. Johanson, Jan, and Jan-Erik Vahlne. "The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments." *Journal of International Business Studies*, Spring-Summer 1977.
5. ———. "The Mechanism of Internationalization." *International Marketing Review*, 7(4), 1990, pp. 11-24.
6. Kogut, B., and H. Singh. "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode." *Journal of International Business Studies*, Fall 1988.
7. Leenders, M., and D. Blenkhorn. *Reverse Marketing*. New York: The Free Press, 1988.