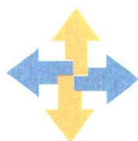


国际经营策略

强永昌 著



复旦大学出版社

INTERNATIONAL MANAGEMENT STRATEGY

国际经营策略

强永昌 著

复旦大学出版社

图书在版编目(CIP)数据

国际经营策略/强永昌著. —上海:复旦大学出版社,
2001. 11
ISBN 7-309-03028-1

I. 国… I. 强… III. 跨国公司-市场营销学
IV. F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 077821 号

出版发行 复旦大学出版社

上海市国权路 579 号 200433

86-21-65118853(发行部) 86-21-65642892(编辑部)

fupnet@fudanpress.com <http://www.fudanpress.com>

经销 新华书店上海发行所

印刷 上海长阳印刷厂

开本 850×1168 1/32

印张 15.25

字数 396 千

版次 2001 年 11 月第一版 2001 年 11 月第一次印刷

印数 1—4 200

定价 23.00 元

如有印装质量问题,请向复旦大学出版社发行部调换。

版权所有 侵权必究

前 言

企业经营的国际化是当代世界经济环境变化与企业发展的内在要求共同决定的。生产国际化与经济全球化的加速发展在客观上决定了国际经营已成为每个企业未来发展的方向,而市场竞争的激化要求每个企业必须突破一国疆界的制约,在全球范围进行资源整合以赢得竞争优势。

改革开放 20 多年来,国际经营已不再为我们所生疏。但由于受总体宏观政策的影响,中国企业的国际经营仍处于以进出口贸易为主要形式的初级阶段,非股权安排和国际直接投资等高级形式的国际经营主体主要由外国企业担当。这种国际经营格局虽然与我国企业的综合竞争能力有关,但更多的是我国对外经济政策安排所造成的必然结果。在 20 世纪 80 和 90 年代,我国的开放政策的重点在于引进外资、外技来推动国内经济的发展。受这一政策的推动,大量的外国资本开始涌入中国——这一尚待开发、也是 21 世纪最有潜力和希望的市场,许可安排、合作生产、合资与独资经营等国际经营模式纷纷在中国市场登台亮相。特别是进入 90 年代后期,独资经营在外国企业对华战略中所扮演的角色愈发重要。仅 2000 年,独资企业新批项目数就高达 1.22 万个,比 1999 年增加了 46%,超过合资企业增幅 25 个百分点;独资企业项目协议金额 340 亿美元,增长了 62.5%,比合资企业协议金额增幅多 15 个百分点;在合资和合作企业实际吸引外资分别下滑 7.3% 和

21%的情况下,独资企业实际引进外资猛增 22.5%,达到 191 亿美元,首次超过合资企业^①。

另一方面,由于受宏观经济政策和企业竞争能力等多重因素约束,我国企业的国际经营活动方式比较单一。对外直接投资起步晚、规模小。到目前为止,尽管有少数企业,如一汽、二汽、海尔、康佳、华源和上广电等生产加工型企业已开始涉足对外直接投资领域,但其经营方式仍然滞留于生产组装自己的产品和培养自己的品牌上。据统计,截止到 1999 年底,我国的海外投资企业仅有 6 000 家,协议投资金额仅为 69.5 亿美元^②。因此,总结西方发达国家企业国际经营的经验不仅对我国企业更有效地开展国际化经营具有重要意义,而且对我国企业如何应对外来竞争也是十分必要的。

“请进来”与“走出去”是国际经营的两个不同方面,但在国内经济发展已达到一定水平,市场竞争日益激化,内需拉动乏力等情况下,“走出去”已成为我国经济和企业发展的必由之路。为了更好地服务于我国企业走出国门的需要,本书在吸收国内外有关研究成果的基础上,以国际经营程序为主线,分别对经营环境、市场进入、竞争、财务、人力资本、组织设计、冲突控制等问题进行了分析与研究,并对出口贸易、非股权安排和直接投资等进行了专题讨论。在撰写过程中,为了突出有关内容的实用性和可操作性,笔者在对国际经营的一般规律性问题进行分析和总结外,还收集和编写了大量的案例。这些案例和一般规律性知识的编排采取了相互融合的方法,即将案例直接穿插在相关章节内容之中。这样安排的好处在于,它可以较好地摆脱国内现有著作中普遍存在的规律性知识与具体案例相分离的问题,便于读者对有关知识的理解和

① 参阅余东晖,“外商为何在华兴起独资热潮”,《国际金融报》,2001 年 5 月 9 日。

② 参阅张毅,“中国企业要参与经济全球化”,《国际商报》,2000 年 5 月 9 日。

把握。

全书共有十一章。在撰写过程中得到了陶勇、程阳锋和朱雪琴等同志的大力支持与帮助。其中,陶勇同志负责撰写了第八章,程阳锋和朱雪琴分别参与了第九章和第十章的写作。在此书出版过程中,还得到复旦大学出版社及徐惠平编辑的大力支持,在此,我谨向他们表示诚挚的谢意。

由于作者水平有限,书中难免有错误和不足之处,敬请专家学者和广大读者批评指正。

强永昌

2001年7月10日于复旦

目 录

前言	1
第一章 概述	1
1.1 国际经营内涵及其发展	1
1.2 国际经营的动因	6
1.3 国际经营特征	15
1.4 国际经营与中国企业发展	20
1.5 本书的结构安排	28
第二章 国际经营环境分析	30
2.1 国际经营环境概述	30
2.2 间接环境	35
2.3 直接环境	55
2.4 国际经营环境评估方法	60
第三章 市场进入方式及其选择	68
3.1 目标市场策略	68
3.2 进入方式	72
3.3 市场进入方式选择	90
第四章 出口经营策略	98
4.1 出口贸易方式与渠道选择	98
4.2 产品特征与出口经营策略	108
4.3 出口价格策略	125
4.4 促销策略	137
第五章 非股权安排策略	146

5.1	国际工程承包策略	146
5.2	合作生产与国际经营	157
5.3	国际技术转让策略	163
第六章	对外直接投资控制策略	174
6.1	对外直接投资控制中几个基本问题	175
6.2	国际购并策略	187
6.3	海外企业的创建	199
6.4	海外子公司战略定位	221
第七章	国际竞争策略	231
7.1	国际竞争特点	231
7.2	竞争优势来源	237
7.3	三种基本竞争模式	250
7.4	国际竞争策略	258
7.5	国际竞争控制策略	278
第八章	国际财务管理策略	294
8.1	国际财务管理目标	294
8.2	融资策略	298
8.3	营运资本策略	306
8.4	国际税收策略	316
8.5	外汇风险控制策略	331
第九章	国际人力资源控制策略	348
9.1	国际人力资源的一般模式	349
9.2	驻外经理的选拔与培训	356
9.3	海外分支机构的报酬设计	371
第十章	国际经营企业组织设计	386
10.1	企业组织结构设计的一般原理	386
10.2	国际经营企业组织设计	395
10.3	国际经营企业组织控制策略	414

第十一章 冲突控制策略 426

 11.1 国际经营与国际冲突 426

 11.2 主权国对国际经营活动的控制 439

 11.3 反控制策略 459

第一章 概 述

在开放经济条件下,任何企业都在不同程度、不同方面与国际经营活动相关联。随着国际经营对企业的重要性不断提高,每个企业都必须认真考虑在何种程度上、以何种方式参与国际化经营,如何通过国际化经营发挥和延续自己的竞争优势,更好地服务于自我发展和社会福利的改善等等。与这些问题相关,企业所采取的各种措施也就是通常所说的策略。

1.1 国际经营内涵及其发展

1.1.1 国际经营的内涵

通俗地说,当一个企业的资源转化活动局限于单一主权国家范围时,它所从事的就是国内经营。与此相对应,国际经营就是指企业所开展的超越一国主权范围的生产经营活动;也就是以企业为主体,实现的超越国界的商品、劳务、资本等经济资源的传递与转化过程。

约翰·费耶维舍(John Fayerweather)认为,“尽管人们可以给国际经营做出一个十分复杂的定义,但它只有一个最基本的特征:它是涉及两个或更多国家的经营活动。因此国际经营所特有的一些

概念必须直接来自于与被国界以某种方式所分割的经营过程”^①。

理查德·罗宾逊(Richard D. Robinson)也认为,“‘经营’这一概念所指的是这样一种以实现某种人类满足为目的的有组织的人类努力;这就是为了以明确的条件加以规定的、以交换补偿为基础的相互利益,将商品和劳务从一种状态转变成另一种状态,或者从一个人或群体转移给另一个人或群体。”因此,“国际经营也就是指对不止一个民族国家、地区的人或机构有影响的公共和私人经营活动。”^②

从这些定义不难看出,国内经营与国际经营概念的区别在于:有关企业是否“直接”参与了商品、劳务、资源和技能的跨国传递与转化。因此,国际贸易仅仅是国际经营活动中的最基本的形式之一。除此之外,非股权安排、直接投资等也是国际经营的常见形式。

1.1.2 国际经营的发展

国际经营属于历史的范畴。它是在一定的历史条件下产生和发展起来,并随着人类历史的进步和生产力水平的提高不断得到充实。根据英国经济学家邓宁研究的结果,国际经营可以被区分为四个不同的发展阶段,即间接、被动地参与国际贸易阶段,直接、主动地参与国际贸易阶段,非股权安排阶段和国际直接投资阶段。这其中,第一和第二两个阶段的经营特征大体上是一致的,我们可以将其归并为一个问题来讨论。这样,我们就可以根据任一企业的国际化发展过程区分为三个阶段。进出口贸易通常是一个企业

① 参阅 John Fayerweather(1969), *International Business Management: Conceptual Framework*, New York: McGraw-Hill.

② 参阅 Richard D. Robinson(1984), *Internationalization of Business*, Chicago: The Dryden Press.

“走向世界”的最初方式。企业的进出口活动可以是被动的,也可以是积极主动的。诚如密歇根大学教授卡佛斯格尔(Cavusgil)在对企业经营国际化研究中所指出的那样,企业出口贸易活动的开展是由前出口阶段被动、不规则的行为为起点,然后再逐步走向以间接出口方式为主的试验性阶段和以直接出口为主的积极出口阶段^①。在这一过程中,它所面临的首要任务是正确地选择能对企业长远发展提供战略机会的海外市场,并采取相应的战略措施。但是,这一阶段是企业国际化经营的初始阶段,经营管理人员对国外的商务环境和国际经营的特殊性缺乏足够的认识和理解。因此,提高和发展企业的学习能力,构建相关的管理信息体系和组织体系,是企业获取未来发展的重要基础。

随着进出口贸易活动的推进,企业经营管理者对国际经营知识的掌握,思维决策能力趋于完善,其经营决策也由过去的“摸着石头过河”的探索式转向理性化。另一方面,社会经济和技术的发展,不仅加速了生产要素和商品的国际流动,同时也为企业拓展国际市场提供了新的手段和方法。特许经营、合同制造、管理合同、技术协助和工程合同等非股权安排成为企业国际化经营新的可供选择的方式。在这一阶段,企业面临的任務主要由两个。其一是,在国际化计划经营决策过程中如何通过有关经营方式的选择来达到对海外市场渗透和扩展的目的。其二是,如何实现企业内部的员工队伍、营销体系与策略,以及各种内部管理制度与组织结构等做出相应而有效的调整。

直接投资是企业国际化经营的高级阶段。在这一阶段,企业的国际化经营活动不再仅仅以一般商业利益为目标,他还希望通过生产的国际化,实现全球范围内的资源优化组合,并最终实现生

① S. T. Cavusgil, “Global Dimensions of Marketing”, in P. E. Murphy and B. M. Enis (ed.), *Marketing*, Glenview, IL: Scott, Foresman, 1985.

产利益和商业利益等综合利益的最大化。很显然,这一时期,国际化经营主体——企业所拥有的人、财、物、生产和经营管理的技术等条件亦已达到了一个新的阶段。他们面临的问题主要是,如何识别和判断目标市场出现的新的机遇,如何对可供选择的投资机会进行有效的筛选,如何将新的扩张性行动与原有优势结合起来,推动企业所拥有的竞争优势向可持续化方向发展;等等。

总之,企业经营的国际化发展是一个“渐进”的过程。其市场扩张的路径通常表现为,本地市场→地区市场→全国市场→海外邻近市场→全球市场。其经营方式的演变则表现为:出口贸易→非股权安排→直接投资等。这种“渐进式”演进方式也体现了企业在国际化经营过程中的学习需要和风险规避等需要。根据加尔布雷思(John Kenneth Galbraith)的研究成果,企业可以被看作为一种信息处理系统,管理人员的根本任务就是接受和处理信息。在企业从本土市场扩张到国际市场的过程中,它所需要掌握和处理的信息也随之膨胀,决策过程中的未知数和不可预见的风险也大大增加^①。因此,企业管理者既不能坐而待毙,也不能盲目行动;只能按照“摸着石头过河”的方式,从相对熟悉、风险较小的出口贸易开始,逐步过渡到较为高级的形式。

3M 公司的国际经营历程^②

明尼苏达矿产和制造公司(3M 公司)是世界知名的跨国公司之一。1994 年,该公司 150 亿美元的收入中几乎有一半是在本土以外的市场获得的。虽然这其中的主要收入来自海外的子公司,

① 参阅 Galbraith, J. K. (1969), *New Industrial State*, Penguin Books, Harmondsworth.

② 参阅 C. W. L. Hill (1998), *Global Business Today*, The McGraw-Hill Companies, Inc., Chapter 11.

但是它也是一家重要的出口企业。1994年,3M公司的出口额达15亿美元。对于这样一个经营多样化的跨国公司,表面上很难与国际经营活动发展的渐进性相联系。但是,只要我们将该公司对某一市场的开发与拓展过程作为一个独立的案例加以分析时,就会发现国际经营的渐进性不仅仅适用于一般企业的国际化,它也适用于那些国际知名企业。从3M公司的国际经营方式选择角度来看,我们发现,该公司经常以出口为先导,只有当出口额达到一定水平并且有充分理由进行本地化生产时,它才开始在海外建立生产设施。

3M公司的出口战略非常简单。其中一个原则叫做“FIDO”,意思是“捷足先登,先发制人”。“FIDO”的本质是先于他人进入一个国家(或市场),了解那个国家(或市场)的情况,并学习如何在那里做生意,进而获得竞争优势。3M公司的第二个原则是“制造一点,销售一点”。该原则的意思是,公司以适量的投资小规模地进入外国市场并集中销售一种基本产品。例如,在苏联销售交通标志的反射贴膜以及在匈牙利销售百洁丝等等。一旦3M公司认为它对市场已经有了足够的了解并把失败的风险降低到合理的水平以后,才会增加额外的产品。3M公司的第三个原则是雇用当地人来销售产品。3M公司通常在当地设立一家销售子公司,负责对这个国家的出口业务。然后,3M公司就为这家子公司招募当地员工。3M公司这样做的理由是,外国员工比美国员工更了解如何在他们自己国家销售产品。由于这个原因,3M公司39 500名海外员工中只有160名是美国人。

3M公司的另外一个通行做法是,为出口以及最终的海外生产制定战略计划。计划制定以后,公司就给各地管理人员相当大的主权。让他们自行决定在自己所在国家采取何种最佳的销售办法。1981年,3M公司计划通过大量赠送样品的方式向海外销售“一贴得”留言便条,公司让各地管理人员自行决定最佳行动方案。

在英国和德国,当地管理人员雇用办公室清洁工人分发样品。在意大利,则借助于办公室产品分销商来发放样品。马来西亚的管理人员则雇用年轻的妇女向各家办公室送样品。到“一贴得”留言条的销售量足够大时,来自美国的出口开始被当地的生产所取代。因此,到1984年时,3M公司在法国建立了生产设施,专门为欧洲市场提供“一贴得”留言条供应。

1.2 国际经营的动因

促使企业开展国际化经营的动因是十分复杂的。这一方面是由于在现代经济中,各企业的行业、规模、资金实力、技术水平、管理人员的素质,以及由此决定和产生的经营目标、战略、政策、组织与实施活动千差万别;另一方面,由于各国和国际政治经济环境千变万化,企业必须随时随地地做出不同的对策与反应等等。所有这些都构成了企业国际化经营动力。

1.2.1 优化资源配置与国际经营

资源分布的不均匀性和资源间接流动障碍的存在,是促进企业经营国际化发展的基本因素。

(1) 资源分布的不均衡性。不论在一国还是在国际范围内,资源分布的不均衡性都是显而易见的。在考察资源分布不均匀性中,资源的非同一性、资源禀赋的变动性、结构比例等是几个极有意义的指标。

在理论研究中虽然可以将资源抽象为某几种,但实际上每种资源都不是同一的。它们往往还包含着许多小类或亚种。仅以矿物为例,自然界就有数百种,而每一种矿物内又存在着品位、储量、埋藏深浅的不同。另一方面,在短期内,资源的存量可以被假定为

不变。但是,在长期内,某一国家或地区的资源禀赋则处于不断的变化之中。导致资源禀赋变化的原因可能来自于技术革新,也可能来自于各国本身对资源开采利用程度上的差异。例如,美国原本是一个矿产资源较为丰富的国家,但由于长期的消耗,致使其铁矿石、铜矿石和石油等必须依赖进口。

资源构成比是影响企业国际化经营的重要因素之一。我们都知道,企业的资源转化特征与产出效益是与各项资源投入比例紧密相连的。根据雷布钦斯基(T. M. Rybczynski)定理,在两种商品和两种要素的条件下,如果商品和要素价格保持不变,则当其中某一要素供给量发生变化时,密集使用该要素的产品的产量将会增加,而密集使用另一种要素的产品的产量将会下降。该定理告诉我们,在特定生产技术条件下,生产的要素投入比是不变的。如果某一要素供给数量发生了变化,为了保持原有要素投入比例,就必须从另一行业转移出部分该行业密集使用的要素,以及与之相配套的另一要素。如果这种资源转移能够顺利地进行,则会导致两部门间的不平衡发展;反之,则会导致富裕资源的浪费。因此,通过国际化经营可以有效地缓解该国经济发展因资源约束而出现的失衡现象。

(2) 国际资源间接流动障碍与经营国际化。资源禀赋在总量和结构上的差异给企业带来了在国际范围内进行资源转化的动力。这种转化可以通过直接的国际间要素流动来进行,也可以通过间接流动来实现。前者是将生产要素直接从一国转移到另一国;后者则是通过商品的国际流动,即国际贸易来完成。从经济发展角度看,资源在国际间间接流动的出现要早于直接流动;同时,随着国际经济的发展,仅仅依赖于间接流动是不够的。这是因为:

第一,各国出口能力不同有碍于资源分布不均衡性的根本改变。国际贸易是以产品价值的国际对流为条件的。如果一国因受其他因素约束,出口能力较为低下,即使该国资源非常丰富,该国

也会因出口创汇能力较低而无法充分开发国内资源。这反过来又会制约其他国家资源的转化和对该国的出口,同时也使其他国家对该国某些资源的需求难以实现。在这方面,联合国对伊拉克的制裁及其由此引发的对其他国家影响就是一个很好的例子。

对伊制裁使世界经济蒙受损失^①

伊拉克贸易部长萨拉赫1日宣布,联合国对伊拉克的10年经济制裁,不仅使伊蒙受重大经济损失,世界各国经济也为此承受了2000多亿美元的损失。

伊拉克通讯社援引萨拉赫的话说,由于制裁,伊拉克既不能出口其丰富的石油产品,也不能进口其所需的各种商品。10年来,伊拉克因制裁遭受的直接经济损失虽然高达1400亿美元,但也使世界其他国家遭受了巨大的损失。俄罗斯损失了400亿美元,法国损失了350亿美元,美国、英国和中国分别损失了250亿美元,伊拉克邻国土耳其损失了350多亿美元。世界其他一些国家大约损失了300多亿美元。

第二,贸易产品特性和运输成本制约着某些商品的国际流动。国际贸易理论中有关非贸易品的问题就属于这种情况。在传统贸易理论中,为了简化问题的分析,有关贸易模型的建立大都将运输成本假定为零。这样一来,有关非贸易品问题就被简化掉了。然而,在现实中我们却看到,非贸易品比比皆是。对此,即便我们不将这种极端现象纳入讨论的范畴,作为国际贸易特征之一的远距离运输问题对国际间商品流动的制约却是不能忽视的。因为,在现实生活中,有些商品,如易腐、易烂的产品就不适宜远距离运输。如果无

① 参阅《国际商报》,2001年3月5日。