

中国企业 “走出去”案例集

ZHONGGUO QIYE ZOUCUQU ANLIJI

龚思怡 主编

上海大学出版社

中国企业“走出去”案例集

龚思怡 主编

上海大学出版社

· 上海 ·

图书在版编目(CIP)数据

中国企业“走出去”案例集/龚思怡主编. —上海:
上海大学出版社, 2015. 12

ISBN 978-7-5671-2076-1

I. ①中… II. ①龚… III. ①企业-对外投资-案例-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2015)第 302444 号

责任编辑 王 聪

封面设计 倪天辰

技术编辑 金 鑫 章 斐

中国企业“走出去”案例集

龚思怡 主编

上海大学出版社出版发行

(上海市上大路 99 号 邮政编码 200444)

(<http://www.press.shu.edu.cn> 发行热线 021-66135112)

出版人: 郭纯生

*

南京展望文化发展有限公司排版

江苏凤凰数码印务有限公司印刷 各地新华书店经销

开本 787×1092 1/16 印张 19.5 字数 445 千

2016 年 4 月第 1 版 2016 年 4 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-5671-2076-1/F·151 定价: 58.00 元

管理学是融科学和艺术为一体的学科,既需要理论研究,也需要经验研究,就商科而言,就是兼顾具体商业情境和决策个体因素进行案例研究。案例研究作为一种经验研究方法,为人类认识商业领域复杂现象做了重要贡献,广受商学院的重视:哈佛大学商学院以案例教学模式,成功激活了商学院课堂,让学生在领悟商业理论的同时,也理解决策的意境;毅伟商学院紧接其后,开放式地推出大量商业案例,赢得了其国内大学的广泛认可。案例研究也是一种教学方法,有助于提高分析判断和创造性解决问题的能力,美国各大商学院都不同程度地推进案例教学:斯坦福大学案例教学占40%、课堂讲授只占30%、实地项目和模拟训练达到30%;西北大学凯洛格商学院案例教学、实地项目和课堂讲授各占1/3;宾夕法尼亚大学沃顿商学院课堂案例教学达到30%。

我国的管理学起步较晚,学科体系伴随着改革开放得到了迅速发展。当前中国处于全球化、智能化和知识化的复杂转型背景中,而中国自身有着五千多年的文化根基,由此形成的相互作用和相互影响造就了独特的中国商业情境和商业奇迹。要真正理解中国商业情境和商业奇迹背后的机理,除了相关学术知识基础,还必须深刻认识具体商业情境下的商业实践,这样才能把商学院的课程讲活讲深了。

近十多年来,我国商学院越来越重视案例研究,多所大学还成立了案例研究中心。1999年,大连理工大学管理与经济学部成立案例中心,创办期刊《管理案例研究与评论》,每年举办“百优管理案例评选”,成为国内最具影响力的案例研究中心之一。同年,清华大学也成立了案例中心,以工商管理案例研究、案例开发、案例库建设为主要内容,以推动案例教学创新为使命,形成了专题研究和“清华案例论坛”特色产品,并聘请了哈佛商学院原副院长担任中心联执主任。2001年,中欧国际工商学院案例研究中心成立,融合国际化标准和中国情境,形成开放的案例库。2003年,长江商学院侧重行业领域成立了案例研究中心。2009年,南京大学商学院和中国人民大学商学院的案例中心作为后起之秀,依托于其强大的学术能力,以教学为主要目标同时促进商学院科研和服务社会的职能,案例的来源带有鲜明的区域特色。由此可见,案例研究已成为商学院研究和教学的重要方法与核心内容。

上海大学是“211”重点建设的一所综合性研究型大学,案例研究在学校社会科学领域也得到广泛重视,其中商科尤为明显,其通过不断吸引国内外优质教育资源,对接国际化的平台,采用国际规范的案例研究法,并致力于将中国企业案例推向世界,使教育科研形成了鲜明的国际化特色。目前,学校商科的案例教学和研究的国际合作不断向纵深展开,研究重点设定为:揭示企业在国际化的特定中国情景中的发展规律,再现企业实际运行的真实细节,抽象和归纳其由此形成的管理经验并总结出若干基本模型,分析和预测其未来,对当下企业管理实践形成指导作用。在引进外国企业

案例的同时,更加重视中国企业案例的开发和输出,为中国企业扩大其国际影响力,提供智力平台支持。

2014 年我国经济“走出去”规模首超“引进来”规模,使我国从资本净引进国转身成为资本净输出国,2014 年也成为我国对外改革开放具有标志意义的转折之年。这本《中国企业“走出去”案例集》正是在这样的背景下应运而生的。有很多企业为响应中国企业“走出去”的战略做出了积极贡献,一些企业甚至为此做出了牺牲。这本案例集的作者们有幸通过各种途径感受到中国企业“走出去”的坎坷和艰辛,《中国企业“走出去”案例集》记录和传播了奋战在一线的中国企业“走出去”的故事,作者们希望通过这个成果的交流,与读者分享这些企业“走出去”的实践经验和教训。

以案例分析方式让世界认识 and 了解中国企业发展是一个值得提倡的方法,我国广大的研究者应该对此有所作为。期待《中国企业“走出去”案例集》的作者团队,能够围绕国家和区域的经济社会深化转型中提出的重要问题,运用贴切的方法论,掌握第一手调研资料,不断提高系统研究的质量,形成系列案例集,在更高水平上服务于企业管理的现实需要,也服务于商科的教育教学。

上海大学党委副书记、副校长

李友梅

2015 年 12 月

2015 年是中国企业大规模海外投资进入“新常态”的第一个重要年头。德勤的年度报告显示：2015 年上半年，中国境外并购投资增长率超过主要发达国家，并购项目累计 173 宗，交易金额为 568 亿美元，分别较 2014 年同期增长了 25% 和 70%。面对经济“新常态”，加快推动企业“走出去”，既能为我国经济发展注入新动力、增添新活力、拓展新空间，也能促进国际国内要素有序自由流动、资源全球高效配置、国际国内市场深度融合。

一、中国企业的全球化是中国经济发展的大势所趋

从国际比较看，中国对外投资的增长空间和增长潜力仍然巨大。根据联合国贸发会议发布的《世界投资报告 2015》统计数据，发达经济体的利用外资和对外投资比是 1 : 1.6，全球平均水平是 1 : 1.1，发展中经济体为 1 : 0.7，中国是 1 : 0.9。按照对外投资存量占当年国内生产总值的比重计算，美国为 39%，日本为 35%，中国仅为 8.5%。

从国内宏观层面看，实施走出去国家战略势在必行。2015 年出台了《中共中央国务院关于构建开放型经济新体制的若干意见》、《国务院关于推进国际产能和装备制造合作的指导意见》和《推动共建丝绸之路经济带和 21 世纪海上丝绸之路的愿景与行动》三个纲领性文件，十余个国务院颁布的政策文件也包含加快各产业“走出去”的内容。

从经济发展的需求角度看，出口的高增长由于国内要素成本上升而难以为继，通过对外投资可以促进境外产业发展与国际产能合作，加快开发“一带一路”沿线国家和新兴市场，促进国内消费升级；从供给侧看，部分重化工业出现了严重的产能过剩，引发了 PPI 超过 40 个月负增长，工业企业利润也出现负增长，通过推动产能过剩行业开展产能国际合作对改善国内供给侧困境大有裨益。

二、“走出去”给中国经济带来四大推动效应

清华大学管理学院魏杰、汪浩研究指出，境外投资对国内宏观经济有技术、投资、就业和经济增长效应。在技术效应方面，新兴经济体的对外投资大多数是在寻找区位优势，往往是从东道国获取了更为先进的技术，通过子公司把这些技术传递至母公司，从而带来投资者母国整体技术水平的提高。我国企业对外投资在很大程度上能获得逆向技术溢出效应，从而促进我国整体技术水平的提高。在投资效应方面，以内部化形式进行的对外投资将会加大对国内环节的需求，国外需求的增加也会使国内需求增加，使投资者增加国内投资。同时，对外投资的逆向技术溢出效应以及国内资本在国际市场寻求最优化配置的过程，不仅将增加国内新产品的投资量，更为国际资本进入本国提供更多空间。在就业效应方面，对外投资对国内就业的影响主要通过国内投资的影响来实现，当国内投资增多，会提供更多的就业机会。尤其是过剩产能行业的对外投资，这将会释放更多优质资

源,为其他行业的发展提供空间,从而增加就业。对外投资的经济增长效应指对外投资对母国经济增长的作用,更直接地表现为对母国经济总量的贡献。如果考虑对国内生产总值(GDP)的影响,用生产函数法来计算,对外投资对国内的技术、投资、就业都具有正向的效应,总产出势必增长。

三、需求旺盛与能力不足仍是中国企业“走出去”的突出困境

2014至2015年,中国企业“走出去”已经进入了快速发展阶段。然而,国际需求旺盛与国际化能力不足仍是中国企业“走出去”面临的突出困境。

首先,从政府层面来看,政府对境外投资的管理体制顶层设计存在不足,存在多头管理的问题,商务部、国家发改委、外交部等部门间信息共享机制有待完善。一些部门的管理方式与企业国际化的实际脱节,例如对国有企业高管出国管理视同政府公职人员管理,与企业国际化经营的实际严重脱节,对国企的境外监管手段和方法与投资目的国的现实情况错位,一些部门只管事前准入,对事中事后的服务和监管很少涉及。更为突出的是境外投资立法空白,规范境外投资行为和保障境外投资权益处于无法可依的状态。政府服务体系建设有待加强,特别是在投资目的国的服务机构和与服务体系建设与企业的实际需要差距较大。

其次,在企业层面,中国企业国际化理念、战略和战术层面都还存在不少问题。在国际化理念层面,对国际规则的认识和实践存在对标不准和衔接不够的问题。对企业社会责任和可持续发展等问题重视还不够,合规与企业公民形象有待改善。对联合国全球契约、经合组织跨国经营准则、可持续发展指南以及各类可持续发展评级等国际规则不熟悉。在国际化战略方面,普遍存在境外投资并购战略不清的问题。不少企业缺乏清晰的并购路线图,并购目的含混不清,对协同效应理解不足。有的企业急于做大做强,未作充分准备就盲目进入陌生领域。缺乏足够的国际资源和专业经验,过分依赖投行等中介提供目标企业信息,容易陷入“机会导向”陷阱,甚至单纯为了走出去而“走出去”。在国际化战术层面,不少企业存在尽职调查能力明显不足、投资并购后整合困难多、风险防范意识和手段不足、对劳工和养老金等规则认识不足、与利益有关方沟通能力不足、税务和财务风险控制能力不足等问题。

再次,在社会服务层面,企业迫切需要的中国企业海外投资综合性一站式服务平台有待建立,全球性中资企业商会体系没有建立,国别或区域性中资企业商会水平参差不齐,维护中资企业境外合法权益的能力和水平有待提高。社会力量和智库对国别研究和行业研究仍然比较薄弱,欧、美、日等大国研究比较多,但是小国和新兴市场研究少,对传统行业研究多,对新兴行业研究少。国内的境外投资专业服务业发展滞后,在会计、法律等领域严重依赖国际专业机构。跨国经营人才短缺,海外并购后一般依赖当地职业经理人团队,投资并购后的整合能力薄弱。专注于培养跨国经营人才的学历教育和在职培训比较缺乏。针对中资企业国际化的研究智库建设滞后,一些研究浮于表面,缺乏深入一线的实地调查和针对性研究建议。有境外保障能力的专业风险防范和安全保障机构严重缺乏。

四、发挥市场与政府“协奏效应”是中国企业国际化的必经之路

为了更好地支持和服务中国企业“走出去”,必须发挥市场配置资源的决定性与政府的服务效应。中国企业“走出去”需要适应经济全球化新形势,把握国际经济合作新方向,以企业为主体,以

市场为导向,加强政府统筹协调,创新对外合作机制,健全服务保障体系。

其一,填补境外投资立法空白,突破境外投资立法困境。建议在中共中央全面深化改革领导小组的统一领导和协调下,组织由政府部门、企业代表、行业专家、服务机构等各方参加境外投资立法团队,借鉴国际经验,结合中国实践,完善顶层设计,建立统一、规范、协调的政府管理体制机制,确立各类投资者的主体地位,保障投资者合法权益,规范境外投资行为。

其二,组建综合性一站式服务平台,覆盖境内外全流程境外投资服务。探索建立以服务境外投资企业为目标的具有独立行政法人资格的综合性一站式服务平台,同时设立境内和境外分支机构,以提供公益性境外投资服务为主,根据企业个性化需要提供分类分级的有偿定制化服务。聘请国内和驻在国当地的专业服务人员,在投资目的国开展分行业领域的基础调查和研究,为企业境外投资提供切实有效的指导。积极整合各部门、各行业的政策资源,做好行业指导、信息服务、融资服务、投资促进、人才培养、风险防范等综合性企业服务工作。

其三,建立覆盖全球的中资企业商会组织,维护中资企业合法权益。按照政府指导,企业主导的原则,有效整合现有的境外中资企业商会组织,做强做大商会力量,积极做好行业自律、倡导企业公民形象提升、集体维护企业权益、避免中资企业内部恶性竞争、鼓励企业经验分享等。

其四,发挥政策引导作用,鼓励企业创新“走出去”方式。综观发达国家的国际投资实践,当前中国企业“走出去”呈现“三段交汇”的特点,即:初级发展阶段、较快增长阶段与转型升级阶段交汇。从发展水平看,依然处于初级阶段,与发达国家相比有较大差距;从发展速度看,仍处于较快发展阶段;从发展内涵看,到了转型升级阶段,正逐步由对外投资大国向对外投资强国转变。在这种颇具中国特色的“走出去”实践背景下,需要鼓励和引导中国企业以符合中国企业情况的方式“走出去”,比如,以境外股权投资等轻触式开展投资并购,以整合全产业链的方式抱团“走出去”,以境外经贸合作区方式“走出去”,以提升企业国际竞争力为目的融入全球产业链、价值链、供应链和创新链,以国际产能合作和基础设施投资为突破点推动落实“一带一路”倡议等。

其五,发展“走出去”专业服务业,鼓励社会力量参与企业国际化服务。鼓励国内银行、会计、法律、评估、人才中介、保险、经纪等专业服务业企业国际化,鼓励建立研究中国企业“走出去”问题的各类智库,鼓励高校等各类办学机构开办国际商务类学历教育和在职培训,鼓励社会资本投资建立服务于中国企业“走出去”的国际商务服务机构,鼓励境外风险防范机构的发展,提供境外安全管理咨询服务等,鼓励建立“走出去”专业服务联盟,打造“走出去”服务生态圈等。

五、紧跟经济趋势、贡献研究智慧是卓越商学院的价值体现

中国企业“走出去”已经在重要战略性产业,通过巨额投资控制或收购国际领先的公司。然而,这种并购难度高、阻力大,完成并购后如何与国内产业对接,如何促进国内的技术换代和产业升级,更是考验中国企业的难题。面对中国企业的国际化浪潮,如何剖析并借鉴优秀企业的成功经验并为企业提供相关建议,无疑是国内学术界的重要价值体现。

上海大学悉尼工商学院成立于1994年,是国内成立最早、声誉卓著的中外合作商学院。2015年,学院拟成立“案例研究与教学中心”,中心围绕中国企业“走出去”所面临的“国际需求旺盛与国际化能力不足”的矛盾,选取信息通信、酒店服务、工程建设、汽车制造等行业的8家企业作为研究

对象,探讨中国企业国际化发展过程中的动因、市场战略、投资策略、人力资源管理等问题。所选取的案例均是同行业内国际化程度较高的企业,通过规范的案例分析方法,提炼并整合得出研究该企业的典型措施与教训;适合从事国际商务工作的政府管理人员、跨国业务的企业高管,以及商学院教师与学生研读。本书采用了“案例分析+扩展阅读+深度思考”的结构设计,可以更好地帮助读者将理论与案例素材相结合,以案例企业为“原点”进行深度思考,并从企业的实践中借鉴经验,将理论知识与实践工作更好地结合。

上海市商务委员会对外经济合作处处长

孔福安

2015年12月

目 录

绪论 全球并购浪潮中的中国军团“走出去”	1
一、全球跨国并购浪潮迭起	1
(一) 跨国并购相关概念	1
(二) 全球范围内跨国并购的兴起	2
(三) 当前跨国并购的趋势	3
二、中国军团“走出去”现状	6
(一) 中国宏观经济“新常态”	6
(二) 政府助力企业“走出去”	6
(三) 中国企业跨国并购的历程	7
(四) 中国企业跨国并购的特点	10
三、参考文献	13
第一章 中国企业海外并购的案例分析——中兴并购阿尔卡特的谈判过程分析	15
一、绪论	15
(一) 并购背景	15
(二) 并购动因	16
(三) 谈判过程	17
二、并购过程分析	18
(一) 谈判技巧	18
(二) 支付手段与融资方式	19
(三) 领导层风格分析	20
三、战略整合	20
(一) 发展战略与并购类型	21
(二) 战略整合模型	21
(三) 竞争战略	24
四、财务分析	27
(一) 财务能力判断	27

(二) 企业价值评估	35
五、总结	39
六、参考文献	40
七、扩展阅读 华为的国际化经验：从技术跟随者到技术领军者	41
八、深度思考	44
 第二章 在国际规则中从“学步”到“奔跑”：锦江集团国际化的三驾马车	45
一、全球酒店业转型下的中国企业“走出去”	45
(一) 全球酒店服务业现状及发展趋势	45
(二) 中国酒店业“走出去”现状	47
二、锦江集团的国际化进程	49
(一) 国际化进程	49
(二) 基于多方主体的并购效果评价	50
三、基于扎根的锦江集团国际化战略研究	58
(一) 扎根理论分析方法	58
(二) 案例分析	60
(三) 理论建构及阐释	61
四、锦江集团国际化战略的“三驾马车”	63
(一) “因地制宜”的品牌输出策略	63
(二) “战略伙伴”的并购思维	64
(三) “内外兼修”的国际化人才培养体系	65
五、参考文献	65
附录 访谈提纲	69
六、扩展阅读 锦江国际如何成功并购法国卢浮	70
七、深度思考	74
 第三章 万达集团海外投资的案例分析	76
一、房地产行业背景	76
(一) 经济总体形势影响房地产供求	76
(二) 国家对房地产行业的调控	77
(三) 国内融资难度大、成本高	77

(四) 电子商务对万达百货、万达广场的挑战	79
(五) 社区化地产的竞争	79
二、案例分析	80
(一) 行业先锋的万达速览	80
(二) 发展历程——笃信不变则亡	80
(三) 纵横四海——中国房企纷纷布局海外	81
(四) 万达的再次转型	84
(五) 万达海外项目分述——环绕世界的巨蛇	87
三、产业与案例结合	89
(一) 打造以酒店为主的综合性国际化品牌	89
(二) 风险与隐忧	92
四、参考文献	94
五、扩展阅读 海外投资房产需要知道 6 个问题	95
六、深度思考	96

第四章 全球价值链融入与技术跨越：吉利与上汽国际化战略比较

一、全球汽车价值链与中国汽车企业“走出去”的背景	98
(一) 全球汽车价值链构成与延展	98
(二) 中国汽车产业融入全球价值链的背景	104
(三) 中国汽车企业资源缺口与“走出去”战略目标	108
二、上汽与吉利历史沿革与“走出去”战略基础	108
(一) 上汽历史沿革与资源积累	108
(二) 吉利历史沿革与资源积累	112
(三) 两大集团资源禀赋与“走出去”战略基础	114
三、上汽集团全球价值链战略与“走出去”路径	116
(一) 上汽集团“走出去”战略的行动路径	116
(二) 上汽集团全球价值链战略——平衡传统与未来	118
四、吉利全球价值链战略与国际化路径	120
(一) 吉利汽车“走出去”战略行动路径	120
(二) 吉利全球价值链战略——夯实传统汽车基础	122
五、对全球价值链融入型企业“走出去”的建议	122

(一) 中国资源禀赋与企业“走出去”战略	123
(二) 产业发展规律与企业“走出去”战略	124
(三) 短长期平衡艺术与企业“走出去”战略	124
六、参考文献	125
七、扩展阅读 李书福谈吉利海外并购战略	126
八、深度思考	129
 第五章 上工申贝的海外“联姻”——以技术并购撬开国际市场	130
一、中国缝纫机械行业现状	130
(一) 缝纫机械制造行业的范畴	130
(二) 缝纫机械行业发展现状分析	130
(三) 缝纫机械行业存在问题分析	131
(四) 国内外缝纫机械制造部分知名企业	132
二、上工申贝的跨国并购的动因和过程	133
(一) 并购参与方简介	133
(二) 上工申贝跨国并购的动因分析	135
(三) 跨国并购的过程	136
三、上工申贝跨国并购的成效分析	138
(一) 上工申贝并购德国公司后的业绩表现	138
(二) 非财务方面的获益	140
四、上工申贝跨国并购的经验总结	154
(一) 知己知彼,运筹帷幄	154
(二) 精兵简政,减员增效	154
(三) 生产梯度转移,工厂协同整合	155
(四) 优化公司治理,依法合规经营	155
(五) 市场竞争策略	156
(六) 国际化经营管理能力	156
五、对缝纫机械制造企业“走出去”的思考	157
(一) 促进企业转型升级	157
(二) 推动企业技术创新	157
(三) 明确企业市场定位	158

(四) 技术并购协助企业获得竞争优势	158
六、参考文献	158
七、扩展阅读 上工申贝成世界缝制设备翘楚后如何深耕德国?	159
八、深度思考	162

第六章 复星国际的海外并购扩张之路——基于地中海俱乐部的案例分析 163

一、复星国际的海外并购战略布局	164
(一) 保险业务	164
(二) 医疗	166
(三) 旅游	167
(四) 房地产	168
(五) 奢侈品	169
(六) 餐饮和食品	170
(七) 其他	171
二、复星国际并购地中海俱乐部案例分析	173
(一) 地中海俱乐部简介	173
(二) 并购动因分析	174
(三) 并购过程解析	175
(四) 股权交易结构分析	178
(五) 并购竞价策略	181
(六) 并购成本及融资渠道分析	183
(七) 并购的短期绩效: 采用事件研究法——基于股价在关键事件发生前后的 变化情况	186
(八) 并购的中长期绩效: 采用会计研究法——基于财务指标在并购过程中的 变化情况	191
三、总结	193
(一) 强调战略规划与布局	193
(二) 优化并购策略	194
(三) 创新融资方式, 降低资金成本	194
四、参考文献	195
五、扩展阅读 华尔街日报专访梁信军解读复星全球战略	196

六、深度思考	197
第七章 资本运作助力中国民营企业“走出去”战略——以上海鹏欣集团有限公司为例	199
一、引言	200
(一) 跨国并购市场分析	200
(二) 跨国并购政策分析	203
(三) 跨国并购目的分析	204
二、鹏欣集团国际化过程中的资本运作	205
(一) 鹏欣集团简介	205
(二) 鹏欣集团国际化中的资本运作模式	206
(三) 运作起始——资本切入	207
(四) “专人”“专项”的企业发展思路	210
(五) 精准的资本市场“嗅觉”	211
(六) 资本市场表现与资本利得估算	212
(七) 资本效用最大化	216
三、总结	216
(一) 鹏欣集团的战略蓝图	216
(二) 鹏欣集团成功经验	217
四、参考文献	218
附录 1: 中国宏观经济统计数据	218
附录 2: 跨境并购行业统计	220
附录 3: 鹏欣资源财务数据	220
附录 4: 大康牧业财务数据	222
附录 5: 鹏欣集团质押、套现记录	223
五、扩展阅读 趋势关注: 海外并购中 PE 角色为什么越来越重要?	224
六、深度思考	228
第八章 隧道股份的国际化突围之路	229
一、中国国际工程承包业发展	229
(一) 国际市场份额逐年增加	229
(二) 业务领域相对集中	231

(三) 以亚洲、非洲市场为主	231
(四) 项目趋于大型化,以 EPC 总承包项目为主,逐步介入高端业务.....	233
(五) 企业国际化水平偏低	233
(六) 以国有企业尤其是央企为主	233
二、隧道股份案例分析	235
(一) 隧道股份简介	235
(二) 国际生产折衷理论与隧道股份的国际化优势	236
三、展望	248
四、扩展阅读 基础设施建设领域对外投资合作指南	249
五、深度思考	257

第九章 中国企业国际化进程中的人力资源建设问题研究

一、中国企业走向国际化的整体情况分析	258
(一) 中国企业走向国际化的动因分析	258
(二) 中国企业国际化的现状分析	259
(三) 中国企业国际化所处的阶段	261
二、中国企业国际化进程中的人力资源现状分析	262
(一) 国际化人才整体短缺问题	262
(二) 国内培养与国外招聘的“双重困境”	265
(三) 高管团队的多样性问题	265
(四) 外派员工的突出问题	266
(五) 员工激励与薪酬管理	267
三、基于扎根理论的解决对策研究	268
(一) 研究方法	268
(二) 案例分析	270
(三) 理论建构及阐释	275
四、中国企业国际化进程中人力资源建设问题的对策	276
(一) 多渠道人才来源:国内培养与海外招聘相结合	276
(二) 构建相适应的人力资源管理体系:全周期职业生涯管理	277
(三) 多元化团队建设:高管个人能力多元化与高管团队多样化相结合	279
(四) 人力资源的能力提升:跨文化适应性实践与专项培训相结合	280

五、参考文献	281
附表 1：调查问卷	282
六、扩展阅读 打造成功海外并购团队的要诀	287
七、深度思考	289
后记	291