

GUOJI QIYE WAIPAI RENYUAN GUANLI



国际企业

外派人员管理

靳娟◎编著

GUOJI QIYE
WAIPAI RENYUAN
GUANLI



首都经济贸易大学出版社

Capital University of Economics and Business Press

国际企业 外派人员管理

靳娟◎编著

GUOJI QIYE
WAIPAI RENYUAN
GUANLI

 首都经济贸易大学出版社
Capital University of Economics and Business Press

· 北 京 ·

图书在版编目 (CIP) 数据

国际企业外派人员管理 / 靳娟编著. —北京: 首都经济贸易大学出版社, 2016.7

ISBN 978-7-5638-2417-5

I. ①国… II. ①靳… III. ①跨国公司—人力资源管理
IV. ① F276.7

中国版本图书馆CIP数据核字 (2015) 第216582号

国际企业外派人员管理

靳娟 编著

出版发行 首都经济贸易大学出版社

地 址 北京市朝阳区红庙 (邮编 100026)

电 话 (010) 65976483 65065761 65071505 (传真)

网 址 <http://www.sjmcb.com>

E-mail publish@cueb.edu.cn

经 销 全国新华书店

照 排 首都经济贸易大学出版社激光照排服务部

印 刷 北京九州迅驰传媒文化有限公司

开 本 710毫米 × 1000毫米 1/16

字 数 286千字

印 张 16.25

版 次 2016年7月第1版 2016年7月第1次印刷

书 号 ISBN 978-7-5638-2417-5 / F · 1359

定 价 28.00元

图书印装若有质量问题, 本社负责调换

版权所有 侵权必究

前言

“生平第一次有人在高尔夫球场上要我这样挥杆：‘瞄准微软，或IBM。’地点是印度南部的班加罗尔，我正站在KGA高尔夫俱乐部的第一洞开球区，球伴指着果岭正后方远处的两幢钢骨玻璃大楼。打到后九洞，可以看到惠普与德州仪器两栋大楼沿着第十洞球道矗立。此外，开球标志由EPSON提供，球童则戴着3M的帽子。球场外，红绿灯是德州仪器赞助，马路旁的广告牌是必胜客匹萨。”

这是美国记者托马斯·弗里德曼在《世界是平的：21世纪简史》第二章中所描述的一个场景，美国的7家国际性企业就这样令人有些惊讶地出现在印度一座城市的视野中。事实上，自20世纪50年代以来，世界趋势趋于和平与稳定，贸易壁垒逐渐被削弱，经济活动超越国界，通过对外贸易、资本流动、技术转移、提供服务，世界经济正日益成为紧密联系的一个整体。经济的全球化为国际企业的发展提供了极为有利的条件，如今，国际企业迅速地成长起来，并不断扩张到世界上每一个可能有潜力的市场和角落。自20世纪90年代起，中国一些优秀企业如华为、中兴、海尔和TCL纷纷走出国门，开始了国际化的探索。在2001年中国加入世界贸易组织（WTO）之后，世界大门被彻底打开，越来越多的中国企业扬帆出海，面向更广阔的市场，积极参与国际竞争，从事跨国经营。“一带一路”国家战略的实施，将大大改善中国企业在“一带一路”沿线国家与地区的经营环境，降低中国企业的跨国经营风险，推动和加快中国企业“走出去”，获取更大的成长空间。

在企业国际化的进程中，有大批人员被外派出去，帮助母公司拓展海外市场，协助母公司管理海外企业，保证子公司与母公司之间的沟通顺畅。这些外派人员在完成外派任务后所获得的全球化视野、国际知识与经验在母公司控制海外分支机构、知识转移与构建全球思维方面也将发挥重要作用。但

无数事实表明,由于经营环境的差异,一些原本在母国工作业绩十分出色的外派人员在被派驻国外以后,面对全新的工作环境、文化背景、思维方式、生活习惯等,往往会“水土不服”,表现不尽如人意,不能达到预期工作目标,最终影响到企业海外经营的绩效。薛和特雷西(Shay, Tracey, 1997)研究表明,16%~40%的美国公司的外派管理人员都会提前回国,在那些没有提前回国的人员中,有高于50%的外派人员绩效低下。布莱克和格雷格森(J. Stewart Black, Hal B. Gregersen, 1999)的研究发现,10%~20%的外派经理由于无法胜任工作、工作不满或无法适应跨文化的新环境而提前归国。在完成任期的人员中,近1/3的人没有达到预期目标。由此可见,在企业国际化进程中,如何对外派人员进行科学管理,提升其跨文化胜任力从而提高其绩效水平,成为跨国企业亟待研究和解决的重要课题。

目前,在国内外学术界,系统研究外派人员管理的成果还不多见,著作更是较为鲜见。因此,本书的编写是作者的大胆尝试。

本书基于管理学、心理学、文化人类学、社会学等方面的相关理论和知识,结合案例分析,从招聘与选拔、跨文化培训、绩效管理、薪酬管理、职业生涯管理、回任管理等方面对外派人员的管理进行了深入阐释。

本书不仅吸收了国内外相关理论研究领域的最新成果,而且融入了作者在教学科研中的理论思考和最新体会,在理论上具有创新性、前瞻性,在实践上具有实用性和可操作性。同时,本书既考虑了教学内容的国际通用性,又考虑了中国国情。

本书的创新点在于:第一,由于外派人员管理涉及因素比较复杂,本书采用跨学科的研究方法,目的在于以更广阔的视角拓展外派人员管理的研究空间;第二,基于已有研究成果,构建了跨文化胜任力模型;第三,从个人角度探讨了外派人员职业生涯管理的对策。

本书具有以下特点:第一,每一章开始设有导读案例,通过案例分析导出本章主题。第二,每一章后面附有思考题,便于读者加深对本章内容的理解。第三,丰富的案例。本书在写作过程中引用了大量鲜活的案例,旨在帮助读者学会在实际工作中应用相关的理论和技巧,真正做到学用结合,知行统一。第四,本书的第二章、第七章运用经典的中外电影来讲述相关理论,使枯燥的理论变得生动,使读者的阅读变成一种享受。

希望本书的出版能丰富外派人员管理的研究成果,也希望有更多的专家学者关注这一领域的研究,推动相关教学和科研向纵深发展。

本书的出版，得到了首都经济贸易大学出版社领导和编辑的大力支持和帮助；本书参考文献作者的前期研究成果给了我很多启发；我的学生郑霞和逯晨积极帮我查找资料、校对文稿。在此，一并向他们表示最真挚的谢意。

每一本书的出版都是遗憾的开始。由于作者学识与经验的局限，加之时间紧促，书中不妥和疏漏之处在所难免，希望广大读者不吝赐教，以使本书在修订时能够更加完善。

编 者

2015年12月于北京亚运村

目 录

第一章 导 论	1
第一节 国际化与国际企业	4
第二节 国际企业人力资源管理概述	12
第三节 外派人员与外派人员管理	18
第二章 外派人员管理的理论基础	31
第一节 文化价值观理论	33
第二节 文化智力理论	39
第三节 跨文化适应理论	43
第四节 跨文化人力资源管理理论	55
第五节 从电影中看文化差异——《刮痧》赏析	65
第六节 从电影中看跨文化适应——《推手》赏析	67
第三章 外派人员的招聘与选拔	71
第一节 外派人员招聘与选拔前的准备工作	75
第二节 外派人员招聘的原则	79
第三节 基于跨文化胜任力的外派人员选拔标准	80
第四节 外派人员选拔的方法	88
第四章 外派人员的跨文化培训	101
第一节 外派人员跨文化培训概述	103
第二节 外派人员跨文化培训需求分析	105
第三节 外派人员跨文化培训的相关理论、内容及特点	110
第四节 外派人员跨文化培训的方法	116
第五节 外派人员跨文化培训成果的转化	130
第六节 外派人员跨文化培训效果评估	137

第五章 外派人员绩效管理	141
第一节 外派人员绩效管理概述	143
第二节 影响外派人员绩效管理的因素	145
第三节 外派人员绩效计划的制订	147
第四节 外派人员绩效辅导	154
第五节 外派人员绩效评估	155
第六节 外派人员绩效反馈	162
第七节 外派人员绩效评估结果的应用	167
第六章 外派人员薪酬管理	171
第一节 外派人员薪酬管理概述	174
第二节 外派人员薪酬管理的理论基础	176
第三节 外派人员薪酬设计的原则及影响因素	180
第四节 外派人员薪酬设计的模式	185
第五节 外派人员薪酬设计的方法	188
第六节 外派人员薪酬设计应注意的问题	197
第七章 外派人员的职业生涯管理	199
第一节 外派人员职业生涯管理概述	201
第二节 职业生涯管理的核心理念和职业锚理论	205
第三节 组织角度的外派人员职业生涯管理	208
第四节 外派人员职业生涯发展支持体系	211
第五节 外派员工个人的职业生涯管理	216
第六节 从电影中看外派人员的跨文化适应 ——《世界是平的》赏析	225
第八章 外派人员回任管理	229
第一节 外派人员回任现状	230
第二节 重返文化休克及应对措施	232
第三节 外派人员回任工作适应性的影响因素	235
第四节 外派人员离职倾向的影响因素	239
第五节 外派人员回任管理的对策	242

第一章

导 论

导读案例

TCL 的外派人员管理之道

综观国内企业，TCL 在外派人员管理方面的做法和经验值得借鉴。

TCL 集团股份有限公司创立于 1981 年，是目前中国最大的、全球性规模经营的消费类电子企业集团之一。TCL 集团从 1998 年成立海外业务部，并在越南投资办厂开始，经历了 2004 年收购法国汤姆逊彩电业务、阿尔卡特手机业务的剧痛，经过十几年的国际化洗礼，如今已经建立了全球供应链，完善了全球生产布局，进入了全球主流市场。TCL 在发展壮大的过程中，走出了一条中国企业独具特色的发展之路。2006 年 TCL 在全球各地销售超过 2 100 万台彩电，1100 万部手机，海外营业收入超过中国本土市场营业收入，成为真正意义上的跨国企业。2011 年，TCL 集团股份有限公司董事长李东生荣获企业家领袖“终身成就奖”。媒体称赞他是中国企业国际化的“探路者”，用高昂的学费为中国企业的梦想“埋单”。

TCL 海外事业本部是 TCL 整个海外市场的控制中枢，处理着分布于全球 50 多个国家的上百个 TCL 分支机构的管理事务，从员工招聘、培训，到外派员工的调动、职位晋升、奖惩等人力资源管理事宜都在这里完成。据权威机构对中国企业海外运营情况的调查显示，中国企业海外员工 2 年内的离职率高达 70%，而 TCL 的这一比例则不到 15%。TCL 集团国际化的成功以及外派人员管理的特色，使得业界和学者开始思考：对于 TCL 集团来讲，他们是如何对如此庞大的管理体系进行成功整合，做到政令畅通，游刃有余的？怎样选拔合适的人才充实到海外一线？当地人才又如何启用？不同肤色、不同信仰、不同语言的各国员工如何在 TCL 的旗帜下，统一步调奋勇向前？中国外派员工与海

外本地员工的薪酬待遇如何设置，在纷繁复杂的各色环境下如何体现公正性？怎样保持团队的稳定与优化？下面我们来介绍本 TCL 集团外派人员管理的具体做法。

一、人员选拔

TCL 海外业务创始人、海外事业本部总裁易春雨，作为 TCL 海外事业拓展的领军人物，曾亲手打下了 TCL 的第一个海外市场——越南。如今，辗转多个国家、鏖战海外多年的易春雨，已经拥有了极为丰富的海外经验。对于什么样的人才适合外派，在从公司内部选拔人员进入海外市场时，他注重 5 个方面的标准：一是在国内有丰富的阅历和经验，实战经验丰富。“如果是新来的大学生，他们对 TCL 的发展不了解，对中国业务不了解，到海外也将无从下手。”二是做事很踏实，能够吃苦。三是要在困难情况下，还能看到希望的人。四是独立开展工作能力比较强的人。易春雨说，“在那里，不存在像国内这么好的支持系统。就像通过火箭把你送上月球，一旦走出太空舱，就靠你自己了。我们希望离开 TCL 国内这个系统以后，你还能存活，还能发展，还能独立处理很多事情。”五是强调销售人员的学习能力，“我们不允许一年以后见效果，要求两三个月见效果。如果没有学习能力，很难适应新的环境。”

与很多中国企业在选拔外派员工时注重其语言能力不同，TCL 选择的是业务优先——就是将综合素质较强的人才派驻目标市场，迫使其在语言不通的外国市场迅速实现语言本土化，如：派驻越南的员工，在一年后大部分都学会了越语。总体上说，易春雨看中的，“三成是专业能力，七成是精神和个人综合素质”。

二、弹性薪酬管理

考虑到海外不同区域的经济发展水平不同，文化差距较大，而且具有很大的波动性（薪酬受经济和工作区域调动的影响），为了保证整体薪酬的平衡并且与企业战略保持一致，TCL 借鉴欧美跨国企业的经验，将薪酬划分为基本工资和海外派遣津贴两部分。

基本工资为外派员工提供基本的生活保障，确保员工的稳定感；而海外派遣津贴则包括国外服务津贴、艰苦条件津贴、安置迁移津贴、归国度假津贴等，同时又将市场绩效目标和区域市场特征等内容纳入其中。这样既体现了薪酬的弹性特点，又保证整体薪酬的激励目标，构成了 TCL 独具特色的“弹力薪酬模型体系”。

充分的适应性、柔性和可操作性，是 TCL 海外薪酬管理的核心。“弹力薪酬模型”围绕地区特征（包括经济水平、物价指数、辛苦指数等要素），区域战略目标（不同发展阶段的目标不相同、战略与员工业绩考核相结合），员工（级别待遇）3 个维度而展开。这样的体系可以保持非常强的灵活性和适

应性，并具有相当强的公平性，避免了派遣员工对薪酬挑肥拣瘦的问题。

有了这样一套体系，人力资源管理工作有了一个执行的标准，对在全球各个地区飞来飞去的人员薪资进行调整变得非常容易。为了贴合实际，TCL人力资源管理者还通过各种方式和100多位海外派遣员工沟通，有时候还要到工作的当地做调研，了解当地的工资水平和消费水平，根据不同地区经济差别、物价指数、工作绩效和辛苦指数(程度)的不同，调整海外派遣津贴的具体数额。

三、跨文化整合

所谓“跨文化整合”，一般指两种文化背景差别很大的企业之间的文化整合。文化融合是一个双方相互认可的过程，TCL积极推行内部学习与跨文化培训相结合，利用开会相聚的短暂时间交流经验，让大家了解不同国家之间的细微差异，培养员工文化融合的主动意识。

在文化引导过程中，TCL强调派遣员工亲力亲为，把执行环节的问题聚焦，不能简单地以文化差异一言蔽之。“一线管理人要就具体问题讨论解决之道，不要动不动就务虚。”在中外员工同工不同酬问题上，中方员工如果只看到收入差距自然心里会感觉不平衡，但是深入当地员工生活后就会了解薪酬的合理性。这种工作方法在实践中非常有效，尤其在经济开放度高的国家。在中方员工的感染下，业务紧急时，美国员工也会主动要求加班。在整合汤姆逊之后，经过短短的半年时间，美籍TCL高级经理也开始站在公司的立场考虑经营问题。

“用一个脑袋思考，这标志着国际化的融合取得了很大进步。”

“跨文化管理的本质就是了解当地员工的思想，对症下药。我们鼓励前线管理人员不仅成为当地员工工作上的朋友，更要成为他们生活中的朋友。”俄罗斯有一个习惯，大家上班见面和下班分别时都要握一下手，于是中方员工也模仿他们的做法，这样整个团队感觉融洽了很多，管理、沟通也就方便了。针对俄罗斯国家嗜酒的文化风俗，TCL员工在拜访客户时都自觉地带上一瓶老酒，与客户一起喝得烂醉如泥，这让当地人感觉很惊讶但又很亲切。在接触过程中，俄罗斯客户看到中方人员对工作非常专业和投入，心生好感，逐渐和TCL员工建立了友谊，业务也就顺利完成。这种务实的做法和为文化融合做出的努力为TCL海外兵团带来了可喜的收获，2004年11月，70多位俄罗斯家电经销商包机来到中国，与TCL签订了总额超过30万台彩电的供销合作意向合同。在交流中，大家一致认为中国的市场人员是最踏实、最贴近当地文化生活的，经销商对中国团队的“酒功夫”佩服得五体投地。

TCL这些点点滴滴的“文化基因”，能融入“敬业、团队、创新”的企业精神并丰富其内涵，从而变成集中西文化精粹的“合金文化”和兼收并蓄能力的“移民文化”于一体的TCL企业文化。其载体就是一支优秀的、具有强烈国际开拓意识的员工队伍。多元移民文化的价值观一直是TCL的骄傲，TCL倡导“尊重学识、注重才能；鼓励创新、允许失败；敬业诚信、团队协作；包

容文化、兼收并蓄”的人才成长环境。在进入全球市场时，这一文化将有利于来自不同文化背景的员工尽快地融合为一体，有效地开展工作，进而转化为强大的企业竞争力。

资料来源：<http://www.intebankhr.com/news2010-12-21/1143371.html>.

从 TCL 的国际化经验和他们一系列务实的做法可以看出，系统有效的外派人员管理，对国际企业海外经营的成功起着至关重要的作用。迅速发展的中国国际企业需要大量的外派人员开拓海外市场，需要建立起系统规范的外派人员管理模式。依据国际人力资源管理理论，员工外派管理包括三个阶段，即外派前、外派期间和任满归国。在本案例中，TCL 集团在外派人员管理中采取了切实有效的措施，主要表现为在外派前侧重人员选拔与培训，在外派期间侧重工作调整和社交调整，包括薪酬体系的合理设计，跨文化管理与融合等，最终形成集中西文化精粹的“合金文化”和兼收并蓄能力的“移民文化”于一体的 TCL 企业文化。在独具特色的企业文化框架下，建立了外派人员管理模式，一定程度上解决了企业在国际化过程中的跨文化管理难题，这是该集团外派员工管理成功的关键所在，值得中国其他跨国经营企业借鉴和学习。

第一节 国际化与国际企业

一、企业国际化的内涵与动因

自从 20 世纪 50 年代以来，世界经济发展的一个显著特点是各国企业经营的国际化。在很长的一段时间内，全球经济、区域经济、国家经济和跨国经济同时存在并得到持续发展，国际化经营已经成为当今企业经营的主导趋势之一。

（一）国际化的内涵

对于“国际化”的定义，学术界一直存在争论。就现有的理论文献来看，对于“国际化”主要有以下几种看法：第一，威廉姆森（Williamson，1975）和邓宁（Dunning，1988）认为，国际化是一种在外国市场的投资模式，可以用理性的外部化、所有权和区位优势的经济分析来解释。第二，米林（Melin，

1992)认为,国际化是一个持续的演进过程,公司随着知识和市场投入的增加而提高国际参与度。第三,比姆斯(Beamisll, 1990)认为,国际化是一个过程,在这一过程中,公司逐渐认识到国际交往对于公司未来直接或间接的影响,并与其他国家建立和执行贸易。除了上述几种观点外,多数学者用国际化来描述一个企业或集团的外向型经营活动。

综合以上观点,笔者给出企业国际化的定义:企业的国际化经营,是指企业为了寻求更大的市场、寻找更好的资源、追逐更高的利润,而突破一个国家的界限,在两个或两个以上的国家从事生产、销售、服务等活动。

(二) 企业国际化的动因

国外学者对于“国际化动因”问题已经进行了深入的探讨,目前有传统的垄断优势理论、内部化理论、维农(Vernon)的跨国企业产品周期理论、迈克尔·波特(Michael E.Porter)的国家竞争优势模型、邓宁(Dunning)的经济发展五阶段理论、国际生产折中理论、切合比较优势理论以及贸易投资相互关系理论。最新的企业国际化动因理论主要从管理者个人特点、规模效应和资源限制等角度来分析。总之,企业走向国际化的具体原因千差万别,出于各自不同的考虑,受到各种不同因素的驱使。但是,无论出于何种原因,企业的国际化经营从根本上说都是出于整体战略的考虑,即为了寻求更大范围的竞争优势。我们可以将企业国际化的动因分为传统动因和新兴动因。

1. 传统动因。

(1) 获得关键要素供给的需要。企业跨国经营的最初原因是为了获得关键要素供给的需要,尤其是企业对能源、矿物和稀缺原材料的需求。

(2) 为现有的产品和服务寻找新的顾客。企业从事国际化活动最直接的动因是开发海外市场,在国内市场趋于饱和时,为现有的产品和服务寻找新的顾客。随着经济全球化的发展,不同国家的消费者在需求偏好和消费习惯上有趋同的倾向,这使得企业有可能将产品和服务推向更广阔的市场。

(3) 寻找低成本的资源。企业在海外市场寻找更优质和更低廉的资源,以降低生产成本,获得低成本优势。可以带来低成本优势的资源主要包括原材料、劳动力和技术。

2. 新兴动因。

(1) 规模效应。从规模效应来分析,为了达到规模经济,实现生产量的增加和成本的降低,取得最佳经济效益,以及面对国内市场不景气时,企业

会进行国际化经营。

(2) 资源限制。从资源限制来分析,国内有限的资源会促使中小型企业向外寻求资源,而且国外的合作伙伴也会向企业提供其他的资源。

(3) 打造核心竞争力。核心竞争力是企业竞争优势的源泉,是企业比竞争对手更优秀的根本性的原因。企业将经营活动领域从单一的国内市场扩展到海外市场,可以在更大的范围内学习新的技术、管理经验,积累对顾客需求的认识,由此打造出更强的核心竞争力。

(4) 管理者个人特质。从管理者个人特点角度来看,管理者的教育经历、接受能力、是否具有全球视角和海外经历都是推动企业国际化经营的重要原因。

二、国际企业的概念、分类及其发展现状

(一) 国际企业的概念与分类

1. 国际企业的概念。由于分析角度与分析需要的不同,不同学者对国际企业的概念都有其独特的界定方法,至今并未有一个公认的、统一的定义。笔者认为,目前还无法对国际企业进行精确的定义,因为国际经营活动的种类、范围、性质和介入程度都难以区分清楚,从而对国际企业业务活动难以明确界定。因此,国际企业(International Enterprises 或 International Business)是一个笼统性概念,它泛指一切以国际市场需求为导向、在两个或两个以上的国家和地区间从事经营活动的企业。这个定义突出了国际企业的两个特点:第一,突出了国际企业的经营宗旨是满足国际市场的需求;第二,突出了国际企业的经营活动已经超越了国界。

2. 国际企业的分类。国际企业包括我们通常所说的多国企业、跨国公司、超国公司、世界企业和全球企业。其中多国企业、跨国公司、全球企业是国际企业最主要的代表。

(1) 多国企业。多国企业又称多国公司(Multinational Enterprises 或 Multinational Corporations)。它有两个基本的含义:一是指多个国家从事国际经营活动,并以一国为母国的国际企业。从这一点上说,多国企业实际上是跨国公司的同义词。二是指多个国家共同出资(或提供条件)、在某国或地区注册成立、从事国际经营活动的国际企业。这种形式的多国企业没有明确的母国。如在南美洲安第斯条约的国家里,由两个或几个国家共同创办和经营的公司即属此类。1974年联合国经社理事会在拉美国家代表的提议下通

过决议，以“跨国公司”取代“多国企业”来称指第一种含义上的多国企业。

(2) 跨国公司。跨国公司 (Transnational Corporation 或 Transnational Enterprises) 一般是指一国公司以本国为基础，通过对外直接投资，在两个或两个以上的国家或地区设立分支机构或子公司，并在共同的管理战略和组织下从事国际化生产和经营活动的国际企业。跨国公司的定义目前也不统一，原因在于不同学者或不同国家对识别跨国公司的标准不一致。这里介绍两个最有影响的定义。第一，哈佛大学的狭义定义。哈佛大学商学院著名教授雷蒙德·弗农 (Raymond Vernon) 领导下的跨国公司项目研究小组认为，跨国公司是那些在海外 6 个以上国家拥有生产制造子公司、并且拥有子公司 25% 以上股权的国际企业。第二，联合国经济及社会理事会知名人士小组的广义定义。这个后来发展为联合国跨国公司中心的机构认为：跨国公司是指“凡是在两个或更多国家拥有和控制工厂、矿山、销售机构以及其他资产的所有企业”。

(3) 全球企业。经济全球化的发展趋势为全球企业的诞生提供了宏观环境。当代的跨国公司更注重在全球范围内实现资源的最佳配置。对此，跨国公司对自身进行了大的改造，并逐渐向“以全球为市场，以全球为厂家，以各国为车间”的全球企业转变。因此，虽然全球企业 (Global Enterprises) 是在跨国企业的基础上发展起来的，但它与跨国企业有很大的区别。全球企业是一种新型的、打破国与国界线的联合企业。它要求领导层国际化，领导成员和经理人员由不同国家的人员担任。

(二) 国际企业的发展现状

1. 国外国际企业的发展现状。国际企业的历史可以至少追溯到 19 世纪 60 年代，当时西欧和美国的一些大企业，如英国的胜家缝纫机公司 (Singer)、德国的拜耳化学公司 (Bayer)、瑞典的诺贝尔公司 (Nobel) 就开始在海外设立生产性分支机构，从事制造业跨国经营活动，已初具跨国公司的雏形。第二次世界大战后，特别是 20 世纪 50 年代之后，随着西方发达国家垄断资本的大规模对外扩张和生产的进一步国际化，对外直接投资迅猛增加。进入 20 世纪 90 年代以来，尽管受到某些不稳定因素，例如东南亚金融危机、发展中国家长期债务危机的影响，但是随着世界经济全球化趋势的不断增强和国际分工的日益深化，对外直接投资迅猛增长。据联合国贸发会议历年《世界投资报告》统计，20 世纪 90 年代以来，国际直接投资保持持续大幅增长，远远超过同期世界贸易增长率，尤其是 20 世纪 90 年代中期以来增长势头更为迅猛。与此同时，跨国并购交易规模急剧扩大，已成为国际直接投资的主要方

式及其增长的主要推动力量。据统计,跨国并购从 1993 年的 831 亿美元增加到 2006 年的 8 800 亿美元,增长近 10 倍。2007 年上半年,全球并购总额达到 5 810 亿美元。

随着对外直接投资和跨国并购的发展,20 世纪 90 年代末以来,全世界跨国公司的数量每年以 29% 的速度递增。目前,跨国公司的生产总值已占全世界生产总值的三分之一,并且控制了全世界三分之二的国家贸易和技术转让业务,可以说,没有一个比较成功的公司不是搞跨国经营的。而按照世界各地跨国公司的分布,其发展趋势有所不同。

日本侧重于发展综合性跨国公司。日本的跨国公司规模大,经营商品多,涉及贸易、生产、金融、运输、仓储、信息等众多领域。日本在发达国家发展跨国公司的目的在于获得当地的资金和技术,同时还可以占领更多市场和减少贸易摩擦;在发展中国家投资的大多是制造业,其目的在于获得廉价劳动力、原料和市场。目前,日本境外跨国公司的规模居世界第二位。日本发展跨国公司的具体做法多是在本公司国际部、制造部或产品部下,在国外设子公司。日本规模较大的跨国公司中,其最高领导管理层和中间管理层很少有外国人参加,主要通过控制股权、派遣董事、技术转让或控制销售渠道等办法来控制子公司。子公司的最高管理机构是董事会,而日常的具体管理工作则由经挑选的执行董事组成的管理委员会负责。

美国的跨国公司多生产技术密集型产品。美国一般采用多元化和渗透作为发展跨国公司的策略。美国跨国公司一方面利用新产品去开拓和占领新市场,在新产品开发上投入巨额资金。如美国通用电气公司每年投入 10 多亿美元来开发新产品。另一方面,美国把在其国内已经成熟的产品,有计划地逐步推向国外,实行跨国生产和销售,以延长该产品的生命周期。美国跨国公司为了实现对市场的支配和控制,特别注重对技术的垄断,对知识产权实行严格的保护。美国跨国公司对其子公司的控制和管理,往往都是从全球的宏观筹划来实现,对子公司的重大决策和调整,都是由总公司同意安排决定。

西欧的跨国公司大部分是专业性跨国公司,而且特别重视售后服务。20 世纪 70 年代中期以前,西欧各公司立足于国内市场,跨国公司的数量还不多,规模也不大。20 世纪 70 年代中期以后,跨国公司的数量不断增加,规模也逐渐扩大,主要面向西欧各国发展。目前,欧洲共同市场形成,欧洲各国相互投资更趋热烈。西欧跨国公司在欧洲以外的投资主要集中在非洲、美国和加拿大等地,这些跨国公司初期多集中在原材料的生产上,现在逐渐转向制造业。

西欧跨国公司的规模一般都较大,英国最大的10家跨国公司就控制了英国三分之一的海外投资,西欧跨国公司海外投资率较大,达到39.7%,英国则更高,达到45.2%,而美国和日本分别为32.6%和8.2%。

2. 中国国际企业的发展现状。

(1) 中国国际企业发展的特点。1979年8月13日,国务院提出了要出国办企业,从而揭开了中国企业跨国经营的序幕。经过改革开放三十多年的发展,中国企业跨国经营经历了从小到大、从弱到强的国际化阶段。2001年中国加入世界贸易组织(WTO)之后,世界大门被彻底打开,中国企业跨国经营进入迅速发展阶段,呈现出以下特点:第一,中国企业国际化发展越来越快,规模越来越大。截止到2005年年底,中国对外直接投资累计达到517亿美元,对外承包工程累计完成营业额1358亿美元,对外劳务合作累计完成营业额356亿美元,对外设计咨询完成营业额14亿美元。在《2006年世界投资报告》公布的全球100家最大的发展中国家跨国公司排序中,中国的跨国公司占了一半。其中,25家来自香港特别行政区,15家来自台湾省,10家来自祖国大陆。截止到2007年底,近7000家境内外投资主体,在全球173个国家或地区设立的对外直接投资企业超过1万家,累计对外直接投资总额达到1179亿美元。这些数据表明中国企业的跨国经营已初具规模。根据商务部的统计,截止到2013年,中国境内投资者已对全球194个国家和地区进行了直接投资,从对外投资流量的角度看,中国企业已经进入世界前三,“走出去”步伐已经取得一定成效,积累了一定经验。第二,中国对外直接投资分布的行业主要集中在采矿业,交通运输、仓储和邮政业,批发和零售业。由此可见,中国跨国公司以前以劳动密集型产业为主,而且中国能源不足问题日益凸显。第三,中国跨国公司目前对外投资地点相对集中,亚洲地区为中国对外经济投资最大的市场,占75%,其中中国香港地区则占了68%;拉丁美洲占18%;北美占2%,非洲占0.5%。第四,对外并购投资显著增加。2008年国际金融危机发生后,中国对外直接投资并购金额较2007年增长了379.4%,随后,除2009年略低于200亿美元外,其他三年均超过250亿美元,显著高于2007年之前的水平。据联合国贸发组织统计,中国跨境并购数量也呈现出快速增长,2008年占全球并购交易案数的份额为1.0%,2011年提高到2.5%。第五,国有企业为对外投资主体。2011年末,国有企业在中国对外直接投资存量中占比为62.7%,仍为主导,而私营企业仅占1.7%。商务部合作司公布的2011年非金融类对外直接投资存量前100强中,民营企业只有10家,排名最靠前的