

ZHONGGUOQIYEHUAGUOJINGYINGZHANLUE

中国企业 跨国经营战略

理论、案例与实操方案

石建勋 孙小琰 编著

高等学校“十一五”规划推荐使用教材
上海汽车工业教育基金会资助

机械工业出版社



F279.247

S528.1

高等学校“十一五”规划推荐使用教材
上海汽车工业教育基金会资助

中国企业 跨国经营战略

理论、案例与实操方案

石建勋 孙小琰 编著

本书在借鉴和综合国内外有关跨国经营战略理论研究的最新成果、总结作者近年来有关中国企业跨国经营战略与案例的基础上,将理论与案例分析紧密结合,总结归纳了改革开放以来中国企业跨国经营与发展过程中遇到的理论与现实问题。通过案例讲理论,提出了不同类型企业跨国经营的战略选择和具体的操作方案,便于联系实际学习和企业借鉴,具有较强的知识性、针对性和应用性。本书内容新颖,涉及面广,信息量大,不仅适合在校大学生、研究生等各类在校生学习使用,也非常适合企事业单位的领导和广大管理者、政府机关各级领导和工作人员阅读参考。

图书在版编目(CIP)数据

中国企业跨国经营战略:理论与案例与实操方案/石建勋,孙小琰编著. —北京:机械工业出版社,2008.1

ISBN 978-7-111-22992-6

I. 中… II. ①石… ②孙… III. 跨国公司—企业管理—研究—中国
IV. F279.247

中国版本图书馆CIP数据核字(2007)第189702号

机械工业出版社(北京市百万庄大街22号 邮政编码100037)

策划编辑:任淑杰 加工编辑:侯评梅 责任校对:唐海燕

责任印制:李妍

保定市中画美凯印刷有限公司印刷

2008年1月第1版第1次印刷

184mm×260mm·19.25印张·452千字

0001—5000册

标准书号:ISBN 978-7-111-22992-6

定价:48.00元

凡购本书,如有缺页、倒页、脱页,由本社发行部调换

销售服务热线电话:(010)68326294

购书热线电话:(010)88379639 88379641 88379643

编辑热线电话:(010)88379001

封面无防伪标均为盗版

前言

20 世纪 90 年代后期，中国企业跨国经营进入一个蓬勃发展时期，形成了一批跨国公司的雏形，其中最具有代表性的就是海尔集团。海尔从 1998 年开始重点实施国际化发展战略，目前在全球共有 8 个海外贸易公司；在美国、意大利、巴基斯坦、孟加拉、伊朗、尼日利亚等国家和地区建立了 12 个生产工厂，还有 10 个工厂在建。“同城兄弟”海信集团现也初步具备了全球性大企业的雏形，在南非、巴西、印尼、美国、日本等国有 7 个控股的海外子公司，并在南非投资 347.5 万美元建立合资工厂，此外还在印尼投资 100 万美元，合资建设电视机生产厂。深圳康佳集团在海外建有四个生产基地，生产彩电、冰箱、视听和通信产品。广东 TCL 集团在越南投资 1000 万美元建立彩电生产工厂，年生产能力为 50 万台，已占越南 10% 的市场份额；此外还在印度合资建厂，占当地 7% 的市场份额。广东科龙集团目前正在马来西亚和印度建立生产企业。春兰、长虹等也积极地在海外开辟根据地。它们在把家电大战打出国门的同时，也为中国催生了一批家电业跨国公司，这可能是它们自己都没有想到的。

进入 21 世纪，这种情况又在摩托车行业重演，金城集团、重庆力帆轰达、隆鑫、宗申等企业纷纷到其他国家安家落户，设法推销和拓展他们的产品市场。这批初具跨国公司雏形的“第二集团军”，主要以轻工、纺织、家用电器等机械电子类和服装类为重点；投资主体多为实力强、有一定信誉的国内生产企业；投资方式则多以设备和成熟技术为主；项目多集中在投资环境好、政局稳定的国家和地区，尤以亚洲和非洲等发展中国家最为集中。

近几年来联想集团、上汽集团、中集集团、我国国有的几大石油巨头公司等一些著名企业纷纷上演了一幕幕精彩的跨国并购大戏，令世界瞩目。这些企业跨国发展的生动事例说明了中国企业正在坚定地走向世界，但通向世界市场的道路从来就不平坦，而是荆棘丛生，壁垒重重。

——一些国家政府以国家安全为由的投资与并购壁垒。在经济全球化的今天，一些国家特别是美国仍然用“冷战”的思维和方法对待中国企业并购美国的企业。中国始终是美国海外投资委员会（简称 CFIUS）严格防备的重点，在相关案件方面经常得到比别的国家更多的“关心”。2004 年联想集团收购美国 IBM 全球个人电脑业务的计划，遭到 CFIUS 几个月的审查。此外中海油收购优尼科一案也因为美国国内的反对而搁浅。2005 年 11 月，印度政

府以国家安全方面的考虑为由，将全球最大的独立港口运营商和黄港口控股公司排除在潜在竞标者名单外，不许它参与孟买一个 2.7 亿美元离岸集装箱码头的项目的投标，2006 年又限制我国通信企业参与印度的通信工程项目招标。

中国企业参与国际化经营的愿望日益强烈，但在具体实践中为何屡屡受阻？从客观上分析，一些国家在中国加入 WTO 后对外贸易迅速发展的情况下，对中国企业国际化经营可能出现本国企业被并购的浪潮心存忧虑。由于部分国家无法正视中国经济的快速增长，“中国威胁论”甚嚣尘上，以种种理由对中国企业的国际化经营加以阻挠；更有甚者，以国家安全为借口，企图遏止中国经济的发展。在这种情况下，国家间政治经贸关系对于中国企业的国际化道路是否顺畅，就起着至关重要的影响。

——贸易壁垒和贸易摩擦。二十多年来，我国出口招致的贸易纠纷此起彼伏，反倾销、技术标准、绿色壁垒、劳工标准、知识产权——花样翻新的贸易壁垒层出不穷，我国直到 2002 年也不过是世界第 5 大出口国，却已经连续 7 年成为世界反倾销头号目标国，令中国企业疲于应付；自中国加入世贸组织到 2004 年 11 月底，国外共对中国约 4000 种产品发起反倾销调查 137 起，涉案金额约 35 亿美元。其中，调查个案涉案金额超过 1 亿美元的共 6 起，4 起由美国发起，计 18.54 亿美元；2 起由欧盟发起，计 4.46 亿美元，合计约 23 亿美元，占同期反倾销案件涉案总金额的 65.7%。伴随案件数量的增长，国外对华反倾销的行业和产品也逐步呈现多元化，涉及五矿化工、机电、轻工、纺织、食品土畜等多个行业。2005 年中国企业出口遭遇反倾销案件 51 起，涉案金额达 80 亿美元。

——海外商业风险。某些国家信用风险居高不下，某些外商信用不良，存心欺诈，2002 年末中国企业海外应收账款折合人民币就超过了 1000 亿元，使得大多数出口利润本来就相当微薄的企业资金链有断裂之虞。汇率风险也时隐时现。

中国企业大踏步地走向世界也许是 20 世纪 90 年代以来世界市场上最引人注目的现象之一，由于国际市场已经基本被世界上大型跨国公司瓜分完毕，世界市场留给中国企业跨国发展的战略空间是非常有限的。在中国企业走向世界的进程中，遇到了前所未有的困难和压力，如何在非常有限的市场空间“突出重围”，拓展国家和企业发展的战略空间是每一个中国企业和中国政府必须面对和认真解决的问题。

针对上述问题，本书在借鉴和综合国内外有关跨国经营战略理论研究最新成果、总结近年来作者有关中国企业跨国经营战略与案例的基础上，将理

论研究与案例分析紧密结合，总结归纳了改革开放以来中国企业跨国经营与发展过程中遇到的理论与现实问题，通过案例讲理论，提出了不同类型的中国企业跨国经营的战略选择和具体的操作方案，便于联系实际学习和企业借鉴，具有较强的知识性、针对性和应用性。

全书共分为十章，并附有 18 个最新案例和两篇参考资料。本书在编写上力求避免过分单纯注重概念、理论问题，而着眼于生动明了、案例丰富、实用，力图在材料选择上、案例分析上以及内容安排上有新意。为便于读者学习、思考和借鉴，本书结合当代大学生、研究生的特点，将基本知识介绍与案例分析紧密结合，使学生在在学习中可以通过案例分析，更好地理解 and 掌握中国企业跨国经营战略的理论要点和实践经验。

本书是在前人的基础上编写而成的，在编写过程中，参考借鉴了许多前人的研究成果、教材、著作和教学案例，参考了大量的中外媒体报道和专家评论。对于书中所采用的一些文献的内容，本人在此特向这些文献的作者表示诚挚的敬意和衷心的感谢。由于时间紧、工作繁忙而疏漏了一些所采用的文献出处，对此也同时向这些文献的原作者表示真挚的歉意和由衷的感谢。

本书在编写过程中，得到了上海汽车工业教育基金会资助，在此表示由衷的感谢。

本书理论与实践研究涉及面广，需要深入探讨的问题很多，难免有不当之处，敬请批评指正 (sjx1218@sohu.com)。

作 者

2007 年 9 月

编辑手记

几年来，我们发现，论企业经营战略的书并不少，可谓“乱花渐欲迷人眼”。而真正立足我国、适合我国企业跨国经营、在理论和实操方面俱佳的图书并不多。我在编辑本书的过程中，不断被作者竭力推动中国企业跨国发展的拳拳之心所感动。从该书的字里行间，我时时感受到作者为国分忧的使命感和责任感，他为中国企业走出国门而欣喜，为跨国经营取得骄人业绩的企业而自豪，为企业受体制的牵绊而忧虑，为国家相关法律法规的顺畅而欢呼。我有感于此书出版对于我国企业跨国经营的深远意义，数次奔走书店翻阅同类书，意在挖掘此书对中国民族企业、对读者的独特意义。我发现，本书和同类书相比，一个突出特点是该书立足中国的准跨国企业，以理性的视觉为企业的发展设计跨国经营对策，预言企业跨国发展将遇到的急流险滩，思考深入，逻辑严密，引用资料翔实具体，案例剖析深刻入微且涉及中国多类企业，对国家相关政策法规的演变系统梳理并提出可行性建议，对国家进一步制定跨国经营鼓励政策的出台满怀期望，为中国企业的跨国发展提出了切实可行的思路。道理很明晰，哪怕有关企业跨国经营的战略书籍浩如烟海，而真正适合自己的只有一本，因为真正适合自己的战略才能使你获得成功。作为本书的责任编辑，我有充分的理由相信，这本书对致力于企业跨国经营的有志之士，对关心中国企业跨国经营的国家官员都会有深刻启迪；同时有理由相信，本书将对我国经济的腾飞具有很大的现实意义。

目 录

前言

编辑手记

第一章 中国企业跨国经营的环境分析及战略意义	1
第一节 中国企业跨国经营环境分析	1
第二节 全球化为中国企业带来的机遇与挑战	5
第三节 中国企业跨国经营的战略意义	15
复习思考题	20
案例 格兰仕：“中国制造”比较优势的发挥	20
案例 康佳集团的开放型渐进式跨国经营战略	23
第二章 中国企业跨国经营的一般理论综述与实践总结	27
第一节 企业跨国经营的一般理论综述	27
第二节 中国企业跨国经营的历史和现状分析	38
第三节 中国企业跨国经营优劣势分析及发展前景	51
复习思考题	59
案例 中国远洋运输总公司：世界最大的船东之一	59
案例 海尔集团跨国经营发展的三个阶段	63
第三章 中国企业跨国经营的总体战略规划	68
第一节 中国企业跨国经营的战略选择	68
第二节 中国企业治理的国际化差异与对策	74
第三节 中国企业国际竞争力的提高与战略选择	80
复习思考题	89
案例 海尔集团国际化的秘诀：海外成功本土化	89
案例 上汽集团买回罗孚：启动海外研发机构	92
第四章 中国企业跨国经营的成长战略选择	95
第一节 产品——市场型成长战略	95
第二节 资源——生产型成长战略	98
第三节 一体化成长战略	102
第四节 战略优势的识别与强化	107
复习思考题	113
案例 中国石油天然气总公司的“资源——生产型”跨国经营成长战略	113
案例 联想集团公司的“产品——市场型”跨国经营成长战略	116

第五章 中国企业跨国经营的区域布局战略	122
第一节 影响经营地点选择的因素分析与评价方法	122
第二节 目标国家的筛选与评估	134
第三节 进入方式及其定性选择分析	142
复习思考题	150
案例 中兴通讯的国际市场进入战略	150
案例 上海服装集团公司的海外投资战略	154
第六章 中国企业跨国经营的出口及品牌营销战略	159
第一节 中国企业跨国经营的国际市场拓展战略	159
第二节 出口战略制定与实施	162
第三节 中国企业国际品牌战略的实施与管理	166
第四节 中国企业的反倾销战略实施与管理	168
复习思考题	178
案例 华为的成功海外战略：一个国际化品牌的成长故事	178
案例 中国企业应诉美国苹果汁反倾销胜诉纪实	181
第七章 中国企业跨国经营的投资合作战略	186
第一节 资本的国际化战略	186
第二节 对外投资合作战略	191
第三节 海外生产战略与管理	194
复习思考题	201
案例 金城集团的跨国经营与投资企业管理	201
案例 中海油服在香港成功上市实现资本的国际化	209
第八章 中国企业跨国经营的授权经营战略	214
第一节 授权经营的战略意义	214
第二节 授权经营的战略选择	219
第三节 对外授权协议与管理	222
复习思考题	226
参考资料 海外主要特许经营市场发展现状	226
案例 肯德基特许经营的中国战略	230
第九章 中国企业跨国经营的并购整合战略	241
第一节 跨国并购的理论与近年来全球跨国并购的特点	241
第二节 中国企业跨国并购的现状	248
第三节 中国企业跨国并购面临的战略困境与战略选择	254
复习思考题	260
案例 上汽集团并购韩国双龙的后继整合	260
案例 浙江万向的美国并购攻略	263

第十章 完善中国企业跨国发展政策法律体系的对策建议	268
第一节 鼓励和规范企业跨国经营的政策演变过程	268
第二节 现行境外投资管理体制存在的问题	278
第三节 完善“走出去”政策法律体系的对策建议与方案	280
复习思考题	288
参考资料 美国、韩国、新加坡促进企业对外投资政策及启示	288
案例 国际著名跨国公司的战略调整与企业再造	290
参考文献	293

第一章

中国企业跨国经营的环境分析及战略意义

第一节 中国企业跨国经营环境分析

一、经济全球化

经济全球化是当前中国企业面临的最鲜明的时代背景。所谓经济全球化，即在国际分工深入、科技进步加快、国际竞争加剧的格局下，生产要素跨国自由流动数量增加、速度加快、范围扩大，致使世界各国、各地区在经济上的联系愈来愈紧密，相互依存性愈来愈强，是世界经济的一种运动过程；在这个过程中，生产资源的配置已经超出了民族国家的范围，在地区甚至全球范围内实现优化配置。经济全球化是科学技术进步的结果，特别是交通、通信和电子电脑技术的发展，交通技术的发展缩短了人员、货物的往来时间，通信和电子电脑的发展则不但使远距离传输信息更为迅速，而且也使管理分布在不同地方的企业更加方便和有效。追求低成本、高利润是经济全球化的根本动力。

具体来讲，经济全球化包含了以下几个方面的含义：

首先，经济全球化是生产的全球化，企业在全球范围内寻找便宜的资源。例如，一家中国公司不会只使用本国的生产资源，而是中国的工资水平低就用中国的劳动力，美国的资本便宜就用美国的资本，中东的石油便宜就用中东的石油：资源配置不再受国界的限制。

其次，经济全球化是消费的全球化，不仅在本国市场上购买消费品，同时也在国际市场上购买消费品。美国人的衣食住行和各种耐用消费品现在基本上都全球化了，实际上也没有一个国家能够只消费本国的产品。

第三,经济全球化是体制的趋同或一体化过程。从逻辑上来讲,企业在同一个国际市场上竞争必须要有一个公平的竞争规则,而全球性的规则就意味着体制的趋同。而市场经济体制是经济全球化的必然选择和根本保证。

最后,一般意义上的经济全球化,应该是指由于高新科技,特别是信息技术及其产业的迅猛发展,导致运输和通信成本的大幅度降低,从而直接推动国际贸易、跨国投资和国际金融的迅猛发展和高科技的广泛扩散与辐射,使整个世界经济空前紧密地联系在一起的发展趋势。

经济全球化是社会生产力与科技发展的客观要求和必然趋势,是大势所趋,是不可抗拒的历史潮流,任何国家、地区和民族都不应或不能置身其外。置身其外是闭关锁国;被置身其外是被边缘化。当前,世界经济一体化的进程正加速发展,全球的贸易、金融、投资等经济要素日益融合。经济全球化意味着在不断发展的科技革命和生产国际化的推动下,各国经济相互依赖、相互渗透,阻碍生产要素在全球自由流通的各种壁垒正在不断削减。可以预料,这一历史进程在21世纪将进一步加快。理由是:第一,科技革命正在迅速发展,许多科技领域,如信息技术、生物和生命工程、新能源技术等正在取得不断的突破,并被应用于生产。由于各国的优势领域不同,客观上要求加强全球经济技术合作。第二,冷战结束后,妨碍各国进行经济合作的政治樊篱不再不可逾越。第三,由于中国、前苏联、东欧一些国家和许多发展中国家都在推动市场经济改革,妨碍全球经济合作的经济体制性障碍也大大削弱。第四,全球经济可持续发展面临的大量问题,要求开展广泛的国际合作;而现代科学技术的发展,又为这种合作提供了越来越完备的手段。

在经济全球化浪潮的推动下,国际投资活动也呈现了快速增长的势头。如1999年全世界外国直接投资额达到8 655亿美元,增长幅度为27.3%;而2000年又增长到1.1万亿美元,增长幅度为27.01%。联合国贸易和发展会议的初步统计报告显示,2006年全球外国直接投资增长34%,总额达到1.2万亿美元,已连续4年增长。在亚洲和大洋洲地区,中国2006年吸引的外国直接投资达700亿美元,虽然比2005年下降了3.3%,但是中国内地、中国香港和新加坡仍然保持亚洲吸引外资的前三位。经过20世纪90年代以来的战略性投资,中国已经成为跨国公司全球战略安排中的一部分。通过与中国贸易和技术合作,特别是通过大规模系统化投资以及战略调整,跨国公司把中国逐步纳入其价值增值链之中或者经营网络之中,中国成为其全球战略安排的一部分,跨国公司已经在中国展开了一场名副其实的国际竞争。这一切改变了世界和中国的经济图景。企业的竞争环境、竞争条件、竞争规则都发生了变化。消费偏好全球趋同,增值链全球发布,竞争对手来自全球,规则全球化。竞争有力地推动了“国际竞争国内化”和“国内竞争国际化”,即推动中国经济进入全球化进程。

综上所述,经济全球化是当代中国企业面临的最现实的经营环境,这就要求中国企业必须面对全球“顶尖高手”的竞争,要求企业具有专门化的核心竞争力,按照全球规则参与竞争,实施跨国经营的发展战略。

二、知识经济

以信息革命为代表的第三次科技革命推动世界经济由物质经济转向知识经济,经济

发展动力由以资金、物质和人力为主转向以技术、信息和资金为主。技术进步在经济增长中的贡献由 20 世纪初的 5%~20% 上升到 90 年代的 70% 以上,已经在各种生产要素中上升到第一位,而且其稳定性大大提高,逐步实现了向“内部化”的转变过程。发达国家的经济比以往任何时候都更加依赖于知识的生产扩散和应用。据统计,现在经济合作和发展组织(OECD)主要成员国的 GDP(国内生产总值)已由 50% 以上是以知识为基础的企业生产的。科技水平成为衡量一国生产力的主要因素之一,知识密集型的高新技术产业成为新的经济增长点。以美国为例,新兴产业如计算机、通信、航空、航天、金融服务业成为美国最主要的支柱性行业,高新技术产业对美国经济增长贡献率达 55% 以上。

此外,技术发明、创新及其转移和普及时间的缩短,加快了科技转化为生产力的速度,经济全球化的速度也因此加快。20 世纪 80 年代以来,世界技术转移的周期曲线显示,第一产业硬技术转移周期由平均 10 年缩短为 4 年,第二产业从 6 年降低为 3 年,第三产业的硬技术和软技术平均两年降低为半年,而信息技术转移的时间从过去的平均 1 年缩短为两个月。创新、发明和产品技术更新及技术转移的时间不断缩短,对全球经济发展和经济活动以及经济管理带来了革命性或非预测性的变化。

综上所述,知识经济是当代中国企业面临的又一鲜明的时代背景,知识经济的发展主要是依靠脑力劳动或创新型劳动,知识将成为本世纪生产要素中的一个独立成分,哪个国家能在技术创新和制度创新方面走在世界的前列,这个国家就能在 21 世纪的国际竞争中立于不败之地。20 世纪的历史表明,单靠不断增加资本、人力和原材料的投入不能实现经济的可持续发展,也不可能在国际竞争中处于有利地位。只有善于技术创新和制度创新的国家和企业,才能充分利用各种资源,实现经济的可持续发展,并在国际竞争中立于不败之地。

三、互联网时代

以互联网为核心的沟通技术给企业经营管理带来了革命性的变化,互联网改变了或正在改变企业的经营方式、方法,这又是当今世界又一鲜明的时代特征。

电脑、互联网的产生与发展,像一道闪电来势迅猛席卷全球,引发了整个世界的狂热追捧,所有媒体都在呼喊:互联网是 21 世纪的革命性工具,它绝不亚于第二次工业革命。互联网使所有人群、所有领域都将涌入,它将不断改变人们的生活、工作、学习、娱乐方式,改变人们的思维方式;而使互联网具有强大生命力的不单如此,而是建立在此基础上的商务活动——电子商务。由于互联网跨地区,跨领域,超越了时间、空间的限制,打破了国家和地区有形和无形的壁垒,首次将人类引领到了全球性的资源共享社区和第一个自由贸易区;由于它经济快捷,互动性强,被称为第四媒体。

电子商务促进了买者和卖者直接发生交易,减少了中间环节,缩短了交易时间,降低了经营成本,减少了资源浪费,扩大了经营范围,营造了面向全球的网上商贸环境,而电子数据的交换已经开始取代传统的直接贸易方式。新工具的产生与运用形成了新经济,而新经济的革新就是新工具与有主观能动性的劳动大军的最佳组合。以网站和电子商务为代表的新经济将使未来经济全球化、网络化、无形化、大众化。如果说 200 年前,工业经济开始取代传统的农业经济,那么,今天正是知识经济取代工业经济、工业

社会进入信息社会的时代。每一个国家，每一个民族，每一个人面对全球性的资源和财富的重新整合及重新分配，都不敢怠慢，都必须追随时代的发展，通过信息产业带动工业经济的发展，实现跨越式飞跃。

我们每个人都知道：使用新工具的等级和资源分配的多少，决定了你在这个社会的生活状态和社会地位，而互联网又使财富的概念发生了深刻的变化，财富不再以土地、矿山、工厂、劳动力等有形资产来衡量，而是以知识、信息、比特等无形资产来衡量；在网络时代，人们面对的最大的资源——知识和人力资本，可谓唾手可得。我们必须清楚地认识到人力资本将主导 21 世纪经济的舞台。地球未来的事，就发生在你的眼前，你的身边；不管你现在的工作和收入与互联网有没有关系，你都必然会感受到这场历史变革。

四、文化的多元化

随着经济全球化和通信及交通技术的进一步发展，当今世界不同地区、不同文化、不同种族、不同宗教信仰的人们交往日益频繁，多元文化的相互学习、相互融合与冲突并存，这是当今世界又一鲜明的时代特点。

由于国际移民和跨国投资的持续增长，使得来自不同国家、不同肤色、不同宗教和不同文化背景的投资者、经理人、管理者、知识工人、体力劳动者等各类劳动者在一起工作已经成为普遍现象。随着企业全球化进程的加快，企业内人力资源愈来愈多元化。过去把员工看作没有区别的“螺丝钉”再也行不通了，员工是差异化的、异质性的人力资本，他们有血有肉，是知、情、意的结合体，不仅有个人生活，而且有社会生活；不仅有物质生活，而且有精神生活；不仅有七情六欲，衣食住行，而且有着不同的理想、价值观、道德标准及风俗习惯；不仅有历史传承，而且有未来憧憬。他们的知识和技能整合在一起为企业所用，形成了企业发展和创新的原动力，但多元化也意味着冲突和协调，给人力资源管理带来了极大的挑战。

以惠普公司为例，它的一个数码设备公司在波士顿市有一个分厂，工厂的 350 名员工来自 44 个国家，说 19 种语言。因而当公司下发文件时，必须同时使用英语、汉语、法语、西班牙语、拉丁语、葡萄牙语、越南语和海地语等不同语言。由此可见管理的复杂性和不确定性，这就要求管理者改变原来的经营哲学，承认差异，并以能够保证员工稳定和提高生产率的方式对差异作出反应，同时不带任何歧视。如果对多元化的劳动者管理得当，就能够提高企业的创造性和革新精神，通过鼓励不同的观点来改善决策质量。如果管理不当，就会造成较为频繁的人员离职、沟通困难和更多的人际冲突。实施跨国经营的现代企业面对的不是是否要选择文化多元化的员工，而是必须学会管理文化多元化的员工。

五、二元经济结构与经济转型

对于当今世界广大发展中国家来说，企业经营面临的时代背景不仅是多元化的，更是复杂的。在世界经济一体化迅速发展的过程中，广大发展中国家普遍存在着城乡二元经济结构和经济转型的问题。城乡二元经济结构是指发展中国家传统部门（如农业）比重过大、现代经济部门发展不足以及城乡差距十分明显的一种状态。这种状态既是发

展中国的经济结构存在的突出矛盾,也是这些国家相对贫困和落后的重要原因。发展中国的现代化进程,可以说在很大程度上是要实现城乡二元经济结构向现代经济结构的转换。

中国现在还是一个发展中国家,具有典型的二元经济结构特征。中国一方面存在着以城市工业为代表的现代经济部门,另一方面,以手工劳动为特征的传统农业部门还未实现工业化和城市化。由于二元经济结构的存在,造成了工业化、市场化、城市化和社会化程度低,形成了城乡工业化的二元性、城乡劳动力市场和就业结构的二元性以及城乡市场体系的二元性,阻碍了中国的现代化进程。

从现阶段中国社会发展的实际来看,国家正在经历多方面的社会转型过程;而其中最主要的,正是经济社会形态和技术社会形态这两个不同视角内的双重转型。一方面,从经济社会形态的视角看,中国正在经历社会主义社会的模式转换,即从原有的前苏联计划经济模式的社会主义转换为有中国特色的市场经济社会主义。为实现这一模式的转换,自20世纪70年代末,中国展开了被称为“第二次革命”的全面的体制改革。这场改革的任务就是要从根本上改变旧的计划经济体制,而代之以新的社会主义市场经济体制;并进而在此基础上完成政治体制和思想文化体制等方面的相应变革。另一方面,从技术社会形态的视角看,中国社会则正在经历另一种意义的社会转型,这就是由农业社会向工业社会的转型。通常所谓从“传统社会”向“现代社会”的转型,亦即社会现代化,主要就是指这一过程。当然,从世界范围看,工业社会的前锋已经开始向信息社会过渡。所以,人们在讨论现代化问题时也已开始包含这一阶段的内容;而中国社会的发展也现实地面临着在社会转型的过程中大力吸收信息革命成果的问题。但从总体上看,中国社会所面临的任务首先仍是继续完成由农业社会向工业社会转型。

以上两个不同视角内的社会转型,同时并存于当代中国社会发展的实践。它们并不是各不相干地孤立展开,而是相互联结和交织在一起的。这样便形成了一种双重转型的特殊组合。这两种转型的联结表现在:我们要实现的社会现代化是社会主义条件下的现代化,而我们要完成的社会主义模式转换或重构也必须与社会现代化的要求相一致;由此便引出了两个为中国特殊实际所决定的特殊命题,即社会主义的现代化和现代化的社会主义。这两个命题集中体现了当代中国社会发展中的双重转型特殊组合的实质。

因此,在中国企业走向国际化的发展过程中,必须正确处理好经济和社会转型过程中的各种矛盾关系,把中国特色的工业化、现代化、信息化与国际化的进程科学地统一起来,创立既适合我国文化和社会制度的管理模式,又适应国际竞争需求的管理思想和方法,形成有效的战略对策,这是我国企业走向世界面临的重大课题之一。

第二节 全球化为中国企业带来的机遇与挑战

经过了13年漫长而艰苦的谈判,2001年11月我国正式加入世界贸易组织。中国“入世”谈判的承诺主要是两条:一是遵守世贸组织规则,二是开放市场。这些承诺具体规定了中国融入全球化的步骤和路径,敲定了融入世界经济的时间表。由此形成的“倒逼”机制,将迫使中国相关的管理体制和政策必须强制性地向国际惯例靠拢,从而从制度层次上加快了中国参与全球化的进程。“入世”使中国走上了全球化的道路。值

得注意的是这些承诺都有确切的时刻表, 时间表是刚性的。例如, 根据中美谈判的结果, 工业品平均关税税率将在 2005 年降到 9.44%, 其中汽车 2006 年 7 月 1 日降到 25%, 大多数信息技术产品由现行的平均关税税率 13% 降到 2003 年的零关税, 化工品现行平均关税为 10.57%, 到 2008 年将降到 7%。这正是“入世”所带来的紧迫感之所在, 从这一角度讲, 全球化对我国的挑战首先是通过“入世”具体体现的。

一、中国经济的比较优势与竞争优势

1. 中国经济的比较优势

中国几千年物质、文化和精神文明的历史积累, 改革开放二十多年成果的转化, 以及我国在加入 WTO 后新的开放条件下所涉及的市场进一步开放和规则调整两个基本要素有力的促进, 中国经济在快速发展的过程中, 显示出其独到的经济比较优势。正如人们经常说的, 中国经济的优势, 其中多数是经济学意义上的比较优势, 主要体现在以下几个方面:

(1) 中国拥有 13 亿余人口, 且处在经济快速成长期, 在众多产品和服务上具备世界上最大的需求增长潜力。

(2) 继续保持着劳动力、土地总体上低成本的优势, 近年来资金成本也有了一定幅度的下降。

(3) 有一定技术含量的以组装加工为重点的制造业优势正在逐步形成。

(4) 通过学习先进经验而具备的技术、管理、体制等方面的“后发优势”。

(5) 善于经商、节俭、吃苦耐劳等传统品格。

与其他国家比较, 这些优势有相同或相似之处, 但需要强调的是其独到之处。

首先, 中国拥有世界上最多的人口而呈现出特殊的市场性质。在已经实现工业化的大国中, 欧洲的英、法、德、意等国, 人口至今仍未上亿, 与中国几个大省的人口规模相近。美国的人口是两亿多, 日本有 1 亿多。中国则是一个拥有 13 亿余人口的国家。这里所强调的主要不是人口数量, 而是如此之多的开始进入工业化中期, 进入重要的工业和服务产品快速增长时期, 由此而形成的经济现象在人类历史上是前所未有的, 有很大可能性出现其他工业化国家所没有的特点。目前中国的城乡人口收入差距较大, 但仅城市人口已有 4 亿多。仅仅考虑城市人口, 一种产品的普及率达到一个不算很高的比例, 就可以在数量上名列世界前茅。中国为数不少的产品数量已经处于这种位置。最近的一个例证是, 中国的移动电话使用总量已超过美国而居世界首位。中国市场的人口基础可以形成巨大的市场需求容量, 同时在生产领域可以引致一些重要特点。例如, 仅仅依赖国内市场就可以充分实现规模经济和范围经济; 可以容纳若干个使产业内形成合理竞争结构的大型企业; 人口基数庞大且发展不平衡, 可使某些产业保持比其他国家更长的快速增长时期。

其次, 中国市场需求的快速增长仍然可以保持相当长的一个时期。目前, 中国人均 GDP 为 800 多美元, 尽管第二、第三产业的比重达到 80% 以上, 在剔除城乡间的流动人口后, 农村人口保守估计仍在 50% 以上。城市化水平为 36%, 显著低于工业化水平。这种状况一方面表明中国的经济结构扭曲状况仍较严重; 另一方面也表明中国仍处在工业化进程的中期, 仍然具有很大的快速增长潜力。在今后一二十年的时间内, 消费结构

和产业结构的迅速转换和升级,农村人口向非农产业和城市的转移,城市化进程的加快,都将为市场需求的快速增长提供动力。尽管近年来中国经济增长率有所降低,但在全部工业化实现以前,都不宜轻言中国经济的较快增长时期已经过去。

再次,中国经济的比较优势正在发生着动态转换,在保持人力资源等生产要素的低成本优势的同时,正在逐步形成具有较高技术含量和附加价值的制造业优势。在经历了轻纺工业、重化工业为重点的发展阶段后,中国正在进入以较高技术含量和附加价值的加工组装制造业为重点的发展阶段。制造业的基础部分来源于包括计划经济时期在内的长时期内国家投资的建设项目,更多地则来源于改革开放以来多种渠道投资所形成的加工制造业,特别是这一时期技术、工艺和管理水平的提高,显著缩小了中国与发达国家在产品制造上的差距。在制造业水平提高的同时,中国并不像一些国家那样出现了劳动力、土地、资金等生产要素价格的显著上升。中国地域广大,限制了发达地区地价过快攀升;源源不断近于“无限供给”的廉价劳动力,特别是素质较高而与国际水平相比收入相当低的熟练工人、技术和管理人员,使中国可以持续地保持人力资源总体上的低成本优势;随着经济总量的逐步扩大,传统的高储蓄倾向促进了中国资金紧缺状况的缓解。近年来利息率的持续降低,使中国的资金成本接近国际水平。制造业优势的提升和生产要素低成本优势的维持,吸引着越来越多的国际制造业生产能力转移到中国。日本经济产业省对7个国家和地区的152项工业产品、33项产业服务,选择2000年9月到11月期间进行了价格比较。结果显示,与中国内地相比,日本工业产品的价格为2.49倍,产业服务价格则高达8.44倍。有的日本公司认为,中国之所以成为日本转移生产基地的首选地,是因为中国的人力成本仅为日本的1/30。据报道,在东京证券交易所上市的1143家企业中,有50%的企业表示将在3年内把生产基地外迁,其中70%的企业将中国作为主要目的地。

第四,值得强调的是,广大而迅速成长的国内市场、生产要素的低成本和有一定技术含量的制造业,这几种优势分别存在于某个国家并不少见,但同时集中在一个国家却不多见。对中国来说当然是一种幸运。这种状况使中国在国际分工链条中发展大规模、低成本、较高技术含量和附加价值的产业占据了有利位置,这正是中国可能在某些领域成为世界性制造基地的主要理由;同时也使中国完全有可能依托国内市场,在不断保持和提升自身竞争力的情况下推动产业结构和整个经济结构升级。

2. 比较优势并不等同于竞争优势

加入WTO后,新的开放条件下所涉及的市场进一步开放和规则调整这两个基本要素将有力地促进中国比较优势的发挥,但是,比较优势并不等同于竞争优势。市场开放意味着市场范围的进一步扩大,以及已有市场范围内开放程度的持续加深,从而可以归结于经济学的一个古老命题:市场范围决定着分工程度,进而决定着资源配置的效率。WTO以及此前的GATT,几十年来通过关税减让和其他诸多降低贸易障碍的措施,所追求的正是扩大市场范围而改进资源配置效率的目标。经过20多年的改革开放,中国的对外开放已经到达了一个较高的水平,在此基础上加入WTO,将会使中国面对的市场范围进一步扩展,尤其重要的是开放程度的加强和质量的提高。市场开放后的最重要的结果之一,是原有市场范围较小时形成的产业结构和资源配置方式将会发生结构性的重大变化。在专业化分工和相互协作、相互依赖加强的基础上,某种类型的经济体——国