

CHINA-CO

华|彩|咨|询|文|库|

白万纲◎著

# 国际化

—集团管控之一—

# 管控



集团管控 集团型公司竞争和扩张的核武库  
洞悉企业帝国管控奥秘 分享集团公司管控实践

每一个问题，全部来自作者的咨询实践。每一个问题都有若干相关案例作为背景。

对于具体问题从流程、制度、方法、工具等角度进行系统阐述，构建了一个实操型的整体框架。

JITUANGUANKONGZHI

国务院国资委培训中心、三大国家会计学院 **隆重推荐**

中国发展出版社

GUOJIJIAGUANKONG

—集团管控之—

# 国际化 管控



中国发展出版社

## 图书在版编目 (CIP) 数据

集团管控之国际化管控 / 白万纲著. —北京: 中国发展出版社,  
2008. 2

(集团管控职能篇系列丛书)

ISBN 978 - 7 - 80234 - 138 - 8

I. 集… II. 白… III. 企业集团 - 企业管理 IV. F276.4

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 002834 号

书 名: 集团管控之国际化管控

著作责任者: 白万纲

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978 - 7 - 80234 - 138 - 8/F · 706

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京中印联印务有限公司

开 本: 700 × 980mm 1/16

印 张: 17.5

字 数: 249 千字

版 次: 2008 年 2 月第 1 版

印 次: 2008 年 2 月第 1 次印刷

印 数: 1 - 7000 册

定 价: 36.00 元

咨询电话: (010) 68990625 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮箱: [drcpub@126.com](mailto:drcpub@126.com)

**版权所有 · 翻印必究**

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换

## 前 言

当前，国内外对集团化公司管理的研究成果和学术著作可谓层出不穷、汗牛充栋，但绝大多数的研究依然仅仅聚焦于“管理”，而忽视了“控制”；在传统的著述中，“控制”充其量也仅仅作为“管理”的五大职能（计划、组织、指挥、协调和控制）之一而存在。

事实上，控制——尤其是事前控制，已经在实际的企业管理中表现出越来越突出的作用。因为通过事前谈判、授权、流程、组织、政策、风险评估乃至战略、价值观（文化）等控制手段，可以有效地降低管理过程中可能出现的风险，降低管理成本，进而提升“管理+控制”的综合效能。“控制”已经从传统的五大管理职能之一的角色渐渐地走到台前，并随着其重要性的日益突出，更加可以和“管理”并列，共同组合形成未来公司管理的新模式——管控！

集团管控——这个崭新而蕴含了强大生命力的课题，已然成为未来集团化公司解决生存和发展之道的法宝。然而，对这一问题的探索仅仅局限于实操层面还是远远不够的，它更多地需要人们从哲学的思考出发，以一种更广阔的视角进行系统的、本质的观察与研究。我们相信，这一过程必将掀起人们对公司管理模式的更为巨大而深刻的思想变革！

华彩的集团管控观——“管理+控制”：母公司的主要任务不是亲自设计子公司的管理结构，而是通过对“管理的管理”和“决策的决策”来行使其“权力的权力”，最终促进子公司形成一套优秀的决策程序，实现其自我功能的优化。同时，母公司要扮演好对子公司的外部监管角色，并通过对子公司恰当地实施监督、审计甚至庇护等多种手段来实现控制。

1. 母公司对子公司的管理。相比而言，母公司具有诸多子公司无可比拟的优势，子公司所无法回避的许多先天缺陷在母公司看来却是与生俱来的利好。所以母公司在对子公司的管理过程中，务必不能越俎代庖，甚至“自降辈分”，“主动”地降至子公司层级去代替子公司行使职能，母公司真正需要努力的方向则是——识别、挖掘并着力放大这些优势，如图1所示。

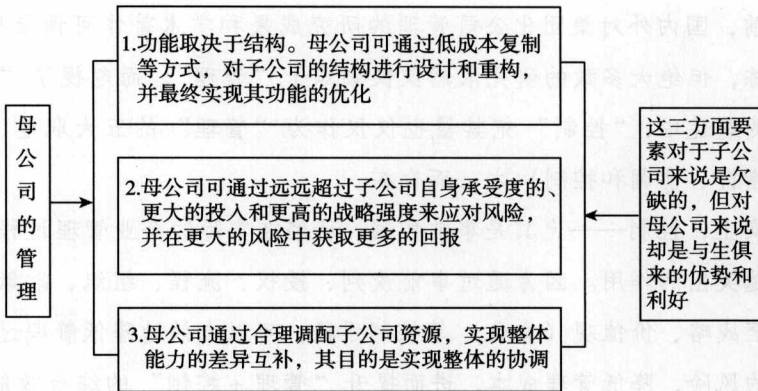


图1 母公司的管理

2. 母公司对子公司的控制。控制论提出的前提是人们认识到了系统的复杂性，而控制论的贡献不仅在于把一无所知的系统视为黑箱，而且在于它提供了认识黑箱的方法，即黑箱方法。所谓黑箱方法，就是采用不打开系统的“活体”，仅从系统的整体联系出发，通过对系统的输入和输出关系的研究，从外部去认识和把握系统的功能特性，探索其结构和机理的研究方法。黑箱方法对母公司实现控制功能具有重要的意义，这些意义主要表现在以下几方面。

(1) 黑箱方法是研究和全面把握结构复杂的施控对象（执行组织）的有效工具，特别是针对巨大系统、复杂多变系统的控制。

(2) 黑箱方法是研究动态系统和组织的主要方法。动态系统具有高度的组织性和活动性，是活生生的有机体。一旦采用解剖的方法打开黑箱，系统

的结构就会受到干扰，整体功能就会受到破坏。而用黑箱方法，通过对输入控制信息和输出获得反馈信息进行比较，既可以保持执行组织的动态稳定、有序，又实现了领导控制的目的。

(3) 黑箱方法是研究尚不能打开系统的唯一手段。从集团管理职能来看，管理者控制的系统是一个不能打开的系统，并且管理者也无权打开。那么对不能打开的施控系统的控制只能通过黑箱方法来实现有效控制。总之，黑箱方法对领导控制的基本要求是：“只管两头，不管中间”，“两头”是通过输入控制信息和输出反馈信息，这是领导控制的方面，而“中间”即施控对象（运行中的组织），不是领导控制的方面。集团控制的运作原理如图2所示。

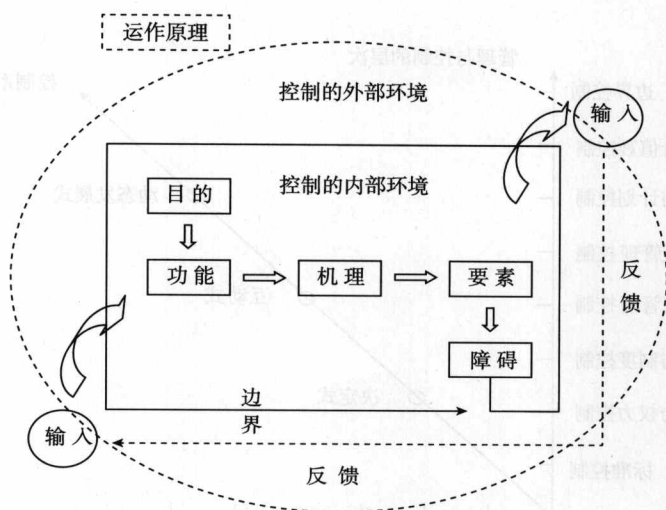


图2 集团控制运作原理

从控制运作原理出发，我们得出了集团控制的过程机制。如图3所示。在母公司具体实施对子公司控制的时候至少需要面对三个方面的问题：控制的层次、控制的手段和控制系统的的设计方法。这构成了集团的控制体系，如图4所示。



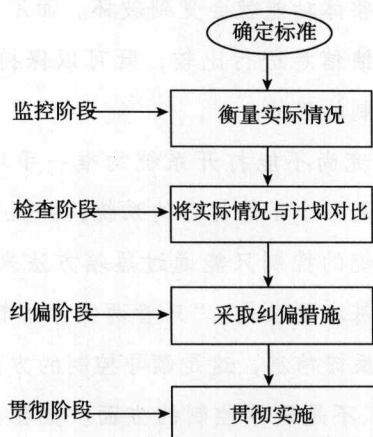


图3 集团控制过程机制

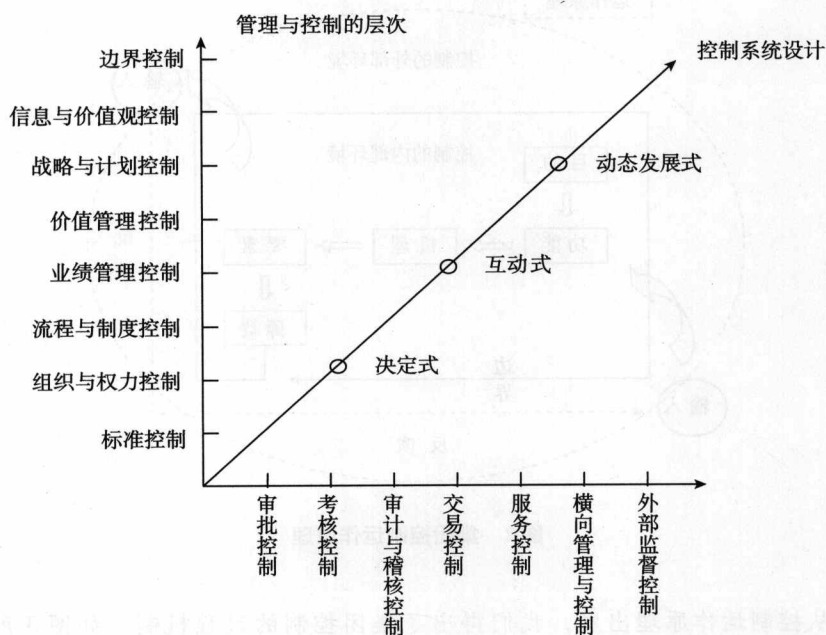


图4 集团控制体系

从集团控制体系出发，我们进一步细化得出集团控制的流程，如图5所示。

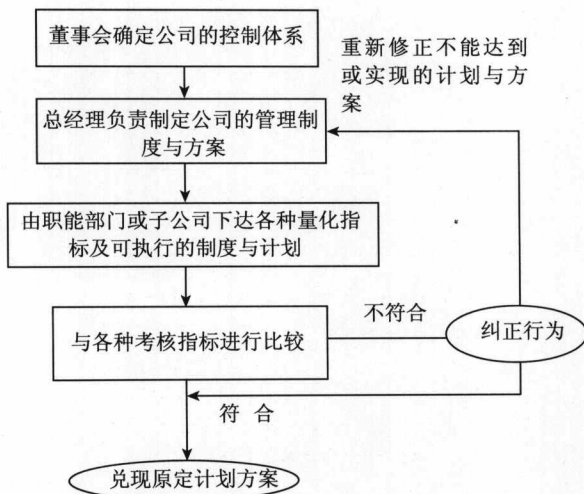


图5 集团控制流程

2008年1月



# 序

## ◎缘起

中国企业走国际化发展战略是应对经济全球化的必然选择。当前，世界性的社会化大生产网络已经形成，传统的以自然资源、产品为基础的分工格局已被打破，跨国公司在世界经济活动中的突出作用日益明显，“国内市场国际化、国际竞争国内化”的新竞争格局已经形成。全球化的趋势要求企业成为国际化的企业。这种趋势不可逆转，也无可回避。要么跨国公司走进来战胜我们，要么我们迎战跨国公司。张瑞敏说：“应对跨国公司的挑战，最好的办法是你自己要成为跨国公司，既然要‘与狼共舞’，你自己就必须成为‘狼’，否则等待你的结果只有一个：被吃掉。”中国企业实施国际化战略已经刻不容缓。

中国企业的国际化发展也是企业发展的必然结果。随着一些行业的国内市场日趋饱和，价格低廉导致市场机会越来越少，而企业积累的资本、技术和产品需要更新、更大的市场容量。加入WTO之后，中国企业的经营环境发生了巨大变化，进入国际市场的障碍大为减少，大大改善了中国企业的国际经营环境，为企业开展国际化经营提供了更大的发展空间。同时，中国必须遵照市场准入原则向世界贸易组织成员方逐步开放市场，中国企业全球竞争时代已经到来。企业的国际化战略将是未来企业生存与发展的关键举措。

国际化已是我国众多企业的必然选择，但回顾先行者们的国际化历程，我们发现失败者或不成功者比比皆是，毕竟国际化所面临的是一个比国内市场竞争更激烈、环境更复杂的国际市场。国际市场上的成功者不但要具备超强的实力，还要拥有科学、有效的国际化管理体系。国际化管理体系的缺乏已成为中国企业国际化的主要障碍。

## ◎思 变

面对越来越汹涌的国际化浪潮，怎样解决我国企业国际化的管理难题已成为学术界和理论界研究、讨论的重要课题。华彩在多年管理咨询的经验基础上，紧扣时代脉搏，从系统论出发，把对国际化企业的管理看做是对一个个复杂巨系统的管理，由此开启了一条成功的国际化之道。

纵向——单体公司向集团化公司转变。从华彩“系统论”和“组织智商”的观点出发，我们知道，任何一家企业从诞生之日起就不可避免地要走向复杂，并在一定时期之后成为一个复杂系统。当前，这种复杂性的一个最明显表现就是单体公司向集团化公司的转变。从整个世界的视角来看，集团化公司已经取代单体公司成为全球企业发展的主流。这种趋势不可阻挡，并在加速进行。

横向——孤军奋战向战略联盟转变。中国企业跨国经营的发展不可避免地受到世界经济环境的影响。进入21世纪，世界经济跨国的发展进入了一个崭新的时期，经济更加活跃，竞争更加激烈，其突出特征就是跨国战略联盟（以下简称战略联盟）日益成为跨国公司跨国经营活动中竞争模式的主流。战略联盟的蓬勃兴起反映了世界经济发展过程中内在的结构性变化，因而对世界各国的经济发展有着十分深刻的影响。国际化战略联盟的兴起一方面使单枪匹马、孤军奋战的企业处于明显的劣势，另一方面使单个企业的复杂系统连接起来，形成一个个更加发展难辨的复杂巨系统。

在这样的大背景之下，催生了集团管控时代的到来，而国际化管控则是集团管控体系的重要组成部分。

## ◎时代的抉择

作为复杂系统的国际化公司，面对着作为复杂巨系统的国际化战略联盟，要想生存和发展，唯一的途径便是对本企业和国际化战略联盟施以有效的“管理+控制”；只有这样才能真正在国际舞台上站稳脚跟，形成自己的核心竞争力，并从国际化经营中获取最大化利益。

“华彩咨询”作为中国集团管控的创始者和领导者，责无旁贷地肩负起对这一问题研究的重任。于是我们决定编就此书，对集团管控下的国际化管

控进行探讨，以期抛砖引玉，激发大家更多的思考，共同为中国企业早日在国际化经营中获取卓越竞争优势探索一条先进而有效的管控之路。

我们认为，在未来，“管理+控制”的模式必将成为母子公司管理的主流模式，因此，对集团管控下的国际化“管控”体系和模式的探索将成为本书研究和探讨的重点。我们希望通过我们的研究和阐述来揭示国际化公司管控背后的秘密和本质，突出“多层次、跨层级”的国际化“管理+控制”新模式。

1. 企业国际化及其管控从低到高可以划分为七大层次，即企业国际化管控的七层次模型：生存发展空间、资源配置综合效应、内部发展梯次、复制优秀商业模式、输出产业优势、形成国家优势、支持国家战略。这七大层次反映了企业国际化的发展规律，为国际化管控奠定了理论基础。

2. 国际化管控体系框架。完善的国际化管控体系框架由四个层次构成，它们相互相互联系、共同作用，有效地完成国际化管控的使命。其中，第一个层次是国际化战略的确定与组织搭建；第二个层次是专项管控，包括国际化的经营管控、营销和品牌管控、财务管控人力资源管控以及文化管控；第三个层次是国际化的横向管控，即国际化战略联盟管控；第四个层次是国家管控对国际化管控的支持。

3. 国际化战略的核心是跨国集团公司跨国界实施一体化经营与管理，即实施一体化战略。跨国集团公司经营一体化是指在其统一目标和统一战略的指导下进行有计划的跨国直接投资，并对分布在海外的各个分支机构进行一定程度的统一管理，从而使其各项经营业务相互联系、相互配合，形成有机整体。

4. 跨国公司全球经营目标，是在分析企业外部环境和内部条件的基础上确定的企业各项经济活动的发展方向和奋斗目标，是企业经营思想的具体化。经营目标正确与否以及水平的高低，直接影响到企业生产经营活动的成败。经营目标管理是个循环过程，做好每一个环节才能保证国际化经营的顺利进行。

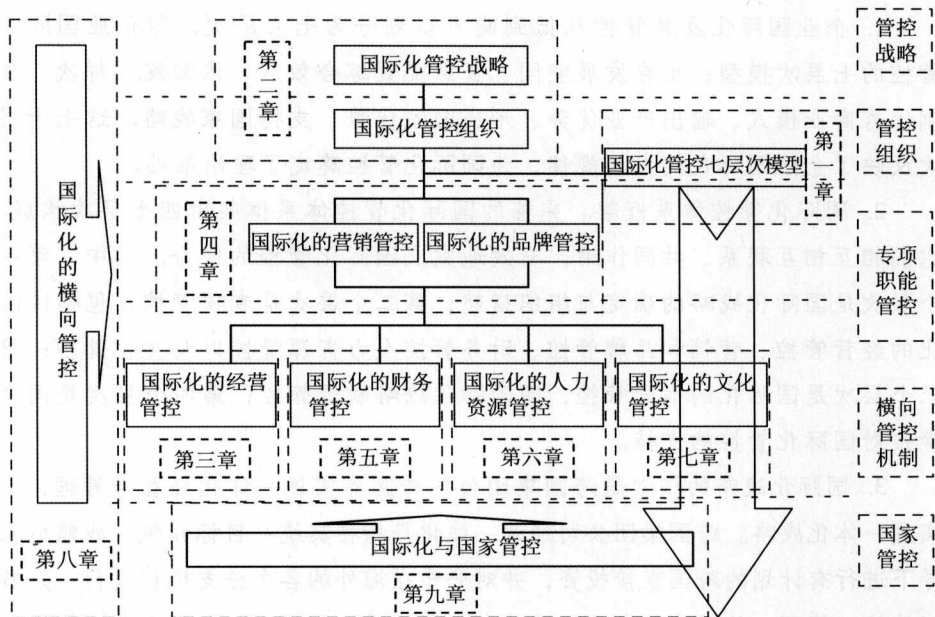
5. 如果把单个国家的市场看做复杂巨系统的话，国际化企业面对的国际市场就是复杂巨系统组成的超级复杂巨系统。在这个超级复杂巨系统中，竞争异常激烈，环境异常复杂，企业仅靠单枪匹马的冲杀难以攻城略地顺利建立竞争优势，因此，国际化的横向战略成为进取心强烈的国际化企业的必然选择。实施国际化的横向战略的主要形式是建立国际战略联盟。

6. 真正控制世界的是国家管控，而非市场经济。所谓市场经济、自由贸易，实际上是强国对相对弱国实行横向管控的手段，以期在全世界营造出

一个以其自身源规则为基础的管控体系。因此，企业国际化经营及对其管控需要国家管控的支持。

全书共分九个章节的内容，具体可归类为五大管控层级，即管控战略、管控组织、专项职能管控、横向管控机制、国际化与国家管控。

它们的逻辑结构如图所示。



研究和思考的过程是痛苦的，但收获硕果的时刻确是欣喜异常的。欣喜的同时，我们不忘首先向那些曾经在网络和书报上发表过相关观点的朋友表示由衷的感谢！虽然我们未曾谋面，但你们的思想就像沙滩上一颗颗五彩斑斓的贝壳，帮助我们更多的角度去认识和了解眼前的大海，并无形中为我们不断完善集团管控下的国际化管控体系提供了许多帮助和启迪。

2008年1月

## 目 录

|                                   |           |
|-----------------------------------|-----------|
| <b>第一章 企业国际化管控的七层次模型</b>          | <b>1</b>  |
| <b>第一节 生存发展空间模型</b>               | <b>4</b>  |
| 国际化的进入战略                          | 4         |
| 国际化的市场定位                          | 5         |
| 国际化的团队建设                          | 9         |
| 国际化的文化建设                          | 11        |
| 国际化的风险控制                          | 11        |
| <b>第二节 资源综合配置效应</b>               | <b>12</b> |
| 国际化是对资本和劳动力等生产资源的重新配置             | 13        |
| 国际化是对产品市场资源的重新配置                  | 13        |
| 国际化是对品牌、管理经验、科学技术等<br>宝贵知识资源的重新配置 | 13        |
| <b>第三节 内部发展梯次</b>                 | <b>14</b> |
| <b>第四节 复制优秀商业模式</b>               | <b>15</b> |
| 成功商业模式的三大特点                       | 15        |
| 优秀商业模式复制的复印机原理                    | 16        |
| <b>第五节 输出产业优势</b>                 | <b>17</b> |
| <b>第六节 形成国家优势</b>                 | <b>18</b> |

|                              |           |
|------------------------------|-----------|
| 企业的国际化支撑国家优势 .....           | 18        |
| 企业制度创新决定企业内部规模经济的比较优势 .....  | 19        |
| 企业组织效率是国家层面上外部经济效应的中介 .....  | 19        |
| <b>第七节 支持国家战略 .....</b>      | <b>20</b> |
| 国家战略及其经济功能 .....             | 20        |
| 国际化的国家战略意义（以义乌为例） .....      | 21        |
| <b>专题 央企“走出去”的管控对策 .....</b> | <b>24</b> |
| “走出去”遭遇困惑 .....              | 24        |
| “走出去”成为重要出路 .....            | 24        |
| “走出去”困难重重 .....              | 25        |
| “走出去”中的管控 .....              | 26        |
| 在管控中走得更好 .....               | 28        |
| <b>小 结 .....</b>             | <b>33</b> |
| <b>思考题 .....</b>             | <b>34</b> |

## **第二章 国际化管控的战略与组织** 35

|                                      |           |
|--------------------------------------|-----------|
| <b>第一节 国际化战略模式的国际比较 .....</b>        | <b>37</b> |
| 美国企业国际化战略模式 .....                    | 38        |
| 日本企业国际化战略模式 .....                    | 38        |
| 韩国企业国际化战略模式 .....                    | 40        |
| <b>第二节 国际化战略管控的核心——一体化战略管控 .....</b> | <b>41</b> |
| 经营一体化战略的三大形式 .....                   | 42        |
| 四大动因推动经营一体化战略实施 .....                | 43        |
| 经营一体化：优势与风险并存 .....                  | 43        |
| 管理一体化：经营一体化实施的保证 .....               | 47        |



|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| 第三节 国际化战略实施的战术选择 .....           | 47 |
| 低成本扩张 .....                      | 47 |
| 收购与兼并 .....                      | 48 |
| 新建工厂 .....                       | 49 |
| 第四节 建立国际化战略 中国企业要闯四道关 .....      | 50 |
| 国际化的制胜法宝——提高质量 .....             | 50 |
| 国际化的必修课——当地法律 .....              | 51 |
| 国际化的无奈——摆脱后发劣势 .....             | 51 |
| 国际化的恪守——立足国内 .....               | 52 |
| 第五节 国际化管控的组织 .....               | 52 |
| 跨国公司组织结构的历史选择——网络组织模式 .....      | 52 |
| 如何构建国际化企业组织——以四家跨国公司组织构建为例 ..... | 55 |
| 小 结 .....                        | 69 |
| 思考题 .....                        | 70 |

### 第三章 国际化经营管控 71

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 第一节 多层次全球经营目标确定 .....       | 73 |
| 五大要求定位多层次全球经营目标 .....       | 73 |
| 确定多层次全球经营目标为目的的经营环境分析 ..... | 74 |
| 全球经营目标体系 .....              | 75 |
| 第二节 多层次经营目标的实现 .....        | 77 |
| 六步实现多层次全球化经营目标 .....        | 77 |
| 实现多层次全球化经营目标的七大策略 .....     | 82 |
| 第三节 经营活动控制 .....            | 84 |
| 经营活动控制保证经营目标实现 .....        | 85 |
| 经营活动控制机制 .....              | 86 |

|                           |            |
|---------------------------|------------|
| 业绩评价为经营活动控制提供标准 .....     | 88         |
| 增强控制有效性的三大措施 .....        | 92         |
| <b>专题 中国企业的海外并购 .....</b> | <b>93</b>  |
| 海外并购，痛并坚持着 .....          | 93         |
| 五大症结，解决问题关键 .....         | 94         |
| 逐一破解，心有余而力不足 .....        | 96         |
| 打造体系，国际化尽在掌握 .....        | 97         |
| <b>小 结 .....</b>          | <b>99</b>  |
| <b>思考题 .....</b>          | <b>100</b> |

#### **第四章 国际化营销管控和品牌管控** 101

|                          |            |
|--------------------------|------------|
| <b>第一节 国际化营销管控 .....</b> | <b>103</b> |
| 国际营销的组合策略 .....          | 103        |
| 国际营销的产品策略 .....          | 103        |
| 国际营销的价格策略 .....          | 107        |
| 国际营销的渠道策略 .....          | 109        |
| <b>第二节 国际化品牌管控 .....</b> | <b>112</b> |
| 品牌塑造 .....               | 112        |
| 品牌管理 .....               | 120        |
| 品牌保护 .....               | 122        |
| <b>小 结 .....</b>         | <b>133</b> |
| <b>思考题 .....</b>         | <b>134</b> |

#### **第五章 国际化的财务管控** 135

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| <b>第一节 国际财务管控的整体框架 .....</b> | <b>137</b> |
| 国际筹资管理 .....                 | 137        |

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| 国际投资管理 .....               | 138        |
| 国际收益管理 .....               | 138        |
| 外汇风险管理 .....               | 139        |
| 国际转让定价 .....               | 139        |
| 国际并购理财 .....               | 139        |
| 国际理财环境 .....               | 140        |
| 国际理财目标 .....               | 140        |
| 国际理财方略 .....               | 141        |
| <b>第二节 国际化财务战略管控 .....</b> | <b>141</b> |
| 国际化财务战略的边界 .....           | 141        |
| 国际化财务战略管理的五大原则 .....       | 142        |
| 国际化财务战略管控四因素模型 .....       | 143        |
| 九大策略支撑国际化财务战略实施 .....      | 144        |
| 多层次全球融资战略 .....            | 146        |
| <b>第三节 集中化的现金管控 .....</b>  | <b>152</b> |
| 现金集中化管理 .....              | 152        |
| 现金收付管理 .....               | 153        |
| 内部结算管理 .....               | 155        |
| 设立再开票中心进行合理避税 .....        | 156        |
| 确定合理的现金库存满足经营需求 .....      | 156        |
| <b>第四节 外汇风险规避 .....</b>    | <b>157</b> |
| 外汇风险识别 .....               | 158        |
| 外汇风险处理 .....               | 159        |
| <b>小 结 .....</b>           | <b>164</b> |
| <b>思考题 .....</b>           | <b>165</b> |