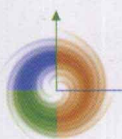


Transnational Enterprise Management



新坐标管理系列精品教材

跨国 企业管理

陈立敏 谭力文 主 编
李 梅 赵奇伟 副主编



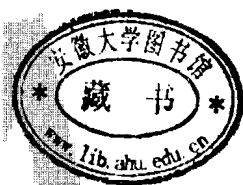
清华大学出版社

→ 新坐标管理系列精品教材

Transnational Enterprise Management

跨国 企业管理

陈立敏 谭力文 主 编
李 梅 赵奇伟 副主编



清华大学出版社
北 京

内 容 简 介

本书在概述了当今全球竞争格局变化、跨国公司和对外直接投资等核心概念后,进行了国际政治、经济、文化环境分析,并深入介绍了基于贸易的跨国经营理论和基于投资的跨国经营理论;在理论基础后,进一步详细探讨了企业的国际化战略、国际企业的组织结构、主要的国际市场进入模式,以及企业跨国经营的主要职能管理:国际市场营销、国际人力资源管理、全球供应链管理。本书不仅系统和深入地介绍了有关跨国企业管理的核心内容,还根据跨国企业经营与管理的核心问题展开论述。

本书封面贴有清华大学出版社防伪标签,无标签者不得销售。

版权所有,侵权必究。侵权举报电话:010-62782989 13701121933

图书在版编目(CIP)数据

跨国企业管理/陈立敏,谭力文主编.--北京:清华大学出版社,2012.1

(新坐标管理系列精品教材)

ISBN 978-7-302-27209-0

I. ①跨… II. ①陈… ②谭… III. ①跨国公司—企业管理—教材 IV. ①F276.7

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 223049 号

责任编辑:刘志彬

责任校对:宋玉莲

责任印制:王秀菊

出版发行:清华大学出版社

地 址:北京清华大学学研大厦 A 座

<http://www.tup.com.cn>

邮 编:100084

社 总 机:010-62770175

邮 购:010-62786544

投稿与读者服务:010-62776969, c-service@tup.tsinghua.edu.cn

质 量 反 馈:010-62772015, zhiliang@tup.tsinghua.edu.cn

印 刷 者:北京密云胶印厂

装 订 者:北京市密云县京文制本装订厂

经 销:全国新华书店

开 本:185×260 印 张:20 插 页:1 字 数:476 千字

版 次:2012 年 1 月第 1 版 印 次:2012 年 1 月第 1 次印刷

印 数:1~5000

定 价:38.00 元

产品编号:037059-01

序

随着经济全球化的推进,各国之间的相互依赖和相互依存的程度在不断提高,而这一进程正是由跨国企业所主导的国际分工所推动的,继而,针对跨国企业及其跨国经营活动的研究也成为了经济和管理学领域的热点问题。其中核心课题是:跨国企业如何通过跨国境的贸易和投资等经营活动来获取和利用其竞争优势?

传统的贸易理论主要是从比较优势的角度来阐述企业从事跨国贸易的动机和模式。基于要素禀赋的比较优势理论一直是国际贸易的主流理论。按照该理论的观点,各国的要素禀赋的丰裕程度可构成其比较优势的来源,由此各国可以出口密集使用其丰裕要素生产的商品,而进口密集使用其稀缺要素所生产的产品。而跨国企业对外直接投资理论研究的核心问题则是,跨国企业为什么愿意并能够到东道国从事经营活动?以国际生产折中范式为代表的传统理论认为这取决于三个基本条件。企业之所以能够到国外经营,是因为企业拥有高于东道国企业的竞争优势;企业之所以采用直接投资的方式,是因为企业使自身优势内部化比出售或出租给外国企业更有利;而企业之所以愿意到东道国经营,是因为企业在东道国结合当地要素投入来利用其竞争优势时比利用其本国要素投入更有利。

经验与事实从两个方面对上述理论形成了冲击和挑战。第一,自20世纪90年代以来跨国企业内部贸易的份额快速增长;第二,自20世纪80年代中期以来,以中国企业为代表的发展中国家企业对欧美等发达国家的直接投资增长迅猛。第一个经验事实所带来的问题是:为何有些企业可以成为跨国企业而有些则只能在国内经营?什么才是企业跨国经营优势的来源呢?这是传统的贸易和投资理论所无法回答的,这可能需要我们更多地企业层面来讨论其国际竞争优势的构建和实施。第二个经验事实则引出了另一个问题:如果一开始没有垄断性的竞争优势,发展中国家的企业能否到发达国家进行跨国经营活动?特别是,能否在此过程中构建其持久的竞争优势?因为所有传统企业跨国投资理论的出发点就是,进入东道国的跨国企业必须具备当地竞争者所没有的优势,才能确保该企业有利可图。也就是说,拥有特定的优势是跨国企业在当地投资的前提条件,跨国企业对外直接投资正是利用其既有的特定优势的过程。而发展中国家的企业应该如何实施国际化投资战略?按照传统的企业对外投资理论,成长中的发展中国家企业必须利用自身的优势,顺着全球产业传递的链条向下在其他发展中国家进行直接投资,才能获取利润回报。但这些企业可能会被锁定在全球产业分工的低附加值环节,而与发达国家的企业渐行渐远。同时,传统理论意味着发展中国家的企业也不能够进入发达东道国进行逆向投资,因为这会使其丧失低成本优势,无法和当地企业竞争。显然,按照传统观点,发展中国家的企业跨国经营是很难发展起来的。但在现实中,中国等发展中国家的企业又是如何在其跨国经营活动中构建和利用自身的竞争优势呢?这是当前国际企业管理理论亟需回答的问题。

遗憾的是,现有的教科书在回应上述挑战和问题时都多少遇到了困难。通常,跨国企业管理的教材更多关注传统的贸易和投资理论,也更偏重于对发达国家企业跨国经营活

动的分析。由于这些理论的分析对象是西方发达国家的跨国企业,因此,中国的学生难以理解这些理论和中国跨国企业经营活动有何关联。结果,许多当前的经验事实和研究热点都难以在课堂教学中得以比较深入地讨论和解答。

以陈立敏副教授和谭力文教授为主编,李梅副教授和赵奇伟副教授为副主编的《跨国企业管理》则站在最新的理论前沿,并结合中国企业跨国经营的事实很好地回应了上述问题。一方面,全书特别注重对理论前沿的把握,比如,首次将2003年以来刚兴起的“新新贸易理论”纳入教学体系,关注了企业跨国经营理论的最新进展。以梅里茨模型为代表的“新新贸易理论”系统分析了异质性企业与出口比较优势之间的关系:为什么有些企业可以出口,有些则不能呢?又是哪些企业可以出口,而哪些企业只能留在国内经营?企业何时可以从事出口贸易呢?对企业层面出口战略的关注很好地回应了20世纪90年代以来跨国企业内部贸易激增的事实。当然,除了纳入那些最重要的理论进展,本书也没有忽视长期以来在教科书和课堂上被反复讨论的传统理论。本书的特点是通过强调最新的理论如何从早期的理论演化而来,同时又反映了不断变化的国际经济活动,从而使本书的分析和讨论更为全面和深入。

另一方面,本书以中国企业跨国经营事实为立足点,利用发展中国家企业跨国投资的理论,从跨国经营战略、进入模式以及市场营销和人力资源管理等具体职能管理等方面,系统探索企业如何获得国际竞争优势。本书首先系统介绍了主要的发展中国家企业对外直接投资理论,如美国哈佛大学商学院教授刘易斯·威尔斯的小规模技术理论和英国经济学家拉奥的技术地方化理论,讨论发展中国家企业如何在跨国经营中构建和利用其竞争优势。本书采用中国的最新案例,从中国企业的角度系统阐述跨国企业管理的核心问题。如本书第一章采用华为跨国经营的案例开篇,以奇瑞公司的国际化路径结尾,很好地阐述了全球竞争格局中企业跨国经营的形式、动因和特点。全书均采用中国案例也是本教材的重要特色和优势之一。

由于全书旨在结合最新的理论去分析企业,特别是中国企业如何在全球化的环境中从事跨国经营活动,并一直沿着这条主线展开讨论,因此全书的结构十分清晰。每章的开头便扼要提出各章的学习目标和主要内容,使学生对将要学习的内容有个整体的认识。而各节之间的连接和关联也给予充分的关注。例如在介绍国际贸易理论时。本书按照企业从事国际贸易的动因对既有理论重新加以编排和梳理,该部分首先讨论了国际贸易为何产生,是绝对优势还是比较优势推动了一国的进出口贸易和分工模式?继而分析是什么因素决定了比较优势的产生。由于这样的梳理,学生更容易把握整个国际贸易理论演变的脉络。

案例分析在串接各章内容中起到了重要的作用。无论是本书的理论部分还是论述经营战略、职能工作等部分,各章都以精炼的开篇案例引入整章内容的主题,继而介绍基本理论,随后再在章末介绍实际案例,阐释如何将所学理论应用到实际问题的分析之中,并借此加深对已学内容的理解。

从本书的其他编排也可以看出是为了教学需要而精心设计的。例如,每章都附有习题,用以测试和加深学生的理解。习题包括了从一般的思考练习题到适合课堂讨论的问题,能够促使学生运用所学知识分析企业跨国经营的现实问题。此外,为了对正文内容进



行适当拓展或者提供案例佐证,本书的有些地方还设置了专栏,能非常生动地说明教材中的观点。

总之,作为国际企业管理和战略管理领域的权威学者,谭力文教授、陈立敏、李梅和赵奇伟副教授共同编写的《跨国企业管理》既把握住了理论发展的前沿,又很好地阐述了中国企业跨国经营的现实问题。本书的出版相信会对我国国际企业管理的教学起到很好的推动作用。我很高兴有机会先睹为快,并荣幸为之作序。

冼国明

2011年7月于南开园

目 录

第一篇 企业跨国经营概论与环境分析

第一章 企业跨国经营与全球竞争格局	3
第一节 国际商务与跨国公司	4
第二节 跨国企业经营的动机与方式	6
第三节 企业国际化的阶段性	11
第四节 经济全球化的兴起与发展	12
本章小结	19
复习思考题	19
案例分析 奇瑞国际化的路线图	19
第二章 跨国企业经营的环境分析	22
第一节 跨国企业经营环境的特点	23
第二节 跨国企业经营的政治-法律环境和经济环境	27
第三节 经济环境的国别差异	30
第四节 跨国企业经营的文化环境	35
本章小结	42
复习思考题	42
案例分析 利比亚的乱局	43

第二篇 企业跨国经营理论基础

第三章 国际贸易理论	49
第一节 贸易的动因：比较优势	51
第二节 比较优势的来源	56
第三节 贸易保护的理论与政策手段	66
第四节 贸易保护下的企业应对策略	81
本章小结	87
复习思考题	88
案例分析 格兰仕集团的出口战略	89
第四章 企业跨国投资理论	92
第一节 企业跨国投资的基本理论	93

第二节 发展中国家的企业跨国投资理论	99
第三节 企业对外直接投资的效应分析	105
第四节 跨国企业采用对外直接投资的策略分析	110
本章小结	115
复习思考题	116
案例分析 TCL 集团的对外直接投资	116
第五章 区域经济一体化	118
第一节 区域经济一体化的类型与成因	119
第二节 区域经济一体化的经济效应	125
第三节 世界主要区域经济一体化组织	128
第四节 区域经济一体化中的企业战略选择	138
本章小结	141
复习思考题	142
案例分析 欧韩自由贸易协定对中国企业的冲击	143
 第三篇 跨国企业的经营战略 	
第六章 企业的国际化战略	147
第一节 战略与企业	148
第二节 全球竞争环境下的机会与威胁	152
第三节 如何从全球扩张中获利	156
第四节 全球竞争的两大压力	158
第五节 跨国经营的战略选择	161
本章小结	165
复习思考题	165
案例分析 格兰仕：国际化进程中的战略定位	165
第七章 国际企业的组织结构	169
第一节 基本的国际企业组织结构	170
第二节 管理传统对组织结构的影响	177
第三节 跨国企业的组织结构	181
第四节 变革中的跨国组织	183
本章小结	185
复习思考题	186
案例分析 “三位一体本土化”：海尔的国际企业组织结构	186

第八章 国际市场进入方式	189
第一节 跨国商品活动	190
第二节 跨国服务活动	191
第三节 跨国投资活动	195
第四节 国际战略联盟	198
第五节 国际市场进入模式的选择	202
本章小结	204
复习思考题	204
案例分析 联想集团的跨国并购	205

第四篇 跨国企业的职能工作

第九章 跨国企业的市场营销	211
第一节 跨国企业的市场营销概述	212
第二节 国际营销调研	217
第三节 国际目标市场策略	225
第四节 国际市场营销组合策略	232
本章小结	244
复习思考题	244
案例分析 海信的全球化“自主品牌之路”	245
第十章 跨国企业的人力资源管理	247
第一节 国际人力资源管理导论	248
第二节 国际人员配备政策	250
第三节 国际人力资源培训与开发	255
第四节 工作绩效评估	261
第五节 国际薪酬管理	264
本章小结	271
复习思考题	271
案例分析 海外员工本地化率的争议	272
第十一章 跨国企业的全球供应链管理	274
第一节 全球供应链管理概述	275
第二节 全球供应链的关系管理	281
第三节 全球供应链采购管理	287
第四节 全球供应链管理与信息技术	293

第五节 全球供应链的风险管理	300
本章小结	306
复习思考题	306
案例分析 联想的全球供应链	307
参考资料	309
后记	311

第一篇

企业跨国经营概论与 环境分析

市场竞争实际上不是发生在国与国之间,而是在公司与公司之间进行。迄今为止,我不曾看到哪个国家未拥有强大的公司就能在全球经济中领先的。没有强大的公司,也就不会有持续的经济增长。

我们对“国际成功”的定义是:该国的这项产业是否拥有足以与世界级竞争对手较劲的竞争优势。

迈克尔·波特

Know something about everything before you know everything about something.
先博后专。

塞缪尔·约翰逊(Samuel Johnson)

据美国亚洲协会(Asia Society)的一份报告称,中国的海外直接投资正处在一轮指数级飙升的起点,到2020年,中国企业将在世界各地积累1万亿至2万亿美元的资金。

已获国会批准,现任美国驻中华人民共和国大使骆家辉2011年4月在美国伍德罗·威尔逊中心举行的一次会议上发表讲话说,美国是全球外国直接投资的最大目的地,奥巴马政府希望继续吸引全球投资者。他说,外资公司在全美50个州都有投资,在美创造的就业约为500万个。骆家辉认为,近年来,中国在美国的直接投资迅速增加。根据美商务部经济分析局的统计,目前中国在美国的直接投资总额约为23亿美元。过去两年来,中国在美直接投资每年都在倍增。他强调,中国在美国直接投资的增加对美国是好事,“这对美国工人是好事,对美国企业也是好事”。

以上的数据和事实再一次证实着一个向全世界公布的强烈信号,中国的企业正随着中国国力的增强和自我实力的提升已经从长久的跨国之梦中大步地走在跨国经

营之路上。面对挑战 and 机会,深入地学习与研究跨国企业的经营管理问题,应该成为诸多希望投身于国际竞争的人们认真和主动的选择。

本篇由两章构成,主要是从基本的概念入手,对跨国公司涉及的基本经济活动和经营行为进行介绍,并对进行跨国经营企业的经济行为和经营活动影响最大的环境因素进行分析。以求在本书的开篇能够给读者一个较为完整的概貌,以便随后的学习。

第一章 企业跨国经营与全球竞争格局

本章学习目的

学习完本章之后,应该掌握以下内容:

- (1) 国际商务、国际企业、跨国公司的概念;
- (2) 跨国经营活动与国内经营活动的异同点;
- (3) 企业实现跨国经营活动的基本目的;
- (4) 跨国企业经营活动的主要形式;
- (5) 企业在跨国经营活动中阶段性产生的原因与各个阶段的基本特点。

华为的跨国经营

华为技术有限公司总裁任正非认为:“一个企业需要有全球化的战略眼光才能发愤图强,一个民族需要汲取全球性的精髓才能繁荣昌盛;一个公司需要建立全球性的商业生态系统才能生生不息。”他还认为:“我们不尽快使这些产品覆盖全球,其实就是投资的浪费,机会的丧失。”^①在这样的经营思想的指导下,华为在短短的 21 年的时间内就从一个名不见经传的企业发展成为中国电信行业的龙头老大,世界电信行业排名第五的著名公司。图 1-1 是华为 2009 年和 2010 年的销售收入。从图中不难看出,华为已经成为跨国经营的企业,海外的销售额已经占据了华为的绝大部分。以 2010 年为例,华为海外的销售额已经占据公司销售额的 65%,增长幅度达到了 33.8%。

销售收入

人民币

	2010 年/ $\times 10^6$ 元	2009 年/ $\times 10^6$ 元	同比变动/%
中国	64 771	59 038	9.7
海外	120 405	90 021	33.8
合计	185 176	149 059	24.2
	2010 年/ $\times 10^6$ 元	2009 年/ $\times 10^6$ 元	同比变动/%
电信网络	122 921	99 943	23.0
全球服务	31 507	24 499	28.6
终端	30 748	24 617	24.9
合计	185 176	149 059	24.2

图 1-1 华为技术有限公司 2009 年和 2010 年销售额一览表

资料来源:华为网站 <http://www.huawei.com/cn>。

^① 程东升,刘丽丽.任正非谈国际化经营.杭州:浙江人民出版社,2007.

华为技术有限公司正前进在企业国际化的大道上。

跨国企业管理思想和理论的系统出现是近几十年的事情。因为人们发现,跨国企业的经营管理活动与仅在自己的国家所进行的企业经营管理活动存在着很大的差异,例如,跨国企业在经营环境的适应上会大大地弱于本地的企业,那靠什么才能在竞争中获胜呢?在本国轻车熟路的一整套商务战略和模式在他国还能适用吗?要回答诸如因各种环境因素产生的复杂问题,以研究跨国企业策略、经营、管理手段与方法的工商管理学分支——跨国企业管理就应运而生了。这一章的主要目的是通过对前述问题的回答和阐述,勾勒国际商务活动和跨国企业管理工作的粗略轮廓和基本的框架,使学习者在学习的开始就能够有一个专业知识的基本构架,或相关学科的基本认识,为深入的学习打下基础。

第一节 国际商务与跨国公司

涉及跨国企业经营管理的概念很多。这里主要介绍跨国企业的主体经营活动——国际商务,以及跨国企业的主要代表类型——跨国公司。在对其的介绍中可以深刻地体会到跨国企业与一般企业的相似性及其特殊性。

一、国际商务(international business)

国际商务活动是指两国或多国卷入的商业交易活动的总称。也有人认为,国际商务包括越过国界的任何形式的商业活动。这里所指的商业活动包括各种形式的商品、劳务和资本国际间的转移。

一般来讲,参与国际商务活动的主体可能是企业,也可能是国家政府。企业卷入商务活动往往是为了获取利润,而政府的卷入却不一定是为了利润(即可能存在政治、经济等多种目的)。在本书中,研究的对象仅限于企业。

进行国际性商务活动的跨国企业,为了适应更为复杂的经营环境,取得企业的既定目标,必须建立可能完全不同于在自己国家经营时所建立的经营体系,这种为适应新的经营环境而建立的经营体系,既会受到企业经营目标的制约,也会受到企业经营环境的影响,还与企业自我发展阶段、融入产业价值链体系的地位和治理能力有关。图 1-2 清楚地反映了企业实现国际化时,跨国企业的经营目标、经营策略、经营环境、竞争环境之间相互影响和相互制约的关系。

二、跨国公司(transnational corporation)

从字面上理解,跨国公司就是跨越国界进行商务活动的企业。如著名的英国跨国公司研究人员约翰 H. 邓宁(Juhn H. Dunning)曾指出:“国际的或者多国的生产企业的概念……简单地说,就是在一个以上的国家拥有多国的生产企业的概念……简单地说,就是在一个以上的国家拥有或者控制生产设施(例如工厂、矿山、炼油厂、销售机构、办事处等)

的一个企业。”^①1972年,由联合国秘书长指定的知名人士小组在题为“跨国公司对发展和国际关系的影响”的报告中给跨国公司下了一个定义:“跨国公司就是在它们总部所在的国家之外拥有或控制着生产服务设施的企业。这种企业不一定是股份或私人的公司,它们也可能是合营组织或国有的企业。”^②1983年,在联合国跨国公司中心发表的第三次调查“世界发展中的跨国公司”的报告中,对跨国公司进行了更为严格的定义:“跨国公司的定义应指这样一种企业:①包括设在两个或两个以上国家的实体,不管这些实体的法律形式和领域如何;②在一个决策体系中进行经营,能通过一个或几个决策中心采取一致对策和共同战略;③各实体通过股权或其他方式形成的联系,使其中的一个或几个实体有可能对别的实体的实施施加重大影响,特别是同其他实体分享知识资源和分担责任。”哈佛大学商学院雷蒙德·弗农(Raymond Vernon)教授和小路易斯 T. 威尔斯(Louis T. Wells, Jr)还结合发达国家跨国公司的特点提出了他们有关跨国公司的定义:“它们在一个国家设立母公司,并在其他许多国家拥有一些分支机构。这种类型的企业的经营方式,使得它们的分支企业设在不同国家里,但是仍然具有下述特征:①它们以共同的所有权为纽带而相互连接;②它们依赖于共同的资源组合,如货币的信用、信息和系统,以及商标和专利;③它们受控于某个共同的战略。”^③

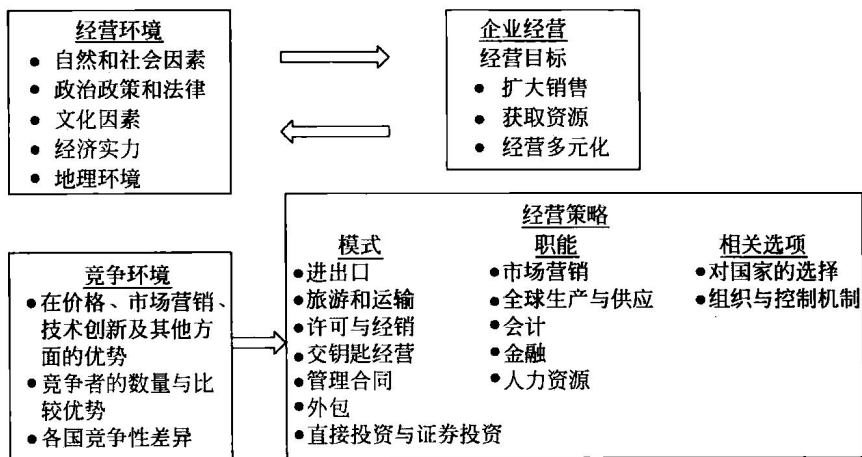


图 1-2 国际商务：企业经营影响因素

资料来源：[美]约翰 D·丹尼斯,李 H·拉德巴弗等.国际商务：环境与运作.第 11 版.石永恒译.北京：机械工业出版社,2008：5,作者稍做修改。

由于跨国公司经营的形式多样,所有权的形式也有很大的差异,研究的学者也往往站在不同的角度思考和判断问题,因而,不仅使跨国公司有不同的定义,而且还有不同的称谓。如有人称跨国公司为多国企业(multinational enterprise, MNE),或多国公司

① 约翰·邓宁.多国企业.转引自联合国秘书处《世界发展中的多国公司》中译本.北京：商务印书馆,1975.附录 II。

② The Impact of Multinational Corporations on Development and International Relations. United Nations publication, Sales NO. E. 74. II. A. 5.

③ [美]雷蒙德·弗农,小路易斯 T. 威尔斯.跨国企业的经济环境.上海：三联书店,1990：4。

(multinational corporation, MNC) ; 又有人将跨国公司称为全球公司(global corporation),甚至称为宇宙公司(cosmocorp)。1972年,联合国经社理事会讨论知名人士小组提供的“跨国公司对发展和国际关系的影响”的报告时,一位拉丁美洲的代表提出,为避免与安第斯条约国家共同创办的多国联营公司相混淆,建议用“Transnational Corporation”替代“Multinational Corporation”,因此,“Transnational Corporation”成为联合国中称呼跨国公司的正式用语。



不过从战略的观点看,跨国企业主要是在两种形态的产业中竞争,分别是:跨国本土化(multidomestic)产业与全球化(global)产业;两者的差别在于经济性质和成功所需的条件不同。

[美]迈克尔·波特著.竞争论.陈小悦等译.北京:中信出版社,2003:295.

多类型的定义和称谓反映出了跨国公司组织的复杂形态。以后会看到,由于从事国际商务活动的企业不一定是跨国公司,而且在进行国际商务活动时,其规模的大小,跨国程度都有很大的差异,用跨国公司还难以概括所有从事国际商务活动的企业。在本书中就用跨国企业来进行概括,这不仅符合研究的内容,也符合中国目前企业国际化的基本现实。

第二节 跨国企业经营的动机与方式

在图1-2中已清楚地表明了跨国企业经营的基本目标和经营的种种方式,虽然在经营的目标上,与在自己国家开展经营活动差异不大(但其内涵必然会更加丰富),但在经营的方式上却有明显的不同。

一、跨国企业经营的基本目标

对于一个企业来讲,进行跨国经营的基本目标依然是:扩大销售、获取资源和经营多元化。

1. 扩大销售

根据市场营销学的基本原理,一个企业的销售状况将受到对其产品或劳务感兴趣的消费者人数和消费者购买力水平的影响。而当企业将其产品或服务的市场扩大到其他国家后,消费者的人数必然增加,绝对的购买力水平也会增强,销售额也会随之增长。因而,具有较强经济实力,特别是具有富裕生产能力的企业都会有跻身于国际市场的强烈动机和愿望。例如,因国内市场较为狭小的企业一般在其成立的初期就有强烈外向的倾向,如瑞士的雀巢、芬兰的诺基亚都明显具有这样的特征。还有全世界的汽车巨头云集中国投资办厂。随着改革开放迅猛成长的中国企业,在国内市场相对饱和以后,纷纷出国投资建厂,如过去的康佳和海尔,近年来的奇瑞汽车推进全球化布局,产品出口到全球80余个国家和地区,已建或正在建的海外16个CKD(completely knock down,全散装件)工厂,力

帆船在埃塞拜疆、伊拉克、埃及、俄罗斯、伊朗、埃塞俄比亚等国家生产下线,都可以视为是这一目标驱动的反映。

2. 获取资源

提供商品和劳务的厂商或经销商往往喜欢在商品市场的所在国生产和推销产品,其根本原因是希望降低成本,以获取更高的利润。例如,利用原材料丰富的国家就地生产,显然可以大大地降低在产品成本中占有很高比例的原材料成本;生产基地接近市场可以减少运输成本,并可以更好地收集信息,了解市场,服务于市场,避免决策失误带来的损失,增强企业的竞争实力。如石油公司几乎都将大量的投资投向了西亚地区;为开拓中国市场,利用中国较为廉价的资源成本,众多的西方发达国家公司到中国投资兴办企业;中国企业到铁矿、木材和石油较为丰富的国家进行投资,收购掌控资源的外国公司,甚至到一些发达国家设立研究机构;2008年金融危机后,一些中国企业利用人民币升值、外国一些企业经营不善资产贬值的机会,收购欧洲销售渠道的公司等等,都是获取资源、降低成本、获取竞争优势、谋求高额利润的跨国经营做法。

实现跨国经营,到具有市场潜力的国家投资兴办企业的另一个目的是绕过贸易壁垒,避免国际商务纷争,更好地扩大他国市场(从本质上看,这也可以看成是一种资源的获取)。如20世纪80年代日本的丰田、本田在美国建立汽车制造企业,就是希望翻越贸易壁垒的战略措施。再如中国成衣企业在南美一些国家建厂,20世纪90年代海尔集团到美国投资建厂生产电冰箱,都可以视为是进一步打开美国市场,避免可能发生的贸易纷争,而采取的跨国投资行为。

3. 经营多元化

经营多元化是企业为了谋求新的利润增长点,或为了避免生产、销售、利润大幅度波动,降低经营风险,甚至是为了更好地与竞争对手展开竞争而采用的经营策略。其主要做法是在关联度不大的产业进行投资,或在不同的市场开展经营,以确保“东方不亮,西方亮;黑了北方,有南方”的经营效果。具有一定实力的企业往往利用国际性经营活动实现经营的多元化,以保证企业收入稳定,避免市场波动带来的风险。

经营多元化的方式主要是经营、产品和市场的多元化。经营的多元化是指企业在不同的国家(地区)和不同的行业开展经营活动。例如可口可乐公司目前在世界上的200多个国家和地区进行销售,全世界可口可乐的消费者的每日消费量可达到16亿杯可口可乐的产品;在垂直多元化的经营中,钢铁企业可以向铁矿、煤矿经营方向发展,以维持原材料的供应稳定;石油企业可以向石油化工生产方向发展,创造更大的价值。也就是说,企业可以依据价值链的理论思想,将经营活动扩充到原材料生产、产品深度开发,甚至产品的销售市场中去,实现价值链的治理,以谋求和掌控创造价值最大或最有利的环节,实现企业价值的最大化。又如,在水平多元化的经营中,工业企业可向金融、房地产等其他行业扩展,用以占领多个不同产业的市场。在产品多元化经营中,企业可以开发多种不同类型的产品满足不同需求的顾客,也可以生产一种产品的系列品种满足不同层次的顾客。市场的多元化还可以根据国与国,地区与地区在发展、需求、民族文化等方面的差异,所处商业、产品周期的不同,而采用不同的市场开发策略。

在前述案例提到的,在企业国际化方面取得重大成功的华为技术有限公司凭借固定