

○重点研究项目——“走出去”战略研究

中国企业家成功“走出去” 的行为和策略研究

宋海啸 著

广东省省情调查研究中心
中国（广东）海外利益研究所

2011年12月

○重点研究项目——“走出去”战略研究

中国企业家成功“走出去” 的行为和策略研究

宋海啸 著

广东省省情调查研究中心

中国（广东）海外利益研究所

2011年12月

中文摘要

改革开放以来，中国“走出去”企业的发展速度很快，中国海外企业数量和对外直接投资额的年平均增长率均远远超过其它国家和地区。然而，我们面对的一个基本问题是：在中国国内涌现出的企业家（其中不乏才能卓著者）却很少在跨出国门以后取得成功，企业全球化更加是无法谈起，这是为什么？

针对这个问题可以从许多不同的角度去加以研究。中外学者的研究，无论是企业家行为理论、创新行为理论、结构洞理论还是比较优势理论，针对中国企业家实施全球化经营缺乏成功这一现象均解释力不足，不足以揭示中国“走出去”企业难以成功的根源。

本研究基于这样的假设：在给定的约束条件下，企业家对特定情境下的比较优势的认知、中国企业家在跨文化结构洞的理解，从而导致的行为和策略差异，会导致不同的结果。因此，本文运用跨文化社会关系网建构（特别是跨文化结构洞建构）理论，从企业家个人素质、跨国企业内部组织、跨国企业外部联系这三个维度来分析中国“走出去”企业家在企业全球化进程中的行为和策略，并选择三一重工、春和、TCL、迈瑞、联想和万向等 6 家中国知名跨国集团公司作为研究的对象，试图最终构建中国特色成功跨国企业家的评估理论模型。

研究发现，拥有跨文化社会关系网乃至占据跨文化结构洞位置，是中国“走出去”企业家成功的关键所在。企业家的跨文化理解能力和跨文化学习能力，是判断跨国企业在跨文化社会关系网建构方面的重视程度、努力程度和建构水平的重要指示器，是建立跨文化社会关系网的前提；在组织内部存在跨文化社会关系网的情况下，网络结构成为重要问题，不同的网络结构，会导致不同的治理结构；在跨国企业的外部联系中，尽管都存在跨文化社会关系网，但关系网的结构则差别较大，中国“走出去”企业家对自身不同跨文化社会关系网和跨文化结构洞的理解和认知，导致了企业不同的跨国行为和策略，同样也出现了不同的经营管理效果。

总之，本研究不仅探讨了中国企业全球化难以成功的根本原因，而且探讨了中国“走出去”企业家成功的行为和策略，这对中国企业走向全球化道路提供了

指导性建议。更为重要的是，本文所提出的关于评价中国“走出去”企业家成功行为和策略的三个要素九个维度，不但极大地丰富了中国企业全球化的理论研究的深度和广度。而且对建立中国“走出去”企业家评价模型具有重大的实践意义。

关键词：中国“走出去”企业家；行为和策略；企业全球化；社会网络；结构洞

ABSTRACT

The transnational enterprises of China have developed in a breathtaking rate after the adoption of the opening-up policy. The average growth rate of the quantities of overseas companies and overseas direct investment is far over that in other countries and areas. However, we still have a essential question: why Chinese entrepreneurs, many of whom are excellent, could seldom succeed overseas, not to mention the globalization of business?

There're various ways to study this question. Many Chinese and overseas scholars have adopted theory of entrepreneurs' behavior, theory of innovative behavior, structural holes and theory of comparative advantage, to explain it. But they still could not reveal the root causes of the question why China's transnational enterprises hardly effectively operate, according to that Chinese entrepreneurs seldom succeed in carrying out the global managing strategy.

This study bases on the hypothesis: under the given restricted condition, entrepreneurs' understandings of comparative advantages and transcultural structural holes, will lead to the differences of behaviors and strategies and that may also lead to difference results. Therefore, the study adopts the theory of transcultural social network structure (especially the theory of transcultural structure holes). It studies the Chinese entrepreneurs' behaviors and strategies in the globalization of business from the three interrelative dimensions, which are the personality of entrepreneurs, the internal organization of transnational enterprises and the external environment. The objects of study are six of the famous Chinese transnational enterprise, which are SANY Heavy Industry, Chunhe, TCL, Mindray, Lenovo and Wangxiang. The purpose of the study is to try to establish the theoretical model of the estimate of the successful transnational entrepreneurs with Chinese characteristics.

The study finds out that having the transcultural social network or even occupying the position of transcultural structure holes is the key for Chinese transnational entrepreneurs to succeed. The capacity of understanding and learning trans-cultures, is an important index to estimate the degree of recognition, of endeavor and of constructing in building transcultural social network; and it's also the precondition of building transcultural social network. In the internal system with transcultural social network, understanding the structures of it is an important issue. Different structures of network will result in different managing structures. In the external relations of transnational enterprises, all having the transcultural social network, the structures of network have a lot of differences. Chinese transnational entrepreneurs' understanding of different transcultural social networks and the transcultural structure holes will result in different behaviors and strategies, as well as in different effects of management.

All in all, this study researches into the root causes of why the Chinese enterprises hardly succeed in globalization of business and into the behaviors and strategies of successful Chinese transnational entrepreneurs. The study brings forward the directive

suggestion to the way of the globalization of Chinese enterprises. What is more important is that the study puts forward three factors and nine dimensions to estimate the success of Chinese transnational entrepreneurs in behaviors and strategies. It enormously enriches the theoretical study of the globalization of Chinese enterprises in depth and span. It has a significant practical meaning to establish the evaluation model of Chinese transnational entrepreneurs.

Key Words: Chinese Transnational Entrepreneur; Behavior and Strategy; Globalization of business; Social Network; Structure Holes

目 录

中文摘要	I
ABSTRACT	III
0.绪论	4
0.1 研究背景	4
0.2 问题的提出与研究目的	5
0.3 研究对象与研究方法	9
0.3.1 研究对象	9
0.3.2 研究方法	9
0.4 研究意义	10
0.4.1 理论意义	10
0.4.2 实践意义	10
0.5 研究内容及技术路线	10
0.5.1 研究内容	10
0.5.2 技术路线	11
0.6 本文可能的创新	12
0.7 本章小结	13
1.相关研究文献综述	14
1.1 国内相关问题研究综述	14
1.1.1 中国跨国公司研究综述	14
1.1.2 中国企业全球化研究与我国企业跨国经营研究综述	18
1.1.3 中国企业家理论研究综述	19
1.1.4 中国企业家特质研究综述	20
1.2 国外研究现状综述	21
1.2.1 对中国跨国公司的研究综述	21
1.2.2 对当代跨国经营理论的研究	22
1.2.3 西方企业家理论研究综述	23
1.3 本章小结	25
2.理论框架与研究路径	26
2.1 理论框架	26
2.1.1 跨文化社会关系	26
2.1.2 跨文化结构洞	27
2.2 研究路径——企业跨文化社会关系网建构分析的三个维度	29
2.2.1 企业家个人素质维度	30
2.2.2 跨国企业内部组织维度	31
2.2.3 跨国企业外部联系维度	33
2.3 本章小结	34
3. “封闭网络”模式：三一重工的案例	36
3.1 三一重工业集团有限公司发展历程	36

3.2 三一重工工业集团有限公司的全球化策略	40
3.3 三一重工领导人跨国经营管理行为和策略分析	42
3.3.1 企业家个人素质	42
3.3.2 跨国企业内部组织	44
3.3.3 跨国企业外部联系	47
3.4 本章小结	49
4. “完全结构洞”模式：春和集团的案例	50
4.1 春和集团公司的发展历程	50
4.2 春和集团公司的国际化策略	54
4.3 春和集团领导人跨国经营管理行为和策略分析	55
4.3.1 企业家个人素质	55
4.3.2 跨国企业内部组织	57
4.3.3 跨国企业外部联系	61
4.4 本章小结	63
5. “结构洞缺失”模式：TCL 的案例	64
5.1 TCL 集团股份有限公司的发展历程	64
5.2 TCL 集团公司的全球化策略	67
5.3 TCL 集团公司领导人跨国经营管理行为和策略分析	69
5.3.1 企业家个人素质	69
5.3.2 跨国企业内部组织	72
5.3.3 跨国企业外部联系	74
5.4 本章小结	76
6. “对称控制结构”模式：迈瑞的案例	77
6.1 迈瑞公司发展的历程	77
6.2 迈瑞公司的全球化策略	81
6.3 迈瑞领导人跨国经营管理行为和策略分析	83
6.3.1 企业家个人素质	83
6.3.2 跨国企业内部组织	84
6.3.3 跨国企业外部联系	85
6.4 本章小结	87
7. “战略联盟+对称控制结构”模式：联想的案例	88
7.1 联想集团的发展历程	88
7.2 联想集团的全球化策略	90
7.3 联想集团领导人跨国经营管理行为和策略分析	93
7.3.1 企业家个人素质	93
7.3.2 跨国企业内部组织	95
7.3.3 跨国企业外部联系	97
7.4 本章小结	99
8. “代理人控制结构洞”模式：万向集团的案例	100
8.1 万向集团的发展历程	100

8.2 万向集团全球化策略	104
8.3 万向集团领导人跨国经营管理行为和策略分析	108
8.3.1 企业家个人素质	108
8.3.2 跨国企业内部组织	110
8.3.3 跨国企业外部联系	111
8.4 本章小结	113
9. 基本结论与启示	114
9.1 基本结论及关键发现	114
9.2 研究结论的理论贡献与实践启示	115
9.3 不足之处及后续研究建议	116
9.3.1 本研究不足之处	116
9.3.2 后续研究建议	116
参考文献	118
1. 中文部分	118
2. 英文部分	125

目 录

中文摘要	I
ABSTRACT.....	III
0.绪论.....	4
0.1 研究背景.....	4
0.2 问题的提出与研究目的	5
0.3 研究对象与研究方法	9
0.3.1 研究对象.....	9
0.3.2 研究方法.....	9
0.4 研究意义	10
0.4.1 理论意义	10
0.4.2 实践意义	10
0.5 研究内容及技术路线	10
0.5.1 研究内容.....	10
0.5.2 技术路线	11
0.6 本文可能的创新.....	12
0.7 本章小结.....	13
1.相关研究文献综述	14
1.1 国内相关问题研究综述.....	14
1.1.1 中国跨国公司研究综述	14
1.1.2 中国企业全球化研究与我国企业跨国经营研究综述	18
1.1.3 中国企业家理论研究综述	19
1.1.4 中国企业家特质研究综述	20
1.2 国外研究现状综述	21
1.2.1 对中国跨国公司的研究综述	21
1.2.2 对当代跨国经营理论的研究	22
1.2.3 西方企业家理论研究综述	23
1.3 本章小结	25
2.理论框架与研究路径	26
2.1 理论框架	26
2.1.1 跨文化社会关系	26
2.1.2 跨文化结构洞	27
2.2 研究路径——企业跨文化社会关系网建构分析的三个维度	29
2.2.1 企业家个人素质维度.....	30
2.2.2 跨国企业内部组织维度.....	31
2.2.3 跨国企业外部联系维度.....	33
2.3 本章小结.....	34
3. “封闭网络”模式：三一重工的案例	36
3.1 三一重工业集团有限公司发展历程	36

3.2 三一重工工业集团有限公司的全球化策略	40
3.3 三一重工领导人跨国经营管理行为和策略分析	42
3.3.1 企业家个人素质	42
3.3.2 跨国企业内部组织	44
3.3.3 跨国企业外部联系	47
3.4 本章小结	49
4. “完全结构洞”模式：春和集团的案例	50
4.1 春和集团公司的发展历程	50
4.2 春和集团公司的国际化策略	54
4.3 春和集团领导人跨国经营管理行为和策略分析	55
4.3.1 企业家个人素质	55
4.3.2 跨国企业内部组织	57
4.3.3 跨国企业外部联系	61
4.4 本章小结	63
5. “结构洞缺失”模式：TCL 的案例	64
5.1 TCL 集团股份有限公司的发展历程	64
5.2 TCL 集团公司的全球化策略	67
5.3 TCL 集团公司领导人跨国经营管理行为和策略分析	69
5.3.1 企业家个人素质	69
5.3.2 跨国企业内部组织	72
5.3.3 跨国企业外部联系	74
5.4 本章小结	76
6. “对称控制结构”模式：迈瑞的案例	77
6.1 迈瑞公司发展的历程	77
6.2 迈瑞公司的全球化策略	81
6.3 迈瑞领导人跨国经营管理行为和策略分析	83
6.3.1 企业家个人素质	83
6.3.2 跨国企业内部组织	84
6.3.3 跨国企业外部联系	85
6.4 本章小结	87
7. “战略联盟+对称控制结构”模式：联想的案例	88
7.1 联想集团的发展历程	88
7.2 联想集团的全球化策略	90
7.3 联想集团领导人跨国经营管理行为和策略分析	93
7.3.1 企业家个人素质	93
7.3.2 跨国企业内部组织	95
7.3.3 跨国企业外部联系	97
7.4 本章小结	99
8. “代理人控制结构洞”模式：万向集团的案例	100
8.1 万向集团的发展历程	100

8.2 万向集团全球化策略	104
8.3 万向集团领导人跨国经营管理行为和策略分析	108
8.3.1 企业家个人素质	108
8.3.2 跨国企业内部组织	110
8.3.3 跨国企业外部联系	111
8.4 本章小结	113
9. 基本结论与启示	114
9.1 基本结论及关键发现	114
9.2 研究结论的理论贡献与实践启示	115
9.3 不足之处及后续研究建议	116
9.3.1 本研究不足之处	116
9.3.2 后续研究建议	116
参考文献	118
1. 中文部分	118
2. 英文部分	125

0.绪论

0.1 研究背景

中国经济崛起是 21 世纪以来世界经济领域一个突出的现象。改革开放 30 年，中国经济一直朝着又好又快的方向发展，经济总量快速增长，对外经济贸易突飞猛进，工业生产能力空前提升，国际经济地位不断提升，取得了举世瞩目的成就。

1978 年中国 GDP 只有 3645 亿元，在世界各国中排在 11 位，人均 GDP 仅 381 元，属于最不发达国家之列。经过 30 年的发展，2010 年中国 GDP 397,983 亿元人民币，比上年增长 10.3%（2010 年国民经济和社会发展统计公报，国家统计局，2011 年 2 月 28 日），世界排名超越日本位居第二。

人们认为，中国经济的崛起必然会打乱世界经济格局，根据国际清算银行发表的 2005 年年度报告的说法，中国的经济发展已经改变世界产业格局，中国融入世界经济一体化是一个史无前例的事，像中国这样的新兴市场经济自由化所释放的强大竞争力是导致世界产业格局变化的原因之一。世界投资银行高得曼先生在 2003 年的一篇论文中预测 2050 年，中国的 GDP 将达到 44.45 万亿美元，超过美国，成为世界最大经济体。经济学家卡拉斯强调中国的 GDP 已达到 1.4 万亿美元，按购买力平价法计算则高达 6.4 万亿美元，相当于世界各国 GDP 总额的 12%、全部发展中国家的 28%。英国金融时报指出：中国，尤其是东南沿海地区正成为世界上最高效的制造业中心，现在的中国正已惊人的势头变为“制造大国”。德国《经济周刊》载文：中国是正在崛起的世界大国，“巨人中国所在的东亚已经成为世界上最重要的经济区域，中国重新回到 19 世纪以前千年所扮演的角色”。

中国经济的崛起以及改革开放的升华，为中国企业的跨国经营和企业全球化创造了条件。中国企业的跨国经营和企业全球化是社会化大生产和参与国际分工的客观需要，也是实现我国企业在国内范围内优化配置生产要素和资源的重要途径与方法。中国经济的快速发展，国内经济的工业化程度以及相关的生产力水平得到迅速提高，随之而来的是我国国内市场的日渐饱和，

内需不足问题日趋严重,因此,面对生存与发展的压力,拓展海外市场,实施跨国经营是中国企业实现战略突围的重要途径。中国企业在国际市场上发挥了小规模定制的优势,积极灵活的参与社会分工。进入 21 世纪以来,随着中国企业实力的增强,经验日渐丰富,以大规模生产来降低生产经营成本,走大规模定制道路是必然趋势。

据国家外经贸部统计,截止 2000 年 11 月底,经国家批准或备案的境外企业(不含经营类企业)6289 家,其中非贸易型企业 2859 家,协议投资总额达 110.6 亿美元,投资区域遍及全球,160 多个国家和地区,涉及贸易、资源开发、工业生产加工、交通运输、旅游、劳务承包、研究开发、咨询服务、农业等农产品综合开发。我国的企业海外直接投资绝大多数集中于亚太地区,其次是非洲地区。尽管我国企业跨国经营比其它新兴国家和地区(如印度、新加坡、香港等)晚了 10-20 年时间,但是中国“走出去”企业的发展速度很快,20 年来,中国海外企业数量和对外直接投资额的年平均增长率均达到 50%左右,远远超过其它国家和地区。^①

0.2 问题的提出与研究目的

中国企业“走出去”跨国经营和企业全球化尽管取得了一些进展,但与世界上其他国家,尤其是与发达国家相比较,还是很落后。目前,世界上共有跨国公司 6 万多家,其遍布全球的分支机构达 50 多万家。这些跨国公司富可敌国,在世界经济中具有举足轻重的地位。据统计,跨国公司的产值占世界总产值的 40%、国际贸易的 60%、国际技术贸易的 60%—70%。跨国公司的销售额远远超过世界商品贸易总额,以 1998 年为例,其销售额高达 11 万亿美元,而当年世界贸易额仅为 7 万亿美元。而我国企业在跨国经营过程中还存在着许多问题。据不完全统计,我国的海外企业中盈利的占 55%,其中多为非生产性企业;收支平衡的占 28%;亏损企业占 17%,以生产性企业居多。这种状况,不仅与发达的资本主义国家的跨国公司不可同日而语,甚至与许多发展中国家的跨国公司也有很大的差距。

^①中国国际经济合作学会(2003):《我国国际经济合作实施战略研究》(内部资料),第 3 页。

中国“走出去”企业跨国经营业绩欠佳，彰显出中国“走出去”企业家能力不足，严重制约了全球化企业本身的发展。2007年1月，由Accenture公布的一项调查表明，22%的全球大公司的高层领导因为自身的能力不足而在全球市场上不能取得成功。参加这次调查的共有900个总裁级人士，他们来自美国、意大利、法国、英国、德国、西班牙、加拿大、日本和中国。对于中国公司来说，这个问题更为严重。在参与这个调查的中国公司中，有48%的中国公司的总裁们说，他们不具备在全球取得成功的能力。^①

现在，我们面对的一个基本问题是：在中国国内涌现出的企业家（其中不乏才能卓著者）却很少在跨出国门以后取得成功，企业全球化更加是无法谈起，这是为什么？针对这个问题可以从许多不同的角度去加以研究。在笔者看来，在给定的约束条件下，企业家对特定情境下的比较优势的认知、中国企业家在跨文化结构洞的理解，从而导致的行为和策略差异，会导致不同的结果。

关于企业家行为，最广为人知的是由熊彼特提出的对要素进行创新性组合的概念。在熊彼特看来，所谓企业家是实现要素的创新性组合的人，因此，创新是企业家行为的基本特征。根据熊彼特提出的创新概念，承担风险走出国门去开创一番新天地的企业经营者们无疑是在实践着创新行为。不仅他们的基本气质是熊彼特笔下的企业家式的，^②而且他们所从事的将跨国要素进行新的组合的操作，也和熊彼特总结的创新的相吻合。^③

然而，熊彼特关于创新行为的论述，仅仅是将企业家与非企业家区分开来，他并没有探讨，何种特性的创新行为和策略，将带来怎样的不同后果（对某些后果，经过谨慎的定义后，可以被界定为“成功”）。而这是本文所试图探讨的。

^① 康路：《全球化变革中的领导力》，商学院，2007（4）

^② 关于企业家的气质，熊彼特曾写道：“首先，存在一种建立私人王国的梦想和愿望，通常，尽管并非必需，也是一个王朝……然后，存在一种征服的意志：战斗的冲动，证明自己比他人更强的冲动，为了成功而战斗——不是为了成功后带来的果实，而是为了成功本身。……最后，存在一种创造的快感，把事情做好的快感，或者简单地说就是操纵某人的精力和创意所带来的喜悦。”（伯特，1992/2008，第35页）他认为，并非人人都乐于承担创新风险，在心理偏好的分布中，只有少数人具备这样的特质（熊彼特，1912/1990）。

^③ 熊彼特归纳了创新或新组合的五种情况：（1）采用一种新产品或一种产品的某种新的特性；（2）采用一种新的生产方法，这种方法是在经验上尚未通过鉴定的；（3）开辟一个新市场；（4）掠取或控制原材料或半成品的一种新的供应来源；（5）实现一种新的产业组织。（熊彼特，1921/1990，第73页）

这一问题在“创新的扩散”这一主题下得到部分探讨。塔德在1903年出版一部名为《模仿定律》的著作被认为是这一主题研究的先驱。这类研究的基本问题之一是，在诸多创新活动中，为什么有的被社会所接受，而有的则死亡？其中有意思的是将创新活动和一个社会中的惯习因素以及与此相联系的稳定结构（包括文化）结合起来考虑。（罗杰斯，1995/2002）这对本研究是具有启发性的，它暗示跨国企业的创新行为和他国社会环境的匹配问题。但是，目前创新扩散研究主要关注的是创新技术的扩散，和本研究的研究旨趣存在一定的差距。

当代美国经济社会学家罗纳德·伯特（Ronald Burt）从网络结构分析的角度提出了对企业家的另外一种理解，同时特别关注哪类企业家更能够在市场竞争中占据优势获得成功的问题。他指出，企业经营者是带着三种资本进入市场竞争的，这三种资本是：金融资本、人力资本、社会资本（指社会关系网络）^①。他认为，盈利不仅取决于生产过程的投入和产出，而且高度依赖机会。而企业经营者对机会的捕捉和把握在很大程度上依赖于关系网络^②。关系网络是有不同结构的，有的结构缺乏效率，有的结构却能够使经营者处在更有利的竞争位置上，取得更大的利益。罗纳德·伯特特别指出了一种具有“结构洞”特点的社会网络的意义。他认为，拥有结构洞的人能够获取更多的信息收益和控制收益。结构洞是能够能动地建构的，那些善于能动地建构结构洞，拥有更多结构洞的人，将在竞争中把握更多的机会，成为占据竞争优势地位的企业家^③。

罗纳德·伯特的结构洞理论要讨论的基本问题是，当人们都成为网络玩家的时候，哪类网络更有利于玩家的竞争地位。显然，其首要的前提假定是，人们都已成为网络玩家。其次，这个理论假定，玩家们都掌握着相当数量的社会关系，从而能够在其中选择、建构。

然而，当人们能否成为网络玩家成为一个问题的时候，或者当人们只掌握极其有限的社会关系的时候，网络结构洞理论的解释力便不能发挥出来，依托网络的企业家也就难以生成。这时，首先需要讨论的是，怎样的条件，有利于

^① [美] 罗纳德·伯特著，任敏等译：《结构洞——竞争的社会结构》，上海：世纪出版集团 格致出版社、上海人民出版社，2008年版，第9页。

^② [美] 罗纳德·伯特著，任敏等译：《结构洞——竞争的社会结构》，上海：世纪出版集团 格致出版社、上海人民出版社，2008年版，第86-87页。

^③ [美] 罗纳德·伯特著，任敏等译：《结构洞——竞争的社会结构》，上海：世纪出版集团 格致出版社、上海人民出版社，2008年版，第36-37页。

企业经营者在新条件下建构网络；怎样的条件，有利于企业经营者建构足够丰富的网络，使他们有可能于其间进一步施展纵横捭阖的能力。

这恰恰是中国当代跨国企业经营者面对的问题。中国国内的企业家，都是社会关系网络英雄，社会网络建构高手，利用关系网络捕捉商机的行家。但跨入国际社会以后，遇到了怎样的问题，采取了怎样的策略这是需要研究的。

在国际经济研究领域，最流行的分析框架是比较优势理论。该理论强调各国着力发展运用优势禀赋的产业，并在此基础上开展贸易活动，将使资源得到优化的配置，使参与此分工的诸国均获得更高的收益。但由此理论并不能直接导出跨国企业家的最优行为策略，也难以概括成功跨国企业家的行为特征。原因在于：

（1）该理论的分析单位为国家。在国家层面是正确的东西，在企业家层面则未必正确。具体而言，在国家层面的比较中存在的优势禀赋，对特定企业家来说未必是优势资源。不注意这点，就会犯分析上的生态学错误。

（2）国家层面的优势资源禀赋，对众多的企业经营者——不论是跨国的还是未跨国经营的——乃至非经营者来说，是共同知识。如果利用国家层面的比较优势资源是跨国企业成功的关键，那么几乎所有国内企业都可以成为成功的跨国企业。但是，是否依据这种国家层面的比较优势行事，并不是跨国企业家的特殊才能。事实上，依据国家层面的比较优势行事的企业经营者，有的成功，有的却失败了。问题在于，在大家都知道这种比较优势的时候，谁能够在跨国经营中胜出。

无疑，企业经营活动中把握具有比较优势资源是非常重要的。但关键在于，对于一个跨国企业家来说，在跨国条件下，怎样识别、界定其经营活动中的比较优势，更可能引导其成功。这是我们关心的问题。

上述问题的思考与求证，将有利于我们在一个更加充分的条件下，全面把握经济全球化对中国的经济发展的机会与挑战，对中国企业家跨国经营指出了方向和提出了新的要求。本课题试图从宏观与微观、国际与国内、全球与一国相结合的视角，从企业家个人素质、跨国企业内部组织、跨国企业外部联系这三个侧面分析中国“走出去”企业家在跨文化社会关系网建构，特别是跨文化结构洞建构方面的特点和行为，深度挖掘成功跨国企业家的禀赋和特质，构建