

曾忠禄/主 编 杨水星 郭郁彬/副主编

Transnational Operation

Decision,
Management & Case Study

中国企业跨国经营 决策、管理与案例分析

广东经济出版社

曾忠祿/主 编 杨水星 郭郁彬/副主编

中国企业跨国经营

决策、管理与案例分析

广东经济出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业跨国经营：决策、管理与案例分析/曾忠禄主编. —广州：广东经济出版社，2003.4

ISBN 7-80677-387-8

I. 中… II. 曾… 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 (2003) 第 017117 号

出版发行	广东经济出版社 (广州市环市东路水荫路 11 号 5 楼)
经销	广东新华发行集团
印刷	广东邮电南方彩色印务有限公司 (广州市天河高新技术产业开发区工业园建工路 17 号)
开本	787 毫米×1092 毫米 1/16
印张	35.5 2 插页
字数	675 000 字
版次	2003 年 4 月第 1 版
印次	2003 年 4 月第 1 次
印数	1~3 000 册
书号	ISBN 7-80677-387-8 / F·824
定价	80.00 元

如发现印装质量问题，影响阅读，请与承印厂联系调换。

发行部地址：广州市合群一马路 111 号省图批 107 号

电话：(020) 83780718 83790316 邮政编码：510100

邮购地址：广州市东湖西路邮局 29 号信箱 邮政编码：510100

(广东经世图书发行中心)

• 版权所有 翻印必究 •

利用海外市场机会,应对国际竞争,中国企业跨国经营势在必行

本书专为中国企业量身定做

理论、方法、案例有机融合,系统介绍跨国经营实施工具和实用

技巧,全方位解读全球资源配置最佳方案:

——如何在成本最低的地方生产

——如何在市场最好的地方销售

——如何在人才、信息最丰富的地方研发

Transnational Operation Decision , Management & Case Study

前 言

2003年2月亚洲《华尔街日报》在头版第一栏的位置以《时运倒转，中国企业收购日本公司》为题刊登了如下的报道：日本 Akiyama 机器制造公司，一家曾生产了世界最好的打印机的公司被中国上海电气公司收购。中国企业需要打入世界市场，但缺乏著名品牌和第一流的技术，收购处于困境中的日本公司是选择之一。尽管中国收购的金额还不大，但过去两年里，至少有7家中国公司收购了日本金属加工、纺织行业企业的多数股权。而更多的交易还在进行中。2002年中国最大的中介商天同（译音）证券成立了天同明星投资公司，专门为中国公司收购日本公司提供咨询。

虽然上面报道的情况在中国还是少数现象，但它显示了一种苗头：中国一些企业已有实力打入像日本这种高度发达的市场。中国企业走出去已成必然趋势。下面是更多的例子：

在中国几乎家喻户晓的中国江苏小天鹅集团1999年底进军东南亚，目前其东南亚公司家用电器年生产能力已达到7万套。

6年前，海尔的海外市场销售为零，2002年营业额近10亿美元；6年前，海尔在世界白色家电业悄无声息，2002年海尔世界排名第5位。目前海尔已在全球建了13个工厂，18个贸易中心，产品出口近100个国家。

四川长虹电器股份有限公司的空调在印度尼西亚推出两年后，已成为当地最著名的空调品牌。

据原外经贸部统计，截至2002年底，中国企业累计投资设立境外非金融类企业6960家，协议投资总额135.8亿美元，中方投资额93.4亿美元；累计签订对外承包工程合同额1093亿美元，完成营业额778亿美元；累计签订对外劳务合作合同额287亿美元，完成营业额227.5亿美元，外派劳务近266万人次。

截止到2001年底，我国公司在境外参与油气资源开发项目26个，累计投资超40亿美元，实现销售收入9亿美元。目前形成了中国石油天然气集团公司、中国海洋石油总公司和中国石油化工集团公司三大石油公司为龙头、其他

油气企业积极参与的格局。在苏丹、哈萨克斯坦、委内瑞拉、印度尼西亚等的合作开发项目已经或正在取得经济效益，一些新的项目正在探讨和洽谈之中。

随着我国经济的发展和我国企业进一步融入世界经济之中，我国将有更多的企业“走出去”，这是下面一些因素决定的：

中国一些重要资源缺乏，需要通过在海外投资开发来弥补国内的不足。我国在“十五”及此后一段时间内的新增石油需求几乎将全部依赖于进口。特别是从一个长期过程看，到2020年前后，我国的石油进口量很有可能要超过日本（日本目前的石油进口量约为2.5亿吨/年）而突破3亿吨/年，成为世界第一大油品进口国。投资海外开发石油资源，特别是参与对海外石油富集地勘探开发权的竞争是我国获取稳定的海外资源供给的一项战略性对策。

我国劳动力过剩，需要在海外承包劳动力密集的工程项目和输出劳动力，以缓解国内就业市场的压力。

我国同发达国家的技术差距还很大，为缩短这种差距，我国企业需要到海外建立研发机构，以更有效地获得国外的先进技术或利用海外优秀的技术人才。

为保证产品的顺利出口，需要在海外建立营销网络，保证掌握海外消费者迅速变化的需求，和拥有完善的销售渠道。

我国某些产品国内饱和，需要到海外投资，促进产品的输出。

我国某些产业在世界某些地方具有的优势，通过跨国经营可以得到更充分地利用。比如今年初，中国水利建筑总公司承包了津巴布韦政府收回的土地，利用中国的农业技术获得收益。中国农业在非洲还应有更多的机会。

走出国门跨国经营是建立全球品牌的必然选择。要建立世界一流的品牌，我国企业需要与世界进一步融合，利用全球市场的机会和资源。

要走出去，企业需要解决两方面的问题，一是决策问题：进入哪个/哪些国家市场，什么时候进入，什么方式进入，哪种产品进入；二是管理问题：进入以后如何管理，如何解决后勤运输问题，国际税收问题，海外人员管理问题，外汇风险防范问题等等。为此，我们编写了这本书，专门针对上述两方面问题为企业提供帮助。

同国内现有的有关跨国经营的著作相比，本书有如下特点：

1. 本书完全针对中国企业的跨国经营的需要编写，具有较强的针对性；
2. 本书注重解决实际问题，具有较强的可操作性；
3. 本书提供了大量的中国企业跨国经营的案例，便于企业借鉴；
4. 本书吸收了国内外有关跨国经营的最新研究成果，具有很强的知识性。



本书的主编曾在海外从事经营管理工作，曾在美国、奥地利、法国、中国澳门等地学习和从事研究工作，对海外经营的实际情况有较丰富的实践经验，本书的其他主要作者在国内长期从事跨国经营的教学科研工作，有较强的理论基础。这有助于提高本书的实用性和理论性。

本书的分工如下：

曾忠禄：前言、第4章、第6章、第9章、第10章、第12章，第13章，案例1、3、4、5、6、7。

郭郁彬：第1章、第2章、第3章、第11章、第14章、第16章、附录、案例2。

杨水星：第5章、第7章。

谭小洁：第8章

陈奕平：第15章

广东经济出版社编辑徐雨苍女士在本书的编写过程中提出许多宝贵意见，谨在此表示感谢！由于各种条件的限制，本书还有很多需要完善的地方，希望企业界和学术界的读者多多指正。

曾忠禄

2003年3月

目 录

1 经济全球化与跨国经营	1
1.1 世界浪潮——经济全球化	3
1.2 必经之路——经济全球化与跨国经营	9
1.3 中国企业与跨国经营	14
案例分析：在游泳中学会游泳	26
2 跨国经营战略决策	31
2.1 跨国经营战略模式	33
2.2 国际成长战略决策	38
2.3 跨国经营进入战略决策	47
2.4 跨国经营战略的控制	48
案例分析：首钢集团的跨国经营战略	52
3 跨国经营时机分析	57
3.1 企业国际化发展历程	58
3.2 企业跨国经营的资源分析	63
3.3 跨国经营环境分析	73
案例分析：把握时机，步步为营	84
4 国际市场调查	89
4.1 国际市场调查的任务	90
4.2 国际市场调查的信息源	96
4.3 信息评价	102
4.4 国际市场调查中的主要问题	104

目 录

4.5 其他可在发展中国家使用的技巧	110
案例分析：马里的棉花资源及中马纺织业合作	113
5 国际目标市场筛选	117
5.1 国际市场细分	119
5.2 国际目标市场筛选	128
5.3 国际市场定位	136
案例分析：精心策划，量力而行	146
6 海外市场进入方式	149
6.1 进入方式决策模型	151
6.2 进入方式评价标准	152
6.3 进入方式选择	155
案例分析：同仁堂的跨国经营战略	175
7 国际市场营销策略	179
7.1 产品策略	180
7.2 价格策略	190
7.3 分销渠道	196
7.4 营销传播组合	209
7.5 营销新观念	219
案例分析：深入市场细分，重新选择目标市场	222
8 国际后勤管理	227
8.1 国际后勤管理的内容	228
8.2 国际运输	232
8.3 国际库存	244
8.4 国际包装	247
8.5 国际后勤管理方法	251
案例分析：援外工程的水泥供应	253

9 国际财务管理	255
9.1 国际财务管理概述	256
9.2 进出口贸易中的财务管理	257
9.3 国际资本预算管理	259
9.4 国际资本结构	262
9.5 国际营运资金和现金流量管理	264
9.6 财务风险管理	268
9.7 利率与货币互换	278
案例分析：利用项目分包避免经济风险	280
10 国际避税管理	283
10.1 国际税务概述	284
10.2 如何利用转移价格合理避税	294
10.3 国际避税地在国际避税中的作用	300
案例分析 1：实际负担的税负计算	311
案例分析 2：巴西对进口玩具征收高关税	311
11 跨国经营风险管理	313
11.1 政治风险	314
11.2 经营风险	325
11.3 跨国经营企业的总体风险处理策略	330
案例分析：新兴市场的莫测风险	332
12 跨国企业的组织设计	337
12.1 组织结构的基本类型	339
12.2 跨国经营可选择的主要组织形式	344
12.3 跨国组织结构的选择	357
12.4 跨国企业的控制与协调	359
案例分析：美国联合技术公司（Unitech）	366

13	跨国经营中的战略联盟	373
13.1	战略联盟的概念	375
13.2	战略联盟的动因	377
13.3	战略联盟伙伴选择	380
13.4	战略联盟协议	386
13.5	战略联盟的组织设计	387
13.6	战略联盟人力资源管理	391
13.7	战略联盟绩效评估及其处理	394
	案例分析：中美合资南京艾欧史密斯热水器 有限公司解体	397
14	文化差异与跨国管理	405
14.1	国际文化环境	406
14.2	文化差异与跨国经营	416
14.3	跨文化管理	422
	案例分析：中美文化的合作与冲突	440
15	国际商务谈判	445
15.1	国际商务谈判概念与特征	446
15.2	商务谈判理论与有益启示	447
15.3	国际谈判的步骤	448
15.4	谈判策略	451
15.5	谈判技巧	454
15.6	谈判成交点预测模式与谈判动态模拟模型	460
15.7	谈判对手个性分析与对策	469
	案例分析：谈判桌上的“珍珠港事件”	471
16	国际人力资源管理	473
16.1	国际人力资源管理模式	474
16.2	国际人才的选拔、招聘、培训	483

16.3 报酬决定与业绩考核	493
案例分析：本地化与长远计划	502
案例 1：海尔在美国市场上的竞争战略分析	506
案例 2：万向集团的跨国经营布局	511
案例 3：桂林国际电线电缆集团在澳大利亚	516
案例 4：多米尼加农业集团进入海外市场决策	521
案例 5：微软公司 Works 的开发决策	527
案例 6：天客隆“熬”战俄罗斯	547
案例 7：广州卷烟一厂跨国经营战略	552

1 经济全球化与跨国经营

本章提要

- • 经济全球化的四个阶段与三大内容
- • 经济全球化的动力与实质
- • 企业跨国经营的发展简史与动因
- • 跨国公司是现在世界经济的主要力量与全球化的微观动力
- • 中国企业（包括大小企业）跨国经营的必要性与可能性
- • 中国企业跨国经营的简单历史、现状、问题与挑战



20 世纪 80 年代中期，在南海经营摩托车及配件的梁先生在广东飞速的经济发展浪潮中掘到了第一桶金。转眼到了 90 年代，竞争的激烈及市场的饱和使他感到必须寻找另外的发展空间。一个偶然的机 会，他到越南探亲，似乎又看到了当年南海的情形：经济开始起飞，需求急剧上升。市场嗅觉敏锐的他很快就开展了在越南的业务，还是老本行：摩托车及配件。随着业务的发展，他又将目光转向了战后的柬埔寨，这里更有市场空间，百废待兴。于是，与两个哥哥合伙，1994 年他开始了海外第二个公司的经营。除了老本行，他还开了一个洗衣粉厂，并准备创立自己的品牌，因为当地日用品紧缺。现在，他的业务重心在国外，规模迅速增长，开始达到 3000 万人民币，民 营的梁氏企业集团就这样走向了跨国经营之路。

梁氏企业集团走向跨国经营看似偶然，却也是必然，其经营历程昭示了很多中国企业发展道路。跨入新世纪，中国企业家也跨在新的门槛上：改革开放进入深层次的体制改革攻坚阶段，市场化的进程不可逆转，整个经济处于转型时期；经济全球化浪潮声声催急；技术革命带来的信息化与网络化方兴未艾，引发企业运营的全方位嬗变，也使企业面临日新月异的外部市场环境。可谓内、外压力重重，不管大小企业，都要面对如下三大挑战。

——经济全球化。全球化成为世界经济的主潮流，各国经济的联系越来越紧密，一国的经济发展越来越受到外国因素的影响，没有谁能独善其身，处于世界经济之外。世界正在形成一个统一而又相对独立的大市场，国际分工体系正在形成与调整之中。外向型经济发展迅速的中国，跨国公司已经无处不在，从汉堡包到洗发水，从饮料到药品，从随身听到手提电脑，从医疗设备到成套生产线，从汽车到飞机。至于迈克尔·乔丹与 NBA、美国进口大片、欧洲五大足球联赛、香港创业板、欧盟反倾销、“纳斯达克”、美国新经济等也常成为人们的谈资。经济全球化的发展和深入，使大型跨国公司纵横世界，其经济权力及潜在的政治、文化影响力日益让它们成为举足轻重的综合实体。上海的财富年会更是让中国的企业家们领略世界商业领导人的风采和巨型公司的力量。大型跨国公司已经成为世界经济的主导力量，即便是国人引以为豪的家电行业，其核心技术还大都掌握在外国公司手中。强大的经济实力背后构筑的国际分工新体系，“中心－外围”的链条越来越清晰了。中国企业面临的挑战，是在这个链条中寻找位置、发现机会，直到运用经营智慧去破局。

——WTO。加入 WTO 之后，中国企业直面外国企业的竞争。WTO 不仅意味着开放，更意味着法律、法规、政策与商业游戏规则与国际接轨，我们将遵循世界规则来参与竞争，这对于正在经济转型之中的、拥有 800 多万中小企业的中国，不啻是一个巨大的冲击。挑战与机遇同时存在，中国企业也将更加直接地面对全球市场，新的市场机会也将出现。

——全球网络化与信息化。网络与通信技术的发展，使得地球真的成了一个“小村庄”。时间与空间的距离被极大地缩小了，通信费用的急速下降，使得信息传输的速度与成本都将不再成为约束因素。技术革命不仅使大企业可以进行全球的经营布局，同样给中小企业带来了无数商机，尤其是 Internet 的发展，大大降低了企业参与国际经营的门槛，使得包括中国在内的企业有了跨国经营的有力工具。企业的组织结构及运行方式正在发生很大的改变，传统的商业规律遭遇新的挑战，变化成为企业经济生活中的常态。

新时期的市场环境，要求中国企业必须从世界的角度来考虑问题。根据比较利益的理论，任何企业只要经营得当，总能拥有自己的竞争优势，因此跨国经营并非大公司的专利，正所谓“大有大的气势，小有小的妙处”。详细分析和认识国际分工链条，正确定位，周密准备，参与国际竞争，发展跨国经营，以全球市场为空间，发挥自己的竞争力，中国企业未尝不能在全球市场上争取更大的选择和机会，但需要的是冷静分析，适时出击，才能“与狼共舞”，在经济全球化中谋求一席之地。一批企业已经迈出国门，如海尔集团、联想集团、万向集团、东方集团、方正集团等。实行跨国经营，将成为越来越多中国企业的必然选择与必经之路。所谓“知己知彼，百战不殆”，首先需要的，是对全球经济背景、市场环境、经营现状的全面认识。

1.1 世界浪潮——经济全球化

1.1.1 经济全球化的内涵

以“全球化”来形容当今世界的发展过程与趋势起始于 20 世纪 80 年代中期，“Globalization”这个新名词由丹尼尔·耶金首创，它借助信息化和互联网，

迅速传播到世界各地，成为使用最为频繁的名词之一。政治家和专家学者们从各自的认识角度和研究领域出发，对“全球化”进行了各种各样的解释，至今未有定论，正是“仁者见仁，智者见智”。“全球化”包含了经济、文化、社会和政治方面的内容，经济全球化只是其中的一部分，但又是最为重要的基础部分，全球化的进程必然从经济领域开始。从这个角度来看，全球化可以看作经济全球化的缩语。

丹尼尔·耶金认为，经济全球化所界定的“就是一个过程”，一个经济活动国际化的过程。这一说法虽只见现象不见本质，却简单明了，通俗易懂，强调了经济全球化的自发性和不可抗拒性。国际货币基金组织认为：经济全球化是“跨国商品与服务贸易及国际资本流动规模和形式的增加，以及技术的广泛迅速传播使世界各国经济的相互依赖性增强”。^① 该定义不仅描述了全球化的过程和形式，还揭示了各国或地区之间在这个过程中，被这个过程所联结起来的越来越紧密的相互关系，并把技术全球化、贸易全球化、生产全球化和金融全球化等都列入经济全球化的范畴。

1.1.2 经济全球化的起源与发展

人们对经济全球化的争论，包括对经济全球化是不是一种新观念的争论和对经济全球化起源的争论，全球化的观念也许古已有之^②，但全球化的现象却不会出现在前资本主义社会。古时虽有若干个地跨几大洲的强大帝国，对外经济交往的历史也可谓辉煌，但那只是偶然与局部发生的事件，还谈不上国际化，更不用说全球化。

按照对经济全球化或世界经济发展过程起决定性作用的科技革命的影响来划分，经济全球化大致经历了四个阶段。

第一阶段：商品国际化阶段，始于18世纪60年代，是经济全球化的萌芽阶段。18世纪60年代起产生在西欧的第一次科技革命，大大推动了生产力的进步，为资本主义进一步在世界范围内扩张奠定了基础。同时，蒸汽动力的推广和应用，使交通条件大大便利，国际化的商品生产成为可能。鉴于世界货币

① 《世界经济展望》，中国金融出版社1997年版，第45页。

② 有人考证出古代的先哲们早已论述过与全球化一致的观念。据说法国学者拉伊第查证出古希腊的历史学家波利比奥斯在公元前200年就提出过“全球化”的观点。我国也有学者指出，孔子所提倡的“大道之行也，天下为公”中的“天下”就是全球化的同义词。

和世界市场尚未统一，此时的世界经济尚处在萌芽状态。

第二阶段：兴起阶段——资本国际化阶段，约始于19世纪70年代，主要特征是各国通过资本输出实现国际联系。19世纪70年代，以电气技术和化学技术为代表的第二次科技革命大大推动了社会生产力的发展，特别是交通运输业和邮政电信业的巨大变革，为世界市场最终形成和资本国际化提供了技术基础。在这个时期，黄金最终确立为单一的世界货币，是世界经济和世界市场形成的重要标志。资本国际化是这一阶段最典型的特征，其表现方式就是资本输出，这扩大了世界市场内涵，深化了国际分工，使市场经济真正走向全球化。

第三阶段：生产国际化阶段，约从第二次世界大战结束起至20世纪80年代中期。在第三次科技革命的推动下，世界经济进入了高速发展时期。世界市场进一步扩大和日趋多元化，商品的数量和种类的急剧增加，工业制成品在国际货物贸易中的比重超过初级产品，世界贸易增长速度高于世界所有国家和地区的国内生产总值的增长速度约50%^①。国际直接投资迅速增长是这一阶段最典型的特征，而其中90%以上被跨国公司所控制。全球化进程越来越从流通领域深入到生产领域，跨国公司已经成为经济全球化的载体。国际金融市场的扩展和完善，也为开创金融国际化创造了有利条件。此外，经济一体化组织开始出现。由于战后国际形势的变化和各种社会经济矛盾的激化，世界经济日益向区域化、垄断化和集团化发展，越来越多的国家卷入区域经济一体化的潮流之中。但二战后出现的东、西两大阵营对峙，却使世界市场处于割裂、平行的状态，经济全球化的发展受到了冷战的阻碍。

第四阶段：金融国际化阶段。20世纪80年代中后期，世界经济在经济“滞胀”期及各国或地区的产业结构和产品结构调整期后，以航天技术、生物技术和信息技术为代表的、始于20世纪70年代的第四次科技革命，推动世界经济进入高速发展期。同时，在主要发达国家中掀起的金融自由化浪潮，促使国际贸易和国际金融市场交易额的增速远远超过了全球国内生产总值的增速。仅从1990年到1995年，世界生产增长1/3，而世界出口和国际金融市场交易额则分别增长50%和230%。

① 1.1.2 部分数据均来自杨坚争等著《虚拟市场：经济全球化中的电子商务》第一章。