

国有企业 国际化战略管理

GUOYOUQIYE GUOJIHUA ZHANLUE GUANLI

钟懿辉 编著

国防大学出版社

国有企业国际化战略管理

钟懿辉 编著

国防大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

国有企业国际化战略管理/钟懿辉编著. —北京:
国防大学出版社, 2004. 8
ISBN 7-5626-1372-9

I. 国… II. 钟… III. 国有企业-企业管理-研究-中国
IV. F279.241

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 070967 号

国防大学出版社出版发行

(北京海淀区红山口甲 3 号)

邮编: 100091 电话: (010) 66769235

空军指挥学院印刷厂印刷 新华书店经销

2004 年 8 月第 1 版 2004 年 8 月第 1 次印刷

开本: 850 × 1168 毫米 1/32 印张: 12.25

字数: 310 千字 印数: 3000 册

定价: 22.00 元

序

在社会主义市场经济体制下，企业是国民经济的细胞，社会经济运行系统的微观基础。长期以来，我国不少企业，特别是国有企业，存在着效率低下，缺乏竞争力和持续发展等问题。这些问题制约了国有企业的发展，影响了我国国民经济的增长，值得我们重视。

在我国，国有企业在国民经济中一直处于主导地位，是我国经济发展的命脉，即便是国有企业的产权改革走到今天，那些关系到国计民生大事的企业，也还是没有走出国有企业的行列，这就使得我们不得不下大气力对国有企业的有关问题进行研究。

国有企业要得以生存并发展，要有良好的内部条件，同时也必须能够适应其外部环境。当然，世界经济全球化，中国加入 WTO，这些在给国有企业带来前所未有的机会的同时，也并存着威胁和巨大的挑战。国有企业在这样复杂多变的环境中经营和发展，必须充分地看到机会的宝贵和挑战的严峻。我国的市场经济还需进一步完善，为了使我国经济市场化同国际接轨并走在前列，我国国有企业要立足现在，着眼未来，努力寻求一

一条适合企业自身经营发展的战略道路。

随着我国改革开放的深入，世界经济逐步向我们开放，中国也向世界敞开了大门，我国的外贸进出口成为驱动国民经济增长的重要引擎。在世界跨国公司大举进入中国市场的情况下，中国企业，包括国有企业在与国内市场上的中外企业竞争的同时，开始跨出国门，走出去，到国际市场上与国外公司展开国际化竞争。本书以大量的事实和数据反映了我国企业国际化经营的情况。

搞好战略管理是现代企业成功的基础。国有企业要解决自身的问题，在激烈的市场竞争中立于不败之地，就必须搞好企业的战略管理。长期以来，国有企业存在一些共性的问题值得研究，如国有企业的亏损问题、内部管理机制问题、产权归属与产权代理问题、以及更具体的薪酬问题等。有些是国际性的难题，而从计划经济的环境快速进入市场经济环境的中国国有企业，更有许多独有的特殊性需要在理论上进行探索和研究。鉴于以上重重原因，对国有企业国际化战略管理的研究就具有其重要的现实意义和其长远的战略意义。本书在分析了国有企业当前的内外环境的基础上，适应时代的需要，针对我国国有企业的特色，提出国有企业的国际化战略管理思路，就国有企业国际化发展方向，目标选择、战略制定做了系统的论述，并强调企业核心竞争力的培养和发展，合作竞争经营，充分利用信息传播等对国有企

业国际化经营的重要性。相信本书的出版，为我国国有企业做大，做强，在国内外市场上与世界跨国公司抗争，并使之不断壮大，成为真正的跨国公司将起到促进作用，给广大读者尤其是从事企业经营管理工作读者带来一些收获和启迪。

张树新

山东省经贸委副主任

二〇〇四年七月一日

前 言

中国加入 WTO 后，中国的企业面临着国际、国内两个大市场，企业间的市场竞争日趋激烈，国际化的步伐大大加快。作为在中国国民经济中仍然起着主导作用的国有企业面临着巨大的生存和竞争压力。几十年来，由于国有企业只“生”不“死”，产生了一大批早已失去竞争能力的企业。产品没有市场、生产能力过剩、技术落后、质量低劣、长期亏损、扭亏无望、浪费资源、污染严重。从 1996 年一季度国有工业企业盈亏相抵，首次出现了建国以来的净亏损，国有企业的亏损问题，一直以来是摆在我们面前的一个难题，它不仅是一个关系到国民经济持续、快速、健康发展的重大问题，也是一个关系到社会稳定的重大问题。如何使中国的国有企业能够在当前如此激烈竞争的市场中找到自身的坐标，寻求一条正确的企业生存和发展道路，这一直是笔者近几年来思考和研究的主要问题。笔者十几年国有大型企业的工作经历深刻体会到解决这些问题的重要性和现实意义。围绕这些问题，通过研究国内外企业的经营经验和教训，分析国内外市场的变化和趋势，结合有关理论

的指导，笔者认为：中国国有企业只有充分发挥和利用企业自身的特点和优势，努力寻求同同盟者、协作者甚至是竞争者的多方面、多维度的合作竞争，坚持走国际化的经营道路，才能在激烈的市场竞争中摆脱困境。另外，国资委提出“要培育和发展具有国际竞争力的大企业和集团”的目标，通过实施抓大放小提高国有经济集中度和规模效益，使得中国国有大型企业初具规模，其经营发展成为世人关注的焦点。当前，中国国有大型企业正在努力提高国际竞争力，向世界跨国公司学习，开始实施跨国经营，走国际化发展道路，为此，本书主要针对国有大型企业的跨国经营展开探析。

本书包括四篇共十四章，它们分别是：

第一篇（第一章至第三章）是国有企业国际化战略管理的绪论。首先就国有企业、企业战略和企业战略管理的概念、特性和作用等进行一般介绍，然后提出了中国国有企业发展必须走国际化经营的道路。

第二篇（第四章至第七章）是企业国际化经营。通过理论上对企业国际化经营的概述和对企业国际化经营代表——跨国公司的研究，阐明了企业国际化的内涵；再对全球企业及中国国有企业（包括行业的）国际化经营的研究，用大量的事实和数据分析了当前企业国际化经营现状和存在的问题。

第三篇（第八章至第九章）探讨了国有企业国际化

战略的模式。首先，提出国际化经营的基本模式；接着探讨了以市场竞争和合作为中心的国际化经营模式：以市场竞争和合作理论为基础，借鉴国内外成功的合作竞争案例，找出企业自身的优势并努力加以利用，与精心挑选的相关企业开展异优势互补，战略联盟和产权重组，组建虚拟企业，形成企业独特的不可模仿的供应链，以满足当前全球经济变化、企业发展的需要，在国际化经营中通过合作竞争方式开拓和扩大企业销售渠道，占领国内外目标市场，提高企业竞争实力。

第四篇（第十章至第十四章）是根据企业战略管理的模式，进行中国国有企业国际化战略管理研究。中国国有企业应该如何经营企业，走国际化，实施合作竞争的经营模式？本篇在前面篇章理论的论证和阐述基础上，依据现实条件分析了战略模式的可行性和可操作性。这对一些中国国有企业寻求企业生存和发展可能会有某些现实意义。

首先，从国际贸易的角度，将中国的国有企业划分为国有工业科技型企业 and 国有外经贸企业两大类型，就此进行其外部环境分析和内部的国际化竞争力分析，找出各自的机会和威胁以及优势和劣势；其次，提出共计 15 大类的国际化战略供国有企业选择。书中还以国内外（主要是国内的）幕墙为案例，就幕墙市场近期，特别是 2001 年的国内幕墙市场和行业特征以及竞争力量作

了初步的调查和研究。笔者通过这些调研和分析得出一些研究成果，显示了幕墙市场的发展方向和幕墙企业的经营方向，并尝试性地探讨了该行业的企业国际化战略；最后，根据企业战略管理模式，就国有企业的国际化战略的实施与控制问题进行了初浅研究。从企业组织结构、人力资源管理、企业文化、企业信息化等方面探讨了国有企业国际化战略实施与控制中的方方面面，并为此提出了相关建议。

本书最后一章就提高中国国有企业国际竞争力提出了若干应把握的问题：一是坚持走国际化经营道路，实行集团化合作经营；二是努力培养和发展国有企业自身的核心能力；三是努力培育和充分发挥比较优势；四是开展合作竞争，特别强调国内外企业间的合作；五是企业要充分利用政府的政策支持，创造有利的经营环境；六是政府有关部门要为提高国有企业国际竞争力创造良好的环境和必要的条件。这样中国的国有企业应该、也一定能够在当前以及未来的国内外激烈竞争的市场中摆脱困境，得以生存和发展。

在大量调研和分析的基础上，笔者得出的初步结论是：企业国际化战略是当今企业求生存谋发展的重要和必然的战略选择，中国国有企业应顺应世界潮流，积极地参与世界经济，走出一条具有中国特色的国际化经营之路。但由于现有的条件和状况的约束，中国国有企业

(包括中国建筑业企业)的国际化经营道路还存在许多尚需解决的问题,还有很长的路要走,这需要中国的国有企业、企业家们、学者和业界人士们的共同努力。

本书经历了三年多的写作过程,为此,笔者参阅了与本课题有关的一些研究成果,进行了一定的调研和分析工作,并采用了笔者硕士毕业论文中的一些观点和研究成果。在本书的整个写作过程中,得到了我的导师——北京航空航天大学陈良猷教授的全面指导和帮助,他对本书原稿提出了宝贵的意见,表现出专家的博学和责任感,使我受益匪浅,在此仅向他表示深深的敬意和感谢。另外,书中所引用的大量文献资料,在最后的“参考文献”中一并列出。在此,也向这些文献的作者以及个别没有列出的引用文献的作者表示衷心的感谢。

由于笔者水平有限,书中难免存在不足之处,恳请专家和读者批评指正。

作 者

二〇〇四年六月二十八日

目 录

前言	(1)
----------	-----

第一篇 国有企业国际化战略管理绪论

第一章 国有和国有控股企业	(1)
第一节 世界主要国家国有(控股)企业状况	(1)
一、法国国有企业的国家监控与自主经营相结合	(2)
二、德国国有企业的“三权均衡”经营机制	(2)
三、美国对国有企业和国有资产实行国有民营	(3)
四、意大利对国有企业实行参与制经营	(4)
五、英国国有企业的独资经营	(4)
第二节 中国国有企业状况	(5)
一、中国国有企业发挥国民经济的主体作用	(5)
二、中国国有企业的基本特征	(8)
三、中国国有企业的权利义务	(9)
四、中国国有企业改革的基本思路	(9)
第三节 国有企业的特殊性质和功能	(11)
一、国有企业的特殊性质	(11)
二、国有企业的功能	(12)
第四节 经济全球化阶段中、西方国有企业发展 的共性	(15)
第二章 企业战略和企业战略管理	(18)
第一节 企业战略	(18)

一、企业战略的定义和作用	(18)
二、企业战略体系	(19)
三、企业战略的特征	(21)
第二节 企业战略管理	(23)
一、企业战略管理的概念	(23)
二、企业战略管理的程序	(24)
三、企业战略管理的特性	(25)
第三章 国有企业国际化战略管理研究背景及意义	(27)
第一节 中国国有企业进入战略竞争时代	(27)
一、全球企业战略的发展	(27)
二、中国国有企业的战略发展	(29)
第二节 国有企业的世界性难题	(31)
第三节 中国国有企业发展的战略选择	(32)
一、国有企业战略环境的变化	(32)
二、中国国有企业国际化经营战略	(34)

第二篇 企业国际化经营

第四章 企业国际化经营概述	(35)
第一节 企业国际化经营的内涵和特点	(35)
一、企业国际化经营的内涵	(35)
二、企业国际化经营的特点	(36)
第二节 企业国际化发展阶段理论	(37)
第三节 企业国际化经营的介入层次	(39)
一、企业间接和直接出口	(39)
二、企业向国外技术授权	(40)
三、企业海外营销	(41)
四、企业海外生产	(42)
第四节 对外承包工程和国际劳务合作	(42)

一、对外承包工程的概念和成交方式	(42)
二、国际劳务合作	(44)
第五节 企业国际化经营的动力	(45)
一、企业国际化经营的被动原因	(45)
二、企业国际化经营的主动原因	(46)
三、企业经营国际化的主要动力——市场拉动 和科技进步	(47)
第六节 企业国际化经营的效能	(48)
第五章 跨国公司	(49)
第一节 跨国公司的概念与特征	(50)
一、跨国公司的概念	(50)
二、跨国公司的特征	(51)
第二节 跨国公司的经营方式	(52)
第三节 跨国公司的生产经营理论	(53)
一、对外直接投资理论	(53)
二、跨国公司理论	(59)
第四节 跨国公司发展趋势	(60)
一、跨国公司遍及全球	(60)
二、跨国公司全球并购如火如荼	(61)
三、跨国公司领导技术革命新潮流	(62)
四、跨国公司直接投资蓬勃发展	(63)
第五节 跨国公司推动经济全球化的内在动因 和作用	(64)
一、跨国公司推动经济全球化的内在动因	(64)
二、跨国公司在经济全球化中的作用	(67)
第六章 全球企业国际化经营的动态和发展方向	(70)
第一节 贸易和生产国际化趋向	(71)
一、国际贸易发展迅速	(71)
二、国际贸易结构发生变化	(72)

三、跨国公司内部贸易比重增加	(73)
四、管理贸易成为重要力量, 新贸易保护主义 措施层出不穷	(73)
第二节 国际服务贸易迅速发展	(75)
一、服务贸易成为 20 世纪世界经济发展的 主要特点	(76)
二、服务贸易的发展水平不平衡	(77)
三、21 世纪国际服务贸易的发展趋势	(78)
第三节 对外工程承包和劳务合作发展	(80)
一、对外工程承包和劳务合作增长	(80)
二、对外工程承包和劳务合作发展动因	(81)
三、对外工程承包和劳务合作发展趋势与特点	(81)
第四节 外国直接投资呈现扩大趋势	(85)
一、外国直接投资波动增长	(86)
二、外国直接投资的主体、方向和产业结构	(87)
三、在发展中国家直接投资的动因	(91)
第五节 学习、合作、竞争不断加强	(92)
第七章 中国国有企业国际化经营的现状及问题	(94)
第一节 外贸体制深化改革	(95)
一、外贸体制改革两大阶段的主要内容	(96)
二、对外贸易管理和政策体系	(97)
三、外贸体制改革的作用	(98)
第二节 商品进出口贸易成效巨大	(99)
一、外贸进出口成为驱动中国国民经济增长 的重要引擎	(99)
二、出口对中国经济成长的作用和贡献	(100)
三、进口对中国经济成长的作用和贡献	(103)
第三节 国际服务贸易发展迅速	(105)
一、中国服务贸易相当落后, 但增长较快	(105)

二、中国服务贸易发展的特点及发展方向	(106)
第四节 大力拓展海外营销	(110)
一、四种海外营销方式	(110)
二、中国海外营销的发展	(111)
三、中国国有企业的海外营销经验	(111)
第五节 对外直接投资状况分析	(112)
一、中国对外直接投资试探性发展	(112)
二、中国对外直接投资的意义	(114)
三、国有企业对外直接投资的动因	(116)
四、中国对外直接投资存在的问题	(116)
第六节 对外工程承包和外派劳务状况分析	(119)
一、中国对外工程承包和劳务合作的发展	(119)
二、中国对外工程承包和劳务合作面临的问题和困难	(121)
第七节 中国国有企业国际化经营发展的综合分析 ...	(122)
一、中国国有企业国际化经营发展特点	(122)
二、中国国有大型企业国际化经营存在的问题	(130)
第八节 中国建材、建筑装饰以及幕墙装饰行业国际化 案例分析	(136)
一、中国建材行业的国际化趋势	(136)
二、中国建筑装饰行业的发展现状和国际化发展问题	(139)
三、幕墙、门窗装饰企业的国际化竞争与合作	(141)

第三篇 中国国有企业国际化战略模式

第八章 中国国有企业国际化战略的若干模式	(143)
第一节 国际化初期的商品国际营销	(143)
一、产品出口战略	(143)

二、产品进口战略	(146)
第二节 开展国际技术贸易和服务贸易	(148)
一、国际技术转让战略	(149)
二、国际技术引进战略	(151)
三、跨国服务贸易战略	(154)
第三节 参与项目国际招投标	(156)
一、项目实施国际招投标的履行程序	(157)
二、国内项目实施国际招标和投标	(159)
三、竞争海外的国际招标项目	(160)
四、充分利用国际间贷款	(162)
第四节 合资经营和海外投资	(164)
一、中国境内的国际合资经营	(165)
二、建立海外合资和独资企业	(168)
三、收购国际目标企业	(171)
第九章 以市场竞争与合作为中心的国有企业	
国际化战略模式	(173)
第一节 企业市场竞争理论	(174)
一、市场竞争理论	(174)
二、企业竞争理论	(175)
三、国家竞争优势理论	(179)
第二节 市场合作竞争理论	(179)
一、布兰登伯格和奈勒鲍的合作型竞争模型	(179)
二、企业的伙伴关系——以合作促竞争	(181)
三、企业的国际经济合作	(183)
第三节 企业国际化战略中市场竞争与合作的	
组合形式分析	(184)
一、实施战略联盟, 强强、强弱正和	(185)
二、异优势互补, 提高竞争能力	(186)
三、资产重组, 优化有限资源	(187)