

哈佛商学院 MBA 教程系列



中财 B0110883

——八项专业选修课程

跨国战略

主编 王 超

中央财经大学图书馆藏书章

登录号

172343

分类号

F276.7/75

中国对外经济贸易出版社

图书在版编目(CIP)数据

八项专业选修课程/王超主编. —北京:中国对外经济贸易出版社,1998.12

(哈佛商学院 MBA 教程系列)

ISBN 7-80004-711-3

I.八… II.王… III.企业管理 IV.F270

中国版本图书馆 CIP 数据核字(98)第 35373 号

哈佛商学院 MBA 教程系列

新华书店北京发行所发行
郑州文华印刷厂印刷

*

八项专业选修课程

880×1230 毫米 大 32 开本 120 印张

2750 千字 1999 年 1 月第 1 版

主编 王超

1999 年 1 月第 1 次印刷

印数:1-5000 册

*

中国对外经济贸易出版社出版
(北京安定门外大街东后巷 28 号)

ISBN 7-80004-711-3

F·446

邮政编码:100710

定价:176.00 元

(全套八册,每册 22.00 元)

前 言

哈佛大学是美国乃至全世界最有影响力的大学之一,她的历史比美国的历史还要长。在她的校友名录中,有 6 位总统,33 位诺贝尔奖金获得者。哈佛大学创立以来,为美国与世界培养了无数的政治家、科学家、实业家、作家与学者。

哈佛大学是辉煌的,而哈佛商学院更令人称道。她被誉为商界的圣殿,总经理的摇篮。资料表明:30%的哈佛 MBA 毕业生 25 年后都成为总裁、董事长、合营企业或自办企业主;20%的 MBA 毕业生在全美 500 家最大企业担任高层要职,同时,这 500 家最大企业 70%的决策经理有哈佛商学院学习背景,她首创的以培养学生实际操作能力为目的的案例教学法效果显著,风靡全球,成为商学院教学的流行模式。

哈佛商学院的教学方案为第一年开设九项主修课程,全体学生必修。二年级开设十二项专业选修课程,学生可依照兴趣自由选修,但必须修完其中八项,最后经管理模拟训练与毕业答辩合格后,才能成为真正的哈佛商学院 MBA。

自《哈佛商学院 MBA 教程系列——九项主修课程》发行以来,市场反应强烈,为满足广大读者要求,并结合我国工商管理现状,我们组织在工商管理领域知名的专家、学者编译出版了这套《哈佛商学院 MBA 教程系列——八项专业选修

课程》。本书的着力点不是把工商管理领域的经理或准经理培养成为管理理论专家,而是将他们培养成为具有实际操作能力、风险应变能力的决策型经理,直至由此及彼,触类旁通,使本书读者与实践者成为管理前沿的创新者、开拓者。

《哈佛商学院 MBA 教程系列——八项专业选修课程》共分八册,分别为:一、《项目决策与管理》,二、《融资与投资管理》,三、《服务营销管理》,四、《零售学》,五、《竞争战略》,六、《跨国战略——国际工商管理》,七、《谈判分析学》,八、《权力与影响力——总经理学》。

编译者虽殚精竭虑,力求编出一本内容全面、实效的好书,以飨读者。然由于学识水平及精力有限,书中不到之处在所难免,诚望广大读者不吝指正。

最后,衷心祝愿所有朋友们:

借此书成为卓越的管理者,优秀的决策人!

借此书踏上人生成功之路!

主 编

1998 年 9 月

目 录

第一章 总 论

- 一、跨国经营的特征 (3)
 企业与企业经营/跨国经营/跨国经营的特殊性/跨国经营的形式/跨国经营与跨国公司
- 二、跨国经营的动因 (10)
 跨国经营与国际资源转移/跨国经营与产品生命周期/
 跨国经营与优势结合
- 三、跨国经营管理构架 (19)
 跨国经营的过程与关系/跨国经营管理的理论构架
- 案例:利富国际有限公司 (26)

第二章 跨国经营与环境

- 一、经营环境的一般特征 (31)
 环境的结构/环境的尺度/环境的作用
- 二、跨国经营环境构架 (36)
 母国环境/东道国环境/国际环境
- 三、间接环境构成要素 (39)
 经济要素/政治要素/客户与市场要素
- 四、直接环境构成要素 (44)
 竞争与产业要素/社会文化要素/技术要素/自然环境要素/资源来源:供应商、贷款人、劳动力
- 五、环境与跨国经营企业效率——法默—里奇曼模型 (49)

法默——里奇曼模型的基本原理/法默—里奇曼模型构成要素	
案例:DP 公司	(58)

第三章 经济环境

一、跨国经营与经济环境	(65)
二、经济发展水平	(66)
经济发展阶段理论/国家分类	
三、经济特征	(76)
市场容量与结构/经济发展速度和周期/产业结构特征/ 通货膨胀、利率与汇率/基础结构	
四、人口与劳动力	(94)
人口/人力资源	
五、自然环境	(102)
地理位置和地表特征/气候/自然资源	
案例:得克萨斯仪器公司	(110)

第四章 社会文化环境

一、价值观念与行为准则	(119)
工作观与成就观/职业观/时间观/变革观与风险观/合作观	
二、教育	(129)
教育水平/混合教育/人才外流/成年人教育/妇女教育	
三、社会群体	(133)
性别群体/年龄群体/家庭群体/共同志趣群体	
四、增进文化间的理解	(136)
增强文化意识/国家分类/判定公司对外国文化意识的 需要程度/企业行为的重新规范与选择/学习外国文化	
案例:约翰·希金斯	(142)

第五章 海外经营调查

- 一、海外经营调查的特点 (149)
- 二、办公室调查 (152)
 - 办公室调查资料来源/办公室调查的核心/办公室调查的主要内容
- 三、实地调查 (158)
 - 实地调查的特点/实地调查的方式/估计与假设
- 四、海外经营调查的组织 (162)
 - 独立调查与委托调查/委托调查的安排
- 附录:国外投资可行性核对清单 (169)
- 案例:马德罗纳化学公司 (176)

第六章 海外经营机会评估

- 一、经营环境评估 (183)
 - 经营环境评估的重心/经营环境评估的方法
- 二、政治风险分析 (197)
 - 政治风险的含义与特征/政治风险的根源与后果/政治风险预测与评估
- 三、经营机会复选 (216)
 - 跨国经营评估矩阵法/估计范围法/国家吸引力—公司实力矩阵法
- 案例:东日产业 (226)

第七章 海外投资项目评估

- 一、海外投资项目评估角度 (239)

二、海外投资项目评估方法	(243)
净现值法与内部报酬率法/调整现值法	
三、海外投资项目对母公司现金流量综合分析	(250)
计算公式/计算原理	
四、海外投资项目评估中的风险分析	(255)
调整折现率/缩短回收期或投资期限/调整现金流量	
案例:国际柴油机公司	(259)

第八章 海外经营进入决策管理

一、进入动机	(281)
市场指向型/劳动力指向型/自然资源指向型/绕过贸易 壁垒型/生产和营销国际化型	
二、目标国家筛选	(288)
目标国家筛选程序/目标国家决策	
三、进入方式	(294)
贸易式进入/契约式进入/投资式进入	
四、进入方式的定性选择	(298)
企业环境因素/企业内部因素/进入方式特征	
五、进入方式的定量选择	(307)
利润最大化模型/成本模型/净现值规模	
案例: Bell GmbH 公司	(311)

第九章 跨国经营战略管理构架与理论

一、战略概述	(325)
战略的含义/战略的层次	
二、跨国经营战略管理的特征与重要性	(329)
跨国经营战略管理的特征/跨国经营战略管理的重要性	
三、跨国经营战略管理过程	(334)

跨国经营战略管理过程特征/跨国经营战略管理各阶段的基本内容	
四、跨国经营战略理论	(352)
管理哲学与战略控制/冲突定因论/一般性国际竞争战略模型/价值活动配置与协调/一体化与反应模型	
附录:海外子公司和整个跨国公司组织分析要项	(362)
案例:英格索尔—兰德公司	(364)

第十章 跨国公司外汇风险管理

一、外汇风险的类型与审计	(371)
外汇风险的类型/外汇风险审计	
二、外汇风险报告与预测	(376)
外汇风险报告/汇率变化预测	
三、外汇风险管理战略和方法	(382)
跨国公司外汇风险管理战略/跨国公司外汇风险管理方法	
四、跨国公司财务报表的换算	(391)
双重财务报告与报表换算/财务报表换算方法	

第十一章 跨国公司组织结构

一、国内企业组织结构的演进	(401)
个人领导的组织形式/职能结构的组织形式/分部结构的组织形式	
二、跨国公司的组织结构形式	(407)
出口阶段组织结构/自主子公司结构(母女结构)/国际业务部结构/全球联合结构/全球矩阵结构	
三、组织结构设计的选择	(427)
组织结构设计原则与因素/全球产品结构的选择/国际业务部或区域组织结构的选择/跨国公司组织结构的	

演进

附录:某些跨国公司的组织结构	(436)
案例:威斯汀豪斯公司	(441)

第一章

总论

《跨国公司战略》
哈佛商学院MBA教程系列

一、跨国经营的特征

企业与企业经营

从现代企业运行特征来看,企业是一种资源转化体,只有不断地为社会的需要作出贡献,方有立足和发展之地。

供企业加以转化的资源种类很多,如资金、劳动力、原材料、矿产资源、技术、知识等等。企业将这些资源转化为商品、服务和精神产品供应给市场,并提供就业、社区福利、税收等给社会和国家。这一转化过程就是企业的经营过程,其转化活动就表现为企业的经营活动。

企业为了正常经营,就必须:(1)建立与资源提供者不停滞的交换渠道。其主要依赖条件是资源提供者向企业提供需求物,同时又从企业的产出渠道中吸取他们生存的资源。例如,雇员关心就业稳定、有发展前景、且报酬不错;材料供应商希望持续供货、及时付款、交货时间合适、质量标准与其设备相当、且少退货;所在社区则希望企业能增加本地就业、促进经济发展与社会福利、少污染。(2)设计一套内在转化技术,有效地利用资源,既满足本企业的产出需要,又让各类资源提供者满意。(3)不断审时度势,根据形势变化使企业在吸引资源和转化技术两方面得到动态的优化组合。

现代企业经理们必须充分认识企业作为资源转化体的特性。在传统上,人们往往将企业的各项活动简单地归结于为了获取利润。而事实上,资源转化与谋求利润并不是一种简单的线性关系,虽然企业的发展离不开通过创造利润来增加积累和吸引更多的发展资金。在现实生活中,企业为了生存和发展,必须同时有好的社会效益,否则,会迟早陷入孤立境地并为此付出高昂的代价。

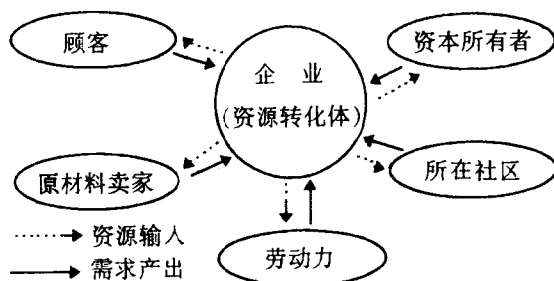


图 1-1 企业资源转化关系示意图

（其他一些转化渠道和关系从略）

跨国经营

通常来讲,如果一个企业的资源转化活动只限于它作为法人的单一主权国家,就称之为国内经营。相应地,跨国经营则是企业所进行的资源转化活动超越了一国主权范围,这些活动包括商品、劳务、资本等任何形式的经济资源的国际传递与转化。

下面引述两位著名学者早些时候对跨国经营所下的定义,以后的各种定义无出乎其左右。

约翰·费耶维舍(John Fayerweather)教授认为:“尽管人们可以给跨国经营作出一个十分复杂的定义,但它只有一个最基本的特征:它是涉及两个或更多国家的经营活动。因此,跨国经营所特有的一些概念必须直接来自于与被国界以某种方式所分割的经营过程。”

理查德·罗宾逊(Richard D. Robinson)认为:“跨国经营作为一个研究与实践领域,所包含的是对不止一个民族国家、地区和殖民地的人或机构有影响的公共和私人经营活动。”“‘经营’这一概念所指的是这样一种以实现某种人类满足为目的的有组织的人类努力:这就是为了以明确的条件加以规定的、以交换补偿为基础的相互利益,将

商品和劳务从一种状态转变成另一种状态,或者从一个人或群体转移给另一个人或群体。就是说,一个政府拥有的实体为了内部财务利益而进行商品生产和销售是一种经营活动,但支付社会保障津贴或对外援助则不是。”

区别跨国经营与国内经营概念的界限在于确认有关企业是否“直接”参与了商品、劳务、资源和技能的跨国传递与转化。例如,虽然进出口是跨国经营的重要形式,但在某些情形下只认为一方参与了跨国经营。如果中国某企业在国内向某外国公司订货,货到国内才付款,并不承担其他责任,虽然此宗货物在国外生产并进口到中国,但这家中国企业并不能看作参与了跨国经营。类似地,如果一家纺织厂通过外贸公司出口布料,该厂只负责向外贸公司供货并取得货款,则产品外销本身并不说明该纺织厂参与了跨国经营。

跨国经营的特殊性

从跨国经营与国内经营的横向比较来看,跨国经营主要有以下的特殊性:

(1)跨国经营不仅涉及在国内经营中必须面临的环境因素,而且还面临国际环境因素和东道国环境因素。在国内经营中,即便经营面涉及全国,经理们也不必对环境因素过分在意,因为这些因素对他们来讲是既定的、内在的、“不变的”。同一语言、单一货币、同类文化,经理们就是在其中成长和生活的,因而十分熟悉和了解,他们能本能地对这些因素加以预见和接受,因而加以忽视。

相反,在跨国经营中,经理们不仅面对自己所熟悉的国内环境,而且要面对不熟悉或者不怎么熟悉的国际环境和东道国环境因素。对于经理们尤其是对于缺乏跨国经营知识和阅历的经理们而言,后两方面因素完全是作为一种外赋力量而起作用,令他们苦恼的是,国内行之有效的那一套在国外常常行不通。结果是这些外赋力量使得

参与跨国经营的企业从策略、政策、组织直到具体的经营过程都必须作相应的调整 and 改变。

(2)虽然跨国经营并不要求改变管理所包含的基本职能,却从广度和深度上大大扩展了每一职能的内容。管理操作的每一阶段都必须对付外在因素的各种变化和跨国经营的全球性特征所带来的各种内部差异。因此,跨国经营管理的最重要特征并不在于在职能上具有决定性的做法和观念上的明确实体,而在于跨国经营须据以进行的文化、经济、社会和政治环境中必须加以对付的各种外在变量。

(3)由于跨国经营涉及到外赋的东道国环境因素和国际环境因素,特别是由于跨国经营,①涉及不同的主权国家;②处于大为相异的各种经济条件之下;③与价值体系和机构不同的人打交道;④涉及更大的地理空间和产业序列;⑤各市场容量、人口与面积差异很大,因而挖掘企业经营活动潜力、提高企业经济效益、加速企业成长潜力很大,相应地,企业所承受的风险也比单纯的国内经营要高得多,

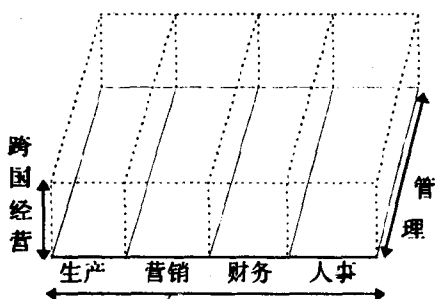


图 1-2 跨国经营管理与国内经营管理的关系

这对管理者提出了更高的要求。