

21世纪公司经营策划丛书

企业国际成长战略

杨德新

华中理工大学出版社

21 世纪公司经营策划丛书

企业国际成长战略

杨德新

华中理工大学出版社

(鄂)新登字第 10 号

图书在版编目(CIP)数据

企业国际成长战略 / 杨德新 著

武汉:华中理工大学出版社,1996年11月

ISBN 7-5609-1405-5

I. 企…

II. 杨…

III. 跨国公司-成长战略-研究

IV. F276.6

企业国际成长战略

杨德新

责任编辑:陈敦贤 郑兆昭

*

华中理工大学出版社出版发行

(武昌喻家山 邮编:430074)

新华书店湖北发行所经销

华中理工大学出版社照排室排版

中国人民解放军第二炮兵指挥学院印刷厂印刷

邮编:430012

*

开本:850×1168 1/32 印张:10.25 字数:264 000

1996年11月第1版 1996年11月第1次印刷

印数:1—3 000

ISBN 7-5609-1405-5/1 · 145

定价:9.80元

(本书若有印装质量问题,请向承印厂调换)

内 容 提 要

企业由一隅发展走向全球,是企业成长拓展的必然规律。企业国际成长可获取超过竞争性收益率的垄断利润和更高的经济效率。本书系统论述了企业国际成长机理、实现国际成长的诸种战略、成长过程中的组织结构及企业内部和谐运转的保障措施。

第一章论述了企业国际成长的机制与途径;第二章和第三章探讨企业国际成长的环境和对优势资源的充分利用;第四章至第六章从战略层面系统研究成长战略规划、战略模式选择、目标市场拓展方式及区域协调;第七章着重研究企业国际成长的组织保障和组织结构优化;第八章和第九章侧重分析国际成长中的生产策略和营销策略;第十章为财务策略,重点研究投融资问题;第十一章是人事管理策略,探析国际劳工管理和对管理者的监管。

本书的特点是体系完整,有理论深度,且具有可操作性,是大专院校工商管理专业的师生和从事跨国公司经营管理的实际工作者的必备参考书和工作指导书。

《21 世纪公司经营策划丛书》总序

——献给迈向 21 世纪的中国企业家们

在迈向 21 世纪的历史时刻,中国的企业进入了一个公司化、多角化、国际化的关键发展时期。

首先,以明晰产权关系和建立现代企业制度为核心的经济体制改革,将迫使中国大多数植根于计划经济土壤的国有企业越过市场经济条件下的古典企业成长阶段,跨入具有现代企业制度的公司行列。这种公司,不论其股份是否公开上市,它们的运行机制、条件和方式与传统企业都有很大的不同。市场的手将取代国家计划的指令;公司内外利益人的关系将取代国家与企业的父子关系,形成以股东大会、董事会、代理人(经理)、监事会等为支撑网络,以权力和利益的多维分解与构合为核心的组织体制与机制;不仅公司的经营成果取决于市场标准,而且公司的各项要素乃至整个公司价值都市场化。

其次,尽管我国许多企业已达到了一定的规模,但大多限于单一的行业,因而如果以经营内容的多样化程度为标准,这些企业尚处于其成长的幼年阶段。在市场经济中,幼年企业抗风险的能力是很弱的,这也就是近年来为什么一些企业大起大跌、饱一餐饥一餐甚至饱后即死的一个重要原因。在此世纪之交,我国企业运行环境会进一步完善,现代企业制度将最终确立,在公司旗帜下的跨行业经营与多角化扩张是企业成长的一种必然。这种成长对企业发展和企业的影响决不亚于经济体制转轨对企业的直接影响。

再次,企业经营从社会化到国际化是人类文明进步的总趋势。冷战结束后,当经济竞争与经济发展成为各国的主要目标时,经济国际化和区域集团化空前加快,我国的企业也就面临着前所未有的

的国际竞争压力。事实上,当改革开放打开国门后,国内众多企业已深切地领略了这种压力。国内外企业的发展历程表明,战胜这种压力的必由之路在于走向跨国公司,实现国际成长和经营国际化。但是,企业的国际化不只是经营跨越国界,更重要的是经营内涵的纵深拓展与管理水平的升级。而今,国际大市场中的主要竞争对手是世界上众多的跨国公司和跨国企业,其中有许多经历了上百年甚至数百年的发展历史,其雄厚的实力和高超的管理水平对中国跨国公司的发育与成长所造成的压力是可想而知的。

在中国企业这样的重要历史发展时刻,中国的企业家和管理者就必然面临着前所未有的挑战。

一方面,我国多数企业曾长期在封闭的计划经济轨道上运作,缺乏现代企业运作的实践和经验,既具有现代公司管理理论、又通晓国际商务惯例和跨国经营知识、且外语纯熟的经理人员少之又少。这与外国企业经理人员的高专业学历和高素质形成强烈的反差。因此,在此即将进入21世纪的历史时期,不仅需要加强现代公司经营管理人才的培养,更重要的是大量企业管理人员急需充实现代公司经营管理理论与知识,尤其是战略管理和经营策划理论与知识。

另一方面,现代企业制度的建立和现代公司的发展,带来所有权和经营权的分离,标志着中国经理革命的到来——企业决策权由所有者向经理阶层转移,使经理成为处置企业资产、经营运作的权力中心,即诞生可登上企业王国顶峰宝座的经理阶层。该阶层的优厚待遇和人生价值的充分实现令人神往,但这一阶层的进阶之梯已不再是资产和门第,而是系统掌握的现代公司经营管理理论与知识以及得心应手地运用这些理论和知识的能力。近年来,我国工商管理教育发展很快,且势头日盛,因而越来越多的工商管理毕业生将源源不断地流进各类现代公司,并逐渐成为现代公司的骨干。随着现代公司的创立和不断扩展,经理层内部的优胜劣汰竞争

将会使知识、能力和毅力过人者取代原来占据高位但因不思充实而逐渐平庸的人。

现代公司管理是一项系统工程,覆盖面广,内容繁多,我们选取其中对我国跨世纪时期企业发展最为关键的公司战略策划和主要职能管理为重点,以“21 世纪公司经营策划丛书”为题,向有志于发展成现代公司的企业,向有志于抓住历史际遇、攀登管理高峰的新一代经理们介绍这些领域的权威管理理论、方法和技能。

本丛书初拟出版 6 种,到时再选取读者进一步需要的深层管理理论知识予以增加。

1. 《公司战略策划的方法与技能》,系统阐述企业战略决策的内容和过程,讨论公司层的总体战略构想和事业部层次的战略构想,并介绍从市场、行业、顾客、竞争角度进行战略策划的方法和技能。

2. 《公司营销组织与营销策划》,系统讨论和介绍现代公司市场营销组织的核心、组织结构及其设计,特别介绍西方企业广泛应用的产品管理制;并从产品经理的角度讨论和介绍进行营销方案策划、实施以及控制的理论与方法,辅之以详细的应用案例。

3. 《现代企业兼并管理》,论述现代企业兼并机制及其在市场经济条件下与企业成长的内部关系,系统介绍现代企业兼并决策、实施以及运作等诸环节管理的理论与技能。

4. 《现代公司合资经营战略》,论述企业合资的动机、合资母公司之间的关系与母公司和子公司之间的关系,以及合资企业生存能力和条件的建立,并对合资谈判中的主要焦点问题进行深入的分析与讨论,同时对与合资有关的重要问题进行专门剖析。

5. 《股份公司评价》。股份公司的评价是用一整套建立在经济、管理、统计与金融等多学科理论基础上的方法和技术评估股份公司的绩效、价值、前景,本书对有关股份公司评价的基本理论和方法予以系统介绍。

6. 《企业国际成长战略》，针对我国目前公司结构特征和管理特点，讨论企业国际成长与国内成长之间的重大差异，详细介绍适合我国现阶段企业的国际成长战略规划、战略部署与战略实施的理论、方法与要项，并介绍部分企业国际成长管理实例。

本丛书由华中理工大学工商管理学院工商管理研究咨询中心和中南财经大学投资研究所联合编著，由华中理工大学出版社负责组织协调。在此付梓之际，诚恳希望专家、学者和企业管理人士对本丛书提出宝贵意见和建议。

**华中理工大学工商管理研究咨询中心
中南财经大学投资研究所**

前 言

21 世纪将是亚太经济大发展的世纪,中国跨国经营企业家将在这个世纪前期我国企业国际化高潮中唱主角。

1979 年,我国开始实行改革开放政策。最初,我国的企业管理者还在忙于应付打开国门后蜂拥而至的外资企业的竞争,功力不足,刀枪不硬,尚无力图谋分享世界经济利益的利益。不到 20 年,弹指一挥间,市场经济中的摸爬滚打练就了一批真正的企业家,社会资本的积累积聚与优化组合诞生和新生了一批现代化的企业,中国企业的对外直接投资开始兴起,跨国经营已粗具规模,进一步发展壮大中国的跨国公司已成为我国对外开放中的新事业。

企业由一隅发展走向全球,是企业成长的必然规律。从最通俗的意义上讲,在市场经济中,求生存与发展是企业的本能,实现企业的生存与发展依靠的是市场,而任何一国的市场都只能为企业的生存与发展提供一个有限的空间。当企业发展到一定程度后,为了寻求更大的发展空间,必然要求突破现有市场。不仅如此,由于各国市场要素和经济资源的差异,由于各国家主权造成的市场分割,走向海外还可使企业获得国际市场更大的不完全性所带来的各种利益。

企业的国际成长是经济国际化的需要。经济生活从社会化到国际化,是科学技术进步推动社会生产力发展的必然结果。目前,发达的交通通信条件和细密的国际分工协作,已将世界各国的经济紧密地联系在一起,带来了世界经济的逐渐融合。90 年代初部分国家的政治剧变,结束了战后长时间的冷战局面,谋求国际经济竞争已成为各国的主要国策。欧洲联盟的诞生,北美自由贸易区的

建立,东盟的北扩,标志着经济国际化进入了新的时代。在经济国际化的时代,企业的竞争已不仅是国内竞争,而且是国际竞争,企业的生存与发展都取决于其国际竞争力。需要特别指出的是,在现阶段的国际竞争中,中国企业谋求国际成长的需要更为迫切,因为中国尚不属于任何实质性的区域集团,这些区域集团成员国企业享有的优惠条件是局外企业不能享受的。

企业在国际成长中,将日渐点多、线长、面广,战略管理越来越重要。当我国企业家在新形势下着力拓展跨国经营、谋求企业国际成长的时候,研究企业国际成长战略管理对于理论研究者来讲就责无旁贷了。如果本书能对跨国经营企业家的事业有所助益,作者将不胜欣慰。

限于学识,书中的讹误之处尚祈读者指正。

杨 德 新

识于中南财经大学投资研究所

目 录

第一章 国际成长机制、途径与战略管理	(1)
第一节 企业国际成长机制	(1)
第二节 企业国际成长途径	(3)
国际贸易/契约式合作/国际直接投资	
第三节 企业国际成长的战略管理	(8)
国际成长战略管理的特征与重要性/国际成长战略 的层次	
第二章 国际成长环境	(16)
第一节 国际成长环境构架	(16)
间接环境与直接环境/母国环境、东道国环境与 国际环境	
第二节 国际成长环境要素	(18)
间接环境要素/直接环境要素	
第三节 国际成长环境评估	(34)
一般经营环境评估/经营机会评估	
第三章 国际成长的战略资源与优势	(46)
第一节 企业跨国经营效能	(46)
企业跨国经营效能的决定机制/跨国经营中的困难	
第二节 国际成长中的优势与资源	(49)
优势分析/资源基础	
第三节 国际成长的主要优势	(58)
领先产品/差别产品/种族产品/规模经济/学习曲线 /范围经济/小规模制造/排斥性价格	

第四章 国际成长战略规划	(68)
第一节 国际成长战略规划程序	(68)
第二节 国际成长战略规划工作	(70)
确定企业使命与目标/环境评估/内部评估/制订	
国际成长目标/国际成长战略的选择/国际成长	
战略的分解与落实/战略评估与控制	
第三节 战略因素分析模型	(80)
S. W. O. T 分析模型/增长—份额矩阵	
第五章 国际成长战略模式	(87)
第一节 产品—市场型成长战略	(87)
产品—市场型成长战略模型/产品—市场型成长	
战略的四种类型	
第二节 资源—生产型成长战略	(92)
资源—生产型成长战略模型/资源—生产型成长	
战略的四种类型	
第三节 一体化成长战略	(98)
垂直一体化成长战略/水平一体化成长战略	
第四节 多样化成长战略.....	(108)
多样化成长战略的类型/多样化成长战略决策	
第六章 地区成长战略.....	(113)
第一节 地区扩展.....	(113)
地区扩展战略类型/地区扩展战略决策	
第二节 地区进入.....	(117)
进入动机/目标国家决策/进入方式决策	
第三节 地区联系.....	(138)
价值活动配置与协调/一体化与反应模型	
第七章 国际成长中的组织与控制策略.....	(144)
第一节 控制策略.....	(144)
国际经营中控制的困难/集权与分权/战略控制	

第二节	组织结构形式	(152)
第三节	组织结构设计	(163)
	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/跨国经营企业组织结构的演进	
第八章	国际成长中的营销策略	(172)
第一节	产品策略	(172)
	产品标准化与差别化策略/产品组合策略/国际产品生命周期策略	
第二节	定价策略	(184)
	影响国际产品价格的因素/国际营销的定价策略	
第三节	营销渠道策略	(194)
	国际营销渠道的基本特征/国际营销渠道的选择与管理	
第四节	促销策略	(200)
	推拉组合/广告	
第九章	国际成长中的生产策略	(208)
第一节	国际生产的优势与挑战	(208)
第二节	国际生产策略与产品策略	(212)
	技术引导策略/营销密集策略/低成本策略	
第三节	国际采购策略	(218)
	采购与自制策略/进口策略与管理/国际分包策略/国际采购体制	
第四节	国际生产体系	(224)
	国际生产体系的设计思想/工厂选址/工厂设计/维持生产稳定性	
第十章	国际成长中的财务策略	(240)
第一节	企业财务管理体制	(240)
	财务管理决策权的配置/利润中心的选择/投资中心	

的确定	
第二节 外汇管理策略.....	(246)
企业外汇风险分析/外汇风险管理战略	
第三节 融资策略与资本预算.....	(252)
资金来源/资金筹措策略/融资战略/海外投资项目	
资本预算	
第四节 国际内部资金调配.....	(266)
国际内部资金调配的机理/国际内部资金调配的	
工具	
第五节 国际税收管理策略.....	(272)
投资决策/国际融资/国际避税	
第十一章 国际成长中的人事策略.....	(279)
第一节 国际成长中人事管理的特点与内容.....	(279)
国际成长中人事管理的特点/国际成长中人事管理	
的内容	
第二节 国际劳工管理.....	(283)
劳工计划/招募与挑选/培训与开发/报酬/激励	
/与工会的关系	
第三节 管理者的管理.....	(296)
海外机构管理人员的来源/海外机构管理人员的条件	
/派出管理人员的挑选与培训/海外管理人员的报酬	

第一章 国际成长机制、途径与战略管理

发掘环境机会，避开环境威胁，是现代企业经营的根本特征。谋求持续扩张，努力进取拓展是现代企业的生命所在。即将到来的 21 世纪，是国际经济一体化和世界经济融合的时代，是中国经济现代化、市场化和国际化的重要历史时期。如何谋求企业的国际成长，迎接 21 世纪的到来，是判定一个企业领导者是否成其为企业家的重要标志。

第一节 企业国际成长机制

企业发展壮大的轨迹，有三方面的基本特征，一是经营领域由一业扩展到多业甚至囊括为数甚众的门类；二是经营地域由国别范围扩展到世界范围，直至足迹遍布全球；三是以股权为纽带的分支机构和企业越来越多，乃至“子”“孙”满天下，同时，以非股权联系为特征的“干亲”队伍也相当庞大。

理论研究表明，国际成长可给企业带来超过竞争性收益率的垄断利润和更高的经济效率。

现代企业所运作的市场是一个不完全的市场。在不完全的市场上，企业通过市场获得投入物和出售产出物需要花费额外精力，如寻找市场信息和交易伙伴、合同谈判、督促合同执行等，为此需要开支很多交易费用，即使如此也还不能消除许多不确定性。因此，企业如果进行扩张，将一些中间产品市场内部化，自我供给，就可以节约交易成本，降低交易风险，提高经营效率。现阶段，由于主权国家的存在，世界市场分为众多独立性很强的国别市场，国际市场不完全的程度大大高于国内市场。例如，各国经济发展水

平不同；各国各项生产要素的拥有状况差异很大；各国执行不同的财政政策与金融政策；各国市场容量与增长潜力相差甚远。在这种情况下，企业将业务领域拓展到其他国家，就可以充分发掘其他国家存在的优势条件和经营机会，并通过国际股权联系建立跨国界的由联属企业构成的内部市场，消除市场障碍，节约交易成本。

从技术经济的角度来看，企业的跨国发展，带来了企业规模的扩大，为企业实现规模生产和规模经营创造了前提。就单一产品生产而言，当产量足够大或者说达到一定批量后，单位产品成本降低，总效率提高。大规模生产和大规模经营可以利用现代化设备，在企业内部建立国际范围的分工与协作，降低单位产品的各种固定费用和管理成本，获得规模经济效益。

从参与市场竞争的角度来看，企业通过国际成长获得了以上两方面的优势后，就更有能力在更大的空间采取更多的战略性行动，设置行业障碍，抗击竞争对手，建立和巩固垄断地位，获取垄断利润。

从现代企业经营的基本特征来看，谋求国际成长是企业对外部环境变化的反应，它体现了经济国际化的客观发展趋势。科学技术的进步推动了社会生产力的发展和社会分工的细化，不断诞生出新的产业门类，并使原有的产业不断分解。企业在寻求越来越庞杂的产业所需的各种生产要素和市场要素中，在寻求将这些要素进行有效结合的途径中，突破国家的传统疆界，由国别企业变成国际企业，就成为企业发展和经济发展的一种必然。

第二次世界大战后，世界范围内兴起了第三次科学技术革命，微电子技术的开发和应用、新材料技术、航天技术、生物工程和海洋工程的开发，进一步加深和加速了经济国际化的进程，企业的跨国经营和国际成长进入了前所未有的高潮。50~60年代美国等西方国家企业的大规模对外投资、60~70年代日本企业的大规模国际扩张以及70~80年代新兴工业化国家企业向海外进军，标

志着不同类型国家企业全面国际成长的时代的到来。

90年代初,全世界至少有37 000家跨国公司母公司,控制着20多万家国外分支机构(尚不包括大量的非股权联系)。三分之二的母公司(约26 000家)来自14个主要发达国家,这比60年代末增加了19 000家。1991年,跨国公司国外分支机构的销售额超过了4.8万亿美元,这一数字略大于世界商品和非要素劳务出口,是80年代初期销售额的两倍。到1992年,跨国公司销售额高达5.3万亿美元,远远大于世界贸易总和。

90年代世界政治格局的剧变,打破了战后长时期的东西方冷战局面,致力于发展经济成为各国参与国际竞争的主要目标。以欧洲联盟和北美自由贸易区的建立、东盟的北扩和其他区域经济集团兴起为标志的区域一体化,开创了经济国际化的新时代。在经济国际化的大潮流下,区域一体化在很大程度上改善了区域内的国际合作条件,但由于区域内国家相互给予的优惠条件不能提供给区域外国家而使区域间的国际合作变得相对不利。在这种新的形势下,原有的跨国公司一方面重组生产基地和贸易重心布局,在有关一体化区域内增设网点;另一方面,加大在前景良好的区域和国家的投资。一些原有国际业务不大的企业也相继加快步伐,抓紧在有关区域内设立子公司或分支机构,以期成为区内法人,享受区域内的优惠。这样,在21世纪即将到来之际,世界范围内兴起了企业国际发展的新高潮。

第二节 企业国际成长途径

企业国际成长的目标是实现经营国际化,发展成为跨国公司。供企业国际成长的途径多种多样,在特定时期采取何种成长途径,取决于企业的实力、经营特征和国际发展阶段。在初期国际成长中,企业一般只能运用某一种途径。随着企业国际经营实力的加强,企业就可以在越来越大的范围内结合采用多种途径。