

目 录

Contentt

职业经理人国际化经营

第一章 持续创新	1
一、加强以技术中心为核心的技术创新工作	2
（一）确定了企业技术创新工作的三个原则	3
（二）超前研究开发提到议事日程	6
二、提高企业综合实力	7
（一）市场占有率稳步提高，市场领先地位进一步巩固	7
（二）产品结构得到优化，畅销产品种类品种最多	8

（三）技术中心超前研究能力进一步提高	8
三、形成技术创新为先导的不断上升的三角结构	9
（一）从市场需求产生市场细分化的创新	9
（二）通过质保和服务体系满足消费者潜在需求	9
（三）经过市场检验发现新的需求，导致新的创新	10
四、合理有效的运行机制	10
（一）开发课题不断优化调整的决策机制	11
（二）不断挖掘潜能的人才激励机制	11
（三）充分运用全球科技资源的科技协作机制	11
（四）运用 OEC 管理法提高开发效率	11
（五）确保优先的科技投入机制	12
五、跨国发展战略	13
（一）产品出口与海外投资状况	13
（二）跨国发展战略的成因	14
（三）国际化发展过程中的指导方针与实施手段	15
（四）海外子公司的建设与管理经验	19

第二章 策略联盟	23
一、策略联盟的概念	24

二、联盟的理由	25
三、联盟的核心内容	27
(一) 目标的一致性	28
(二) 策略优势	28
(三) 互相依赖	28
(四) 承诺	29
(五) 沟通与冲突的解决方法	29
(六) 工作协调	30
(七) 规划	30
四、策略联盟的生命周期	31
五、联盟经理人	34
六、临时性联盟	37
(一) 生命周期的比喻	39
(二) 关系属性发展的比较	40
(三) 信誉的重要	43
 第三章 国际企业管理	 47
一、国际投资的动机	48
(一) 外国公司可能有的竞争优势	48

(二) 国外作业的缺点	51
(三) 国外现金流量的评估	51
二、分歧的来源	52
(一) 互相依赖性	52
(二) 汇款限制	54
(三) 课税	54
(四) 补助	55
三、政治及作业上的风险	55
(一) 监视发展	60
(二) 预期政策	60
(三) 适应环境	62
四、外币汇率	64
(一) 规避汇率风险	66
(二) 购买力平准	67
五、组织跨国公司	68
(一) 规避汇率风险	68
(二) 跨国公司的管理	69

第四章 企业国际经营	73
一、企业国际经营的模式	73
(一) 企业国际经营的一般模式	73
(二) 企业国际经营的最新模式	81
二、国际市场的进入策略	85
(一) 灵活变通的所有权安排	85
(二) 国际市场进入突破口的选择	88
(三) 一步到位和逐渐进入策略	91
(四) 跳板动机和进入策略	92
三、全球战略	94
(一) 全球战略	94
(二) 全球战略的目标及其管理	95
(三) 全球战略目标的实施手段	96
(四) 全球战略制定的参考程序	98
(五) 成功的全球战略调整的几种方案	100
四、转移定价与国际避税	104
(一) 转移价格	105
(二) 转移定价两种方法	106
(三) 转移定价的形式及支付方式	109
(四) 利用转移价格进行国际避税	110

(五) 转移价格的其它功能	109
案例一: 跨国企业转移定价的成本计算	110
案例二: 伯奇造纸公司的转移定价	112

第五章 跨国管理与国际竞争	115
一、席卷全球的国际化浪潮	115
(一) 经济全球化时代	115
(二) 跨国公司的力量	118
(三) 21 世纪的国际经济环境	120
二、国际争夺战	122
(一) 美日汽车战的较量	122
(二) 永无胜负的技术战	125
(三) 世界经济大战争夺的制高点	132
三、以知识经济为中心的国际管理	134
(一) 知识经济区域集团化	134
(二) 知识经济的国际合作	139
四、相互依存的跨国管理	143
(一) 建立国际政治、经济新秩序的基础和目标	143
(二) 建立新型的国际合作关系	144

(三) 世界经济的整体管理

145

(四) 增强世界性相互依存管理

146

第一章 持续创新

历史进入21世纪，人类已全面踏上经济全球化运行轨道，随着世界经济向国际化、区域化、集团化方向的高度发展，一个更为广阔意义上的全球市场正在形成。面向世界、面向未来，在新旧历史的转折点上，企业应顺应历史时代之潮流，乘世界经济之大势，作出跨世纪的抉择——依靠技术创新，争创国际名牌，建设高度国际化、现代化的企业。

本章拟就这个问题，以海尔集团为例，展开叙述。

1996年，是海尔集团具有划时代意义的一年。这一年之前，海尔走完了整整10年的一次创业历程，创下了中国家电第一名牌的辉煌业绩，开辟了光明发展前景，为海尔的跨世纪巨变集聚了巨大的物质能量和精神能量。

在这一年之中，海尔在中国家电第一名牌的基础上，进行了新的战略大调整，重新组合全面踏上国际化发展道路，开始进入以“创国际名牌”为目标的二次创业阶段。

在过去的10年里，海尔集聚了巨大的物质能量，已具备了向国际市场挑战的实力。一次创业阶段，海尔的发展速度和发展规模几乎呈几何级数递增，向

国际化方向挺进。1984年以来，销售收入从348万元起步，发展到1996年的616亿元，提高了1770倍，1997年上半年，销售收入已达到486亿元。

在过去的10年里，海尔集团全面与国际接轨，由小到大，由衰到盛，由弱到强，从粗放型经营向集约化经营转变，实现超常发展。海尔集团已经先后通过ISO9001、ISO14001等国际体系认证及美国UL、德国VDE和GS、日本T-mark、中东SSA等十几项国际认证，获欧洲绿色标志、世界级合格供应商等数十项国际市场通行证与荣誉称号。

当海尔冰箱第一次进入德国市场时，为了解除经销商对产品质量的疑虑，隐去海尔冰箱与德国冰箱上的商标，放在一起对比，结果，经销商选中的竟是海尔冰箱。在1993年德国商品检验基金会主持的抽检中，海尔冰箱获八个“+”，质量最优。特别是海尔的无污染超节能电冰箱，代表了目前世界冰箱行业的最先进水平，1994年4月21日，华盛顿召开的“美国地球日博览会”上，1995年12月5日至7日奥地利首都维也纳由联合国环境规划署召开的《关于消耗臭氧层物质的蒙特利尔议定书》缔约国第七次会议期间，1997年2月18日至22日德国召开的“一九九七德国科隆家电博览会”上，海尔产品频频亮相，震惊世界。德国经济合作与发展部部长高兴地说：“世界多一个海尔，地球就多一份安全，”十几年前向我们输出技术的德国利勃海尔公司感慨“培养了强劲的对手”。海尔将在未来的国际化进程中，不断依靠技术创新向中国民族工业的发展交出一份满意的答卷，为世界家电工业开辟更为广阔的发展前景。

一、加强以技术中心为核心的技术创新工作

1996年以来，海尔集团继续加大了以技术中心为核心的技术创新工作力

度，进一步明确了技术创新工作的三个原则，提出并坚持了三项结合，使集团技术创新工作继续以市场为导向，得到持续深入发展。

（一）确定了企业技术创新工作的三个原则

为提高技术创新工作的起点，使创新成果达到国际水平，适应市场，并将成果迅速商品化，海尔确定了技术创新工作的三个原则，分别是：“技术创新目标国际化原则”、“技术创新课题市场化原则”和“技术创新成果商品化原则”。

技术创新目标国际化原则：是从所开发出成果的水平及先进性出发制定的原则，这一原则要求技术创新成果在课题领域达到国际水平。因此在具体的技术创新工作中不允许闭门造车，每一个技术创新课题都要在高起点上开发，必须从全球范围去考虑，“站在巨人的肩膀上”，全面、动态地了解全世界在这一课题上的现状及发展趋势，在这个起点上有针对性地开展技术创新工作。例如，在制冷行业的全球性课题 CFC 替代工作上，海尔不是从头开始研究，而是先去了解目前全球在这一方面的研究进展情况及趋势，制定课题及主攻方向，并同国内外的科技资源相结合，攻克了这一世界性技术难题，并成功地将这一技术应用到“BCD-222A”、“BCD-268”等产品上。无污染超节能电冰箱以其卓越的技术水平，获得国家科技进步二等奖，并取得年销售30万台，创利税1.2亿元的巨大效益。

技术创新课题市场化原则：这一原则是前一个原则的重要依托。该原则十分强调技术创新课题必须来源于市场的重要性。如果工作中始终如一地坚持这一原则，海尔的技术创新工作必须是以市场为导向，使得企业技术创新工作不只是为提高成果水平而开展。坚持这一原则，海尔就能源源不断地出成果，用成果去“创造市场，创造用户”。目前市场上供不应求的“小小神童”洗衣机便是成功的一例。夏季洗衣机市场是大家公认的“洗衣机销售淡季”，但是过去没有人去注意导致淡季的原因是什么？海尔在技术创新工作中捕捉到这一信息，

把握了夏季人们不是不需要洗衣服，而是市场上缺少可以在夏季使用的小容量洗衣机。根据这一潜在需求，我们确定开发小容量洗衣机课题，迅速开展出了填补世界空白的及时洗“小小神童”洗衣机，极大地满足了消费者夏日洗衣需求，1997年国内订货量达到50万台，仅韩国定货量便达到12万台。

技术创新成果商品化原则：这一原则是基于所有的技术创新成果必须实现商品化而制定的原则。这个原则是检验前两个原则是否成功，也就是说它是企业技术创新工作成功与否的重要标准。这个原则要求，根据“技术创新课题市场化原则”来源于市场的课题，通过“技术创新目标国际化原则”达到国际水平，最终通过商品化，回到市场。目前海尔已形成“两天一个新产品、一天两个专利”的技术创新工作进度，其中已有70%的新产品及专利实现商品化。今后随市场的变化，它的专利成果将陆续商品化，推向市场。例如前面所提的“全无氟超节能电冰箱技术”，海尔没有满足于攻克这一难题，而是继续将这一技术应用到产品上，实现批量化生产，当年就生产几十万台产品。为使海尔的技术创新工作三个原则得以顺利实施，在总结过去的工作经验基础上，提出了技术创新工作的三项结合措施：“科技人员待遇与市场效果相结合”、“科技开发课题与用户难题相结合”、“科技人员职责与成果的延伸开发相结合”。

科技人员待遇与市场效果相结合：企业技术创新工作人员是关键要素，为了调动广大科技人员的积极性，保证多出科技成果，并带来良好的市场效果，在社会普遍吃大锅饭时，海尔率先在科技人员的分配上进行大胆改革，采取了“科技人员待遇与市场效果相结合”的办法，并坚持至今。海尔的科技人员没有固定工资，每月定期发放的只有企业暂借给他们的基本生活费，其工资全靠科技人员自己的工作成果及其市场效果。为了及时引导和鼓励科技人员的科技开发，海尔制定了“技术创新工作效果标准”，如新产品开发中，新开发系列、扩展系列、改进系列都有相应的工资标准，若具有好的市场效果，还设有另外的提成。只要科技人员工作富有创造性，市场上有效果，海尔就根据效果大小按

标准给予兑现。成果多、市场效果显著就拿得多，反之拿得少，上不封顶，下不保底。例如畅销大江南北的小王子系列电冰箱，是根据中国南北跨度大，温差大，而且三口之家多的国情开发的一个新开发系列产品，根据国情确定了开发宽气候带技术的课题，并成功地将这一技术应用到 BCD-181 电冰箱上，推向市场，取得了非常好的市场效果，根据 BCD-181 为原型开发出的小王子系列产品至今畅销大江南北。按其标准，海尔给予兑现承诺，同时根据小王子系列产品其市场效果，给予了提成。之后，海尔又适当地加大了奖励力度，保证了有成果的科研人员在全集团收入一直保持最高水平，使广大科研人员的积极性和创造性充分得到发挥。

科技开发课题与用户难题相结合：这是贯彻“技术创新课题市场化原则”的重要措施。海尔一贯要求科技人员选择课题时，必须从市场的角度出发，同用户的难题相结合，从消费者使用产品时的不满点、遗憾点、希望点出发确定课题，形成“课题来自于难题”的工作局面。2P 柜机的开发便是一例，一般家电空调大多为分体壁挂机和窗机，随着住宅中客厅面积的加大，消费者希望能有一个大功率的空调，且送风距离要远一些，而一般柜机的功率又都太大，根据这一难题，海尔确定了开发小功率柜机的课题，成功地开发出家用 2P 柜机并应用了 15 米送风技术，及时引导了消费，其市场份额已占柜机市场的 30% 以上。

科技人员职责与成果的延伸开发相结合：国内的家电市场日趋饱和，尤其是以大城市为主的一级市场中家电已经普及，因此新产品开发上必须根据市场细分化原则，形成高差别化。根据这一形势，海尔提出了项目开发终身制思路，产品的开发不是开发出来一个就算完成，而是根据市场的潜在需求，进一步延伸开发，满足不同层次消费者的需求。例如，上面所说的小王子冰箱的开发中，其主任设计师不仅负责攻克宽气候带技术难题，开发出 BCD-181 产品，还要根据不同消费层次的需求，开发出系列化产品、改进型产品。成功地开发出 BCD-

161、BCD-171 等系列化产品，同时又开发出 BCD-181A、BCD-181C 等改进型产品，极大地满足了市场需求，小王子系列产品的销售额累计达到了 30 亿元以上。

（二）超前研究开发提到议事日程

为提高企业的发展后劲，增强市场竞争能力，加速集团跨进世界 500 强的进程，海尔将影响行业及集团发展的超前技术的研究工作提到议事日程。主要抓了两方面工作，一是扩建全球科技协作网，二是建设中央研究院。

1. 大力扩建全球科技协作网

搞好企业各项工作，信息是基础。企业只有及时、全面、准确地了解全球信息，才能有一个正确的决策，才能有针对性地开展工作。如果不了解目标市场的需求，不了解世界最新成果，不了解竞争对手的动向，就不可能搞好企业技术创新工作。为此海尔大力扩建了全球科技协作网，旨在及时、全面、准确、动态地了解全球信息。

海尔在技术及信息多而活跃的发达国家和地区建立了 8 个科技协作点，它们分别是东京、洛杉矶、香港、蒙特利尔、里昂、汉城、悉尼、阿姆斯特丹。这些协作点定期地将每个地区的方位信息提供给海尔，使海尔能及时了解全球科技动向。变温冰箱技术就是海尔的东京信息点提供的，这一信息及时指导了海尔的技术创新工作，使之能不断地动态优化。

海尔是青岛第一批同 Internet 联网的企业，企业不仅联网，同时在发达国家和地区设有自己的服务体系，能及时地收取各方面的信息，每天都有几百条信息通过该网收发。该网对我们不断动态优化技术创新工作起到十分积极的作用。海尔一直借助于该网来跟踪国外知名公司的动向，调整自己的策略。

2. 大力建设中央研究院

为向集团发展提供强有力的技术及产品支持，进一步增强技术创新能力，

海尔开始了中央研究院的建设工作。

建设中央研究院的宗旨是研究超前10年的技术，增强技术储备，即通过中央研究院的工作，既要跟踪和分析研究与集团发展密切相关的超前10年的技术，又要着重搞好这些超前技术的商品化工作，使得各类超前技术在中央研究院得到二次开发和技术重组，实现商品化，最终形成高新技术产业化一条龙。目前海尔一直在开展家电模糊控制技术、节能静音化技术、CFC替代技术等多方面的超前研究，为集团的发展提供后劲。

中央研究院的机构设置分为超前技术信息中心、超前技术研究所、超前技术产品中试基地、国际市场环境模拟测试室等四大部分，以此来保证高新技术产业化一条龙工作顺利实施。

二、提高企业综合实力

海尔集团技术中心是1993年国家认定的第一批国家级企业技术中心。多年的技术中心建设过程，海尔集团的各方面工作都取得了长足的发展，形成了强大的技术源，极大地推动了集团健康、快速的发展。

（一）市场占有率稳步提高，市场领先地位进一步巩固

把通过技术中心建设形成的强大的技术优势，通过ISO9001的生产质保体系及国际星级服务优势，迅速转化为市场优势。

目前，海尔不仅在电冰箱行业而且在整个白色家电领域形成全面的绝对市场优势，国家统计局对大商场的统计显示，海尔的冰箱市场占有率为37.9%，空调市场占有率为25%，海衣机市场占有率为32.5%，冷柜市场占有率为47%，某

些进入中国市场的国际名牌亦在海尔之下。

（二）产品结构得到优化，畅销产品种类品种最多

通过多年的技术中心工作，海尔已形成的强大的技术优势，根据消费者的潜在需求，迅速开发出创造市场的导向性产品，使技术优势转化为产品优势，形成在激烈的市场竞争中凭票购买，排队购买的独特的现象。使得海尔根本没有必要参与简单低层次的价格大战，而是以先进技术做后盾，不断创造市场引导消费。

目前，海尔集团可生产 13 个门类、6000 多个规格品种，是国内家电界的绝对第一，为集团多元化发展奠定了强大的基础。

（三）技术中心超前研究能力进一步提高

首先，新产品开发速度明显加快，目前速度是平均两个工作日推出一个新产品，1996 年海尔集团开发出 86 个新产品，推向市场 60 个，占 70%，其余列入储备产品库中，根据市场竞争的需求有针对性地推向市场。1997 年上半年开发出新产品 69 个，比 1996 年开发速度提高 60%。

其次，自主知识产权产品及专利拥有量明显增多，平均一天两项专利。1996 年共申报专利 252 项，平均一个工作日诞生一项专利，平均每个产品有三项专利成果来保护，海尔小小神童拥有 13 项专利成果，全方位地保护这一填补世界空白的产品。1997 年上半年共申报专利成果 230 项，形成一个工作日两项专利速度，比 1996 年提高 1 倍。自主知识产权产品的增加，极大地提高了集团的技术地位，为参与国际竞争提供了有力的支持。

同时，进入影响集团及行业发展的关键技术领域，有效开展了超前 10 年技术的研究。目前已开展了 CFC 替代技术、节能技术、静音化技术、数字化应用技术为主的多方面超前研究。通过技术中心工作，形成较强的技术储备能力，而技术储备能力是保持竞争优势的关键所在。目前海尔的高效、高温、节能、

环保技术处于国际领先水平。技术的储备能力比 1993 年提高 4 倍，由 1993 年的 4 项提高到 1996 年的 20 项。

三、形成技术创新为先导的不断上升的三角结构

在十几年企业建设中，海尔不断动态调整企业结构，使之更有利于集团发展，目前形成了技术创新为先导的不断上升的三角结构。这三个角分别是创新体系、市场信息体系、质量保证和服务体系，三个角相互依赖、相互推动，促使集团能够打破平衡，持续、健康、快速地发展。

（一）从市场需求产生市场细分化的创新

创新是企业发展的后劲所在，只有通过创新不断开发出能够创造市场、创造用户的产品，才能及时正确引导消费，做到市场领先，推动企业发展。

海尔集团的三角形结构中创新是先导，通过高起点的创新，开发创造市场、创造用户的产品，创新之所以能够创造市场，是因为创新的依据来源于市场需求。海尔在创新工作中，根据不同市场不同消费群的不同需求，有针对性地开展工作的，保障创新工作的市场细分化。

在今后工作中，将进一步强化创新在企业中的先导作用，海尔中央研究院的建设是推动这一工作的重大举措。

（二）通过质保和服务体系满足消费者潜在需求

企业的三角形结构中，质保和服务体系起到重要的支撑及保证作用，该体系保证将创新成果迅速转化为优质的商品来满足消费者潜在的需求。

目前海尔集团的质量保证体系和服务体系已经全面同国际接轨。集团电冰

箱、空调、冷柜、海衣机等公司先后通过了 ISO9001 国际认证，是国内家电业界取得认证最早和最多的企业集团，同时海尔的检测体系获得 EN45001 认证，可出具 CSA、UL 等国际认证等效报告。同国际接轨的生产体系、检测体系，保障了将创新成果高质量地转化为产品。

在多年的工作中，海尔总结服务工作经验，结合中国国情，提出了国际星级服务概念，为消费者提供及时、周到、热情的服务，海尔的服务体系获得国际上服务业内最高奖“五星钻石奖”，通过国际星级服务将生产出的优质创新成果全面介绍给消费者，解决消费者生活中的不满意之处，将用户的烦恼降为零，使消费者得到出乎意料的满足。

（三）经过市场检验发现新的需求，引导新的创新

市场是检验技术创新成功与否的最终标准。在市场中检验根据消费者潜在需求，通过质保及服务体系转化为商品的创新成果，完成一个回合的创新循环，检验创新工作的有效性。同时这不是一个回合就结束的简单、静态的循环，而是不断螺旋上升的动态循环。根据转化为商品的创新成果在市场中的反应，去发现新的需求，去准备新一轮更高层次的创新，再一次形成创新循环。这样不断上升的三角形结构，使得集团始终能够善于发现新的市场需求，通过创新不断得到发展。

四、合理有效的运行机制

通过几年的探索，海尔集团建立了合理有效的技术中心运行制，使得集团的整个技术创新工作，能充分调动科研人员积极性，准确把握市场需求，紧盯