

MBA 全景教程-企业国际化经营

第 1 讲 认识国际化经营

【本讲重点】

- 什么是国际化经营
- 国际化经营的主体
- 国际化经营的四个阶段
- 国际化经营所要研究的问题
- 国际化经营的基本战略（上）

国际化经营的实质

什么是国际化经营

随着中国加入世界贸易组织，大家非常关注国际化经营问题，都希望新的形势下，创造新的业绩。那么怎么研究企业国际化经营呢？首先，让我们来了解一下国际化经营产生的背景。国际化经营的产生背景涉及两个问题：1. 国际流动及其壁垒 2. 避开国际流动壁垒，促使国际化经营产生。

1. 国际流动及其壁垒

国际化经营的产生是伴随着不同公司间的国际交易而产生的，它包括国际流动。国际流动主要指货物、劳务、资本、人口、技术、信息等国际间流动。例如，现在有两个不同国家的公司——X 公司和 Y 公司，这两个公司本来面临的是各自的国内环境和国际环境，而现在，这两个公司需要合作，需要交流，那么两个公司之间需要一些货物、劳务、资本、人口、技术、信息方面的国际流动，但是，这样的国际流动是不太容易的，因为在流动过程当中，必然面临一些障碍和阻力，这些障碍和阻力就是贸易和生产要素自由流动的壁垒，包括关税、配额、外汇管制等等。

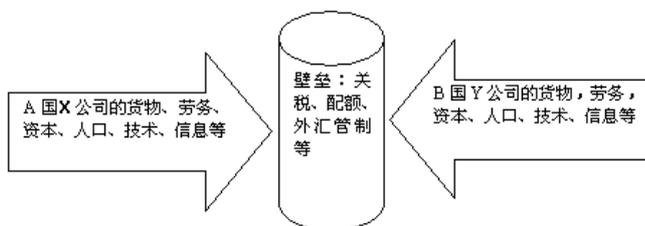


图 1-1 国际流动及其壁垒示意图

2. 国际化经营的产生

为了更加快捷、更加自由地实现国际流动，国际商业界都在研究怎样避开这些壁垒，所以，国际流动也成为国际化经营当中需要研究解决的重要问题。在研究过程中，大家就想，能不能借助一些国际机构来解决这些事情。这些国际机构包括世界货币基金组织、外汇市场、国际金融市场、欧洲市场和多国组织等等。他们在解决国际化经营和国际资源流动过程中的壁垒问题时，起着非常大的作用。我们借助于这些国际机构，就能够更加快捷、更加自由地实现国际资源流动，两个不同国界的公司就能正常开展合作，从而产生国际化经营。

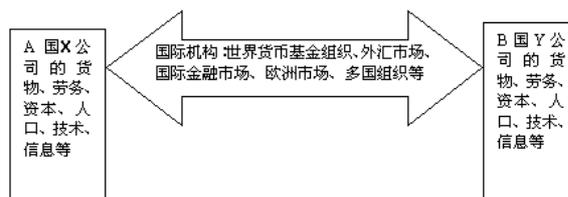


图 1-2 国际化经营的产生

国际化经营的实质

3. 国际化经营的概念

(1) 国际化经营的基本概念

在与本国不同的各种环境条件下，本国总公司为实现经营目标，经营资源的基本流动而进行的有计划、有组织控制的活动，我们称为国际化经营。

【自检】

了解国际化经营的基本概念后，你认为国际化经营的特点是什么？

(2) 国际化经营的定义要点

从国际化经营的定义来看，有两点非常重要：

— 面临的环境不同。国际化经营面临与本国不同的环境，这一点是国际化经营的特色。这种不同的环境决定着国际化经营在很多方面和国内经营有所不同。

— 它是本国总公司为实现经营目标，经营资源的基本流动而进行的有计划、有组织控制的活动。也就是说，国际化经营过程当中，很多子公司、分公司等分支机构都在国外经营，但是，它们应该遵循总公司的战略，这一点非常重要。

国际化经营的主体

1. 国际化经营的主体——企业

企业不仅是市场经济的主体，也是国际化经营的主体。该主体在国际化经营当中解决什么问题呢？刚才提到，国际机构在国际资源流动过程当中发挥了它应有的作用。虽然国际资源流动过程是一个独特的国际性转移过程，但是更应看到公司间的相互影响与国际化经营的紧密关系。

把握了企业主体同环境、经济资源和资本的国际转移的相互影响，我们还应该看到，国际化经营与通常所说的企业经营有所不同。国际化经营是一个独特的国际性转移的过程，包括经济资源和资本的国际转移。

2. 企业行为的四大变化

企业行为的四大变化：

(1) 企业结构的变化--母公司制定战略，其分支机构，包括子公司、分公司，都要服从母公司的总体战略。

(2) 从经营特点来看，海外经营在整个经营中所占比例增加。

(3) 最高经营者的经营姿态在变化，很多企业家认为自己的公司是一个世界性的公司。

(4) 企业行为目标的变化。企业认为其作为世界的一个公民，它在赚到自己应有利润的同时，应该负起世界公民的社会责任。

国际化经营的主体，简称为 MNC，就是说，它是一个多国公司。它的产生，是企业行为的四大变化引起的。

— 企业结构的变化。企业结构的根本变化体现在，它由过去的母子关系结构变成了头脑手足关系结构。头脑手足关系结构要求在跨国经营的时候，子公司和分公司都要服从总公司的战略。即母公司制定战略，其分支机构，包括子公司、分公司，都要服从母公司的总体战略。同时，企业结构的变化又是经济全球化的产物。

— 从经营特点来看，海外经营在整个经营中所占比例增加。大多数人认为这个比例是四分之一。也就是说，很大一块经营是在海外展开的。

— 最高经营者的经营姿态在变化。过去经常说某某公司是中国的公司，某某公司是美国的公司等等。随着企业行为的变化，现在很多企业家认为，自己的公司是一个世界性的公司。就像海尔总裁所说的，现在海尔是中国的海尔，将来要成为美国的海尔、世界的海尔。那时

才是一个真正的企业。

— 企业行为目标的变化。企业行为目标包括很多方面，在此强调其中重要的一点——企业作为世界的一个公民，它在赚到利润的同时，也应该负起世界公民的社会责任。

正是这些企业行为的变化，产生了国际化经营当中的多国籍企业。

【自检】

你的企业或者你所熟悉的企业在哪些方面正发生着变化？

企业行为	变化
企业结构	
经营特点	
最高经营者的姿态	
企业的行为目标	

3. 多国籍企业及其特点

企业行为的四大变化导致了国际化经营中多国籍企业的产生。

(1) 什么是多国籍企业

从实体上看，多国籍企业是通过向几个国家直接投资而拥有生产服务活动基地的。从国际营销观点出发，它由本国总公司统一控制企业。我国市场经济的发展，跟发达国家相比还有一定的差距，我国真正意义上的多国籍企业还不多。

(2) 多国籍企业的四个特点

— 重视企业本土化

在海外谋求产品、技术服务的市场，为在世界各地有效地利用资源而重视发展当地的生产、销售与出口，也就是说，多国籍企业在重视国际化的同时，也重视当地化，或者叫本土化。

— 子公司要以总公司为轴心

多国籍企业的经营活动在原则上永久性地以总公司为轴心展开。也就是说，虽然在世界各地的分支机构非常多，但是应该不要忘了以总公司为轴心展开经营。

— 总公司战略结构发生变化

为了推进这些活动，本国总公司的战略机构也发生了相应的变化。所以，在国际化经营中，总公司的战略，特别是组织战略显得非常重要。

— 子公司以总公司利益为重

以本国总公司为中心，加强总公司与世界各地的子公司，以及子公司与子公司之间的关系，为总体利益最大化而努力。也就是说，多国籍企业为了整体利益，可以牺牲某些国家的分支机构或者子公司的利益（这一点我们在后面要详细讨论，以引起大家的充分注意）。

【自检】

你的企业具有多国籍企业的哪些特点？请选择。

- 重视本土化。
- 以总公司为轴心展开经营。
- 为了推进国际化经营，本国总公司的战略机构也发生了相应的变化。
- 为总体利益最大化而努力。

4. 惠普（中国）公司案例

如何理解多国籍企业？最好是从你熟悉的跨国公司入手。多国籍企业的特点主要通过公司的管理流程体现出来。下面简单地给大家介绍一下惠普（中国）公司的管理流程。

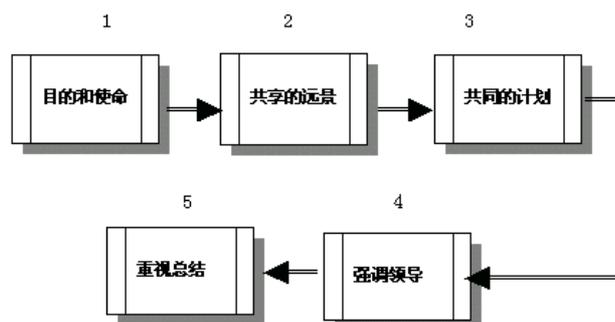


图 1-3 惠普管理流程

— 强调目的和使命

惠普认为，跨国经营或企业经营的时候，很重要的一点是目的和使命。也就是说，公司的各部门及每个员工都要知道，你的目的是什么，你所在部门的目的和使命是什么。

企业经营的时候，究竟企业以什么为本？以什么为宗旨？从惠普的体验看，它是为了完成企业的任务，而企业的任务正好体现在它的目的和使命上。所谓目的，就是为什么要做这件事。那么使命呢？使命就是要完成这件事情的具体内容。如果今天上班，你不明确要干什么以及为什么干这些事情，那么其他的一些管理和经营问题都不用谈了。所以惠普公司非常强调目的和使命。这正好体现了跨国公司国际化经营过程当中的第一个特点，即为了更加有效地利用资源而重视发展当地生产。

— 重视共享的远景

惠普非常重视共享的远景。因为惠普感到，这么多的员工汇聚到惠普来，应该看到惠普的发展前景，看到自己的发展及奋斗目标。也就是说，把惠普公司的发展和员工的发展有机结合起来，使员工感到在惠普有干劲、有奔头，这对于员工来说具有非常大的激励作用。

共享的远景取决于什么？很重要的一点是价值观念。所以惠普非常重视价值观念的建设。惠普的价值观念体现在很多方面，其中很重要的一个价值观念是人和事并重的原则——不仅要看员工怎么做人，还要看他能做出什么业绩，有什么贡献。用这样的价值观念来判断哪些人是优秀的，哪些人是有差距的，这正好体现了惠普总公司以它统一的、公认的价值观念来控制世界各地的子公司的重要特点。

— 重视共同的计划

惠普非常重视共同计划问题。即总公司如何控制子公司和分公司？其中重要的手段是通过计划来控制。中长期计划涉及公司的经营哲学，这个经营哲学当然来自公司总部。子公司每年、每个季度、每个月都有自己的一套经营计划，而员工也应该知道，每天、每个小时应该完成什么任务。所以，无论是总公司的当地化战略还是全球战略，归根到底要靠每个员工每天每个小时的工作来完成。所以很多人在惠普工作没几天就三句话不离本行，都在说怎么推销惠普的产品。这个深刻的变化，应该说是惠普文化熏陶出来的，也是惠普价值观念的具体体现。

— 强调领导

惠普公司非常强调领导。公司的战略怎么实现？其中很重要的手段是强调计划，但是计划还要靠领导加以贯彻，因此惠普非常重视领导。在领导行为里，惠普强调两个方面，一方面强调使每个员工、每个领导都知道，作为一个优秀的管理者应该重视哪些问题。惠普总结了 15 个方面，让每个领导和员工进行排序，第一个重要在什么地方，第二个重要在什么地方……然后根据排序结果判断，应该相应地安排何种工作。另一方面，惠普重视每个领导区分事情轻重缓急的能力。假设你是老总，你的秘书给你列出了今天要做的几件事，但是日程已经排得满满的，怎么办？这时就要判断，哪一件是第一重要的？哪一件是第二个重要的？时间怎么安排最合理？作为一个领导，这也是一个基本功。此外，惠普非常重视与员工一对一的交流，也就是我们常讲的个别谈话。如果发现员工或领导之间有隔阂，还有哪些问题看不清楚，或者有想法，那么通过一对一的谈话把问题解决。惠普把个别会谈当成管理流程中一个非常重要的问题研究：研究开始应该怎么谈，中间应该怎么谈，结束时应该达到什么预期等等。强调领导是以本国的总公司为中心，加强总公司与世界各地的子公司以及子公司与子公司之间的关系，为整体利益而努力的一个重要方面。

— 重视总结

重视总结，不断地总结提高，每做一件都要有个总结，激励先进的，鞭策落后的。大家都为了共同的目标更加努力。惠普这样有始有终的做法，也体现了国际化经营的主体——多国籍企业的特点。

【自检】

结合你的经营实际，谈谈你对惠普管理流程五个步骤的看法。

步骤	你的看法
步骤 1: 目的和使命	
步骤 2: 共享的远景	
步骤 3: 共同的计划	
步骤 4: 强调领导	
步骤 5: 重视总结	

企业国际化经营的四个阶段

1. 企业国际化经营的四个阶段

表 1-1 企业国际化经营的四个阶段

	第一阶段	第二阶段	第三阶段	第四阶段
与国际市场的联系	间接、被动	直接、主动	直接、主动	直接、主动
经营的地点	国内	国内	国内与国际	国内与国际
公司的经营方针	国内	国内	先考虑国内	国际
国际经营的种类	商品和劳务贸易	商品和劳务贸易	贸易、合同、国外投资	贸易、合同、国外投资
公司的组织结构	传统的国内投资	国际处室	国际部门	全球性结构

2. 多国籍企业的组织结构特点

多国籍企业的结构形式由过去的母子关系结构变成了头脑手足关系。

(1) 母子关系结构：母子关系是资本和纽带的结合。这种结构关系有两个重要特点：一是讲投资回报，二是使子公司成为利润中心。

(2) 头脑手足关系结构：头脑手足关系主要以经营战略为纽带。这种结构关系有两个重要的特点：一是在子公司之间可以展开国际贸易，二是它为了整体利益可以牺牲某个子公司。这一点跟母子关系结构是截然不同的。

【自检】

思考一下企业国际化经营的四个阶段与组织结构演变之间的关系。

3. 多国公司迅猛发展的特点

从当前情况来看，多国公司正在迅猛发展，从它的研究的方向来看有这么几个特点：

多国公司迅猛发展的特点：

- (1)地域扩展；
- (2)文化的相似性；
- (3)经济发展的相近性；
- (4)业务的多元化。

(1)地域的扩展

多国公司以地域的临近性为重要特点，这跟国际化经营和经济全球化密切相关。比如亚太经合组织有地域的临近性，欧盟也有一个地域的临近性。根据地域的临近性，以地域的扩展为基础，多国企业发展也非常快。

(2)文化的相似性

我们都知道，不同的文化背景对企业经营影响很大。借助于文化的相似性，多国企业在这方面发展也非常迅速，比如说美国和日本的多国企业，它们的活动半径往往是以它的文化相似为基础。

(3)经济发展的相近性

发达国家之间，或者发展中国家之间或多或少地拥有经济发展的相似性，通过经济发展的相近性来发展我国的多国企业，潜力非常大。

(4)业务的多元化

业务的多元化涉及很多方面，但是无论业务的多元化如何发展，其中的要点还是多国公司的职能转移（如图 1-4）。

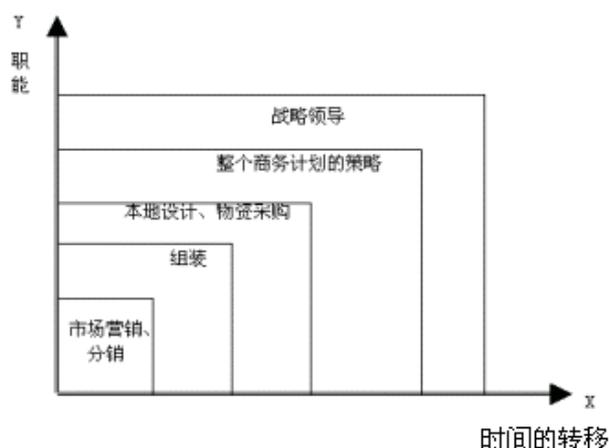


图 1-4 多国公司的职能转移示意图

用横坐标表示时间，纵坐标表示职能水平。坐标时间的开始，首先是从市场营销和分销开始的。接着是组装，然后是本地设计和物资采购，然后拟定整个商务计划的策略，最后是战略领导。随着时间的转移，它的职能也在不断地转移。最高层次的转移应该说是战略主导，最基础的转移则是市场营销和分销。

国际化经营所要研究的问题

- 如何进入国际化经营，即对进入方式的研究。
- 如何处理国际化经营中战略联盟的问题。我国企业和跨国公司相比，特别是和世界几百强相比还比较弱小，很多时候要和这些多国企业或者跨国公司联盟，因此，在国际化经营当中，战略联盟也是一个非常重要的课题。
- 如何解决国际化经营过程中的经营问题。这里面有几个专题，比如风险管理问题。
- 如何把握国际化经营的惯例。这里包括 GATT（关贸总协定），WTO（世界贸易组织）的一些问题。

【小结】

前面阐述了国际化经营的基础知识，掌握这些知识是深入学习和研究企业国际化经营的

第一步。可以说，本讲是你从事企业国际化经营的一把钥匙。你的钥匙准备好了吗？接下来，我们将用这把钥匙开启进入国际化企业经营的大门。

国际化经营的进入

国际化经营的基本战略（上）

如何着手国际化经营？国际化经营进入的时候，首要问题是国际化经营的基本战略——战略对了，其他一切都好办；战略错了，可能一切都会跟着出错。那么，怎样制定国际化经营的正确战略呢？首先应该以基本的战略理论为指导。

1. 国际化经营的基本理论

国际化经营的四个代表性理论：

- (1) 产品寿命周期理论
- (2) 特定优势理论
- (3) 内部化理论
- (4) 国际生产的折衷理论

国际化经营的基本理论中，比较有代表性的有四个：

(1) 产品寿命周期理论

为什么会产生国际化经营呢？它的动机在哪里呢？产品寿命周期理论认为，主要是国内一些饱和的产品，为了延长它的产品寿命周期，在国外经营。那么这个理论也告诉我们，我们在走向国际市场的时候，应该以国内市场为基点，把握国内市场的情况；或者看外国的跨国公司进入中国的时候，它所推出的产品在本国处于什么地位。

(2) 特定优势理论

特定优势理论认为，为什么有的企业进行国际化经营，有的企业不进行国际化经营，其中很重要一个原因是它的优势不同。特定优势理论特别强调，国际化经营时，每个企业应该有自己的特定优势，换句话说就是有核心竞争力。

(3) 内部化理论

为了使协作企业变成自己的企业而进行国际化经营叫内部化。内部化可以节省很多交易费用，企业的成本优势就会显著增强，竞争力就会增强。

(4) 国际生产的折衷理论

戴明提出的这一理论是主流派的理论。它强调国际化经营应该有三个优势，一个是所有权优势，一个是内部优势，还有一个是区位优势。它把这三个优势概括为国际化经营非常重要的支柱，也把以前的理论都统一起来了，所以我们称之为折衷理论。戴明的折衷理论对我们启发更深一些，就是说我们国际化经营的时候，别忘记自己的所有权优势、区位优势和内部优势等等。特别是所有权优势，我们看到很多国外的公司到中国经营的时候，都非常重视所有权控制问题，因为国际化经营过程中，所有权控制体现了他们对这个战略的控制要求。如果没有控股权，你的战略可能被其他的股东否决。可见所有权优势在国际化经营当中起着非常大的作用。

2. 企业家应该考虑的问题

在基本战略理论的指导下，企业家应该考虑什么？根据国际经验来看，应该把握六个问题。

在基本战略理论的指导下，企业家应该考虑六个问题：

- (1) 研究开发战略
- (2) 租赁系统的开发
- (3) 流通配送中心
- (4) 以市场为导向的生产系统开发
- (5) 合作的推进
- (6) 技术标准的确立

— 研究开发战略。在国际化经营的时候，首先应该考虑研究开发战略。为什么企业家首先应该考虑研究开发战略呢？这是为了保证企业国际化经营的时候，有充分的后劲。

— 租赁系统的开发。到国外经营或者建立基地的时候，不一定什么事情都自己考虑、自己做，很多技术设施、机器设备都可以通过租赁的方法获得。

— 流通配送中心。现代物流要求有一个强有力的流通配送中心。在海外建立生产基地的时候，也应该充分考虑流通配送中心是否畅通。

— 以市场为导向的生产系统开发。过去是大批量生产，大批量销售，现在随着知识经济的到来，日益强调个性化。生产线应该以市场为导向，能够及时迅速地做出反应，这是应该考虑的重要问题。

— 合作的推进。到海外经营的时候，可以通过当地化吸收很多各方面的人才；技术合作的推进是实现本土化或者当地化的非常重要的条件。

— 技术标准的确立。这是竞争中非常重要的一个方面。比如我国制定了第三代手机的标准。有人说，第三代手机标准的制定，可能是中国发展信息产品最好的机会。当然，如果把握不好，也可能是最次的机会。技术标准领先，说明在该领域中达到或者领先于世界水平。那么在其他领域，比如跨国经营领域，能不能制定技术标准？在这些技术标准里，大家比较熟悉的标准是 ISO9000，或者 ISO2000 版。那么技术标准应该深刻理解的是什么？是事实的标准。也就是说，你的产品或服务在该领域当中是不是处于领先水平。比如 ISO9000 是跨国经营的通行证，但是真正的水平还应该以事实为标准。就像文凭，如果只有文凭却没有水平，那也不行。

3. 国际市场的市场界定

(1) 国际市场的调查

国际市场的调查有狭义和广义的区别。狭义的国际市场调研是对目标市场的调查，广义的国际市场调查是对国际经济环境的调查。国际市场开拓战略和目标市场是国际市场调研当中企业家应该把握的重要方面。

(2) 国际市场的市场界定

市场调查的时候，随着市场界定的不同，可能得出的结论也不一样。为什么国际化经营的时候，要进行市场界定呢？有效的市场界定，对于能否制定合理的经营计划关系重大，它涉及企业能否看到自己的远景，能否进一步开放市场，能否以顾客为导向等问题。

市场界定措施：

— 措施一：你真正经营着什么

① 管理人员说我们公司的目的是_____

② 我们公司的最高层营销经理说我们的经营业务是_____

③ 你的顾客的主要需求是_____

④ 顾客正在寻求的主要利益是什么？_____

⑤ 顾客需要的新技术是什么？_____

⑥ 你们以哪些细分市场为目标？_____

⑦ 哪些产品是你应当向顾客提供而目前还未提供的？_____

为什么这些产品无法得到？_____

⑧ 你的竞争优势是什么？_____

⑨ 描述贵公司现在的经营业务性质（十个字以内）：_____

— 措施二：初步市场界定

① 你的组织重视优秀的生产作业、领先的产品，还是密切的顾客关系？

②你的指导性战略重点是什么？

③你有简明而具有实质性的宗旨和远景的描述吗？

④你的组织是如何以市场为导向的？明确以下属性。

顾客导向

竞争导向

职能间协调

以市场为动力的目标

市场绩效检测

市场情报运用

目标市场营销

⑤你的组织是如何创造、传递、监控价值并使之最大化的？

措施三：运用三维和五维模型界定你的市场

①界定你的市场的适当选择方案，把 100 分分配给各项市场界定维度。

——识别你的市场中的潜在顾客需求

——识别你的市场中可能发现的顾客群体（细分市场）

——识别你的市场中可能出现的潜在技术

——识别你的市场中顾客所需要的主要产品

——识别你的市场中的竞争产品

②用三维市场界定图描述你的市场的潜在顾客需求和另外两个最重要的维度。

市场名称

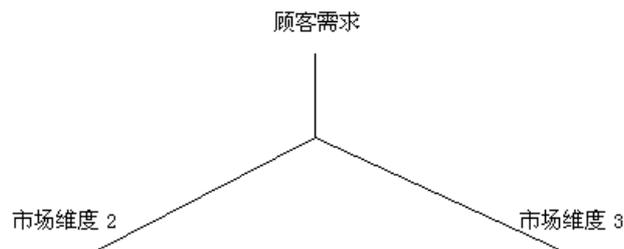


图 1-5 三维市场界定

措施四：顾客和竞争型市场界定

内部的（以顾客为动力的）市场界定

①我们整个公司的市场界定是：

②我们的分部是：

③我们的 SBU（战略经营单位）是：

④我们的产品线是：

⑤我们的产品/服务包括：

外部的（以竞争为动力的）市场界定

①我们的多样化市场界定是：

②我们的行业是：

③我们的行业部分是：

④我们的战略群体包括：

⑤我们的一般市场包括：

⑥我们的产品市场是：

⑦我们的 SIC（行业分类代码）是：

措施五：经营市场细分维度

①你是怎样按地区来界定市场的？

②用下列企业人口统计变量来描述你的目标市场：

经营业务类型、销售量、员工数、地区数、从业年限、市场地位

③你能识别主要用户类型（如重型或轻型使用者、忠诚与非忠诚顾客、使用者群体需求、地区差异）吗？

④你曾评价过主要的盈利细分市场吗？目前这个市场上共同的购买因素是什么？

⑤在你的分析中有其他行为细分依据（即行业心理因素、直觉、媒体展示、营销组合因素）吗？它们适用吗？

⑥你曾用 SIC 代码识别和研究过你的目标市场吗？

⑦你曾进行过产品最终用途分析吗？

⑧你怎样把接受者类型细分方法用于你的市场情景分析呢？

⑨你的目标市场是以细分研究为基础的吗？

⑩你采用了多重经营细分依据吗？

_ 措施六：市场再界定

①市场再界定的频率和动机

②你的公司在过去的五年内再界定市场的次数是多少？

③你的公司最后一次再界定市场的时间？

④是什么原因使你们再界定市场的？

⑤市场再界定战略

34 你们采用了以下 7 个战略中的哪一种？

需求驱动 细分市场转换 技术驱动 顾客驱动

需求/技术 细分市场/技术 总体变化

34 加上产品和竞争因素。用修正后的市场再界定五维模型来描述你最近一次的市场再界定。看看每一个市场界定因素是否发生了变化。

顾客需求 是 否

顾客群体 是 否

技术 是 否

产品 是 否

竞争 是 否

_ 措施七：界定你的市场——三阶段的方法

运用三个层次、九个组成部分的战略上的市场界定框架，你会如何界定你的市场？

市场用语 计划的目标市场

①地区的

②产品市场

③一般市场

④相关市场

⑤浸透市场

⑥未使用市场

⑦界定的市场

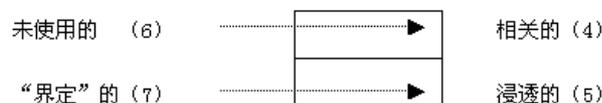
⑧细分市场

⑨目标市场

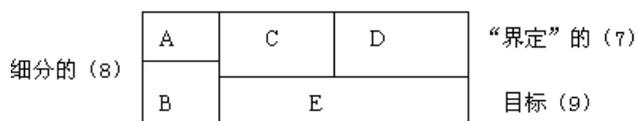
层次 1：相关市场



层次 2：“界定的”市场



层次 3: 目标市场



__ 措施八: 界定市场管理者检测

- ①你知道你真正从事的业务是什么吗?
- ②你设计过最初的市场界定吗?
- ③你采用过三维和五维方法来界定市场吗?
- ④你很好地掌握了顾客和竞争型市场界定吗?
- ⑤你采用过适当的经营市场细分依据吗?
- ⑥你曾经认真评价过市场再界定频率、动机、战略和经营绩效吗?
- ⑦就营销导向、市场界定标准、技术导向和市场界定成功而言, 你的公司与行业中的其他公司相比如何?
- ⑧你清楚了解你的相关市场、界定的市场和目标市场吗?

★国际化经营的基本战略一共包括六个方面的问题, 本讲对前三个问题(上)进行了论述, 其余三个问题(下)将在第二讲里阐述。

【心得体会】

第 2 讲 国际化经营的基本战略

【本讲重点】

- 国际化经营的基本战略(下)
- 国际化经营的方式
- 国际化经营的组织保障(上)

国际化经营的基本战略(下)

4. 投资的可行性研究

国际化经营风险比较大, 所以, 在进行国际经营的时候, 都要对投资的可行性进行详细研究。这里介绍一下美国的一些国际企业在国际化经营过程中的可行性研究项目清单。

国外投资可行性的核对清单包括以下几个方面的问题:

国外投资可行性的核对清单:

- (1) 总则
- (2) 市场前景调查
- (3) 政府法律和规章方面的调查
- (4) 财政因素的调查
- (5) 原材料情况
- (6) 通讯和交通情况
- (7) 劳动力及其管理情况
- (8) 厂房及设备情况
- (9) 其他的重要因素
- (10) 总结性的考虑

(1) 总则

总则要求从总体上把握国外投资是否可行，这里共有七个问题：

- _ 远期的利润和总的扩展机会如何？
- _ 近期和远期的优缺点是什么？
- _ 是否做出重点经营地区的选择？
- _ 开展市场竞争的能力如何？
- _ 当地人士的市场经验如何？
- _ 已经在当地的外国企业对这些计划的兴趣和能力如何？
- _ 当地市场容纳潜力或者向第三国出口潜力如何？

【自检】

利用总则从总体上分析一下贵企业的国际投资是否可行。

总则项目	你的分析
远期的利润和总的扩展机会	
近期和远期的优缺点	
是否做出重点经营地区的选择	
开展市场竞争的能力	
当地人士的市场经验	
当地的外国企业对计划的兴趣和能力	
当地市场容纳潜力、向第三国出口的潜力	

(2) 市场前景的调查

市场前景调查包括很多方面，在对市场前景进行调查的时候，应该注意五个方面：

- _ 碍该国市场的大小，趋向和潜力如何？购买力及人口的分布状况如何？
- _ 出口能力如何？
- _ 市场竞争的性质如何？竞争的来源和竞争程度如何？
- _ 从哪些方面可以获得市场信息？
- _ 商品流通渠道、物资管理技术和销售办公的状况？

(3) 政府法律和规章方面的调查

政府法律和规章方面的调查包括政治前景和国际协定的状况，该国政府对于利润、授权费、技术服务费的抽出和投资的具体规定，以及是否对某些经营活动进行特别立法并付诸实施等等。此外，还要考虑影响外国投资前景的行政规章状况，是否有最惠国待遇等等。对于政治前景、税率问题、免税情况，以及一些地方政府的鼓励措施等等，都非常值得研究。

过去跨国经营的时候，往往偏重于市场调查，对政治因素的调查考虑得不是很周到。比如北京的一家企业，曾经在中南美洲国家做过投资，结果发现最大、最头疼的问题是当地的工会总是为了提高工资和福利待遇罢工，影响正常的经营。当地工会认为中国企业的老板应该是社会主义的老板，社会主义的老板应该最能理解工人阶级。但是即使是社会主义老板也要赚钱，不然企业也运营不下去。这些情况，过去考虑得很少，那么现在再到别的国家的时候，对这些政治前景中的一些问题必须引起足够的重视，因为跨国经营不仅是市场营销问题，还有一些其他因素的干扰。

【自检】

对于政府法律和规章所引起的问题，你认为在国际化经营过程中应该如何扬长避短？

(4) 财政因素的调查

财政因素的调查包括很多，其中有九个核心问题：

- _ 有效地使用外资的可能性和可变换性。
- _ 财政的稳定性和安全性如何？
- _ 地方政府对合资的兴趣如何？
- _ 当地银行可能提供哪些服务？信用服务的性质，短期、中期和长期的信用状况如何？
- _ 政府是否愿意提供贷款？
- _ 从第三国经营的企业获得贷款或者资金的可能性如何？当地法律及会计机构服务的可能性如何？
- _ 货币管制，外汇汇率及其他的管制状况如何？
- _ 资本及利润汇出转移的可能性如何，可否向第三国转移或转让？
- _ 该国政府愿意协助承担哪些风险？

【自检】

财政因素是一个重要的环境因素，说说你对它的理解。

ss(5)原材料情况

(6)通讯和交通情况

(7)劳动力及其管理情况

(8)厂房及设备情况

(9)其他的重要因素。这里提出来五个方面：

- _ 语言和风俗，生活习惯及礼仪的习惯，生活水平情况
- _ 会计财务、审计报告的要求如何
- _ 住房、饮食、医疗措施如何
- _ 惯用的广告媒体和方式
- _ 对于中国公民拨发工资、津贴及纳税的规定

这些因素虽然列为其他因素，但是对中国企业跨国经营来说，也很值得借鉴。比如语言和风俗，生活习惯和礼仪习惯，我们在后面要讲到这个问题——跨国文化，这是交叉文化经营当中非常重要的因素。如果我们不适应这些话，那么我们就很难跟当地的员工打成一片，很难一起愉快地合作。

(10)总结性的考虑

总结考虑是结论性的总结，是分析了九个方面的因素以后，考察能不能达到投资可行性的要求。包括对特殊情况的最佳投资方式；与当地政府合作以及与当地私人合作的优缺点如何；采取何种经营方式；最佳的投资方法是什么；从长远看，在特定地区、特定领域的海外经营可能会给国内母公司带来什么利弊，在合资企业中还要考虑和外国合伙人或外国政府发生纠纷时的仲裁办法及条款；和当地政府、外国参加者或者合伙人建立相互信任的良好关系的前景如何？

这些都是我们海外经营的时候要充分考虑的，因为投资的可行性研究，不管是在国内经营，还是在海外经营都会遇到。但是往往我们在国内经营的时候，很多企业把可行性研究当作可比性研究，所以在开始时为不能列项发愁，而一旦列项了也发愁。跨国经营的时候所面临的问题更加复杂，所以应该在这些方面多问几个为什么。美国的多国企业，跨国经营时是非常谨慎的，一项可行性研究报告花的时间可能至少半年以上，而且整理出来的报告也相当厚。这对国内一些跨国经营企业来说值得借鉴和参考。

【自检】

结合你的工作实际，对投资的可行性做一个研究提纲。

考察项目	研究结果
总则	
市场前景调查	

政府的法律规章调查	
财政因素	
原材料情况	
通讯和交通情况	
劳动力及其管理	
厂房及设备情况	
其它重要因素	
总结性考虑	

5. 国际化经营当中最高经营者的七个作用

国际化经营当中，最高经营者或者企业家应该发挥哪些作用？

国际化经营当中最高经营者的七个作用：

- (1)最高的经营者应该有拍板的责任和权力
- (2)对经营环境的分析
- (3)国际化经营所占比重
- (4)不同意见的协调统一
- (5)基本战略及目标市场的选择问题
- (6)经营方式的评估和选择
- (7)内部组织机构的设计

(1)最高的经营者应该有拍板的责任和权力。

(2)对经营环境的分析

经营环境是否合适，是否进入这些国家，应该是最高经营者拍板决定的。现在对中国来说国际化经营的热点有很多，前一段时期是非洲，现在又开始兴起中南美国家，每个热点出现的时候，根据企业自身的核心竞争力和判断来考虑，哪个方面、哪个国家更加有利。

(3)国际化经营所占比重

在整个经营当中，你的国际化经营所占比重是 25%还是 30%？还是 30%以上？这应该是一个定位问题，也是战略问题。在国际化经营当中，经营者应该在这个方面发挥作用。

(4)不同意见的协调统一

对于企业经营者来说，最难的常常是不同意见的协调统一。很多企业处理这个问题的时候，往往各打 50 大板。各打 50 大板在协调的时候有很多好处，但是协调以后，它的效果并不理想。因为经营者没有明确地提出自己的价值观念。北京一家企业在这方面做得非常好。该企业一直坚持用户第一、客户第一。有一天，一个客户突然打电话来投诉该企业不守信用——本来答应签合同以后，两三天就送货上门，但是两三天过去了，货还没有送到。当时部门经理听了以后非常气愤，找到销售部门询问为什么不能及时把东西送到顾客手里。这时运输科的同志说铁路车皮紧张，实在没办法。他们讨论半天也没有结果，最后不欢而散。运输科的同志感到不服，又写一封信给公司领导，希望领导能够理解他们的难处，希望企业内部的各个部门互相支持。一般情况下，领导看到这样的情况都会觉得各有各的道理，谈谈话，消除矛盾就完了。但是该企业的领导看完这封信后，马上就写了八个字——不求有理，但求有利。什么意思？就是企业内部不要互相争执是否有理，这对企业没有价值，企业最关心的能否赚钱，这是最关键的。所以，在协调统一不同意见时，应该有一个旗帜鲜明的价值观，那样才能更好地发挥经营者的作用。

【自检】

如果你是企业的领导，你在碰到不同意见的时候怎么处理？

(5)基本战略及目标市场的选择问题

在讲解界定市场的时候也提到过这个问题。从界定市场的具体措施来看，一共有好几个步骤，企业在研究国际化经营和选择目标市场时，也应按照这样的目标和思路踏踏实实去做。

(6)经营方式的评估和选择

经营方式有很多种，究竟选择哪一种，也需要经营者拍板。

(7)内部组织机构的设计

经营者还要审定基本的交易条件。比如，价格应该怎样定位？在遇到困难或情况发生变化时，价格是否变动？如何变动？这都属于基本的交易条件，都是经营者应该完成的使命。

6. 国际经营调查的方法

国际化经营当中经营者如何更好地发挥作用？其中重要的一点是调查，并且调查的方法一定要科学、要实事求是。为了更好地完成调查，要达到四个方面的要求：

国际经营的调查和方法

- (1)确定调查方针
- (2)调查的实施
- (3)调查结果的评估和分析
- (4)调查总结

(1)确定调查方针

国际化经营当中的调查方针主要体现调查的目的、项目和组织问题。也就是说，它体现了整个国际化经营的调查计划，对整体上把握调查非常有意义，即你的目的是什么，那么你通过什么组织、通过什么项目来实施。

(2)调查的实施

调查实施主要是调查方法和调查机构的确认。调查方法和调查机构必须有人按照比较科学的方法来进行调查。

(3)调查结果的评估和分析

调查结果的评估和分析主要是对调查前提和条件的检验问题。国际化经营中，调查一些错综复杂的经营环境非常重要。如果调查前提错了，得出的结论很可能会截然不同。

有这么一个笑话，一份小报上登了一条消息，说现在中国女留学生到美国后，有一半嫁给了美国的教授。很多小报把它当成新闻纷纷转载，结果引起了国家高层人士的注意，于是委托中国使馆按照小报的内容调查。结果找到小报上所提的学校时，发现这个学校只有两个中国留学生，一个嫁给了美国教授。显然，小报的结论非常荒唐。那么，这里的关键是什么呢？是调查的前提。所以做统计分析时，一定要注意调查的前提。

(4)调查总结

调查总结主要是指调查方案的形成。做出了总结，有了结论，就应该提出一个切实可行的好建议。

7. 确定基本的战略框架

在对国际经济环境调查清楚之后，就该确定进入的基本战略框架了。确定基本的战略框架，包括六个方面：

- _ 确定企业基本方针
- _ 营销可行性的研究
- _ 生产可行性的研究
- _ 战略替代方案研究
- _ 详细经营计划制定
- _ 企业最终投资决策

国际化经营的方式

国际化经营的经营方式首先是跟经营的国际化阶段联在一起的,即进入国际化经营的时候,应该考虑与企业本身的国际化阶段相适应,这里提出六种比较典型的方式,一个是出口,一个交钥匙工程,第三个是许可,第四个是特许经营,第五个是合资企业,第六个是独资的子公司,这六种形式各有优缺点。

1. 出口

出口是国际化经营的初级阶段,出口能够实现区位经济和经验曲线经济。比如,我们常说首都经济、珠江三角洲经济、长江三角洲经济,它们都体现了区位经济的特点。随着经验的不断积累和丰富,成本会下降,经验曲线经济也就显示出来了。

出口这种跨国经营形式的缺点主要是运输成本较高,贸易壁垒及当地销售待遇摩擦比较厉害,特别是贸易壁垒。

2. 交钥匙工程

交钥匙工程的优点和缺点非常明显。它的优点是在外国直接投资,使被投资国可以从工业基础上收到实际效益。所以中国开始改革开放的时候,基本上都采取了交钥匙工程的方式引进成套设备和生产线。缺点是培养了高效率的竞争对手,无法参与长期战略市场。为什么中国的彩电能够占领国内市场 80% 的份额,这是交钥匙工程这样的跨国经营所决定的。开始,法国为出口到中国很多生产线和设备而感到高兴,但是当中国自己的产业发展起来以后,他们又感到无法参与中国的长期战略市场。现在中国的企业到国外经营,如果出口生产线成套设备,恐怕也会遇到这种情况。

此外,还有许可、特许、合资企业、独资子公司,我们可以结合实际来考察。所以,在对各种进入方式进行选择的时候,首先应该考虑它们各自的优点和缺点,这一点非常重要。

【自检】

对比国际化经营六种进入方式的优缺点,你觉得国际化经营的时候应该怎样扬长避短?

进入方式	优点	缺点	你的结论
出口			
交钥匙工程			
许可			
特许经营			
合资企业			
独资子公司			

国际化经营的组织保障 (上)

1. 公司内部的支撑体系

国际化经营对于一个企业来说非常具有战略意义,公司应该有保障和支持体系。支持体系涉及公司的技术制造部门、劳务部门、法律顾问、财务经理、市场营销部门,企业的核心部门都应该成为公司跨国经营的支撑体系的重要组成部分。这就要求组织机构的设计更加合理。

组织机构设计、选择的时候主要考虑两个因素:海外销售所占的比重及产品地区的多样化程度。比如说,产品和地区多样化程度比较低,那么海外的销售所占的比重也比较小,这时候你可以考虑建立一个出口业务部;如果产品地区的多样化程度提高了,海外销售所占的比重也就增加了,这时候你可以建立一个国际业务部;如果再提高,那么你可以建立一个全球或区域产品组织结构;如果产品和地区的多样化程度继续提高的话,那么应该建立全球的混合或者矩阵的组织结构,这时海外销售所占的比重一般都超过 60% 以上。

2. 经营指南的制定

很多企业都有一个自己企业的详细介绍，但是很少看到经营指南。经营指南主要包括以下几个内容：

(1)有关目标市场的信息。就是说，你的经营指南里面，特别是国家经营指南里面，应该包括有关目标市场的信息，还应该包括公司国际化经营过程中应该注意的事项；

(2)推进国际化经营方面的信息来源，参考文献和资料汇编等等。所以，公司确定经营指南的时候，它的信息来源应该是注意的事项，包括价格的发展取向等等。有了这样的经营指南，对企业进行国际化经营是非常有帮助的。

3. 经营人才的选择

经营人才的选择主要有三方面的要求，第一个是技术问题、经营能力等业务方面的能力；第二是逻辑思考能力、交谈能力和领导能力；第三个是包括语言能力的国际适应能力。具体来说，主要有以下几个方面：

(1) 基础素质要求

基础素质要求主要体现在三个方面：

首先是理论方面。要知道什么是国际化经营，应具有国际营销的基础，能用英文的财务和会计报表，掌握人事劳务方面的法律要点，知道《公司法》、《交易法》、《合同法》、《公证交易法》、《税法》，具有汇率国际金融方面的基础，了解国际经济，具有贸易实务、商业英语知识。国际化经营人才，不一定在这个方面很专业，但是都要懂一点，知识面要宽一点，在理论方面应该是杂家。那么有了这些知识以后，在国际化经营当中才能灵活自如。

其次是事务方面的要求。主要有这么几个方面：有策划和推进能力，懂得决算和资金运作，掌握财务分析要点、人事管理要点、劳动合同要点、国际合同事务、公司的文书写作，具有召开股东大会的能力。

再次是综合方面的要求。综合方面的要求体现在确定公司国际化经营战略的能力。在国际战略中，需要确定当地法人经营目的及作用能力，理解当地法人的基本计划和各种关键合同，把握当地法人的财务状况，认识当地法人组织控制系统，了解和产品有关的技术成本工程，了解当地技术方面的实力等等。

(2) 定位方面的要求

定位方面的要求，比如领导定位，要求有逻辑思维能力、交流和说服表现能力及异文化的适应能力。特别是异文化的适应能力，这决定着你在不同的文化背景下能不能发挥你应该有的作用。

(3) 适应环境要求

适应环境要求有这么几个方面：首先要适应当地的经营管理；其次是法律、法规；再次是经营风俗和社会制度；最后是文化和宗教。也就是说，对跨国经营人才有层次上的要求，第一个是懂得经营管理，然后要懂得法律法规，懂得经营的风土人情，最后还得懂得文化和宗教。

需要强调一下，这里所说的人才是一个比较全面的定义。但是真正的人才应该有自己的特长，应该扬长避短。

【自检】

通过对经营人才的选择和培养方面的了解，考查一下你自己需要如何扬长补短？

考查项目		你的情况	如何改进
基础素质要求	理论方面的要求		
	实务方面的要求		
	综合方面的要求		
定位要求	逻辑思维能力		

	交流、说服能力		
	异文化适应能力		
适应环境能力	适应当地经营管理		
	法律、法规		
	经营风俗、社会制度		
	文化、宗教		

4. 分公司和子公司的区别与联系

_ 子公司和分公司的设立要求不一样。分公司的设立是不复杂的，但必须得到当地国政府的批准。子公司必须依当地国的公司法设立，但是不用当地的政府批准。

_ 母公司对分公司有完全的控制权；子公司是独立法人，母公司的控制是比较难的。

_ 分公司基本经营权来自母公司，母公司对分公司负法律责任。

_ 分公司亏损从母公司盈利中扣除，分公司盈利，退出母公司的时候，不需要缴纳预扣税。子公司亏损不得从母公司盈利中扣除，股息派给母公司的时候，缴纳预扣税，享有免税待遇。

_ 在天然资源的开发上，分公司享有一定的税收上的待遇，但是子公司不享受这个待遇。

5. 子公司的管理

(1)经营战略：经营战略有三个方面的，中长期经营计划、年度计划和修改章程部分。应该说母公司和子公司一起磋商中长期经营计划。而年度计划子公司有自己的安排，有自主权。修改章程，母公司和子公司一起决定。

(2)人事方面：董事人士由母公司和子公司一起决定；聘用或解雇经理以下人员时，子公司有自主权；工作待遇由母公司和子公司一起磋商；个别员工的变动，子公司也有权力。

(3)财务方面：预算和结算是子公司和母公司一起确定的；资金筹集，短期的流动资金由子公司自己考虑；中长期的设备资金是母公司和子公司一起考虑的；子公司有权运用资金；在设备投资、增资和减资及债务保证方面，公司和母公司一起研究确定；特别是债务保证，不单单是子公司自己的事，所以应该及时跟母公司沟通，取得母公司的同意和支持。

(4)组织方面：主要是增设组织，改革组织。增设组织和改革组织相当于子公司产业，子公司可以自己决定。

(5)市场营销方面：新产品的开发，新的战略伙伴的选定由母公司和子公司一起研究确定。

(6)广告宣传方面：商标产品由母公司和子公司的一起享用，但是非商标产品、折扣等经营方针可由子公司自行决定。这里要注意的是，商标不仅是子公司的，也是母公司的，所以商标的广告宣传，应该是子公司和母公司协同进行。

(7)其它方面：消费者的环境对策、环境保护这一方面应该由母公司和子公司一起研究决定；没有报酬的支援活动，子公司可以自己处理；还有一些经济界的重大活动、联谊活动，由母公司和子公司一起研究决定。

6. 母子公司的管理和控制模式

(1)资本控制型

资本控制型的主要使用范围是综合性集团或者多元化经营的集团。这时候，利润中心应该是子公司，如果遇到困难、矛盾和冲突，主要通过股东会 and 董事会来解决。这时风险承担应该是子公司的，那么组织的负债程度是中等的，命令程度是比较弱的。

(2)行政控制型

行政控制型主要适合于产业性的集团和集中化经营的集团。它的利润中心是母公司，解

决问题的方法不像资本控制型那样通过股东或董事会来确定，而是通过行政命令来解决。所以它的管理层次是最多的，管理跨度也是最大的。

(3)参与控制型

参与控制型主要适用于高技术集团。对子公司的能动性或技术较为依赖的时候，才参与控制。这时的利润中心是子公司，解决冲突的方法是通过股东会或董事会。目标制定由母公司与子公司一起进行，这一点跟资本控制型有所不同。此外，参与控制型的环境适应性比较强。

(4)平台控制型

平台控制型主要的适用范围是跨地区性集团的营销网络建设部分。它的利润中心是母公司，通过相互间的协调来解决冲突，其适应环境程度中等。

这四种模式各有特点，不能说哪个好哪个差。究竟选择什么样的控制模式，主要根据企业的情况来考虑。如果是一个综合性的集团或者多元化集团，最好采取资本控制型；如果是高科技企业集团，那么最好采取参与控制型。

7. 跨国经营当中企业组织的设计

(1)向传统企业组织的挑战，首先应该看到现在我们面临的是一个变革的时代。现在，大家都在说迎接知识经济的到来，或者网络经济的到来。那么知识经济、网络经济或信息经济，最大的变革在于什么呢？是人本身的变革。那么组织变革的原因，就是为了适应人的变化。人的变化是人的综合素质的提高，所以组织要发挥人的作用，或者更好地发挥人在企业经营过程中的作用，其组织设计就应该与人本身的变革相适应。

(2)最新的组织，最新的经营战略。现在最新的竞争战略命题跟过去不一样，如竞争的因素，过去讲产品质量，现在则提出时间和速度。在这个方面，很多企业也下了很大功夫，特别是很多企业已经认识到，企业发展过程当中，如果抓不住时间、赶不上速度，就很难发挥竞争优势，所以我们强调应该有一个新的竞争战略来考虑组织的设计问题。

★国际化经营的组织保障一共包括 17 方面的问题，本讲对其中的 7 个问题进行了分析，其余的 10 个问题将在第三讲及第四讲中阐述。

【心得体会】

第 3 讲 国际化经营的组织保障

【本讲重点】

国际化经营的组织保障（中）

国际化经营的组织保障(中)

8. 影响组织的因素

影响组织的战略性的主导因素

— 成本

成本既包括间接成本也包括固定成本。间接成本涉及每个经营单位。因为跨国公司是一个整体，所以它的任何部门、任何单位都涉及成本和费用问题。固定费用是指资本中设备所占的费用。随着知识经济、网络经济的到来，电脑更加普遍适用于企业经营，有人估计，现在这个费用已经由过去占固定费用的 3%左右增加到 18%，而且可能还有增加的趋势。因为企业购置一个好的电脑设备，特别是软件，需要花很多钱。

— 速度

速度取决于组织的效能问题。这里提出三个方面的速度：

¾到达市场的速度。即所提供的产品和服务到达国际市场的速度快慢。再好的服务和再

好的产品，如果跟不上市场需求的变化，就会被淘汰，所以速度是非常关键的。

3/4 满足顾客要求的速度。顾客需求本身是多样化的，也是个性化的。满足顾客要求的速度也非常重要。

3/4 解决组织性问题的速度。解决组织性问题的速度会影响到达市场的速度和满足顾客要求的速度。现在我们国内的某些企业，由于体制原因，不能把顾客的需求放在第一位，互相扯皮等等，这些都不行。

— 质量

质量管理的关键是系统管理，没有个系统管理，公司的总体质量是上不去的。所以说，影响组织的因素的时候，首先应该考虑到战略性的三个主导因素。

(2) 影响组织的技术因素

在市场经济中，谁能够占领国际化经营的至高点，就要看谁的技术水平优越。

(3) 影响组织的购买力因素

购买力在市场经济条件下，是一个非常重要的影响因素。购买力的强弱反映了企业竞争实力的强弱。

(4) 影响组织的技能、手腕和熟练程度因素

这些因素反映了企业员工和企业整体的状态和氛围，它也是组织设计和考虑的重要因素。

(5) 影响组织的贸易均衡因素

在国际化经营当中，虽然我们需要赚钱，但是我们还需要一个均衡，不然会导致很多的贸易摩擦，影响企业国际化经营的进程和效益。

(6) 影响组织的信息技术

【自检】

国际化经营当中适应一个新的组织形式是非常关键的，你所熟悉的企业在这方面的反应能力如何？

9. 企业多元化经营与企业

企业的多元化经营战略与企业的结构如何协调才能发挥最佳效果呢？企业的多元化经营战略包括三方面：一是单一经营战略，二是关联多元化战略，三是非关联多元化战略。

从扩大组织上来讲，单一经营和关联多元化经营都是为了内部资源的充分地利用，但是非关联多元化经营的时候，就不是那样了，它往往采取并购的方法来扩大。

从结构来看，单一经营的组织是智能行的结构，关联多元化是事业部制的组织结构，非关联多元化则往往是股份公司的组织结构。因此战略不同，扩大组织的原因和结构也是不同的。

(1) 企业多元化经营与企业结构

表 3-1 多元化经营和结构关系表

战略	单一经营	关联多元化	非关联多元化
扩大组织的原因	内部资源	内部资源	收购
结构	只能组织	事业部制	股份公司

(2) 企业多元化经营与企业组织。多元化经营和组织的关系也有不同之处，如下表：

表 3-2 多元化经营和组织关系表

战略	单一经营	关联多元化	非关联多元化
集权化	高	一般	一般
职能部门	少	多	少
职能部门作用	制定方针	制定方针、评价业绩	业务支援

(3) 企业多元化经营和企业控制。多元化经营和控制的关系也是不同的，如下表：

表 3-3 多元化经营和控制表

战略	单一经营	关联多元化	非关联多元化
控制指示	成本	利润	投资
控制	业务	战略	财务

(4) 多元化经营程度

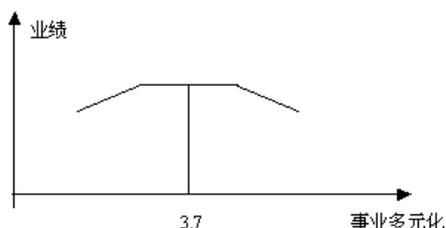


图 3-1 多元化经营程度示意图

多元化经营是不是越多越好？风险大的时候是不是越少越好呢？或者是不是也应该有个度？如果我们用一个图表来表示多元化程度和业绩的关系，那么我们看到，随着多元化程度的提高，它的业绩有上升的趋势，可是到了一定程度了，它的业绩又随着多元化程度的提高而下降。也就是说，它肯定存在一个度的概念，这个度是什么概念呢？是 3.7，也就是说，多于三个领域或少于四个领域的时候，多元化可能是最理想的。这个系数是美国一家大学的教授们经过 10 年的努力，通过对美国的企业并购或多元化经营企业 30 多年的资料进行统计分析后发现的。也就是说超过三个领域、小于四个领域的时候，这个企业成功的机率是最大的。当然，这只是一个经验数据。

所以在多元化经营的时候涉及哪些领域，我们应该要审慎地做出一个正确的选择。

10. 新的前沿/后续模型（混合型模型）

新的组织应该是什么样的形式？一个是后续组织，一个是前沿组织。这个思想怎么来的？大家都知道，在国内，很多企业也总结出好的经验，比如说邯钢有两句话，一个是模拟市场，一个是成本否定。那么模拟市场和成本否定实际上是想把市场的供求关系，或者市场关系纳入到企业内部来。很多跨国公司跨国经营的时候，同样面临一个问题，即怎么样把多边、复杂的国际环境和市场环境纳入到企业内部来加以解决。所以他们认为在总部和职能部门的影响下，下面的部门应该分两大块，即后续组织和前沿组织。前沿组织反映市场的需求关系，后续组织反映企业的供给关系。企业内部前沿组织和后续组织的平衡，正好说明市场的供求关系在企业内部的协调和平衡。

11. 组织高附加值型企业

(1) 一体化标准

_ 市场关联多元化标准

市场关联的多元化的这个标准，谁是最好的？是宝洁公司。宝洁公司是生产洗涤剂产品的。洗涤剂产品的特点是市场变化非常快，所以它推出独到的商标经理负责制，即宝洁的每一个洗涤品都由一个经理负责。这样它把企业外部的市场变化及时地反映、传递到企业内部，并且做出一个反应措施。这样的市场管理多元化是非常成功的，尤其在组织高附加价值企业的时候，发挥了非常大的作用。

_ 产品关联多元化的标准

产品关联多元化情况是根据惠普（HP）公司的特点总结出来的。HP 公司有四大主打产品：一是通过代理店销售的行业标准电脑；二是不同业务方向和不同用途的电子仪器；三是利用合作伙伴商标生产的半成品，如半导体；四是电脑和系统产品。这四大产品互相之间有关联，就是产品关联。所以在不断发展惠普公司的时候，以产品关联为主线来谋求发展。惠普公司本身能够迅速发展，跟惠普的产品关联的多元化战略密切相关。

_ 产品管理和技术关联性的市场多元化标准

产品管理和技术关联性的市场多元化的情况，日本电器 NEC 以生产一体化为基础，发展家用电器市场和办公用电器市场。其产品关联和技术关联是比较成功的。在世界来说，NEC

也是比较有名的中小企业。

— 制造加服务的多元化标准

制造加服务的多元化的典型是美国的 AT&T 公司，即美国国际电报电话公司。它的特点是制造和提供半导体的零部件，通讯设备，电脑，电报和电话服务。制造加服务形成了 AT&T 公司的一个重要战略特点。

— 产品和市场混合性的多元化标准

产品和市场混合性的多元化，美国通用电气（GE）是比较典型的。它的主要产品是原材料市场、家用电器市场，还有一些军用产品、家用医疗器械产品等。由于它的产品本身是多元化的，GE 用市场混合型的多元化来寻求发展，现在 GE 也是世界著名的跨国公司。

— 典型的非关联多元化企业的标准

典型的非关联多元化企业是收购跟自己没有关系的企业来寻求发展。在资本经营的时候，我们经常看到很多企业收购一家企业，包装以后再出售，这在国际经营当中也是常见的。

(2) 总部部门的附加价值

国际化经营过程当中，母公司及其职能部门起着非常大的作用，它是整个公司附加价值生产的源泉。具体体现在这么几个方面：

— 资本金。跨国经营的时候，资本金需要有一个增值或者减值，那么这个时候总部应该能够拿出办法来解决问题。

— 经营能力。例如下边分支机构出问题了，那么总部应该能够派得力的人员主管这些事项。

— 基本技术方面，核心技术应该掌握在总部里头。

— 合作经营方面，与你的相关企业合作好的企业越多，那么你的实力增长越快。

— 和政府的关系

— 商标力

— 金融功能

— 拥有专门知识

高附加价值生产企业，特别是国际化经营当中，对总部的要求越来越高。也就是说，对总部的这些人员本身和总部所起的作用本身要求越来越高，这样才能促进国际化经营当中创造更多的附加价值。

(3) 新的职能管理部门的作用

— 战略性支援和专门知识服务。新的职能部门，对国际化经营的分公司、子公司或分支机构来说，应该及时起到战略性支援的作用。也就是说战略性出了问题了，你能不能去做战略咨询，帮助摆脱困境，或者说你的专门知识服务，比如说新的概念提出来了，或者新的组织形式诞生了，但是大家感到不清楚，那么你能不能给他们解释，提供一个具体运作的方法等等。

— 战略性业务和战略方案的研究和制定

— 稳中求变。组织本身要不断地变化，但是变革的时候，应该以稳定为基础，不能老变革、老动荡，否则企业创造附加价值肯定受影响。

企业国际化经营的控制

12. 现代企业的控制

(1) 战略经营的视觉

战略经营的四大控制杠杆：

- (1) 经营理念控制系统
- (2) 伦理境界控制系统
- (3) 诊断型的控制系统
- (4) 双向型控制系统

战略经营控制是解决现代企业控制问题的前提，而战略经营控制首先是战略经营的视

觉。也就是说，你在战略经营的时候应该把握哪些因素。跨国经营的环境变化比较快，要考虑的因素也很多，最核心的因素是战略经营的理念，然后应该考虑它的组织系统、组织能力、经营战略、经营流程。应该说，这是我们考虑现代企业控制特别是跨国经营控制时的要点。

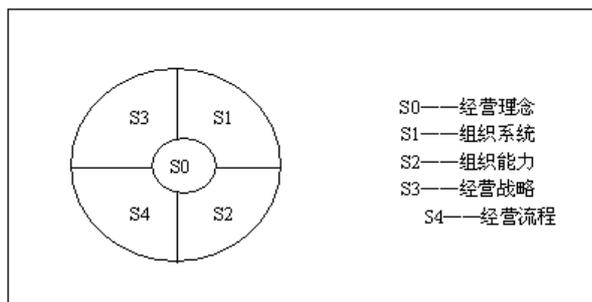


图 3-2 战略经营的视觉

(2) 四大控制杠杆

— 经营理念系统

什么是经营理念系统？经营理念系统是体现企业的经营哲学的一个系统，它是企业竞争力的源泉，也是企业经营的方向盘。没有经营理念的指引，企业的控制是很难实现的。

— 伦理境界系统

什么是伦理境界系统？伦理境界系统是强调企业存在的目的。它能制约企业的行为方针和行为准则。所以你确定了经营理念，明确了经营方向以后，你的行为准则是什么，你的行为方针是什么，应该通过伦理境界系统来实现的。

— 诊断型的控制系统

什么是诊断型控制系统？诊断型控制系统主要是强调企业本身能够自律。也就是说企业能够及时发现自己的缺点，能够及时加以纠正。

— 双向型控制系统

什么是双向型的控制系统呢？双向型控制系统是为了适应不断变化的市场。在这个不断变化的市场中你能够有效地掌握各种成本，如机器成本，实际成本等。

(3) 控制的发展

控制是怎样发展起来的，从传统型控制到现代型控制的区别来看，现在强调自上而下的控制、标准化的控制、围绕计划的控制、检查进度的控制和以防不测的对策的控制。这对于很多企业来说很重要的，也很正确。但是国际化经营的时候，环境在不断地变化，会对企业不断地提出新的要求，这时就会有相应的变化，那么自上而下的控制，就要考虑到顾客和市场的主导问题。过去是围绕计划，现在则考虑是否可持续创新的问题；过去通过检查进度来控制，现在是把判断正确的标准放在是否适应顾客的需求问题上；等等。这些新的问题是非常有启发意义的，我们的企业在走向国际市场进行国际化经营的时候，都应该认真考虑这些因素。

(4) 经营控制系统

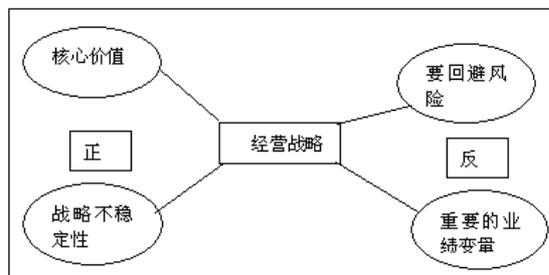


图 3-3 经营控制系统

从图中可以看出控制系统的核心是经营战略。经营战略又通过四个支柱来支撑。第一个支柱是核心价值，它主要通过经营理念系统来控制。核心价值对企业的作用是鼓励探索机会。

虽然有了核心的价值理念，但是往往面临着战略的不确定性或者环境的不确定性，这个时要通过双向型控制系统来解决战略的不确定性问题。双向型控制系统奖励学习和创新。

战略的不确定性对企业经营战略威胁最大，因此要回避风险或者防止风险，这主要通过

经营伦理系统来实现。经营伦理系统的作用是界定探索机会的边界，就是我们一方面鼓励创新，但同时要考虑创新的成本。创新要有正确的方向，不能做无用的无休止的重复创新，这不仅不能给企业带来效益，反而会造成损失。

企业是否回避了风险，是否成功地推行了它的战略，要通过重要的业绩变量来衡量。重要的业绩变量主要通过诊断型的控制系统来实现，诊断型的控制系统的作用是奖惩及维持秩序。

所以我们说围绕着经营战略的实施，核心价值、战略不确定性、回避风险、重要的业绩变量都是非常重要的问题，这些问题都有一个相应的系统来把关或加以控制。

图中左边为正，右边为负，表示经营战略的推动是正负两方面作用的，是辩证的、和谐的。比如核心价值、战略的不确定性是正向的推动，如鼓励探索机会，那么负面上的制约是什么？是界定探索机会边界，解决战略的不确定性，奖惩及维持秩序。正面和负面的结合正好体现了控制的辩证的关系，现代企业的控制需要注意行为的协调。

13. 行为协调

(1) 协调机会和注意力

很多老总都有一个深刻的感受，那就是人的有限的注意力和无限的机会相矛盾。人在公司的机会是无限的，但是公司或者老板的注意力往往是有限的，那么怎么协调有限的注意力和无限的机会呢？首先应该注意把握机会空间问题。

(2) 把握机会空间

根据国际化经营的经验来看，公司所面临的机会空间主要体现在以下四个方面：

公司面临的机会空间：

- (1) 公司潜在的创新能力
- (2) 已有资产和顾客的基础
- (3) 组织功能和能力
- (4) 关于竞争对手的市场动向，顾客的预期和反应。

— 公司潜在的创新能力。我们知道，判断一个人或者判断一个公司，最难的就是它的潜在的价值问题。所以看人，看公司，要看它的潜能，这是我们把握机会空间的第一个重要因素。比如说雅虎，当年起步的时候只是 100 万美元，现在则是一个非常大的企业了。我们在台湾看到 1996 年的成阳刚起步的时候还是微不足道的企业，现在也已经发展到每年销售额大概 3 个亿人民币左右。这样的公司靠的是什么？很重要一点是它有潜在的创新能力。

— 已有资产和顾客的基础。已有资产和顾客的基础是鉴定你的实力的重要方面，所以不要小看已有资产和顾客，只有这样我们才能把握将来更大的发展空间。

— 组织功能和能力

— 关于竞争对手的市场动向，顾客的预期和反应等。在动态的变化过程当中，看你能不能把握住竞争对手的顾客和市场的动向。

(3) 集中有限的注意力

集中有限的注意力，最关键的是信息处理。信息处理的方法要得当，处理的能力要强。

(4) 企业内部的协调。企业内部的协调是为了一个共同的目标和使命。

14. 伦理境界控制系统

虽然有了核心的价值理念，但是往往面临着战略的不确定性或环境的不确定性，这就要求解决战略的不确定性问题。战略的不确定性通过双向型控制系统来实现。双向型控制系统鼓励学习和创新。对企业经营战略威胁最大的是战略的不确定性，所以要防止风险，而防止风险则要通过经营伦理系统来实现。

(1) 信念系统

信念系统是目的和使命的统一体。信念系统鼓励探索机会，开拓并指明正确方向。同时需要注意：

— 信念系统是通过信息的象征性的运用创造出来的。象征性产生信念，信念鼓舞现实的发现。所以我们看到很多企业注意自我形象、品牌、包装等，这跟它的信念有关系，看到标识，他们能够振奋起来，更加坚定对公司的忠诚，希望公司发展。

— 正视信念系统是近期组织革新的一种，信念系统是最富有活力的，它不断更新观念。

— 组织的的变化大，要求理解组织目的。信念系统说到底也是由人建立起来的。由于公司里人员的变化比较大，流动性比较强，那么怎么办呢？那么你的信念系统应该是以理解组织为目的，是通过人员来支撑起来。信念系统强调它的独立性，也强调它是公司的象征，对企业员工来说有鼓励的作用。

(2) 事业伦理境界系统

事业伦理境界系统相当于汽车的刹车装置。它是一个引导企业健康发展，或者合法经营的不可缺少的系统。它包括以下几个方面：

- 企业的行为规范应该体现社会的法律。
- 企业的信念系统。
- 产业和专业集团所规定的广义的行为规范。
- 企业应该避开利害关系的对立。
- 不应该进行不正当或不公平交易。
- 不应该利用人家的商业秘密从事经营。
- 杜绝股份的幕后交易。
- 不向政府官员行贿。

有人做过调查，就是企业的事业伦理境界系统完善程度究竟如何？结果发现，总资产达到 1 亿美元以上的国际化经营大企业，77%有正式的行为规范；总资产 5000 万美元到 1 亿美元之间的中小企业，48%有正式的行为规范。可见，有正式的行为规范企业的企业大部分是大企业，那么中小企业的行为规范就倒成了问题了。所以，越是中小企业，越应该加强自己的行为规范。

【自检】

为什么大部分的大企业都有自己正式的行为规范，而中小企业的行为规范倒成了问题？

(3) 行为和词语

行为和词语在控制系统里也起着非常大的作用。但是行为和词语哪个重要，应该说行为的作用大于词语的作用。所以我们建立企业信念的时候，要修饰词语，但是更要强调我们怎么约束大家的行为。

(4) 控制职能部门

控制职能部门主要是会计部门、质量管理部门、企业技术专家等。它的作用主要是两个方面：

- 维持信念和伦理境界系统
- 监督系统的运作。通过证据、动向来监督企业的行为规范

(5) 从战略性业绩角度看信念和事业伦理系统应注意的问题

— 收益的问题。收益的可能性，就是我们讲的经济效益情况。美国企业认为，作为一个跨国公司和多国企业的战略事业单位，它的收益的可能性应该达到每年 5000 万美元以上，事业部应该达到每年 2000 万美元以上，产品单位应该是每年 500 万美元以上，这是一个边界。从收益的要求来看是很高的。

— 成长的可能性。至少有 15%的年增长率。期望能达到 20%以上。

— 竞争上的期望定位。要求处于被细分的现有市场第一或第二位。被细分的现有市场上能够达到第一和第二个的水平要求很高，很多的企业家也认为，在细分的目标市场上，如果不能数一数二，那很可能就是不三不四。所以，竞争的定位也应该是明确的。产品方面要求和电脑相关的标准化的总部，以及相关部门的办公现代化，并具有强有力的经营管理能力。财务方面也应该有期望。所以信念和事业伦理境界要达到相应境界，完成它的基本杠杆。这个要求是非常高的。

— 企业行为规范的体现。很多的成功公司采取了这样的方法。用红绿两色来表示企业行为规范，一个叫绿色领域，一个叫红色领域。绿色鼓励有探索机会的领域，红色领域只能进行竞争，不许探索。所以信念和事业伦理境界，强调控制的时候，是通过绿色领域和红色

领域来进行判断的。在落实它的行为规范的时候，要注意这个信息和它的象征及规则应该是连续性的，不应该有漏洞。

15. 诊断型控制系统

(1) 诊断型控制系统的特征：

诊断性控制系统的特征主要有三个：

- _ 具有测定过程产出的能力；
- _ 能够对照现有成果衡量目标；
- _ 修正目标偏差，能够正确判断诊断型目标系统。

(2) 对起初做出的战略具有决定性意义的业绩变量

这里的业绩变量应该包括财务方面、顾客方面、公司内部方面。

- _ 财务方面。财务方面业绩变量主要看现金流量、销售额的提高、利润情况。
- _ 顾客方面。顾客方面的业绩变量主要是看新产品在销售额中所占的比重、正确的交往怎样。重要的顾客在销售当中所占的比重，其排名是否有变化等。
- _ 公司内部方面。公司内部的业绩变量是循环周期、单位成本、产值、新产品生产情况等，还包括学习创新、新产品的开发时间、产品成熟期、生命周期、适应市场的变化情况等。

★国际化经营的组织保障一共包括 17 方面的问题，本讲对其中的 8 至 15 个问题进行了分析，其余的两个问题将在第四讲中阐述。

其中第 15 个问题共包含 3 个要点，本讲讲述了其中的 2 个要点，其余的 1 个要点将在第四讲中阐述。

【心得体会】

第 4 讲 国际化经营中的战略联盟

【本讲重点】

- 国际化经营的组织保障（下）
- 国际化经营中的战略联盟

国际化经营的组织保障(下)

15. 诊断型控制系统

(3) 经营者注意力的维持

经营者注意力的维持主要有三个方面：

- _ 目标的设定和交涉。我们多次强调企业是围着它的任务转的，而任务是通过目标体现出来的。经营者维持注意力首先要紧盯目标，紧盯任务
- _ 最新信息和例外报告的研究。结合立场工作，特别国际化经营当中的立场工作，让一些职能部门来完成。经营者主要是看有哪些最新情况，同时还应该考虑例外的一些报告及突发事件的应变等。
- _ 重大例外事项的追踪调查。重大的例外事项不仅要处理好，而且要跟踪，防止它影响企业国际化经营。

16. 双向型控制系统

(1) 采用双向型的控制系统是适应严峻竞争环境的需要

严峻的竞争环境主要是战略的不确定性，那么战略方面的不确定性怎么解决？根据国际化经营的情况，有四个方面的措施。

- _ 反复提出问题

要实现公司的远景，必须反复自问会遇到什么样的冲击。也就是说，反复自问是一个双向型控制，也是应付战略不确定性的重要前提，跨国经营的企业家和企业要有危机感，不能有自我良好的感觉，否则是非常危险的。

— 明确焦点对象

在克服战略不确定性的时候，要明确焦点的对象。这是创新战略形成的起点，即创新性战略是从把握焦点起步的。

— 最高经营者的认识。最高的经营者应该有充分的精力和能力超前思考问题。

— 不断探索目的。也就是说正确地提出问题，不仅自己要回答，而且要其他员工和部门回答。

【自检】

你在解决战略不确定性问题时，就以上四个方面采取了哪些措施？

	你的措施
反复提出问题	
明确焦点对象	
最高经营者的认识	
不断探索目的	

(2) 双向型的控制系统的特征

— 正视经营者集团所提出的反思性课题；

— 双向型的控制系统要求全方位地处理事物。也就是说，即使你工作再忙，或者遇到的环境再复杂，你既定的标准或目标也不能动摇；

— 从系统收集到的资料，通过上司、部下、同事之间开会沟通，成为既定的对象；

— 双向型控制系统要强化底层的资料。双向型的控制系统应该有创新特点，所以它跟创新的流程密切相关。那么创新、创新系统、创新流程问题应该从行动开始的，然后考虑战术，然后通过学习使之形成战略。显然，这是一个双向型的流程。

(3) 运用双向型的控制系统

双向型控制系统

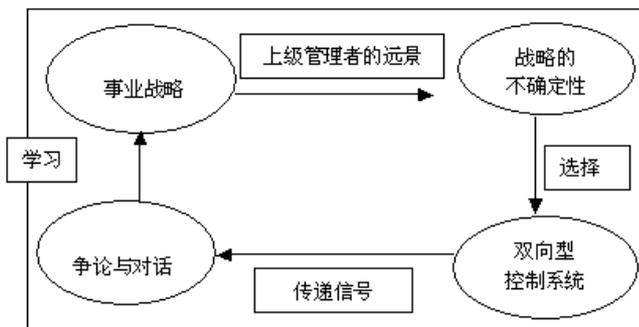


图 4-1 双向型控制系统

— 事业战略。事业战略的不确定性主要来源于上级管理者的远景；

— 从战略的不确定性到双向型控制系统需要一个选择；

— 从双向型的控制系统到争论和对话应该是及时、正确、准确地传送信号，从争论和对话到事业战略应该通过学习；

— 思维条件分为两部分：一个是传统型的，一个是现代型的（见下图）。

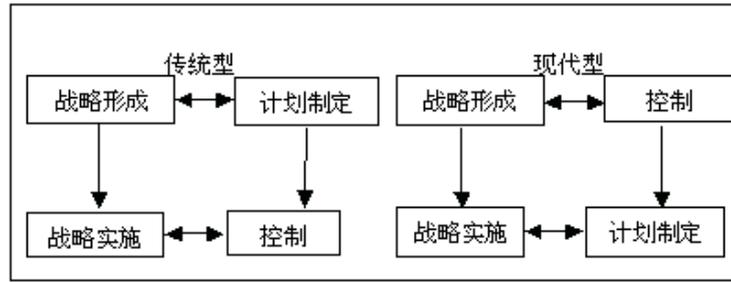


图 4-2 传统型思维条件与现代型思维条件示意图

【自检】

结合你身边的情况，说一说双向型控制系统在应对严峻的竞争环境方面有哪些优势？

17. 国际化经营的退出

国际化经营不可能一帆风顺，所以，我们考虑竞争的时候，还应该充分考虑到它的退路问题。

(1) 退出的条件

- _ 怎样使退出造成的损失降到最低点；
- _ 怎样应付当地的各种压力；
- _ 怎样利用当地条件来谋求经营的合理化。

(2) 退出的合理化问题

- _ 要善于协调；
- _ 要克服阻力；
- _ 要派员，即派得力人员处理有关退出的事项；
- _ 要说服；
- _ 要组织决策；
- _ 理由要正当、有说服力；
- _ 组织学习，即总结撤出或退出的经验和教训。

【自检】

结合实际，想一想为什么在考虑国际化经营的时候，要同时考虑国际化经营的退出？

【小结】

国际化经营进入的时候，首先要对国际经济环境进行调查，要进行有效的市场界定，这对于制定合理的经营计划关系重大。其次，应该确定基本的战略框架。无论是对国际经济环境进行调查，或进行有效的市场界定，还是确定基本的战略框架，都要以基本的战略理论为指导。因为基本的战略理论非常重要，战略对了，那么一切都好办；战略错了，可能一切都会跟着出错。

同时，国际化经营的风险比较大。在国际化经营过程当中对投资的可行性研究的要求非常高。所以一定要对投资的可行性进行仔细的研究。而在国际化经营当中企业选择控制模式时，主要根据企业的情况来考虑。

跨国经营的环境变化比较快，在战略经营的时候要考虑的因素也很多，究竟应该考虑哪些因素呢？最核心的因素是战略经营理念，然后应该考虑战略经营的控制系统、企业的组织能力、战略经营的流程。这是我们考虑现代企业控制特别是跨国经营控制时的要点。

国际化经营中的战略联盟

1. 战略联盟中的成功经验

战略联盟是企业需要考虑的重要问题，特别是我国很多企业在国际化经营当中，实力方面还差一些，那么怎么跟有实力的跨国公司合作并形成战略联盟的问题就非常现实。

台湾在考虑战略联盟时的一些做法很值得借鉴，下面给大家介绍台湾通过战略联盟发展第一代笔记本电脑的成功经验，以方便大家理解。

(1) 背景

从背景来看，台湾研究第一代笔记本电脑起步于 1989 年。那时，台湾工业研究院电通所首先提出了便携式电脑和笔记本电脑图形的合作开发课题，而且完成了它的雏形的样品。但是他们深深感到，样品虽然出来了，产业化却是个难题。当时，他们很着急，认为如果没有产业界的有力支持，那么他们所生产出来的产品就不能产业化，也不能增强它的国际竞争力的，所以迫切地寻求合作伙伴。

另一方面，笔记本电脑或者 P C 业界，一开始也是非常关注电脑的这种发展趋势，很多厂家也看到了开发笔记本电脑的迫切性。但是厂家自己开发风险很大，技术实力方面也受到限制。这时，台湾电工器材工业同业公会看到了这个趋势，于是组织所属厂家共同开发这个产品。通过共同开发可以降低风险，推动产业标准化分工，而且能够迅速实现产业化。

于是在台湾电工器材工业同业工会的协助下，1990 年 6 月有 42 家厂家参与了这一个联盟。当时集资了 5000 多万，每家负担 120 多万新台币，对于每个厂家来说负担不是太重。应该说台湾工业研究院电通所和台湾电工器材同业工会起了非常大的作用。

(2) 通过策略联盟开发笔记本电脑遇到的问题

通过策略联盟开发笔记本电脑遇到的问题:

- (1) 面临的时间非常紧迫
- (2) 合作单位多，协调起来不容易
- (3) 确定合理的组织形式

— 面临的时间非常紧迫。1989 年推出了产品，1990 年 6 月开始形成包括 42 家企业的战略联盟，1990 年 10 月份必须要到美国参加展览，否则这个商业机会就没有了。也就是说，合作开发只有四个月的时间。

— 合作单位多，协调起来不容易。42 家厂家再加上开发组织，单位非常多。各家都追求利益，但是角度有所不同，把它统一起来非常不容易。

— 时间紧迫，协调不易，就要确定合理的组织形式

¾ 明确目标。首先适应市场需求，确定开发笔记本电脑以及相关的生产技术，使之成为大家的共识，这一点非常重要。

¾ 确定合理的工作进度。在只有 4 个月的联合开发时间的情况下，合理的工作进度就显得尤为重要。

¾ 确定合理的组织形式。据行业协会透露，当时采取的是集中分工管理措施，由开发人员和 60 多位研究人员组成了开发小组，其中每个厂家有两三个高手，同时又集资了 5000 多万新台币的经费。由于财力和人力相对集中，一些技术难关就相对容易攻破，从而节省了大量的时间和金钱。

(3) 通过策略联盟开发笔记本电脑的效果

— 1991 年的销售达到 7 亿美元，并且打出了品牌。时间紧迫，只有四个月的时间，但是他们确实从 1990 年 6 月开始，同年 11 月参展，当年就生产了近 2000 台笔记本电脑。1991 年的销售达到 7 亿美元，而且打出了品牌。应该说这个进程是相当成功的。

— 发挥了战略能力的极大优越性。这个战略联盟优势互补，而且集体攻关。

(4) 成功的两大原因

成功的两大原因:

- (1) 推动者优势互补，角色分工明确
- (2) 以竞争与合作为动力

— 推动者优势互补，角色分工明确。这件事情的两个推动者，一个是工业研究院的电通

所，一个是行业协会。工业研究院电通所是政府预算支持的，拥有良好的人才和设备，但是它的产业化能力差一些；行业协会则善于组织合作产业化，但是它的开发能力差一些。正是这两个推动者优势互补，角色分工明确对战略联盟的形成和推动起了非常大的作用。

— 以竞争与合作为动力。目前台湾战略联盟的情况变化很快。比如说掌上电脑联盟一共有 15 家，激光传真机开发联盟也有 10 多家，还有 IC 卡开发联盟也有好几家。现在看来，台湾的高科技产业发展很多是通过战略联盟实施的，这有非常重要的启发意义。

(5) 台湾经验的启示

台湾经验的启示:

(1) 合作网络的形成

(2) 战略联盟要靠相互信任来维护和发展

— 合作网络的形成。合作网络的形成是战略联盟形成的基础。我们说现在是网络时代，大家都在考虑网络的发展。在企业经营上大家比较关注企业网络的形成。

企业网络的五个要点:

¾ 网络由公司间的关系所形成。网络本身是由一群彼此依赖的公司间的关系形成的。就像台湾的第一代笔记本电脑一样，一个是研究开发部门，一个是产业化部门。

¾ 公司间的关系由网络互动实现。专业分工、企业协调则通过网络上的互动行为来实现。分工是比较清楚的，协调也非常成功。

¾ 网络互动包括交换（如集资）和适应（如集体攻关）。

¾ 交换和适应使网络持久发展。交换的功能在于取得企业外部资源，适应则是解决网络中的不一致，它们共同使网络关系持久。此外，适应代表企业间的关系仍有改变的空间。交换讲的是取得外部资源，销售企业产品和服务，促进知识技术。所以在互相依赖的企业关系之间，互相交换的是外部资源、销售产品和服务以及知识和技术。适应是解决网络中的不一致，只有这样才能使企业网络有发展的空间。

¾ 网络中要保持互补和竞争的关系。既要合作，又要竞争，才能保证这个联盟健康地发展，这一点非常关键。

— 战略联盟要靠相互信任来维护和发展

台湾的第一代笔记本电脑是通过战略联盟实施的，非常成功，但是恰恰第二代笔记本电脑的开发是失败的。为什么？是因为相互之间的信任出现了问题——各个厂家都希望扩大自身的市场份额或者市场占有率，提供拖延详细资料，甚至不负责任。各个厂商对第二代笔记本开发的重视程度不一样，完成进度也不一样。也就是说，互相之间还留一手。在这样的情况下，这个战略联盟是岌岌可危的。实践证明在缺乏信任的情况下，第二代笔记本电脑的开发是失败的，这对跨国经营的企业来说也是一面镜子。

【自检】

在了解台湾第一代笔记本电脑开发成功与第二代笔记本电脑开发失败的情况后，你有什么感想？

2. 国际化经营的基本战略

(1) 国际化经营的基本战略

战略联盟和企业的国际战略是联在一起的。国际战略包括全球战略、跨国战略。从大体上说它们是大同小异的，但也略有差别。简单地说，通过它们的优缺点能够看到一些不同。

国际战略往往是以一个国家为中心来展开国际化经营；从一国经营的时候，涉及多个国家，涉及四个国家以上就可以理解成多国战略；由于经营的需要，把总部转到别的国家，或者进行跨国经营，就是跨国战略；全球战略则无所谓国与国之间的区别，它在全球范围里持续经营。

全球战略，它的优点是可实现经验曲线经济和区位经济，但是不能反映区位差别，这是全球战略的缺点。

国际战略，可把竞争的核心竞争力转移到外国，但缺点既不能反映区位差别，也无法实



现区位优势和经验曲线经济。

多国战略，它的优点是根据各地的条件制定产品，调整营销战略，缺点是无法实现经验曲线经济，也无法把核心竞争力转移到国外。

跨国战略可实现区位优势，可实现曲线经验经济，可把核心竞争力转移到国外，可获得全球学习的好处。所以跨国战略的优点最多，其缺点则是由于组织上的问题而不易实行。所以最高的境界可能是跨国战略，但是也要看我们的具体实践。

(2) 战略联盟

战略联盟是指在潜在和实际得到两者之间所签订的合作协议。所以战略联盟实际上是由合作协议来维护的。

战略联盟的优势:

- (1) 可以比较方便地进入国际市场。
- (2) 可分摊新产品、新工艺开发中的固定成本和相关的风险。
- (3) 可实现企业技能和资产的互补。
- (4) 可帮助企业制定有利于自己的行业技术标准。

战略联盟确实有利可图，所以说战略联盟是一个新的国际商务的形式。那么战略联盟的缺点是什么呢？可能使一方受损，另一方收益，成功率不高。因为战略联盟在实施的时候，双方或者是几方的实力总是有差距的，那么实力强的可能得到的好处多一点，所以一般的成功率不高。那么战略联盟的成功因素是什么呢？应该说合作伙伴、联盟结构和管理方式最关键。这个部分在后边详细进行谈论。

3. 实施战略联盟的步骤

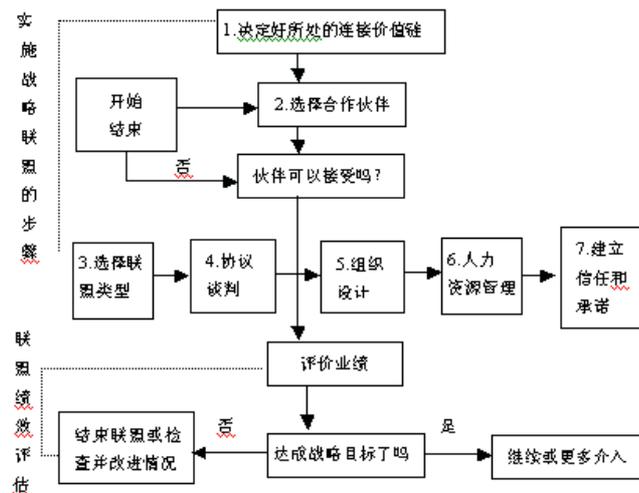


图 4-3 实施战略联盟的步骤及战略联盟的绩效评估

(1) 实施战略联盟的步骤

— 确定价值论

你从哪个方面开始实施战略联盟，这是价值论的确定。如何确定价值论呢？首先是如何连接价值链的问题。比如现在有两个制造业企业——A公司和B公司，它们的价值链非常相似——研究开发、投入后勤、原材料和供应采购、运营生产装配和设施运营、营销和销售、促进渠道联系、产出后勤交货、服务和修理……所以假定两个公司的价值链基本相同了，那么这个时候，怎么连接两个公司的价值链，然后形成战略联盟呢？形式是多种多样的。比如说研究和开发阶段可以形成战略联盟，还有投入后勤原材料供应采购部分，以及A公司和B公司的运营和生产装配的设施应用也可以实行战略联盟。所以，战略联盟的价值连接应该说是互补的，是在双方愿意的情况下形成的。

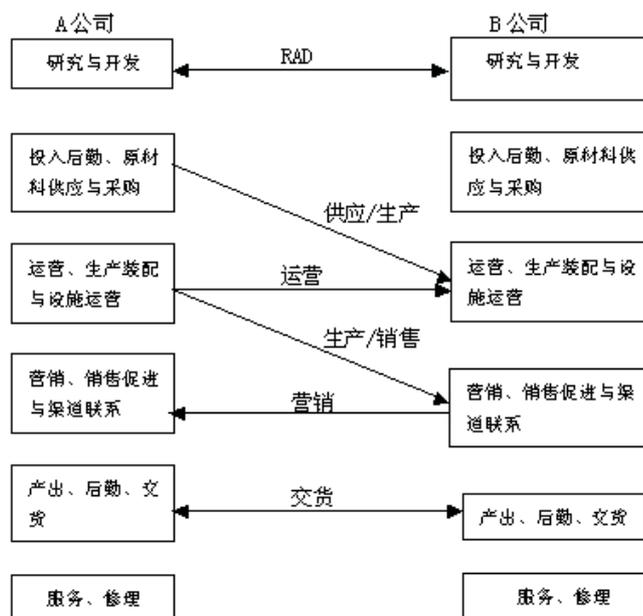


图 4-4 价值链的连接

— 选择合作伙伴

选择合作伙伴的条件：

- (1) 合作各方的需求战略是互补的
- (2) 互补的技能
- (3) 需求具有相当管理风格的公司
- (4) 能够带来适当程度的相互依赖的伙伴
- (5) 避免“抛锚”的伙伴
- (6) 选择伙伴的时候要警惕象蚁复合体

¾ 合作各方的需求战略是互补的。如果两家公司没有互补的关系，那么它就没有这个需求，那更谈不上战略联盟的形成了，比如台湾在开发第一代笔记本电脑的时候，它的需求是什么呢？产业化。研究开发部门把产品开发出来了，那么就需要产业化。而产业协会呢，它没有开发出样品。这种互补正好形成了台湾第一代笔记本电脑的战略联盟。所以需求战略互补是非常重要的前提条件。

¾ 互补的技能。互补的需求有了，就要体现在互补的技能上。就是我需要的东西你到底能不能提供，能不能满足我的需求，这一点很重要。你产业化了，但生产出来的东西不符合我的技术标准也不行。

¾ 需求具有相当管理风格的公司。这就涉及战略联盟里的企业文化，其中价值观念起着非常重要的作用。

¾ 能够带来适当程度的相互依赖的伙伴。相互依赖程度越高，战略联盟的凝聚力越强。

¾ 避免“抛锚”的伙伴。战略形成后单方撕毁合同，或者单方终止合作就是抛锚伙伴。避开这样的伙伴的关键在于互补技能能否实现。

¾ 选择伙伴的时候要警惕象蚁复合体。就是说，战略联盟里一个企业非常大，像大象，一个企业却非常小，像小蚂蚁。象蚁复合体容易造成联盟双方受益不均，影响战略联盟的实施和成功。

— 选择战略联盟的类型

根据项目情况、需求情况、合作伙伴情况正确地选择战略联盟类型。战略联盟类型大体有这么三种：

战略联盟的类型：

- (1) 非正式的国际合作联盟
- (2) 正式的国际合作联盟
- (3) 国际合资企业

¾非正式的国际合作联盟。从它的参与合作来看，通常参与范围和时间都是有限的，任何一方均可轻易解散，所以它本身不是法律实体，也不需要一个正式法律合同。

¾正式的国际合作联盟。从它的参与合作来看，要求更深入地参与，要求交换公司的知识和资源；从解散程度来看，在合同到期以前，由于公司有法律责任，做出了自愿的承诺，所以较难解散。此外，虽然需要合同，但它不具有法律效力。

¾国际合资企业。国际合资企业是独立的公司，它是国际和战略联盟的最高形式。

— 协议的谈判

战略联盟中的协议要注意哪些问题？

①对于双方而言，我们需要注意这么几个问题：

¾联盟要界定好生产什么产品和提供什么服务；

¾新联盟的住所要决定清楚；

¾协议的遵守，遵循哪一部法律；

¾每一个合作方的基本责任是什么；

¾各方管理人员的贡献是什么；

¾其他员工的贡献是什么；

¾如何区分特许经营使用费和利润；

¾如何控制公司；

¾如何组织公司；

¾谁拥有新公司开发的新产品或技术；

¾战略联盟的产品卖给谁，卖给什么地方；

¾是否需要联盟前的协议；

¾联盟如何解散。

②对选择方来说，要注意以下几点：

¾新的合资企业的名称是什么？

¾双方的权益贡献是什么？

¾合资企业董事会的构成如何。

在这里强调一下合资企业的名称。为什么强调合资企业的名称？应该说它是涉及参与合资企业的无形资产问题，应该加以重视。

— 战略联盟的组织设计

战略联盟的组织设计要考虑怎么有利于决策控制，怎么有利于管理机构。联盟的各方都参与管理有利于战略联盟的整体的运行及战略联盟的效益。

— 战略联盟中的人力资源管理

¾人力资源的规划。人力资源的规划采取长期动态的方式，以达到联盟战略意图。

¾配备人员。为联盟提供高素质人才，不要依赖合伙公司来配置人员。

¾考虑培训和发展。在战略联盟中，必须要考虑员工的培训，尤其是跨文化培训。此外，由于经济和技术的迅猛发展，必须通过培训不断提高员工的素质，促进员工的发展。

¾考核和奖励。对员工的考核包括成绩考核、态度考核和能力考核。考核的目的是为奖金的核定、加薪、晋升提供依据。

— 建立和维持信任及承诺

¾认真寻求战略伙伴。首先要把对象搞清楚，如果你不信任一个人，还怎么跟他建立信任和承诺呢？

¾掌握自己的战略目标和合作伙伴的战略目标。就是说，我们的战略目标和合作伙伴的战略目标是什么？两者的战略目标要接近互补，这样才能有牢固的合作基础。

¾寻求双赢的结局。通过战略联盟，应该让每个参与方都得到好处，不应该是一方受损，一方受益，否则这个战略联盟是难以维持的。

¾稳步发展。在战略联盟的实施过程当中，要减少动荡、稳步发展。

¾投资于跨文化培训。也就是说怎样使不同文化融合起来，让大家有共同语言和共同认识。

【自检】

结合工作实际，你将怎样实施战略联盟？

4. 如何评估国际战略联盟的绩效

从国际化经营企业的成功经验来看，有五个方面的评估标准。

(1) 管理过程

- _ 形成良好的合作关系；
- _ 有很高的员工士气；
- _ 满足社会责任的目标；
- _ 人力资源的开发；
- _ 和当地政府打交道。

(2) 竞争方面的评估标准

- _ 是否有利于扩大市场份额；
- _ 是否影响着竞争对手。

(3) 营销总销售额的情况

(4) 组织学习

- _ 连接新市场；
- _ 学习新的技术；
- _ 开发新的管理；
- _ 开发创新技术；
- _ 带来其他的潜在机会；
- _ 顾客的满意程度；
- _ 促进其他产品的销售。

(5) 财务

- _ 投资回报率；
- _ 资产回报率。

【自检】

用你所学的评估战略联盟绩效的知识，评估一下你所熟悉的企业的战略联盟绩效。

1	管理过程	
2	竞争	
3	营销	
4	组织学习	
5	财务	

5. 不同形式的战略联盟的目标

(1) 以研究为主导的战略联盟

- _ 产品规格和检验标准的建立；
- _ 关联技术的开发。

(2) 以市场营销为目的的战略联盟

- _ 侧重于建立共同品牌；
- _ 建立海外营销基地。

(3) 以成本优势为中心的战略联盟

- _ 经济规模的扩张；
- _ 联合生产和营销。

(4) 以资源优势为中心的战略联盟

- _ 以共同投资和共同融资为目标；

_ 以降低生产资源成本为目标。

比较合理的战略联盟的数目应该是多少？经验表明，参与战略联盟的企业数，以 3 至 10 家比较合适。同时，互相之间规模相近比较合适，上下游的垂直组合形式比较合适。

【自检】

企业在进行战略经营的时候，应该选择什么类型的战略联盟？为什么？

6. 战略联盟的重点

国际化经营当中，战略联盟的重点战略表现在六个方面：

- _ 营销与产品的创新能力
- _ 设计和制造的创新能力
- _ 批量生产能力
- _ 生产线完善能力
- _ 相互之间的业务支援能力
- _ 成本效率能力

战略联盟形成以后，它的管理重点放在哪里？管理重点应该是认知和行为方面的配合与协调，也就是说，对内联合、向外竞争。战略联盟是一种国际商务活动的新的形式，所以在国际化经营过程当中，应该了解战略联盟，应该懂得怎么实施和推进战略联盟。

★国际化经营当中的战略联盟包括战略联盟、国际化经营与法律制度的关系及香港与内地企业合作的启示三个专题，国际化经营与法律制度的关系及香港与内地企业合作的启示将在第五讲中阐述。

【心得体会】

第 5 讲 国际化经营问题(一)

【本讲重点】

- 国际化经营与法律制度的关系
- 港商与内地企业合作的启示
- 异文化经营
- 风险管理

国际化经营与法律制度的关系

1. 注意法律制度的区域性和多样性

(1) 法律的作用

在国际化经营当中，无论是战略联盟，或者是选择其他国家进行经营，都要遵纪守法，合法经营。这时应该了解当地国或者国际惯例当中的一些法律。

- _ 维持国际化经营的秩序
- _ 引导国际化经营的方向

(2) 国际化经营当中法律的特点

国际化经营当中法律的特点是既有国界，又没有国界，也就是说既要遵守国际惯例，同时也尊重当地国的法律。

2. 国际化经营当中需要研究的当地法律

国际化经营当中需要研究的当地法律：

- (1) 制约经济组织和制度的相关法律，主要是《公司法》；
- (2) 提供经营手段的法律，主要是《证券法》；
- (3) 促进策划实施的法律，主要是《合同法》；
- (4) 解决经济纠纷的相关法律，主要是《民事诉讼法》。

(1) 制约经济组织和制度的相关法律，主要是《公司法》。各国公司法的基本原则都大致相同，但是每个国家的公司法都有自己特定的含义和规定，在考虑经营、组织和经营制度时，应该认真研究当地国的公司法。

(2) 提供经营手段的法律，主要是《证券法》。到国外经营不能离开资本市场。证券法涉及的不仅是证券市场问题，还涉及其他的一些经营问题。

(3) 促进策划实施的法律，主要是《合同法》。很多贸易纠纷是从《合同法》来的，所以策划实施的时候，应该很好地研究当地国的《合同法》。

(4) 解决经济纠纷的相关法律，主要是《民事诉讼法》。我们到一个国家经营时应该好好研究当地国民事诉讼都有哪些程序和规定。懂得了这些法律规定以后，我们才能主动地合法地经营。

【自检】

结合你的工作实际，谈谈四种类型的法律对你的企业在国际化经营当中的作用。

类型	作用
《公司法》	
《证券法》	
《合同法》	
《民事诉讼法》	

3. 国际合同的特点

在国际化经营时需要研究的四类法律问题中，最为重要的是《合同法》。那么国际合同有哪些特点呢？主要有三个特点：

国际合同的特点：

- (1) 复杂性
- (2) 合同书语言问题
- (3) 不同价值观的体现

(1) 复杂性。不同国家都存在资源、技术、信息的交流，都存在国际经济壁垒。在不同国家签订经济合同要多方面考虑，每个国家都不一样。

(2) 合同书语言问题。国际合同的签订通常都是用英语。但是谈判过程涉及很多国家不同语言的不同特色。比如日语，它的语言特点是不太明确，所以日本人签合同的时候一般都不用自己的语言签合同。如果我们在谈判过程中觉得对方在这个问题上有承诺，那么写上合同文本的时候，就应该注意它的相关性。

在引起了极大关注的东芝笔记本电脑事件中，美国提起诉讼，最后东芝公司进行了补偿。但是对中国的消费者来说，东芝不用赔偿，而是用补丁的办法来解决。中央电视台的记者采访东芝公司驻北京办事处的主要人员时，谈话的过程是用日语的，打出的字幕是中文的。从总体上看，他说的和中文打的意思差不多，但是还是有很多不完全一样。如果真正诉诸法律，恐怕会遇到很多麻烦。平时我们跟日商，或者其他外商谈判时，涉及这些问题的时候一定要加以注意。

(3) 不同价值观的体现。一本合同书不仅涉及经贸关系，有的时候还涉及外交和政治关系。最大的合同可能是我们加入 WTO 的中美谈判协议，这里显然涉及不同的价值观，因此谈判非常艰难。所以不能忘记，你签的合同虽然代表的是你的公司，但国际舞台上，你的一个公司也可能代表整个中国的形象。

【自检】

根据国际合同的特点，在签订国际合同的时候，你该怎么办？

国际合同的特点	你的应对措施
复杂性	
语言问题	
不同价值观的体现	

4. 解决国际经济纠纷的手段

执行合同的时候，难免会地遇到一些经济纠纷，这个时候，应该采取什么样的策略？这里介绍一下“斗鸡博弈论”。斗鸡博弈论的决策跟以前的决策不同——过去的决策主要是考虑自己怎么做更加科学，而斗鸡博弈论的决策要求你在决策的时候还要考虑对方的反应。

		A	
		进	退
B	进	-3, -3	2, 0
	退	0, 2	0, 0

图 5-1 斗鸡博弈示意图

从图中可以看出，这里有两个角色，一个是A，一个是B。他们谈判或者解决纠纷的时候，无非有两种选择——要么进，要么退。从这里可以看出，如果A进，B也进，那么各面要付出-3的代价；如果B进A退的话，那么B能够得到两个好处，A得不到好处；如果B退A进，那么A得到两个好处，B得不到好处；如果两个都退，纠纷就不存在了。这时，对A和B来说，都有进和退的选择，最佳的选择是要么A退的时候B进，要么B退的时候A进，这两个选择对双方都有好处。解决国际经济纠纷的时候，我们采取的策略应该是有进有退，不是一个劲地退，也不是一个劲地进，这是我们在解决国际经济纠纷的时候，首先应该考虑的策略思想。

5. 防止违约的措施

防止违约的措施包括很多方面，其中很重要的是谈判开始的时候，应对对方的信用有深刻的正确的了解；执行合同的时候，应该有相应的跟踪措施。从谈判开始到签合同，直至执行完毕为止，是一个动态的、系统的过程，不可忽视任何一个环节。

6. 国际民事诉讼

国际民事诉讼也是经常发生的。对于国际民事诉讼，该应对时就要勇敢面对。但从国际经验来看，国际民事诉讼如果能够避免的，就应尽量避免。因为有可能我们赢了国际民事诉讼，但是花的精力、时间和金钱却划不来。

港商与内地企业合作的启示

国际化经营当中，怎样跟当地国的一些企业联合起来，或者组成战略联盟，以避开一些法律纠纷呢？最好的学习方法是跟我们身边的跨国公司学习。

这里介绍一下港商是怎么跟内地企业合作的。

1. 合作项目的选择

现在对进入国外市场的理解，往往就是国际化的时候，起点要高，技术含量要多，要资本密集型的，这并没错。但是并不一直都是这样的模式。港商曾经介绍一个生产利用铁锅的合作项目。生产利用铁锅，其技术含量和资本密集程度都不是很高，那么为什么当时港商选择这样一个合资项目呢？他们说主要是为了通过这个合资项目，培养合资精神，使双方都能

理解，不管是跨国经营还是国内的企业合作经营，都是一个重新创业的过程。

2. 如何遵守和适应当地环境

港商领我们参观了一个合资企业，这个合资企业是一个纺织品的制造企业。一进厂，映入眼帘的是五大标语：举大旗，走大道，创大业，鼓大劲，赚大钱。这五个大标语给我们的印象很深，当时我们就问你们是举什么大旗，走什么大道。人家说你们不是举小平理论的旗帜吗？这个不影响我们做生意，我们也愿意举。你们走社会主义大道，我们也觉得很好。其实他这么做，还是为了第五个——赚大钱。所以企业到国外以后，怎么适应当地的经营环境很值得深思。

3. 组织机构设计

最令人感兴趣的是这个合资企业的企业组织机构设计。这个企业不负责营销，作为一个内部制造企业，它有三个科室。一个科室是生产科，专门负责这个厂的生产活动；一个是财务科，主管财务的成本运算；第三个是政务科。政务科科长是一个年轻的女孩子，同时她也是企业的党支部书记。当时我们非常吃惊——合资企业里竟然有共产党的支部书记任政务科科长。此外，这位党支部还是香港的高级培训中心培养的，也就是说港商为共产党培养了支部书记。这是一个很特殊的支部，那么这个支部起什么作用呢？我们走到车间看得非常清楚：车间都是年轻的工人，而且每个车间都有一个黑板报，什么团支部生产、民工生产都有，给人一种到了传统的国有企业的感觉。从某种意义上说，它的思想政治工作比国有企业做得还要活跃，因为从外地到这个企业打工的人，到了这里都有了一种归属感。

我国的企业国际化经营的时候，是不是也能够做到这样的氛围？这是我们取得成功的重要条件。有了这样的条件，就不怕在国外经营的时候遇到一些法律纠纷时没有朋友帮忙，或者不能够正确地解决这些纠纷。所以从进入国际化经营到国际战略联盟及法律问题，是一脉相承的，每个环节都需要认真地研究。

【小结】

战略联盟是企业考虑的重要问题，它是和企业的国际化联系在一起。战略联盟应该怎样发展、有哪些特点、它的发展趋势是怎样的，这些是我们在考虑国际化经营时要注意的。

战略联盟是一种新的国际商务的形式，确实有利可图，但同时战略联盟不容易成功。原因是什么呢？因为战略联盟有可能使一方受益一方受损，或者受益不均，就会影响战略联盟的实施和成功，所以在选择合作伙伴的时候一定要谨慎。

在国际化经营过程当中，很重要的一个法律问题是国际合同方面的问题。国际合同是合法经营，或者制约对方遵守法律的重要方面。执行合同的时候，往往不可避免地遇到一些经济纠纷，因此，应该把握斗鸡博弈论。

从进入国际化经营到国际战略联盟及法律问题，是一脉相承的。每个环节都需要认真地研究。

国际化经营问题

异文化经营

1. 文化与经营的问题

国际化经营当中，比较难比较焦点的问题就是文化上的差异及文化冲突引起的经营尴尬。异文化经营，或者叫交叉文化经营或者跨文化经营，都是国际化经营过程当中必须研究解决的重大问题。

(1) 文化与经营的关系

企业是大家共同奋斗、共同创造的，那些供企业全体员工享受的东西应该都属于文化的范畴，所以今天的文化可能是明天的经济，明天的文化可能又变成今天的经济。总之，文化和经济的关系是相当紧密的。

(2) 异文化经营

异文化经营过程当中，需要分清的是文化差异和文化距离的概念。文化差异和文化距离既有联系，又有区别。

— 文化差异。它是指不同国家、不同地区、不同民族所拥有的文化方面（如语言、习俗）的差别。这些差别无所谓先进和落后，因为这是历史上形成的东西，所以异文化经营过程当中，对这些文化差异应该相互尊重。文化冲突并不是因为文化差异而来的，而是因为互相之间不尊重相互的文化差异引起的。

— 文化距离。它是指文化层面上认同感的多少。正是有文化距离的概念，我们才有学习一切先进民族优秀文化的根据。企业跨国经营过程当中，文化距离应该不断缩短，也就是说，认同感应该是不断地增加。

(3) 异文化的经营特色

在异文化经营当中，不同的企业已经形成了自己的文化特色，下面比较一下进入中国的三大跨国公司的不同文化特色。

¾ 西门子进入中国市场以后，一直宣传创新文化。西门子的创新文化，追求的是第一流的目标。所以在西门子有过工作经历的人，都感到自己是一流人才。这就是西门子文化对这些人员的熏陶培育。

¾ 摩托罗拉进入中国，坚持的是质量文化或者品质文化。和西门子不同，摩托罗拉的口号是和中国一起成长。

¾ 惠普的文化是人本文化。它奉行人和事并重的原则，体现了东方文化和西方文化的交融。惠普的一个重要口号是创造美好的明天，激励大家一起共同努力。

在异文化经营过程当中，虽然都是跨国公司，都在中国经营，但是它所坚持的价值观念和所体现的文化特色是不一样的。这一点我们在国际化经营的时候也应该充分留意。中国企业走向国际化市场和国际化经营的时候，也应该坚持不断地创新自己的文化。

【自检】

比较西门子、摩托罗拉和惠普的文化，思考你的企业文化及在异文化经营中的创新问题。

企业	文化
西门子	
摩托罗拉	
惠普	
你的企业文化及在异文化经营中的创新	

(4) 经营理念

经营理念是企业文化当中的核心问题。企业的社会使命加上企业的发展方向，再加上企业的行为规范方向，三者合而为一就形成了企业的经营理念。企业的经营理念集中体现了企业的价值观念和战略思想。特别是企业的社会使命，这一点非常重要。我们多次强调企业是人格化的自然人，即法人。作为一个公民，他也应该负起自己的社会责任和社会使命。企业的发展方向，也应该和社会、自然协调发展，企业本身也应该有自己相应的行为规范，所以企业伦理问题也是当前跨国经营研究的热点。

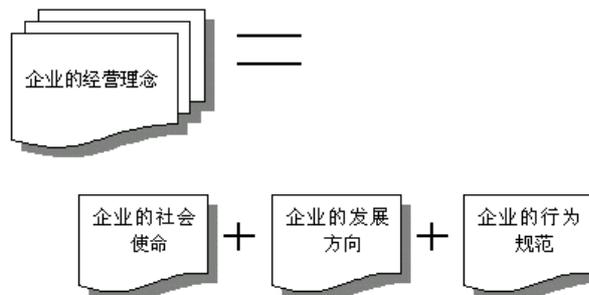


图 5-1 经营理念示意图

【自检】

从企业经营理念的三要素分析贵企业的经营理念。

企业的经营理念要素	你的分析
企业的社会使命	
企业的发展方向	
企业的行为规范	

(5) 异文化经营理念在国际化经营中的体现

异文化经营理念在国际化经营过程中的体现有以下五个过程：

- _ 认真地翻译, 把好的经营理念翻译成当地国家能够接受的语言。
- _ 使海外子公司的人员系统地接受经营理念。
- _ 建立系统的制度。
- _ 进行人才交流。
- _ 落实在行动上。

这里特别强调一下翻译问题。翻译是艺术的再创造或者艺术的再创新。中国把外国品牌翻译成中文是非常成功的, 比如说可口可乐、百事可乐都很成功。可是把我们自己的好的文化传统和企业文化翻译成外文时, 还是有一定的不足。除了外国人对中国博大精深的文化传统理解相当肤浅这个因素, 跟翻译也有很大关系。比如, 《水浒传》被翻译成四海之内皆兄弟, 这跟《水浒传》的深层次的文化差距相当大。所以我们应该重视把自己优秀的文化传统和企业文化翻译成外国人能够接受的东西, 这是经营理念浸透当中首要的、基础的、也是最重要的一个部分。

(6) 国际企业当地化与本土化调整

随着经营理念的浸透, 我们就可以展开当地化或者本土化的过程。国际企业当地化或者本土化的调整, 我们可以通过下图反映出来。

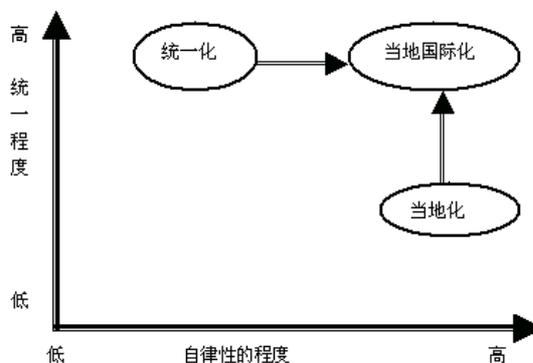


图 5-3 当地化与本土化的调整示意图

从图中我们看到, 国际企业当地化的时候, 统一性越强, 那么自主权和自律性就差一点; 如果是自律性越高, 统一性和控制性则相对差一点。所以理想状态应该是当地的国际化, 或者本土国际化。

(7) 管理周期和管理的二分化

很多跨国公司在中国的企业用的都是中国人, 或者是当地留学归国人员, 这是实现当地国际化的一个重要的举措。国际企业当地化、自律性是通过相应的调整, 通过动态的过程来完成的。跟这一目标相关的是管理周期和管理的二分化问题。

_ 管理周期

管理周期讲的是国际化经营理念和经营战略的贯彻, 需要经过周期性努力才能实现。它包括以下七个方面的内容。

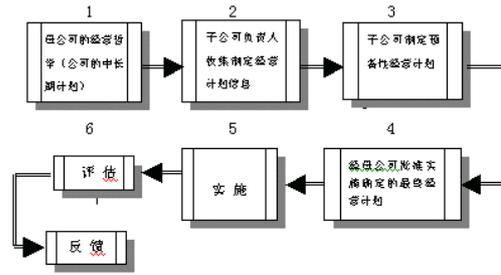


图 5-4 管理周期示意图

从母公司的经营哲学的确定到反馈，是一个完整的周期。所以，在国际化经营当中，加强管理实际上是加强管理周期的管理。这七个管理周期应该是一环扣一环地进行，不应该存在分割现象。

【自检】

在国际化经营当中，这七个管理周期应该是一环扣一环的，结合你的工作实际，分析贵企业管理周期的管理现状。

— 管理的二分化

管理的二分化主要讲的是母公司和子公司之间管理、沟通与控制的过程。母公司与子公司的沟通和连接主要包括五个方面，这五个方面是母公司与海外的子公司之间协调沟通的焦点。

- ¾ 预算方面
- ¾ 营销计划方面
- ¾ 大型设备投资计划方面
- ¾ 概况方面
- ¾ 确定副总经理人选方面

风险管理

国际化经营的风险是比较大的，那么怎么理解国际化经营当中的风险呢？国际化经营的风险主要包括三个方面，一个是金融风险，一个交易风险，还有一个是信用风险。

1. 金融风险及其管理

(1) 从国际成功经验来看，防止金融风险的重要措施是设立海外经营子公司。那么海外的金融子公司有三大功能：

— 统一世界各地的财务活动。海外的金融子公司有时起到地域总公司的作用，反过来说，地域总公司重要的一点是统一世界各地的财务活动。

— 防止总公司资金管理中资金不平衡，保证低成本投资、高效率运用。金融子公司在筹筹资这方面起到相当大的作用。

— 集中管理汇兑业务，降低外汇风险，发挥收集信息、培养人才的作用。

(2) 有了金融子公司以后，企业到海外经营直接面临的重要问题是资金源的选择。

— 当地的外部资金

当地外部资金的借入和决策实际上涉及三个问题，一是当地国的测算，二是X国或Y国的选择，三是汇率的变化，只有通过对这三个问题的权衡，才能最后确定是否借入当地外部资金，或者从哪个国家借入资金。

¾ 借入资金成本

如果资本成本越低，那么当地的外部资金利用率就越高，效益就越好。当地的外部资金，涉及当地国和外国情况，也就是说，从当地国借入还是从外国借入。比如我们在纽约的市

场,就有可能借日元,也可能借马克,还可能借欧元,这就是从当地国借入还是从外国借入的问题。这时就要看哪国的利税低——如果当地国的利税低,那么从当地国借入比较合理;如果外国的利税低,那么从外国借入比较合理。

利率 - 通货膨胀率

$$\text{借入资金成本 (EBC)} = \frac{\text{利率} - \text{通货膨胀率}}{\text{物价下降率}}$$

¾ 汇率问题

X国的资金借入资本成本减去Y国的借入资本成本,如果大于基期末的X国和Y国间的汇率水平减去基期初的X国和Y国间的汇率水平,除以基期初的X国和Y国间的汇率水平,那么这个时候,我们才能决定从Y国借入比较好。

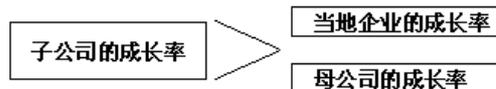
$$(\text{X国的资金借入资本} - \text{Y国的借入资本成本}) >$$

$$\frac{\text{基期末的X国和Y国间的汇率水平} - \text{基期初的X国和Y国间的汇率水平}}{\text{基期初的X国和Y国间的汇率水平}}$$

_ 当地的内部资金运用

如果我们在美国经营,在什么情况下才考虑当地的内部资金的运用?有这样一个前提公式,即子公司的成长率大于当地企业的成长率,也大于母公司的成长率,这个时候子公司才考虑当地的内部资金怎么运用。

公司考虑当地内部资金运用的前提公式:



_ 外国的外部资金。

我们在美国从事国际化经营,同时也要考虑在日本或德国从事国际化经营。我们在美国经营,考虑德国资本市场上的利润问题,这是外国的外部资金。这时利用外部资金的实际借入成本应该等于Y国的实际利率加上X国的货币贬值率。这就涉及利率、汇率关系和货币贬值问题,所以,从国际化经营的角度来看,这三个因素是金融当中的非常重要的因素,即利率水平、汇率水平以及货币贬值率或者通货膨胀率。

_ 外国的内部资金问题

对外国的内部资金问题要考虑四个因素:

- ¾ 借入资本成本 (EBC)
- ¾ 子公司的信用程度
- ¾ 汇率的变动程度
- ¾ 通货膨胀率

【自检】

企业到海外经营直接面临的重要问题是资金源的选择,如果贵企业到海外(例如美国)经营,你将如何选择资金源?

2. 交易风险及其管理

交易风险主要涉及转移价格的问题。在这里介绍转移价格的几个简单的道理。

假设A、B、C三国的三个子公司,每个子公司所面临的国家税率不一样,比如A国的所得税是50%,B国是25%,C国是25%,那么转移价格就可以合理避税。

(1) 转移价格

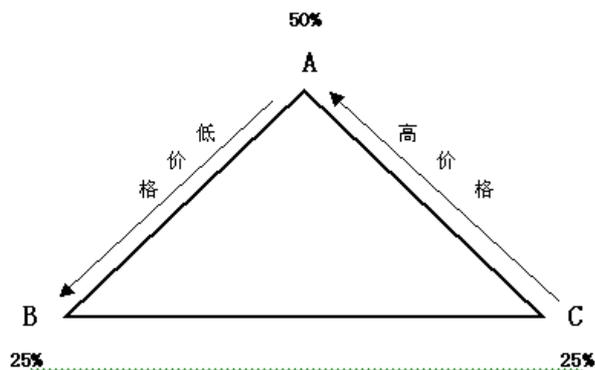


图 5-5 价格转移示意图

C 国的子公司把产品以高价格卖给了 A 国，由于 A 国的所得税是 50%，因此从 C 国进口的时候，它的价位比较高，成本也已经高了，那么由它所实现的利润就不多，上缴的绝对所得税也就不会很多。那么 A 国的子公司怎么办呢？它以低价格把产品卖给 B 国的子公司，那么 B 国的子公司的成本就低了，实现的利润就多。同时，由于它的所得税率是 25%，所以它所上缴的所得税也不是很多。跨国公司通过这样的转移价格运作，实现了整体利益最大化。

(2) 变形的转移价格

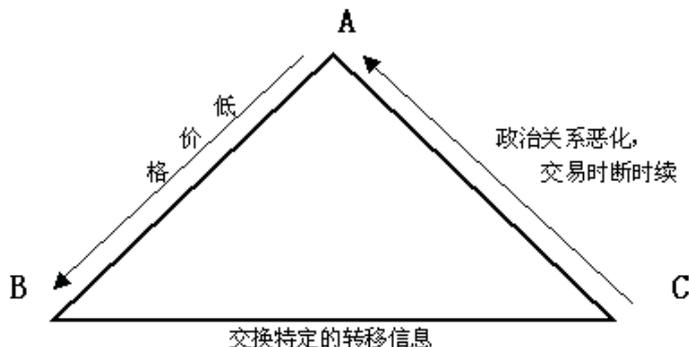


图 5-6 变形价格转移示意图

有时价格转移是由于国际间的关系和环境变化引起的。它的转移价格形式会发生变化。这里介绍一下变形的转移价格问题。也是三个国家，现在问题在于 A 国和 C 国政治关系恶化，交易时断时续，C 国和 B 国的子公司交换特定的转移价格信息，而 A 国把产品低价卖给 B 国。所以变形地转移价格和一般意义上的转移价格不完全一样。

【自检】

价格转移的目的在于合理避税，在工作实际中，你将如何实施价格转移合理避税呢？

★风险管理包含三个知识点：

- (1) 金融风险及其管理
- (2) 交易风险及其管理
- (3) 信用风险及其管理

本讲讲解了前两个知识点，第三个知识点将在第六讲进行阐述。

【心得体会】

第 6 讲 国际化经营问题(二)

【本讲重点】

我国信用风险状况
出现信用风险的原因
信用风险的防范
信用管理的具体运作

3. 信用风险及其管理

(1) 什么是信用风险

虽然国内的很多企业还没有面临国际化的形势，但是已经感觉到信用风险的压力。所谓的信用风险是跟应收账款联在一块儿的。你相信对方，预先给他发货，然后等待回收货款，那么这笔资金就是应收账款。由于应收账款不能及时回收，给企业增加了风险，这就是我们常讲的信用风险。

(2) 我国信用风险情况严峻

我国企业在跨国经营当中，信用风险情况非常严峻。从当前情况来看，现在应收账款额相当大，而且大部分超过两年以上。从信用管理角度来看，超过两年以上的应收账款，它的回收可能性是越来越小的。

_ 拖欠的动机

拖欠的动机比较复杂，有很大一部分是欺诈；有的是经营不善，无力偿还；还有一些其他的原因。

_ 拖欠公司的构成

拖欠公司的构成有大公司，也有小公司，有的甚至是经常接触的老客户，其构成比较复杂，并不是因为你是老客户就不存在拖欠货款的问题。

_ 比例构成

从比例构成来看，大部分是华裔经营者，这是一个非常重要的特点。过去华裔经营的公司都比较令人放心，但实践证明，这部分公司给我们企业带来的应收账款是相当大的，信用风险很高。

_ 拖欠账龄的增加和追账成功率

从拖欠账龄的增加和追账成功率来看，我们更不应该乐观。随着账龄的增加，追账成功率是递减的。

表 6-1 拖欠账龄的增加和追账成功率

拖欠账龄	追账成功率
当期↖	98.2%
一个月	93.8%
超过了一年	26.6%
超过两年	13.5%
两年以上	5.8%

↖当期：发货后马上收回应收账款。

中国的应收账款大部分都超过两年。从回收成功率只有 5.8%的情况来看，货款回收的可能性越来越小，所以信用风险管理非常紧迫。

(3) 出现信用风险的原因

为什么出现这么大的信用风险，原因主要有以下几点：

_ 贸易纠纷问题

谈判和签约的时候，很多企业都是从大方面看，很多细节问题没有考虑好。那么发货后就可能由于细节问题引起纠纷，一旦纠纷发生，对方就不会及时地发回货款。所以签国际合同的时候，应该看到它的复杂性。

_ 客户无力偿还

客户经营不善，无力偿还。这在 1997 年以后比较明显。因为受 1997 年亚洲金融风暴的影响，东南亚国家一些原来经营不错的企业受金融风波的影响导致经营不善，从而丧失偿还能力，造成了国内很多企业应收账款回不来。

— 贸易双方卷入三角债

贸易双方都卷入三角债，是指企业一方面要极力收回货款，另一方面该企业又被它的上游企业和下游企业要求还款。这种三角关系常常导致不能及时还款。

— 企业产权关系不明确、权力变更

企业的产权关系不明确，如果遇到公司的变动重组，那么产权关系要转移，首先受影响的就是那些发货的企业。

— 企业的风险意识淡薄

在这一点上，我国企业存在着非常大的问题。有人说，你要想有意欺诈中国企业，一诈一个准。为什么？因为我们的企业风险意识淡薄，总是觉得老外是讲信用的，外商是可靠的。应该说这只是个良好愿望而已。我们的企业应该有风险意识，在国内经营的时候有骗子，在国外经营的时候同样有骗子。

— 人为因素

人为的因素，如回收应收账款的部门不能及时履行自己的责任；谈判过程当中，对方行贿也造成了应收账款不能及时回收。

上述这些问题都是中国国际化经营过程当中，信用状况不容乐观的重要原因。

【自检】

从信用风险产生的六大原因来看，贵企业应该如何最大限度地避免信用风险的产生？

	信用风险产生的原因	应对措施
1	贸易纠纷	
2	客户无力偿还	
3	贸易双方卷入三角债	
4	企业产权关系不明确	
5	权力变更	
4	企业的风险意识淡薄	
5	人为因素	

(4) 信用风险的防范

我国在跨国经营中如何防范信用风险？前期准备很重要。前期准备最根本的问题就是信用管理体系的建立。

— 信用管理体系首先是一个组织体系，如图所示：

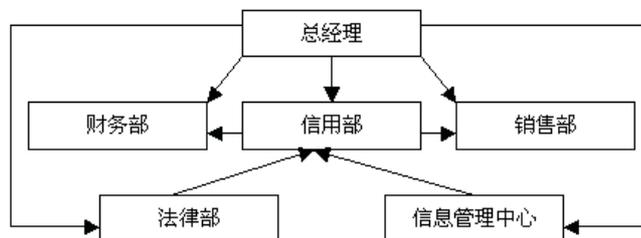


图 6-1 信用管理组织体系

这个图明确地告诉我们，就一个跨国经营的企业而言，总经理下面一般有财务部、销售部、法律部、信息中心等等，它对国际化经营起着很大的作用，但是我们缺一个信用部。那么信用部应该位于什么样的位置？从信用管理体系来看，它应该放在中间位置，它跟财务部和销售部的联系很密切，同时跟法律部和信息中心也保持密切的联系。信用部的作用是承上启下，同时横向协调。信用部也是相对独立的部门，独立行使自己的权利和义务，由它处理信用风险问题才能起到真正的信用风险管理的作用。

— 信用管理业务的关键环节

信用管理业务的关键环节有六个：

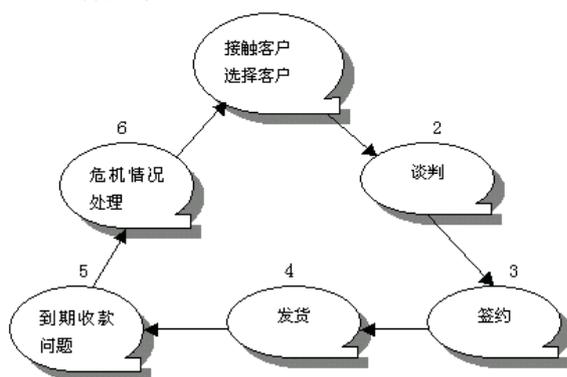


图 6-2 信用管理业务的关键环节

①接触客户，选择客户。这是信用风险管理的起步点，也是最重要的前提。我们接触客户的时候，不仅要听其言、观其行，而且要通过信用调查确认其身份和实力。

②谈判。国际合同是非常复杂的，这里特别强调，合同应该有一个确定的信用条件。比如发货后多长时间寄回货款，如果不能及时汇款应该负什么责任等等。一系列的信用防范条件应该在合同书里体现出来。相互信任是必要的，但是一旦出了事情，你靠什么来寻求司法保护呢？所以，在谈判的过程中，双方应该认真研究信用条件。

③签约。签约时关键是寻求债权保障。降低或者避开信用风险都是通过一些中介机构来帮助我们实现的，所以签约的时候，特别是寻求债权保障的时候应该充分利用中介机构的作用。

④发货。发货应该有明确的发货单，它是一个重要的法律文件。发货开始后应该实施货款跟踪。发完货就觉得交易完成了，这是不对的。那么什么时候才算完成呢？把货款及时追到才能算完成。

⑤到期收款问题。到期收款与一些早期拖欠的账款的催收是联在一起的。发货以后，应该通过一个合理的系统加以控制。到期的收款要及时回收，原来早期拖欠的货款也应该催要。

⑥危急情况的处理方法。要是收款失败怎么办？对于企业来说应该有一个危急情况的处理方法。如果问题出现后措手不及，那显然是不行的，因此事先应该做一个相应的准备。这个准备也是多方面的，比如各种文件的整理、储备，谈判过程的记录，一些法律文件的收集和整理等等。

【自检】

在实际工作中，你应该如何把握信用管理的六个环节？

信用管理环节	你的措施
接触客户、选择客户	
谈判	
签约	
发货	
到期收款问题	
危急情况的处理方法	

— 信用管理的对象

- ①客户的信用风险
- ②应收账款的回收率

— 信用管理程序

从赊销申请开始，到客户的破产处理是一个完整的信用管理程序。这是从国际化经营过程中的信用风险的管理来考虑的，是成功企业提供的经验总结。企业的信用管理应该遵循这些程序。信用管理程序如下图所示：

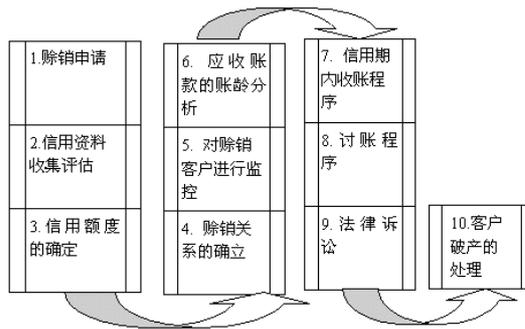


图 6-3 信用管理程序

【自检】

比较你的企业信用管理程序与国际通用的信用管理程序的异同。

	同	异
国际通用信用管理程序		
你的企业信用管理程序		

建立企业的信用管理制度

建立企业的信用管理制度，包括四个方面的内容。

①信用的评估制度。信用的评估制度是指信用的评估通过什么样的程序来实现，由谁来负责，它的责任是什么。信用的评估千万不能由一个人说了算，这样会给企业的信用风险带来很大的麻烦。

②业务的评审制度。业务的评审不仅要有业务人员参加，领导人员也要参加。业务的评审要明确各自的责任是什么，遇到问题怎么办，应该如何追讨等问题。

③客户的信息管理制度。客户的信息管理制度包括客户的各方面信息档案的建立和管理。特别是情况变化了，要及时地加以修正。

④应收账款的管理制度。应收账款的管理制度解决的是由谁来管理、怎么管理以及在何种情况下采取何种措施等问题。

【自检】

你将怎样建立企业的信用管理制度？

(5) 信用管理的具体运作

客户信息管理

具体运作信用管理，首先要对客户信息管理加大力度。这里提出客户信息管理的内容(5C)，它主要包括以下 5 个方面：

<p>客户信息管理的内容：</p> <p>(1)特征(character)</p> <p>(2)经营能力(capacity)</p> <p>(3)资金情况(capital)</p> <p>(4)宏观经济情况(condition)</p> <p>(5)担保财产(collateral)</p>
--

①特性。了解你的客户具有哪些特性。

②经营能力。

③资金情况。

资金情况包括注册资本、银行的评估和其他供应商的记录及诉讼记录。注册资本实际上反映了一个公司的实力，如果一个公司注册 100 万做一个亿的生意，这时你就必须防范信用风险。



图 6-4 资金情况示意图

④宏观的经济情况，一个企业经营得好，一方面是自身的努力，另一方面还要受到宏观经济情况的影响。例如前一段时期，很多网络公司上市以后情况很好，但最近一个时期情况不太乐观，股价下跌，经济实力也受影响。因为宏观经济情况的变化直接影响企业的经营。所以在对客户信息的管理当中，应该认真地研究宏观经济情况的变化会对你的企业的信用风险管理带来哪些影响。

⑤财产担保。如果我们遇到了信用风险，可以用财产担保来降低或解决风险。

【自检】

你将如何对你的客户信息实施管理？

— 对客户的评估

①对客户的基本信息进行评估。

②客户的发展历史与组织管理评估。在客户的发展历史方面，比如说它在生命周期里是属于脱落期、成长期、成熟期还是衰退期。在组织管理方面，其组织管理是严格的还是随意的，客户的经营状况如何，客户的财务状况如何，客户的信用经营如何，他的经营场所的状况如何，以及客户所处的行业前景如何等等，这些都是充分掌握客户基本信息的情况下，要认真进行评估的。

掌握客户信息时，还要注意公共信息的主要内容以及来源问题。

表 6-2 公共信息的主要内容以及来源

公共信息的来源	公共信息的主要内容
工商局	注册资本情况，年检情况
统计局	基本的经营数据和财务报表（一般不是公开）
行业协会	一些经营方面的数据
房地产管理局	房地产所有权及抵押状况
传播媒介	行业状况，经济状况，企业发展的一些介绍
各类文献	各方面的情况

这里特别强调公共信息对于掌握信息的重要性。

小 故 事

有一次美国的侦查卫星发现甘肃兰州突然在侦查照片里消失了，美国中央情报局感到非常吃惊，他们怀疑中国是否开发了新式武器，能把整个兰州隐形。于是他们派了很多间谍扮成旅游者到兰州刺探情报，但是每次都无功而返。最后，他们派了一个比较有经验的特工来。这个人在兰州转了一圈，跑了很多日子，但是同样没有弄清楚是什么原因。一天，他在道旁的书摊上翻一本杂志，正好这本杂志介绍兰州的污染情况，于是他恍然大悟——原来兰州在侦查卫星侦察照片上消失的主要原因是污染。显然，他的结论是通过公共信息得出的。这就给我们一个提示：在跨国经营的时候，对客户方面的信息，要特别注意公共信息的来源。

【自检】

公共信息在你的客户评估工作中的作用有哪些？

③客户风险特征的选择

客户风险特征主要通过 12 项来进行判断。

表 6-3 客户风险特征

1	付款能力	7	运作时间
2	资金流动能力	8	销售能力
3	债务权益化程度	9	盈利能力
4	主要负责人的经历	10	财务增长能力
5	诉讼记录	11	厂房所有权情况
6	公司所有权结构	12	雇员人数

这 12 项标准不同程度地反映了客户的风险特征。特别是主要负责人的经历——通过主要负责人的经历可以判断公司在信用方面究竟有多大的风险。公司法也有规定，主要负责人一旦犯法，几年之内不得再经营或担任法人代表。

【自检】

运用客户风险特征的 12 项判断标准，对你的某个客户进行风险特征判断。

判断标准	判断结果	判断标准	判断结果
付款能力		运作时间	
资金流动能力		销售能力	
债务权益化程度		盈利能力	
主要负责人的经历		财务增长能力	
诉讼记录		厂房所有权情况	
公司所有权结构		雇员人数	

④客户特征的评定。对客户特征的评定往往是采取十分制。最好的十分，最差的一分，中间是五分，把这些评分积累起来，形成对客户风险特征的基本判断。

⑤对客户特征的综合分析。客户特征的评定是 10 分制，但是我们还要考虑加权评估。那

么权数是如何来的呢？主要是评估者的经验和公司政策偏好。对不同经营者和评估者来说，不同的公司，它的权数有所不同。

⑥客户的信用决策。风险指数、风险等级、信用评定、建议的信用额度、信用配比比率是信用决策管理的五个变量。

表 6-4 客户的信用决策

风险指数	风险等级	信用评定	建议的信用额度	信用配比比率
0-1 级	一级	风险极小	大额	80%—100%
1-2 级	二级	风险较小	较大	50%—80%
2-3 级	三级	中等	适中	30%—50%
4 级	四级	风险程度较高	较小	10%—30%
5 级	五级	风险程度高	小额	0-10%
6 级	六级	风险程度极高	不提供信用额度	0

⑦客户的等级标准

根据客户信用决策管理的五个变量划分客户等级标准。客户等级标准是企业制定的信用标准。达到一级很不容易，因为它涉及很多因素。所以企业给自己的客户进行等级标准划分的时候，也应该谨慎。

⑧信用额度

有了信用等级以后，就该确定信用额度。确定信用额度主要有两个方法：

A. 信用额配比法

信用额度/月=最高信用额度/月×配比比率

假设 A 企业和 B 客户上年的贸易额是 500 万元，计算 B 的风险指数是 1.6。那么

每月的最高信用额度=最高信用额是 500 万元×10%=50 万元

配比比率=50%+(80%-50%)×(1-0.6)=62%

每月信用额度=50 万×62%=31 万元

对这样的 B 客户来说，31 万元的信用额度是比较合理的。信用额配比法比较简单易用，不用财务数据，可提供参考价值。

B. 运营资产分析模型法

一般情况下，我们考虑信用的时候，都要考虑财务报表，所以我们常用的方法还有运营资产分析模型法。

★计算客户的运营资产

客户的运营资产=[(流动资产-流动负债)+净资产]÷2

从这个公式可以看出，该模型在运营资产的计算上，不仅考虑了客户当前的偿债能力，而且考虑了客户的净资产实力。两者均为保障客户信用的重要指标。也就是说运营资产的分析模型基于两点，一个是要考虑当前的偿债能力，还要考虑净资产实力，也就是潜在的实力。因为净资产实力涉及用多大的净资产来抵押的问题，所以我们说运营资产的分析方法是根据财务报表得出的结果，是比较科学、比较准确的。

★计算客户资产负债表比例

在运营资产计算的基础上，该模型应用四个常用的财务比例进行计算，得到评估值，该评估值作为衡量客户资产、资信状况的另一个重要目标。

流动比率=流动资产÷流动负债

速动比率=(流动资产-存货)÷流动负债

净资产比率=流动负债÷净资产

债务净资产比率=债务总额÷净资产

评估值=流动比率+速动比率-净资产比率-债务净资产比率

流动比率+速动比率：当前存在的能力

净资产比率和债务净资产比率：净资产的实力，潜在的偿还债务的能力。

★信用额度的计算

每个评估者都对应一个百分比，以该百分比乘以运营资产，即得出信用限额。比如说，某客户的运营资产是 1000 万元，则其评估值结果是 0.5%，对应的百分比为 20%，那么该客户的信用限额是：

$$1000 \times 20\% = 200 \text{ 万元}$$

信用额度计算的关键是运营资产百分比的确定。运营资产百分比是一个经验性数据；评估值代表了评估的信用等级，在不同的等级上，可给予的运营资产是不同的，这是专业分析人员在大量经验基础上获得的重要数据（参见下表）。

表 6-5 运营资产百分比的确定

评估值	风险的类别	信用程度	运营资产
<-4.6	很高	很低	零
-1.8~-1.1	有限	中	12.5%
>1	低	高	25%

【自检】

运用信用额度的计算方法，计算一下你给予的某个现有客户的信用额度是否合理？

⑨信用期限

信用期限就是应收账款多长时间以后回收，是一年，还是两年，或者是三个月，还是九个月。

⑩信用折扣

信用折扣是什么呢？如果信用期限为 60 天，现在你提前 10 天偿还了，那么我可以给你打 3% 的折扣。这就可以鼓励企业及时甚至提前交款。

11 收账政策

遇到拖欠情况应该根据具体情况采取具体措施追缴所拖欠的货款。收账政策应该根据企业的实际情况来制定。

A. 应收账款监控

★账龄战略表监控

应收账款监控很重要的一点是用账龄战略表监控。账龄表包括两个表，一个是账龄表 A，一个是账龄表 B。账龄表 A 是为了有效地监控应收账款的回收而制定的。

表 6-6 账龄表 A

客户名称	客户代码	销售代表	合同号	发票号	开票时期	应收时期	发票总额	已付金额	信用程度	期内情况

表 6-7 账龄表 B

客户名称	销售代表	合同号	合同总额	信用额度	D S O

D S O 是账龄分析当中非常重要的概念。它指的是应收账款的回收期，是一个重要的计

算参数。

$DSO = \text{期间应收账款平均值} \times \text{期间内销售额} \div \text{销售期天数}$

期间应收款平均值 = (年初应收款的应收额 + 年末应收款的应收额) \div 2

(期间: 一般指一年, 也就是说销售天数一般取 365 天。)

B. DSO 的作用

应收账款的回收期对企业的信用管理至关重要。例如 A 公司, 全年的销售额是 1000 万元, 销售收入 1000 万元, 年平均应收账款是 200 万元, 那么该企业 DSO 是多少呢? 200 乘上 1000, 除以 365 是 73 天, 也就是这个公司的 DSO, 即应收账款的回收期应该是 73 天, 而且通常 DSO 不应该超过其放账期的 10 到 15 天。如果该公司的放账期是 60 天, DSO 是 73 天, 差额没有 15 天, 说明该公司应收账款管理比较有效; 如果其放账期是 30 天, 那么 73 天减 30 天是 43 天, 说明这个公司的回收期过长了, 应该加强应收账款的管理工作。

知道客户公司的 DSO 还可以帮助我们确定应该给予的信用条款。比如说客户公司的 DSO 为 45 天, 而客户向你提出的条件为 120 天, 这显然不合理, 因为已经大大超过 10 到 15 天的界限。

可以衡量企业竞争对手销售成本的高低。比如说, 企业竞争对手 B 公司的 DSO 为 43 天, 那么在销售额等其他方面全部相同情况下, 其销售成本有多大差别呢? B 公司每年的应收账款金额是 1000 万乘上 43 天除以 365 天是 118 万元, 即 A 公司比 B 公司全年资金被客户多占用 82 万元, 如果当时的商业银行对企业的贷款利率为 12% 的话, 那么 A 公司在收款周期比 B 公司多两天的情况下, 利息成本就高出将近 10 万元。所以很多西方企业时刻监控着本企业的 DSO 问题。应收账款的回收期差一两天对企业的成败来说影响非常大。

【自检】

谈谈你对 DSO 的作用的认识?

C. 中国 DSO 情况的启示

1999 年登百事公司对 6000 家企业进行了问卷调查, 回收 1000 份, 从中我们得出了几个启示:

第一, 在对中国企业的调查中, 1997 年赊销总额占销售总额的 60%, 1998 年是 80%, 而 1999 年缩减到 71%, 缩减的主要原因是受亚洲金融风暴的影响信用风险提高了。

第二, 外商投资企业的 DSO 从 1998 年的 100.7 天降到 1999 年的 73.9 天, 国有企业的 DSO 是 84 天, 最高的是上市公司, 达到 111 天。从这个数据分析可以看出我们国内市场上的信用状况。

第三, 按行业来分, 生产型企业的平均 DSO 为 80.7 天, 服务类企业的 DSO 为 87 天, 进出口公司的 DSO 是 74 天。对比之下, 中国的服务类企业的 DSO 为 87 天是很不正常的。

第四, 本次调查发现, 41% 的企业落实了标准化的信用审核程序, 这些企业的平均 DSO 为 67 天, 而其他没有采取措施的企业, 平均 DSO 为 91 天。这些情况应该引起我们的重视, 也就是说, 我们要认真地分析中国当前的风险管理情况, 然后研究相应的对策。

D. 发货的确认

应收账款的回收, 很重要的一点是发货的确认。发货的确认是一个重要的法律文件, 因为货发出之后, 如果对方确认了, 那么我们寻求司法保护时就有充分的法律依据。

★收账政策这一知识点除了包括以上内容外, 还包括 11 步收账程序、客户赖账或拖延的危险信号及赖账或拖延的对策三个内容, 这三个内容将在下一讲阐述。

【心得体会】

第 7 讲 国际化经营问题(三)

【本讲重点】

国际化经营中的税务问题及其对策
 国际企业危机管理
 国际化经营当中禁止的行为
 商业伦理和国际化经营的密切关系

信用管理的具体运作（续）

E. 11 步收账程序

表 7-1 11 步收账程序

步骤	阶段	时间	联系方式	催账方式
1	提醒客户	发货后第一天	电话、传真	礼貌的提示：询问是否接到到款通知单
2	提醒客户	第五天	电话、传真	再度提示
3	发一封正式催讨信	15 天后	电话、传真、信函	询问情况，了解对方的态度如何
4	严肃通知	20 天后	传真	严肃通知，出示证据
5	压迫客户、客户谈话、拜访	24 天后	通知、拜访	表示你的不满
6	发第二封催讨信	30 天后	传真、信函	严肃地通知立即停止供货，取消信用额度。
7	高层经理对话	45 天后	传真、对话	催账级别升高
8	发第三封催讨信	60 天后	传真、电话、信函	最后一次通话
9	发出第四封信	90 天后	传真、信函	发出最后通牒，同时与专业追账公司接触、咨询有关事宜。
10	送交专业追账机构	120 天后	委托追账	在追账待遇上签约
11	法律诉讼	210 天后	委托律师	法律诉讼

F. 11 步收账程序是在考虑到对方的赖账或拖延的危险信号上做出的。客户的赖账或拖延的危险信号主要有：

- ★付款比过去慢。
- ★改变或推翻付款承诺。
- ★不回电话，或者是以各种借口拒绝会面。
- ★客户突然提出：“我的客户没有付钱给我，所以我现在没有钱还给你。”
- ★转换付款银行。

- ★以各种借口压价或退货。
- ★突然倾销。
- ★一改常态，突然下大的订单。
- ★业主变更。

G. 对赖账或拖延的对策

对赖账或拖延的对策有四个方面：

- ★专业的追账队伍。由信用风险管理部承担追账的职能。
- ★利用世界性的中介机构来追账。现在比较有名的世界性的信用调查公司有美国的登百事公司，台湾的中华征询所等。
- ★资信的降级。及时通过媒体和相关部门，公布对这些客户的一些资信评述和评估。
- ★上黑名单。黑名单主要是美国采取的，它定期公布，提醒世界各地的公司，不要与黑名单上的公司打交道。

【自检】

你的企业在收账过程中碰到过那些棘手的问题？当时如何解决？现在你的解决方式会有所改变吗？

收账过程中碰到 的棘手问题	当时的 解决方式	现在的 解决方式

国际化经营中的税务问题及其对策

1. 税务问题的考虑

税务问题的考虑：

- (1) 国际税收的种类
- (2) 避免国际重复征税
- (3) 考虑对外投资的地点选择
- (4) 选择组织形式

(1) 国际税收的种类

国际税收的种类包括公司的所得税、增值税、关税、预提税及其他税收。公司的所得税、增值税、关税我们都比较熟悉，那么预提税是指什么呢？预提税是指许多国家的政府对本国居民或在本国经营的公司，向国外支付的股息、许可费和利息等征收一定比例的税收。所以我们到国外经营的时候，要看看这些国家有没有预提税，预提税的比例是多少，怎么处理。

(2) 避免国际重复征税

如果在一个国家上了所得税，回到国内后还要上所得税，这就是重复征税。一般为了避免国际重复征税，各国之间都有一个避免国际重复征税的协定。

(3) 考虑对外投资的地点选择

对外投资的地点选择主要考虑当地和当地国有哪些优惠政策，利润的汇出有没有限制等等。我国为了吸引外资，也采取了优惠政策，其他一些发展中国家的优惠政策也突出了他们的国家特色。我们到国外经营的时候，应该充分考虑优惠政策和利润汇出是否有自由度。

(4) 选择组织形式

选择组织形式时，是选择分公司还是子公司。在资源开发方面，采取分公司的形式比较合理。因为分公司也享受这方面的优惠待遇，而子公司就享受不到。在注册方面，分公司的手续虽然比较简单，但是要经过当地国的批准，而子公司只要按照当地国的《公司法》注册

就可以了。

2. 怎么进行避税管理

(1) 利用避税港

我国企业到其他国家经营的时候，也可以利用避税港，这样有助于整体利润水平的提高。

(2) 利用转移定价

利用转移定价就是合理地避税。避税不等于逃税、抗税、漏税。漏税、逃税、抗税是犯法的，但是避税不犯法。所以我们应该合理地利用避税港和转移定价来合理避税。

国际化企业危机管理

1. 危机管理的五个阶段

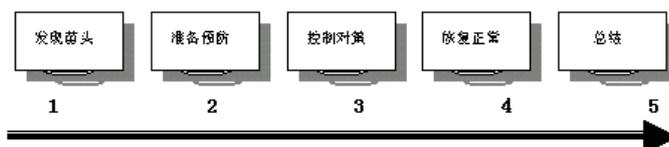


图 7-1 危机管理的五个阶段

2. 摆脱困境的对策

(1) 正确认识陷入困境的标志问题

我们经常说企业经营陷入困境了，那么为什么这样说？有两个标准，一个是时期标准，一个是程度标准。

— 时期标准

¾经营业绩下降期：这个时候就可能陷入困境了。比如今年的销售额本来应该是 100 万，结果突然变成 30 万，经营业绩的下降非常明显，你就应该想想企业是不是陷入困境了。

¾经营业绩最低期：虽然也有销售额，但这个经营业绩从历史上看是最低的，销售利润率也是最低的，那么这个时候也不容乐观，也可能表示企业陷入了困境。

¾经营业绩恢复期：从不同角度，现在的经营业绩有所回升，但是还没有摆脱下降的局面，所以说企业还没有摆脱困境。

— 程度标准

¾经营业绩下降期，程度体现在两个方面，一个是下降速度的快慢，一个是下降的持续时间的长短。

¾经营业绩最低的时候，也是涉及两个方面，一个是最低期的时间的长短，一个是最低期的业绩的状况。

¾恢复期也看恢复时间的长短，即恢复的速度。

(2) 危机的判断

表 7-2 危机的判断

阶段	判断标准速度	摆脱过程			
		A	B	K	X
		快	较快	平均	缓慢
下降期	时间长短	长	较长	平均	短
	时间长短	长	较长	平均	短
最低期	水平	低	较低	平均	高
	速度	慢	较慢	平均	快
恢复期	时间长短	长	较长	平均	短
可预测的结果		破产	难以恢复	可能恢复	很快恢复

根据以上表格，如果你的企业都属于 A 的情况，那么它可能要破产；如果都属于 B 的情况，那么它可能难以恢复；如果都属于 K 的情况，那么它可能恢复；如果都属于 X 的情况，那么它可能很快地恢复。

(3) 可选择的战略

可选择的战略：

- (1) 替换最高经营者战略
- (2) 财务战略
- (3) 市场战略
- (4) 人事战略

_ 替换最高经营者战略

替换最高经营者战略就是在企业遇到问题时，首先把最高经营者替换掉。因为主要责任在于一把手。所以说，要办好企业，要看成千上万人的努力，可是败坏一个企业，只要一个败家子就够了。这显示了替换最高经营者战略的重要意义。

_ 财务战略

¾ 流动性管理，即现金流量的管理

很多企业家认为，一个企业负多少债务并不可怕，但是一个企业如果没有现金流量，那肯定是很危险的。所以企业陷入困境的时候，首先想到的就应该是你的现金流量究竟如何。

¾ 股份管理

一旦企业陷入困境，很多股东就会闹起来。就上市公司来说，股东会因为看不到回报而可能把他手中的股份抛出。如果是有限责任公司，股东也许会提出转让股权。这时，股份管理就显得非常重要。

¾ 库存管理

加快现金流量，库存就要马上处理。但是国内很多企业在遇到困境的时候，库存管理很难，为什么呢？因为厂长换了，而新厂长或经理往往把这个问题搁置一旁，所以库存迟迟不能处理，这就给企业经营带来很大的困难。

¾ 负债管理

企业陷入困境的时候，最大的危险就是破产。所谓破产就是不能清偿到期债务，这时候负债管理非常重要。

_ 市场战略

¾ 产品的多样化战略

你经营一种产品陷入困境，那么能不能通过经营新的产品来加快现金流量，从而摆脱困境呢？这就是产品的多样化战略。

¾ 出口战略

国内市场不行，通过推动出口来解决问题，这就是出口战略。

¾ 海外直接投资

国内不能创造应有的效益，那就往海外投资。

_ 人事战略

人事战略包括劳动力的调整。

每个企业摆脱困境的战略有共同点，也有不同点，这些战略可能单独使用，也可能混合使用。

【自检】

针对你企业的情况，如果陷入危机时你选择何种战略或者战略组合？

供选择的战略	你的选择及理由
替换最高经营者战略	
财务战略	
市场战略	
人事战略	

3. 美日企业摆脱困境的战略比较

(1) 样本企业

产业：纤维产业（比较典型）

日本 28 个企业，美国 27 个企业。

时间：1972 年~1982 年（个别的是 1970 年~1982 年）

结果：美国 US-ST 企业 15 个 ($6 > US-ST > 2$)

US-PT 企业 12 个 ($\Delta 1 > US-PT > \Delta 6$)

日本 J-ST 企业 11 个 ($4 > US-ST > 1$)

J-PT 企业 17 个 ($\Delta 1 > SJ-PT > \Delta 5$)

(2) 基本情况

	下降期	最低期	恢复期
US-ST	86.7%	86.7%	93.3%
US-PT	91.7%	100%	100%
J-ST	81.8%	81.8%	90.9%
J-PT	70.6%	88.2%	76.5%

(3) 结论

— 美国与日本的企业都是国际化经营程度比较高的，那么他们如何对待摆脱困境时的主要战略问题呢？

¾ 替换最高经营者战略

美国和日本两国的国际企业在经营业绩下降期，或者是经营业绩最低期替换最高经营者比较频繁，恢复期的时候几乎没有。更重要的一点，不管是什么时期，替换最高经营者战略不是主要战略。

¾ 财务战略

假设流动性管理为 1，股份管理为 2，海外直接投资为 3，库存管理为 4，负债管理为 5，产品多样化 6，替换最高经营者为 7，出口管理为 8，人事管理为 9，在不同时期，财务战略的重要性的排序是不一样的：

经营业绩下降时，它的排序是 1 2 4 8 6 5 3 7 9

经营业绩最低时，它的排序是 1 2 3 4 5 8 6 7 9

经营业绩恢复时期，它的排序是 1 4 2 6 9 7 5 8 3

由此可以看出，在企业摆脱困境时，财务战略是非常重要的。

— 综合以上分析我们可以得出以下六个结论：

¾ 美国和日本的企业都非常重视财务战略。不过，财务战略不仅在不同的国家有所区别，而且在不同的组合中也不一样。这种区别主要是由母公司的财务战略不同引起的。

¾ 在财务战略上，美国企业重视股份和内部积累，日本企业主要靠银行贷款。

¾ 在市场战略上，美国企业的多元化战略稳定，多元化程度比较低，而日本企业多元化战略变化大，多元化程度较高。

¾ 在出口战略上美国企业不做积极努力，而日本企业则相反。

¾ 在海外直接投资方面，美国企业不很热衷，日本企业则通过海外直接投资摆脱困境。

¾ 在人事战略上，两国企业比较相似，但在方向上还是有所区别。

【自检】

思考美日企业摆脱困境战略出现异同的原因及给你的启示？

出现异同的原因	
给你的启示	

【小结】

(1) 异文化经营

国际化经营当中，常常会由于文化上的差异及文化冲突引起经营尴尬。因此异文化经营是国际化经营过程中必须研究解决的重大问题。同时，值得注意的是异文化经营过程当中每个跨国公司所坚持的价值观念和所体现的文化特色是不一样的。所以中国企业走向国际化市场和国际化经营的时候，也应该坚持不断地创新自己的文化。

(2) 风险管理

国际化经营的风险比较大，那么如何理解国际化经营当中的风险？如何进行风险管理？国际化经营当中的风险主要包括金融风险、交易风险及信用风险。防止金融风险的重要措施是设立海外经营子公司。

(3) 国际化经营中的税务问题

企业走向国际化经营毕竟是要赚钱，而赚钱跟税收的关系非常密切。税务问题主要考虑两个方面的问题：税务问题应该如何考虑？如何进行避税管理？

(4) 国际企业危机管理

因为企业国际化经营的风险比较大，所以在国际企业的管理当中危机管理非常重要。危机的处理能力关系到企业国际化经营的成败。认真研究危机管理对于中国企业具有重大的现实意义。

国际化经营的惯例

国际化经营当中禁止的行为

国际化经营当中不允许的行为：

- _ 贿赂
- _ 胁迫
- _ 欺骗
- _ 偷窃
- _ 不公平歧视

1. 贿赂

贿赂即提供、给予、接受或要求有价之物，以达到影响官员履行公务或法律职责的目的。有价之物可以是现金或其他资产，也可以是交易完成后的回扣。

2. 胁迫

用武力、武器或威吓进行强制、限制、威胁，使一方受另一方的压力或制约，去做一些违背其本意的事情。

3. 欺骗

通过误导来操纵他人或某个公司就是欺骗。

4. 偷窃

偷窃行为即在未经主人同意的情况下取得其资产。价格串通也构成偷窃。

5. 不公平歧视

不公平歧视就是不平等对待，指因种族、年龄、性别、国籍、信仰等而拒绝给予某人通常的权利，或在受优待者和不受优待者之间难以找到合理区别的情况下，不能平等地对待所有人。

我们既要遵守这些伦理，同时也以这些标准来衡量客户以及与我们有合作、有联系的跨国公司。

商业伦理和国际化经营的密切关系

1. 市场体系有效运作的三个条件

国际化经营时，商业是在市场环境中进行的，而市场体系的有效运作需要三个条件：

- _ 拥有、占有和控制财产的权力
- _ 拥有买卖产品和服务的自由选择权
- _ 能够获得关于这些产品和服务的准确信息

有了这样的前提条件，才能保证有效的运作。那么反过来说，企业都应该为了这样的商业伦理做出自己的贡献。不合理的行为对整个宏观经济会产生恶劣的影响。比如贿赂，它对决策者的影响是使其不劳而获，使决策者改变他的决策选择。从可能产生的结果来看，就是产品的成本增加，产品服务质量下降。

2. 国际化经营当中普遍认可的七个规范

国际化经营当中普遍认可的七个规范：

- _ 个人的自由
- _ 个人的安全和健康
- _ 政治的参与权
- _ 知情权
- _ 财产的所有权
- _ 生存权
- _ 人人有平等的尊严

3. 宏观的社会条约

- _ 道德的自由空间
 - _ 有自由进入和退出的权利
 - _ 有最高的规范意志和优先准则
- 可以自由地选择，也可以自由地退出，这才是商业上的自由。

4. 微观的社会契约

- _ 微观的社会契约主要是针对社团的
- _ 谈判中不应该说谎
- _ 要尊重一切合同
- _ 优先雇佣本国人
- _ 优先向本地供应商购买
- _ 提供安全的工作场所

5. 国际化经营时伦理道德的层次

商业伦理是与道德发展相联系的，也是道德发展的必然结果。国际化经营时的伦理道德分三个层次：

表 7-3 国际化经营时的伦理道德层次

层次		伦理道德标准	
层次一	前传统	第一阶段	行为的后果决定行为正确与否
		第二阶段	满足个人需要的行为就是正确的行为
层次二	传统	第三阶段	得到他人同意的行为就是正确的行为
		第四阶段	合法的行为就是正确的行为
层次三	后传统	第五阶段	尊重个人权利和社会契约的行为就是正确

		的行为
	第六阶段	普遍原则决定什么是正确的行为

— 前传统的。传统分六个阶段，第一个阶段的道德是由行为的后果决定行为正确与否，做正确的行为是为了避免惩罚。第二个阶段，满足个人需要就是正确的，做正确的行为是为了满足个人的需求。

— 传统的。第三个阶段，得到他人同意就是正确的，做正确行为是为了让他人认为自己是好人。第四个阶段，合法的就是正确的，做正确行为是为了遵守法律和权威。

— 后传统的。第五个阶段，尊重个人权利和社会契约的就是正确的，这个正确行为是为了遵守社会契约，显示公民的规范，公民的尊严。第六个阶段，普遍原则决定正确性，正确的行为符合公正、公平、普遍原则。公平普遍原则是最高尚的道德。

【自检】

分析贵企业员工伦理道德的层次。

伦理道德的层次		你的分析
前传统	第一个阶段	
	第二个阶段	
传统	第三个阶段	
	第四个阶段	
后传统	第五个阶段	
	第六个阶段	

★国际化经营的惯例除了包括以上知识点外，还包括商业伦理与经济的关系、国际化经营与东道主的关系两个知识点，这两个知识点将在第八讲中阐述。

【心得体会】

第 8 讲 国际化经营的惯例

【本讲重点】

- 商业伦理与经济的关系
- 国际化经营和东道主的关系
- WTO 与中国企业国际化经营的关系
- WTO 与中国企业国际化

商业伦理与经济的关系

1. 经济方面

精神文明（包括商业伦理道德）建设跟经济方面的利益是密切相关的，所以道德文明建设和商业伦理的强化跟总利益密切相关。

表 8-1 投资回报率

投资回报率	商业伦理
11%	提供好工作
10%	创造社会价值
9%	有诚实的表现
8%	可以接受极小的欺骗
7%	可以接受中度的贿赂
6%	可以承受中度的欺骗
5%	不可接受中度的贿赂
4%	不可接受中度的重大的欺骗
3%	不可接受不公正的歧视

2. 总利益的计算

总利益的计算公式：

$$T_j = \sum W_i B_{ij}$$

T—可供选择的总体利益

W—供选决策一个方面的重要性设定的权重

B—供选决策一个方面的利益

I—供选决策一个方面的指数

J—某一供选决策的指数

在市场经济条件下，不得不考虑相关群体的利益关系。只有在这个基础上，我们才能做出比较正确的决策。

3. 社会对企业的评价

从国际惯例角度来看，社会对企业的评价体现在以下六个方面：

社会对企业的评价：

- (1) 企业情况的透明度
- (2) 对地域社会的贡献
- (3) 女性地位的提高
- (4) 关心家庭
- (5) 工作环境
- (6) 有没有动物实验

(1) 企业情况的透明度

企业的公开度和透明度跟企业的民主有关系，不管是间接的民主还是直接的民主，都能促进企业经济的发展。企业的公开度是就企业经营情况结果而言，而企业的商业机密不能公开。

(2) 对地域社会的贡献

对地域社会的贡献问题，国内企业现在的负担比较大。从国际化经营的角度来看，无论是什么样的企业都应该对地域社会做出相应的贡献。美国在这方面有自己的政策，如对社会的贡献、捐助、捐赠可以免税等等。

(3) 女性地位的提高

国际化经营特别强调女性地位的提高，男女是否同工同酬是体现男女是否平等的重要条件。

4) 关心家庭

家庭是社会的细胞，企业也应该关心家庭，所以现在企业纷纷关注社区建设。将来企业竞争的焦点可能在社区方面，包括宽带的电信网络、社区的商务建设、社区的教育基础设施等等。

(5) 工作环境

国际化经营过程中，是否给员工提供良好的工作环境也是社会对企业评价的重要方面。

特别是知识经济、网络经济的到来，很多的知识工作者可以不上班而在家办公。所以他所住的家庭以及他的工作环境对企业来说也应该同等重视。

国内企业现在也开始重视工作环境了。云南曲靖烟厂的领导提出要把企业办成一个花园式的企业，这个不是很新鲜，但是他为了改善员工的工作环境，特别是居住环境，的确下了一番功夫。该厂领导提出，企业发展了，企业富起来了，那么员工可能也富起来，富起来的员工肯定要有汽车，所以在解决职工住宅的时候，都安排了地下停车场。曲靖在中国并不是很繁华的城市，一个企业在解决职工宿舍的时候考虑到地下停车场，这是非常超前的意识。这实际上也是给员工提供了良好的工作环境。

(6) 有没有动物实验

有没有动物实验跟生态保护密切相关。

【自检】

依据社会评价的六个层次，分析一下社会对你的企业会有什么样的评价？

社会评价的六个层次	你的分析
企业情况的透明度	
对地域社会的贡献	
女性地位的提高	
关心家庭	
工作环境	
有没有动物实验	

国际化经营和东道主的关系

1. 民族工业的界定

国际化经营和东道主的关系是一个比较敏感的问题。这里涉及民族工业的概念及界定问题。

有没有民族工业？很多学者提出，中国加入世界贸易组织不应该再提民族工业。这种说法有一定道理，但是国内工业并不等于民族工业。

只要在中国纳税的工业，都算国内工业。但是很多当地居民经营的企业同合资企业或外资独资企业是不一样的。中外合资企业要服从母公司的总体战略，从这一点上看它跟本国内居民经营的企业有所不同。所以民族工业虽然难以科学地规范，但是也应该承认它的存在。

那么，怎么界定民族工业和其他工业呢？主要考虑控股权和商标权。

(1) 民族工业

- _ 控股权和商标权都属于民族资本
- _ 控股权属于民族资本，商标权和外国资本共享
- _ 控股权属于外国资本，商标权属于民族资本
- _ 中外股权平等，商标权共享

(2) 非民族工业

- _ 控股权在中国，商标权在外国
- _ 控股权在外国，商标权由合资双方共享
- _ 控股权和商标权均属外国资本所有

2. 跨国公司对中国战略的调整

中国改革开放 20 多年，跨国公司摸索中国市场也有了多年经验。跨国公司现在倾向于独资。美国的一家非常著名的洗涤产品公司进入广东时，跟广东的一家国有企业合资，那时中方占 70% 的股份，美方占 30%。前几年美方提出增资扩股，按照原来的章程，中方 70% 的股份要增值的话，要拿出很多资金，但中国企业受实力的限制而无法投入更多资金。美方根据情况提出中方让出股份，结果中方只剩 1% 的股份。这意味着什么呢？一方面，外商的要求是其发

展的必然；另一方面，中方合资了这么多年，应该壮大我们自己的实力，但我们缺乏针对这些情况的对策。所以中外合资，包括我们的战略联盟，应该是在双赢的原则下进行。根据这种情况，我国提出了三大战略。

我国的三大战略：

- (1)大经贸战略
- (2)大融合战略
- (3)大功能战略

(1)大经贸战略

我们坚持改革开放的大局。大开放，大市场，大流通。

(2)大融合战略

大融合战略强调我中有你，你中有我，这样才能跟上经济全球化的步伐。最近欧盟对中国的灯具进行反倾销起诉，本来飞利浦也参与了，后来发现其与上海合资的利益受损，最终声明退出反倾销谈判。飞利浦的退出，说明当你中有我、我中有你的时候，才是真正的大融合，真的是多赢和双赢的结局。

(3)大功能战略

改革开放无论在政治方面，经济方面，还是社会伦理方面，都要跟上世界经济大发展的潮流。

【自检】

我国坚持的三大战略对你企业的经营有哪些启发？

三大战略	对你的启发
大经贸战略	
大综合战略	
大功能战略	

【小结】

商业伦理和国际化经营的关系非常密切，因为国际化经营是在市场环境中进行的。而市场体系的有效运作是需要条件的。这些条件就包括商业伦理。违背商业伦理的行为会对整个宏观经济产生恶劣影响。在国际化经营中，商业伦理是靠社会契约来维护的，而企业也应该为商业伦理做出自己的贡献。

关贸总协定和世界贸易组织

WTO 与中国企业国际化经营的关系

1. WTO 的实质

WTO 的实质：

- (1)制定规则
- (2)开放市场
- (3)解决争端

(1) 制定规则

WTO 的规则体现了以下九个方面的原则。

— 承认以市场经济为基础的规则。市场经济的规则很多，最重要最核心的是自由竞争原则和供求关系原则。

- 互惠原则
- 非歧视待遇原则
- 最惠国待遇原则
- 国民待遇原则

3/4 不管它的国籍如何, 进入中国市场, 或者我们企业到别的市场的时候, 都享受国民待遇。

3/4 不管你是什么厂家, 你的产品应该享受跟国内企业一样的待遇。

_ 关税减让原则

_ 配额限制原则

_ 透明度原则

贸易政策、贸易法律应该有透明度, 对内商外商都有指导。

_ 协调解决争端的原则

世界贸易组织提倡贸易自由化、透明度和稳定性。所以世界贸易组织给我们提供了很好的机遇, 同时也提出了很大的挑战。

(2) 开放市场

中国跟美国和欧盟的谈判非常艰难, 主要是市场准入问题。作为一个发展中的社会主义国家来说, 那么还涉及外交问题。所以这次中美谈判及中国和欧盟的谈判, 应该说是外交加经贸谈判。中国加入世界贸易组织签订了长达 500 页的协议, 从开放市场的角度来看, 该协议的焦点在于三个方面。

_ 怎么开放市场

作为一个发展中国家如何开放市场? 美国及欧盟都提出了很高的价码, 但是我们要坚持自己的原则。这涉及怎么开放市场的问题, 比如它的时间表, 它的开放程度。

_ 怎么降低关税

怎么降低关税跟怎么开放市场的关系非常密切。降低关税涉及过去一直保护的一些产业的关税, 是比较敏感的问题。

_ 怎么取消配额和许可证, 怎么降低贸易壁垒

(3) 解决争端

解决争端是强调双赢的原则, 而不像过去那样拼个你死我活。这样的解决争端机制对于发展国际经济秩序是很有好处的。

【自检】

填写下表, 检查一下你对 WTO 实质的了解。

	WTO 的实质	你的理解
1	制定规则	
2	开放市场	
3	解决争端	

2. WTO 和我国企业国际化经营的关系

(1) 一所学校

世界贸易组织是一所学校。归根到底, WTO 是一个学习运用规则的学校。这个规则本身我们应该认真地学习, 因为如果我们不懂规则就很难参与这样的游戏和竞争。但是我们学规则的目的是要善于运用规则, 所以关键的问题是我们应该有个清醒的头脑, 同时换个角度思考问题。

学习 WTO 规则体系的时候, 我们要注意以下三个重点。

3/4 这些协议篇幅很长, 而且非常明确和详尽, 对每个产品都有一个相应的规定。

3/4 时间规定非常清楚, 比如说外商对中方的政策咨询, 中方机构必须在 10 天之内做出明确回答, 超过 10 天就是违规。

3/4 焦点非常突出。例如入世时, 涉及 86 项农产品。农产品是大家经常遇到的, 但是让你说出你所知道的 86 项农产品, 恐怕你不一定能说出来。但是这些都是在中美协议和中欧协议里一个个列出来的。可见学习和掌握这些规则的难度。

(2) 一个赛场

中国入世后, 面临的是更加公平、公开、公正的竞争环境。在这样的竞争环境里, 企业的发展有五个方面应该注意:

_ 国有企业的采购和销售应该完全按照商业行为进行。也就是说, 不受政府的任何影响。

这就涉及国有企业和国有控股企业自主权扩大的问题，也就是我们常说的政企职能分开。

- _ 中国政府不直接或间接地影响国有和国家投资企业的商业决策。
- _ 政府不应该把技术转让作为批准投资项目的条件。
- _ 取消并停止实施通过法律规章或其它措施实施的贸易和外汇的平衡要求。
- _ 竞争的保护措施。竞争的保护措施包括防止不正当竞争、反对交叉补贴、反对用商业机密搞竞争、在提供信息和享受信息方面不搞歧视。

(3) 一个舞台

中国企业入世应该展示中国的新形象。展示中国的新形象包括以下几点：

- _ 信誉
在国际竞争的舞台上，中国企业应该打造自己的信誉。
- _ 质量
我们要以质取胜，如果质量不行，那么信誉也就不行。
- _ 速度
 - ¾把产品和服务送到国际市场的速度
 - ¾满足顾客需要的速度
 - ¾解决自身内部组织性问题的速度

【自检】

思考世界贸易组织与贵企业的关系。

世界贸易组织的作用	与贵企业的关系
一所学校	
一个赛场	
一个舞台	

WTO 对中国企业国际化经营的影响

1. 环境的变化

环境的变化主要是指生态环境，而不是一般意义上的经营环境。为什么环境的变化会给国际化经营带来巨大的影响？世界贸易组织是 1995 年 1 月 1 日成立的，世界贸易起步的焦点就是环境。各国在环境保护方面设定的标准不同，给企业带来的影响就不一样。有的国家设定的标准高，相对增加了企业的负担，企业的成本就相应增加，从而影响了企业的竞争力。所以应该有个统一的环境标准。可见，环境对企业来说关系重大，主要体现在以下三个方面。

(1) 环境与贸易

生态环境对国际化经营来说关系重大，而且需要企业在这方面加大投资力度。怎么解决这些问题？当前比较热门的是绿色管理。

_ 认识绿色管理

¾绿色管理首先应该有绿色管理文化。就是说你的价值观念，和经营战略应该体现绿色管理的思想，你的战略目标也应该提出绿色管理的经营目标。

¾应该有绿色管理的指标体系。

¾绿色生产经营方式。什么是绿色生产经营方式，简单地说，就是没有污染的生产方式。

_ 绿色管理是一个全新的管理思想和管理体系

绿色管理是一个全新的管理思想和管理体系，它主要体现在以下三个方面：

¾改善企业和自然的关系。促进社会经济的可持续发展，必须加强绿色管理。

¾为了实现企业的可持续增长，也必须加快绿色管理。

大家愿意喝没有污染的纯净水，同样的道理，从顾客和用户对企业的要求来看，也要求没有污染的产品。如果你不能满足顾客和用户的这些变化，那么就很难实现可持续发展，所以实现企业可持续发展也应该强化绿色管理。

¾企业、自然、社会的和谐发展。企业、自然、社会的和谐发展也需要绿色管理。特别是自然和社会的协调问题，企业应该在这方面起到应有的公民作用。

(2) 竞争和贸易问题

_ 进口和出口的关系问题

对一个国家、一个企业来说，它的权利是出口，它的义务是进口。所以权利和义务的平衡实际上是进出口的平衡问题。我们出口产品的同时还要进口。例如我们是小麦生产大国，但是我们同时也大量进口小麦。美国是世界上轿车生产大国，也是强国，但是美国同时也是世界最大的轿车进口市场。出口的同时要进口，主要原因是产品的差别化引起的。产品的差别化很有文章可做，它体现了不可替代的作用，也体现了核心竞争力。所以进出口平衡的关键是核心竞争力，它来自产品的差别化。所以，有人认为产品差别化是垄断的根源。

— 国际价格的差异和灰市场问题

¾在国际化经营当中，价格问题是非常突出的。价格跟金融风险关系密切，金融风险又跟汇率关系密切。汇率一旦发生变化，国际价格马上跟着变化。香港的一位专家说：别看现在很多推销员做生意，将来就是会计人员、财务人员做生意。为什么呢？会计人员、财务人员做的就是这样的时间差生意。汇率一旦变化，那么你的交易额越大，差额就越大。所以，国际价格差异问题应该引起大家足够的重视。

¾跟国际价格的差异有关的就是灰市场。为了解决这些问题，跨国公司和多国企业，往往把自己的产品授权给一些代理商来经营，而没有授权经营的代理商叫做灰市场。中国入世以后，灰市场问题可能是要解决的重点问题之一。

¾如果跨国公司不再经过代理商，而是直接长驱直入，这对于中国国内的高科技产品市场及其它产品市场会带来什么影响呢？那就是国内厂商和国外厂商竞争。80 年代的时候，日本出口美国的轿车占市场份额的 20%，严重影响了美国的轿车业。所以很多美国轿车工人罢工，要求阻止日本汽车进入美国市场。当时美国政府采取每辆日本车提价 2000 美元，每辆美国车提价 750 美元的措施。这样的话日本厂商就很难增加市场份额。通过这样的方法，的确解决了国内厂商和国外厂商竞争的问题，但要记住为此牺牲的是美国的消费者的利益。有人统计，美国汽车消费者损失了 800 亿美元。现在我们同样面临外国厂商的压力，怎么解决这些问题，通过什么办法和途径使国内厂商和外商进行公平竞争，这是非常重要的新课题。

★竞争与贸易包括进口和出口的关系问题、国际价格的差异和灰市场问题、投资和贸易三个知识点，本讲讲解了前两个知识点，第三个知识点将在第九讲中阐述。

【心得体会】

第 9 讲 关贸总协定和世界贸易组织(一)

【本讲重点】

WTO 和中国企业国际化经营的对策（一）

WTO 对企业国际化经营的影响（续）

— 投资和贸易

¾投资和国际分工联系在一起。有人预测，随着经济全球化，全世界可能就剩 6 家汽车厂家，美国、欧洲和日本各有两家。

¾投资和产业结构调整也要在世界范围内进行。有人做了统计，1998 年全球外国的直接投资是 6440 亿美元，比前一年增加了 39%。其中跨国兼并的投资金额是 4110 亿美元，占全球直接投资的 63.8%，而且 90%集中在发达国家。所以现在中国吸引外资的任务更重了。根据这些投资和贸易的新情况，我们现在最好的办法就是挖掘潜力，也就是说，我们过去还没有开放的领域，还要继续开放，这样才能更好地引进外资。总而言之，投资和贸易的变化也是非常值得重视的。

（3）矛盾的转化

随着我们改革开放不断深入，企业的深层次矛盾逐渐地显示出来。随着经济体制改革的不断深化，我们在政治领域的改革应该深入，因此中央也提出了有进有退，有所为、有所不

为等等。这些都是非常及时的重要战略决策，那么根据矛盾的转化，特别是深层次矛盾的显现，我们应该继续改革开放，应该用世界性的眼光看问题。过去着眼国内市场，但是现在国内市场和国际市场的差别逐渐缩小，我们应该放眼世界。一些企业提出“中国心、世界情”，就是说中国企业国际化经营的时候，无论到哪一个角落，别忘了你是中国的，但是你也应该有一个世界情怀。这道出了我们应该有世界性眼光的问题，这是矛盾转化给我们带来的影响。

(4) 改革的深化

_ 政企分开

随着中国加入世界贸易组织，与其说企业的压力增多，倒不如说政府的压力更大。在中美协议和中欧协议中都承诺政企一定要分开。也就是说中国政府在国有投资企业里，不再干涉企业本身的决策。这是改革深化的一个非常重要表现。

_ 国有资产管理

随着我们中国加入世界贸易组织，国有资产的营运应该走上价值化经营的轨道。国有资产营运体系的核心问题是怎么保证国有资产的企业价值升值的问题。

_ 公司制改革

进行规范的公司制改革，我们应该学习身边的跨国公司，看他们如何进行管理，公司的治理结构是怎么形成的。

_ 转换经营机制

机制转换对国有企业和民营企业都同样重要。机制转换是环境发生改变而产生的，包括产权明晰、管理规范、运作透明。这些都是按照国际化的要求提出来的，国有企业、民营企业都要认识到机制转换的重要作用。

2. 入世的挑战和影响

如何看待挑战与机遇，挑战是从入世后承担的义务角度来看的，机遇是从入世以后各领域享受的权利来看的，所以权利和义务的均衡，反映在挑战和机遇的并存上。

工商领域应该承担的主要义务

工商领域应该承担的主要义务：

- (1) 工业品（高科技产品及化工产品）的关税减让
- (2) 主要工业品的非关税减让
- (3) 服务贸易中的分销服务

_ 关于工业品的关税减让

我国现在的关税平均水平是 16.2%，入世后，五年之内平均关税要从 16.2% 到降到 9.44%。在中美协议和中欧协议的谈判过程中，外方关注的重点是三个产品：小客车、信息技术产品、化工产品。

¾ 小客车

小客车的关税现在主要是以排气量的大小来征收，3000 毫升以上的小轿车的平均关税是 100%，3000 毫升以下的小轿车的平均关税是 80%。中方承诺入世以后第 6 年的 7 月 1 日平均关税都降到 25%。期间分年度降税，3000 毫升以下的，第一年降到 63.5%，第二年降到 51.9%；3000 毫升以上的第一年降到 77.5%，第二年降到 61.7%；那么过了第五年，所有的小轿车一律降到 30% 的平均关税水平。这对国内的汽车工业来说是一个很大的挑战。

表 9-1 小客车平均关税情况表

¾ 中国当前小轿车的主要问题

排气量	入世前	入世第一年	入世第二年	入世第五年	入世第六年 7 月 1 号
3000 毫升以上	100%	77.5%	61.7%	30%	25%
3000 毫升	80%	67.5%	51.9%	30%	25%

以下					
----	--	--	--	--	--

A. 小汽车的价位问题。别克车在中国的售价大约是 30 多万，但是在美国市场上的售价大约 16.8 万，价格比大约是 1 比 2.3；大众的甲壳虫，在美国的售价大约是 13.3 到 15 万元的价位，可是在国内的售价是 33 万到 34 万，价格比是 1 比 2.5，所以现在老百姓都持币待购。那么降价多少比较合理呢？根据供求关系情况来看，有人提出了八万元是一个比较合适的承受价格。国内所谓八万块的经济实用车，在国外大概是五万到六万，也就是说现在国内汽车的降价空间还是很大的，但是为什么价格高居不下呢？其中很重要的一点就是我国厂家的生产成本太高。现在国外一辆车的利润率大约是 2.5%。中国汽车的售价虽高，但大部分都不是自主开发的，不具有知识产权，因此国内厂家所得的利润有限。所以中国汽车的重要出路是奋发图强，降低成本。

B. 销售体系问题。国外出售价根据汽车出厂日期而定，出厂年限越长，打折从 95%到 88%不等。现在很多中国的汽车厂商还没有按照出厂年限打折的概念，我国至今还未实行这一制度，因此要发展还要和国际接轨。

¾ 信息技术和信息产品

信息技术和信息产品就是高科技产品。高科技领域涉及项目 200 多个。1997 年 3 月 26 日，世界贸易组织规划到 2001 年达到高科技产品零关税。所谓的高科技领域包括半导体、计算机、计算机设备、电信设备及其它信息技术产品，所涉及的面非常广。所以入世后，中国高科技领域的竞争将更加激烈。虽然很多高科技企业，特别是民营企业是在市场竞争中成长起来的，但是在面临更大的国际市场竞争时，应采取什么样的对策还需要认真研究。

现在国内高科技产品的平均关税是 13%，降到零关税还需要一段时间。所以中国承诺，过两三年以后（部分产品过五年以后）实行零关税。这就给我们的高科技企业一个缓冲期，但同时也要清楚地看到所面临的严峻挑战。

¾ 化工产品

为什么化工产品引起世界，特别是世贸组织的关注呢？因为化工产品的利润率相当高。世贸组织规定到 2000 年 1 月 1 日化工原料实行零关税，制成品 6.5%关税。中方承诺，2005 年化工原料实行 2%关税，化工制成品的关税由现在的 10.57%降到 7%左右。

__ 主要工业品的非关税减让问题

关税减让和非关税减让都非常重要。非关税措施，比如配额、许可证措施，一点不亚于关税减让所面临的挑战。入世以后，涉及配额和许可证方面的项目达 300 多个，按照 WTO 的规则要一律取消，中国将逐步取消。

__ 服务贸易中的分销服务

对企业来说，现金流量特别重要。通过服务环节企业要回收大量的现金，或者加快现金流量。这对企业经营来说也是非常重要的。入世时主要考虑两个方面，批发业务和零售业务。

¾ 批发业务

中国提出入世以后第一年的 1 月 1 日，允许外商设立合营企业，但书报杂志、药品、农药、农膜、化肥和石油、成品油、盐和烟草除外。两年以后允许外资控股，取消地域和企业的数量限制，但书报杂志、药品、农药和农膜除外的这类产品的批发业务 2003 年 1 月 1 号以后才考虑。化肥、成品油和原油批发业务五年以后允许外商经营。

¾ 零售业务

零售业务允许外商经营除书报杂志、药品、农药、农膜、成品油、盐和烟草以外的所有产品，并于 2003 年 1 月 1 日取消地域和数量限制。

【自检】

入世后对于贵企业来说遇到的挑战是什么？

(2) 权利和义务的综合平衡

我国工商领域的机遇应该说是权利和义务的综合平衡，也就是说在履行义务的时候也应该享受到它的权利。权利和义务的综合平衡主要体现在以下四个方面：

权利和义务的综合平衡：

- (1)政治上和经济上的主动权
- (2)参与安排和保护
- (3)扩展空间加大
- (4)推进经贸关系的改善

— 政治上和经济上的主动权

中国是联合国的常任理事国，但是“经济联合国”——世界贸易组织中还没有自己的席位，这是很不平衡的。中国加入世界贸易组织以后，无论是在经济上还是政治上，都应该更能争取主动权。

— 参与安排和保护

制定规则是世界贸易组织很重要的一个特点，如果不能参与制定规则，就很难安排和保护自己的产业和自己的国家的利益。我们加入世界贸易组织，这方面就大为改善。

— 扩展空间加大

我国现在跟 100 多个国家有经贸关系，中国加入世界贸易组织以后可以跟世界贸易组织的所有的成员国进行经贸活动，应该说这个空间非常大。

— 推进经贸关系的改善

WTO 的规则对于处理相互之间的经贸关系，特别是解决互相之间的企业纠纷是很有帮助的。过去美国每年都要投票讨论是否给中国最惠国待遇，这种情况以后将不复存在。加入世贸组织对于推进经贸关系的改善起着很大作用。

【自检】

中国加入 WTO 会给贵企业带来何种机遇？

WTO 和中国企业国际化经营的对策（一）

1. 认真研究协议文本

WTO 的规则体系非常庞大，内容繁杂，主要涉及四个方面：农产品的关税及关税配额问题、工业品的关税与关税配额及措施问题、服务贸易体系及议定书的问题。每一方面都有详细的规定，认真地研究协议文本对于我们研究 WTO 的对策有非常大的帮助。

2. 认真进行行业分析

入世后各个行业会受到何种冲击？有哪些机遇？应该采取什么样的对策？这是由企业的产业性质和产业的前景所决定的。根据有关部门行业分析的预测，入世前行业可以分为三类。

（1）在国际竞争中具有比较优势的产业

在国际竞争中具有比较优势的产业包括煤炭、建材、电力、医药、有色金属、纺织品和服装等。

— 纺织品和服装

纺织品和服装是中国入世后前景看好的重要产业。目前中国是世界最大的纺织品和服装的生产国和出口国，服装的产量，毛纺，还有缫丝能力世界第一。1998 年，服装产量超过 150 万件，棉纱产量 542 万吨，占世界的 30%左右；化纤 510 万吨，占世界产量的 20%左右；蚕丝产量是世界产量的 50%以上，趋于垄断地位。1997 年，中国出口服装 455.5 亿美元，占全球服装业的 13.7%；丝绸产品出口占世界出口量的 75%，可以主导世界丝绸的市场价格。1998 年，虽然受到亚洲金融危机的影响，但是纺织品出口还是很旺盛。纺织品和服装为中国创造贸易顺差做了很大贡献，占中国国内贸易顺差总额的 70.6%。所以中国入世以后，服装和纺织品产业前景看好。

现在我国纺织品质量不断提高，产品档次不断提升，附加价值不断增加，国际竞争力也

在不断地增强。1999 年 1 至 4 月份，美国进口的服装产品每平方米的进口服装平均单价是 3.53 美元，从墨西哥进口每平方米单价是 3.17 美元，从韩国进口是 3.98 美元，从泰国进口是 3.79 美元，从中国进口是 4.6 美元。这说明中国纺织品的质量和档次提高了，所以价位也提高了。有人担心中国每单位出口价提高，会不会影响国际竞争力？应该不会，因为我们在成本方面（比如说劳动力资源丰富，素质比较高）有明显的优势。1998 年，统计了 58 个国家和地区的纺织人力成本。在 58 个国家和地区的纺织劳动力成本当中，我国劳动力的工资成本比例列倒数第六位，即 52 位。入世以后，我国纺织品服装出口前景更是看好，也就是说我们的劳动力成本及其他人工成本方面的优势没有丢。所以档次上升，价位提高是好事。

— 轻工行业

中国的轻工行业是一个重要的创汇产业。中国的轻工行业为什么取得了长足的发展？最重要的原因是它是开放最早的竞争性行业之一，完全靠竞争来优胜劣汰。轻工领域里，电冰箱，洗衣机，自行车，日用陶瓷，皮鞋，电风扇，电熨斗，电饭锅，塑料，地膜的产量都是世界第一。空调器，合成洗涤剂，啤酒，糖，手表，还有纸板在世界上也是名列前茅。电视机，音响设备等黑色家电，以及鞋类，箱包已具有较强的国际竞争力。特别是箱包，刚开始都是东南沿海的乡镇企业生产的，档次不高，但是现在质量上来了，由于质量高、价格低，国际竞争力比较强。中国的这些产品物美价廉，很受国外消费者的欢迎。

轻工产品里还值得一提的是彩电。改革开放初期，人们出国回来都要带上几大件电器，其中包括彩电。现在出国回来都不带彩电了，因为中国彩电水平也上来了。现在中国的大型家电产品中，国产品牌占有的 80% 的市场，合资企业虽然有 60 多家，但是市场占有率仅在 10% 左右。

— 矿藏资源

中国的矿藏资源种类齐全，某些资源在国际上有明显优势。比如煤炭，1998 年探明储量、保有储量、原煤生产都是世界第一位，而且价格相对偏低。但是为什么现在很多煤矿陷入困境或者倒闭呢？这是由于国内市场上的价格改革没有完成及其它特定困难造成的。但从总体上看，特别是从国际市场的角度看，中国煤炭行业是非常有前途的。最近几年，特别是从去年年底和今年的情况来看，煤炭大量出口，大大改善了煤炭企业的经营状况，并且跨进了国际化经营。此外，钨、锑、硒、铜等也在国际市场上占有垄断地位，占世界总出口量的 60% 到 80%。中国矿藏资源是非常有希望的。

(2) 企业基础较好，但是与国际相比还有一定的差距的行业

基础比较好，但是与国际相比有一定差距的产业包括机械、石化、化工、冶金、黄金等产业。这些产业的基础怎么样？当前还有那些问题亟待解决？这里重点分析一下机械、化工和冶金行业的情况。

— 基础

¾ 机械工业

中国的机械工业规模已经占世界机械工业的 5% 到 6%，居第五位。电力、矿山采掘、冶金、石油、交通运输等方面的能力，基本上可以立足国内。机械产品已成为我们对外贸易的重要产品，正在发挥着越来越大的支柱产业的作用。

¾ 石油工业

1998 年，石油工业完成的工业总产值占全国工业总产值的 11.5%，产品出口额占 18.5%，原油产量居世界第五位，天然气产量居世界第 19 位，原油加工量居世界第三位，乙烯产量居世界第五位，化肥产量居世界第一位，农药、纯碱、硫酸产量居世界第二位，烧碱产量居世界第三位。因此，对化工工业的基础应该充分肯定。

¾ 冶金

我国钢产量连续几年世界排名第一，达到上亿吨。

— 存在的问题

¾ 投资比较分散，集中度低，产品结构矛盾突出。这在机械行业里表现最突出。现在在全国村办以上机械工业企业有 17 万家，前 300 家企业的集中度，仅为 20%，情况非常严峻。从产业组织分析角度看，一个产业的前八家集中度应该大于等于 40%，我们称之为是临界值。中国机械工业前 300 家的集中度只有 20% 多，而且在整个行业里，前八家集中度达到 40% 的产业并不多。这说明这些行业的过度竞争非常严重，造成市场秩序混乱，实现不了应有的产

业利润率。从产业水平来看，真正达到世界先进水平的还不到 5%，许多高、精、尖设备还依赖进口。

3/4 产品结构不合理的矛盾比较突出。主要存在于冶金和化工行业。化工行业很重要的任务是生产高级润滑油，但是国内生产的高档润滑油只占总产品的 10%，产品质量和国际水平差两三个档次。现在强调环保，汽车都用高标号无铅油，但是现在低标号的汽油仍占全部汽油产量的 10% 左右，而且优质无铅油产量仅占 20%。

冶金行业的产业结构矛盾也比较突出。中国最近才解决了冷轧薄板技术。过去汽车用的钢板都是进口的，需要花很多外汇，中国要发展汽车工业就应该重视这些问题。

3/4 生产水平较低。生产水平比较低主要表现在工艺落后，知识产权低。比如说国外尿素生产的原料以天然气为主，规模大，自动化程度高，生产成本低。国外生产尿素一吨的成本是 100 美元，而国内生产尿素一吨的成本是 150 美元，在国际上竞争的时候就面临着很大的压力。

3/4 研究开发能力不足，没有形成自主的技术开发体系。在我国的石油和大中型化工企业里，研究开发费用的投入占整个销售额的 1% 左右，而国外已经达到 3% 到 5%。从绝对额来看差距更大。如果在国际化经营过程中不注意加大研究开发费用的话，那么发展就会缺乏后劲。特别是机械行业，开发的新产品技术中 75% 来自国外。所以现在最需要的就加大投入力度，加快开发速度。

3/4 管理水平比较低，企业效益比较差。国外大公司原油每吨加工费用平均为 155 元，中石化每吨的加工成本是 206 元，显然在国际竞争当中就缺乏成本优势。特别是机械行业的劳动生产率有待于继续提高。美国 1994 年的劳动生产率是每人每年 9.73 万美元，英国是每人每年 4.533 万美元，中国是每人每年 0.22 万美元，跟发达国家的劳动生产率相比，中国存在着较大差距。

★ 认真地进行行业分析包括三个知识点：

- (1) 在国际竞争中具有比较优势的行业
- (2) 企业基础较好，但与国际相比还有一定差距的行业
- (3) 缺乏竞争力，需要做重大调整的行业

本讲讲解了前两个知识点，第三个知识点将在第十讲中阐述。

【心得体会】

第 10 讲 关贸总协定和世界贸易组织(二)

【本讲重点】

WTO 和中国企业国际化经营的对策（二）

WTO 和中国企业国际化经营的对策（二）

(3) 缺乏竞争力，需要做重大调整的产业

汽车是大家关注的焦点。中国的汽车业如何赶上发达国家的水平，如何面对入世以后的严峻挑战？首先就要认清汽车行业存在的问题。

— 投资比较分散

中国的汽车工业投资分散，根本不能适应资金和技术密集型产业发展的需要。中国整车生产企业有 120 多家，年产达到 30 万辆水平的只有三家，零部件厂商有 1700 多家。汽车产业是规模经济比较突出的产业，年产量达到一定规模以后成本才能降低。现在达到年产 30 万辆左右的只有三家，汽车成本偏高，不能适应世界竞争的格局。

— 我国汽车企业基本上不具备自主开发整车的条件和能力

中国现在要发展自己的轿车工业，发展空间越来越小，现在比较成功的汽车企业如一汽大众、上海大众、上海通用都是跟国外合资的。

— 成本太高

现在中国的轿车出厂价大体高于国际市场价格的 20%到 50%。1.6 升到 2.0 升的中档车高出国际水平平均价格 30%以上；3.0 升的高档车的出厂价高出国际市场平均价格 40%以上。长此以往，显然不能适应市场竞争，也不能适应国内市场的需要，特别是国内老百姓的需要。我们的汽车工业应该走加强管理、提高自主开发能力、降低成本的道路，而不能拿降低技术标准的方法来解决成本问题。

— 销售体系不完善，无法与发达国家相比

当前中国汽车工业的年总产值是 3000 亿人民币，还涉及 2000 亿元的相关产业产值，涉及到 1000 多万人的就业问题。在这种情况下，不能放弃轿车产业。

入世以后，中国要分阶段降低关税，那时汽车产业的发展面临的挑战更严峻。汽车作为一个全球性的产业，已经面临供过于求的局面。在这样的背景下要发展汽车工业还需要认真研究对策。中国的老百姓也应该支持中国汽车产业的发展。

【自检】

参考以上行业分析结果，分析一下贵企业所面临的挑战及发展机遇？

3. 认真地借鉴国外经验

很多国家入世前夕所做的工作给我们提供了很多值得借鉴的经验。

(1) 充分运用 WTO 规则来保护国内产业

这是我们常讲的隐蔽贸易壁垒问题。在这个方面，日本提供了非常好的经验。日本为了保护自己国内的大米市场，制定了 47 条检验标准，也就是说，外国的大米要进入日本市场，就必须符合这 47 条标准，这既不违背 WTO 的规则，又保护了自己国内的大米市场，这些做法很值得借鉴。

(2) 反倾销问题

现在国内也几次遇到倾销问题。比如对新闻纸的反倾销，过去一段时间外国新闻纸产品倾销过来，造成整个新闻纸产业亏损。于是中国拿起了反倾销武器进行起诉并最终胜诉，从而挽救了整个新闻纸产业。这既符合 WTO 规则，也有利于保护和推进新闻纸产业的发展。所以，加入世界贸易组织后，也应该注意一些相应的对策。

4. 认真进行入世准备

(1) 如何保护国内产业

保护国内产业不是保护落后产业，而是根据 WTO 规则和国际市场进行积极保护。

(2) 分类研究对策

一个行业可分几大类，每个大类又分几个小行业，小行业又分几个小项目，这样进行研究非常必要，也非常现实。

(3) 法律和法规的清理工作

不符合 WTO 规则的法律和法规都应该清理，没有立法的要加紧立法，人大常委会要加快这个方面的法制建设。对新的立法、新的法律企业要认真学习 and 贯彻。

(4) 认真研究博弈对策

— 智猪博弈

		小猪	
		按钮	等待
大猪	按钮	5, 1	4, 4
	等待	9, -1	0, 0

图 10-1 智猪博弈

在这个图里，当事者是小猪和大猪。它们都有两种选择，一个是按钮，一个是等待。一

按钮猪食就进来了。在此博弈里，一共会发生四种情况：

- ¾大猪按钮，小猪也按钮，那么大猪可以享受五个好处，小猪能享受一个好处。
- ¾大猪按钮，小猪等待，那么大猪可以享受四个好处，小猪也可以享受四个好处。
- ¾大猪等待，小猪按钮，那么大猪能享受 9 个好处，小猪还要付出负 1 的代价
- ¾大猪和小猪都等待，那么谁也吃不到猪食。

在此博弈里，最好的结局是大猪按钮，小猪等待。这时，大猪得到四个好处，小猪也得到四个好处，是一个双赢的格局。这在现实当中是非常突出的。比如说在证券市场上，很多散户总是看庄家怎么走，他也怎么走。这就符合智猪博弈的基本原理。

很多假冒伪劣产品屡禁不止，从另一个角度看是因为大企业开发出新产品、好产品，小企业也得跟上，如果跟不上的话，就把假冒伪劣产品也推到市场上。所以入世以后，世界上有实力的跨国公司进入中国市场就像大猪，国内的很多企业就像小猪，大猪按钮的同时，小猪等待，也不失为一个重要的策略。但是这种等待也不是消极的，也就是说我们研究开发和开发市场方面要紧紧盯住大猪的行为，要尽力赶上。

— 性别战博弈

		女	
		足球	芭蕾
男	足球	2, 1	0, 0
	芭蕾	0, 0	1, 2

图 10-2 性别战博弈

在此博弈里，当事人是一个男青年和一个女青年。他们的喜好不一样，男青年喜爱看足球，女青年喜爱看芭蕾，那么现在是看足球好还是看芭蕾好呢？

- ¾青年坚持看足球，女青年也看足球，男青年得到两个好处，女青年得到一个好处。
- ¾男青年坚持看足球，女青年坚持看芭蕾，什么也看不成了。
- ¾男青年坚持不看芭蕾，那女青年坚持不看足球，什么也看不成。
- ¾男青年同意看芭蕾，女青年也同意看芭蕾，女青年得到两个好处，男青年得到一个好处。

这个博弈和上面的博弈不一样，这个博弈最后的选择不是一个，而是两个。男青年看足球，女青年也跟着看足球，或者是男青年和女青年同样看芭蕾，这两个结局对双方都有好处。究竟这两个格局当中选择哪一个，这是在博弈当中的先动优势。

这里谁有先动优势呢？假设男青年有先动优势，例如男青年要求女青年一块儿看足球的时候，他提出来今天是他的生日，一起看足球，女青年也欣然同意，于是男青年得到两个好处，女青年得到一个好处。

如果女青年为了实现自己的喜好说现在看芭蕾非常难，票也不好买，于是男青年也同意看芭蕾。那么男青年得到一个好处，女青年得到两个好处。

在两个格局都可以的情况下，究竟选择哪个格局，要看谁发动先动优势，取得上风。这也是非常重要的。

— 市场竞争博弈

市场竞争博弈有两种情况，首先看高成本情况。高成本情况下进入者有进不进的选择，市场在位者有默许和斗争的选择。

¾高成本情况

		在位者	
		默许	斗争
进入者	进	40, 50	-10, 0
	不进	0, 300	0, 300

图 10-3 市场竞争博弈

进入者进，在位者默许，进入者得到 40 个好处，在位者得到 50 个好处。进入者进，在位者斗争，进入者牺牲，付出 10 个代价，在位者斗争也没有得到什么好处。进入者不进，在位者默许，在位者得到 300 个好处。

从这个模式来看，第一种比较合适。这时进入者得到 40 个好处，在位者得到 50 个好处，但是有个基本的前提，即高成本前提。

在现实当中，比如说逢年过节的时候，很多商场都搞促销，比如卖 100 送 20，但同时有附加条件。它显示这是高成本的，愿者上钩，默许对商场来说比较合适。

¼低成本情况

		在位者	
		默许	斗争
进入者	进	30, 300	-10, 140
	不进	0, 400	0, 400

图 10-4 市场竞争博弈

最好的选择是斗争，使竞争者付出负 10 个代价，在位者得到 140 个好处。

例如两个小摊贩为了抢摊位，经常会吵嘴甚至动手，为什么呢？因为他们都认识到，我抢这个位置，不一定付出很高的代价，但是我只要占了这个位置，我就可以享受更多的好处。如果你看到他们吵架，你把他们领到像北京当代商城这样的地方摆摊，他们都会摇头，因为他们承受不起高成本。所以在低成本情况下，关键是看进入者进入的方式和在位者采取斗争的方法是否合理。

入世以后我们所面临的究竟是怎样一个市场？是高成本市场？还是低成本市场。在对待外国市场时，应该有个清晰的认识和正确的策略。如果你是在高成本的市场情况下，那么你选择的方法应该是默许的战略；如果是在低成本的市场上，那么你选择的方法应该是斗争的策略。在不同情况下，采取不同策略，这是我们要考虑竞争博弈时重要的启示。市场博弈是考虑竞争对策的一个重要措施。

【自检】

三种不同的博弈方式对你经营企业有什么启发？

博弈方式		对你的启发
智猪博弈		
性别战博弈		
市场竞争博弈	高成本情况	
	低成本情况	

5. 构建政府与企业协同作战的平台

构建政府与企业协同作战的平台是企业 and 政府共同关注的一个重要问题。为了研究这个问题，我们以中关村高科技企业为背景探索一下如何构建政府与企业协同作战的平台。

(1) 入世前期的基本情况判断

通过回收的问卷看，被调研的企业基本上涵盖了中关村各个有代表性的企业。

表 10-1 被调研的企业性质构成

外资企业	国有企业	国有民营企业	民营企业	外商合资企业
9%	23%	12%	49%	11%

表 10-2 被调研的行业构成

I T	生物工程	通讯业	其他行业
大于 50%	小于 10%	大于 10%	大于 30%

表 10-3 入世前中关村企业的准备情况

参加培训	专门研究	出国考察	举办讲座	没有行动
大于 20%	小于 20%	小于 10%	小于 10%	大于 40%

问卷调查的情况令人吃惊，为什么有超过 40% 以上的企业都没有行动呢？因为这些企业都是民营企业，都是在市场经济中成长起来的，所以这些企业自我感觉很好。显然，入世后

大多数企业都没有好好研究协议文本及 WTO 的规则，这种情况非常令人担忧。

(2) 入世前夕中关村企业对一些问题的看法

表 10-4 中关村企业对国外知名企业竞争优势的判断

势力强	65.93%	核心技术垄断	31.12%
环球市场运作优势	51.12%	业务处于领导地位	17.04%
人才优势	47.41%	外企优惠政策优势	8.15%
品牌影响力大	36.6%	其他	2.96%

从以上调查数据看，中关村这些高科技企业判断国外知名企业的竞争优势主要集中在资金优势，全球市场运作优势，人才优势，品牌的影响力四个方面。

表 10-5 中关村企业对自身优势的判断

熟悉中国 市场	独特的 技术创新	业内领先 技术	价格 优势	中关村 政策优势
52.24%	50%	40.3%	33.58%	28.36%

中关村高科技企业对自身优势的判断主要集中在中国市场，对于熟悉中国市场，技术创新，业内领先，这对于入世以后的中国高科技企业是非常有利的。入世后很多焦点仍然在于对中国市场的了解，适合中国市场的需求才是根本。这个方面高科技企业都很自信。同时中关村高科技企业也觉得自身有技术创新，对于自身拥有业内领先技术也相当自信。所以从企业自身优势判断来看，中关村入世后是非常有希望、非常有竞争力的。

(3) 入世后影响企业的竞争力的主要因素

- _ 外国企业直接进入
- _ 国内企业走向国际
- _ 方便进口
- _ 国外产品价格

入世以后，影响企业竞争力的主要因素是外企的直接进入。现在很多情况下是通过代理商进入，如果外企直接进入的话，对整个中关村的竞争格局会带来很大影响。

(4) 企业对中关村管委会的要求

- _ 简化审批手续
- _ 提供更优惠的政策
- _ 提供风险资金
- _ 多种融资渠道
- _ 成果转移支持
- _ 小企业的孵化器
- _ 完善硬件

(5) 海淀园面临的挑战和机遇

- _ 高科技产品市场进一步开放，企业面临全方位竞争
- _ 市场竞争，焦点突出，软件和信息服务业面临更大挑战
- _ 高科技产品的关税逐步降低，园区企业比较优势减少
- _ 实行新的游戏规则，要求企业行为进一步规范
- _ 知识产权问题日益突出，园区企业竞争核心力受到挑战
- _ 融资渠道拓宽，高科技企业融资面临挑战，企业不能对外资银行有很大的依存度
- _ 对外合资出现新格局，企业要加快国际化步伐
- _ 国际化和本土化的格局当中，企业成长面临考验
- _ 谋求企业的生存发展，要求加大重组力度
- _ 随着入世承诺的逐步兑现，企业与政府的合作必须提到议事日程上。

(6) 海淀园面临的机遇

加快国际化经营的机遇。入世后，很多竞争格局和竞争焦点都集中在高科技领域和中关村，很多企业要进驻海淀园，必然要展开各种竞争，这对促进海淀园的国际化经营是很好的机遇。

加快产业化结构升级的机遇。进入中国市场的企业都有相当的实力，不论是技术水平还是管理水平都相当高，这将影响和带动其他企业进一步升级。

加快和跨国公司合作的机遇。跨国公司希望通过战略联盟等形式跟有实力的高科技企业合作，这个也为高科技企业的发展奠定了基础。

加快园区管理上个新台阶的机遇。海淀园区的电子政务是按照世界标准来组建的，是 WTO 的机遇所提供的。

(7) 如何正确对待挑战和机遇

如何正确对待所面临的挑战和机遇？重要的是正确认识自己的产业优势和劣势。这里对 I T 产业、生物工程和制药产业做一下分析。对中关村海淀园来说，I T 产业具有非常强的优势，前景看好，而且它对北京市传统产业乃至整个北京的发展的贡献也在不断提高。生物工程和制药产业基础虽然好，但亟待发展。海淀确实有自己的优势，同时也有自己的不足。

(8) 海淀园区的对策

海淀园迎接 WTO 挑战的总体战略构思是：树立一个形象，坚持两个结合，打出三张王牌，创建中国硅谷。

- _ 树立一个形象。即树立一个中关村是高科技企业聚集区的形象。
- _ 坚持两个结合。即坚持国内市场和国际市场的结合，坚持国内开发和国际开发的结合。
- _ 打出三张王牌。即市场优势的王牌、区位优势的王牌、领先开发的王牌。
- _ 创建中国硅谷。创建中国硅谷需要积极调动各方面的力量，共同建设中国的高科技基地。

(9) 如何实现总体战略

_ 增强紧迫感，充实高科技企业和 WTO 结合的制度条件。与 WTO 接轨，很重要的一点是制度条件的接轨。对企业来说，最重要的是建立现代企业制度。中关村很大一部分企业还没有改制，而且改制任务非常艰巨，所以应该有紧迫感。如果没有完成改制，无论是与跨国企业形成战略联盟还是展开竞争，都将失去应有的优势。

_ 园区和企业应该互动，强化企业的核心竞争力。入世以后，政企必须分开，但是不能分家。入世以后政府的作用很重要，这是世界性的问题。纯粹的自由竞争，政府完全不干预市场经济显然是不现实的。比如美国企业为了打败竞争对手空中客车，国会一致同意通过波音兼并麦道的兼并案。如果按照市场经济的规则，波音兼并麦道应该是按反垄断来处理的，但为什么美国国会一致同意通过这个兼并案呢？这就是国家利益。中国入世以后，政府和企业的活动也是为了国家利益。因此园区和企业应该互动，强化企业的核心竞争力。

_ 实施产业政策，帮助企业做大做强。对中关村来说，I T 产业技术的前景好，但生物工程和生物医药企业还比较弱小，应该有产业倾斜政策。产业倾斜政策对企业发展起着很大的作用。但是产业政策是否成功，关键在于产业政策如何实施并达到预期的效果，所以产业政策的重点应该是帮助企业做大做强。

_ 学会运用新规则，提升高新技术企业的整体素质。中关村很多高新技术企业的老总是工程技术人员出身，管理方面缺乏经验，需要继续磨炼。所以企业的整体素质，不仅包括技术方面，同时也包括管理方面。企业的发展靠两个轮子，一个是科技进步，一个是管理。除此以外，还要靠产权效率和制度创新。

_ 抓住入世的有利时机，尽快发展高科技企业战略联盟。入世后，很多跨国公司要进入中国的市场，那么中国企业应该重视战略联盟，促进自身的发展。战略联盟是当前国际商务的新形势。从战略联盟的角度看，合格的企业家不仅要懂得企业经营，还要懂得产业经营。

_ 利用缓冲期的有利条件，保障高科技企业健康发展。缓冲期分三个阶段，入世后一年是一个初步开放时期，这个时期应该明确自己的战略目标。第二年到第四年是基本开放期，而过了五年的缓冲期后是全面开放期。入世以后的缓冲期对于我们制定战略，保障高科技企业健康发展来说是非常重要的黄金时期。

【自检】

结合你的企业经营实际，谈一谈为什么入世后构建政府与企业协同作战的平台更为迫切？

【小结】

入世对于中国来说，机遇与挑战并存。如何应对挑战，赢得机遇呢？关键在于对机遇和挑战的正确把握。要正确把握机遇与挑战，首先要认清 WTO 的实质，其次要分析 WTO 对中国企业国际化的影响及其带来的机遇和挑战，最后要认真进行行业分析，针对行业状况研究国际化经营对策。同时，进行国际化经营，还需构建好政府与企业共同作战的平台。

【心得体会】
