

B. 10

中国企业国际化的现状、问题及对策

詹惠蓉 牛华勇*

摘要: 本文介绍了中国企业国际化的主要模式, 分析了中国企业国际化的现状, 论述了中国企业国际化面临的主要问题, 并结合两个案例, 阐述了应对中国企业国际化问题的对策和建议。

关键词: 企业国际化 对外直接投资 并购

一 中国企业国际化模式

(一) 对外直接投资(FDI)

对外直接投资指一国投资者为取得国外企业经营管理上的有效控制权而输出资本、设备、技术和管理技能等无形资产的经济行为, 是中国企业国际化的一种重要模式。根据国家统计局的统计, 2014 年中国对外直接投资累计达 1029 亿美元, 与吸收外资总额并驾齐驱, 表明中国正在向成为对外投资大国迈进。对外直接投资主要包含以下两种形式。

1. 绿地投资

绿地投资又称新建投资, 是指跨国公司等投资主体在东道国境内依照东

* 詹惠蓉, 北京外国语大学国际商学院副院长, 副教授; 牛华勇, 北京外国语大学国际商学院院长, 副教授。

道国的法律设置的部分或全部资产所有权归投资者所有的企业，简单来说就是一种到国外相关国家和地区投资设厂的投资模式。绿地投资有两种形式：一种是建立国际独资企业，另一种是建立合资企业。

建立国际独资企业的投资者多选择在国外设厂或者设立研发中心。中国的家电企业以及互联网公司多采用这种模式。海信集团是绿地投资的典型代表。十几年前，海信就已经开始在南非设厂，截至2014年7月14日，海信集团已经在非洲地区建起了四家家电工厂，并在全球拥有14个海外销售分公司。除投资建厂外，建立海外研发中心也是海信集团国际化战略的重要一环。目前，海信已在全球拥有七大研发中心。另外还有很多知名中国企业也采用这种方式加快其国际化进程。2014年1月，中石化休斯敦研究开发中心揭牌，开启了新型科技创新模式；9月，中国核工业集团公司英国代表处揭牌。这一年，唯品会也在美国硅谷成立了首家海外研发中心，其研发团队主要来自中国和美国硅谷的顶尖科技人才。采用这种建立独资企业形式的投资者能在较大程度上把握企业的发展，更好地适应当地市场、利用当地资源，同时也能有效规避贸易壁垒，不易受东道国法律和政策的限制。但这种方式也有其不可避免的缺陷，新建独资企业需要大量筹建工作，也需要在东道国自己开拓目标市场，不确定性较大。

选择建立合资企业的投资者则多是希望通过合资公司的方式，利用东道国公司已有品牌等资源打开海外市场。企业采用这种方式能获得海外已有的知名品牌、技术、劳动力及市场等资源，更快更好地适应东道国市场。

2. 跨国并购

跨国并购是跨国兼并和跨国收购的总称，是指一国并购企业通过一定的渠道和支付手段购买另一国被并购企业的资产或控股权，从而实际或完全控制被并购企业的经营管理。

2014年在海外进行并购业务的中国企业不仅有闻名海外市场的大型央企，也有积极拓展海外业务的民营企业。2014年2月，中国电力建设集团有限公司收购了德国TLT公司；4月，中国五矿集团公司收购了邦巴斯项目，这是中国金属矿业史上规模最大的境外收购；10月，中粮集团收购总



部位于荷兰的尼德拉集团 51% 的股权，尼德拉集团是荷兰的农产品及大宗商品交易商，这一次收购业务成为中国农产品行业最大规模的国际并购。而在民营企业方面，2014 年 1 月，联想集团收购著名手机生产商摩托罗拉以及 IBM 公司的低端服务器业务；同时复星国际，中国最大的民营企业集团收购了葡萄牙保险公司 Fidelidade 80% 的股权。除此之外，2014 年，中国三胞集团收购了苏格兰福泽雷百货公司，进军英国零售业；弘毅集团收购了英国餐饮马上诺（Pizza Express）；华为收购了英国物联网公司 Neul；安邦保险收购了华尔道夫酒店；锦江集团收购了法国卢浮酒店。这些案例都表明中国民营企业在国际市场上越来越活跃，中国企业的国际影响力有了显著提高。

并购企业在选择目标企业时一般都会选择有比较丰富和成熟的资源的企业，这样在完成并购进入东道国市场时能够利用已有资源，节省建厂时间，避免其他方式下初入市场时的困难，迅速开展业务，大大降低进入市场的风险和成本。但是这种投资方式也有其缺陷。并购企业难以对目标企业的无形资产进行估值，而在并购完成后，整合工作难度也较大，需要整合的不仅是两者间的资产，更重要的是要整合雇员以及企业文化，以便提高并购后的工作效率。

（二）交钥匙工程

交钥匙工程指跨国公司为东道国建造工程项目，在设计与建造工程完成（包括设备安装、试车及初步操作顺利运转）后，将该项目所有权和管理权依合同规定完整地交给对方，由对方开始经营。

2014 年中国企业对外承包工程的项目规模继续扩大，辐射地区也越来越多，其中上亿美元的项目超过 260 个，10 亿美元以上超大项目超过 10 个，与 2013 年相比均有所增加。中国交通建设股份有限公司、中国冶金科工集团有限公司、中国建筑股份有限公司等 8 家优秀企业在房屋建筑、污水处理、水利电力、道路施工等领域进入了本年度 ENR250 强国际承包商的前 10 位。



对外承包工程的承包商对整个项目负责，能避免设计与施工的矛盾，而且业主对工程的限制也较小。但是各国对于工程的标准限制不一样，承包商必须对东道国的相关建设标准及法规有深入了解，以防施工期间或者完工后因对标准了解不透彻而造成损失。

（三）特许经营

特许经营指经营权所有者以合同约定的形式，允许被特许经营者有偿使用其名称、商标、专有技术、产品及运作管理经验等从事经营活动的商业经营模式。

采用这种国际化模式的代表是温州的康奈鞋业。康奈鞋业在进入国际市场时，就是授权当地华侨特许经营权，在全球开设多家专卖店。采用这样的方式能迅速扩大自身品牌的国际影响力，收取高额特许经营费。但在这样的方式下，特许经营权所有者对被授权者的经营管理的控制程度有限，一旦被授权者经营有问题，就会损伤整个品牌的形象。

（四）其他方式

企业国际化的方式还包括产品或服务出口和境外上市等。境外上市是指国内股份有限公司向境外投资者发行股票，并在境外证券交易所公开上市。2014 年中国有多家互联网公司选择了海外上市，其中包括 2014 年 5 月 22 日登陆纳斯达克的京东，9 月 19 日在纽约证券交易所进行首轮 IPO 的阿里巴巴。总而言之，企业在“走出去”的时候有多种模式可以选择，要充分考虑自身的优劣势，并结合国际市场的发展形势，选择最合适的管理模式。

二 中国企业国际化的现状

自 1978 年中国改革开放以来的 30 多年，随着信息科学技术的迅猛发展，经济全球化早已是大势所趋，中国经济也在全球化发展的推动下得到了长足的发展。综合国力的提高，企业对外投资的提速，国际化进程的加快，



中国的巨变是有目共睹的。作为维持了世界主要经济体历史上最长时间高速发展的国家，中国承载着这个时代的梦想的同时，它的未来依旧面临着严峻挑战。

虽然加入 WTO 后，中国凭借其低廉的劳动力成本、原材料等价格优势一跃成为世界最大劳动资本型国家，巨大的市场潜力成就了其在全球经济中不可动摇的“世界工厂”地位。但与此同时，它在科技创新、企业研发等技术方面的相对落后，产业链仍处于制造业多领域低端环节的事实，以及研发产品时能源资源面临的高耗能问题，都在一定程度上制约了这个发展中国家想走得更高更远的雄心壮志。

值得庆幸的是，近几年随着中国“走出去”的步伐不断加大，深化改革、构建开放型经济新体制的举措逐渐步入正轨，中国企业国际化进入了新纪元。2004 年 10 月，根据国务院投资体制改革决定精神，国家发展改革委以第 21 号令发布了《境外投资项目核准暂行管理办法》（以下简称“21 号令”），将境外投资项目由审批制改为核准制，并明确了核准的具体范围、内容和申报程序，对规范和促进境外投资发展发挥了重要的积极作用。^①2013 年 11 月，党的十八届三中全会通过的《中共中央关于全面深化改革若干重大问题的决定》明确提出，要扩大企业及个人对外投资，确立企业及个人对外投资主体地位，允许发挥自身优势到境外开展投资合作，并加快同有关国家和地区商签投资协定，改革涉外投资审批体制。2013 年 11 月，国务院发布的《国务院关于发布政府核准的投资项目目录（2013 年本）的通知》（国发〔2013〕47 号）明确规定：“中方投资 10 亿美元及以上项目，涉及敏感国家和地区、敏感行业的项目，由国务院投资主管部门核准。前款规定之外的中央管理企业投资项目和地方企业投资 3 亿美元及以上项目报国务院投资主管部门备案。”为此，有必要对 21 号令进行修订完善，进一步规范境外投资项目核准和备案管理，确立企业及个人对外投资主体地位，做好境外投资服务和促进工作，提高便利化水平。根据国家发改委发布的

^① <http://www.zhejianglegal.com/llfg/ShowArticle.asp?ArticleID=465>.

《政府核准的投资项目目录（2014 年本）》，除少数有特殊规定的项目之外，境外投资项目一律取消核准。据测算，根据 2013 年数据对比新版规定，约 99% 的项目取消了核准改为备案，大大提高了企业对外投资的便利性。2014 年 12 月 24 日召开的国务院常务会议确定，将境外投资外汇管理由事前到有关部门登记，改为汇兑资金时在银行直接办理。这项决议也大大简化了企业对外直接投资资金汇出手续。专家分析，在中国企业整体硬实力显著增强的背景下，行政软实力改革将为企业“走出去”不断助力。

2014 年是中国企业国际化的一个重要里程碑。随着国家对外投资审批和境外投资监管措施改革的推进以及全球化的不断深化，越来越多的中国企业国际化经营水平得到提高，已经具备了走向国外市场的条件。而“一带一路”战略的提出更是为有意“走出去”进一步开拓海外市场的中国企业提供了新机遇。

当前中国企业国际化主要呈现了下列六个特点。

（一）中国对外直接投资额持续增长，双向投资首次接近平衡

截至 2013 年，中国境内 1.53 万家境内投资者在境外共设立了 2.54 万家对外直接投资企业，且分布全球 184 个国家和地区，投资金额从 2000 年的不足 10 亿美元增长到 2013 年的 1078.4 亿美元，短短十几年便增长了 100 多倍。综合联合国贸发会议及商务部的总体数据，2013 年全球外国直接投资流入量为 1.41 万亿美元，其中中国的对外直接投资流量为 1078.4 亿美元，占全球流出总量的 7.6%，连续两年位列全球国家第三。据商务部和国家外汇管理局统计，2014 年，我国境内投资者共对全球 156 个国家和地区的 6128 家境外企业进行了直接投资，实现全行业对外直接投资 1160 亿美元，同比增长 15.5%，其中金融类 131.1 亿美元，同比增长 27.5%；非金融类 1028.9 亿美元，同比增长 14.1%。全国对外直接投资规模与同期我国吸引外资规模相差仅 35.6 亿美元，这也是我国双向投资按现有统计口径首次接近平衡。



（二）对外直接投资行业分布广泛，建筑、房地产等行业对外直接投资增长迅速

中国对外直接投资共涉及 28 个行业，其中海外并购项目涉及采矿业、建筑业、制造业、租赁和商务服务业、房地产业、交通运输、仓储业、邮政业、信息传输、软件和信息技术服务、文化产业以及批发和零售等 16 个行业大类，推动了“稳增长、调结构、促升级”目标的实现。2014 年，八成投资流向租赁和商务服务业、采矿业、批发零售业、建筑业和制造业等行业，其中租赁和商务服务业 372.5 亿美元，采矿业 193.3 亿美元，批发零售业 172.7 亿美元，上述三个行业成为对外直接投资的主要领域。

行业中比重最大的为租赁和商务服务业，占整体对外直接投资的 36.8% 左右；投资增速最快的领域为建筑业和文化产业，同比增长分别是 129.1% 和 102.2%；随着中国房地产企业海外土地项目的开发，房地产业对外直接投资也有显著增长，据仲量联行最新统计，2014 年中国房地产在海外市场的投资额创下新高，达到 165 亿美元，比 2013 年的 113 亿美元增长了 46%。中国对外直接投资起步较晚，规模远不及发达国家，但未来，中国对外直接投资仍有较大增长空间。

（三）对外承包工程业务规模发展迅猛，对外劳务合作广泛分布

“走出去”的改革举措在工程承包和劳务合作领域的成效尤其显著，2008 ~ 2013 年，我国对外承包工程业务完成营业额由 566 亿美元增长到了 1371.4 亿美元。2013 年，我国对外承包工程业务营业额为 1371.4 亿美元，同比增长 17.6%；新签合同额 1716.3 亿美元，同比增长 9.6%。虽然目前国际建筑市场有效需求仍然不足，我国对外承包工程业务整体份额很难在短期内有大幅攀升，但由于我国此业务主要集中在亚非等资源丰富的新兴发展中国家，整体业务规模仍超过总额的 80%。面对发展中国家基础设施建设强烈的刚性需求，与其说我国对外承包工程发展正面临挑战，不如说是一次大的机遇。2013 年中国对外承包工程业务仍保持平稳增长，行业增速在 10%

左右；2014年后，国际经济整体形势好转，中国对外承包工程行业已进入新一轮增长阶段。2014年中国企业海外项目规模继续扩大，拓展的地区也越来越多。2014年我国对外承包工程业务完成营业额8748.2亿元人民币，以美元计为1424.1亿美元，同比增长3.8%；新签合同额1.18万亿元人民币，以美元计为1917.6亿美元，同比增长11.7%。新签合同额在5000万美元以上的项目662个，合计1578.2亿美元，占新签合同总额的82.3%。其中上亿美元的项目365个，同比减少27个。截至2014年底，对外承包工程业务累计签订合同额1.4万亿美元，完成营业额9351.6亿美元。10亿美元以上超大项目14个，同比增加5个。据承包商会对外承包工程企业项目投议标情况的统计，企业1~11月参与中高端（BOT、PPP、EPC、DB和技术服务）项目的投议标共计820次，涉及金额2152.93亿美元，分别同比增长17.82%和5.1%。

此外，在对外劳务合作方面，虽然发展体系尚不完善，但合作产业种类仍不容小觑。目前我国对外劳务合作派出人员年均多达22万人，年均增长率为15%。我国劳务人员分布在制造业、IT业、农业、餐饮业、建筑业、社会服务业等诸多领域，且已遍布世界180多个国家和地区。

2014年中国共派出各类劳务人员56.2万人，较去年同期增加3.5万人，同比增长6.6%；其中承包工程项下派出26.9万人，劳务合作项下派出29.3万人。12月当月，派出各类劳务人员6.3万人，较去年同期减少2.9万人。12月末在外各类劳务人员100.6万人，较去年同期增加15.3万人。截至12月底，对外劳务合作业务累计派出各类人员748万人。

（四）国有企业积极转型升级，民营、地方企业对外直接投资积极，跨国并购规模呈增长趋势

中国企业在不断走出国门，在不同的行业中发展，国际化方式也在不断创新，包括工业园、科技园和境外经贸合作区等形式正在兴起，中国企业国际化呈现出十分广阔的前景。通过多方位的全球产业链整合，初具规模和国际竞争力的中国企业正积极投身于全新的全球化浪潮之中。分析2004~



2013 年中国对外直接投资情况, 中国企业正在从全球产业链参与者逐渐向产业链主导者转变。2014 年, 越来越多的中国企业开始涉足高科技高附加值的投资, 并积极从热衷能源资源的传统驱动形式向市场驱动、技术驱动等多种投资驱动格局转变。根据传统基金会发布的统计数据, 2014 年上半年中国企业在高新技术领域的投资高达 62.6 亿美元, 其中对美国的投资金额比重为 86.7%。2014 年, 中国企业在充分把握国际机遇的基础上创新投资模式并积极转型升级。在新建投资项目方面, 1 月, 中石化休斯敦研究院开发中心揭牌, 标志着中国石化开启了新型科技创新模式。中国建材在埃及投资 2.23 亿美元建造了中国海外首条大型玻纤生产线。8 月, 中国航空工业集团公司成立以运营中国的飞机为主的柬埔寨巴戎航空公司。9 月, 中核集团英国代表处揭牌。11 月, 中国铁建签订价值 119.7 亿美元的尼日利亚沿海铁路项目, 是中国对外工程承包史上单体合同金额最大的项目。

近年来, 在大企业转型升级的同时, 民营企业表现出了在对外直接投资方面浓厚的兴趣, 目的是获得最优化的多元投资组合。尤其是在美国市场, 民营企业的投资金额占中国对美投资总金额的 76%。据商务部统计, 2014 年前三季度我国企业对欧洲的投资与 2013 年相比增长了 218%, 对美国投资与 2013 年相比增长了 30%。民企的境外投资占比达到 40%。

此外, 2014 年地方企业对外直接投资 451.1 亿美元, 同比增长 36.8%, 占同期对外直接投资总额的 43.8%, 较上年比重增加 7.2 个百分点。其中广东、北京、山东位列前三, 对外直接投资额分别为 96.01 亿美元、55.47 亿美元、44.11 亿美元, 具体可见表 1。

表 1 2014 年我国非金融类对外直接投资分省市区情况

省市区名称	直接投资额(单位:万美元)	备注
广东省	960066	其中:深圳市,397747 万美元
北京市	554737	
山东省	441095	其中:青岛市,108036 万美元
江苏省	417526	
浙江省	359113	其中:宁波市,84484 万美元

续表

省区市名称	直接投资额(单位:万美元)	备注
上海市	344773	
天津市	147455	
辽宁省	142081	其中:大连市,58949 万美元
福建省	137686	其中:厦门市,54923 万美元
云南省	105228	
四川省	89837	
湖南省	75955	
海南省	72291	
重庆市	68884	
江西省	65809	
河南省	62614	
黑龙江省	58586	
湖北省	57618	
新疆维吾尔自治区	50280	
安徽省	46877	
陕西省	45372	
河北省	34959	
宁夏回族自治区	34471	
广西壮族自治区	28934	
吉林省	25569	
甘肃省	22568	
内蒙古自治区	21200	
山西省	18776	
贵州省	10093	
新疆生产建设兵团	8604	
青海省	2039	
西藏自治区	394	

资料来源:根据商务部网站整理。

除了新建投资,中国企业跨国并购的交易数量在 2009 ~ 2013 年一直呈稳定增长态势。2013 年,中国企业跨国并购投资产生的对外直接投资流量占总额的 37.5%,并购总数达 200 起,涉及 70 个国家(地区),拥有 519 亿美元实际交易总额,较同期增长了 32.45%。2014 年,中国企业在全球并购市场上仍然保持着迅猛的势头。根据普华永道发布的《2014 中国地区企



业并购回顾与 2015 年前瞻》的数据显示（见图 1），2014 年大陆企业海外并购交易数量较 2013 年增长 36% 至 272 宗，创历史新高。尽管缺乏大型交易，但同期大陆企业海外并购交易金额达到 569 亿美元，较 2013 年增长 50 亿美元，仅次于 2012 年的 669 亿美元。

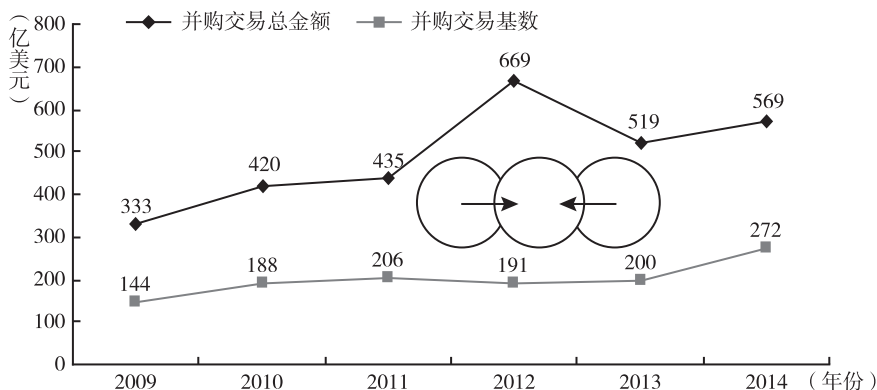


图 1 中国大陆企业海外并购数量及交易金额

数据来源：http://news.xinhuanet.com/finance/2015-01/28/c_127430324.htm。

2014 年我国大型对外投资并购项目投资领域呈现多元趋势，国有企业继续将投资重点置于工业、资源和能源行业，民营企业则积极寻找科技和品牌，并将其带回中国市场。日益成熟的全球化思维、不断提高的专业化创新水平、显著增长的社会责任意识，使民营企业当之无愧成为中国企业海外并购的主力军。

（五）中国对外直接投资国别广泛地域集中，亚洲仍为主要投资区域

根据联合国贸发会议（UNCTAD）公布的数据，截至 2014 年底，中国对外直接投资涉及 184 个国家和地区，其中亚洲地区的境外企业覆盖率高达 99%，欧洲为 85.7%，非洲为 87%。可见中国对外直接投资的国别分布覆盖面是日趋广泛的。2014 年 1 月至 11 月，中国内地对中国香港、美国、欧

盟、澳大利亚、东盟、俄罗斯及日本七个主要经济体的投资达 671.6 亿美元，占据了中国对外直接投资总额的 74.8%。其中对中国香港的投资同比增长 13.3%；对欧盟和日本的投资分别同比增长 195% 和 80%；对美国投资 46.4 亿美元，同比增长 27.1%；对澳大利亚、东盟的投资同比分别下降 29.8% 和 3.8%；受 2013 年大项目影响，对俄罗斯投资同比下降 76.7%。从存量来看，中国内地对中国香港、英属维尔京群岛和开曼群岛三个地区的投资存量之和占中国对外投资存量总额的 68.6%，但该比例正逐年下降。除此之外，流向发达国家和新兴市场国家的投资比例在逐步增长。

通过分析 2004 ~ 2013 年的中国对外直接投资数据，我们发现存量比重最大的主要集中在亚洲国家，年均占比 70% 左右，但有逐年下降趋势。其次为拉丁美洲、北美洲和欧洲，分别占比 12% ~ 13%，且在欧洲和美洲的投资在逐年增加。这表明中国企业投资地点逐渐在向亚洲以外国家和地区转移。

（六）企业更加注重当地利益融合，积极履行社会责任^①

中建集团在阿尔及利亚雇用当地分包队伍近 300 支，住房领域项目本地化采购率达 85%，年当地采购额近 4 亿美元，该集团承揽的巴哈马海岛度假村项目已累计授予当地承包商和供应商合同额 3.5 亿美元，占总承包额的 20%。南车集团在马来西亚设立了东盟制造中心和维保中心，制造、销售和服务全产业链属地化。中铝集团在秘鲁的铜矿项目开工前先投资建设污水处理厂，解决了困扰矿区居民 70 年的水污染问题，还斥资两亿多美元为矿区建设了一系列现代化城镇设施。

三 中国企业国际化面临的问题

（一）文化差异与文化融合的问题

文化差异会影响一个企业的产出效率，如果能够与当地文化融为一体，

^① http://news.xinhuanet.com/world/2015-01/21/c_127406991.htm.



那么整个企业的技术创新、传播和应用都会得到显著的提高。相反，如果不能很好地与当地文化相契合，那么整个企业的效率和效益都会受到重大影响。这种文化差异又可以细分为国家文化差异和企业文化差异。

1. 国家文化差异问题

从大的层面上来分析，企业“走出去”过程中遇到的文化问题基本上是国家或者民族间的差异所造成的。文化没有好坏，但是却存在着本质上的差异。例如，美国是一个对权力相对弱化的国家，美国企业的员工喜欢自由地表达个人观点，无法接受等级特权的概念，下级通常认为上级和自己没有差别，因此员工之间更多是平等合作。相反，中国是一个权力相对强化的国家，自古以来权力都是统治者不可忽视的话题。^①受其影响，中国的企业大多认为这种上级领导下级的模式是理所应当的，有利于执行力的提高和工作的开展。所以，由国家层面的文化差异所产生的企业文化不同会影响中国企业和外国企业的沟通、交流以及融合。

2. 企业文化差异

不同企业，特别是处于不同文化背景下的两个甚至多个企业要进行融合、并购等必须要经历一系列难以调和的矛盾和冲突，这其中涉及企业发展历程和发展规模的差异、经营理念的差异、信仰和价值观的差异、管理团队的思想差异，等等。比如中国和拉美、非洲等国家和地区更注重人际关系等因素，而欧美国家更多依靠契约精神，即按着规章制度办事，虽然灵活性较差，但是平等性更高。表面上的管理方法和规范可以通过短时间的调整加以修正，但是企业深层次的某些差异，诸如思想和价值观层面的东西却很难被解决，这也是中国企业国际化必须面对的一个长久性难题。

（二）政治风险问题

中国企业在国际化过程中除了遇到文化方面的问题，还会遇到其他风险问题，尤其是东道国存在的政治风险问题，这也是近年来中国企业在“走

^① 杨丽：《跨国并购中的企业文化差异及文化整合的策略》，《中国市场》2014年第48期。

出去”的时候畏首畏尾的主要原因。这一风险将一直伴随投资、经营、管理、并购等环节，其错综复杂性和严重的后果不得不引起我们的重视。

1. 东道国政体、政权风险问题

东道国政体、政权风险是指国家政体、政权变化或变更带给企业在东道国投资和生产经营的风险。首先，东道国政体、政权的变化可能伴随或者演化成战争、内乱、政治游行、叛乱、政治罢工、政治刺杀、武装袭击和恐怖袭击等风险。这些风险可能会导致企业在东道国的投资和生产经营受到毁灭性的打击，甚至是破产或项目的终止。如2014年5月，越南发生主要针对中资企业及华人的暴力打砸抢烧事件，在越南平阳等省的中资企业损失惨重。此外，伴随着始于突尼斯的一些地区的“民主化”浪潮，此前曾被认为中国在此具有政治地缘优势的一些发展中国家正转化为高风险地区，使中国企业在该地区的投资和发展的不确定性增加。联合国《各国经济权利义务宪章》规定“每个国家有权将外国财产的所有权收归国有、征收或转移”，因此，如果存在政局不稳定或政策多变的风险因素，就极有可能出现中国企业的投资资本被东道国没收或征用的情形，这种风险将严重影响境外中国企业的经济利益，阻碍其国际化的步伐。

2. 政治风险下的骚乱问题

在中国企业向海外扩张的过程中，企业与东道国在宗教、文化等方面的无法调和的矛盾可能会引发东道国对中国的跨国企业产生反感甚至敌对情绪，导致社会波动，最终引起骚乱，导致中国海外经营企业的经营秩序被扰乱，经营环境遭到不同程度破坏，并遭受损失。如东南亚地区就有比较强的排华情绪，印尼排华事件是活生生的例证。另外，西班牙埃尔切“烧中国鞋”事件也提醒了国际化中的中国企业应重视骚乱风险。

（三）法律风险问题

法律风险是除政治风险外中国企业国际化进程中面临的另一大风险。不同的国家针对外国直接投资的政策和法律不同，因而在国家安全、反垄断、环境保护、劳工、税务以及行业限制等方面都有不同的规定。



1. 东道国法律不健全的风险

东道国法律不健全风险指的是东道国在关于外国企业参与投资、建设、经营的活动的法律体系不完整、不严谨所引起的中国企业运营和经营风险。这一风险可能导致企业在当地产生法律纠纷时无法可依，而东道国可能出于自身利益考虑，宁愿让外国企业造成损失。

2. 中国企业自身法律意识和观念淡薄

在中国企业“走出去”的过程中，一些企业由于没有做好相关功课，法律认知不足，除了不合规经营外，还有可能在遭受不公正待遇而导致损失的时候不知道如何运用法律手段维护自己的利益。大多数中国企业只知道通过本国政府以及驻外使馆寻求解决方案，通过政府层面的沟通来解决分歧和纠纷。但是这种方法的作用是极其有限的，真正能够解决问题还要依靠企业自身法律意识的提高和相关专业能力的增强。三一重工起诉美国总统奥巴马的维权案获得阶段性的胜利可被视为中国企业增强自身法律意识和观念的典范。

3. 东道国法律和中国的相关法律存在本质上的冲突

东道国法律和中国的相关法律存在本质上的冲突这一问题通常发生在具有不同法律制度的国家之间。如在企业临时工劳动合同法方面，中国法律规定临时工的使用不得超过6个月；而在加蓬，法律则规定，如果一个临时性工人在一个企业工作时间超过一周，那么他就自动成为长期工人，并获得相关保障和待遇，如果发生解约，则企业负有相关责任。当中国公司在加蓬开展业务的时候，由于不了解本国法律与相关国家法律的差异，遭到了当地工人的抗议和起诉，不得不支付大量的赔偿金，损害了企业的形象和利益。

（四）人力资源问题

随着越来越多的中国企业走向国际化以及中国企业不断进行海外并购，人力资源问题成为企业亟待解决的问题。目前，中国企业的人力资源总量虽多，但是质量和素质还达不到国际化的要求，从而导致中国企业国际化道路上的一些困难。

1. 人力资源与东道国融合问题

中国企业要做到跨国经营,其中的中国员工势必面对处于不同文化、传统、宗教和政治制度的东道国的企业员工与合作伙伴。由于目前派往他国的企业员工没有得到标准化的培训和管理,大部分人缺乏相应的外语能力,忽视了对东道国法律、文化等方面的学习,这导致中国员工与当地员工存在语言、行为方式、风俗习惯、价值观等方面的差异,严重影响了中国企业的运行效率。^①

2. 人力资源短缺问题

随着中国跨国企业的大量兴起,寻找合适的外派人员去开拓海外市场已经成了企业的当务之急。由于现阶段外派国家多为相对落后、生活条件比较艰苦的地方,加上没有一套系统规范的外派人员管理模式,大部分的中国企业外派效果不尽如人意,一方面外派的失败率较高,另一方面即使勉强同意去他国工作,外派人员回国后人力资源流失又相对严重,直接和间接地给企业带来了巨大的经济损失。

3. 人力资源本土化问题

雇用东道国劳动力,使人力资源本土化是中国的国际化企业降低成本、提高效率、减少文化冲突、获取竞争优势的有效途径。中国企业在“走出去”的同时,必须面对如何寻找和扩大本地人才资源、如何实施人力资源本地化政策、如何实现跨国企业管理本土化等问题。海外经营的环境、企业本土化战略、本地人才素质和海外公司对本地人才的需求程度等都是影响人力资源本土化的因素。^②

(五) 中国企业间缺乏合作的问题

近年来,越来越多的中国企业具备了开拓海外市场的能力,参与到了海外市场的竞争中。中国与全球化智库同社会科学文献出版社发布的《中国

① 宋巍:《中国企业国际化所面对的人力资源问题》,《北方经贸》2006年第8期。

② 韩松、蒋毅:《我国企业跨国人力资源管理》,《经济管理》2014年第13期。



企业国际化报告(2014)》指出,在非洲、拉丁美洲以及东南亚一些地区,特别是在基础设施建设领域,包括电站、大坝以及公路铁路的建设项目经常出现几家甚至是几十家中国企业相互竞争的局面。有一些企业为了拿到订单,不惜采取一系列违背法律和道德的手段,如采用低价策略,即通过不断降价来造成恶性竞争,直到自己的企业最后中标,拿到项目。有的企业甚至在利益的驱使下,通过偷工减料或者降低工程质量的方法降低成本,或者与对方签订自己力所不能及的合同,导致最终无法如期交工或者无法履行合同,给企业本身和中国企业在海外市场的整体形象造成了严重的伤害。

(六) 经济风险

经济风险指的是中国的企业在东道国进行经济活动时,东道国的经济波动、经济政策调整等因素导致企业收益不确定性增加。东道国的经济发展状况越差,中国企业面临的风险就会相应增加。

1. 宏观经济风险

中国企业在国际化过程中往往对对象国的宏观经济研究不够深,对于其运行状况不够了解,导致无法及时洞察该国经济运行中的风险。国内生产总值、通货膨胀或者通货紧缩、就业率与国际收支波动等,这些宏观指标的变动能够直接导致中国企业在开拓国外市场的时候遭遇资本流动不顺畅、收益和成本不确定等问题。

2. 货币兑换风险

货币兑换风险源于东道国为了达到国际收支平衡,在一定程度上对中国企业的外汇加以管制,在特定的时候限制甚至禁止中国企业将经营的收入或者原始资本回归母国或者转移到第三方国家。这样的东道国一般为相对不发达的国家,如印度、巴西、阿富汗等国。由于目前中国多在这一类发展中国家进行投资和经营,这种外汇管制政策为企业的投资带来了一定程度的风险。

(七) 部分中国企业国际化战略不清晰,盲目跟风

“为了国际化而国际化”是国内企业开展国际化经营时最常见的误区之



一。企业国际化经营是基于把握所在的行业发展趋势前提下，结合企业自身的发展状况，服务于企业长短期发展目标的。企业在开展国际化经营之前，必须对企业所处行业在全球范围内的机遇与挑战有个清晰的认识。必须明确企业国际化的目标，如扩大规模、创建品牌、整合资源、获得技术与经验等，如果目标不明确，国际化经营就可能失去方向，不但不能成为企业长远发展的新增长点，反而会影响企业整体发展。一般来说，国际化的动机主要有以下几种：一是维持成长的考虑，一方面，通过拓展新兴市场来弥补国内成熟市场的成长性下降；另一方面，向新兴市场的延伸还能有效分散经营风险。二是平摊采购、市场营销和产品开发等各个方面成本，发挥规模效应。高风险、高成本与高回报的特点，决定了国际化经营并非适合所有企业或特定企业的所有阶段，盲目跟风、草率投资、为了“国际化”而“国际化”，必然导致决策失误。

四 两个案例分析

（一）联想收购摩托罗拉移动公司

1. 并购企业背景

联想集团成立于1984年，经过多年发展已成为当今世界上最大的个人电脑生产商。自1996年开始，联想电脑的销售量始终保持在国内首位，而在2004年，联想电脑跨国并购了IBM的PC事业部，开始涉足欧美市场，一跃成为世界第三大个人电脑生产商，并最终在2013年取得了全球销量第一的瞩目业绩。

摩托罗拉公司1928年成立于芝加哥，是一家从事消费电子、移动通信、互联网等的产品研发制造高科技公司。作为曾经的行业领袖，摩托罗拉在过去的时代里，一直保持领先地位，且拥有数量极多的专利项目。然而由于摩托罗拉未能把握住智能手机的转型先机，在激烈的市场竞争中逐渐陷入市场边缘。2011年，摩托罗拉公司正式分拆为摩托罗拉解决方案和摩托罗拉移



动，并将摩托罗拉移动出售给谷歌公司。2014年1月29日，联想宣布从谷歌公司收购摩托罗拉移动，摩托罗拉移动的3500名员工，2000项专利、品牌、商标和与全球50多家运营商的合作关系都归入联想移动业务集团，由联想集团国际执行副总裁刘军执掌。同年10月30日，联想在京宣布完成了摩托罗拉移动收购业务。2015年1月26日，摩托罗拉移动宣布重回中国市场。

2. 并购动因

(1) 获取摩托罗拉先进专利技术、人才和欧美成熟运营商

作为移动通信领域的领头公司，通过多年积累摩托罗拉拥有了大量的专利技术、人才和进入欧美成熟智能手机市场的运营商关系。这对于移动领域的公司而言，无异于一笔巨大的财富。在之前各移动巨头的专利保护战中，三星和HTC皆面临巨大的考验，HTC甚至因专利权丧失了几乎整个欧美市场。联想手机的专利数量显然不能完成帮助联想集团进入欧美移动通信领域的使命。摩托罗拉移动坐拥1.7万项专利，在联想收购过程中，将2000项专利售给了联想，且授予了联想其他专利的授权许可证。运营商关系是海外手机市场上的主导力量，需要至少两年以上时间才能建立起来。

(2) 进入欧美国际市场

在全球市场中，三星、苹果仍然占据巨大的市场份额，来自国际数据公司的调查显示，全球最大的智能手机销售商三星在2013年延续了自己的领先优势，占有31.3%的市场份额，领先于苹果公司15.3%的市场占有率。中国的华为占据了智能手机市场占有率第三的位置，其市场份额为4.9%，领先于韩国LG的4.8%，而联想集团的市场占有率为4.5%，^①显然联想很难在短期内完成赶超三星、苹果的目标。而且联想集团的手机业务主要集中在中国、印尼和俄罗斯等新兴市场，在欧美市场拥有极高知名度的摩托罗拉显然可以帮助联想开拓欧美成熟市场。虽然摩托罗拉在欧美市场的占有量已大为缩小，但仍具有较好的品牌影响力，在完成协助谷歌掌握更多专利权之

^① http://news.xinhuanet.com/cankao/2014-01/29/c_133082926.htm.

后，摩托罗拉适时与联想结合成为一项双赢的策略。

(3) 调整战略结构，手机份额缩小与三星、苹果的差距

随着全球市场的个人电脑业务的饱和，联想的个人电脑销售量趋于平稳，进入了现金流阶段。由于利润的下滑，联想需要寻找新的增长点，移动通信因具有巨大的增长空间，而受到了关注，并最终成为联想集团的主营业务之一。

IDC 全球智能终端市场数据显示，联想、苹果、三星分别占据了 PC、平板、智能手机市场全球第一的地位，由于移动智能终端占比日益扩大，联想在全球智能终端市场的地位并不巩固。通过并购摩托罗拉业务，可以很好地提升在智能手机上的份额，缩小与三星、苹果的差距。

3. 遇到的问题

第一，联想需要重新建立摩托罗拉。在收购摩托罗拉移动的同时，联想也接管了其 3500 名员工。如何重建这一公司成为联想的当务之急。

第二，作为一家中国公司，其与老牌摩托罗拉移动之间的人事、行政管理、企业文化整合，是联想需要面对的。

第三，虽然联想收购 IBM 个人电脑的案例较为成功，但当时也面临 Think 系列笔记本电脑客户流失的情况。对于联想和摩托罗拉手机而言，失去一些原有客户是在所难免的。

(二) 中铁建投资墨西哥高铁

1. 跨国投资背景

(1) 中国铁建股份有限公司背景

中国铁建股份有限公司于 2007 年成立，为国务院国有资产监督管理委员会管理的特大型建筑企业。中国铁建作为世界 500 强企业，是中国乃至全球最具实力、最具规模的特大型综合建设集团之一，已分别在上海和香港上市。

公司业务涵盖工程建筑、房地产、工业制造、物资物流、特许经营、矿产资源及金融保险，经营范围遍及除台湾以外的全国 31 个省（市）、自治



区和香港、澳门特别行政区以及世界 77 个国家和地区，在高原铁路、高速铁路、高速公路、桥梁、隧道和城市轨道交通工程设计及建设领域确立了行业领导地位。

伴随着自贸区战略和中国经济增长模式全面转型，中国的对外投资已进入了快速增长的时期。在国家和政府的支持下，作为国有企业，中铁建的外投资项目必然会增加，力度也会逐渐加大。

（2）墨西哥高铁背景

作为一个发展中国家，墨西哥经济实力排名世界第十三名，拥有现代化的工业与农业，首都位于墨西哥城。墨西哥此次招商引资的高铁项目，建成后将连接墨西哥城和克雷塔罗市，其分别为墨西哥第一大城市和第三大城市。墨西哥城人口 1800 多万，集中了约全国 1/2 的工业、商业、服务业和银行金融机构，是全国的政治、经济、文化和交通中心。而克雷塔罗市则是墨西哥铁路、公路、通信中心城市，已拥有并建成全国最大的长途汽车站。两城相距 220 公里，高铁建成之后，将极大地促进克雷塔罗市及周边地区的发展。

2. 中铁建在墨西哥高铁投资过程中的优势及劣势

（1）投资优势

首先，中国高铁具有显著的成本优势。世界银行驻中国代表处 2014 年 7 月发表的中国高铁建设成本报告中指出，中国时速 350 公里的高铁项目建设加权平均单位成本仅相当于国际常规建设成本的 43%；时速 250 公里的项目建设加权平均单位成本相当于国际常规成本的 30% 左右。由于建设成本较低，中国高铁的票价也更有竞争力。

其次，中国高铁拥有较成熟的技术优势。中国高铁吸收引进了日本、法国、德国等国家的先进技术，在工程建造技术、高速动车组、列车控制、牵引供电、系统集成等方面已形成了一套较为完整的体系。中国高铁在建设过程中，分别攻克了高温、高寒、复杂地质和气候难题，因而更具有更广泛的适应性。

最后，中国高铁拥有丰富的运营经验。中国高铁始运行于 2007 年，截

止到目前已有近十年管理运营经验。在这一历史时期内，中国高铁完成了跨越式的发展，目前已拥有超过 1.6 万公里的运营里程。

（2）面对的挑战

首先，中国高铁在“走出去”的过程中面临巨大的市场竞争压力。目前在高速铁路方面，法国、日本和德国是世界上技术最为成熟稳定的国家。1964 年，日本新干线即已投入商业运营，德国的城际高速列车已与普通列车紧密联合为一个铁路网络，而法国的高铁更是以高速度闻名，甚至已成为欧洲高速铁路的技术标准。在此项目中，墨西哥官方宣布投建高铁，引来多达 17 家高铁运营商的关注，其中包括日本三菱、法国阿尔卡通和德国西门子等著名企业。

其次，中国高铁技术尚未成为世界标准，在投资建设过程中需要做更多的准备工作。由于法国、德国高铁运营时间较长，已成为高速铁路的标准，因此中国高铁在进入高铁领域时，甚至需要通过一些不必要的认证，增加成本。

最后，高铁属于具有较长回收期的投资项目，且受东道国国内政治环境的影响较大。此次招标过程中，虽有墨西哥政府的支持，但执政党并未在两院获得绝对多数的席位，由于墨西哥国内政治博弈的原因，本已中标的中铁建被迫停止投资此项目。

（三）小结

我国企业在国际化的过程中应注意一下几个方面。

首先，熟悉东道国的法律法规。在上述案例中，美国作为发达国家法律法规与政策较为健全，联想在收购摩托罗拉过程中需要提升对美国法律的了解。而中铁建在投资墨西哥高铁项目时，由于墨西哥的法律法规不完善，更应注意由此造成的项目风险，保护权益不受损害。

其次，制定较为合理的发展战略。联想在收购过程中，充分认识到了自身的局限，通过收购完成了向新的发展阶段的跨越。

最后，充分认识了解东道国的文化风俗和政治风险，尤其是对于发展中国家，更应对各种风险做好充分准备。



五 关于中国企业国际化问题的对策和建议

（一）国家层面

第一，制定我国企业国际化的战略规则，确立国际化的目标导向、区位导向、产业导向。目标选择上，要将短期和中长期目标有效地结合起来。短期内以探索和建立适合我国企业国际化的投资方式和管理体制为重点，中长期以建立和形成一批有全球竞争力的跨国公司为目标。区位导向，主要以政局稳定、投资环境较好、与我国有坚实的经贸基础且与我国建立了良好外交关系的国家和地区为主。产业导向上主要是根据我国的产业结构调整，有计划按步骤地转移我国成熟的和过剩产能的行业，率先国际化。

第二，由政府相关部门组织，借助中介机构和科研院校，建立对外投资的国别风险评估体系，定期发表报告，及时评估和更新投资对象国的国家风险，以供企业对外投资时参考。

第三，提供外交支持，改善企业国际化良好的外部环境。通过驻外使领馆向企业跨国经营提供更多的信息服务，与更多的国家和地区积极开展双边或多边谈判，引导国际舆论，改善企业国际化的外部环境。通过设立境外经济贸易合作园区、签订政府间框架协议等方式，确定双边合作机制、重点领域项目和融资安排；与有关国家磋商，建立投资争端解决机制，保护我国跨国企业在境外的投资利益。

第四，加快跨国投资的公共服务平台建设，它包括下面几个方面。

（1）跨国经营人才培养、人才交流平台的建立，吸引大量优秀的海外优秀人才。

（2）建立对外投资的技术和法律咨询平台，以帮助解决企业国际化中遇到的技术、法律、会计、审计等困难。

（3）发挥商会、行业协会等组织在跨国投资中的作用。鼓励它们引导、协调和帮助企业有组织、有计划的国际化，发挥产业协同聚集效应，减少内



部恶性竞争事件的发生。

第五,继续加大我国企业国际化的政策支持力度。

(1) 保险政策方面,按照国际通行做法,建立海外投资的政治风险担保制度,避免因东道国发生战乱或政局动荡而使境外企业的利益受损。

(2) 税收政策方面,对于符合国家战略意义的企业跨国运营时,给予一定的税收减免优惠措施。

(3) 外汇政策方面,外汇管理当局在认真研究现行的外汇管理政策的基础上,在审慎监管、风险可控的前提下,逐步放松对资本项目下的境外投资用汇的管制,为企业国际化提供汇兑便利。与此同时,加大建设国内外汇衍生品市场,推动金融创新,提供更多汇率避险产品,提供套期保值、风险规避等一系列金融服务,以满足我国国际化企业不同的避险要求。

(二) 企业层面

1. 加强跨文化管理

中国企业国际化在进行跨文化管理过程中,既要考虑到中国企业的实际情况,又要遵循一般的跨文化管理规律。

(1) 进行跨文化培训,识别文化差异,发展文化认同

跨文化培训是解决文化差异、搞好跨文化管理最基本最有效的手段。通常来讲,跨文化培训的主要方法就是对全体员工,尤其是非本地员工,进行文化敏感性训练。将具有不同文化背景的员工集中在一起进行专门的培训,打破他们心中的文化障碍和角色束缚,增强他们对不同文化环境的反应和适应能力。

(2) 建立长期投资发展战略

共同利益在某种程度上是弥合文化差异、实现有效的跨文化管理的根本保证。企业一旦成立,其员工和管理者就形成了一个不可分割的利益共同体。为使企业能够长期存续、实现相关方的共存共荣,就需要吸收东道国的优秀文化,使企业的国内文化尽快适应当地文化。不同的文化本身并没有优劣之分,任何一种文化都有其存在的社会背景和历史根源,不是任意可以改



变的,只有在尊重和理解的基础上相互融合和适应,才能逐步缩小文化差异,实现共同的利益与目标。

(3) 培育共同价值观,建设全球化的企业文化

通过文化差异的识别和敏感性训练等,企业职员提高了对文化的鉴别和适应能力。在文化共性认识的基础上,企业可根据环境的要求和企业战略的需求建立起企业的共同经营观和强有力的企业文化。基于已有文化的多元性及其影响的深远性和长期性,新型的企业文化既要有足够的包容性,又要有创新性。这种新型文化既保留强烈的母公司企业文化特点,又与当地的文化环境相适应,既不同于母公司企业文化,又不同于当地企业文化,是两种文化的有机整合。只有将两种文化有机地融合在一起,才能既含有母公司的企业文化内涵,又适应国外文化环境。

(4) 建立跨文化的管理团队

跨文化的管理团队融合了不同文化背景的成员,成员间相互接触、交流、吸收、渗透,有利于企业在国际管理中对多元文化的认识和把握,并据此提出适合企业中各种文化的管理创新,取得多元文化的协同效果。中方的管理人员一定要重视对东道国语言、文化、宗教等的学习和了解,尊重东道国的风俗习惯,避免与东道国人员发生直接的文化冲突。

(5) 认真履行社会责任,加快与当地的融合

当前,跨国企业海外社会责任问题日益凸显,企业海外履行社会责任的情况已成为评价企业的重要标准和内容,并受到国际社会和东道国的高度关注。企业应该坚持互利共赢、共同发展的基本原则,进一步完善海外社会责任治理机制,加强对外派人员的培训教育,加大对外正面宣传力度,保障经营活动公开透明。要遵纪守法、诚信经营,对外树立良好的形象,与当地各种利益集团和相关部门人员和谐相处,化解中外利益纠纷和矛盾冲突,降低针对我国企业和人员安全事件发生概率,积极参与公益事业,实现属地化经营管理,保障当地员工的合法权益,妥善处理公共关系,加速与当地文化融合。

2. 加强对投资国法律政策及投资环境的前期研究

海外市场复杂多变,企业在进行国际化经营之前,必须加强对投资国政



治、经济和市场动态的研究，特别是要对投资国法律法规、劳动保护和外汇及投资管制等方面进行全面深入的调研，充分认清海外市场竞争状况，权衡企业自身的实力和能力，特别是自身与国外领先企业之间的差距，认真评估海外市场的竞争和未来发展所需要的资源、能力配置和制约因素，从而制定明晰的企业国际化经营战略，提前做好国别项目风险评估工作，减少海外投资力度的盲目性和从众心理。

要特别注意对外投资的安全问题，审慎评估地缘政治、政变、恐怖袭击、海盗绑架等投资风险，减少不必要的损失。要制定境外安全管理和风险防范制度，建立境外安全突发事件的应急处置机制，完善有关应急预案，并落实所需经费，组织专门的安全管理机构和人员负责保护外派人员的生命和财产安全。

3. 重视人力资源本土化

企业国际化运营中需要大量高素质的人才。国内企业常常面临海外子公司人力资源不足的问题，仅靠外派人员的方式显然很难满足这种经营要求。人力资源本土化战略恰恰能够解决这一问题，借助所在国丰富的人力资源，可以弥补因外派不力而产生的人力资源欠缺。

通常情况下，往国外派遣管理人员，公司不但要在人员选聘、培训上投入大量经费，同时，这些外派人员还要享受比在本国工作更高的津贴和补贴、母国与所在国之间往返的差旅费用等。而直接聘用子公司所在国人员，一方面免除了上述支出，另一方面可以充分利用所在国工资低的优点，以远远低于母国公司工资标准却明显高于所在国水准的工资，降低和消除本地管理人员对双方人员待遇差距悬殊的不满，从而使公司能更好地留住和使用优秀的本地人才。

母国公司人员进入异国工作，由于文化差异、家属不能随行，或是遇到跨国提升的机会等因素，管理人员在东道国履行管理职责很可能半途而废。如此一来，则导致业绩评估短期化和不可回避的“回国”问题。而管理人员的本地化任职，一般能够避免经理人员的频繁更换，从而形成一个高效、默契的团队，有利于保持企业经营策略的持续性和稳定性，提高管理人员的工作效率。同时，还可以减少管理人员的探亲休假时间、次数，实质上提高



了人力资源的利用效率。调查显示,在其他条件一样的情况下,人力资源本地化程度越高,员工的稳定性也越好。

采用人力资源本土化战略,能最大限度地消除语言、文化上的隔阂。通过使用本地员工带来的关系资源,跨国企业可以建立和改善他们与客户、政府部门等的关系。同时,以本国公民的身份出现,也有助于该外资企业在消费者的心目中树立“本地企业”的形象,使消费者更易接受该企业的产品和服务。

参考文献

僧会远:《中国企业海外并购投资的几点建议——以联想并购摩托罗拉移动为例》,《管理纵横》2014年第7期。

天极网, <http://mobile.yesky.com/363/35919863.shtml>, 2014年1月30日。

腾讯财经, http://finance.qq.com/a/20141113/051526.htm?pgv_ref=aio2012&ptlang=2052, 2014年11月13日。

陈安娜:《我国高铁“走出国门”的机遇与挑战》,《商业时代》2014年第17期。

徐少卿、王大贤:《我国企业走出去的特点、问题和金融支持政策》,《金融会计》2012年第2期。

杨挺、田云华、李欢欢:《2014年中国对外直接投资特征及趋势研究》,《国际经济合作》2015年第1期。

毛振华:《我国境外投资呈现三大新态势》,《中国信息报》2015年1月7日。

李志鹏、闫实强:《中国企业境外并购趋势特征及绩效规律》,《国际经济合作》2015年第2期。

《中国企业国际化发展现状与问题》,《第一财经日报》2014年10月29日。

彭金美:《2014年中国企业走出去进入新阶段,高铁获重大突破》,《中国经济报》2014年12月12日。

王辉耀主编《中国企业国际化报告(2014)》,社会科学文献出版社,2014。

王建业、李水凤:《中国企业“走出去”的思路和对策研究》,《时代金融》2011年第4期。

潘理权:《我国企业“走出去”的障碍及对策》,《江淮论坛》2001年第2期。