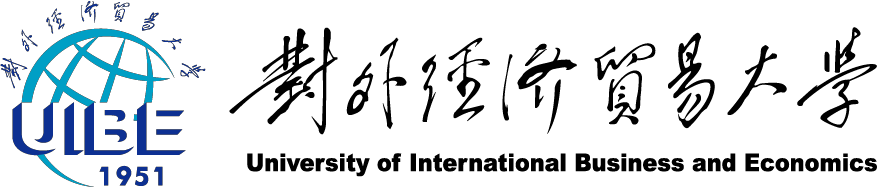
**学校代码：10036**



**博士学位论文**

**中国企业国际化的战略风险管理理论与实证研究**

**——以深圳华为国际化战略风险管理为例**

**培养单位：国际商学院专业名称：企业管理**

**研究方向：战略管理与跨国经营作** **者：王小军**

**指导教师：马春光 教授 论文日期：二〇一四年三月**

**A Theoretical and Empirical Study on Strategic Risk Management**

**of Chinese Enterprises Engaged in Internationalization**

— **Based on the Case of** Huawei **Company**

**学位论文原创性声明**

**本人郑重声明：所呈交的学位论文，是本人在导师的指导下， 独立进行研究工作所取得的成果。除文中已经注明引用的内容外，本论文不含任何其他个人或集体已经发表或撰写过的作品成果。对本文所涉及的研究工作做出重要贡献的个人和集体，均已在文中以明确方式标明。本人完全意识到本声明的法律责任由本人承担。**

**特此声明。**

**学位论文版权使用授权书**

**本人完全了解对外经济贸易大学关于收集、保存、使用学位论文 的规定，同意如下各项内容：按照学校要求提交学位论文的印刷本和电子版本；学校有权保存学位论文的印刷本和电子版，并采用影印、缩印、扫描、数字化或其它手段保存论文；学校有权提供目录检索以及提供本学位论文全文或部分的阅览服务；学校有**

**权按照有关规定向国家有关部门或者机构送交论文; 学校可以采用影印、缩印或者其它方式合理使用学位论文，或将学位论文的内容编入相关数据库供检索；保密的学位论文在解密后遵守此规定。**

**学位论文作者签名：** 年 月  **日**

摘 要

自中国实施“走出去”战略以来，中国企业进行国际化经营活动的步伐明显加快，对外直接投资规模逐年扩大。2002—2011年，中国对外直接投资年均增长速度为44.6%。投资存量突破4000亿美元，但与发达国家比仍有较大差距。截至2011年底，中国对外直接投资累计净额（存量）达4247.8亿美元，位居全球

第十三位，较2010年末提升4位。2012年，在全球外国直接投资流出流量较上年下降17%的背景下，中国对外直接投资创下流量878亿美元的历史新高，同比增长17.6%，首次成为全球三大对外投资国之一。然而，近些年来，从2004年 9

月西班牙鞋都埃尔切市针对中国鞋商的暴力抗议示威活动，到2008年10月下旬

中石油在苏丹西南部一处施工现场的9名中国工人被武装分子绑架，最终导致 5

名工人死亡的事件；从2004年中航油（新加坡）因越权进行投机性期货交易最终破产，到华为公司被迫放弃参与收购美国3com公司，到2008年第3季度，中国中铁股份有限公司和中国城建股份有限公司因结构性存款共计损失了3亿美元等，中国从事跨国经营的企业加强风险预警和管理已到了刻不容缓的地步”。2012年利比比亚局势动荡给中国企业带来的损失显而易见。据相关专家估计，中国近

200亿美元资金在利比亚利益洗牌中“打水漂”。加上美国次贷危机和美元快速贬值、欧洲危机的影响，国际贸易摩擦加剧，各国之间的利益冲突增多，加大了企业跨国经营环境的不确定性。在这种背景下，对中国对外投资企业的风险管理提出了很高的要求，对在海外目标市场上可能遭遇的各种风险要有足够的认识，提前做好有关风险的应对预案，积极采取各种有效措施，设法降低风险事件发生的概率，尽可能减少或消除风险源，努力将风险造成的损失减少到最低程度，以便将投资收益提高到最大程度。所以，中国企业必须要正视自己所面临的战略风险，只有正确面对和管理战略风险，才能在国际化经营中得到竞争优势。

本文以现有的研究结果为基础，研究中国企业在国际化的经营过程中如何进行战略风险的识别、衡量与防范。首先，结合企业国际化风险理论对中国企业国际化战略风险管理的意义进行界定，依照国际化风险特点为基础建立中国企业国际化战略的“风险识别模型”。然后，采用模糊层次分析法构造出中国企业在国际化进程中的“风险评估模型”，在风险评估模型的建立过程中利用深圳华为国际风险管理的案例分析增加模型的可靠性。接着，准确识别出中国企业国际化战略风险之后，需要构建一个有效的“风险预警系统”，该系统除了对风险进行预警之外还对预警出的每一种状况提出应对方案。最后，结合中国企业在国际化经营过程中管理战略风险的现状，针对其中的不足提出具体的对策与建议。

本文将从国内企业国际化经营的角度上具体探讨战略风险的管理问题，构造

出在实践上可操作的风险管理体系。中国企业就能够通过这样一个风险管理体系，有效地识别、评价、预警与防范国际化战略风险。

本文的研究结果可以在理论与实践上为中国企业提高战略风险管理意识、树立一个正确的战略风险理念、更好地应对经济全球化的市场竞争进行国际化经营提供建议。本文研究目的是帮助中国企业在实施国际化经营战略的过程中有效地利用国内、国际两种资源，正确识别、评价、预警与防范国际化战略风险，顺利实施国际化经营战略，增加利润率、提高世界市场占有率和国际竞争力。当前在中国企业国际化进程日趋加快的情况下，越来越有必要重视战略风险的管理。

关键词：战略风险； 风险管理； 国际化战略

**Abstract**

**Since China adopted the strategy of" going out", the pace of internationalization for Chinese enterprises has been speeding up significantly, while the scale of foreign direct investment is expanded year by year. From 2002 to 2011, the average annual growth rate of China's foreign direct investment is 44.6%. Investment stock topped $400 billion, but as compared with developed countries there is still a large gap. By the end of 2011, the cumulative net (stock) of China's foreign direct investment is $424.78 billion, which is ranked 13th among the world, improved four spots than that in the end of 2010. In 2012, the global FDI outflows flow decreased by 17% as compared to last year. At the same time, China's foreign direct investment hit a record high of $ 87.8 billion flow, an increase of 17.6%, for the first time becoming one of the world's three largest outward investors. However, in recent years, Chinese enterprises engaged in multinational operations have to strengthen early warning and risk management immediately. There are many examples. In September 2004, there were violent protests against Chinese footwear manufacturers in Elche, Spain. In October 2008, nine Chinese workers of PetroChina were kidnapped in the construction site, eventually leading to five workers dead. In 2004 China Aviation Oil (Singapore) went bankruptcy due to unauthorized speculative futures, while Huawei was forced to terminate the acquisition of an American company 3com. Up to the third quarter of 2008, China Urban Construction Co., Ltd. and China Railway Corporation had lost $ 300 million of structured deposits. In 2012, the turmoil in Libya caused obvious losses to Chinese companies. According to the estimate of relevant experts, nearly $20 billion of Chinese capital interests disappeared in Libya. Combined with the US subprime mortgage crisis, the impact of the rapid devaluation of US dollars and the European crisis, the international trade friction intensified. As a result, conflicts between countries are increasing, which add uncertainty to the environment for multinational business. Against that backdrop, there are high requirements for the risk management of China's foreign investment enterprises. The enterprises need to have enough knowledge of the various risks that may be encountered in the overseas target market. They are supposed to make plans ahead of time and actively take various effective measures to reduce the damage. Besides, in order to increase the return on investment to the greatest extent, they should reduce or eliminate the risk sources. Therefore, Chinese enterprises must face up to the strategic risks and make proper risk management strategy. Only in this way can they get competitive advantages in international operation.**

**Based on existing research results, this paper studies how Chinese enterprises conduct risk identification, measurement and prevention in the process of internationalization. First of all, based on the theory of enterprise internationalization risk, the significance of risk management of Chinese**

**Enterprise internationalization strategy will be defined and the risk identification model will be established in accordance with the international risk characteristics. Then, this paper uses Fuzzy Analytic Hierarchy Process to construct the risk assessment model, and taking Huawei in Shenzhen as an international risk management case to increase the reliability of the model. In addition, after accurately identify the risks of Chinese enterprise internationalization strategy, there should be an effective risk early warning system, which can not only provide early warning but also put forward corresponding solutions. Finally, specific countermeasures and suggestions will be listed considering current situation and weaknesses of Chinese enterprises in their internationalization management strategy.**

**This paper will discuss the problems of strategic risk management from the perspective of domestic enterprises' internationalization operation, and construct operable risk management system that can be used in real world. In this circumstance, Chinese companies will be able to effectively identify, assess, alert and prevent internationalization strategic risks through such a risk management system.**

**Results presented in this paper can provide advice on both theory and practice for Chinese enterprises to raise awareness of strategic risk management, getting a correct idea of strategic risk, and better cope with the market competition under economic globalization. The purposes are to help Chinese enterprises effectively use domestic and international resources, and to lead them to correctly identify, assess, alert and prevent internationalization strategic risks during the implementation of international operation strategy. As a consequence, they can implement the international operation strategy more smoothly, increase profit margins and improve market shares as well as international competitiveness. Since the internationalization of Chinese enterprises has been increasingly accelerated, the management of strategic risks is supposed to acquire more attention.**

**Key words: Strategic risk; Risk management; Internationalization strategy**

目 录

[摘 要](#_Toc686125295) 2

**[Abstract](#_Toc686125296)** 3

[第一章 绪论](#_Toc686125297) 5

[1.1 研究背景及意义](#_Toc686125298) 5

[1.1.1 研究背景](#_Toc686125299) 5

[1.1.2 研究意义](#_Toc686125300) 5

[1.2 国内外研究综述](#_Toc686125301) 5

[1.2.1 国外相关研究](#_Toc686125302) 5

[1.2.2 国内相关研究](#_Toc686125303) 6

[1.2.3 研究评述](#_Toc686125304) 6

[1.3 研究内容及技术路线](#_Toc686125305) 7

[1.3.1 研究内容](#_Toc686125306) 7

[1.3.2 研究技术路线](#_Toc686125307) 7

[1.4 研究方法](#_Toc686125308) 7

[1.5 研究创新与不足](#_Toc686125309) 7

[1.5.1 研究创新](#_Toc686125310) 7

[1.5.2 研究局限](#_Toc686125311) 7

[研究，并未涉及到其他类型的企业。](#_Toc686125312) 7

[第二章 企业国际化战略风险管理理论基础](#_Toc686125313) 8

[2.1 国际化理论](#_Toc686125314) 8

[2.1.1 企业国际化定义](#_Toc686125315) 8

[2.1.2 企业国际化动因](#_Toc686125316) 8

[2.1.3 企业国际化途径](#_Toc686125317) 8

[2.1.4 企业国际化历程](#_Toc686125318) 8

[2.2 企业战略风险管理](#_Toc686125319) 9

[2.2.1 企业战略风险界定](#_Toc686125320) 9

[2.2.2 企业战略风险要素与成因](#_Toc686125321) 10

[2.2.3 企业战略风险管理方法](#_Toc686125322) 11

[2.2.4 企业战略风险管理发展阶段](#_Toc686125323) 11

[2.2.5 企业国际化战略风险管理](#_Toc686125324) 12

[第三章 企业国际化战略风险内容和分类](#_Toc686125325) 12

[3.1 企业国际化战略风险内容](#_Toc686125326) 12

[3.1.1 宏观环境风险(社会环境)](#_Toc686125327) 12

[3.1.2 中观环境风险(行业环境)](#_Toc686125328) 14

[3.1.3 微观环境风险（企业环境）](#_Toc686125329) 14

[3.2 企业国际化战略风险特性与分类](#_Toc686125330) 14

[3.2.1 国际化战略风险特性](#_Toc686125331) 14

[3.2.2 国际化战略风险分类](#_Toc686125332) 15

[间的的战争、叛乱和冲突产生的。](#_Toc686125333) 15

[第四章 企业国际化战略风险识别](#_Toc686125334) 15

[4.1 国际化战略风险识别方法与程序](#_Toc686125335) 15

[4.1.1 国际化风险的识别方法](#_Toc686125336) 15

[4.1.2 国际化风险识别模型](#_Toc686125337) 16

[4.1.3 国际化风险识别的程序](#_Toc686125338) 16

[4.2 企业国际化战略风险识别内容](#_Toc686125339) 17

[4.2.1 国际化战略风险来源](#_Toc686125340) 17

[4.2.2 国际化战略风险因素](#_Toc686125341) 17

[4.2.3 国际化战略风险事故](#_Toc686125342) 17

[4.2.4 国际化战略风险损失](#_Toc686125343) 18

[4.3 企业国际化战略风险企业外部影响因素分析](#_Toc686125344) 18

[4.3.1 风险影响因素因子分析模型指标体系设置](#_Toc686125345) 18

[4.3.2 构建风险影响企业外部因素的因子分析模型](#_Toc686125346) 18

[4.4 企业国际化战略风险企业内部影响因素分析](#_Toc686125347) 25

[4.4.1 选取风险影响因素因子分析模型指标](#_Toc686125348) 25

[4.4.2 构建企业国际战略风险影响因素解析结构模型](#_Toc686125349) 29

[4.5 国际化经营各阶段战略风险分析](#_Toc686125350) 29

[第五章 企业国际化战略风险测度与评价](#_Toc686125351) 31

[5.1 国际战略风险测度指标体系的构建](#_Toc686125352) 32

[5.1.1 风险测度维度的内涵](#_Toc686125353) 32

[5.1.2 风险测度指标体系的确定](#_Toc686125354) 32

[5.1.3 风险维度测度二级指标的确定](#_Toc686125355) 32

[5.2 国际化战略风险评价方法](#_Toc686125356) 33

[5.2.1 指标体系权重确定的技术方法](#_Toc686125357) 33

[5.2.2 国际化战略风险模糊层次分析法](#_Toc686125358) 33

[5.2.3 国际化战略风险主成分分析法](#_Toc686125359) 35

[第六章 企业国际化战略风险控制](#_Toc686125360) 35

[6.1 构建国际化战略风险识别机制](#_Toc686125361) 35

[6.1.1 构建国际化战略风险识别机制原则](#_Toc686125362) 35

[6.1.2 企业国际化战略风险识别机制模型](#_Toc686125363) 36

[6.1.3 构建国际化战略风险识别流程](#_Toc686125364) 36

[6.2 构建国际化战略风险预警机制](#_Toc686125365) 37

[6.2.1 构建国际化战略风险预警机制原则](#_Toc686125366) 37

[6.2.2 国际化战略风险预警模型的设计与选择](#_Toc686125367) 37

[6.2.3 国际化战略风险识预警流程构建](#_Toc686125368) 38

[第七章 企业国际化战略风险防范对策](#_Toc686125369) 38

[7.1 政治风险防范对策](#_Toc686125370) 38

[7.2 人文风险防范对策](#_Toc686125371) 38

[7.3 人力资源风险防范对策](#_Toc686125372) 38

[7.4 市场风险防范对策](#_Toc686125373) 38

[7.5 营运风险防范对策](#_Toc686125374) 39

[7.6 投资风险防范对策](#_Toc686125375) 39

[第八章 企业国际化战略风险实证分析——以华为公司为例](#_Toc686125376) 39

[8.1 华为公司及其国际化历程概述](#_Toc686125377) 39

[8.2 华为公司国际化战略风险的识别与测度](#_Toc686125378) 41

[8.3 华为公司国际化战略风险典型事例分析](#_Toc686125379) 57

[8.4 华为公司国际化战略风险预警与控制](#_Toc686125380) 58

[8.5 华为公司国际化战略风险管理提升路径](#_Toc686125381) 59

[第九章 结论与展望](#_Toc686125382) 60

[9.1 研究结论](#_Toc686125383) 60

[9.2 研究展望](#_Toc686125384) 60

[参考文献](#_Toc686125385) 60

[附录 A 风险影响因素因子分析模型原始数据](#_Toc686125386) 64

[附录 B 风险三角模糊数分析专家测度表](#_Toc686125387) 110

[个人简历](#_Toc686125388) 144

# 第一章 绪论

20世纪80年代兴起的经济全球化浪潮，已将全世界经济仅仅联系在一起，作为经济全球化的主体——跨国公司发挥着举足轻重的作用。经济全球化借助对全球资源配置效率的提升进而有效促进了全球经济的繁荣发展，与经济全球化相伴相随的必然是企业国际化。在全球化中，企业不分区域和国界，从国际贸易到国际投资、跨国经营，已是时代显著特征与发展趋势。虽然由于国内体制、意识形态的局限，我国企业的国际化程度明显滞后，当然，自1978年改革开放以来，企业伴随着经济全球化的浪潮，我国企业也在全球化进程中迅速发展，取得了长足的进步，特别是2001年加入世界贸易组织以来，中国企业全面走向世界。尤其是国有企业，积极实施了“走出去”战略，开展了境外承包工程、收购资源、并购企业、境外上市等国际化经营活动。

然而，随着中国企业国际化经营的飞速发展，其境外投资风险也与日俱增，并购遭否、投资受阻、人生安全得不到保障等等。从2004年9月西班牙鞋都埃

尔切市针对中国鞋商的暴力抗议示威活动，到2008年10月下旬中石油在苏丹西

南部一处施工现场的9名中国工人被武装分子绑架，最终导致5名工人死亡的事

件；从2004年中航油（新加坡）因越权进行投机性期货交易最终破产，到华为公司被迫放弃参与收购美国3com公司，到2008年第3季度，中国中铁股份有限公司和中国城建股份有限公司因结构性存款共计损失了3亿美元等，中国从事跨国经营的企业加强风险预警和管理已到了刻不容缓的地步“。2012年利比亚局势动荡给中国企业带来的损失显而易见。据相关专家估计，中国近200亿美元资金在利比亚利益洗牌中”打了水漂“。加上美国次贷危机和美元快速贬值、欧洲危机的影响，国际贸易摩擦加剧，各国之间的利益冲突增多，加大了企业跨国经营环境的不确定性，例如克里米亚入俄事件导致七国集团拒绝参加G8峰会以示对俄罗斯的制裁。在这种背景下，对中国对外投资企业的风险管理提出了很高的要求，要求我们对在海外目标市场上可能遭遇的各种风险要有足够的认识，提前做好有关风险的应对预案，积极采取各种有效措施，设法降低风险事件发生的概率，尽可能减少或消除风险源，努力将风险造成的损失减少到最低程度，以便将投资收益提高到最大程度。所以，中国企业必须要正视自己所面临的战略风险，只有正确面对和管理战略风险，才能在国际化经营中得到竞争优势。

本文以现有的研究结果为基础，研究中国企业在国际化的经营过程中如何进行战略风险的识别、衡量与防范。首先，结合企业国际化风险理论对中国企业国际化战略风险管理的意义进行界定，依照国际化风险特点为基础建立中国企业国际化战略的“风险识别模型”。然后，采用模糊层次分析法构造出中国企业在国际化进程中的“风险评估模型”，在风险评估模型的建立过程中利用深圳华为国

际风险管理的案例分析增加模型的可靠性。接着，准确识别出中国企业国际化战略风险之后，需要构建一个有效的“风险预警系统”，该系统除了对风险进行预警之外还对预警出的每一种状况提出应对方案。最后，结合中国企业在国际化经营过程中管理战略风险的现状，针对其中的不足提出具体的对策与建议。

本文将从国内企业国际化经营的视角探讨战略风险的管理问题，旨在构建出可操作的风险管理体系。使中国企业能够通过这样一个风险管理体系，有效地识别、评价、预警与防范国际化战略风险。本文研究结果可以在理论与实践上为中国企业提高战略风险管理意识、树立一个正确的战略风险理念、更好地应对经济全球化的市场竞争进行国际化经营提供有益的借鉴。

## 1.1 研究背景及意义

### 1.1.1 研究背景

经济全球化趋势兴起于二十世纪八十年代，使得各国在经济上建立了起千丝万缕的联系。当然，由于跨国企业是经济全球化发展扩张的主体，他们在全球化的推动过程中至关重要，其综合竞争力展示出的是一个国家的实力，如果一国的跨国企业发展势头壮大，那么该国家必定具备或者将会具备强大的国际实力。世界经济统计数据显示，全球100大经济体中有51家跨国企业，这51家跨国企业

中最大的十家跨国企业的年销售收入居然比世界上最小的100个国家国民收入之和还要高。经济全球化对全世界各国的资源进行了有效配置，提高了资源的使用效率，促进了世界经济的进步。而在经济全球化的进程中肯定离不开企业的国际化。经济全球化模糊了企业的区域与国界，国际贸易、跨国投资和经营是企业在这个进程中发展的必然趋势。所以，经济全球化与企业国际化是互相联系、互相促进、互相影响的，关系密切。

但是，和经济全球化、世界经济一体化以及西方跨国公司的飞速发展相对比，因为存在国内体制不健全、意识形态发展慢等的限制，中国企业国际化发展较为落后，与世界经济的联系不够密切。

中国是在1978年改革开放政策的实施之后，才渐渐开始与世界各国建立起

经济联系。而真正开始融入世界经济中是在1992年确立了中国社会主义市场经济体制之后。2001年，中国加入了世界贸易组织(WTO)，渐渐全面融合进入了世界经济。在进一步深化国有资产监管体制的改革之后，国有企业更加壮大了，努力探索各种使企业“走出去”的方案，积极开展各种国际化营运活动，例如境外上市、收购资源、境外承包工程、并购企业。特别是这些年，伴随着中国外汇储备的飞快增加，以优势骨干央企、国企为代表的企业逐渐成为中国境外投资的主力军，“中国海外投资潮”在全世界范围内兴起，这种海外投资潮有点类似于上个世纪八十年代的日本。1979 年，中国就有企业开始了境外投资。但是，由

于那时经济发展有限，国内各项制度也有一定的制约，对外直接投资的总金额较少，1979年非金融类的FDI金额只有100万美元，对外合作合同才36份，合同金额仅仅达到0.5亿美元。我国的对外直接投资一直少于外资的引进，这种状况持续到本世纪初才有所改变。2005年对外投资达到了122.7亿美元，首次突破了

100亿美元，同比增长了114.13%。2005年之后我国对外投资直线上升，2006年为211.6亿美元，2007年达到265亿美元，而2008年更是达到了521.5亿美

元，突破了500亿美元的大关。到2010年底为止，全世界129个国家与地区中

的3125家境外公司有我国的对外直接投资，其中的非金融类投资金额高达590亿美元，同比增长了36.3%，占当年中国企业利润总额的37.7%，有些公司的境外项目利润甚至占到了公司利润的50%以上。另外，国务院国资委的数据显示出，到2010年底为止，世界各地的已经有超过了1.5万家由中国企业投资设立的境外企业，资产总额大于1万亿美元，2012年那成为了全球第三大境外投资国。由此可见，现阶段中国企业的境外投资正在快速增长之中，可以称得上是世界性的海外投资大国了。而国家改革政策也是进一步向对外投资上倾斜，在中国企业十二五时期改革发展报告的总体思路中，国务院国资委就明确指出要以“做强中国企业，培养具有国际竞争力的世界一流企业”为核心目标。

但是，有收益必然是有风险的，在中国企业境外投资快速发展的过程中，风险也在增加着。并购被否定、入资受阻挠、人生安全没有保障，在很多中国企业的境外资产安全与国有资产保值增值问题上都有很大的忧患。尤其是，在2008年金融危机之后，发生了很多中国企业境外投资亏损的案例，比如说中投境外资产巨额缩水、中航油原油期货亏损、国航东航衍生品交易巨亏、中铁建沙特项目

41.48亿元的亏损，还有一个金额更大涉及范围更广的的利比亚事件，中冶、中国铁建、中国建筑、葛洲现等几家中国建筑企业由于利比亚项目停止所遭受的亏损甚至达到了410亿元。所以，会有人怀疑，中国企业在海外投资过程中已经被曝光的亏损只不过是境外投资亏损的很小一部分，还有隐藏着不为人知的更大、更多的亏损。造成中国企业境外投资巨大亏损的主要原因还是企业制度的问题，对外投资企业没有制定有效的风险管理机制，各项监督机制也不完善，同时还缺少国际化经营经验。所以，国家和企业为了更好地应对全球化机遇与挑战，对于中国企业的境外投资的风险管理和控制进行研究、发现问题并提出问题的解决措施已是迫在眉睫。

### 1.1.2 研究意义

自从中国实施“走出去”战略以来，中国企业越来越多地参与到了国际化经营之中，渐渐发展成为了全球跨国经营的一支新生却强大的队伍。商务部的对外贸易统计数据显示，从商务部、国家统计局、国家外汇管理局联合发布的统计数

据显示，2012年我国对外直接投资净额（流量）逆势上扬，达到878亿美元，首次成为世界三大对外投资国之一。2012年在全球外国直接投资流出流量较上年下降17%的背景下，中国对外直接投资流量却创下历史新高，同比增长17.6%，成为继美国和日本后全球第三大对外投资国。当然，从存量来看，由于我国对外直接投资起步较晚，与发达国家仍有较大差距。截至去年底，我国对外直接投资存量为5319.4亿美元，居全球第13位。跨国并购成为对外投资新亮点。数据也

显示，2012年我国企业共实施对外投资并购项目457个，实际交易金额434亿美元，两者均创历史之最。其中，直接投资仍是并购的主要方式，投资额占实际交易金额的63.6%。所以，由此看来，在未来很长的一段时间内，国内企业会继续保持对外投资的增长势头，进一步扩大际化经营的规模。为了获得世界市场更多的市场占有率、提高市场份额，以增加企业利润、获取竞争优势、得到更大的发展空间，无数中国企业开始重视全球化经营，采取各式各样结合自身特点的战略走出去，在世界市场上占有一席之地之后继续发展以期成为全球化的、一流的跨国公司。然而，中国企业在采取一些国际化经营战略时也常常会面对很多的不确定性因素，不确定性使得企业面临政府风险、市场风险、文化风险、经济风险等等诸多的国际化风险，这些风险会阻碍企业达到国际化经营的战略目标，甚至可能会导致重大的损失甚至破产。学者们将因实施国际化战略行为导致的各种不确定性风险统称为国际化战略风险。因为国际化战略风险是一种全局的风险，经常处于变动中但又无法避免，而且一旦发生损失则损失可能会非常巨大，所以企业必须给予国际化经营中的战略风险管理高度的重视。因而，现在的企业高管和国内外的专家学者特别关注战略风险管理研究这个战略管理与风险管理的交叉课题。对于企业高管来说，他们会站在全局发展的视角上对企业的发展做出战略决策，这样的战略决策是为企业未来三年或五年以上长期发展制定的，那么一旦出现战略风险，所做的战略决策将需要一个大的调整甚至方向的改变。国内的专家学者们研究探讨中国企业国际化战略风险管理，提出相应的符合国情和现状的管理措施和建议，能为国内企业解决相关战略风险提供很大的帮助。

本文研究目的是帮助中国企业在实施国际化经营战略的过程中有效地利用国内、国际两种资源，正确识别、评价、预警与防范国际化战略风险，顺利实施国际化经营战略，增加利润率、提高世界市场占有率和国际竞争力。在中国企业国际化进程日趋加快的情况下，越来越有必要重视战略风险的管理。

当前，企业战略风险的理论研究并没有形成特有的研究方法，仅仅只是借鉴了金融领域风险的研究方法，每次的研究也没有将所有的战略风险进行整体地探讨，只是针对战略的单一风险进行论述。而且，研究形成的理论实践性不强，很难具体进行应用，更不必说为中国企业国际化经营提供有效的指导理论和方法。

所以，在这样的现实情况下，对中国企业国际化战略风险管理的研究探讨在理论和实践上都具有很重要的意义。

对于研究的理论意义，在查阅了国内外各种相关文献后，笔者发现专家学者们对于企业国际化战略风险管理这方面的理论探讨研究还是很少的，特别是有针对性地结合中国现状对于中国企业在当前国情下应该如何进行战略风险管理的理论更是缺乏。所以，本文试着在识别风险的基础上建立一个风险评价模型对中国企业的国际化战略风险进行评估，再构建一个有效的“风险预警系统”对风险进行预警，并对预警出的每一种状况提出应对方案，最后结合中国企业在国际化经营过程中管理战略风险的现状，针对其中的不足提出具体的对策与建议。这可以为中国企业的国际化经营战略风险管理的理论研究提供一定的参考价值。而且，国内外专家学者通常只是采取定性分析的方法对战略风险进行了探讨，定量分析方法非常少，而结合中国企业实际情况建立的风险识别和评估模型更是微乎其微。本文在就清晰界定中国企业国际化战略风险之后，依照国际化风险特点为基础建立中国企业在进入和运行进程中的国际化战略的“风险识别模型”，然后采用模糊层次分析法构造出中国企业在国际化进程中的“风险评估模型”，在风险评估模型的建立过程中利用深圳华为国际风险管理的案例分析增加模型的可靠性。本文这些研究能够丰富中国企业国际化战略风险管理的理论研究。

对于研究的实践论意义有下述两个方面：第一，随着企业构架的完善，现代化的企业往往会建立起风险管理职能部门，对企业的风险进行监控和管理。但是企业章程中关于这个职能部门的职责却是非常有限的，作为一个基本管理职能部门却仅仅管理着企业的静态风险和金融风险。但是企业经营管理中的风险不仅仅是静态风险，在企业国际化经营活动中会发现，跨国时会有更多的机会面临动态风险与战略风险。本文提出要更加全面地看待企业在国际化经营过程中将会面临的风险，提高风险意识，而且必须扩大风险管理职能部门的职责范围，涵盖动态风险与战略风险。第二，开展国际化经营的中国企业风险意识不强，对风险的认识仅仅是站在可能遇到的具体风险和损失上，而不是上升到战略的高度来看待。所以，本文就站在战略的视角上看待风险，对风险的识别、评价、预警与防范进行了探讨，为中国企业管理国际化经营风险提供参考和建议，以提高他们在适应国际化经营环境时展现出的国际竞争力。

## 1.2 国内外研究综述

### 1.2.1 国外相关研究

在现阶段，国外对于中国企业国际化经营的相关研究有一些，但是还是非常少的。Parmentola对中国企业国际化的战略进行了探讨。他在《新型中国跨国公司的国际化战略：决定因素与演变过程》一文中提出，在最近的二十年中，中国

的跨国企业对外直接投资呈直线上升，中国企业的投资范围不局限于发展中国家，更多的是发达国家；他们投资的产业除了低端制造业，还包括高附加值行业，投资范围的广泛性和产业的多样性已经是无法通过传统的国际化理论如所有权优势理论来解释的了。中国企业虽然数量众多，但是在质量上与国外那些竞争对手相比还是存在一定的劣势的，主要是规模更小而且也缺少资源，并且处于中国这样一个改革开放较晚的环境中，一些中国特色因素会阻碍这些企业的进入国际市场。基于以上这些考虑，Parmentola觉得中国企业国际化战略与西方跨国企业相比肯定有很大的不同。中国企业在国际化发展的转型阶段会觉得很有必要进行对外直接投资，这样就能在利用国内资源的同时还利用国外的战略资产，对于企业在国内市场竞争力的提高也是有帮助的。Parmentola觉得中国的跨国企业在将来几年的发展中将会逐步向全球化的领导地位靠近，占据西方跨国企业此时占据的一些市场份额。而学者Nguyen Okrend Tang也有一篇文章是关于中国跨国企业发展趋势研究的——《中国企业会成为下一代跨国公司吗》。该文对比了中国在2003年至2008年以及日本在1965年到1968年的对外直接投资数据，重点比较了几家相类似的企业——联想与索尼、海尔与松下。Nguyen通过对比发现国际化是中国企业提高国际竞争力与盈利能力的唯一方式，然而，中国国内企业在进入世界市场时会面临着陡峭的学习曲线，这主要是由于中国企业现阶段的竞争优势是价格低廉，但是产品的差异化程度非常小。中国企业是否能够在国际化经营中取得胜利，关键要看他们的转型情况，是否能够将国内的管理哲学与国外公司治理实践相结合转变成全球公司。

学者Kim Icksoo也对中国企业的跨国投资并购发展进行了一系列研究。他主要分析了中国公司的内向国际化（引进来）与外向国际化（走出去），得出从新世纪以来，中国企业在不停扩张着对外直接投资的规模，选用的投资方式主要是并购而不是绿地投资，对外投资主要是为了得到与能源资源以及核心技术等相关的战略资产；而且，中国企业现阶段在国际投资、海外并购过程中不断的试错和改进能够增加经验教训，提高未来并购成功的概率。Williamson Raman也是研究并购的专家。他总结出中国企业在海外并购过程中遭遇比较频繁的六大问题：第一，并购的完成需要谈判很长一段时间同时以巨额的资金为保障基础，并且需要持续很长的一段时间之后才能够产生盈利，盈利是不可能短期实现的；第二，中国企业在进行并购项目的评估过程中往往会重点关注被并购方的财务状况，但是对于流程、制度、人才与品牌价值等潜在的价值往往被忽视；第三，并购过程比较复杂，有些步骤容易被遗漏，若是不小心缺少了一些关键的步骤，那么决策会不能被有效执行，甚至会导致巨大的损失；第四，人才、制度、品牌与文化的价值是被并购公司的主要价值，但是这些价值进行跨国整合是非常有难度的；第

五，对与中国市场的各种有利条件研究不够、利用不充分，不能以此形成国际并购的强有力支持；第六，在并购过程中由于缺乏人才和经验，企业的复杂整合是很难做到的。

Brown教授则是站在中国政府在推进中国企业国际化战略过程中政府和企业所扮演的角色的角度进行了研究。他对中国企业对外直接投资的发展情况、投资方式与范围、对投资有影响的因子等方面进行了一系列的数据分析，从职能与业务情况两个方面将国内的几家大型对外投资公司、国家主权基金、中国外汇管理局等机构与其他国家的相关机构进行了比较分析，还阐述了中国政府在对待国内企业跨国投资方面的政策现状，并分析了其未来可能扮演的角色。Brown认为，中国企业想要进行对外投资是非常复杂的，因为国内外的市场环境差异太大，国外实行的是自由市场，但是国内市场却是由中国政府所控制的。现阶段，国内进行对外直接投资的主力军是国有企业，然而非国有企业也在加快着他们的全球化国际化步伐，对对外直接投资的影响也是越来越大。在追随全球化潮流的过程中，中国若是想要在政策与规则制定方面成为重要的利益相关者，也需要关注其他国家的政府对于中国国家资本的态度，这个态度很可能会改变中国企业国际化的方向。国外研究学者从不同的角度出发将战略风险分为不同的类型。基本的类型研究包括：战略风险可能性模型、战略风险系统权变模型、战略风险系统多维模型、战略风险构成理论及行为风险管理理论。

Baird和Thomas（1985）在战略风险可能性模型中，将战略风险分为宏观环境风险、行业风险、组织风险、战略问题风险和决策制定者风险。认为宏观环境风险形成的原因是：经济、政策法律、技术变革、文化价值等；行业风险形成的原因是：行业总体利润、资本密集度、行业生命周期、竞争强度等；组织风险产生的原因有：组织价值、组织生命周期、组织结构、激励、市场份额、信息系统等；战略问题风险产生的原因有：可控制性、后果的不确定性、组织构架等；决策制定者风险产生的原因有：自信程度、知识水平、个人偏好等

Baird（1994）进行修改后的战略风险系统权变模型中，指出战略风险可以分为：产业风险、企业风险。产业风险即产业内的所有企业都要面对的风险；企业风险是由企业自身因素所决定的风险。产业风险是由外部成因引起的，而企业风险是由内部成因引起的，如破产风险、收益的变化、损失、信息缺乏、创新、低于目标收益、企业家精神、期望值、不确定性。只有通过综合分析两类风险具体因素对各战略风险定义影响，才能决定一个特定企业的战略风险。

Winfrey和Bud（1997）提出的战略风险系统多维模型中，指出战略风险可以分为创业风险、运作风险和竞争风险，相应地认为这三种战略风险产生的原因来自于，企业与整体环境之间的关系、企业与其资源环境之间的关系和企业与其

产品市场环境之间的关系中三方面问题的产生，即创业性问题、工程技术问题、管理问题，而公司战略、组织机构设置、竞争战略分别是通过协调以上三种关系来影响相应战略风险的手段

Robert Simons（1999）提出的战略风险构成理论中，指出战略风险可以分为运营风险、资产损失风险、竞争风险和商誉风险。其中运营风险产生的原因可能来自于核心运作差、业务流程不合理、制造能力衰弱等情况的出现使得企业运营后果严重时，运营风险就转变为战略风险。资产损失风险主要是管理者选择的竞争方式的函数，产生的原因可能来自于财务价值、知识产权或者是资产的自然条件发生退化。竞争风险来源于会使企业成功创造价值和使自己产品或服务与众不同能力受损伤的竞争环境的变化。如开发高品质产品或服务方面竞争对手的活动；法令和公共政府方面的变化；顾客需求的变化；供应商定价和政策上的变化等。商誉风险是上述三个方面的综合的结果，由于上述原因，当整个企业失去重要关系方的信心而使价值减少时，就产生了商誉风险

Adrian Slywoztky（2004）提出的战略风险构成理论中，指出战略风险可以分成：技术更新风险、消费者风险、新业务风险、品牌风险、竞争风险、行业经济风险和市场风险，并指出产生这些风险的原因可能来自：企业技术水平低、顾客需求变化快、产品质量差、品牌管理能力弱、竞争对手的战略、行业趋同化、市场增长停滞等

Shigeyuki Goto（2007）提出的行为风险管理（BRM）理论中，将战略风险分为：个人主观偏见和风险认知能力的有限性、组织主观偏见和风险认知能力的有限性。这两种风险的产生原因以及预防措施分别来自于：一是个人层面的心理偏见所带来的判断风险，可以通过员工的培训与教育，使他们了解偏见所带来的不良后果以及需要承担的责任，从而弱化或避免判断风险；二是公司层面主观偏见带来的判断风险，可创建风险评估模型来暴露有可能带来偏见的主观判断。

综上所述，不同的学者们从不同的角度对战略风险的类型和成因进行了大量的研究，但若从企业与外部环境的关系、企业与内部环境的关系两方面进行考虑，可以将不同学者的研究进行归类。

### 1.2.2 国内相关研究

国内专家学者们在企业风险管理也有一定的研究成果。其中，贺培（2001）认为，企业的对外投资会面临各种各样风险的侵袭。因此，构建一个合理有效的风险控制机制，对于中国企业在国际化经营中的稳健发展来说是非常重要的。所以，需要政府各部门、企业以及金融服务机构各方面的共同努力。并针对国际化战略中的对外投资的申报审批制度进行严格控制、国家间投资保护协定的商签、加大

对境外国有资产的保护及管理、尽快完善各项法规建设、充分发挥金融服务的作用以及企业风险评估等六个方面提出了建议。

曹松艳（2010）认为，想要达到保护企业海外利益的目的，企业应当提高自身对风险的控制和管理水平，通过风险识别、规避等相关措施对海外投资的各项进行主动的预防预控，建立健全风险防范的内部控制机制，完善相关的制度建设。国内总公司也应加强对海外分部的监察及管理，最大程度地避开风险，风险损失。

1

狄向华（2013）对我国石油公司在实施走出去战略时的项目投资决策风险控制进行了研究，并从优化决策机制、建立健全全面风险管理体系、战略目标与投资组合、引入企业外部力量、加强国别风险研究以及培养和引入国际化人才等方面，对海外石油投资项目的风险控策略进行了探讨。2

刘海潮、李垣（2003）和刘升福（2003）等学者进行了战略风险基本概念的引进及方法的介绍，他们在介绍国外战略风险的基本概念、来源和构成以及度量方法等基本理论的基础上，指出国内战略风险管理研究存在的问题以及不足，并且提出一些战略风险管理的新研究方向，对国内战略风险管理的研究奠定了扎实的理论基础。

刘升福（2004）在《基于战略转换的战略风险研究》中，从战略转换的角度，在研究战略转换的内涵特征、理论基础和动因的基础上，对战略风险产生的要素、机理进行了分析，认为战略转换的战略风险与企业环境、动力机制、学习机制、压力与惯性以及支撑条件都有密切的关系，同时也提供了战略风险防范的方法和对策。文中还将战略转换的基本理论如战略转折理论、战略环境扫描理论也进行了详细的阐述，进而对战略转换这一研究热点进行了深刻的剖析。

战略风险的概念起源于国外的理论，因此，国内主要将国外战略风险理论引入，并在回顾国外研究的基础上在中国做一些应用性研究，在理论的研究上缺乏突破和创新。

杨华江、席酉民（2002）等从公司的环境、资源、能力和战略主题四个方面探讨了集团公司战略风险的影响因素，他们从公司整体运行的角度进行研究，提出了战略风险管理的系统化理论模型，其研究的侧重点是从公司的环境、资源、能力和公司主题战略四个方面分析了战略风险产生机理。

1曹松艳、杨化宝，海外投资企业的风险控制与管理，ft东冶金，2010年第4 期

2狄向华，试析海外石油投资项目的决策风险控制，经济研究导刊，2012年第17 期

王翔，李东，项保华（2005）在《基于BSC的企业整合型战略风险管理系统研究》中，从思考企业战略本质出发重构了战略风险的结构（即战略风险构成要素及相互关系），其中指出战略风险包括四大主要来源：市场竞争风险、价值流风险、资源损伤风险和能力短缺风险

张荣琳，霍国庆（2007）在《企业战略风险的类型、成因与对策分析》中，从战略管理过程的角度出发，提出了战略假设风险、战略治理风险、战略错位风险和战略刚性风险，并进一步分析了这些风险的成因和相应的管控策略

杜永怡，郭菊娥，杨华江（2004）在《集团公司战略风险辨识及形成机理研究》中，分析了集团公司战略、环境、资源和竞争能力四要素如何变化以及如何影响集团公司的战略，并指出了集团公司战略风险来源于集团公司战略、环境、资源、竞争能力相互之间的动态不平衡以及集团战略与子公司战略之间的不一致性

郭菊娥，王琦，杨华江（2005）在《集团公司战略风险属性的识别研究》中，出集团公司的战略风险来源于战略、环境、资源和能力四要素之间的动态不和谐，具有环境变化导致战略资源优势下降、环境变化导致竞争能力优势的下降等七大表现征兆，并在战略风险征兆探讨的基础上，根据模糊综合评价法的基本原理构建了集团公司战略风险的属性识别技术，从而为进一步评估和诊断风险要素指出了定量的方法

祝志明，杨乃定等（2005）在《企业战略风险识别研究》中，指出了战略环境、战略资源、战略知识、战略、结构、流程六个相关的因素为企业战略风险因素，认为它们之间的动态不协调、不配称是企业战略风险发生的直接原因，并且构建了企业战略风险形成机理模型

冯艳飞，陈媛（2008）在《企业战略风险的形成机理研究》中，分析战略风险概念和特点的基础上，认为影响企业战略的主要因素为外部环境、企业资源、企业能力与企业文化，并借鉴波特的钻石模型思路，将影响企业战略风险的因素描述为企业战略风险因素钻石模型，同时在企业战略风险因素分析基础上，根据

“战略风险触发器”的概念，借助物理学中的一个自动化电器装置“触发器”来阐述企业战略风险的形成机理，最终构建了“战略风险触发器”模型。

可以看出战略风险的辨识及形成机理研究是国内研究学者战略风险管理领域的研究重点之一。国内研究学者在集团公司、企业两方面研究较为突出，集团公司从战略、环境、资源和竞争能力四要素角度研究，而企业往往从战略环境、战略资源、战略知识、战略、结构、流程六个相关的因素角度进行战略风险辨识研究。

刘升福，刘洋（2006）在《基于模糊数学的企业战略风险测度与评价》中，

在阐述战略风险概念的基础上，分析了战略风险因素结构体系即市场失败风险因素、战略资源风险因素、企业能力战略风险因素和企业家弱性风险因素，并运用模糊数学的方法对战略风险进行测度和评价，为实现战略风险的监控和预警提供了量化的基础。

在战略风险管理的研究中，国内研究学者在战略风险预警及防范研究方面有较大进步，同时近几年的研究成果也比较明显。陈炜（2007）在《基于模糊神经网络的企业战略风险预警模型研究》中，从战略理论和系统的角度分析了企业战略风险的主要构成要素，即战略环境、战略资源、竞争能力、企业领导者和战略定位，并建立了基于模糊神经网络的企业战略风险预警模型。

谭德明（2008）在《战略风险及其防范对策探讨》中，在综述战略风险研究现状的基础上阐述了战略风险的研究意义，以及界定了战略风险的定义、形成路径，并提出了战略风险四道“防火墙”的防范对策。

李寿喜（2008）在《全球化背景下企业战略风险预警机制探讨》中，指出全球化背景下企业战略风险预警机制研究的主要内容包括战略风险预警机制研究的逻辑框架、经济全球化企业战略风险的影响、战略风险的识别、战略风险定量评估和动态图表、预警状态值的设定等，并提出企业应按照价值链的构成要素—资源、流程、客户、股东等分别进行战略风险识别、战略风险评估及动态图示，并通过与企业财务风险、合规性风险和运营风险及自然风险等管理机制相整合，构建一体化的信息系统，对企业战略风险进行适时监控及动态预警理论的应用性研究中主要包括战略风险的概念、影响因素、辨识及形成机理、评价、预警和防范研究，而且战略风险的辨识及形成机理研究、预警及防范研究是国内研究学者的研究重点。

### 1.2.3 研究评述

通过上述国内外研究的文献综述来看，在中国企业国际化的进程中，国外研究者主要关注的是中国企业在投资时的优势、劣势及会给国外企业带来的影响等，这些都是与国外经济发展有着密切关系的方面。而对于如何进行风险管理的研究探讨相对来说还是非常少的。

而中国国内的专家学者们尽管对于中国企业国际化经营中的战略风险管理进行过一定的研究，但大部分停留于理论及政策的层面，缺少对实例的实证研究。狄向华虽然研究了我国石油公司在国际化过程中的风险控制问题，但由于石油公司作为矿产能源公司，有一定的特殊性，在一定程度上会受到国家的政策引导。

因而，本文以华为公司为例进行研究。华为公司作为一家国有大型消费类电子集团，与市场的结合度较高，也是在全球化背景下，中国企业走出去的先行者。本文将结合华为公司在国际化过程中的风险控制实践，总结经验，分析不足，提

出合理建议，希望能有助于中国企业国际化的战略风险管理的研究。

## 1.3 研究内容及技术路线

### 1.3.1 研究内容

本文的研究内容将主要分为以下四个部分。

第一部分是第二章和第三章，主要分析了企业国际化的风险管理理论和战略风险的主要内容。

第二部分是第四章至第六章，主要分析了企业国际化的风险识别与测度，并建立合理的风险控制体系。

第三部分是第七章，针对企业国际化的风险的主要内容和特点，提出合理的防范风险的策略。

通过对深圳华为集团的介绍及其在国际化经营中遇到的风险和风险战略分析，提出一定的改进建议。

### 1.3.2 研究技术路线

为了满足理论和应用研究的需要，本文的研究依据下图所示的技术路线进行展开。

企业国际化战略风险管理理论基础（国际化理论、企业战略风险管理）

企业国际化 战略风险控制

企业国际化战略风险防范对策

企业国际化战略 风险识别（模型）

企业国际化 战略风险测度

实证分析—— 以华为集团为例

图1.1 本研究技术路线

## 1.4 研究方法

本文将主要采用以下四种研究方法。

（一）文献研究法

在写作的第一部分，将使用文献研究法，通过阅读大量相关文献整理出学者

们曾对企业国际化战略的风险研究做以总结，吸收其中的合理之处，并指出研究的不足。

（二）案例分析法

通过具体案例和案例中的统计数据进行分析研究。在本篇论文写作过程中，案例分析法的应用主要应用于对华为集团的针对性分析，以华为为例进行实证研究。

（三）定性分析法

在论文写作过程中，建立在文献研究法的基础之上，也会较多的使用定性分析法。分析企业国际化的战略风险的内容及分类，并提出具体的防范措施。

（四）定量分析法

在分析企业国际化战略的识别和测度时，需要用数据加以说明。

## 1.5 研究创新与不足

### 1.5.1 研究创新

首先，构建了我国企业国际化战略风险管理理论框架，通过梳理文献得出我国企业国际化战略风险管理的指导理论包括国际化理论与企业风险管理理论，这两个理论是中国企业的国际化经营际化风险识别与评估、监控、防范等研究的理论基础。

再者，文章建立了风险识别方法选择模型，对我国企业国际化经营的风险影响的内外因素进行了定性和定量两方面的分析。

还有，本文还测度衡量了中国公司国际化经营的风险因素，确定了我国公司国际化经营风险测度的指标体系。

最后，根据我国公司国际化经营的实际状况，结合识别机制原则，提出了我国公司国际化经营风险识别机制框架模型，设计了国际化经营风险的识别流程，构建了我国公司国际化经营风险控制机制，提出风险防范的对策建议。

### 1.5.2 研究局限

本文基于国内的华为公司为基础进行实证研究，试图提出对于该企业国际化战略中的风险控制体系。然而，鉴于每个企业都有其自身独特的发展过程和企业特点，华为公司不能代表所有企业的通性。华为作为民营企业，在发展过程中主要靠的是民营企业家领导下的努力与创新。因而，是不能与国有企业进行比较的。国有企业的国际化通常得到了国家政策的支持和引导，较民营企业比国际化进程较为容易，如果进行国际化发展，风险也是较民营企业更低的，风险控制难度也较低。综上所述，对于不同企业类型，国际化战略风险的识别和测度有所不同，风险控制体系也有一定差异。本文仅以华为集团为例做这一类型企业的风险控制

# 研究，并未涉及到其他类型的企业。

# 第二章 企业国际化战略风险管理理论基础

## 2.1 国际化理论

### 2.1.1 企业国际化定义

[企业国际化是由国际分工的产生以及生产社会化](http://zhidao.baidu.com/search?word=%E7%A4%BE%E4%BC%9A%E5%8C%96&amp;fr=qb_search_exp&amp;ie=utf8)所带来的，主要指的就是企业在跨越本国国境的范围内开展经济活动，企业的特点结合了国际性。

企业国际化主要包括了下述四项基本内容：第一，企业经济活动的范围除了包括国内的市场之外，也有很大比例的经营活动面对的是国外市场，甚至是直接在国外市场进行。

第二，企业在中国国内流通市场的运行机制与规章制度需要和世界市场经济一样，这样才能实现国内市场与国际市场的顺利接轨。

第三，“流通企业的动力和约束机制至少能够达到参与国际竞争的标准，企业的行为方式必须符合国际市场通行的准则。”3

第四，国内外的流通企业需要在组织、资本与营销等所有方面都达到一定程度的联合。只有在国内的流通领域也能够较高程度地对外开放，才能使得国外资本可以更加自由地在国内进行投资和发展。

3程惠芳.中国民营企业对外直接投资发展战略[M].中国社会科学出版社，2004.

### 2.1.2 企业国际化动因

企业国际化的动因主要有以下几点。

首先，从根本上来讲，企业发展的首要目标便是谋取利益。在企业国际化过程中，可以达到谋取绝对利益或赚取比较利益的目的。国际贸易的基础是各国生产者所掌握的生产技术的绝对差别。当企业在生产某项产品上拥有明显优势时，便会考虑走入国际市场，使得企业国际化发展。但是，国际贸易产生的基础不只是局限于生产技术方面存在的差异，各个国家的企业之间生产技术方面的差别，也会导致生产成本及价格的差异，然后带来他们在不同产品上的比较优势，为了更有效地利用世界范围内的资源，国际分工就产生了，国际贸易也就随之出现。生产技术的差异是比较优势产生的基础，可以用产品的相对劳动生产率和机会成本的大小来衡量。当某国生产某种产品具有比较优势时，便会考虑出口该项产品，使得企业国际化发展。

其次，企业国际化的动因之一是资源配置状况良好。国际贸易的基础是生产资源配置或要素储备比例的差别。当某个企业在生产某种商品方面的各项生产资源充足且配比良好，便说明企业在生产这项产品上具有比较优势，企业便会考虑将产品推向国际市场。

此外，企业国际化还是出于利用产品寿命周期的目的进行的。新产品技术发展一般会经过三个发展阶段：新产品阶段、成熟阶段、标准化阶段。在这三个阶段中，产品具有不同的竞争条件与比较优势，以至于不同的发展阶段内产品的生产、出口以及企业对外直接投资的动机和流向是不一样的。在技术垄断这个阶段，企业在国内生产能够获得较大的垄断利益；但是随着时间的推移，技术垄断会发展到技术扩散，使得技术因素的地位逐渐削弱，生产成本及规模效益等因素对比较优势的作用逐渐上升，从竞争的条件来看，国内竞争者数量不断增多，动摇了企业的垄断或寡头地位，同时，价格竞争也开始逐步成为竞争的主要方式。在这种情况下，在国内逐渐失去竞争优势，便会考虑寻求在其他国家的发展空间。

第四点原因是为了发挥综合优势。包括所有权特定优势、区位优势和企业内部化优势。三者缺一不可，被英国里丁大学邓宁教授命名为“三优势模式”。所有权特定优势是指企业到国外去进行直接投资，其原因主要是它拥有待定优势，即垄断优势，并力图借此优势去谋取更大利润。这种优势主要是由市场的不完善、要素市场不完善以及规模效益等原因导致的，例如产品的差异、营销的技巧、专有技术、管理经验等等。企业内部化优势主要是企业在中间产品，如技术、诀窍和管理技能等知识产品方面拥有优势。至于区位优势，并不是指企业本身所拥有的优势，而是东道国所有的优势。主要包括两个方面：东道国的要素优势，如地理位置，资源条件等；东道国对国外投资者的优惠政策优势“三优势模式”。实

际上说明了企业如何从事国际化经营的原则问题。

最后，是为企业发展寻找更大的成长空间。一个企业的生命周期可以划分为孕育期——求生存期——高速成长期——成熟期——衰退期——蜕变期几个阶段。企业国际化通常发生在企业的高速发展期和成熟期。企业在高速发展的时期，发展速度快，波动小，创造力强，发明创造投入使用快，形成了自己的主导产品，企业从单厂企业向多厂企业发展，专业化水平提高，企业之间的协作加强，管理逐步规范化，实力增强。在这一阶段，由于企业在国内站稳了脚跟，并容易在国内寻找到发展的机会，还没有很强烈的通过国际化经营向国外发展，到国外寻找成长机会的强烈愿望。企业仍主要在国内经营，但也可能有一些企业在进行一些进出口贸易，开展一些浅层次的国际经营活动。成熟期经过高速发展之后，企业就进入成熟阶段。处于这一阶段的企业，发展速度减慢，但企业规模庞大，效益提高；产品向多样化展，并形成了自己有特色的产品，甚至名牌产品。企业树立起了良好的形象，知名度较高；企业的管理逐步由集权式向分权式发展，管理经验和知识的累积达到很高的程度，企业积累起了较强的所有权优势。由于企业规模很大，在国内很难寻找到继续发展的良好机会，又由于企业实力强，具有向海外扩张的能力，可以抵御国际化经营的巨大风险，如果可以在国外寻找到适当的机会，那么企业会倾向于采用走出去的战略，成为一个跨国公司，在世界市场这个更加广泛的市场中谋求发展。4

### 2.1.3 企业国际化途径

企业进入国际市场的途径可供选择的有很多种，主要可以分为贸易出口进入、技术进入、投资进入三大类。

首先是贸易出口进入的方式。企业在刚开始进入国际市场时，除了对国际市场环境比较陌生，同时，有没有国际经营的经验。面对错综复杂，千变万化的国际市场，最担心的就是自己的企业在竞争中的能力高低问题。涉外企业刚进入国际市场时，最关注的方面便是如何减少国际市场上的政治风险和经营风险。因而，出口对它们来说，应是最佳的一种进入国际市场的模式。

贸易进入指的是企业在国内生产、加工的产品、然后再将完成加工的产品运往国外市场销售这样的一种经营方式。贸易进入一般是企业刚开始进入国际市场发展国际化的一种方式，这种方式比较传统和保守，经营风险较低，可以依照企业和国外市场的联系程度分为直接出口进入与间接出口进入。

外贸企业一般会按照以下步骤进入国外市场：一，进行事先的市场调研，估

4戴春宁.中国对外投资项目案例分析[M].北京：清华大学出版社，2009.

测出在不同国家各个地区产品的行情和销售产品需要面对的风险，进行比较后选择利润较高而风险较低的目的地；二，了解本国以及拟出口国在本企业生产的产品的进出口上有哪些具体的规定；三，与国外市场相关方进行谈判之后签订合同，制作出口产品清单；四，依据两国的地理位置和运输费用来选择合适的运输公司承运；五，对于有资金短缺或急需的企业要对短期融资有所了解，按照实际情况向金融机构申请短期融资；六，向国家政策性的出口信用保险公司投保出口险以降低由政治经济等各项原因带来的风险。日本的电子产品进入美国市场便是采用这种途径。

其次是技术进入的方式。技术国际化的方式又被称为非股权安排，是投资企业进入东道国市场，对于东道国的企业并不是占有股权，而是控制和东道国企业的股权投资直接相关的包括技术、销售渠道等的资源，签订的是技术支持一类的服务合同，从技术的进入之中得到利润的一种非常灵活的投资方式。在技术国际化的过程中，技术所有权和经营权二者是分离的。技术所有者只将技术使用权让给对方，但是留下技术的所有权。技术国际化的对象主要是技术知识，也就是知识产权，比如专利、专有技术和商标等等。技术国际化的方式主要包括技术许可、国际特许经营、许可经营、交钥匙工程等等。

关于投资进入的方式，实际上就是货币资本与生产资本的国际化过程。一般可以有三种途径进入途径：国际直接投资；FDI（外商直接投资）经营方式；国际风险投资。国际直接投资有两种基本方式：收购原有企业；创建新工厂。外商直接投资指国外投资者在获得东道国的政府批准之后，在东道国法律允许的范围内，在东道国国内建立起一个所有资本都为外商投资者所有的企业。由于外商直接投资的企业的所有资本都为外商投资者所有，外商投资者占有企业的所有股权，所以相应的也享有企业完整的所有权与经营权，而且独立承担企业经营要面临的的所有责任与风险。国际风险投资又称创业资本，是由专业投资人提供的快速成长且具有很大升值潜力的新兴公司的一种投资。5

### 2.1.4 企业国际化历程

中国企业国际化历程分为4个阶段

（一）尝试性阶段：1979-1983 年

在国际化的尝试性阶段中，中国企业主要还是以内向型的国际化发展为主。他们的内向型主要表现在吸纳一些外商合资企业的投资资金，这类外商合资企业大部分为劳动密集型的以及一些第三产业的项目。在尝试性阶段很少有对外直接

5丁德章，张皖明.中国企业走出去战略[M].北京：中国经济出版社，2008: 45.

投资，仅仅是小部分贸易企业在政府的批准之下对外直接投资。这些直接投资具有自发的尝试性，参与企业主要为中国国际信托投资公司、中国五矿集团这样的综合性大型企业。他们具有雄厚的实力背景，可以为未来的经营发展尝试着进行对外直接投资。但是，他们的对外投资的规模一般也是很小的，仅是对交通联系较为便利的邻国进行。据统计，在这一阶段到1983年为止，国内只有76家非贸易企业得到政府的批准能够进行对外直接投资，主要是一些中央直属大型企业，金额也非常少，仅仅达到5000万美元。造成这种状况，除了企业自身的资金实力以外，还有一个原因就是当时我国的外汇储备少，所有需要动用外汇储备的项目都是必须经过国务院审批的。

（二）形成阶段：1984-1991年。

在形成阶段，中国企业对外投资的规模和领域都开始有所扩大了，对外投资合作的行业大多在金融保险、承包工程、旅游、交通运输、资源开发等领域。同时地域方面也不再局限于邻国，大部分向拉美等资源充足的发展中国家地区转变，也有一小部分在经济发达地区投资合作。当然，政府为了响应企业对外投资合作的需求，也开始相继出台相关方面的法规、政策。1984年5月，原外经贸部（现在的商务部）出台《关于在境外开办非贸易性合资经营企业的审批程序权限和原则的通知》，又在一年之后的1985年7月颁布了《关于在境外开办非贸易性企业的审批程序和管理办法的实行规定》。由此看来，在形成阶段，国家持的是一种鼓励的态度，颁布各项政策鼓励国内企业走出国门向国际化发展。在政府的鼓励支持之下，很多企业在这个时期进行了对外投资在国外建立起了战略型的资源开发基地，保证了企业生产的原材料稳定来源。另一方面，由于我国企业看到了自身所拥有的技术与国际上其他发达国家之间的差距，所以为了学习国外的先进技术，也在积极地推进着企业的国际化发展。

（三）强化阶段：1992-2001 年

在强化阶段，中小企业也开始参与到了对外投资之中。中国的对外投资开始快速增加，在1992年达到了高峰，持续到1995年才放慢了速度。据统计，到

1995年底，中国的境外投资企业激增到1883家，投资总金额高达18.59亿美元。

一年后，从1997年到1998年期间中国企业的对外投资速度又达到了一个高峰，

1998年一年的对外投资额达到了26.34亿美元。统计数据显示，到1998年底，

中国境外投资企业的数量上升到了2396家。这一时期的中国企业境外投资大部分还是位于临近的港澳、南亚、东盟国家等亚洲区域，另有一部分分布在美国、加拿大、欧洲等稍远的发达地区。

与前面两个时期相比，中国企业对外投资在规模、金额、行业上都有很大的扩张。除了金融机构之外，中国境外投资企业上升至6610家，中方协议投资金

额高达84亿美元。而对外投资合作的行业从尝试性阶段的少数贸易公司，到形成阶段的金融保险、承包工程、交通运输、资源开发等行业，然后发展到强化阶段还包含了咨询服务等各个领域。同时由劳动密集型向知识密集型转变，技术含量增加，大型的项目也增多了。

政府也是与时俱进地制定对外开放相关的法律、法规、政策，特别是在2001年加入世界贸易组织以来，随着全球化的深入，政府认识到了国内企业国际化的必要性和紧迫性，为鼓励对外投资和贸易、加强对外投资的管理，完善和出台了一系列的政策，对管理程序进行了规范，逐渐建立其一个完善的对外投资法律体制，为中国企业的国际化发展提供保障。邓小平在1992年第二次南巡的讲话中告诉国人改革开放就要大胆，抓住机遇，解放发展生产力的过程中完全可以借鉴采用资本主义的一些好的形式和发展方法。另外，席卷东南亚的金融危机不仅给亚洲也给全世界的经济造成了很大的负面影响。在从金融危机复苏的过程中，各国都想尽快将本国经济从危机的消极之中恢复回来，从而会采取各式各样的地方保护主义措施，造成了危机之后对外直接投资环境的恶化。而且，一些先进发达国家出台了技术保密等措施，中国企业很难从国外学习到更加先进的科技，所以对外贸易利润不断缩水。从上个世纪九十年代后期开始，中国政府为了保持本国经济高速的可持续发展，号召国内企业“走出去”发展外向型经济，充分有效地利用国外资源开拓世界市场，扩大对外直接投资，学习和研究先进技术，在全球化的激烈竞争中获胜。由此可以看出，在强化阶段的跨国公司国际化发展主要还是政府引导带来的，目的主要是为了出口创汇，第二目标才是追求厂商利润的最大化。

（四）高速发展阶段：2002年至今

2002年以来，我国对外直接投资规模由2002年的27亿美元增至2011年的

746.5亿美元，年均增长26.9%。商务部统计，2008年国际金融危机以来全球投资大幅下滑，但我国对外直接投资仍逆势上扬并稳步增长，2011年流量和存量分别居全球第6位和第13位，与2002年相比名次分别提高了20位和12位。截至2011年底，对外直接投资存量4247.8亿美元，共设立境外企业1.8万家，资产总额累计近2万亿美元。对外承包工程合同额和营业额分别由2002年的150.5亿美元和111.9亿美元增至2011年的1423.3亿美元和1034.2亿美元，年均分别增长30.4%和31.3%.2002-2011年，合同额和营业额合计分别为7374.1亿美元和4646.1亿美元。截至2011年，合同额和营业额累计分别达到8416亿美元和

5390亿美元。对外劳务合作2003-2011年间派出劳务合计293.2万人，2011年末

在外劳务人员81.2万人，比2002年底增加32.2万人。截至2011年累计派出劳

务588万人。

十年来我国对外直接投资方式不断创新，投资领域也在逐步拓宽。2003-2011年，跨国并购类对外直接投资合计1308.6亿美元，占同期对外直接投资总额的

51.6%。对外直接投资地区和行业分布广泛，遍布全球178个国家和地区，香港、维尔京群岛、开曼群岛、澳大利亚、新加坡等国家和地区成为中国对外投资主要目的地，对外投资主要涉及商务服务业、批发和零售业、采矿业、交通运输、制造业等领域。

同时，企业全球化经营程度不断提高。2011年有69家中国内地企业入选《财富》世界500强，华为、联想、海尔等企业初具跨国公司规模。地方企业对外投

资日益活跃，截至2011年底地方非金融类对外直接投资占对外投资总额的比重达到23.8%。

数据显示，“十一五”期间，我国非金融类境外企业实现销售收入合计2.3万亿美元。通过境外投资，“十一五”期间我国非金融类境外企业实现进出口总额

6909亿美元。另据初步测算，2003-2011年间对外承包工程带动出口约1688亿美元，其中绝大部分为国产大型成套机电产品。通过境外经贸合作区建设，吸引了国内相关产业一批中小型加工类企业走出去发展，也吸引了东道国、第三方企业的入驻和发展。截至2011年底合作区累计实现总产值68.5亿美元，上缴东道

国各种税费2.4亿美元，2011年末就业员工总计2.5万人，其中当地员工2万人。商务部表示，“走出去”有助于我充分利用两个市场、两种资源，扩大我与其

他国家的经贸合作，使我国企业在参与国际竞争中得到锻炼和成长，有利于实现中国经济的可持续发展。同时，“走出去”扩大了我与投资合作东道国的共同利益，为其带去人才、资金、技术和生产能力，增加了当地税收，部分解决了当地就业，增强了当地自主发展能力，有利于增进务实合作和相互理解。

2013年，我国境内投资者共对全球156个国家和地区的5090家境外企业进行了直接投资，累计实现非金融类直接投资901.7亿美元，同比增长16.8%。我国内地对中国香港、东盟、欧盟、澳大利亚、美国、俄罗斯、日本七个主要经济体的投资达到654.5亿美元，占同期我国对外直接投资总额的72.6%，同比增长

9.1%。除对中国香港、欧盟和日本的投资分别下降6%、13.6%和23.5%外，对俄罗斯、美国、澳大利亚、东盟的投资额分别为40.8亿美元、42.3亿美元、39.4亿美元和57.4亿美元，分别实现了518.2%、125%、82.4%、29.9%的高速增长。

2013年，我国对外承包工程业务完成营业额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%。新签合同额在5000万美元以上的项

目685个（上年同期586个），合计1347.8亿美元，占新签合同总额的78.5%。

其中上亿美元的项目392个，较上年同期增加63个。截至2013年底，我国对外

承包工程业务累计签订合同额11698亿美元，完成营业额7927亿美元。

2013年，我国对外劳务合作派出各类劳务人员52.7万人，较去年同期增加

1.5万人，其中承包工程项下派出27.1万人，劳务合作项下派出25.6万人。年末在外各类劳务人员85.3万人，较上年同期增加0.3万人。截至2013年底，我对外劳务合作业务累计派出各类劳务人员692万人。

## 2.2 企业战略风险管理

### 2.2.1 企业战略风险界定

企业战略风险主要涵盖了行业风险、技术风险和客户风险等方面。在行业风险当中，最主要的风险便是利润变薄。这可能是由于研发开支成本上升或产能过剩而导致的。此外，在同类产品的大量普及，供应商增多，实力增加，竞争者逐渐占据一定的市场份额的情况下，也可能导致企业从事该行业的风险增大。

技术风险也是企业面临的主要风险之一。由于技术更新换代，企业自身的专利过期等原因，都可能导致企业现有技术不符合市场需求，缺少竞争优势。

此外，作为企业经济利于的直接来源，客户方面的风险也会给企业带来很大困扰。例如，客户偏好的改变，客户实力的增强等原因都可能使得客户选择其他企业，导致客户流失。除此以外，有些企业过度依赖少数客户，没有进一步挖掘市场，导致企业的独立性不高。一旦少数的几个客户不在继续与企业进行交易，将给企业带来致命打击。

企业战略风险还包括项目风险、发展停滞风险和竞争对手风险等。可以看出，企业在经营过程中要考虑多方面的因素，对各种风险进行预警和防范，否则随时都有陷入困境的可能。6

### 2.2.2 企业战略风险要素与成因

（一）企业战略风险要素

只有明确战略风险的构成因素才能在建立相关的风险识别和评估模型时选择正确的变量，最终有效地进行战略风险的管理。本文的研究思路就是从理论与系统的两方面研究企业的战略风险构成因素。战略风险是贯穿在企业经营活动战略层面的整个过程中的，不单单是在战略的制定中出现的。因此，可以从内、外两个角度对战略风险的因素进行分类。其中由公司外部的环境所带来的风险因素可以统称为战略环境。在内部因素方面，企业自身拥有的资源是决定战略的主要因素，所以战略资源是企业的重要风险因素之一。然后，对于企业战略的制定与实施，战略定位非常关键，而且还和制定战略的高层领导者素质、理念等息息相

6韦军亮，中国企业跨国经营风险预警的理论与实证研宄，2009年5月，南开大学博士研宄生论文

关。所以，综上所述，战略环境、企业的资源、战略定位、企业领导者都对企业战略风险有着重大的影响，其中战略定位处于核心地位。

1．企业的战略环境

企业战略环境指的是企业外部对企业战略影响重大的一些因素，如政治、经济、技术更新情况、行业状况、市场发展等环境。适者生存、不适者被淘汰，这样的自然选择同样也是使用与社会中的企业的。企业所面临的外部战略环境是需要适应的，只有适应了企业才能够提高竞争力增加利润、在市场竞争中存活下来。战略环境中的政治环境和经济环境都是比较宏观的环境因素，它们的改变会调整企业的战略大方向和重点方针。而技术环境的变化直接影响到企业在众多竞争者中的排行，实际收益也会随着排行的变化而变化，那么就需要针对变化改变战略的重点。另一个环境因素——行业因素也是非常重要的因素，其竞争结构的变化趋势与整体的发展趋势、盈利水平等等，也都会对战略的定位和竞争优势产生影响。另外，竞争对手的战略，对企业战略也是有影响的。企业战略环境各个方面的变化都会限制企业的发展，改变企业的机遇。

2．企业的竞争能力

战略管理能力、市场营销能力、技术创新和研发能力、管理控制能力等等都是企业的竞争能力的重要组成部分。另外，战略资源在一定条件下也会成为企业的竞争能力的一部分。这些能力相互之间也存在着一定关系，它们在市场相互影响与促进，在与其它企业的对比竞争中能够形成竞争优势。一个企业的技术创新和研发的能力是决定其市场地位高低的关键，若是比竞争对手低，那么产品的市场占有率会减少，从而失去核心竞争力，就形成了战略风险。而若是管理控制能力不过关也会形成薄弱环节。

3．企业的战略资源

资产资源、人力资源、技术资源、市场资源以及管理资源等都是战略资源的重要组成部分。从要素上进行分类，战略资源也可分为有形资产与无形资产。资产资源对企业的重要性以及在战略上的影响主要体现在对企业战略目标的保障程度上，资金的短缺肯定会造成战略风险。企业的技术资源作为维持企业技术优势的基础性资源，决定企业是否有竞争优势，在战略风险管理中需要着重关注。而市场资源则保证了企业价值链的传输，若是被弱化，则会降低企业产品的竞争力，利润缩减，产品优势丧失殆尽，造成了战略风险。另外，企业的运行模式和组织结构等管理资源也是保证企业正常高效运行所必备，管理资源的短缺会造成战略执行不一致、信息流动不通畅，那么企业决策质量会下降，资源无法得到优化配置，在战略上出现了风险。

4．企业的战略定位

企业的战略定位也对战略风险的产生有非常重大的影响。企业战略的形成都是建立在一定的调查研究之后的，战略内容主要包括战略目标、企业的使命、战略指导思想、战略方针、发展方向。企业运用自身的所有资源、能力、核心竞争优势来推动战略的执行、达到战略目标。战略指导方针与企业自身能力是否相匹配、该战略将会导致的市场情况是否朝着有利的方向前进的、战略的发展方向是否正确，都是战略定位上可能出现的风险。

5．企业的领导者

企业最高管理层、核心管理人员、企业家都属于企业的领导者。领导者是制定战略的人，只有当他们的能力和战略相匹配时才能够在制定出正确合适的战略的基础上达到预期的目标。领导者的决策风格、风险偏好、创新能力、事业心、经验与经历、学习能力以及知识结构都会影响他们的领导能力。是否能正确把握战略态势、制定正确合理的发展战略、优化配置资源、统筹全局、根据实际发展情况与时俱进地调整战略、并且对竞争中的战略风险有效控制和管理最终达成战略目标，这些都是一个领导者领导能力的体现。企业领导者的风险偏好情况决定了该企业制定的战略是激进的风险偏好型还是保守的风险厌恶型，其战略目标是不相同的。另外，领导者的经验与经历会影响他对市场和企业运行情况的判断，

而观念与知识结构则影响了企业战略的制定。7

（二）企业战略风险的成因

企业战略风险的形成的原因来自多个方面，包括客观原因和主观原因，观念因素和能力因素。还包括企业的外部因素以及企业的内部因素。相对来说，观念因素等主观原因和企业的内部因素，尤其是一个企业的风险管理理念与风险控制力度，都是造成该企业战略风险的主要原因。企业的战略风险可以从战略假设风险、战略治理风险、战略错位风险和战略刚性风险四个方面分析成因。

1．战略假设风险的成因

在战略的分析阶段容易产生战略假设风险，主要包括公司高级领导人员的战略分析能力等因素。

在战略分析能力方面，主要涉及到参和战略分析相关的人员水平保底。应当涵盖公司高层的领导人员、顾问、战略管理人员以及合作咨询公司，还包括一些公司的中层管理人员，这些相关人员信息搜寻能力、战略意识、经验技术水平高低、分析能力等等战略分析相关能力都可以限制着他们的分析，进而对整个战略的系统性、准确性与完整性造成很大的影响，战略制定的风险高低也就不同了。

7戴万稳.跨文化组织学习能力研究[M].南京：南京大学出版社，2007: 69-70.

在这些人员之中，首先是由专业的战略分析人员制定常规战略分析报告，然后上交给高层的决策者进行审核和发布。所以报告的撰写者——专业分析人员的敬业精神、知识水平、经验水平、战略视野、职业技能等的高低决定着他们所写的分析报告的水平，从而一定程度上决定了战略假设风险的水平。但是相对来说，公司的高层管理与战略风险管理部门中的人员对战略假设风险产生的影响更大。高层管理决策者的洞察能力、战略直觉、战略思维、战略视野、战略经验等战略制定分析相关能力能帮助他们判断专业分析人员递交的战略分析报告的准确度、有无遗漏风险，从而最大程度地管理、控制甚至消除企业的战略风险。发达国家的大部分企业和我国的大型企业一般都设有战略风险管理部门，相关专业人员可以帮助领导层一起判断公司的战略风险并提出建议、做出决策。但是国内的中小企业大都不会设战略风险管理部门，所以这些与战略相关的工作全部都是由领导者独立完成的。个人的精力是有限的，中小企业的领导者忙于日常事务的管理而且也不一定具备足够的战略分析能力，没有时间、缺乏专业性的分析会加大战略的假设风险。8

此外，公司的远景战略分析是应该纳入常规性工作中的，随着公司实际发展状况和市场环境的变化战略是需要有所调整的，就应该周期性地重复分析战略风险。战略分析往往会以公司的愿景为指导进行，愿景指的是组织中全体人群一起追求的将来景象，公司的愿景就是公司的发展目标。如果公司没有制定一个稳定的愿景或者愿景没有得到公司内部的共同认可，那么就不会有一个明确的发展目标，无法以此进行战略分析，容易忽略一些潜在的风险。然而，国内大多数公司，甚至是一些大中型的公司，往往未制定一个清晰稳定的愿景，甚至只是把口号当作愿景。专业战略分析人员受此误导无法准确判断公司的战略环境和面临的威胁，可能错失很多机会与优势。9

除此之外，战略假设风险的成因还应包含企业信息化水平的高低。全面、准确地搜集信息是进行信息化水平战略分析的前提。在早期传统手工业时代，企业只能利用报纸、广播、图书等信息传媒和有形介质，或者专门培训情报人员来获得企业的外部信息。如此一来，获得信息的来源少、成本高而且具有一定的滞后性和不准确性，对于企业战略分析的帮助较小，容易导致战略假设风险。进入信息化时代之后，科技大幅度发展，信息技术水平有了明显的提高。企业利用信息技术，尤其是基于互联网的信息系统，如企业资源规划系统与供应链管理(SCM)

8张荣琳，霍国庆．企业战略风险的类型、成因与对策分析[J]．中国软科学，2007，（6）：50-57．

9杜永怡，郭菊娥，杨华江．集团公司战略风险识别及其形成机理研究[J]．技术经济与管理研究，2004，（3）．

系统，提高了搜集信息的效率和及时性，能够有效地获得信息的共享，从而有利于战略分析的进行。在这个时代，战略假设风险由信息获取问题变为了信息筛选问题，如何在信息大爆炸时代从泛滥的各种信息中提取有用的信息成为了关键。

2．战略治理风险的成因

战略选择阶段容易产生战略治理风险。在战略选择阶段，风险水平是由公司利益相关方间的权力均衡度、信息对称度、相互间的价值观认同度和企业治理结构的健全度等因素来决定。

利益相关方间的权力均衡度与投资者（含股东）、管理者、合作伙伴、客户等主要的利益相关方均有关。为了达到自身利益的最大化，所有主要利益相关方都会想方设法利用各种方式对企业的战略选择进行控制、监督和影响、改变。其中最最直接的方式就是获得董事职位从而有更高的话语权和决策权。但是董事职位毕竟有限，所以也存在通过舆论、对话甚至贿赂的手段达到目的的。若是某些利益相关方没有影响企业战略抉择权力，则其利益就可能被侵蚀，长期下去可能侵蚀公司的战略根基，造成战略风险。10

公司主要利益相关方之间的权力失衡还有一个原因就是信息不对称。现代企业由于集资等原因一般都会采用经营权与所有权分离的方式进行管理。经理等经营者由于管理着企业的所有经营活动，会了解企业的绝大多数信息，而其中的一些关键信息他们不一定会与企业的所有者以及其它利益相关方共享，造成了所有者和其它相关方信息的缺乏。而且各自所代表的利益的不同可能会导致经营者以自身利益最大化为目标进行经营活动，而对所有者利益关注较少，造成了代理问题，出现矛盾，阻碍公司的正常运转。当然，对其他利益相关方来说也一样。

此外，公司重要利益相关方之间的矛盾也可能是因为各方价值观的不同。公司不同的重要利益相关方会从不同角度考虑问题，他们的利益诉求往往是不同的：对于投资者（含股东）来说，低成本、高售价、大销量能够得到最多的投资回报；但是客户却希望商品的价格越低越好，价廉物美才是他们的期望；而在经营者和公司员工眼中，高工资、高平台、更多的发展机会能够增加他们的效用；而原材料供应商则想高价提供原料„„他们的利益诉求各不相同，很难同时满足各个相 关方的要求，只能在谈判中达到一个均衡状态。但是若是各方坚持己见互不相让，则可能会错失很多发展机会而造成损失。

以上各项因素对于企业治理结构的健全程度也是有影响的，当然还有另外一些重要的影响因素，主要有股东大会、监事会等最高权力机构权责划分，董事会

10 Kojima K. Direct Foreign Investment: A Japanese Model of MultinationalBusiness Operations [M]. London: Croom Helm, 1978.

的性质、权责，监事会的设置，企业治理规则等制度的完善等等因素。但是，在中国国内的公司，不管类型如何，由于发展建立不够完善，在结构上总是有一些缺陷的。国内一些重大的案例，如安然公司、德隆集团等公司都是因为战略风险治理不当而倒闭的。他们的公司结构的一个重要的共同特征就是一股独大，其中的某个利益相关方，如公司CEO掌控了该公司经营的绝大多数权力，单独做出决策而不用经由其他相关者的同意，导致董事会甚至股东大会形同虚设，带来了决策风险。

3.战略错位风险的成因

战略实施阶段容易发生战略错位风险。在有一个正确的战略目标的前提下，企业的执行力、应变力与控制力决定了企业怎样筹备与配置战略所需资源。

执行力指的是在明确了战略目标之后通过各种措施手段最终实现目标的能力。所以，企业战略目标的制定很关键，一定要略高于但并不离谱地超越公司现有的能力和条件，如此就可以通过公司内外资源的整合创造性地达到目标，提高执行力而且实现的可能性也很大。在确定好战略目标之后，公司需要采取实行变革管理、优化企业组织结构等各种业务措施，如果公司缺乏开展以上一系列措施所需要的执行力，就有可能会有战略错位风险。

应变力指的是公司在实施已经确定好的战略的过程中，应对公司外部事件的能力体系。在实施战略的过程中，由于外部环境条件是时刻处于变化之中的，造成企业外部环境条件和在战略制定时候的假设是不完全相同的，甚至可能对公司影响非常重大，如9.11恐怖袭击就是事先不可能被相关受损公司预测到的突发事件，若是公司在外部环境发生变化时修正战略假设并调整战略，就可能出现错位风险。

控制力指的是能够随着战略目标的改变对战略的实施进行同步调整的能力。对战略进行有效控制的前提是对于战略的实施能够获取反馈信息，能够及时发现公司战略目标与效果间的错位并采取措施进行纠正。控制力差则导致战略错位风险的可能性也高。

4.战略刚性风险的成因

战略实施过程的中后期会产生战略刚性的风险。在合理有效的战略制定和正确成功的战略实施的基础上，公司就算是有了一定的战略相关的能力。但是，在这个过程中所形成的能力毕竟是特定战略环境下的产物，具有一定的特殊性，在战略环境发生改变之后，如果还是还是使用之前的核心能力制定目标并实施，那么就与现在的环境不匹配了，战略的刚性风险就产生了。在这一点来看，波特的

《竞争战略》就指出了战略刚性风险其中一种外在的表现形式。而另一位国外的学者巴顿则是从经济学、行为学和政治学这三方面研究了战略刚性风险。站在经

济学的视角来看，核心能力的转变对公司的影响很大，可能会削弱整体实力，比如将现在的组织构架彻底打破重组，那么生产流程等的变化都可能会带来经济损失，即使该损失并非长久存在，公司一般不可能主动地采取。站在政治学的视角来看，公司若是废除已经形成的能力，那么已有的权力架构会被破坏，一些起决策地位的高管需要让位。作为利益的主要相关方，这些高管为使自己利益不受损害，肯定会千方百计维持现状、不废除已形成的能力。另外，从行为学的视角来看，习惯是具有实施惯性的，如果相关方对惯例习以为常之后，那么这些习惯就很难进行改变了，对新环境的抵触会使他们坚决拥护原习惯的保持，核心刚度很难得到支持被打破。11

### 2.2.3 企业战略风险管理方法

[风险管理](http://zhidao.baidu.com/search?word=%E9%A3%8E%E9%99%A9%E7%AE%A1%E7%90%86&amp;fr=qb_search_exp&amp;ie=utf8)的方法可分为两大类，分别是控制型和财务型。

[（一）控制型风险管理技术](http://zhidao.baidu.com/search?word=%E6%8E%A7%E5%88%B6%E5%9E%8B%E9%A3%8E%E9%99%A9%E7%AE%A1%E7%90%86%E6%8A%80%E6%9C%AF&amp;fr=qb_search_exp&amp;ie=utf8)

控制型风险管理技术的重点是对造成自然灾害和意外事故的各种条件进行改变，它的实质是依据风险分析，使用控制技术来对存在于企业中的风险因素，降低风险发生的频率，尽可能的减小损失的严重程度。主要体现在在事故发生之前，使事故发生频率降低；在发生事故时，尽可能的使损失减少。控制型风险管理技术的方法主要有以下几种：

1．避免损失。这一方法是指尽可能降低发生损失的可能性，也就是要在过程中对一些已经存在的风险单位予以放弃，还有就是从根本上对特定的风险单位予以消除，对该项活动主动放弃或者进行改变。这种方法适用于某风险造成的损失频率高、程度严重或者风险产生的效益抵不过风险处理的成本时。该方法虽然简单、彻底，但是也较为消极。因为避免了风险也意味着会失去该风险可能带来的利润，而且该方法的实行也会受到各种各样的限制，实施空间不足。还有，计划采用这种方法可能在经济上是不合适的，也有可能避免一种风险的同时，会出现新的风险。因此这种方法的利弊需要在采用该法时谨慎考虑。

2.预防损失。预防损失是指为了对有可能造成损失的各种因素提前减少和消除，要在发生风险事故之前采取的风险处理措施，旨在用减少和消除风险因素的方式来降低损失发生的频率。该方法是事前的措施，也就是要防患于未然。

3.抵制损失。抵制损失是为了是损失程度降低而在损失发生时或者损失发生后采取的措施，抵制损失可以有效的进行风险处理。

11 Magee S. Technology and Appropriablity Theory of the Multinational

Corporation, The New International Economic Order the Nortgh-South Debate, PP.317-340, MIT Press, 1977.

（二）财务性风险管理技术

人们对风险的预测由于会受到各种各样因素的限制，难以做到非常精确，然而，风险防范措施在发挥效果时也是难以避免的具有一定的局限性。因此由风险事故造成的损失是具有一定必然性的。财务型风险管理技术就是在在事物发生之前进行财务安排的方法，采用提供基金的形式，使损失的成本有所减少，它可以帮助当事人解决由于事故的发生而出现的精神障碍和经济困难问题，还可以帮助企业尽快恢复生产秩序，为保证家庭生活的正常进行提供财务支持。主要方法如下：

1.自留风险。自留风险是指企业或者单位自己承担风险发生损害所带来的后果，也就是风险自我承担。自留风险分为主动自留和被动自留，在财务型风险管理技术中具有极其重要的作用。

自留风险的优点是能够减轻潜在的损失，节约费用，因此方便有效，而且成本低。但是它的缺点也很明显，风险单位的数量以及企业或者单位的自我承受能力都会限制该方法的效果，无法达到风险处理的目的，可能会造成财务困难，失去自身风险处理的作用。

2.转移风险。转移风险是当某些单位或者个人不想承担损失时，有意识、有目的的把损失或者与损失有关的财务方面的后果进行转移，转嫁到其他单位或者个人。该方法又分为财务型保险转移和财务型非保险转移。

A．财务型保险转移

财务型保险转移是指通过与保险人签订保险合同，单位或者个人把各方面的风险包括财产风险、责任风险、人身风险等转嫁给保险人。

保险对于风险管理非常科学有效，作为一种风险转移的方式，有很多的优点。

B．财务型非保险转移

财务型非保险转移是单位或者个人通过与另一些单位或者个人签订经济合同的方式，把风险或者风险造成的财务方面的损失后果转嫁给这些单位或者个人。

### 2.2.4 企业战略风险管理发展阶段

通常认为，风险管理包括三个阶段，一是简单风险管理阶段，二是商务风险管理阶段，三是全面风险管理阶段。

国内学者则认为风险管理可以只划分成两个阶段，一是基于保险和财务的风险管理阶段，二是基于整体的风险管理阶段。

（一）基于保险和财务层面的风险管理

20世纪90年代以前，风险管理的研究范围局限于财务风险和可保风险这两个方面。主要通过保险的方式来处理风险，也就是用保险的途径来进行风险转嫁

或者风险承担。

（二）基于整体的风险管理

自从1990年开始，我国的社会和经济环境都有了很大的改变，建立良好的全面风险管理体系迫在眉睫，基于整体层面的风险管理应运而生。

2003年7月，C0S0委员会发布企业全面风险管理框架的征求意见稿，并于

2004年9月正式发布了《企业风险管理——整合框架》(ERM)稿件，稿件内容称，企业的活动中要包括风险管理这一项，并且要在风险管理中引入战略目标。

ERM在企业内部控制的立场上，对风险管理进行了较为宽泛的定义，其中融入了综合风险管理思想、整体风险管理思想和整合风险管理思想，同时制定了可以广泛应用于各类行业、部门和组织的风险管理标准。

### 2.2.5 企业国际化战略风险管理

每个组织的存在都有其目标，在实现目标的过程中，必然存在各种不确定因素，即风险。企业管理层的一项重要职责就是要建立一个良好的风险管理体系，来识别、评价和控制风险，为组织目标的实现提供合理的保证。通常来看，对纯风险的处理有，回避风险、预防风险、自留风险和转移风险这四种方法。

（一）回避风险

回避风险是指，主动地避开发生损失的可能性。它适用于应对那些损失发生率高，而且损失程度较大的风险，例如，考虑到游泳时可能会溺水，所以就不游泳。尽管回避风险可以从根源上消灭风险，然而回避风险的办法也会有一定的不足。也就是说，风险是不可能全部避免的。例如就人身意外伤害来说，不管个人怎样注意预防，这类风险总无法消除的。再如，为了避免车祸危险而拒绝乘车，这类风险虽然可以通过这种方式得到回避，但显而易见，会让我们的日常生活非常的不方便，因此是不可行的。

（二）预防风险

预防风险是指，通过采取一定的预防措施，来降低损失发生的概率和损失的程度，比如兴修水利和建设防护林。预防风险还关系到实现成本和潜在损失的大小比较：如果潜在损失比采取措施支出的成本高，那么应该采取预防风险的手段。

（三）自留风险

自留风险是指风险由自己主动承担。包括理性的和非理性的，理性是指当事人通过各方面的研究分析，结果表明可能发生的损失时自己可以承受的，并且由资深承担风险比购买保险更加划算。因此，在理性选择时，自留风险通常用于解决发生可能性较小的风险。非理性是指当事人对可能发生的损失没有准确估计严重程度，或者虽然知道可能发生损失，但是对此有侥幸的心态，因此使得自己暴露在风险中。

（四）转移风险

转移风险指的是在经过一些周密的设计后，将自身所面临的风险全部转嫁给另外一方。通过转移风险，从而得到保障，是应用范围最广的风险管理手段。保险便是转移风险管理常用的手段之一。

现代企业风险管理是指企业在生产经营的过程中，识别分析各种可能造成影响的风险事项，并在其风险偏好范围内进行管理，从而为企业各项目标的实现提供保证，具体表现为：分析风险、承担风险、管理风险、获取风险收益四个方面。它以博弈论作为理论基础，通过对风险因素全方位、深层次的分析，形成风险管理计划；对各类风险进行识别、定性分析和监控，形成风险应对策略，为合理决策提供依据，为经营和发展提供基础。其核心是，将难以预计的事项的不确定性控制在可接受的程度范围内，从中寻求有利于企业发展的机遇。12

# 第三章 企业国际化战略风险内容和分类

## 3.1 企业国际化战略风险内容

### 3.1.1 宏观环境风险(社会环境)

基于国外投资环境的不同差别，宏观环境风险主要包括经济环境风险、政治环境风险、政策法律环境风险和自然灾害环境风险等。

（一）经济环境风险

经济环境风险是指在国际宏观环境下，经济运行的风险性对公司的战略发展整体目标产生影响，因为又可以称为国际宏观经济环境风险。近几年，国际经济环境越来越复杂多变，欧美国家的主权债务危机愈发严重，发达国家和经济体的呈低速增长趋势，另外，全球实体经济呈现下行风险趋势，这对我国跨国企业在境外投资风险的增加造成很大影响。而投资风险又着重表现在金融方面，金融风险是由于不可预期的金融市场价格变动带来的不确定性和未知性，主要包括了股票、债券、汇率、利率和衍生品等方面。其中，汇率风险、衍生品风险和金融市场危机的系统性风险在所有风险中所占比重最高。

1、汇率风险。汇率的未知性变化和不可预知的波动造成的可能发生的损失被称为是汇率风险。我国跨国公司的海外投资就具有很大的汇率风险，极其容易受到汇率不确定性的影响。在人民币对美元汇率贬值的情况下，资金开始由国内流向香港等国际金融中心进行资金的套取汇差的过程，外资机构由于NDF市场

12 冯艳飞，陈媛．企业战略风险的形成机理研究[N]．武汉理工大学学报，2008，（5）．

预估人民币的下跌开始从中国撤资。从一方面来看，国际NDF市场对人民币呈做空趋势，这带动了国内资本市场的贬值；从另一方面来看，国内市场的美元相对其他币种便宜，而海外市场的美元则相对价格较高，这导致了大量国内美元资金流向境外市场进行汇率套利从而谋取暴利。我国外汇储备的增长速度迅速，截至2012年5月，我国的美元储备已达到了3.31亿万美元。从2008年的全球金融危机开始到现在，汇率的不断变化导致了美元不断走弱、持续贬值，我国由于购买大量美国国债作为国家外汇储备，国家财富遭受了重大损失，随时面临着缩水的风险。我国目前正在并不断地陷入“美元陷阱”，并且有愈发难以挽回的趋势。很长一段时间内，由于对美元债券的增持，我国外汇储备不断缩水，而我国的外汇储备也面临着极大的安全隐患和风险。2008年，由于国际外汇市场的汇率变动巨大，我国中铁公司用外币形式存放保管的H股资金的发行而资金缩水，因此产生了巨大的资金损失。保守估计，中铁公司在最初持有的外币数量总额达到209亿元，而缩水后最终减至165亿元，共减少大约44亿元的资金总额。同年，中国铁建公司也由于同样的原因而受到了汇兑损失的影响，在公司的H股上市资金募集和海外业务结款两部分的汇兑损失就高达8.50亿元。13

2、金融衍生产品的交易风险。“以少得多”的杠杆效应和研究设计上的严密是金融衍生产品交易的主要特点。尽管金融衍生产品的交易对金融界的贡献巨大，曾创造了无数的“以小博大”、“以钱造钱”的奇迹，但是，由于金融部门很难监督管理，它的专业、复杂和小范围使它具有极大的风险。由金融衍生品交易而引发的风险发生范围颇广，不仅包括瑞士银行、英国巴林银行、法国兴业银行，还包括我国的中信泰富和中航油等地。在2008年的国际金融危机中，我国许多企业的金融衍生品交易业务发生了巨额的亏损。我国远洋集团所持有的FFA（远期运费协议）亏损额达到了40亿元左右，而我国东方航空公司由于航油的套期

保值交易产生的损失达到62亿元左右，同样情况，我国国航集团由于燃油的套

期保值交易也损失了高达68亿元的资金。粗略统计，仅我国东方航空、上海航

空和中国国航3家国有航空公司，由于金融衍生品交易而产生的亏损在账面上的

反馈已达到了131.7亿元的数值，这要求我国的国有企业在境外的金融衍生产品交易需要更加的谨慎小心。在金融衍生产品的风险控制方面，我国跨国企业需要做到以下两点：一、避免少数个别人集中拥有大量资金的调动和使用权限，而导致资金的调动不收控制；二、简明阐述金融衍生产品的交易，为使监管部门的管理者、产品的投资者和公司高级管理者更加清楚理解操作流程，要简化金融衍生

13 丁德章，张皖明.中国企业走出去战略[M].北京：中国经济出版社，2008: 45.

产品说明的专业性术语，使其能够被清晰明了地理解。为此，原国务院国有资产管理委员会的副主任李炜认为，我国国有企业在从事金融衍生品交易的过程中，一定要保证以下四个条件：一、严格遵守法律法规；二、明确交易目的；三、熟悉并掌握交易流程与规则；四、减少并控制交易风险。与此同时，国资委也对我国跨国企业提出警示，认为我国企业在金融衍生品市场需要严格控制风险程度，只涉及套期保值交易类产品，不要轻易进入投机交易，并且建立健全的内部控制制度。

3、金融市场危机的系统性风险。所谓金融市场危机的系统性风险是指在金融危机发生之后，经济增长速度缓慢、汇率巨大变动、资产价格下降、股市价值骤跌、整体经济形势不乐观，从而在系统性上导致的整体损失。比如我国的中国联合美招公司对力拓的巨大亏损投资。2010年1月31日，我国中招公司共出资

140.5亿美元，平均每股约60英镑的价格，收购了力拓公司9%的股份。然而，随着国际金融危机的发生与发展，国际经济局势整体趋恶，仅10个月之后的2010年年底，力拓公司的股价已经严重缩水了75%，另外由于英镑汇率的大幅度贬值而产生的汇兑损失，我国中招公司损失额高达750亿元人民币，这次投资成为了有史以来我国跨国公司海外投资代价最大的一次。在其他中国企业的金融投资过程中，也面临了同样的惨重打击，我国的中国平安集团对富通的投资由最开始的

230亿元到最后缩水至初始投资额的10%，我国的主权财富基金投资类公司中投公司对黑石的投资也遭遇了重大的打击。根据美国经济学家Brad Setser的统计结果显示，仅仅于2008年和2009年，我国的境外管理局在海外的股票投资额损

失高达800亿美元，超过了5000多亿元的人民币金额，这是2009年我国全国科

技投入金额1461亿元的3倍多。

（二）政治环境风险

政治环境风险是指由于投资国和本国的政治环境不同产生变化、投资国的政局动荡、贸易政策和法律法规等与本国差异给投资者的资产带来不确定性的风险。政治环境风险主要包括国内内乱、国际战争、土地征收、征用和没收、资本国际化和汇兑等未知和不确定风险。具有多样性、复杂性和突发性等特点，一旦政治环境风险发生就会给投资者带来惨重的打击，从而造成巨大的经济损失。本文对我国跨国公司在海外投资时遭遇频率较高的风险分类来看，政治环境风险类型主要包括投资审核、政局动荡不稳和政策法律变动等风险。政治环境风险是我国跨国公司在海外投资中不确定性最大、未知性最强的风险，也是不可控性最强的风险。

1、投资审核风险。所谓投资审核风险，是指投资的东道国利用投资审核的形式，对投资者设置政治壁垒，对非本国的境外投资企业的投资构成障碍，达到

阻碍投资甚至否定的结果。例如：

①美国方面。1975年，“美国外国投资审查委员会”（CFIUS）于美国成立。该委员会作为一个跨部门组织，由与政府相关的12个部门组成，包括国家安全委员会、国务院、国家能源部、商务部、财政部、国防部、司法部、国土安全部等。委员会的成立依照1950年颁布的美国《国防生产法》为标准，设立了一系列对外国在本国的投资进行安全审查的制度。CFIUS作为一个由政治政策、法律法规和各项规章制度共同影响的组织，安全机构的数量远远超过了经济机构，它的行事原则多受政治因素的影响。CFIUS对我国企业对美国企业的投资审查极其严格，并以妨碍国家安全为由对大多数的投资进行了阻挠和妨碍。例如：2005年，我国的海洋石油公司由于CFIUS的阻碍而不得不放弃对美国优尼科公司的收购；2007年，由于美国《外国投资与国家安全法》的制定和颁布，我国国有企业在美国的投资和并购收到的审查更加严格；2009年，由于CFIUS的怀疑我国某矿业集团的项目位置距离其军事设施领域太近，认为该项目可能对其国家的安全造成危害，叫停了我国该矿业公司对内华达州的金矿投资；2010年5月，我国鞍钢集团也遭遇了类似的阻挠。鞍钢集团宣布在美国密西西比州与美国钢铁发展公司合资建设一个钢筋生产工厂，其年产量预计能达到30万吨。这个商业投资项目本身将会对美国的就业率上升、实体经济的发展产生非常有利的影响，但却被美国国会议员联名阻止。50余名的国会议员联名致信美国财政部长，认为我国的鞍钢作为第四大国有钢铁生产商，获得了巨额的政府补贴，而我国将会尽全力通过这项商业投资，对美国本土的钢铁市场进行压榨和剥削，从而扰乱美国钢铁市场秩序，迫使美国钢铁行业的工人和第二产业的发展处于劣势。另外，这项投资将会使我国鞍钢集团有机会接触到美国钢铁生产的信息和技术，这些都列于其国家安全基础设施计划之中，因为对其国家安全造成了极大的威胁，因而强制要求美国财政部终止该项目的进行和实施14。

②澳大利亚方面。近年来，澳大利亚对外国的企业在其国家进行探测和开采矿产的投资出台了“双层审查”制度。这一制度要求其他国家的企业必须在获得澳大利亚政府下设的外国投资审查委员会（FIRB）同意后，才能够对其国家的矿场资源进行勘探，在发现了有开采价值的矿藏之后，还需要向澳方政府进行申请，直到再次接受的审查通过后，才可以进行开采。在对我国企业的资产结构方面的审查则更为严格，澳大利亚方面明确规定，如果我国的公司的融资方式是以

14 [美]阿伯格伦，斯托克.企业经营国际化战略—日本会社如何进入国际市场[M].林新生，等，译.新华出版社，1990: 20-35, 93.

抵押在澳大利亚的固定资产，从而获得我国国有银行的贷款的，那么这个企业则要受到来自FIRB的第三次审查。这些限制性条款的目的，主要是为了保护澳大利亚本国企业的首要利益，同时增强各国企业在澳投资的透明度。但这些限制性条款也在一定程度上增加了我国对澳投资的风险和不确定性。据调查结果显示，澳大利亚的“双层审查”制度实施之后，主要审查机构涵盖了FIRB、劳工和环保机构等多个部门，审查对象包括了超过95%的在澳华资企业。2009年以来，我国在澳大利亚的多个投资项目均受到了强烈的阻挠，比如，中国五矿集团对澳大利亚矿产集团的收购行为就被澳方政府中断。随着澳大利亚审查制度的推行，我国在澳大利亚矿产领域的投资难度和风险都越来越大。

③加拿大方面。上世纪70年代开始，加拿大政府即开始了对外国资本在金融、电信、能源等领域的投资限制；2007年，加拿大政府对外资企业的并购行为出台了明确的制度，该制度规定政府在外资企业的并购行为发生前，对其进行投标审核，并限制对加拿大国家安全存在可能威胁的并购；2011年以来，受到该制度和政府审核的影响，我国的五矿集团对加拿大的EQNT矿业公司的收购、中石油公司对其Encana Corp天然气公司的收购都一直没有取得实质进展。

④德国方面。德国颁布的《公司法》中规定，德国联邦卡特尔局有权对外资公司或者个人对德国本土企业的50%及以上的表决权或25%及以上的股份进行收购的行为进行审查，如果该收购行为强化了外资公司或个人的市场控制能力，那么该行为将被终止。

⑤法国方面。法国政府设定了11个受保护产业，这些产业包括生物技术、信息安全和涉及国家机密的产业等；2010年，法国设定了20家包括家乐福在内的跨国公司作为受保护企业，这些公司将受到保护从而避免被外国企业投资并购。

事实上，西方发达国家乃至全世界各个国家，对外国企业向本国涉及安全问题的行业和项目进行的审查，都是常见且通行的做法。但由于西方发达国家处于对本国企业利益的考虑角度，做出很多违背了世界贸易公平和市场竞争自由的举动来阻碍其他国家的企业对本国市场的侵占，这无疑对我国企业的“走出去”战略形成了巨大阻碍。近日，西方发达国家对本国企业的保护意识和对我国企业的对外投资的限制意识越来越强化，比如：2011年10月，美国国会下属的中美经济与安全评估委员会发布了《中国国有企业与国家资本主义报告》；同年11月，经济与发展组织（OECD）发布了《竞争中立性与国有企业报告》；2012年1月，英国《经济学家》杂志刊登了包括《国家资本主义》的一系列专题研究文章。诸如此类的文章和报告显示，欧美国家对我国及其他外国国有参股、控股或全资企业，依靠本国政策扶植而进行海外并购、资源获取的行为表示强烈的谴责，他们

认为这种行为是国家扩张和国家资本主义行为的体现，强烈损害了世界贸易的公平性和市场竞争的自由性，对他们本国的企业发展、国家安全和自由资本主义构成了威胁。西方发达国家这种将经济问题政治化的观点，使得他们对我国企业在海外市场的企业投资和并购行为的审查与控制力度增强。在自由贸易市场上，西方国家对我国企业的制裁频频增加，反倾销、反垄断调查也频频发生，使我国企业在西方发达国家的发展举步维艰。

2、政局动荡风险。我国企业在国际经济市场上面临的政局动荡风险多发于亚非拉等地的发展中国家，风险主要由国内外战争、国内政权变更和内乱等因素导致。

①利比亚方面。2011年，利比亚战争爆发，我国在利比亚建设投资的企业遭遇了极大的政局动荡风险。利比亚战争期间，中石油和中石化两家石油公司的所有探测仪器、设备和运输车辆等都遭到了洗劫，损失金额相当庞大；利比亚战后重建过程中，由于中国曾经的政治立场不明确使得利比亚政府和普通百姓无法理解和接受我国对其国家在经济和技术方面的支持和帮助，另外，战后利比亚政治派别复杂多样，内部斗争依旧非常激烈，对于我国企业的参与重建工作无疑是一个不小的挑战，这也意味着我们在利比亚重建过程中面临利润与风险并重的局面。燕京华侨大学校长、我国著名经济学家华生先生表示，由于利比亚地区的政治和社会因素的不稳定性，我国企业在政局动荡过程中不可避免会面临亏损的局面。而我们无法界定由于政局动荡而产生的亏损是否是由于经营不善造成的。根据南方周末的报道显示，我们可以发现，我国企业在利比亚的商业投资项目总金额达到了188亿美元之多，在建工程的合同金额数量就达到了400多亿元人民币，包括中国铁建、中国建筑、中国中冶和葛洲共四家国有企业，由此产生的结果将使我国在利比亚滞留的大量企业资产流失。

②赞比亚方面。2011年9月，由于国际铜价的疲软和新政府的上台，铜矿工会不断爆发罢工活动。我国企业作为赞比亚的铜矿产业主要投资团体，成为了赞比亚铜矿工会罢工的主要针对对象。新政府为了缓解工人主要矛盾，对我国政府及企业发起了制裁，威胁与我国政府断交，将我国的企业逐出赞比亚国境。专家预测，今后赞比亚新政府可能会通过增加对中国企业的税收、提高赞比亚员工在中国企业的待遇、减少中国员工在企业中的任职数量等方式对我国政府进行施压。然而实际上，我国企业在赞比亚应对全球金融危机的过程中，坚持维持投资和生产、保障员工权益等做法为其经济的有效缓解做出了极大贡献，但由于新政府的上台，政治动荡的因素产生的诸多后果，给我国在赞比亚的企业造成了巨大

的不利影响15。

③阿富汗方面。2011年，我国中冶集团等两家中国企业通过市场自由竞拍手段购得阿富汗的艾娜克铜矿开采权（世界第二大铜矿，20世纪70年代前苏联地质学家勘探发现），但受到阿富汗政局动荡、当局政府腐败、恐怖主义盛行等因素的影响，环境条件恶劣和人才缺乏的因素制约，我国企业对该铜矿的开采充满了许多未知的风险。

（三）政策法律风险

政策法律风险主要指投资方的企业由于投资国家的政策法律约束和变化，而在投资过程中受到的影响。以投资手段中的跨国并购为例，东道国出于对本国企业和利益保护、国家经济主权维护等方面的考虑，往往会制定相应的政策法律来制约其他国家对本国企业的并购行为，这些政策法律包括：技术壁垒、反垄断反倾销、外汇管制、资源和环境保护、企业产权所有等，而这些也就是跨国并购过程中的政策法律风险最主要的组成部分。政策法律风险，顾名思义，既包括政策风险和法律风险，二者紧密联系。其中，政策风险主要指国家的宏观调控手段包括货币政策、财政政策和产业调控手段等，对企业的资本投资阶段带来的关税、市场准入、股权比例等方面造成的不确定性。法律风险是指投资企业对东道国的法律环境生疏，从而不按照该国法律法规进行操作，或者在适应过程中面临本国与东道国之间的法律变动而造成的不确定性因素。法律风险主要表现为合同纠纷和知识产权保护等。

1、关税风险和市场准入风险。自2001 年以来，我国已加入世界贸易组织

（WTO）十余年。十几年来，我国充分发挥WTO的“开放与规则”的推动作用，在“两种资源两个市场”的优势作用下，在国际市场上取得了巨大的成就，成为了世界第一大外汇储备国、第二大经济贸易体。与此同时，我们不仅拥有机会还面临着各种挑战，包括其他国家的贸易保护主义、贸易摩擦等等。贸易保护主义即是一些国家为了本国的经济政治发展需要，对其他国家的企业的投资行为采取一系列贸易壁垒手段。2009年，阿根廷为保护本国轮胎产业，同时增加本国就业率，提高本国相关产业的生产经营能力，对进口的轮胎产品的流程实施了非自动的许可制度，这项制度的制定和实施对我国轮胎产业的出口产生了极大的影响，使我国对阿根廷的轮胎出口总量大幅下降。而在西方发达国家，如美国、英国、法国等进口大国，我国企业需要面对的关税风险和市场准入风险则更加严重

15 Kim, W. C., Hwang, P. Global Tactics and Multinationals'Entry Mode Choice Journal of Internationa、Business Studies, 1992, 23(1).

和突出。

2、股权风险。股权风险又被称之为产权风险，它涵盖了海外投资的独资、参股和控股三种股（产）权形式的风险，主要表现为股权比例的风险。当今社会，许多第三世界国家，如拉丁美洲和非洲的一些国家，通过制定相关的政策法规，对本国企业被海外投资者所持股数量和比例有严格的限制。例如：

①委内瑞拉方面。外国企业对委内瑞拉石油行业等重要行业的投资持股比例最高不能超过49%。然而最近三年，其对外国企业的持股比例限制却有多次变更，这无疑给我国的海外投资增加了风险。

②东非肯尼亚方面。国家对农业项目的投资开发控股比例不能低于51%。

③西非塞内加尔方面。贸易类公司的本国或本土持股比例不能低于51%。

④南非方面。2002年，南非政府颁布新的矿业投资法案，法案规定所有外国企业对本国矿产行业投资建立的合资公司，都必须由当地的黑人组织团体

（BEE团体）拥有股权达25%及以上和一票表决权，并且高级管理岗位必须由本地黑人员工担任等等。这项法案的规定使我国的海外投资受到了不小阻碍。由于我国投资公司希望在管理过程中，通过对多数股权的持有来保证拥有经营管理的决策权和最终话语权，但这项法案的规定直接导致我国企业即便投资也不拥有绝对管理权，这对我国在境外的资本发展极其不利。

⑤尼日利亚方面。尼方曾规定外国企业对本国石油行业的持股比例不能超过

20%，然而由于各方面原因，这个数值一直在上下浮动，最终确定为现在的不能超过45%。2011年1月，我国中海油集团对尼日利亚的OML130AKPO油田进行收购，收购股权比例为45%，而其余55%的股权则由有尼方前任国防部长当家坐镇的尼日利亚南大西洋石油公司收购。尼方政策的朝令夕改，其背景复杂也是主要原因之一。

3、合同风险。作为法律风险中最重要的风险之一，合同风险存在于洽谈协商、起草拟定、合同签订和责任义务履行的各个环节中。下面将从两个案例中进行具体阐述：

①中铁工在波兰的项目。2009年6月，我国中铁工下属的两个公司：中海外和中铁隧道，与上海建工公司、波兰德科玛有限公司（DECOMA）并称中海外联合体，联合中标波兰的报价4.72亿美元的A2项目，即波兰A2高速公路的

A和C两个标段，当时工程预计于2012年5月31日前建成通车。由于该项目是我国首次在波兰参与的大型基建项目，中铁工一度将该项目视为打入欧洲高端市场的突破点，但在后期，该项目却成为了中海外联合体的难言之隐。2011年 6

月，虽然中海外联合体需要为违约而承担3.94亿美元的损失，中海外总公司还是决定放弃了A2公路的建设项目，也因此不得不承担了波兰雇主高达2.71亿美

元的索赔和禁入波兰市场三年的惩罚。从合同风险的层面来分析，该项目的失败主要有以下三点原因：一、为求中标而盲目低价，导致被动开工。由于中海外对中标势在必行，因此忽视波兰的当地区位因素，缺少对当地经济政治环境、施工环境、地质条件和相关政策法规的了解，盲目采取中国式夺标策略，以低价位签订了A2项目的整体项目合同；二、不平等的合同条款。由于波兰方在签订合同条款时，删除了一系列含有我国承包商权利的条款，包括：承包商在实际工程量上升、原材料价格上涨等情况下，向业主方提出增加工程款或者补充支付费用的要求；承包商有权在业主延迟支付工程款的情况下终止合同；双方对合同有争议的解决措施的FIDIC（国际工程中通用的合同条款）仲裁条款。波兰方不仅删除了这些条款以削减我国承包商的权利，还增加了波兰法院的审理条款，种种合同陷阱都极大地增加了我国合同的风险；三、项目由于合同履行过程中状况频出而受阻。A2项目施工路段是大量珍稀蛙类的生存聚居区，在负责C标段设计的波兰多罗咨询公司的要求下，中海外联合体需妥善处理这些珍稀蛙类的相关问题，包括提供保护、运送至安全区域、建设专门的大中型动物通道等，这一系列动物保护方面的问题也造成了中海外联合体的成本急剧提高和工期的整体拖延。

②中铁建的沙特项目。2009年2月，我国的中国铁建集团与沙特阿拉伯的城乡事务部共同签署了总金额约为17.7亿美元的《沙特麦加萨法至穆戈达莎轻轨合同》。该合同指定中铁建为全世界的穆斯林朝觐修建一条专属铁路，项目的意义不言而喻。项目要求，2010年11月13日，整条铁路应达到35%的运能；

2011年5月，应达到100%的运能。但在2010年10月26日，上交所和港交所同时发布公告称中国铁建集团在沙特阿拉伯麦加的轻轨建设项目预计产生了

41.53亿元人民币的巨额亏损。这个数值标志着中国建筑公司有史以来的最大海外亏损数额。而产生这个结果的原因正是公司对合同风险的掌控力度不够。与以往在国内设计施工使用的单纯的承包工程相比，这次的项目使用的总承包模式是国际工程的EPC+O&M模式，承包模式更加先进且国际化，但施工的合同风险也相对大得多。由于中铁建设投标该项目时，只是用了概念设计进行签约，并没有针对市场进行审慎的分析，也没有进行充分的投标数据的采集，导致了投标的合同报价低于实际应需的工程款。而在合同实施的具体过程中，由于沙特方面提出了新的要求，导致了整体工程量的增加和实施成本的逐步升高。另外，在合同履行的过程中，中铁建设方面也遇到了许多前所未有的技术难题，最终导致了巨额的项目亏损。

4、知识产权纠纷风险。知识产权纠纷风险是指企业由于对投资国（东道国）的知识产权产生侵犯而引发矛盾或由于本身拥有的知识产权被侵犯而受到损害的风险。2001 年加入世界贸易组织组织以来，我国的跨国公司在海外的投资需

要面对的知识产权市场环境愈发严峻，投资国（东道国）公司通常利用本企业所具有的知识产权方面的优势，对我国企业进行知识产权侵权诉讼，进而打压我国企业在该国的发展。我国企业在“走出去”的过程中，与东道国的企业频频发生知识产权纠纷，究其原因是由于我国缺乏自主知识产权、对东道国知识产权方面的法律常识的知识和对国际知识产权规则的认识。为此，我国企业需要承担巨额的诉讼成本及大量的经济赔偿。与此同时，我国自主研发的知识产权，也面临着被东道国侵犯的危险，从而产生技术外溢的风险。技术外溢是指我国公司在进行跨国投资的过程中，由于对东道国提供相关的产品和技术支持，从而对该国的产业技术起到促进和提高的作用，因而导致了本国的产业和产品技术优势下降而产生的核心竞争力下降的风险。技术外溢的途径包括以下三种：一、跨国企业对本地企业的业务指导、示范引发了技术上的关联效应，从而促进本地企业对跨国企业的模仿和学习；二、本地企业为应对跨国企业在该地区的市场抢占，不断对自身技术进行新的研发和创新；三、本地员工在跨国企业的任职和流动性，造成了知识和技术的扩散等。20世纪80年代初，改革开放带动了我国“以市场换技术”发展战略的兴起，我国提出这一技术战略的主要目的在于通过用市场份额来引进外资企业，从而达到学习和提高自身科学技术水平的目的。但由于外资企业对自身知识产权的保护意识较强、防止技术外溢，也采取了包括专利包围、技术转移限制等多种手段，从而限制了我国对国际大型跨国公司的技术学习。再加上我国技术创新能力与西方发达国家相比相对较弱，我国的整体技术研发和创新水平与国际大型的跨国公司相比还是相差甚远。

（四）自然灾害风险

自然灾害风险指的是由人力无法控制的自然现象带来的不可挽回、无法预见的损失和风险，而这种风险由于其不可逆转性和摧毁性而对企业的投资和发展都具有极大的损害。2010年，巴基斯坦的特大洪水灾害的发生，对我国水利水电建设集团公司造成了巨大的损失，我方于该国建设的杜伯华水电项目受到洪灾影响，虽然中巴两国政府积极营救，但依旧有百余名我国技术人员困于项目地点，少量人员伤亡，财产损失不计其数；2011年3月，日本发生里氏8.9级地震，同时引发海啸，此次自然灾害造成受灾地区多人伤亡、大量财产受到损失。由于交通条件的限制，受灾地区的公司均纷纷停产停业，我国对该国的投资也因此受到了很大程度的影响。

### 3.1.2 中观环境风险(行业环境)

行业环境主要包括技术风险和市场风险。

（一）技术风险

技术风险是指进行海外投资的企业所在行业的技术水平与投资国（东道国）

技术水平之间的差异，而这种差异性导致了包括企业的技术保密性和研发在内的一系列影响。技术风险主要包括三方面风险：行业技术层面、新产品研发层面和技术扩散层面。行业技术层面的风险指的是企业国际化过程中，在投资国的所在行业领域的劳动率方面、技术转让速度和发展水平方面遇到的风险，而这种风险又是长期存在并能够影响该企业经营管理和战略决策的；新产品研发层面的风险指的是公司在新产品的海外出口和开发环境产生的风险，企业国际化过程中，由于新产品的研发需要高投入并具有高风险，公司需要在满足知识创新需求的基础上最大化地降低风险；技术扩散方面的风险指的是公司具有核心竞争力的技术外泄、竞争对手非法占有公司专利技术及公司合作方扩大原本双方协议的技术使用范围导致技术扩散等产生的风险，因而对技术扩散风险进行的一系列经营管理成为企业国际化风险管理中的重点。

（二）市场风险

市场风险指的是企业在国际化开拓国际市场的过程中，东道国的市场需求由于消费者偏好改变、替代品和互补品的数量增减而产生波动或在世界自由市场环境下的同类行业或产品竞争激烈，对企业国际化的发展产生的不良影响。市场风险又分为产品市场带来的风险和竞争对手带来的风险两种。其中，产品市场风险指的是产品市场受到企业目标国的消费者品味和偏好的变化、市场上同类可替代产品的数量众多、互补产品的数量稀缺以及产品价格高于消费者心理预期等方面的影响，从而产生了不确定性的风险；竞争风险则是在产品需求不变的情况下，来自全球各国在国际市场上的已进入和准备进入行业的竞争对手的未知性行为，对企业国际化进程造成的风险，而随着市场变化的未知性增强和竞争对手数量的增加，企业国际化进程中所需要面临的风险也越来越大。

### 3.1.3 微观环境风险（企业环境）

企业环境风险包括企业管理过程中的战略决策、企业财务、经营管理和行业整合四方面产生的风险。

1、战略决策风险

战略决策风险包括战略定位风险和投资决策风险两种。

（1）战略定位风险。

战略定位风险是指企业自身在发展过程中没有明确战略定位和选择了不适合本企业发展的错误发展方向，对企业整体发展目标的实现带来的风险。20世纪90年代，我国五矿集团在深化市场经济体制改革的市场背景下，出现发展方向不确定和贸易额下降的问题。2000年开始，我国五矿集团通过对自身企业优势的梳理和专业平台的打造，提出符合本企业发展的新发展战略，该战略将五矿集团定位于“中国的紧缺资源开发商、优势金属生产商、产业综合服务商”，按

照这个战略定位标准，五矿集团进行了一系列海外市场拓展、公司并购重组的做法，从而推进了整个公司的战略结构调整。但五矿集团仍旧需要不断考虑如何进行战略目标的进一步明确和战略内涵的进一步充实，以达到成为国际一流的金属矿业集团这一公司愿景的实现。

（2）投资决策风险

投资决策风险指的是企业在国际化的过程中，由于目标定位和时机选取的错误造成在本公司的海外投资方面的影响。我国国际化企业在进行海外投资的过程中，该公司的战略目标和项目目标的实现和完成都取决于企业投资决策的正确性。2008年，我国中钢集团收购澳大利亚中西部矿业公司，耗资14亿美元，由于此次投资出于“冲动”，并没有进行足够理智系统的分析，导致中钢集团巨额亏损，陷入困境。决策的失误从某种意义上讲，是一个企业的最大失误。我国企业的海外投资决策主要风险包括：一、盲目决策产生的风险。进行决策的正常流程是首先确定整体目标，然后在经过对行业背景和目标企业的详细分析和调查论证之后设计多个计划方案，之后对每个计划方案进行风险和收益的评估，最后根据评估的结果选择最优方案执行。然而，我国的企业在国际市场上的投资决策往往不以标准流程执行，即便我国一些企业为达到控制风险的目的，建立“三重一大”的决策制度、建立投资委员会，但这些制度和委员会都仅仅起到了形式上的作用。由于实际操作过程中，程序的执行都在选定项目后，因此并没有起到什么效果。二、决策过程失控造成的风险。在实施投资决策的过程中，按照惯例需要建立健全的监督和评价制度体系，而事实上，我国企业在进行投资决策的实施过程中，并没有建立这样的制度或者即便建立了也没有严格按照标准进行监督，从而导致了投资决策不能按照原定方案进行实施。还有一些企业在面对决策后产生的环境和情况的变化，没有及时积极应对，对计划进行调整，从而导致了我国企业在投资决策的实施风险增加。另外还有一些企业在对海外进行投资决策的过程中，由于对整体项目的区位环境、合作伙伴、投资形式及实施计划等具体问题没有进行科学谨慎的论证分析，又缺少对风险的判断和制约机制的修正，最终造成了不可挽回的投资后果，致使我国的国有资产受到了严重的损失。

2、财务风险

财务风险指的是在外部和内部环境各因素的共同影响作用下，企业在财务管理、融资、税务等财务方面产生的风险，这类风险通常会对境外投资活动产生巨大影响。我国企业的海外投资免礼的财务风险主要包括：融资、现金流和税务这三方面的风险。本文仅以融资方面来举例说明财务风险。融资风险是指进行境外投资的企业在进行筹资和对融资结构进行设计的过程中需要面对的不可控风险。企业在包括引进投资者、发行股票或债券或向银行贷款等多种渠道进行融资，而

这些不同渠道筹集到的资金来源和比重构成了融资结构。每种融资渠道都有其对应的优点和缺点，因而需要进行融资的企业对每个融资渠道进行综合评估，并与自身利益目标和能承受风险的等级相匹配，选择适宜的融资渠道匹配。比如，本章的合同风险论述中提到波兰项目，中铁工在项目的整个运行过程中就面临融资和现金流双方面的财务风险。合同中规定向波兰分包商结算工程款的周期比较短，这意味着中铁工往往要在业主方并未向本企业支付工程款的情况下，垫付给分包商，因此导致了巨大的现金周转压力。2011年初，国内宏观经济政策呈紧缩趋势，同时原铁道部部长刘志军因腐败而落马，这两方面的因素构成了中铁工与我国铁道部之间的工程结算不能够正常如期进行的主要原因。同年，原本并不缺少资金的中铁工，在第一季度的财务报告中宣布本公司的当前现金流为负

21.09亿，这也导致了项目由于没有充足的资金支持而以失败告终。

3、经营风险

经营风险指的是公司在进行经营决策时，面临包括产品价格制定、销售手段选择和战略规划等方面导致的不确定性，导致未来收益波动的风险。一般来说，经营风险主要由对企业产生重大影响包括重大事项、外部环境等的因素，造成企业资金周转产生问题，进而影响整个公司的价值波动的风险。在具体实践过程中，企业可以从财务和非财务两个方面来进行经营风险的分析。由于上一小节已提及财务风险，本文提及的经营风险主要从信用和行业两个方面的非财务性经营风险上进行研究分析。

（1）信用风险。

信用风险包括与客户和供应商之间的违约风险、在担保和结算环节风险，也包括企业所在市场环境需要面临的信用管理和状况。具体情况从以下例子可见：

①我国经济的蓬勃发展，使我国企业在国外尤其是美国资本市场上市非常受关注，世界各国投资人都对我国的市场和企业非常看好。我国的新型网络企业，如：百度、新浪、搜狐、盛大、携程等，作为在美国上市的早期企业，表现出了极其不错的成长性；而我国其他国有企业和金融行业的企业，如中石油、中石化、建设银行、工商银行，在美国的上市也对外展现了我们国家良好的企业形象。然而，中国许多企业正是由于美国上市的审查不严格、上市门槛低的特点，将本身经营不善、销售亏损的企业包装成高盈利能力的公司，这些公司所处行业五花八门，包括：电子软件、游戏软件、社区网络、纸介图书等等领域，无论什么行业都在投资银行和利益相关者的伪造盈利假象后，进入海外市场并上市。2011年 3

到5月期间，我国在美国的纳斯达克板块上市的公司共170余家，其中有130余家的股价下跌，有46家公司的股价跌幅超过30%，甚至还有许多家公司跌破了发行价。2011年上半年，我国在美国股市有19家公司遭遇停牌、4家公司不

得不退市。因为上述原因，在美国的资本市场，我国公司的融资遭遇了严重的信任危机，而我国的国家和企业形象也因此遭遇了前所未有的打击。

②由于全球金融市场出现了震荡，经济发展缓慢、增速下降，全球三大主权评级公司对欧美国家的主权评级进行了下调，西方发达国家的整体主权信用的风险上升；一些海外公司的境外合作由于经营环境艰难，导致盈利水平下降，预期收益无法达到，信用等级下降；亚非拉美国家，政府制度不透明、不公开、不公平，政府官员风气不正导致对合约的履行不确定性非常高，这些问题都是我国企业在海外环境中进行资本投资所需要面对的风险。

（2）行业风险。

行业风险指的是公司在跨国经营的过程中，由于本国和东道国的行业和市场规范不同，导致了经营的不确定性风险。行业风险主要包括行业技术、原材料市场、产品市场和市场竞争这四类风险。其中，市场竞争方面的风险指的是公司在经营过程中，由于市场竞争环境的变化和竞争者与本公司有差异的核心竞争能力带来的影响而产生的不确定性。比如，在国际金属矿业市场背景下，行业竞争十分激烈，我国五矿集团与国际一流金属矿业集团的自主创新能力和核心竞争力方面相比，还存在很大的差距，同时，我国其他金属矿业企业也在国际市场上对五矿集团的市场份额进行竞争。这样的国内外竞争环境迫使我国五矿集团必须在经营过程中不断创新，确定差异化的核心竞争力；再比方说，由于市场竞争中的价格风险，我国许多跨国经营的公司和企业都造成了不小的损失。其中包括：2007年3月，我国中铝集团在进行澳大利亚奥鲁昆的的铝土项目的收购，而当时正值铝土热、市场发展走势最好的时期，由于收购价格超出预期，力拓、美拓等其他竞争者纷纷推出竞标，最后中铝集团中标。2008年，经济危机的爆发导致国际铝价大跌，中铝集团由于收购溢价，导致资金匮乏项目失败；2007年，国内许多企业出于对未来形势的看好，买入大量国际市场上的原材料，但由于经济危机的影响，急转直下的市场形势使得库存大量积压，在迫不得已的情况下，最后只能高买低卖，从而导致了企业的大量亏损甚至自身经营出现了危机；2011 年 7

月7 日，我国中铅集团宣布终止了于澳大利亚奥鲁昆进行的铅土资源的开发项

目，中铅集团在该项目上耗时四年之久，最终损失金额达到3.4亿美元之多，而该项目不得不终止的主要原因是高昂的价格。

4、整合风险

整合风险主要指公司整合新并购后的公司时产生的一系列问题，对公司本身战略目标的实现带来的不确定性风险。整合风险可分为管理整合、文化融合和资源整合三方面的风险。第一、管理整合风险，指的是公司需适应国际市场的需求，对企业管理理念和模式、组织架构等方面进行的全面整合；第二、文化融合风险，

指的是企业在外部环境中对国家意识形态、各民族宗教信仰和思维习惯、社会文化习俗等方面的尊重和融合，同时也包括了企业内部的文化融合和社会责任的承担；第三、资源整合风险，包括企业在外部环境中对国家政策、社会关系、公共资源和自然资源的整合，也包括企业在内部环境中的战略资源、资金资源、管理资源、技术资源和人力资源的整合。我国五矿集团在近年来进行了大量的海外投资，收购和兼并了很多境外企业，并完成了很多重大的国际并购项目。因为，在进行并购的过程中，如何能够与境外企业在文化和管理方面达到最大的融合，从而使企业实现利益的最大化，是我国企业进行境外并购的关键，也是最终决定我国企业对外投资的成功与否的关键。因此，我国企业的海外投资仍需要解决对整合风险的控制力，并实现整个企业的“内涵式增长”。我国企业的对外投资整合风险，在某种意义上也可以被称为是企业内部治理的风险。公司内部治理包括公司主体、利益相关者之间的关系、社区之间的关系处理、企业社会责任的实现及内部文化的融合等方方面面。长期以来，我国企业在进行海外并购的过程中，遇到很多挫折和困难，由于受到其他国家政府、团体和个人偏见、沟通不畅等原因的影响，即便我国企业的出价高于其他国家企业，也会被拒绝海外并购的行为。而这正是由于我国的企业存在不足和缺陷导致的，我国管理层对于跨国公司的治理经营不足无疑成为了我国企业在境外并购方面产生的最大缺陷和弱势。我国拥有大量可以媲美国外国际化企业的公司和集团，但由于在海外市场的知名度过低，导致外国企业对我国企业的认同感不高，从而导致我国企业在境外的并购支持率不够，商业信誉也因此没有造成广泛的影响。然而值得一提的是，我国在国内进行的资源整合绝大多数情况下是成功的，在国外却由于管理思维和模式照搬国内经验，并没有因地制宜地融合当地地方区位特点，根据资源重新整合、变通管理方式达到成功有效的整合。根据数据显示，我国的对外投资将于未来十年达到每年1000-2000亿每年，这意味着我国企业在境外投资过程中，如何进行利益最大化的经营和管理，如何得到东道国的企业和民众对我国企业的支持，需要进行认真考虑。

## 3.2 企业国际化战略风险特性与分类

### 3.2.1 国际化战略风险特性

国际化战略管理的风险包括客观性和普遍性两个特点。

风险的客观性和普遍性指的是风险是超越了人的主观意识、不以人的意志为转移的客观存在，普遍存在于方方面面，既不能被否认也不能被消除。国内外的大量学者都以风险的客观性即风险的客观存在为前提来进行对风险的研究，比如：A. H.维尔特、武井勋等。国际化的风险同样也具有客观性和普遍性两个特点，因此国际化的风险的不确定性因素会无时不有、无处不在，并普遍存在于企业的

经营发展的每个环节之中，不以任何条件的变化为转移。同时，国际化风险由于其客观性的特点，不能被完全消除，因而只能被认识和控制，所以这要求企业必须在有限的时间和空间内对风险存在和发展的条件进行限制和改变，承认风险的存在，正视风险的危害性，积极认真地控制风险，从而达到降低风险发生概率、减少由于风险而所造成的损失。

（一）不确定性

对于未来的不可知性是导致风险的主要因素，而未来的概念属于时间的范畴，在人们位于现在的时间节点推测未来某一时间节点的事件发生的可能概率时，这种不确定性概率就发生了。正是由于这种情况下的，时间的推进带动了世界万物的不断变化，而处于一个时间段中的人对于认识事物的能力有限，不能完全把握事物的发展进程，因而无法预知由于时间推进过程中各种客观条件变化而造成的不确定性因素。而企业在国际化的进程中，其风险的不确定性是指企业对风险的发生时间和地点都是不能确定、把握和详细描述的，其形式和规模也是难以预测的。因而企业的不确定性风险主要体现在空间、时间和损失程度三方面的不确定性上。

（二）可预测性

风险的基本属性是不确定性，但这个属性并不是指企业对客观事物和事情走向的变化全然无知，对风险的发生束手无策。美国一位经济学家Knight在研究中指出，风险事件是指可以被测定状态的事件。在不同情况下，已知风险的不确定性可以被视为可以预测和可以转换的，从一定程度上说，这种不确定可以由大量的样本来进行概率上的确定，从而一定程度上预知事件发生的结果。在案例足够多的情况下，通过增加案例数量，人们可以掌握概率而进行准确的规律预测，样本数量越准确，预测的精准性就越高。研究表明，风险的主要特征主要表现在结果的多样性、概率的可预测性以及发展轨迹的不确定性上。但公司可以通过对以往发生的类似案例进行统计，根据翔实、准确、可靠的资料进行风险概率的计算，从而判断该种风险可能产生的损失程度，并进行合理规避。而整个对可能出现的国际风险进行计算和测量的过程，就是企业对本身可能面对的风险进行分析和评估的过程。这个过程对于企业的风险控制和预防、企业的经营决策和管理都具有极其重大的意义。

（三）损害性

风险会造成企业的经济损失、经营失败等风险，而这些风险的不利影响都会对企业本身的发展带来损害，因此，企业需要在对自身进行全面评估的过程中，认识到自身可能面对的风险并加以识别，慎重做出经营决策，尽量分散或规避风险，减少风险能够带来损失的机会。企业在经营决策中面临的风险，主要指会对

即将进行或已经进行的项目目标产生不利影响的不确定性因素。美国学者

Shapiro认为风险就是一种企业出现下降趋势的原因；美国学者Haynes则认为风险就意味着有可能造成损害。在管理实践的过程中，美国空军软件技术支持中心认为风险是不期望发生事件的发生概率及发生后对整体产生的影响。1992 年，

Stone和Yates在风险三因素模型的提出过程中指出，风险不但造成了表面损失，还造成了潜在损失。他们认为，一、风险是造成损失产生的原因，因此这种损失是指与期望获得的产出相比而获得的实际产出，并不指损失本身；二、损失具有多样性和不确定性，而影响损失不确定性的因素包括企业对损失发生的种类和概率，而企业对损害的评估程度也是与损失的结果相关。因而，英国特许会计师公会（ACCA）指出，风险即事件可能出现错误的概率。

（四）损失与利益的对称性

风险的发生所造成的损失与企业可能获得的利益是同比例增减的，企业面临的不确定性越大，所能获得的收益程度就越高。对企业而言，风险和收益是相辅相成的，一方的出现必定会导致另一方面的产生，因而是同时存在的，风险作为利益的代价存在，利益作为风险的报酬产生。然而国际风险产生的巨额利润，使得企业对其竞相追逐，从而导致他们忽视或无视了与之共同存在的风险，进而导致最后由于风险的产生而造成的代价懊恼不已。风险的约束效应和利益的诱惑效应二者共同对企业的运行产生影响，相互作用相互抵消的过程影响了中国企业在国际化的经营管理过程中的选择，这两种效应对我国企业在回避和承担风险的选择中起到了很大的作用。

（五）扩散性

风险的扩散性本质与世界万物的运动变化相同，都是在质和量的变化，在旧风险量变积累到一定程度后就会自然消亡，这时新的风险就会应运而生。在企业和世界市场不断发展的进程中，企业国际化的风险也随之不断发展。由于各类风险之间存在着相互联系，又互相制约、互相依存，因而所有的风险之间也会产生不确定的影响，在各种要素的不断发展过程中影响企业的国际化进程。Mitroff和Pearson对企业的国际化进程需要面对的风险扩散性做了一个准确的定性“连锁效应”。风险作为一种动态现象，在企业的经营管理和生产生活过程中处于不断发展、不断传导的状态。这种连锁效应在公司层面表现在公司面临的风险会传递给其他公司，在部门层面则表现在一个部门所面临的风险可能会给其他部门带来同样的风险，进而导致一系列损失，从而产生多米诺骨牌效应。Brouthers等学者在分析Miller学者提出的国际风险一体化模型时认为，一个公司在进入世界经济环境后会遇到很多风险，在这个公司对一种风险做出反应时，会影响公司整体对其他风险做出的反应，因而会牵一发而动全身，造成多种风险的相互作用对

企业的发展共同产生影响的结果。

（六）潜在性

客观存在的风险总是在产生、发展和变化的，而风险对企业的经验和发展造成实质性的威胁需要一个过程，这个过程需要依赖于许多相关条件，而这些条件就构成了风险的潜在性。大部分企业所面临的风险都是潜在的，在未对企业形成威胁之前，要正确地识别潜在风险，对形成风险的外在环境进行改造，可以减小和削弱风险可能对企业造成的损害，从而达到更好的经营目的。1992年，Yates和Stone两名学者在分析风险的过程中，提出风险三因素结构模型，模型指出风险由潜在损失、潜在损失发生概率和损失大小三方面因素构成。而这三方面因素从本质上也揭示了风险的潜在性特点。

（七）行为相关性

通常情况下，企业的投资决策和对风险的预期有着密切的关系，而二者之间的关系就是风险的行为相关性。不同的决策者在面对同一种风险时，对风险的应对和解决方案都不相同，而这些解决思路的不同在管理方法和措施的具体反映则导致了不同企业在风险应对后的结果差异。总的来说，企业在国际化的过程中所形成的风险空间是由决策空间和状态空间共同作用形成的。状态空间是指企业所处于的一种经营状态，是一种不能由企业进行控制和选择的客观必然存在。而决策空间则是企业可以自主选择，并且直接影响企业在经营和发展过程中遇到的风险类型和程度。由风险的行为相关性，我们可以得知：由于风险状态和决策行为共同构成了风险本身，因而风险状态和决策行为的差异会导致原本客观存在的风险本身产生不同，最后影响企业经营产生不同的结果。风险主观学的专家和学者认为风险与风险决策行为关系密切。美国的Pearchy认为，风险是每个决策者和所有相关因素共同作用的结合体。而这个定义非常明确地表述了风险与决策者之间联系密切的观点。1964年，William和Hans则持有风险客观学观点，认为风险作为客观存在，并不由于决策行为的主观变化的发生变化，因而不管决策者如何改变决策行为，风险都是是同等程度地存在于同样环境中的，然而风险在每个人的决策中的不同是由于不同决策者的主观认识和判断不同造成的。虽然风险具有不确定性，但企业决策者可以通过合理手段，对风险进行规避，在一定程度上，对风险的发生进行管理和控制。企业对风险特点的学习和掌握，有利于在世界市场上国际化进程的进行。

### 3.2.2 国际化战略风险分类

企业在经营过程中难以避免受到风险的影响，本节将以多种标准给风险分类，以便更加清晰的认识风险，同时这些分类的方法都是相互融合的而非互相排斥的。

（一）纯粹风险和投机风险

由于未来结果都是不确定的，Mowbray根据这一点，把风险分为两类，分别是纯粹风险和投机风险。第一种风险是没有获利的可能，而只有损失的可能。投机风险正好与此相对应，指的是这种风险既有可能获利，也有可能造成损失。

（二）静态风险和动态风险

风险是随着时间变化的，Willett考虑到风险随时间变化的程度不同，把风险分为动态风险和静态风险。动态风险是因为社会是复杂变化的，立法机关处理事件态度的变化和城市治安环境的改变都会带来动态风险，动态风险既可以是纯粹风险也可以是投机风险。静态风险也包括纯粹风险和投机风险，只要是因为处于稳定的不变的社会。如不确定是由死亡和闪电这种随机事件导致的，这就是纯粹的静态风险；投机的静态风险可以是指在一个稳定的经济环境下，从事的商业行为。

（三）主观风险和客观风险

Green根据风险的判断依赖于认得心理与否，把风险分类为主管风险和客观风险。有的风险是由精神状态或者心理状态的影响而主观造成的。在有些情况下，人们不能客观上对风险进行准确的评估，这就要求人们主观的对风险进行判断。比如缺少所需的系统资料时，不容易进行科学的估计，就需要依靠主观的判断和经验对已有的资料进行解释，对风险因素向风险事故进行转化的过程和态势进行估测，这种情况下的道德结果就是主观的。而客观的风险指的是不以人的意志为转移的客观存在的风险，比如说意外事故、自然灾害等。对于这一类客观存在的风险，人们在进行防范时，可以通过参考历史过往的资料，用科学有效的统计方法以及按照大数法则的运行机理进行分析。

（四）重大风险和特定风险

由于损失的起因和造成的结果不同，可以把风险分成重大风险和特定风险两大类。重大风险主要是由经济、政治、社会以及自然灾害等原因造成的，损失的起因和后果等方面都是属于团体的风险，而非个人和单位的风险，影响面范围很广，会涉及到非常多的人甚至是整个社会的范围。典型的重大风险有失业、通货膨胀、战争、洪水、地震等。有的风险造成的损失，其起因和后果都是属于单位和个人的，而非整个团体的，这一类属于特定风险，其波及范围比重大风险要小很多，典型的特定风险有住宅发生的火灾等。

（五）财产风险、人身风险和责任风险

根据风险可能造成的损失形态不同，可以把风险划分为人身风险、财产风险和责任风险。人身风险又可以分为健康风险和生命风险，是由人的衰老及丧失或降低劳动能力、疾病、残废或者死亡等造成的。财产风险是指财产有所贬值、蔑

视或者毁损的风险，例如私家车辆遭遇火灾、水灾或者地震等风险的影响；责任风险一是指由于无法履行合同，使得对方利益受损，由此需要承担的合同责任构成了风险；二是指社会个体如经济单位的侵权行为引起的他人人身伤亡和财产损失，要承担法律规定的赔偿责任，这也构成了责任风险。

（六）自然风险、社会风险、经济风险和政治风险

损失形成的原因不同，可以把风险分为自然、社会、经济和政治风险等。物理现象、自然现象以及其他的实质风险因素会形成自然风险，包括海啸、地震等。社会风险的形成是由于难以预料的团体行动或者是个人的反常行为造成的，比如偷窃、抢劫等。经济风险则是由于生产经营活动中出现相关因素的估计错误或变动，造成了价格的起伏或者产量的波动。政治风险是指由于国家、宗教、种族之

# 间的的战争、叛乱和冲突产生的。

# 第四章 企业国际化战略风险识别

## 4.1 国际化战略风险识别方法与程序

### 4.1.1 国际化风险的识别方法

对于风险进行管理，目标是要达成降低甚至消除由风险造成的有害方面，采用风险识别的方法来确定风险的可能来源，然后利用定性分析的方法分析风险造成的后果及其严重程度。在风险识别的过程中难以避免主观意识上夸大或缩小风险的问题，这会使风险评估分析出现差错，造成一些其实可以避免的损失等。在进行风险识别时，风险识别的方法有很多，以下是风险识别的一些常用方法。

（一）从主观信息源出发

1.专家调查法

专家调查法有德尔菲法和头脑风暴法等，这一类的方法是来找出各种可能存在的风险，主要通过来自各个领域专家丰富的实践经验以及专业理论，并且分析其后果。头脑风暴法也叫做集体思考法，是在1939 年美国人奥斯本创立的，这

种识别方法很直观，于20世纪50年代之后被人们推广和使用，将专家们的创造性思维充分利用起来，探讨关于未来的内容与信息。这一方法一般需要召开专家会议，这个会议上的主持人非常关键，他的发言应当能够积极地调动起与会专家们的灵感，促使专家们在快速考虑的同时，回答主持人以及其他专家产生的待解决的疑惑，在信息交流的过程中达成思维的共鸣，并且在知识的互补组合过程中取长补短，以便能够更好地识别风险，使得对于未来的预测更加准确。另一种

方法——德尔菲法，是上个世纪50年代美国的一家名叫兰德的公司创造的，当时该公司正在探讨分析前苏联对美国进行核袭击的可能性风险，这一方法一经提出，由于其实用性，很快被推广使用开来，主要是靠专家的直观能力来识别风险，当时就被普遍应用于社会发展的各领域中。这种方法的实行需要一些相关专家，他们的人选由项目风险小组来确定，并且由项目风险小组对这些专家直接进行函询，搜集和归纳这些专家的观点之后，不署名的反馈给他们，这样的步骤需要反复进行四五次直至意见基本统一，就可以当作最终的识别依据。

2.情景分析法

美国Pierr Wark在1972 年时提出了情景分析法，这一方法是基于事物的发展趋势是多样的，来分析存在于系统的内部和外部的相关问题，将问题的分析结果总结形成多种可能的前景，之后运用电影剧本的方式对系统发展状况进行描绘。这一方法主要运用于预测持续期较长的项目的风险，并识别其中最重要的风险与其影响程度，分析时要综合考虑各种社会、经济及技术因素的影响。该分析法能够对决策者就某种政策或者措施带来风险或危机性后果的可能性进行提醒，对于那些可变因素多的项目更适合于这种方法，此方法能够建议哪些风险范围需要监视，研究在可能发生假定关键影响因素情况下，构建出多重的可能性和情景，预测出关键性因素可能对以后将要发生的事件所造成的影响，从而提前进行预防。然而，以上所讲的风险识别方法大都采用的是定性的分析，受主观因素影响较多，大部分是通过经验判断得出的。但是，考虑到公司的国际化是非常复杂的，以及存在很多主客观风险因素的影响，如果仅仅只是使用定性的方式进行判断，很多风险很可能会被遗漏，因此在进行风险识别的过程中，使用定量的研究方法也是很有必要的。

（二）从客观信息源出发的方法

1.实地调查法

实地调查法是为了判断和预测某些动态因素，去对现场进行直接考察需要到现场对实际损失的情况以及造成损失的危险因素和事故进行了解，试图能够发现客观存在的许多静态因素。实地调查法的优点是能够通过如采用访谈、观察和收集文件这些适用于识别动态的风险因素的各种调查途径，来获得第一手的风险资料，

2.核对表法

核对表法是根据如产品、技术资料或环境、团队成员的缺陷或技能等这类风险要素项目，做一张关于以前发生过的风险事件及其来源的核对表，要求包括例如管理者的技能、产品、合同、进度、成本以及能够被利用的所有的资源，如人力资源等经营过程中的各个方面，要展示出以前经营过程中成功或失败的根源，

这种核对表的方式缺点是可能发现的风险数量相对较少，但优点是能够识别一些特殊的其它方法无法识别出的风险。

3.流程图

流程图是给实施项目中需要进行的风险控制提供依据的一种有效的结构化方法。在该方法中，为了有助于分析、了解项目风险的具体阶段以及各环节间可能存在的风险，工作的第一步是绘制出项目的总流程图和各分流程图，内容需要包括项目实行的所有工作，并且各个流程图中还必须标明关键的环节，对所有流程制定一致的步骤，然后对比实际过程中出现的与预测中可能发生的情况来的处结论。这种方法进行的优点是，方便把握工作的进度并检查和修改流程。

4.财务报表法

因为公司的经营业务一般都和货币或者项目自身的情况相关，因此对企业的财务记录、资产负债表和营业报表进行分析，有助于领导者对本公司目前所有的人身、责任与财产风险进行识别。为了识别未来的风险，可以在进一步的分析中，把报表、经费预算、财务预测信息联系起来进行分析。

5.故障树分析法（分解法）

利用图解的方式，将大的故障分割成一个个小故障，从小故障的原因入手总结大故障的产生原因。有些风险的识别直接经验较少，为了让企业管理者可以更充分地识别尽可能所有的风险因素，并提高对大型风险因素管理的重视程度和针对性，可以将风险进行多层的分解。这种方法的不足是适用于大系统的过程中，可能产生错误和丢失。

6.敏感性分析法

敏感分析法可以测定部分可变部分的变化造成的风险后果大小的变化，往往应用于风险估计中。敏感性方法只研究其他因素不变，只有一个前提、变数或者假设变化对经营管理产生的影响，其特点更适合研究风险识别。在因素很小的变动造成了经营管理的巨大变化的情况下，可以判断该因素就是风险因素，因此需要进行更深入的分析与判断。在进行风险识别的过程中，要认真考虑和分析识别的风险以及获得的识别数据是否全面、调查结果的置信度是多少、资料及实验结果需要多少费用等。

7.蒙特卡罗法（Monte Carlo）

蒙特卡罗法起源于二战中美国原子弹研制的曼哈顿计划，当时计划的一位主持人著名的数学家冯・诺伊曼用摩纳哥的Monte Carlo这个驰名世界的赌城来给这种方法命名，在20世纪四十年代中期由于适应原子能事业的发展而逐步发展起来的。蒙特卡罗法又称为统计试验法或随机抽样，这一方法的基础是概率理论和数据统计，可以处理很多难以直接近似用数学运算解答的复杂问题。按照大数

定律将总体均值用样本均值来代替，在计算机上进行数字模拟，进行大规模随机模拟实验。其基本思想和原理是可以用实验的方式，计算事件发生的概率或随机变量的期望值，并且用该值作为问题的解。

8.模糊层次分析法

来自于匹兹堡大学的A. L. Saaty教授是著名的运筹学专家，他在上个世纪

70年代发明了模糊层次分析法，这是结合了定性和定量分析的一种系统的分析方法。这种方法特别适用于把定性和定量因素结合起来进行分析的这一类决策问题，主要是应用某些模式来对决策思维过程进行规范化处理。该方法首先把一个复杂的问题进行分解，然后依据互相支配的关系将分解出的因素分为不同的组，并排成有递阶层系的有序的结构图，再进行两两交叉对比，这样就可以得出不同阶层中的比较重要的因素，接着将每个层次的重要因素进行总结合成，最后进行重要性总排序。在正确性检验中，这种方法既使用了定量分析方法，也进行了专家评判，兼具定量与定性分析，能够让管理者可以更加全面的了解项目全过程中存在的风险，并且在了解之后整合全部风险情况。因为主观思维容易影响结果，研究者在进一步的研究探讨中，常常难以赋予合适的指标权重，要么不容易对各指标进行量化和统一约束，于是一些参数也被加入了，模糊理论和层次分析结合成为模糊层次分析法，目的是不能过度依靠定性描述也不能过度强调定量分析模型，要把风险真正地识别出来，而且方法还要简单实用。

### 4.1.2 国际化风险识别模型

针对企业国际化活动不同层面的风险识别，应选择行与之匹配的方法。结合上文所提到的方法以及常用的风险识别方法，本文提出风险识别的方法为选择层次结构，如图4.1所示。16

普遍识别方法

环境分析法& 蒙特卡罗法

层次分析法&

SWOT 分析法

财务分析法模糊分析法情景分析法

16刘建国．基于属性测度的企业战略风险评价[J]．企业天地，2006，（2）．

社会环境识别

行业环境识别

企业环境识别

图4.1 选择层次结构

### 4.1.3 国际化风险识别的程序

从程序的角度进行分类，可以将风险识别主要分为筛选、监测和诊断等不同阶段。风险筛选是指在考虑本公司实际情况的基础上，用常见风险进行比对，依据观察到的公司实际风险的重要以及明显程度进行排序。而第二个阶段——风险监测是指为了掌握风险的活动范围及其变动态势，主要是通过观测、记录和分析与该风险有关的产品、现象、个人和过程。风险诊断就是分析和判断企业的表现或者后果及存在的因果关系，发现其中可能存在的起因，并做仔细的检查和评价。其实，风险识别的程序在实际工作中是难以划分清楚的，关键是要列明公司可能会面对的所有风险及其形成原因，并且建立和完善风险数据库。风险识别各阶段中最重点的就是建立起一个风险数据库，这要求归类整理和描述那些已经被分析判断出来的各项风险和产生原因，以便为接下来的工作奠定良好的基础。风险数据库作为简单而且实用的风险管理工具，不具有一致的内容以及格式，它按照风险业务流程、管理部门、风险因素描述以及风险类别等把识别出的风险进行罗列。在中国，一个公司如果能够规范地进行风险管理，那么就能更有效地识别风险，所建的风险数据库除了业务层面的以外，还能够建立其公司风险汇总表、部门风险表、企业风险分列表等风险数据库。更为直接和形象的方法有绘制风险分布图即风险图谱，主要是根据识别的风险及分布情况进行绘制。

风险识别在实际的操作中容易出现比较明显的主观偏差，不易进行正确操作，风险识别不同的次序和分类也会对结果的准确性和全面性产生影响。若是先识别再分类，研究人员很难风险进行一个整体的把握，在识别过程中就更不容易对诸多风险因素进行展开分析，导致遗漏了那些本身不熟悉或者部分隐藏的要素，特别是那些不容易准确描述的交叉因素。但是，若是先分类再识别，那么在这种情况下，研究人员会对所有风险有较为全局的把握，之后再按照各种风险因素的特征进行识别，这样很大程度上提高了分析的准确度和效率，有效避免了风险因素有所遗漏的问题，同时可以更加全面的识别风险因素。17

17谭德明．战略风险及其防范对策探讨[J]．产业与科技论坛，2008，（11）

## 4.2 企业国际化战略风险识别内容

### 4.2.1 国际化战略风险来源

风险识别是公司鉴定、归类与判断现在所面对的以及未来可能遇到的风险并且对风险性质进行鉴定的过程，以便清晰的识别可能面临的风险。进行国际化经营的企业在风险识别的过程中，可以逐步分析、判断出公司自身面临的风险，并对风险来源、风险事故、损失暴露和风险因素等方面的情况进行系统的分析。在这其中，风险事故是由风险因素引起的，风险损失又是由风险事故造成的。识别风险是公司测度、分析、管理和评价自身所面对的风险的前提，这是一项细致且麻烦的工作，在分析过程中，一般要运用先进的方法和技术按特定的程序进行，从宏观的层面来识别风险。企业的国际化风险识别由于必须在国际化的整个进程中时常进行，因此并非一次性的活动。在此过程中，既要发现明面上存在的危险因素，也要找出那些潜在的风险源，主要包括了认知、经济、法律、政治、社会以及物质等多种环境变。18

首先是社会环境。国际化战略风险在一方面是来源于东道国的社会结构制度和人民变化着的行为方式、价值观与道德信仰，这让很多公司的经理无法在国际业务拓展初期适应这些差异所带来的不确定性。在来自欧洲跨国公司的经理看来，其它几个大洲的价值观、社会制度等会给经营带来很大的不确定性，例如拉美国家家庭的扩展、日本独特的道德评判标准和价值观以及中国的户籍制度等都会给经营者带来不确定性。其二是操作环境。在跨国公司的经营中，企业的操作环境如国际贸易过程中的运输系统风险、雇员制度产生道德法律纠纷、环境危险、生产过程中的人身危险等都会在很大程度上制约企业的发展。同样，经济环境，比如说一个国家的经济发展水平、经济制度，或通货膨胀、信贷与利率制度等宏微观的经济因素都对公司的经营与管理产生很大的影响，也同时对东道国的经济观念和接纳外国企业的态度都有影响，正是因为以上这些原因使得企业面临诸多不容忽视的风险因素。其三是政治法律环境。政治环境可谓是极其重要的风险源，因为对外政策和政治体制的作用很可能对一国的对外开放程度产生决定性的作用。政治关系通常会影响着企业国际化的方式和进程。法律制度在各国之间存在很大的差异，所以企业对于法律的依赖和重视程度也大有不同。例如对美国人来说，律师的作用是至关重要的，不论是合作还是纠纷，美国人往往都会请律师来出面进行协商解决，不过也有完全不同的国家，人们习惯动用人际关系来处理问题，在他们看来，个人信誉应该是更加重要的。其四是认知环境，就风险而言，

18高松．基于层次分析法的跨国经营风险评价模型研究[J]．中国管理信息化，2006，（8）．

心理学家们认为，很常见的一种现象就是一个人在识别和处理风险中会存在一些局限性的认识，很难摆脱本民族文化的干扰、难以正确对待各种有差异的文化，就算是公司的管理者，也有部分不具备发现、估计、衡量与理解风险的能力，以及融合于不同文化的技巧与知识。就中国公司而言，风险产生的一个非常重要的因素就来自于理论与现实的差距，除此之外，还有认知环境，它给风险的分析和识别带来了诸多挑战。最后一个是物质环境，公司在其跨国经营的各项活动中，面对着千差万别的物质环境，包括地理环境、自然条件、气候环境等，像是干旱、洪水、地震等自然灾害，都会威胁到企业的经营。在不同的国家和地区，业务活动的作息时间会因为物质环境中的气候条件的不同而有所差异。不仅如此，物质环境的不同还会造成东道国人民不同的商业管理、价值观念、秉性以及对以文化的态度和观点。我国企业在跨国经营的过程中，面临的风险主要来自于企业内部管理与外部的经营活动。内部风险主要是跨文化管理，外部风险的来源有二，一是与不同的合作者进行合作的风险，二是来自不同国家市场的风险。

### 4.2.2 国际化战略风险因素

我们将风险因素定义为，风险事故发生的起因或促成条件，以及增加风险事故造成的损失及损失严重程度的条件。而造成损失的间接和内在的原因称为危害因素，也是导致事故的潜在原因。风险因素包含主、客观性因素，其中，主观性风险因素主要指风险主体对掌握和运用风险问题处理知识和技巧的程度、所具备的风险观念和对待风险的态度等；客观因素是由于不同国家的差异一直存在并将持续下去的因素。

（一）主观性的风险因素

在风险管理中，风险主体掌握和运用处理风险问题知识和技巧的程度以及其对待差异的态度通常会决定差异是否转化为风险。

1、掌握处理风险问题的知识与技巧

涉及到跨国经营的知识、经验及处理的方法技巧的欠缺都可能把差异转化为风险。所以，跨国公司的人员素质可以在一定程度上决定了该公司的素质、国际竞争力以及开展经营活动的能力。风险管理的一个非常重要手段就是要合理安排公司员工进行自我教育、学习以及接受系统的跨文化培训。

2、对待风险的态度

公司的国际化经营是处在多元的文化环境中，因此其经营过程中面临的最大甚至是最严中的问题之一难免就是民族中心主义。由于人一旦具有民族中心主义的观念，就会轻视来自异文化的人，管理人员难以对异文化持有中立的态度或者做出中立的反应，能用文化相对主义的观点来对待另一种文化，因此较为敏感的民族中心主义观点会成为危险的来源。比如，有许多北美国家的企业经理对其他

国家的收贿受贿行为、下属推脱责任以及工作节奏上的差异不知道该如何处理。需要注意的典型民族主义的一种表现就是，如果国际化企业的经理按自己的文化价值观来管理下属员工，就会认为这些员工为什么不能按他们的习惯做事情。还有一种于此相反的态度就是对他国的文化非常痴迷和推崇，在这种态度的左右下，企业管理者会出现一种极端过度的文化适应的表现，会用其他国家文化的准则与价值观来规范要求自己。而再一种观点是在企业国际化初级阶段，管理者习惯了国内的经营模式和固定做法，因此习惯于用自我参照准则即自己长期以来形成的准则和标准来识别与判断差异和风险，无法清楚的认识国际化经营中的风险问题，会造成使跨国经营受挫或者失败的后果。第四种观点是虽然认可了风险在国际化企业经营中的重要作用，但是对风险的作用做出了过高的估计，造成了过度害怕风险的情况，以至于畏首畏尾，这样的想法影响是非常不利的，说明管理者不够相信企业有应对多变国际环境的能力，缺乏处理文化差异和风险的能力和技巧，对公司国际化的前景所持有的态度非常的消极与悲观。19

（二）客观性的风险因素

各国间存在的客观差异是风险产生的最主要的原因。跨国企业的经营困难的根源是来自于不同文化、经济、政治交汇的差异：第一个是国家或民族之间的文化背景差异，是风险的重要来源之一。霍夫斯泰德在对国家文化差异的四个维度进行分析的基础上对国家进行了分组。有时，导致冲突最关键的原因就是国别差异，这在国际化企业中表现特别明显。比如对中国管理人员来说，如果打电话就可以完成的事情，就直接打电话解决，而同样的事情对于注重程序的德国人，就会去写报告，然后得到答复批准才会去做，办事缺乏灵活性，决策过程花费大量时间。德国人通常会在报表上花费大量的时间，而来自于中国的营销人员则会花费大量时间在开拓市场、找客户上面。再者，国际化的公司在自身的发展历程中慢慢形成的有自身特色的公司或者组织文化，这种风格的不同也是差异的重要来源。如果一种公司文化是包容的、乐意接受新的事物和思想、重视创新的，而另一种公司文化是不喜欢变通、而是喜欢严格遵守规则秩序、制定并且推行严格复杂的规则制度，当这两种文化交汇时，就必然产生巨大差异的的风险。同样，国际化企业有差异的文化风格也可能是因为这几家企业处于不同的发展阶段、经营不同的产品或者处于不同的行业中。比如传统企业大都是生产性的，更加侧重于稳健性；而高科技企业则不同，会更加注重创新的企业文化；对于服务型行业，消费者的反馈是至关重要的，因此该行业会强调消费者满意度；就制造业企业而

19祝志明，杨乃定，高婧．战略风险与收益：中国上市公司的实证研究[J]．2008，（5）．

言，产品是关键，所以产品的性能和质量是这类企业所看重的。对不同成长阶段的企业来说，文化的不同可以从以下几方面看出，例如对处于成长阶段的企业来说，其公司文化更加积极主动；而成熟阶段的企业文化，则以稳健为主。除此之外，还有一个造成差异的重要来源就是企业人员的自身素质的不同，企业员工的能力与观念可能有很大的差别。国家文化和企业文化会对员工的差异造成很大的影响，同时员工也具有自身独特的个体特性。像经营者自身的素质、办事风格和喜好都会对组这的个性产生很大的影响乃至是决定性作用。比如松下公司的文化特色就非常受松下幸之助个人的人生哲学的影响。企业人员的接受教育程度、跨文化沟通的知识和既能以及员工综合素质和跨文化知识的差别是产生风险的根源之一，这些方面的差异既对国际化企业的组织特色和风格、企业内部具有多元文化背景的人员间的配合产生影响，也深刻影响除了企业，还包括企业外部具有多元文化背景的合作者、竞争者、消费者关系的协调方式。

综上所述，冲突、误解和摩擦很大程度产生于存在差异的经济、政治和文化相互交融的过程，由于这些方面的差异是客观的，难以人为改变，而且是分线产生的关键因素，所以深刻影响着跨国企业的经营目标和发展规划。20

综合以上分析的各项主客观上的原因，可以看得出来，鉴于客观上的差异是无法消除的，所以要尽可能地解决主观上出现的问题，需要多掌握和运用方法与技巧，深入对各国差异的了解，积攒处理风险问题的丰富知识和经验，最终提高公司跨国经营水平与防范控制风险的程度。21

### 4.2.3 国际化战略风险事故

表4.1 战略化风险

| 风险的损失 | 造成的后果 |
| --- | --- |
| 丧失市场机会和交易机会 | 失去原本可能达成的合作或交易机会，影响经济收益， 导致市场放弃及经济利益的损失，很大程度上会影响企业国际化的规划战略。 |
| 损失经济利益 | 预期收益目标不易实现，如市场占有率销售额、股票市值、净利润等重要指标下滑，以及市场份额与企业销售额的直线减少。 |
| 损失声誉与形象 | 引起舆论的关注与指责，很可能导致诉讼或法律纠纷， 造成经济利益的损失，影响企业名声及市场发展，难以在短时间内弥补。 |
| 管理失效 | 由于经济水平、社会环境的不同，以及特定东道国政治制度，人们对问题持不同的看法，运用不同的方式处理 |

20慕慧娟．金融危机中的中小企业战略风险管理[J]．合作经济与科技，2009，（379）．

21慕慧娟．金融危机中的中小企业战略风险管理[J]．合作经济与科技，2009，（379）．

问题，这都将对企业的管理方法或模式形成挑战，造成管理失效。

风险事故指的是，原本只是可能出现的的偶然事件的风险事实上真的出现了，结果导致了财产与人员的损害，在风险事故这一媒介的作用下，使得风险引起损失的可能性真实发生，是直接诱发损失的因素，也称为风险事件。风险事故的发生归根结底主要是因为自然现象，比如有地震、洪水、台风等自然灾害，也可能是因为经济、政治、社会等因素的变化，就某一事件来说，若其为导致损失的直接原因，它就是风险事故；若其为导致损失的间接原因，就属于风险因素。

### 4.2.4 国际化战略风险损失

企业往往在国家化进程中忽略风险是存在重要影响的，因此会对实现企业的全球战略目标形成障碍，并且造成一定的损失。

企业的国际化经营过程中，会遇到很多常见的风险事件，这些都能直接造成风险损失。损失的程度会有所不同，是由风险事故的严重性决定的，所以要特别注意下列情况，如当地媒体的负面、消极报道，当地对跨国公司或者产品的怀疑和抵制，以及与当地企业或者合资方发生冲突和严重的对立等。

## 4.3 企业国际化战略风险企业外部影响因素分析

### 4.3.1 风险影响因素因子分析模型指标体系设置

风险，归根结底是由于企业内部环境和要素与外部环境因素不协调而客观存在，这属于难以避免的客观性风险因素。而就主观性风险因素利说，主要是企业的内在因素，如风险主体所掌握风险相关的知识和技巧的多少，或处理风险经验情况，以及风险主体的风险态度，是风险偏好型还是规避型。风险因素还可以分为两类，一类是企业的外部风险因素，另一类与之相对应，即企业的内部风险因素。首先解释企业的外部风险因素，这一类的因素主要组成如下：企业本国和东道国在沟通的过程中存在的风险因素，还有东道国自身的政治、经济、社会文化等客观风险因素。企业风险因素对企业自身的综合风险管理能力具有很强的依赖性，它是企业自身内部的风险因素。而可以影响风险的企业外部因素，它的特征是复杂性和客观性，所以，笔者在本文中使用因子分析法去获取重要的风险要素因子，去构建简单而有理论价值的指标体系和框架。至于影响风险的企业内部因素，考虑到这些因素难以量化，数据不容易得到，而且组织依赖性很强，所以建议用构建解析结构模型的方法予以分析，这样可以控制企业的风险，帮助企业进行策略体系的管理和确定。鉴于上述分析，本文考虑到常用的可观测变量数量多并且相关性强，因此用这些变量做因子分析，以求对影响风险评价的指标进行分析。这里的因子分析是一种处理变量数据的一个统计分析法，是通过丢失尽可能少的信息，来把多个观测变量缩减为少量的因子，然后运用少数的因子对有着错

综复杂关系的观测事实进行解释和概括，通过这种方法来在构建出间接的概念系统基础上来解释存在于事物间的最本质的联系。22

事实上，有诸多影响风险的因素，例如经济发展水平、东道国的社会制度特点、语言族群情况、价值观、对外投资贸易状况、贸易依存度、与其他国家的经贸交流情况以及国际经济技术合作程度等等，还有跨国公司在企业的国际化经营中产生的的母国与东道国交汇的情况以及交汇程度的微观风险等。

上述各影响因素中较多指标是定性，很难进行量化。通过对相关国际组织机构的统计资料，以及我国统计年鉴、商务部进出口数据后，最后笔者用通常性、可比性、可操作性、全面性的标准来确定指标，综合上述因素，并充分考虑各国间统计指标之间的异同，让指标的具体涵义、统计口径与范围保持一致，选用以下十六个指标：

K1：贸易进口额

K2：贸易出口额K3: FDI的流入K4: FDI的流出

K5：教育程度指数

K6：境外游客的到达数

K7：出国旅游的人数

K8：到中国旅游的人数

K9：从中国进口的数额

K10：对中国出口的数额

K11: 对中国的FDI

K12：文化差异的综合指数

K13：综合教育入学率

K14：互联网使用普及率

K15：电脑普及率

K16：教育经费总支出占GDP的百分比以上所有相关数据详见附录1。

### 4.3.2 构建风险影响企业外部因素的因子分析模型

在本小节，笔者对经常使用的可观测变量开展进行因子分析，其因子来自于我国企业在国际化经营过程中，面临的东道国风险企业外部风险因素，通过确定

22王晓龙，伍岳．风险管理框架下的企业战略并购风险管理体系构建[J]．商业经济研究，2009，（10）．

简化的公共因子，对企业风险进行评估，建立以下因子分析模型：



（4-1）

其中，  ，



将上述十六个指标作为原始变量，运用以上因子分析模型，借助数据处理软件SPSS，对38个地区的风险进行评估。其原始数据主要来源于《中国统计年鉴2012》和《世界经济统计简编2012》等权威统计报告，详见附录1所列。通过运用SPSS软件，得到特征根、方差贡献率和累计方差贡献率的参数值，其中前三个公共因子累计方差贡献率达到了81.8%，所以选取三个公共因子M1，M2，M3，结果如表4.2所示。

表4.2 方差贡献分析表

| 项目  主成分 | 旋转前 | | | 旋转后 | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 特征值 | 方差贡献率% | 累计方差贡献率% | 特征值 | 方 差 贡献率% | 累计方差贡献率% |
| 1 | 7.293 | 47.324 | 47.324 | 4.712 | 29.346 | 29.314 |
| 2 | 3.254 | 21.673 | 68.452 | 4.234 | 27.156 | 56.127 |
| 3 | 2.031 | 12.647 | 81.376 | 4.001 | 25.021 | 81.804 |
| 4 | 0.923 | 6.231 | 87.145 |  |  |  |
| 5 | 0.801 | 5.016 | 92.673 |  |  |  |
| 6 | 0.405 | 2.457 | 95.126 |  |  |  |
| 7 | 0.284 | 1.645 | 97.337 |  |  |  |
| 8 | 0.246 | 1.627 | 98.257 |  |  |  |
| 9 | 8.231\* | 0.521 | 99.103 |  |  |  |
| 10 | 6.725\* | 0.421 | 99.123 |  |  |  |
| 11 | 2.615\* | 0.167 | 99.876 |  |  |  |
| 12 | 2.372\* | 1.531\* | 100.00 |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 13 | 4.108\* | 2.125\* | 100.00 |  |  |  |
| 14 | 1.731\* | 1.231\* | 100.00 |  |  |  |
| 15 | 1.214\* | 7.412\* | 100.00 |  |  |  |
| 16 | -2.55\* | 01.61\* | 100.00 |  |  |  |



为便于在实际问题中对公共因子的效用进行分析和解释，采用方差最大化正交旋转的方法，对载荷值矩阵进行五次因子旋转后如表4.3。



表4.3 旋转后的载荷矩阵



|  | 主成分 | | |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| K1 | 0.821 | 0.251 | 0.361 |
| K2 | 0.841 | 0.267 | 0.416 |
| K3 | 0.884 | 0.178 | 0.218 |
| K4 | 0.857 | 0.218 | 0.156 |
| K5 | 0.145 | 0.931 | 9.01\* |
| K6 | 0.631 | 0.256 | -0.216 |
| K7 | 0.862 | 0.145 | -2.52\* |
| K8 | -5.55\* | -7.41\* | 0.948 |
| K9 | 0.413 | 0.158 | 0.825 |
| K10 | 8.55\* | -9.83\* | 0.951 |
| K11 | 0.267 | -5.15\* | 0.831 |
| K12 | 0.241 | 0.834 | 8.61\* |
| K13 | 9.04\* | 0.95 | -7.31\* |
| K14 | 0.256 | 0.631 | 0.267 |
| K15 | 0.417 | 0.858 | 0.317 |
| K16 | 0.316 | 0.621 | -0.425 |

表4.4 为载荷矩阵排序后的结果，载荷矩阵（绝对值﹤0.5 的负载不予显示）

表4.4 旋转后重新排序的载荷矩阵



| 主成分变量 | 主成分 | | |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 |
| K1 | 0.831 |  |  |
| K4 | 0.894 |  |  |
| K3 | 0.846 |  |  |
| K2 | 0.827 |  |  |
| K7 | 0.831 |  |  |
| K6 | 0.673 |  |  |
| K13 |  | 0.941 |  |
| K5 |  | 0.947 |  |
| K12 |  | 0.841 |  |
| K15 |  | 0.847 |  |
| K16 |  | 0.627 |  |
| K14 |  | 0.631 |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| K10 |  |  | 0.953 |
| K8 |  |  | 0.958 |
| K11 |  |  | 0.861 |
| K9 |  |  | 0.841 |

由表4.4能够发现，Ml在Kl，K2，K3，K4，K7上载荷都非常大，由于它主要反映东道国与他国在商品、人员等方面的交流程度，因此表明Ml是东道国开放与交流程度的公共因子。M2在K5，K12，K13，K14，K15, K16上的载荷值相对来说较大，它们反映的是东道国的人文素质，所以M2是表示人文素质的公共因子。M3在K8，K9，K10, K11上的载荷相对较大，M3是反映不同国家的文化交汇度的公共因子。依据上述模型分析得到的结果，我们可得出以下结论：东道国的开放程度、人民素质和国与国之间的文化交汇程度都是风险影响因素。

## 4.4 企业国际化战略风险企业内部影响因素分析

### 4.4.1 选取风险影响因素因子分析模型指标

企业国际化程度越高，企业面临的风险程度越大，在企业发展的各个阶段自身的一些变量也会影响到风险程度。从某种角度来看，企业自身的各个影响因素间有某种层次关系，并且这些因素对风险的作用方式不尽相同，带来的影响也不一样。可以通过建立解析模型来比较系统和全面的了解和认识各种风险影响因素。本文认为在企业层面，主要有以下风险的影响因素：

C1：企业国际化战略导向

C2：对国际化风险的认识与重视程度

C3：企业东道国政策

C4：企业市场的多国化程度

C5：企业跨国组织机制

C6：企业员工跨文化素质与能力

C7：企业在东道国本土化程度

C8：企业沟通有效性

C9：企业层文化风险

因素间Ci与Cj有关，在相应部位打√，Cj对Ci 有影响，在相应格记为A，

如图4.2所示。

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| √ |  |  |  | √ | √ |  |  |  |
| √ | √ | √ |  | √ | √ | √ |  |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| √ |  | √ |  |  | |
| √ |  | A |  |  |  |
| √ | √ | √ |  |  |  |
| √ | √ | √ |  |  |  |
| √ |  |  |  |  |  |
| √ |  |  |  |  |  |

图4.2 各因素间相互影响关系

由影响因素间相互关系建立邻接矩阵A如下：



A=

那么可以得出：

A4=(A+I) 4= =(A+I) 2 = A2



预示可达辞矩阵通过可达矩阵得达集R(Si)与先行集D(Si)如下

表：

其中 

表4.5 可达集与先行集



| 主成分 |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | 1，4，5，7，8，9 | 1 | 1 |
| 2 | 2，3，4，5，7，8，9 | 2 | 2 |
| 3 | 3，7，9 | 2，3 | 3 |
| 4 | 4，9 | 1，2，4，6 | 4 |
| 5 | 5, 7，8，9， | 1，2，5 | 5 |
| 6 | 4，6，7，8，9 | 6 | 6 |
| 7 | 7，9 | 1, 2，3，5，6，7， | 7 |
| 8 | 8，9 | 1，2，5，6，8 | 8 |
| 9 | 9 | 1，2，3，4，5，6，7，8，9 | 9 |



由于 ，所以

同理 ； ；

由于 ，影响因素分为三个层次。运算可达矩阵 可改造成：



A4=(A+I) = =(A+I) = A2

4 2

### 4.4.2 构建企业国际战略风险影响因素解析结构模型

根据以上分析结果，可建立公司层面国际经营风险影响因素的解析结构模型，共包括以下五个层次。

解析结构模型第一层，企业层国际风险的直接影响因素，包括市场本土化程度（表示不同文化交汇的深度）、多国化程度（表示跨国经营的宽度）和企业沟

通有效性（表示跨国管理的效果），第一个层次可反映企业进行跨国经营的迫切性、实施国际化的必要性及其跨国经营理念，企业对国际风险的认识与重视程度还有他们国际化的战略导向往往由这些因素来决定，这些因素是企业国际化的内在动力，支配着他们的跨国经营，是他们走向国际化的基础。第二个层次，企业国际化风险重要的内部影响因素，包括员工跨文化能力和素养（表示人员保障）、跨国经营组织机制（表示组织保障）和企业文化（表示文化环境），这些因素是公司国际化战略目标顺利实现的有力保障，跨国经营的可行性及国际化的微观环境都可以对公司的国际化行为和最终的效果产生直接影响，同时也为下一层次打好了基础。L3这一层次的因素不受其它因素的作用却能对其它因素造成印象，包括公司对国际化过程当中引发的风险的认识与重视程度和公司的国际化战略导向等，它们能够影响企业国际化的进程，通常体现在公司的员工素质、文化理念、愿景使命和决策层的战略前瞻性等方面，由此表明人的观念与素质是影响企业层面国际化风险的根本原因。

## 4.5 国际化经营各阶段战略风险分析

根据公司的经营取向、公司的生产与营销、企业国外业务量的重要程度等特点，可以把企业国际化划分成几个主要的阶段。根据南希・阿德勒等人先前的研究结果，本文把公司国际化的过程也划分为国内阶段、尝试阶段、多国阶段、跨国阶段和全球阶段，表4.6表示了各个阶段的风险。23

表4.6 国际化五阶段

| 阶段 | Ⅰ | Ⅱ | Ⅲ | Ⅳ | Ⅴ |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 阶段名称 | 企业国际化的国内阶段 | 企业国际化的尝试阶段 | 企业国际化的多国阶段 | 企业国际化的跨国阶段 | 企业国际化的全球阶段 |
| 阶段主导行为 | 经营理念以 母国为立足 点，经营重心在国内市场， 国内市场能 够提供目前 所需要的发 展空间。 | 重心在国内， 开始关注海外发展机会，尝试延伸经营触角至海外市 场，国内国外市场双线进 行，但以国内市场为主导 | 海外业务越来越多，不仅限于进出口，逐步开展契约式、投资式等形式的多层次国际业务合作。  目标主要是在国外市场布点，实现战略方向由母国 | 业务更多地向国外市场拓 展，运用地区中心的理念， 逐步由布点到从点成线，从线成面。面临当地或来自其它国家的竞 | 国际化最高阶段，不仅仅是在一部分主要的国家生产，经营战略重心由地区中心向世界中心转移，目标是竞争全球市场份额。 |

23朱松岭，周平，韩毅．基于模糊层次分析法的风险量化研究[J]．计算机集成制造系统，2004, 10（8）．

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  | 中心向东道国中心的转移。 | 争，目标是占领几个主要的国外市场。 |  |
| 阶段特点 | 主要竞争对 手在国内，力争国内市场 份额。多元化策略控制成 本，采用新技术，注重产品开发，并不涉足国外市场。 | 出口产品同服务，将本国经营模式移植海外。但是必要资源匮乏，国际经营经验不足，缺乏具有国际视野和经验的高层管理人员，海外业务数量不多。 | 国外市场存在差 异化与多元化，不同的市场中具有 不同的市场特征， 企业制定经营战 略也是不同的，只有这样才能国际 市场获得成功。才能扩大国际业务 数量和范围，国外业务部门/分公司  /子公司数量不断增加。 | 该阶段战略重点是重新定位产品和价格， 获取竞争优 势。因而其主要竞争手段无外乎于规模经济与价格优 势，将产品和服务进行标准化，低成本， 绿地投资，国际化战略目标的主要方式是建立独资或合资公司。 | 在全球范围内 进行资源整合 与配置，以获取竞争优势并最 终转化成利润， 以期建立世界 性的大型国际 化企业。采用全球中心战略，实行全球思考、地区行动的战略 思维。 |
| 阶段风险 | 不打算把业务拓展到海外市场，其产品与服务的特殊性加上来自国际上的竞争的缺乏，可暂时不考虑跨国经营产生的差异性。 | 由于产品和服务有一定的国别差异性，在此阶段，海外市场竞争不算很激烈，产品和服务改变不大或者是不改变。海外消费者可自我调整并吸收差异 性。国际业务不断增加，外部市场差异化日益明显。 | 此阶段，企业必须把产品与服务的市场多样性，海外业务单元中的管理多样性纳入考虑范围，重视企业多元化的发展趋势。激发海外业务单元试图找到普遍性与特殊性之间的平衡点。 | 产品与服务标准化和价格优势是主要考虑的对象，差异性的影响逐渐减少。海外运营经验的积累和企业国际化人才的储备， 应付各类问题时变得得心应手，差异管理纳入日常工作范围。 | 国际化风险管 理意识融入到 公司各个层面。 |

从以上各阶段的特点可以看出，在企业国际化过程当中在各个阶段的风险程度是不同的，跨国经营程度，风险主体意识和在处理跨国经营问题方面的知识、经验及技能等因素都会在不同程度上影响企业国际化进程。随着国际化进程的推进，跨国经营程度也在逐步加深，而国际化风险也经历了从无到有，由小至大的过程；然而随着企业对跨国管理的认识逐渐加深，经验逐渐积累，公司国际化运

营能力与技巧逐渐提高，国际化风险也随之由强变弱。总而言之国际化风险对公司运营的影响程度呈现出一种由小到大再变小再变大的波动过程，在国际化风险上则体现为相应大小的风险波动。24

在不同的阶段，企业面临的主要风险也不尽相同。比如在刚刚走向国际化的阶段，企业首次遭遇跨国管理相关问题，相应的知识和经验的缺失，会使企业在与东道国的沟通方面，以及在认识所在国政治政策、法律环境方面，遭遇到沟通风险、政治风险、经济风险、等在内的国际风险；在国际化经营到多国阶段之后，由于在人力资源管理、员工培训与开发、制度制定与修改、文化构建与维持等方面的准备不充分，这个时候的国际风险主要以沟通风险、管理风险、财务风险、市场风险等形式体现出来，几乎涵盖了所有的风险形式；到了跨国阶段，随着公司处理国际事务能力和海外经营管理经验的积累，企业基本能在不同市场环境中的不同商务规则下开展业务，管理风险、沟通风险是这个阶段主要的国际风险；在全球阶段，这是企业国际化经营的最后阶段，其面临的主要问题是如何在多元化的复杂国际环境下，深入研究各国的现实状况，整合资源并充分发挥优势、进行高效的跨国管理、提高公司的综合国际竞争力等。25

24任真．入境先问俗—跨国经营的风险识别与防范[J]．企业文明，2009，（7）．

25石磊．AIG陷入危机的原因分析—以企业风险管理框架为主要视角[D]．厦门大学，2009．

# 第五章 企业国际化战略风险测度与评价

## 5.1 国际战略风险测度指标体系的构建

### 5.1.1 风险测度维度的内涵

我们分析风险的概念内涵具体过程如下：首先要对风险的维度进行定义。在谢晓非、徐联仓的研究中，他们把衡量风险程度的标准分为以下三个维度：一是由于风险因素而产生严重性后果的风险维度；二是由于风险因素而产生可能性大小的风险维度；三是由于风险因素而对人们产生影响的维度。而Yates和Stone则把风险归结为损失、损失的重大性和不确定性。学者们在研究企业国际化进程中遇到的风险时，经常采用以下三方面国际风险的维度来进行研究：风险的影响程度、不确定程度和可控程度。前两个维度从客观层面、最后一个维度从主观层面对国际风险进行描述。风险的强度可由因风险造成的影响进行评估，同时风险的不确定程度可通过风险发生的频率进行评估，这两个维度都可以从客观的角度来对风险进行描述，特点是两者都不容易因人的意识转移而发生改变；而风险的可控程度体现的是人们在主观上能够感知到的能动性，属于主观层面的维度。本文将这三个变量作为风险测评维度，对公司管理者在感知范围内的风险进行定量分析，从而得出与其相关的结论。26

（一）风险的影响程度

早期研究国际风险的专家学者认为，企业在进入国际市场时，对商业的经营会产生难以预期的变化和消极的影响，这些变化和影响会使企业在经营过程中的成本、收入和盈利发生变化，随之带来市场份额上的差异化，这就是国际风险。这些专家学者包括Hill和Kelthn Brouthers等人。其中，Hill认为企业在东道国面临的各种风险都会使公司的利润和经营目标受到不确定性影响，然而这些影响在大多数情况下都是消极的影响，如果政府采取干预行为，还会对公司绩效造成不利影响，使公司蒙受不小的损失。K. B运用“陌生新大陆”这一说法来进行软件业进入国际市场时国际风险所扮演的角色的描述，从而研究公司在国际化过程中遭遇的各种各样的风险，这些风险都是公司专注国内市场经营的过程中不曾面临的。

（二）风险的不确定程度

所有国际风险都有一定概率发生和不发生，同时也都有一定概率会导致灾难或转化为机会，这就是风险的不确定性，研究者们对风险的不确定程度的认识比

26贺雪峰．基于实物期权的财务战略风险监控研究[D]．长沙理工大学，2009．

较统一。首先风险的不确定程度不是简单的、稳定的，Miller的研究成果说明了这一点，他在针对公司高级管理者的调查过程中了解到，高层管理人员通常认为风险即是产生消极结果的原因，并且在管理过程中认为风险是对绩效产生减少或消极影响的不确定性，这种不确定性是可以通过对未来进行预测的。但事实上这种不确定性风险是无法进行事先预测和评估的。这种不确定性的来源有很多，比如说来自外部的打击、无法预测的行为等等。Kelth D．Brouthers也认为风险变化程度的不确定性是无法预测的，这来自于企业国际化过程中对风险的决策往往牵一发而动全身，在对一种风险做出反应时，那么还会对公司在面对其它风险时做出的决策产生一定的影响，这种相互影响使风险变得变幻莫测。Shapiro 和

Titman的研究得出了与Kelth类似的观点，他们认为在组织当中风险能够同时影响多个决策，比如公司的资本结构是否需调整，公司是否需避免外汇风险，公司应该购买多少火灾风险保险等等，不仅如此，每一次单独的决策反过来又通过某种方式对公司承担的总风险产生影响。要想评估风险带来的影响和范围，首先需要进行综合评价，然后根据综合评价的结果进行分析，只有这样才能最后做出比较正确的战略决策。

（三）风险的可控程度

正是因为风险本身是复杂的、不稳定的，而且会给公司的整体绩效带来影响，企业对风险的控制更应该加强，而对这种要求就显得更加急切。然而，Ghoshal 认为，跨国企业的三大战略目标之一便是风险控制。公司管理层要对风险控制有比较清晰和正确的认识。战略管理领域的学者认为，风险是影响公司绩效的环境的不可预测性。由于环境变量的变化，公司的绩效变得不可预测，这也进一步增加了风险的不确定性和不可控性。同时，Miller认为，每一种风险都可能使公司的业绩产生不稳定性，但对于每个公司而言，这些不稳定性由于是由不同的战略或财务方面的决策造成的，因此对每个公司的影响也不相同。这些不同的战略决策对公司而言有利有弊，可能在一些方面增强了风险的控制性，另一些方面则降低了风险的控制性。他认为，在高层管理人员对风险进行控制的过程中，管理人员不仅要对风险进行感知，还要对风险的不确定性进行控制，而不是在企业经营和运行过程中，将风险作为单一的限制因素来看。Kekth D. Brouthers认为，风险由控制类和其他类风险组成，其中控制类风险，指的就是可以控制的风险，而在控制过程中，最需要强调的就是企业应需要选择恰当的战略对整个风险的程度进行掌握，从而做到尽量降低风险，达到保证公司正常经营的目的。

（四）风险测度的目的与意义

随着全球化的进程加快，越来越多的公司在不同程度上面临着各种形式的风险，然而，要想在国际化的进程中处于主动地位，管理者必须对公司的风险进行

有效的管理。首先，公司要制定准确的国际化战略，其次，公司应对经营中可能遇到的风险进行准确的预测和评估，并对发现的风险进行相应的管理，从而达到掌握公司在国际市场上的主动地位的目的。公司对在国际市场上面临的风险进行的测量，可以对企业的市场、投资和产品战略的制定和实施过程进行服务，从而帮助公司在国际化进程中进行风险现状的判断、对于安全范围和临界点进行预警，从而进行有效的风险管理。27

### 5.1.2 风险测度指标体系的确定

风险管理的具体目的是对风险进行控制，这个过程是通过风险的识别、风险的测量和评价、最后建立一套符合本公司的管理体系的风险评价系统。这个企业风险评价指标系统是指在企业面对整体或单个风险的过程中，通过对企业整体宏观环境、经营状况、财务状况和成本状况等情况的研究，使管理者能够有据可依地进行风险防范和管理的标准体系。

（一）指标设置的原则

在建立企业风险测度指标体系的过程中，应对以下六条原则进行重点把握和遵守：

1.目的性原则。目的性原则指在对被评价对象的主要特点、构成结构和要素进行描述的过程中保持客观，在对评估的活动和结果进行服务和判定的过程中提供具有参考价值的依据。

2.适用性原则。适用性原则是指在指标体系的建立过程中，管理者要进行现实可能性（即可行性）的考量，在指标体系的构建中采取合适的测量方法，并进行成本限制、时间限制，并通过对使用者的理解和接受的能力、程度进行全方位的考虑。28对风险的测量具有较强的实践性，因而要采用适宜的指标体系，保证指标的设计具有简明精确、个数适宜的特点，从而达到降低工作成本、增加工作效率和评估准确性的目标要求。由于数据的测量和结果的使用涉及到评估、管理、咨询等各个领域的人群，因此，为保证测量结果可被准确使用和交流，指标必须要保证有较高的可理解性。

3.科学性原则。为保障测度结果准确合理，该原则要求所设置的特征性指标能够准确地反映出测度对象的特点与特征，并要求公司结合国际化的具体操作尽量从公司的实际状况出发，较为客观地对企业风险的本质和具体情况进行揭示。在该原则下，测量的指标要求测量的概念必须明确、规范，要尽量减少甚至避免

27李亚峰．经营环境变化中企业战略风险的防范[J]．企业管理，2009，（4）．

28成敏，潘旵，张春仁．基于资源观的战略风险研究[J]．湖北社会科学，2009，（11）．

自己主观上的判断，在测量的过程当中要把将定性与定量的研究方法相结合进行，应当采用定性分析的方法对难以定量描述的因素来进行分析、描述，并且应做到对整体风险的评价全面而准确。

4.灵敏性原则。灵敏性原则要求测度指标应该有相对较高的灵敏度，对于他们而言，企业风险大小强弱等各方面的变化会通过极其微小的变化反应出来，只有具有代表性的指标，才能够在对企业风险的测量过程中反应该风险的本质特点。另外，由于指标的数字是具有本质性和代表性的，因此各指标相互不能够替代。

5.综合性与系统性原则。公司国际化经营具有综合、广泛和系统的特点，而企业的风险管理也是如此。在各个指标之间的联系需要有机和有序的统一，在各个方面对企业的国际化经营进行现状的反应，最后才能使量变具有灵敏性的特点。

6.国际性。在企业推进国际化经营的进程之中，有必要在合适的时机适当地向其它国家的跨国企业学习，并借鉴他们的做法，而对国家与地区之间的横向比较研究和地区之间、国际之间的比较是非常有利的，当然，在指标的选取上，应保持与国际上使用的指标的范围和标准的一致性。

### 5.1.3 风险维度测度二级指标的确定

为了进一步对国际风险进行更加细化的量化处理，本文将从风险的影响广泛性、不确定性和可控制性三个方面来对国际风险进行测评，而这三个方面又可以细化为以下几个二级指标：

（一）风险的影响程度

1.偿债能力：指公司承担其债务的综合能力，在财务实际操作中通常使用资产负债率和流动比率等指标对其进行衡量。

流动比率=流动资产/流动负债资产负债率=负债总额/资产总额

影响公司偿债能力的因素有很多，包括公司的资产运行情况和公司的盈利能力等，汇率变动对应付账款、外币借款的影响也会间接对公司偿债能力造成影响。

2.盈利能力：这是体现公司财务状况的核心指标之一，而公司的盈利能力备受企业管理者、投资者和债权人的重视和关心。这种公司获取利润的能力通常使用净资产收益率和资产净利率等指标进行衡量。

净资产收益率＝净利润/平均净资产×100%资产净利率＝净利率/平均资产总额×100%

当公司的盈利能力受到由风险产生的负面影响时，现金收入可能会低于现金支出，长久以来如此会使企业现金流短缺，使公司面临巨大的资本影响，从而使

公司产生破产等危机。

3.成本费：指公司必要的支出以维持企业正常经营从而获取利润，国际惯例上通常会使用成本费用率这一指标来衡量成本费的控制状况。

成本费用率＝利润总额/成本费用总额×100%

利用成本控制来提高企业盈利的策略已经受到了不少企业的亲睐，获得成本相对较低的劳动力和原材料是跨国经营的一个非常重要的目标，跨国公司以此来降低成本、控制费用。

4.流动资产营运能力

公司流动资金利用的效率通常能由与公司生产经营流动资金的周转速度相关的指标表现出来，它体现的是公司管理人员对经营能力的使用和对流动资本的运用的能力水平。一般来说，流动资本的利用效率体现于流动资本的周转速度，周转速度越快，利用率越高。本文将流动资产的营运能力通过流动资产周转率、应收账款周转率和存货周转率这三个指标来衡量。

应收账款周转率=赊销收入净额/应收账款平均余额×100%存货周转率=销货成本/存货平均余额×100%

5.组织结构变化程度

公司在生产经营的过程中产生面临生产效率不足、人际关系不协调等组织的不确定性是由组织结构的变动而导致和产生的。生活在不同文化背景下的管理人员如果出现不协调或者是不合作的情况，有可能导致诸如组织信息不对称、管理无序化、各部门职责职权范围混乱的情况，甚至有可能会导致母公司对海外子公司控制削弱甚至引发失控的局面。除此之外，由于员工与管理人员的价值观或者公司的价值观不统一，他们有可能表现出对公司的目标和他们的管理者们作出的决策的不理解或者不认同，跨国经营企业难以协调职员的行动。29由此可以看出，由于跨国管理过程中难以避免的有不同文化、思维环境的管理人员和工作人员，因此企业的管理总会产生相对不协调、和谐的工作关系，从而会影响到组织的稳定性，进而有可能引发组织决策制定和执行风险，以上导致的风险是公司在国际化经营中面临的主要组织风险。

6.在企业生产国际化程度不断提高的过程中，企业面临的风险范围也随之扩散，为应对风险，企业之间联系愈发紧密，对市场的覆盖率也愈发扩大，公司对海外市场的营销也逐渐增多，全球经济一体化进程加快。这个时候在局部范围引发的风险不管是在空间范围还是时间范围上有可能还会波及其它地区，即风险影

29张琦．后危机时代中国企业对外直接投资的风险防范[J]．中国商贸，2010，（21）．

响范围的扩展性，一般来说，国际风险的扩展性相对较强。

7.市场占有率变化程度

市场占有率又被称作市场份额，指的是在整个行业的市场需求中中一个独立企业具有的需求所占的比重，企业在跨国经营中所需的生产要素将主要依赖于海外市场，而海外市场的特点一般不同于国内市场，因此企业的风险很大程度上来源于海外市场的即时变化。公司的市场占有率可以表示为：

市场占有率=某产品或品牌的销售量/该产品或品牌的行业销售量×100%

8.品牌价值

一般来说，企业的品牌不仅仅只代表是其所生产的产品或者提供的服务的标识，更是公司在海外市场的无形资产。企业在东道国的经营状态受到该企业的品牌形象、价值和公众认可度的影响，而这些都与企业对产品质量和包装的把握、企业宣传的力度等有关。企业可能面对的不确定性风险可能受到东道国对自身的经营理念、品牌模式认可度的影响。

（二）风险的不确定程度

1.历史发生频率

历史发生概率是对风险进行研究的一个维度，从历史发生概率可见风险的概率性这一特性。风险即事情发生的概率及该事件发生后所可能产生的后果，用函数表示为：R＝F(P, C)。其中风险程度由字母R表示，事件发生的概率由字母P表示，事件发生的后果由字母C表示。根据风险的性质，通常把风险分成概率性风险和不确定性风险。其中，概率性风险是指事件存在多种状态，但事情发生后产生的结果及概率是可预知的风险；而不确定性风险，包括多种情况，有事件发生的概率未知、后果未知、范围未知等等不确定性。风险估计作为公司的第二项风险管理的步骤，其主要工作即对公司可能面对的风险发生情况进行概率的评估的同时对公司可能面对的损失进行评估。风险评估分为主观评估和客观评估两种。

2.风险影响的滞后性

风险影响的滞后性，即指企业在经营事件发生的即时或延时对企业产生影响的不确定性，是风险不确定性的产生要素之一。企业在经营状况发生改变时，由于不同风险的影响会有延迟性。有的风险发生会有预兆，而另外一些风险的发生需要一段时间之后才能体现出来影响，比如说政治风险，还有一些风险的影响是即时性的，即产品市场风险，发生的当时就会对产品市场产生影响。30

30李杰群，赵庆，李京．中国企业对外直接投资战略风险投资控制系统研究[J]．统计与决策，2010，（18）．

## 5.2 国际化战略风险评价方法

### 5.2.1 指标体系权重确定的技术方法

目前，定量评价用于企业国际化经营中的国际风险评估的研究领域内容并不多，对国际风险评估的探索研究主要采用定性分析的方法。定量评价是对结果进行量上的解释和描述，并最终提供简洁明了、直观清晰的结论，如果能够把定性分析方法与定量分析方法相结合，那么在国际风险评价中得出的评价结论将变得更具说服力。在建立评价体系的基础上分别从三个方面对风险进行识别和评估，然后通过综合分析的方法来界定不同风险并对风险进行分级。在对国际风险进行分析和评价的过程中，企业经常会遇到相同层次的指标在整个指标体系中的权重比例关系问题。多层次指标问题在国际风险的提及使本文使用经常用到的层次分析法来解决此类问题比较合适。层次分析法实际就是一种决策思维方式，这种方法试图在一定的模式下能够规范决策思维的过程，用来解决分析定性因素和定量因素相结合的相关决策问题非常合适，这种分析方法能够直接展现出决策者在决策思维分解、判断和综合等方面的基本特征。顾名思义，层次分析法首先对各因素进行层次化归类，然后根据企业在经营过程中面临的问题性质和评估标准，把分解需要评价的问题，使之成为可以进行考核的指标要素和特征因子，并根据各要素和指标之间的隶属、关联和影响关系，把各个要素从不同层面进行整理集聚，进而得到一个条理化的、有明确关系的、多层次的分析评价结构模型，由此我们可以进行分析得出每个因素之间的关联。在国际风险测度方面，大多数学者从定性研究方面考虑的是公司收回国外投资在国际风险影响下产生的变化，有的也从对国际风险产生的时间间隔考虑出发来对各种各样的国际风险进行评价。但是这些指标的缺陷在于它们通常不是全面，而是从单一方面对评价某一类的国际风险的不确定性。对组成因素/子系统的评价是指最底层次对最高层次的相对重要性，即确定其权值，或者说是对构成相对优劣次序的排序问题进行确定。具体确定权值的方法是由专家提供的相应特征向量和判断矩阵的最大特征根计算出某个层次的因素相对于上一层次的某一因素的相对重要性权值。这样就能把较为复杂的问题分成几个不同的单一或独立因素，然后在各个层次的因素之间进行测量、评估和比较，为决策者提供数据支持并最终做出决策。

### 5.2.2 国际化战略风险模糊层次分析法

为了对国际风险进行评价和测度，本文采取模糊层次分析法来构建一个用于评价企业有可能面临的各种类型的国际风险的指标体系，力求体系能够全面、细致、准确地反映各指标状态。层次分析法可以确定各个指标之间的主次关系（也就是上文提到的相对权重），然后由指标体系出发，确定四个层级——目标层、

准则层、子准则层和方案层（通常情况下，可分为三层，即目标层、准则层和方案层，但是为了构建体系的需要，本文增加了子准则层），其中目标层是构建模型的主要目的，即对企业国际风险的识别；准则层是测度企业全方位风险，即来源于各个方面的风险，可以通过对行业、宏观和微观三个层次的风险进行综合分析得到结果；子准则层顾名思义是指在准则层每个层次下具体某一种类型的国际风险，即不同类型的国际化风险识别；方案层则表示每一类具体的风险分别从不同维度进行评价。在进行系统分析评价之前，要预先进行整合，对问题所涉及的因素按一定标准进行分类处理，即把整个体系包含的因素进行事先分组并进行排列，具体方法是先把分组后的每一组作为一个层次，按照最高层次、某些相关的中间层和最底层的形式进行排列，最后形成一个各个因素之间相互关联的层次结构模型。本文建立层次结构模型及其相对应的递阶层次结构关系如图5.1所示。

31

目标层：指企业国际风险识别；

准则层：指企业不同层次国际化风险识别；子准则层：指企业不同类型国际化风险识别；

方案层：指企业各类型风险下不同风险测评维度的设立。目标层

企业国际风险识别与控制

准则层

宏观环境风险

中观环境风险

微观环境风险

子准则层

经营风险

文化风险

政治风险

市场风险

方案层

图5.1 递阶层次结构

影响程度

不确定程度

可控程度

31陈卫东，谢平，王岩．建立完善战略风险管理体系促进中国银行风险管理体系的提升[J]．国际金融，2010，（6）。

构造体系的层次结构过程从最高层次（目标层）开始，然后经由中间层次（准则层），再最后到达最低层次（方案层），每个层次都包含具体细化程度不同的内容。其中目标层是层次递阶结构的第一个层次，它表示的是需要解决的问题即主要目标；准则层是层次递阶结构的第二个层次，表示实现主要目标所要达到的第二个环节；方案层是层次递阶结构的最后一个层次，即指待解决问题的具体目标。问题的解决取决于好的层次结构的构建，层次结构构建的结果好坏能直接或间接地影响到分析结果是否有效及有效程度。假设风险综合评价是目标层A，把宏观环境、微观环境和企业层的风险作为主准则层并分别记作。然后把分准则层当作第二子层，并标记，其中i=1，2，3，j=1, 2，„。按照模



糊层次分析法，在进行评判时采用两级评判的方法，第一级评判是针对主准则层，

第二级评判是主准则层相对目标层的评判，国际风险评价模型的设计如下表所示。32

表5.1 国际风险综合评价指标体系



| 评价目标层 | 主准则层的评价因素 | 子准则层的 具体评价指标 |
| --- | --- | --- |
| 中国企业国际化经营风险 | 宏观环境国际风险测度 | 东道国与各国政治关系状况 国民经济水平  社会稳定状况  人员交流国别分布 经济交流指数  外贸、投资的国别分布状况  国民教育指数 |
| 微观环境国际风险测度 | 市场及产品状况 行业竞争情况  技术、研发发展程度 人力资源状况 |

32李清文，《我国境外投资风险防范的几点构想》，《湖南工业职业技术学院学报》，2008. 12，第8卷第6期.



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  | 东道国外贸总额中母国贸易额占的比重 东道国国外投资总额中母国贸易额占的比重 |
| 企业层风险 | 战略国际化导向程度 国际化指数  在东道国的当地化程度  企业文化模式 |

### 5.2.3 国际化战略风险主成分分析法



在国际化经营过程中公司经常会遇到不同类型的风险，这些风险会给经营活动带来不同程度的影响，可以采用主成分分析法来构建模型以对各类风险进行研究，将其给公司带来的损失减到最小。本文以铜资源为例，假设影响企业海外资源投资的政治风险因素有r种，将这些政治风险进行量化处理，r为东道国内骚乱风险、没收或国有化、政治经济制度不稳定等因素，投资损失的概率密度函数为各风险因素的函数（损失密度函数），记为为第i 种政治风险在单位时间内发生的频数。由于在不同时间、不同空间造成的损失不同，投资后的损失是一个随机变量，作为模型的目标函数，是长期投资后单位时间的平均损失（数学期望）。在此假定投资量x，损失量由x及影响损失的各种政治风险因素决定，设为，其中p 与前面意义相同，则单位时间损失的数学期望可是：





（连续时）

或（离散时）

在离散的情况下，就是求级数的

最小值。连续情况下由微积分中极值的性质得出损失最小的x满足：或不存在，由此可得到使损失最小的投资额x。利用回归等统计方法找到和1是此模型构建和运用的关键，也可用本方法解





决收益最大化的问题。从各因子引发企业产量波动角度分析其影响程度，在此假定 是p 个同国家在同时期铜资源的产量，设为，则考虑n个不同时期的铜产量就构成n个样本，铜产量波动是受政治风险因子

（如东道国动乱、局部战争、没收或国有化等因素）影响的，如假设影响铜产量的

因子有r个，则可以设r维向量为因子，然后用因子分析法找主因子，并假定它们间有线性关系：其中x是p 维向量，A 是一个 p



×r矩阵，f是r向量，ε是p维向量，不受政治风险因子的影响为随机波动项，通常情况从正态分布，可不予以考虑。显然在寻找企业国际化经营政治风险主因子时，主因子就是因子变化一个单位，那么引起铜产量变化即波动最大的那个因子，从概率统计的观点来看，就是方差最大。将x标准化不会影响因子的求法，得到x的协方差矩阵，其中x是p 维向量是 的转置向量是p×p矩阵，∑是

协方差矩阵。因之前假定因子f与产量x之间有线性关系，则可考虑在x的线性函数中寻找f，其中



是一个p维行向量，即a的转置。而的方差由前面的分析可知，在寻找因子时，关键问题是a的方向，假定a的长度为1，+， 问题可转化为：求a，使，达到最大值。本问题的解在线性代数中已 有结论，的最大值，就是矩阵∑的最大特征值a，所对应的特征向量，记作，即。因此称为x的第一主因子，以此类推 找第二、第三主因子等。



这种数学模型研究分析能达到更科学、更合乎逻辑地对我国企业国际化风险进行定量分析的目的，这既能够更好地识别、测度并监管公司在国际化进程中可能遭遇的风险，又可以指导我国企业国际化实践并提高企业海外经营的安全性和盈利性，还能够丰富大型跨国公司国际化经营理论体系。

# 第六章 企业国际化战略风险控制

## 6.1 构建国际化战略风险识别机制

### 6.1.1 构建国际化战略风险识别机制原则

建立国际化风险识别机制的过程较为复杂，为了保证识别活动方向的正确性，保障其效率及效果，作为识别的依据，需建立科学而有效的原则。

#### 6.1.1.1 综合考察、全面周详原则

跨国公司面对的风险相对复杂，不同类型、不同性质的风险带来的损失程度跨度较大，损失发生的概率及其带来的后果将直接对公司管理者准确衡量损失造成的危害产生不良影响，构建企业国际化风险识别机制要求我们必须保证全面评估相关风险有可能造成的损失，及时、准确地给决策者提供比较完整且有效的决策信息。公司应正确选择风险管理工具，对风险事件发生的可能性及其可能造成的损失的严重程度、风险因素等问题进行全面评估，以保证达到风险管理效果。因此，在对风险进行识别时应综合分析，采取对应的策略。33

#### 6.1.1.2 理论可靠、操作可行原则

风险识别和衡量的最终目标是保证公司或个体用最少的支出，获取最有效的安全保障，这样既能有效减少风险造成的损失，还能提高风险管理效率，提高了公司的整体运行效率，风险识别应该要根据公司的实际财务状况和能力，尽可能选择成本小、效果好、效率高的识别和测度方法。34可行性是构建科学有效的风险识别机制的关键，如果仅仅是在理论上成立，而不能在实践中成功实现，那么整个识别过程将失去实际意义。

#### 6.1.1.3 科学计算、方法合适原则

我们在实际识别风险的过程中应该科学地使用各种识别方法，并加以灵活运用以确保风险识别机制的科学性，因此，探讨识别方法的分类和适用性十分必要。可供选择的风险识别方法有很多，比如定量分析和定性分析相结合的方法，在构建风险识别机制的过程中我们应该进行严格的相关数理统计，包括对公司生产经营状况如财务状况、投入-产出率，公司内外部环境的好坏和造成损失的可能性和严重性在内的多项指标进行精确测算，最后整合分析得出合理科学的结论。

33李晓慧，企业内部控制与风险管理的衔接研究.会议，2008年企业内部控制与风险管理论坛论文集.

34刘欣，《国有企业投资风险管理研究》，《现代经济信息》，2010年6期.

6.1.1.4制度化、常态化、系统化原则

公司的整体风险管理水平在很大程度上有赖于公司对风险的识别与测度的准确性。风险随时都有可能发生，这就要求公司对风险的识别与测度必须是一个全过程、全方位的实时跟踪和多方整合的过程。因此公司应该建立在全面的调查的基础上进行综合分析，并对各种风险进行归类，并对每一类风险可能造成损失的严重程度进行预测。

### 6.1.2 企业国际化战略风险识别机制模型

就企业而言，国际化风险识别机制是企业风险系统识别的有效工具，企业通过科学构建国际化风险识别机制以更有效地识别风险。目前相关研究人员对如何建立风险识别机制模型持的看法不完全相同，观点虽不是大相径庭，也并不能统一。该模型应当是一个连续、动态、完整的系统，应包括公司的日常工作中各个方面的实际内容，企业可以通过科学合理地应用该模型来对有可能面临的各种现实风险或潜在风险进行识别和预测，还可以深入分析相关风险因素之间隐性或者显性的各种关系，在整个模型中，公司应当综合运用系统的、连续的风险识别手段和工具。除此之外，在对国际化风险进行识别的整个过程中，务必要遵循一定的规范和流程，因国际化风险的复杂性，公司往往不仅要制定初始的潜在风险目录，对所有风险进行研判，并且要根据风险的性质和特点来对所述风险进行归类梳理，考察风险来源、发生可能性和可能造成损失的严重性等各种因子，此分析结果势必会对风险的综合评估结果产生直接影响。公司在风险评估流程中往往会把风险聚焦在影响相对较大的某几种风险或者风险因子上。综上所述，根据风险识别的相关重要组成部分和环节，以及其相互之间的关系和变化特征，得以构建科学有效的国际化战略风险识别机制，模型框架如下图6.1所示。

国际化风险识别客体

国际化风险识别主体

风险识别原则

图6.1 国际化战略风险识别机制模型

普遍识别方法（整体识别方法、部分识别方法、细别识别方法）

1、收集资料

2、分析风险（风险内容）

3、评估风险（风险分类）

4、风险目录

如上图所示，本文构建的企业国际化风险识别机制主要分为三个层次：第一

个层次是确定国际风险识别的主体，不同的识别主体关注的风险不同，本文将国际化风险识别主体分为国家、行业和企业三个方面，本文研究的重点是企业作为风险识别的主体；第二个层次，在确定企业作为风险识别主体之后，对风险识别的方法进行筛选，识别方法作为风险识别的重要媒介，对识别过程有辅助性的作用，可以在理论上分别从实用性和适用性来进行选择，一方面，不同识别主体可以根据自身行业特点来选择相应的风险识别方法，另一方面，风险识别的方法不仅是风险识别整个过程中的一种辅助工具，更需在风险识别的不同阶段明确具体要求和方向，因此在进行风险识别之前，应选定适合风险识别过程中不同阶段的方法，比如说在风险识别初期可依据收集的资料采取整体识别法进行分析，然后随着识别的逐步进行，可采取相对细化和具体化的方法；第三个层次，风险识别流程是国际化风险识别的主要部分，风险识别活动的所有内容都包括在这个流程中，风险识别流程按识别操作进程大体分为搜集资料、分析风险、评估风险和建立风险目录摘要，即经历一个由收集资料——分析风险——评估风险——建立风险目录的一个概念性的过程，概念图中流程部分虚框的实箭头所表示的就是这一完整过程。35风险目录清单是一个风险初步列表，是基于前期收集到的初始资料，后期对全部需要识别的风险及风险因素进行整理之后最终生成的。这是进行风险识别的重要步骤之一，也是最关键的步骤，如果，在初始，不能将所有可能的风险及风险因素都尽可能列出，则随时可能暴露出风险并且随之发生，建立风险目录清单在整个流程中不仅仅是一种工具，更是实现流程的一个关键途径。从资料收集到建立风险清单，再到风险分类，最终形成风险目录摘要，这是一个实际操作的过程，在流程框中用虚箭头表示。36

### 6.1.3 构建国际化战略风险识别流程

国际化风险识别是一项环环相扣的复杂工程，应该遵循特定的程序和步骤，本着系统性、全面性、持续性、总体分类的原则，对可能发生的各类风险事件的来源进行仔细调查，评估其可能造成的后果及其危害程度；应该分阶段、有层次地去分析公司所处的内外部环境，可能存在的机会和潜在的风险等客观现实，并作出科学的评估。

构建科学的国际化风险识别流程是公司进行国际化风险识别的关键，公司应该慎重考虑一些能够直接或者间接影响识别结果的关键因素和关键步骤，也应充分认识到，公司风险识别的内容必然会随着企业国际化运作的内外部环境变化时

35刘尚希，《面对风险与挑战的战略抉择》，《中国发展观察》，2010年第11期.

36马宁生，《境外投资应注意的四个问题》，《国际经济合作》，2005年第6期:4-8.

刻发生变化。

风险识别不是一蹴而就的工作，因国际化经营风险识别流程制度化和持续性的特点，风险识别应该一直持续进行直至科学、全面识别出所有潜在的风险和风险因素，在风险管理全过程中应当科学地、有规律地循环往复进行，识别整体风险之后，方可全面检查特定领域的风险。企业国际化经营风险识别流程的模型构建如图6.2所示。

企业国际化经营资料收集



企业国际化经营风险分析

企业国际化经营风险评估

国际化经营风险目录摘要汇总编制

6.1.3.1资料收集

图6.2 国际化经营风险识别流程模型

资料收集是企业国际化进程中的基础性工作，要求企业尽可能把与企业经营相关的宏微观环境所蕴藏的风险资料全部收集好，力求完备。国际化资料是企业在进行风险分析时的准备工作，是重要信息来源之一，需要收集的信息包括企业战略、企业现有或潜在的资源、产品或服务的特征、市场的竞争状况、竞争对手的状况、目标国的环境分析和相关产业的案例及先例等。37只有当公司充分掌握了相关信息之后，才能保证风险的识别有可能是可靠的。

#### 6.1.3.2 风险分析

目前我国企业在国际化过程中往往面临各种风险，对公司可能面临的风险形势预测要求较高。国际化风险分析主要是通过预测企业国际化风险的形势及未来发展趋势，制定风险目录清单，并以此为基础，分析风险清单中所涉及的各种风险要素，包括现实存在的和潜在的风险源，它们发生概率及其可能导致的损失危

37聂名华，《我国境外投资行业战略的现实选择》，《当代财经》，2002年第10期:46-48.

害程度等等。应该要明确国际化风险分析的宏观和微观目标，制定相应的战略和战术，充分利用资源，明确我们可能并且可以采取的手段和方法，以此来确定国际化经营环境下的各种不确定因素，如宏观和微观的经营环境、行业发展前景、其它参与者、产品的生命周期，相关税费经营费用等等。企业国际化经营风险预测内容包括：宏观经营环境，以及行业环境因素；可供选择的风险分析方法，拟采用某一种方法进行风险分析的优劣；进行行业风险分析的缘由及所要达到的目标，以及行业风险分析执行过程所存在的困难等。前面有提及，企业国际化风险目录清单也叫风险损失清单，要求企业将各种潜在风险要素，以及可能造成的损失，通过定性和定量分析，按照既定的原则进行分类和排列，最终形成潜在风险损失清单，对企业所面临的经营风险进行全面阐析。在企业国际化经营过程中，风险管理相关部门应客观地依据风险清单中列出来的各个项目进行风险识别和研判，避免遗漏任何可能发生的风险。风险管理部门如果能制定出风险损失清单，并且结合风险的一般性和特殊性，统筹考虑和分析，那么风险识别工作会取得较好的效果，在以后的风险管理过程中，以此为蓝本，不断排除风险发生的可能性，降低风险发生概率，提高风险管理效率。综上所述，企业国际化风险清单应该包含以下内容：公司国际化经营内部环境如财务状况、技术水平等的潜在风险及其可能造成的损失，外部宏观环境如政治环境、经济环境等导致的风险及有可能造成的损失，公司所处的行业环境风险及其可能造成的损失。在对以上风险进行分析之后再进行下一步的风险评估。

#### 6.1.3.3 风险评估

企业国际化经营风险分析可以从很多视角入手，跟企业风险管理部门的风险偏好密切相关。本文主要是依据金融管理风险评估的逻辑，采用“三元素图”来进行评估，这里的三元素具体是指征兆识别、疑因估计、仔细检查，在相互联系的三个重要环节筛选—检测——诊断法中每个环节都要用到以上三种元素，但是，在使用过程中，可以采用不同的顺序，殊途同归，以取得实际效果为原则。

筛选是指，企业的风险管理部门对企业内外各种潜在的风险因素采用定性和定量的方法进行分类研究来确定相关风险因素的发生概率、找出来对企业国际化经营影响较大的风险，确定哪些风险因素还用进一步研究，此外，也确定哪那些不重要的因素，做到有的放矢。通过筛选，企业可以有效排除干扰因素，将主要精力集中在那些最有可能导致风险发生、可能造成的损失最大的因素上。

监测是指，风险管理部门或风险管理者根据某种信用风险及其可能造成的后果，对涉及这种风险发生的过程进行全程细致观测、详细记录和客观分析，对筛选结果进行监测，及时把握上述结果所能导致风险的范围和损失程度。

诊断是指，找出风险的起因，并对这些因素进行核查，风险管理部门通过正

确的全面诊断，方能正确的进行识别和评价风险。在此过程中，必须全面、仔细、深入研究前一步骤的分析结果，并尽最大可能采用定量手段，将分析的结果进行量化，得出科学的结论，并采取相应的手段和方法对结论进行评估。

#### 6.1.3.4 国际化经营风险目录摘要汇总编制

虽然企业国际化风险识别过程在经过识别、分析、评估三个步骤后已经基本结束，但是，为了为日后的风险管理积累经验，通常需要进行企业国际化经营风险识别过程和结果的汇总工作，同时需要对风险识别的目录摘要进行编制整理，以更好地为公司进军新的国际市场时制定相应的策略提供风险管理战略层面的参考，以提高企业国际化风险管理与防范能力。一般而言，国际化风险目录摘要汇编主要包括以下几个方面：企业国际化风险来源，包括有可能产生风险的因素，以及风险可能导致的后果、造成的损失等；国际化风险类别，就是对企业国际化经营过程有可能面临的风险进行分类汇总，加以辨别风险性质，这样有利于风险管理目标的制定，同时也具有参考价值和借鉴意义；国际化风险症状，是指企业在国际化进程中，所面临风险可能的表现形式等；最后，目录摘要还应该包括企业国际化风险的应对策略，以及公司其他部门对风险管理的相应要求。

综上所述，企业风险管理部门构建风险识别机制，不仅明确了风险识别的概念、原则及特点等，也为国际化风险管理提供了明确清晰的框架和体系，同时也明确了风险识别流程。识别机制和识别流程均是国际化风险管理的关键内容和关键步骤，都能够为国际化风险管理提供重要的的指导，都具有非常重要的参考价值。在公司国际化进程中，必须确立完善的识别机制和识别流程，才能保证较为完备的国际化风险管理，才能在国际化经营过程中立于不败之地。

## 6.2 构建国际化战略风险预警机制

### 6.2.1 构建国际化战略风险预警机制原则

企业国际化战略风险预警机制是指，企业风险管理部门在国际化战略实施的过程中，运用科学的手段和方法，对战略风险因素进行研究，并将这些要素设置成预警指标，通过实时、动态的监测了解国际化战略活动的相关要素状态，及时发现国际化战略风险要素，避免对企业的生存和发展造成更大的危害。确定国际化战略各级风险预警状态，并实时发出企业国际化风险监控信号，以减少国际化战略风险的可能甚至避免风险的发生。建立企业国际化战略风险预警系统应当遵循以下原则：

（1）预警性

企业国际化战略风险预警系统的首要任务是检索企业可能面临的、严重的国际化战略风险，监控发生的异常状态，在公司战略的高度上对企业国际化战略风险因素进行预防和警报，保证整个企业处于一种相对安全的状态之下。

（2）预控性

预警系统除了要对企业国际化战略风险的异常状态预警之外，还要保证能够通过采取一定的防范对策和应急处理办法给决策层提出反馈、修正和调整的建议，保障即使在条件不利情况下公司也能实现国际化战略的目标。

（3）免疫性

预警系统对类似的、曾经发生过的战略风险异常状态战略风险能够帮助公司迅速采取有效措施加以控制或回避。

### 6.2.2 国际化战略风险预警模型的设计与选择

在企业国际化进程中，战略风险预警模型显得更为重要，所谓预警模型，即以人工神经网络为模拟系统，进而实现企业国际化战略风险预警系统模型。人工神经网络（ArtificialNeuralNetworks, 简写为ANNs），是模拟生物神经系统，网络单元的输入输出特征决定其处理信息功能。与传统方法不同的是，人工神经网络对某一问题的求解有着其特定的方式，即通过训练来回答相关问题。在训练一个人工神经网络的时候，就是把众多的输入例子作为样本，再根据特定的算法，进而对网络进行特殊训练，这样使得人工神经网络就可以学会蕴含在问题之解中的基本原理，最后当训练完成时，预警模型就可以用来求解与此相关的其他问题。综上所述，要建立模型，其步骤包括以下三步：

（l）选择输入节点。可以用特定的指标或指标体系来度量战略风险的大小，这方面在前一部分己进行了较为详细的阐述，将输入节点分为相似企业的的众多指标，并且结合先前企业对内外部的调研，以及企业所处行业的战略风险标准，并结合企业自身的客观现实，最终确定企业战略风险评价指标的临界点，在此，必须强调的是，在数据处理上必须归一化处理原始数据。

（2）选择隐层节点数。选择隐单元与输入输出单元的数量密切相关，可以参照‘常用的公式来确定，n1=(m+n) /2+a，其中，m为输入的神经元数，n为输出的神经元数，a为1-10之间的任意常数。n1为网络训练之后的取值。

（3）选择输出节点。关于输出节点选择，要求与评价结果相对应，所以期望输出必须得确定。在学习训练阶段过程中，神经网络已知所选取样本的期望输出，是由给定的历史数据或评估后的测量得出的统计数据。在此，笔者采用主成分法，提取历史数据资料中的重要信息以及相关指标的公共因子，对之进行数据处理，通过方差、协方差分析，在累计方差值达到初始设定的比例时，可设定公共因子代表企业国际化经营战略风险的主要方面。通过因子分析，我们再用回归法计算出各因子的最终得分，用各因子所占公因子方差贡献率的比重作为权重，再进行加权，然后汇总，即可以得到相关目标企业的战略风险得分，通过各相关企业得战略风险得分进行纵向和横向的分析，最终判断本企业战略风险的大小。值得一

提的是，通过神经网络预警战略风险，在战略风险管理历史上是一个很大的进步，或者说是一个里程碑式的飞跃，然而，该模型也存在一定的局限性，主要包括一下几个方面：

第一，大大增加了样本选择的难度，因为所选模型样本一定要是有共同特点，或特性相似的企业，而在搜集其他相关企业的一些内部资料方面显得更为困难；

第二，数据搜集和处理难度大，难以保证信息完备；

第三，定量分析过多，从某种程度上忽略了战略风险非理性的一面，人性化不能得到充分体现。总体讲，该模型有一定程度的尝试性质，由此可见，争议在所难免，而且在很大范围存在。

### 6.2.3 国际化战略风险识预警流程构建

企业在运用具体的战术策略实施国际化战略的过程当中，一般会出现良性发展趋势和劣性发展趋势两种结果。具体来说，公司如果在国际化过程中能有效发挥战略风险预警系统积极的预警和预控功能，那么，其良性发展趋势会得到进一步扩大，企业最终也会在顺境中运作；但是企业如果在使用国际化战略风险预警系统时遭遇挫折或者失败，事态势必沿劣性发展趋势，甚至有可能使企业处于非常不利的极度危机之中。企业国际战略风险预警系统须遵循一定的工作流程：

预控对策

Y

中国企业国际化战略监控部门的相关信息

国际化战略风险评价监控部门的相关信息

N

警戒状态

对策实施

图6.3 企业国际化战略风险预警系统工作流程

国际化战略风险识别监控部门的相关信息

正常状态

危机状态

危 机 管 理 部

从上图工作流程不难看出，当企业开始实施国际化战略时，必须及时运转整个战略风险预警系统。按照预警系统流程，企业各个职能部门按照其流程，以之为指导，定期向风险管理部门提交已识别的战略风险来源、构成以及可能造成损

失的危害程度等信息，并且为风险预警部门提供相关资料，方便其下一步开展国际化战略风险管理工作，最后，对国际化战略风险监测指标是处于正常还是处于需警戒状态，亦或是已转变为危机状态作出判断。

在以上工作流程中，预警部门进行的国际化战略风险的识别和评价与前面第三、四章讨论的内容存在很大差异，前面两章讨论的内容是国际化企业某职能部门，或者说是某领导机构所识别到的风险来源、其形成机理及其重要程度排序的说明，这是向风险监控部门提交的与公司国际化战略风险密切相关的重要信息内容的前提，根据前面三、四章内容中提到的，各个职能部门对企业国际化战略风险进行的统一化、标准化的记录以使得预警部门对国际化战略风险的监测工作更加便捷。

预警部门进行国际化战略风险检测时，最有可能出现以下三种结果：第一，是当诊断出的各项指标处于正常情况，企业不进行预控管理工作，继续保持监测；第二，各项指标处于警戒状态，这意味着客观存在国际化战略风险，预警部门可视具体情况的不同，采取差异化对策，并且将检测结果和风险防范方案提交至决策层，最终达到整个企业战略实施状态恢复到正常状态；第三，各项指标处于危机状态，这事情况最为严重的一种，危机管理部门必须专门研究对策方案，并立即落实到位，直至解决所有危机、企业恢复正常。

风险管理部门根据预警部门对战略风险监测的建国进行分析，对其中过程的不良趋势和危机状况采取措施，控制其风险的发生，最终，形成企业国际化战略风险预警对策。为国际化战略风险可能出现的各种情况做好不同应对准备，以保证顺利实施企业国际化战略。本文从如何强化企业本身的防范战略风险能力出发，因为战略风险充满不确定性、非单一性，提出以下几条预警对策：

第一，完善国际化企业战略风险文化建设。在企业国际化经营过程中，文化建设、文化融合、文化管理特别重要。尤其是在风险管理部门，在战略风险文化建设上需要不断完善，企业必须认识到，战略风险无时不在无处不在，不仅要加强对潜在战略风险的认识，更要通过战略风险识别，明确战略风险的来源、成因和构成因素等，做到防微杜渐，全过程防范风险之观点根深蒂固，对企业国际化成功经营具有十分重要的意义，可以从以下几方面进行：①将战略风险文化测评与诊断日常化、制度化。其重要内容是，通过结合国际化战略风险识别模型，风险管理部门建立日常的战略风险测评项目，并与模型进行比较、测评和诊断，如此找出企业本身战略风险文化中的优劣，同时分析其对国际化战略环境适应性和协调能力，尽量为避免国际化战略风险做好准备。②鼓励国际化企业不同国际员工相互学习、相互融合、相互渗透。作为一个国际化的企业，其最显著的特点就是其员工来自多个国籍、多种信仰、世界各地，它们的语言、习惯和思维方式等

各不相同，会给彼此信息交流造成不便，甚至会相互抵触，引发群体性事件。因此，应鼓励员工接受相互学习各自的战略风险文化理念，相互吸收、相互学习。提高企业整体战略风险文化的包容度，并且及时消除因文化差异而造成的误会或文化冲突，不断提高员工对企业国际化战略风险文化的集体认同感。③不断创新国际化战略风险文化。创新国际化战略风险文化是对企业国际化原有的战略风险文化的沿袭和改良，在国际化经营过程中，公司必须不断根据最新的国际环境和自身的客观状况，抛弃旧的战略风险文化理念，创新吸收国际战略风险文化中精华的文化理念，将不断进行文化创新的理念形成一种价值观，凝聚国内外员工，有助于公司更有效地实施国际化战略。只有不断创新战略风险文化，企业才能保证自身的整个战略风险文化能够一直适应国际化战略环境的变化。

（2）实施资源柔性国际化战略。该战略主要包括两个方面：首先，结合国际化企业环境特征分析，柔性战略是国际化进程中的公司对他国外部环境变化的应变能力。在前文中我们提及到，国际化企业外部环境包括国际化战略环境，以及以国际化战略资源为核心的相关风险因素，这些风险因素及其较为复杂的子因素之间产生相互作用和相互影响，最终导致公司面临国际化战略风险。柔性战略的要求不是一成不变的，二是会随着风险的不同而发生变化，随着风险的不确定性程度越来越高，国际化企业对环境变化的应对能力相应地需要越来越强，换句话说，企业需要具备主动改变组织环境的能力而不仅仅是被动适应外部环境；其次，从国际化企业内部结构特征的角度来看，柔性战略是企业内部架构对外界变化的一种实时调整和变革能力。包括其国际化战略定位、企业领导者能力和企业核心竞争力等企业内部要素。这些要素将会随国际化环境的变化而进行调整或变革，这是自身培育出柔性的战略动机，目的在于主动去适应企业外部国际环境的变化，提高自身的国际市场核心竞争力。这种战略的关键在于企业能在外部环境的变化中实现自身的转变，成为国际化战略定位的一部分，并整体体现出创新性、博弈性特点。而具体的实际运行渠道包括以下两点：①建立柔性企业文化。作为资源柔性国际化战略的核心，公司文化对其整体价值观、国际化经营理念、战略定位最终实施等方面具有重大影响，建立柔性公司文化的关键在于促进全体员工参与，整合融合形成整体文化。借助于柔性战略，公司可以协调各利益相关者的观念、理念，实施跨文化交流和管理，形成有利于战略目标顺利实施的健康的国际化经营环境。②强化企业对国际化战略环境的战略风险因素识别能力。国际环境日新月异，充满着战争、冲突等重大不确定性时间，世界形势变得越来越复杂，我们进行国际化经营的企业必须提高识别、分析国际化不确定环境的能力，并且能在第一时间做出战略的调整和实施，可以借助前文国际化战略环境识别模型来分析国际化战略风险内容，借助评价模型来找出国际化战略风险关键要素，有效

提高国际化战略柔性。

（3）架构集成式国际化战略风险管理系统。重要内容是为了更好地开展企业国际化战略风险管理工作，企业就组织架构及其工作职责与分工等进行合理的组织架构，并形成集成式的组织体系，包括董事会及其国外风险管理部门的监督、战略规划评估体系、战略实施管理和监督体系等，以确保能够有效控制本企业的整体战略风险。①风险管理委员会、战略发展委员会、国外公司风险管理部门的组成人员，通常是由忧患意识强、责任感强、工作能力强的优秀员工和中高级管理人员组成的，最终形成企业集成风险管理委员会和战略发展委员会。②体系主要由三个部分构成，第一个构成部分是企业集成风险管理委员会和战略发展委员会，他们的任务和目标是对整个企业的国际化战略风险管理活动工作进行安排，其职权通常直接由公司董事会授予；第二个构成部分是海外公司各职能部门（财务管理部、风险管理部、战略发展部和战略执行部），他们的主要职责是把国际化战略风险识别和评价的相关数据定期提交给上一层级并下发到国际化战略风险预警部门，主要起到中间桥梁的作用；第三个构成部分是海外公司国际化战略风险预警和预控部门，他们根据来自上一层级的相关数据进行研判，判断公司处于正常状态、警戒状态还是危机状态，以对战略风险进行防范和控制，是为企业国际化战略风险预警系统设立的。

# 第七章 企业国际化战略风险防范对策

## 7.1 政治风险防范对策

政治风险(potlicialsrik)是指政治力量使一个国家的环境发生超过限定程度的变化的可能性，这种变化会影响经营目标的实现。其中政治风险包括宏观、微观和意外事故风险。宏观的风险包括法律冲突风险、国有化风险等；意外事故风险包括譬如战争、经济危机等意外事故；受特定的经济部门的影响，微观的风险来源包括：

一是政府的产业法规、对特定类型商务活动的政策以及东道国的法规等，如秘鲁将铜矿开采业国有化、美国对进口纺织品征收赋税等；

二是国际化经营管理的难易程度不同。假如海外企业可以从别处轻易地得到技术，那么企业被东道国政府征收税赋的可能性就较大，风险较高，反之，如果海外企业需要从国内总部得到技术以保持其优势，风险就会变少。我国在对外开放过程中，用市场换技术的策略成果不大的一个原因就是，许多公司为达到其控制的目的，减少风险，没有兑现技术转让承诺，中国拿到的通常是一些落后的技术；

三是报复行动，如当伊朗没收了美国公司在该国的资产时，作为报复，美国也没收伊朗在美国的投资。

## 7.2 人文风险防范对策

企业在进行海外投资的过程中，往往需要与东道国的管理者或者是目标市场发生接触，在两国之间很容易产生风俗和习惯的差异，有可能导致公司收益与公司目标相背离，这就是我国企业在选择投资模式进入到海外市场时面临的人文风险。在实际情况中，不少企业没有给予文化差异足够的重视，而继续沿用在国内市场的管理模式，这样的做法不仅会给公司本身带来不必要的损失，还有可能对在该国经营的其他公司产生一定的影响。例如在2010年，我国在赞比亚的一家公司发生矿难事故，事故死者的家属对该公司的经营者在事前没有采取安全有效的措施而只是在事故发生之后发放抚恤金的做法表示强烈不满，导致最后爆发了工潮，当时适逢赞比亚国家大选，反对党爱国阵线主席萨塔甚至扬言要把在赞比亚的中国商人驱赶出去。这样的例子不在少数。在国际化并购和其他国际化进程中，利益团体逐步成为国际化人文风险的风险源。我国企业在进行海外并购时可能会遇到文化冲突、法律制约等各种各样的风险，并且存在同时遭遇多重风险的可能，这时公司应当根据自身实力与实际情况作出正确的决策。例如2011年，我国一家大型矿产公司欲竞购加拿大诺兰达公司——主要生产铜，但是加拿大的政客们以攻击中国人权的记录促使这笔交易失败。由此可见人文风险不可小觑，

公司应对其足够重视并且应采取以下防范策略：

（1）进行跨文化培训。公司管理人员应该接受比较系统的基本培训，比如说东道国的一般价值理念、传统风俗习惯、基本法律法规要求等，加强跨文化的国际化培训，是企业有效规避文化风险的主要方法之一。此外，为避免人文风险引发冲突这种情况发生，国际化企业应当建立行之有效的跨文化沟通渠道，及时、准确地互通信息，当沟通失误造成不利的局面时应妥善进行处理，保持沟通连续避免中断。

（2）重点创造适应性企业文化。公司文化越包容、越多样，就越能够促进公司开展国际化经营，公司应当建立所有员工都认同的、开放性的共享价值体系，以此对员工的行为进行指导。

（3）适当尝试进行本土化运营。本土化运营可以有效降低在海外派遣人员方面的费用，能帮助增加当地的就业机会，缓解当地就业压力，能够帮助企业与当地社会有机地融合，可以大大减少当地人民对外来资本的消极、抵触情绪，可以缩小和缓和公司产品或品牌与当地宗教信仰、风俗习惯之间的差异和冲突，能够较大程度满足当地消费者的心理需求和社会识别等其它人文需求，以此缓解人文风险。由此可见，本土化运营对国际化企业克服文化差异的壁垒，提高企业的国际化经营业绩十分有利。

## 7.3 人力资源风险防范对策

我国企业在进军国际市场时，如果选择的是投资式的进入模式，由于文化背景不同，在薪酬、福利等激励机制上可能存在差异，会对公司吸引力和员工满意度造成一定影响，此时公司有可能面临人力资源方面的风险。在不同国度不同的文化背景下，员工对不同的激励因素看待的态度也有所不同。如果公司应当制定一套符合东道国文化背景的员工薪酬与福利制度，否则员工的参与度和满意度会受到消极影响，员工的离职率将升高。在中国的大部分企业中，往往出现只要只要企业在整体上是有效益的，员工表现地好与不好都可以同时涨工资，并且在职工薪酬评定上缺乏足够的激励，在对员工业绩的考评方面，有时甚至是人情关系高于公司制度，很难产生有效的激励作用，这些因素都会对我国国际化企业留住并吸引国际化的人才造成不利影响。针对各国不同的文化风俗，企业应该采取针对性的培训策略，很多公司的培训形式主要是举办短期培训班之类的岗位培训，而且通常发生在企业引进先进设备、技术等时刻，这实际上是一种应急培训，不注重甚至忽略了对东道国的文化背景、管理模式和经营理念等方面的培训或者此类训练非常匮乏，另外不少公司的人力资源部门在给公司未来经理人制定培养方案时并没有从人才能力开发的角度出发。公司训练培训体系与企业发展目标的脱节很可能会导致无法培养出足够多且合格的国际化人才，不够完善培训制度也很

难能够留住国际人才，并且，也难以吸引到新的国际化人才。其它的一些因素也有可能给企业国际化带来不同程度的人力资源风险，比如语言障碍会给员工之间的交流带来一定的困难。但是，环境因素仍是造成中国员工无法很好完成任务的主要原因之一，例如工作任务交代不明确、准备不够充分、技术较为复杂、沟通存在障碍等等，与之相反，美国的员工经常从自己的角度寻找原因，他们的想法是接受了任务之后自己就必须得想方设法去完成，不管是什么借口或是利用都应该被看做是自己缺乏工作能力的一种表现。如果企业在点上与员工难以达成一致，那么很有可能会引发冲突。跨国公司派往海外的职员，还有来自第三国的员工，都很有可能不适应东道国的居住、生活环境，小则影响员工个人的工作效率和业绩，大则会影响国际化企业的人力资源投资等等。在变化莫测的国际化市场，企业在员工选拔方面的投入一般比较大，而大多数员工一般都是在产业内部流动，这样沉没成本就成为人力资源风险对企业的损害之一。因此，企业的国际化运营效果在很大程度上取决于企业能否在国际市场上控制好员工的流动率，所以企业需要提前准备有效的人力资源风险防范对策，企业可以从以下几个方面着手：

（1）出国前对外派人员进行相应培训以提高其综合素质水平。在把被派驻海外的人员派遣至东道国之前，应在语言、交际礼节、产品、海外生存、东道国人文特点等方面对他们进行基本和系统的培训，以此强化他们对当地公司原先文化的认识，进而缓解他们在与母国文化不同的环境中有可能产生的烦恼或着挫败感，也可以促使在不同文化背景下生活的员工之间的相互理解，以避免外派员工对当地文化产生误解和偏见。另外，公司可以通过建立有效的沟通渠道来防止产生隔阂。跨文化沟通的效率能够在很大程度上决定跨文化管理是否有效，在跨文化交流过程中信息接收者必须能够正确地理解信息，才能避免因文化不同产生的不必要的沟通障碍，避免沟通中断。

（2）应当针对外派人员建立相对独立的完善的薪酬评价体系。给外派员工设计相对独立的薪酬评价体系，依据母国和各东道国的相对生活成本和消费水平，分别建立出与各东道国配套的的员工薪酬与福利制度，可以用来平衡国内员工和东道国本土员工的薪酬与福利水平，通过更进一步对职位安排进行完善，建立一套清晰合理的激励机制。这样做不仅能够缓和人力资源冲突和矛盾，还可以强化薪酬和福利制度对员工的激励作用。

（3）应当加强对员工公司文化意识的培训。跨国公司的企业文化是母国和东道国文化之间的互相融合，因此，应当考虑到不同文化对企业战略目标的不同影响，使企业文化不单单为企业内部的职员接受，而且还可以使整个企业团结一致。当企业采取投资式进入模式进入国际市场时面临巨大人文风险，这是由于企

业在海外投资过程中涉及到与东道国管理者、员工及市场的亲密接触，风俗、文化和习惯的差异很可能导致不良后果，有可能使企业实际收益与目标相背离甚至失败。在实际经营过程中，不少企业并没有充分重视甚至忽视文化差异，而是继续沿袭在国内市场的经营管理模式，这样的做法不仅有可能给公司本身造成巨大损失，甚至会对所有在该国经营的中国企业的国际化产生不良影响。公司应当创造以共同经营观为核心的文化氛围，促使员工从心理上、思想上和行动上把共同经营观当做自身组织行为的基本规则。这种设计可以最大程度消除公司内部的矛盾和冲突，能够加强公司本部与国外分部之间的沟通与联系，能够保障公司的凝聚力，最终引导公司上上下下所有员工朝着共同的目标努力工作。除此之外，企业能够在国际市场上树立良好、正面的企业形象，在风险控制方面公司对可能产生的人力资源风险能够建立比较的防范、控制机制。

## 7.4 市场风险防范对策

投资式的进入模式，有可能使我国企业面临产品的市场风险，由于中国对外投资的企业数量不多，加上我国对外投资历史也相对比较短，同时我国与其他国家的消费水平存在一定差异，因此我国企业在进行国际化时，要了解国外的消费者和他们的消费观念及水平比较困难。一旦公司对东道国消费者的消费偏好变化把握失当，会导致公司产品无法被东道国大部分消费者接受，产品销售额和公司收益都会受到不同程度的影响，最后造成企业损失。当东道国的总体经济形式不乐观时，或者东道国的总体市场容量过小时，某件商品的替代品的数量会比较多，而互补品的数量会比较少，此时公司应该寻求刺激市场的有效方法，同时，东道国对民族企业的保护政策也是造成我国跨国公司在国际市场竞争力不强的原因之一。为防范市场风险，公司在国际化过程中可以采用以下策略：

第一，遵循分工协作原则。我国企业在进行深度的国际化发展时，在确定产品生产地点的时候应本着分散市场风险、控制生产成本的原则，有可能的话把生产地点多国化，把每道工序的生产安排在最合适的分公司/子公司所在国进行。第二，增强自身的市场敏感性。国际化要求公司要当东道国市场需求的形势

发生变化时能够及时、快速地作出反应，要求公司有不断研发符合当地市场需求的新产品和新服务，要求公司积极开发新技术，另外，公司还应注重专利申请制度，致力于增加专利生命周期，从而形成企业独一无二的核心竞争优势。

第三，设计/提供符合东道主消费者消费观的产品/服务。一方面，跨国公司应重视东道国消费者的消费行为和消费习惯，为其进行量体裁衣的设计；另一方面，企业应尽可能地积极参与东道国各地区的社会公益事业，以此获得东道国消费者好感，最终能够达到增加市场的亲和力，美化企业形象的目的，从而促进产品和服务销售。

## 7.5 营运风险防范对策

为有效防范企业的营运风险，可以从以下几个角度入手：

（1）加强资金管理。中国企业应该总结多年来实践的经验教训，致力于建立健全相对完善、比较成熟的内控制度，包含资金审批权限、付款制度、印鉴管理制度、银行票据管理制度、现金管理制度等包括对外投资在内的各种内部控制制度，坚持保密原则、银行账户开户原则，同时对企业内部控制制度的执行情况要定期地进行检查加以落实，不能只在形式上做文章，以此规避公司国际化过程中现金运营风险。

（2）加强账款管理。企业应该制定严谨的信用管理制度，建立健全应收账款管理制度（包括条件和收账政策）等，应该不断细化并加强应收账款的管理。如果企业的信用标准相对严苛，只接受坏账损失率相对较低的用户的赊销，这样虽然能减少公司的坏账损失，但是，这还有可能对企业扩大产品的销量造成影响，甚至会导致产品销量的降低；反之，如果公司降低对赊销对象的要求，销售会有一定程度的增加，但是，坏账损失又有可能增加。所以说公司应综合考虑信用条件、收账政策两者的均衡对坏账成本、销售额、收账成本等方面的影响。

（3）强化存货管理。企业在国际化运营中应该从公司整体的角度来确定企业存货资金占用的配置情况，具体应该从提前采购存货和存货存储两个方面进行探究。存货存储是指公司在东道国的货币很有可能贬值的情况下，为这种情况发生而采取的一种存货保值措施，为了避免预期的货币贬值，公司一般会选择提前购买所需的商品。也就是说，在东道国的货币发生贬值之前，公司将提前进行存货积累，增加存货储备。

（4）健全推行完善的预算管理制度。跨国公司应该致力于建立健全财务预算体系，绝对不能像以前一样只制定不加以执行使制度变得形同虚设，公司还应该建立成熟的预算管理机制，实行预算编制和考核制度，实现对每个生产经营环节的监控，把公司在经营活动中的资金收支状况归入严谨的预算管理体系当中，保证资金能够有序地流动。随着科技的发展，计算机网络技术的广泛运用给公司资金的全面预算体系创造了可能，公司得以对公司资金进行集中管理。公司应该把资产当作联结点，对其实施分级预算的管理措施，并且重点做好公司在投资、融资方面的预算把控，把资本经营预算当作主体，实行集中管理，需要注意的一点是，国内分公司/子公司和国外分公司/子公司则应当把生产经营的预算当作主，加强其成本费用的预算。

## 7.6 投资风险防范对策

投资风险是中国企业在海外投资当中最普遍的风险之一。世界银行对中国的对外投资企业经营状况的估算结果表明，公司的运营情况呈现出三个1/3的趋势，即有1/3的企业盈利，有1/3的企业亏损，剩下1/3的企业经营状况基本持平。这些数据表明我国不少企业在对外投资中会蒙受经济损失，公司无法收回先前投资的局面，最后导致公司无法实现预期的收益。投资风险可能是由公司内外部因素的不确定性导致的，比如东道国投资环境的好坏、企业投资周期的长短和管理者海外管理经验是否丰富等等。因此，决定跨国企业在海外投资过程中成败的一个重要的影响因素便是公司是否能够有效控制投资风险，投资风险是一系列风险一同作用在投资行为上的综合表现。企业在开展海外投资方面的决策应当慎之又慎，因为在海外的投资行为中，投资决策正确与否往往能直接决定公司战略目标能否实现，海外投资失误或者失败将给公司带来巨大的损失。目前中国企业在境外投资的决策风险主要是决策风险分析不成熟不完善，决策过程中比较容易造成失控，缺乏监督与程序（特别是没有与决策相配套的监督程序，无法保证决策顺利依照事先制定的计划实施），当国际化经营渐渐偏离事先制定的投资计划的轨迹时，未能及时采取相应的措施进行补救，导致投资风险进一步增加。目前中国企业在进入国际市场时最常用的是投资式的进入模式，由于公司整体实力与东道国公司的差距，当中国企业在海外开展投资活动时面临着的投资风险一般较大。作为一种综合性的公司行为，投资活动跟公司的各个方面的联系十分密切，跨国经营公司的跨国投资活动更是如此，因此公司对投资风险的防范与其它相关风险的防范也是高度密切的，在这个相对复杂的过程当中，公司需要采取一系列的防范措施，主要包括以下几个方面：

（1）应当严格对投资项目的可行性进行论证。一般情况下，企业的投资风险包含资金投向的风险和投资组合的风险。首先，对于资金投向风险，应当对资金投向的正确性进行调查论证。在现实中，资金投向的风险不易预测，因其往往会受到各种因素的影响，例如，宏观经济政策的变化，国际市场的变化，科技条件的创新等。这些因素会对企业投资项目带来一定得影响，从而对企业经营带来不同的影响，也就是说，所有的这些不同因素均能够影响企业判定投资方向的正确与否。如果投资方向错误，那么跨国企业不可能获得盈利，想要收回投资都很困难，而且，投资得越多，损失也就会越大。因此，跨国企业应当严格对项目的资金投向风险开展多方面的周密的调查，进而防止投资决策的失误，防止资金投向风险。同时，在项目投资组合方面，由于在投资组合中，不同的项目处于不同行业，在不同的地区，生产类型和对资金投入需求等都不尽相同，各个项目自身属性的差异使得项目本身的投资风险不同，而不同的投资项目之间还存在可知或

不可知的密切关联，这时企业的不同投资组合会产生差异很大的投资风险。企业为了降低投资风险，在选择项目时容许并必须存在着一定差异，例如投资行业的跨度、投资时间方面的差异、项目可行性收益率差异等。企业应当尽力选择建立最佳的投资组合，即在可接受投资风险范围内选择收益最大的投资组合，使得多种投资项目的弊端能够互相消减，最终使得企业控制风险赚取利润。总之，企业在投资时应当对项目的可行性进行严密的分析论证，企业控制投资风险应当把握住自身能承受的投资和风险的总量，并且考虑对投资项目实行责任制，加强对投资项目的管理，更重要的是在企业自身内部加强企业内部员工的风险防范意识，从组织机构上控制投资风险。

（2）政府应当为企业的投资运营创造开放的投资环境，为企业提供融资的宽松条件，为资本流动创造条件，比如建立投资基金等，放松非贸易性投资项目的管制，提供良好的用汇条件，同时加强事后的监管力度，完善境外企业资金贷款的管理，放宽对境外投资企业的资金贷款进出境限制，允许具有创汇能力的本国企业在外汇管理局核准后调出境外，最终保证企业能够及时地获取所需的正常资金。

（3）企业在强化境外企业管理的同时，应当保持其生产经营的灵活性。第一，企业应当加强对境外企业的监管，使企业自身的内控机制得以完善。另外，境外投资企业可以选择邀请专业的审计单位对子公司进行审计，尤其是部分国有及半国有企业，要严格防止境外公司用国有资产进行境外的投机性资本炒作。除此之外，企业还可以借助外部治理环境的的强烈监督力量来安排自身的内部治理。例如，在子公司的董事会中加入独立董事的职务，从而加强母公司对子公司的监督管理。此外，企业内部的自身诊断制度还可以作为总公司完善企业治理结构的一种手段。例如，总公司可以设立专门的机构，对境外子公司的经营管理状况定期进行内部评估，并且提出相应的改进措施。事实上，投资风险是我国企业在走出去的过程中面临的最主要的风险之一，跨国企业应具有控制内部风险的明确决策与权限规划，一方面，企业要避免完全给予境外公司自行决策的权利，导致子公司权利过大，造成投资失控；而另一方面，也需要避免子公司任何投资均须向总公司申请的情况，影响到境外企业的正常的运营。

（4）在投资过程中应当时刻注意风险调控随着我国企业国际化战略进程的不断深入，企业的投资方式也可以根据东道国法律法规进行一定的调整。有时，在境外投资时，尤其在资本市场相对自由和开放的地区，企业可以采取投资可转换的股份和可转换债券的方式降低投资风险。股权投资是通过购买股票的方式进行的投资，依据投资人股份的产权比重来在公司分红时获得一定股息，或者在资

本市场卖出股票从而获得收入，债权投资则以购买公司债、银行信贷、商业信用等方式来进行的一种投资方式，这样可以按月获得稳定的利息收入，具有优先清偿权，达到降低投资风险的效果。事实上，当海外投资的政治风险过大时，我国企业可以在投资时选择可转换的股份和可转换债券，在投资企业经营状况及前景较差时将股权转换形成债权；而当企业的经营状况良好时，企业又可以将债权转换为股份投资获得更高收益。即使不存在可转换股权和可转换债券，企业也可以通过在资本市场自行调节两种投资方式的比重进行投资风险的调整，很有效地降低风险程度同时提高收益率。为了控制货币风险，在必要时，企业还可以通过投资币种转换的方式，将其投资的币种转换成当地货币种类，或者通过购买期权等金融工具防控风险。

（5）企业可调整投资经营策略在境外直接投资过程，国际化企业中能否根据客观情况变化来及时调整投资经营的策略，是关系企业国际化发展的关键。当境外投资企业与当地政府之间发生冲突时，公司应从着眼于长远利益，即使牺牲眼前的利益，也要与东道国保持较为和谐的关系，尽可能不发生冲突，应当采取积极合作的态度，这样有利于公司有效规避政治风险。采用投资式的进入模式，企业国际化的程度越高，可能承受的国际化风险也就更大，同时企业受到影响的程度也会越高。因此，在采取投资式进入时，跨国企业的风险防范措施应该更加细致，尤其应重点强调对东道国市场的调研。通过增强在东道国的市场调研活动，不仅能够正确掌握东道国政治政策的调整趋势，还能即使了解东道国的社会环境变化，进而降低境外企业由于总公司所在国与东道国政治和社会环境的差异带来的风险。同时，通过调整经营策略，是自身产品多元化也能够分散风险，从产品和渠道等因素的方面形成互补，消减风险。对于采用投资式模式进入东道国的跨国企业来说，财务类风险也是企业面临的一大重点风险管控对象。企业可以通过建立适当的投资管理制度，运用有效的投资组合等方式，严格选择投资项目、客户和合作者，做好企业全球资产的预算和管理，采取各种可能的有效措施来规避各项财务风险。随着企业全球化进程的不断加快，企业国际化的风险也日趋多样和复杂，控制国际化风险已然成为企业国际化管理研究中亟待解决的问题。

# 第八章 企业国际化战略风险实证分析——以华为公司为例

## 8.1 华为公司及其国际化历程概述

从20世纪90年代初开始，中国的通信设备制造行业先后经历了技术的引进与消化，模仿跟踪到创新发展的过程。1996年起，以华为技术有限公司（以下简称“华为公司”）、烽火、中兴、大唐为代表的民族企业已然踏上了大力开拓海外市场的征途。在几年的实力积累过后，他们已经在海外市场获得了非常卓越的成就。自1998年起，我国通信设备的出口便一直表现出快速增长的趋势，平均毎年的复合增长率已达41.2%。华为技术有限公司于1988 年在深圳成立。

1994年C&C08数字程控交换机即被推广，并同香港和记黄埔签订合同进军香港市场，同年华为技术有限公司的销售额达2亿元人民币，首次突破亿元大关，从此进入高速发展阶段。1999年销售突破100 亿元，2000 年销售突破200 亿元。自1998年起华为一直在中国电子产业百强销售排名中排第七名，其利润更是排名第一，成为中国最具潜力的电信行业制造公司。2000年华为公司的销售额超过26.5 亿美元，在此之中海外的销售额超过1 亿美元。在2001 年到

2002年期间，虽然世界电信行业在基础设施建设方面的投资额下降了大约50%，

但是华为的国际销售额却仍然保持增长势头，增长了68%，国际销售额从2001

年的3.28 亿美元提高到2002 年的5.52 亿美元。到目前为止，华为的产品策

略与营销方案已经在全球100多个国家和地区得到广泛应用，为全球超过10亿用户提供服务。国际市场上的消费者已成为华为销售产品和服务的主要对象。仅2006年一年时间，华为65%的销售额都来自海外市场。在2007年，华为与赛门铁克合作并建立合资公司，两者共同开发存储和安全产品及解决方案，同样，与Global Marine建立合作，研发端到端的海缆网络解决方案，到该年年底华为已经成为了欧洲顶级运营商的合作伙伴，被沃达丰授予“2007年杰出表现奖”，这是是第一个也是唯一一个获此殊荣的电信行业运营商。同年华为推出以全IP网络的移动固定融合（FMC）技术为基础的解决方案，电信运营商不仅可以利用该技术节省运作成本，还能够有效减少能源的消耗。

在2008年，华为被商业周刊杂志评为全球最有影响力的十大公司之一。根据Informa的调研报告显示，华为的销售额在电信行业移动市场领域排行全球第三。同年，华为首次在北美建立大规模的商用UMTS/HSPA电信网络，为加拿大运营商Telus和Bell建立了新一代无线网络。华为公司的移动宽带产品在全球累计发行量超过了2000万部，根据ABI的数据统计结果分析显示，华为公司的市场占有量位于全球第一位。2008年，华为共提交1737份PCT的专利申请，跟据世界知识产权组织统计结果显示，华为在2008年专利申请公司（人）排行榜上排

名第一；LTE专利数量是全球数量的10%以上。

2009年，华为的无线网络接入市场占有率位居全球第二位。同年，华为成功交付了全球首个LTE/EPC商用网络，也以此获得全球第一的LTE商用合同数量。华为在全球第一个发布了从路由器端到传输系统端的100G解决方案。华为不仅获得了IEEE标准组织评选的“2009年度最佳公司组织贡献奖”，而且获得了英国《金融时报》评选的“业务新锐奖”，并成为美国Fast Company杂志认定的最具创新力的五家公司之一。在主要产品的资源消耗方面，华为实现了同比

20%以上的能耗下降，同时，在全球各地部署了3000多个新能源供电解决方案的站点。

2010年，华为在全球部署了80余个SingleRAN的商用网络，其中有28个商用网络的LTE/EPC业务已经发布或者即将发布。华为在英国成立了安全认证中心，还与中国工业和信息化部门签署了节能自愿协议。华为在这一年还成功加入了联合国世界宽带委员会，并获英国《经济学人》杂志评选的“2010年度企业创新大奖”。

2011年，华为发布GigaSite解决方案和泛在超宽带网络架构U2Net。共建设20个云计算数据中心。智能手机的销售数量达到2000万部。并以5.3亿美元的价格收购了华赛。整合资源，建立了“2012 实验室”，发布了HUAWEI SmartCare的解决方案。至此，华为在全球范围内囊获了6大顶级电信行业奖项。

2012年，华为持续推进全球本土化经营战略，增加了在欧洲的投资金额，重点增加了对英国的投资数量，并在芬兰新建了研究中心，于法国和英国同时成立了咨询委员会和本地董事会，在3GPP LTE核心标准中贡献了全球通过提案总数的20%发布业界首个400G DWDM光传送系统，在IP领域发布业界容量最大的480G线路板和全球33个国家的客户开展云计算合作，建设了7万人规模的全球最大的桌面云，推出了在发达国家热销的中高端旗舰产品：Ascend P1、Ascend D1四核、荣耀等。

华为国际化历程主要分为三个阶段。第一阶段：国内起步阶段（1987-1998）

1987年，于深圳创立，为一家生产用户交换机（PBX）的香港公司进行销售代理。

1989年，自主开发PBX。

1990年，自主研发面向酒店与小企业的PBX技术并进行商用。

1992年，开始研发并推出农村数字交换解决方案。

1994年，推出C&C08数字程控交换机。

1995年，销售额达15亿人民币，主要来自中国农村市场。成立知识产权部。

成立北京研发中心，并于2003年通过了CMM4级认证

1996年，推出综合业务接入网和光网络SDH设备。与香港和记黄埔签订合同，为其提供固定网络解决方案。成立上海研发中心，并于2004年通过了CMM5级认证。

1997年，推出无线GSM解决方案，于1998年将市场拓展到中国主要城市。与Texas Instruments、Motorola、IBM、Intel、Agere Systems、Sun Microsystems、

Altera、Qualcomm、Infineon和Microsoft，成立了联合研发实验室。

1998年，产品数字微蜂窝服务器控制交换机获得了专利。成立南京研发中心，并于2003年6月通过了CMM4级认证

第二阶段为1998-2006 年

1998年，产品数字微蜂窝服务器控制交换机获得了专利。成立南京研发中心，并于2003年6月通过了CMM4级认证。

1999年，在印班加罗尔设立研发中心。该研发中心分别于2001年和2003年获得CMM4级认证、CMM5级认证。成为中国移动全国CAMEL Phase II智能网的主要供应商，该网络是当时世界上最大和最先进的智能网络。

2000年，在瑞典首都斯德哥尔摩设立研发中心。合同销售额超过26.5亿美

元，其中海外销售额超过1亿美元。在美国硅谷和达拉斯设立研发中心。

2001年，以7.5亿美元的价格将非核心子公司Avansys卖给爱默生。在美国设立四个研发中心。加入国际电信联盟（ITU）。10 Gbps SDH系统开始在德国的柏林进行商用。根据RHK的统计，华为的光纤系列产品稳居亚太地区市场份额的第1名。将华为的一个分公司Avansys以7亿5千万美元出售给merson。成为国际电信联盟的成员。

2002年，海外市场销售额达5.52亿美元。华为通过了UL的TL9000质量管理系统认证。为中国移动部署世界上第一个移动模式WLAN。

2003年，与3Com合作成立合资公司，专注于企业数据网络解决方案的研

究。

2004年，与西门子成立合资企业，针对中国市场开发TD-SCDMA移动通讯

技术。

2004年，海外合同销售额首次超过国内合同销售额。

2006年，以8.8亿美元的价格出售H3C公司49%的股份。与摩托罗拉合作在[上海](http://baike.baidu.com/view/1735.htm)成立联合研发中心，开发UMTS技术

第三阶段为2007年至今

2007年，与赛门铁克合作成立合资公司，开发存储和安全产品与解决方案。与Global Marine合作成立合资公司，提供海缆端到端网络解决方案。在2007 年

底成为欧洲所有顶级运营商的合作伙伴。被沃达丰授予。2007杰出表现奖。，是唯一获此奖项的电信网络解决方案供应商。

2008年，华为被商业周刊杂志评为全球最有影响力的十大公司之一。销售额在电信行业移动市场领域排行全球第三。首次在北美建立大规模的商用

UMTS/HSPA电信网络，为加拿大运营商Telus和Bell建立了新一代无线网络。市场占有量位于全球第一位。专利申请公司（人）排行榜上排名第一；LTE专利数量是全球数量的10%以上。

2009年，华为的无线网络接入市场份额位于全球第二。LTE商用合同数量居全球第一的位置。率先发布了从路由器端到传输系统端的100G解决方案。与此同时，获得了IEEE标准组织评选的2009年度最佳公司组织贡献奖。并且，获得了英国《金融时报》业务新锐奖，并成为美国Fast Company杂志认定的最具创新力的五家公司之一。在全球各地部署了3000多个新能源供电解决方案的站点。

2010 年，华为超越了诺基亚西门子和[阿尔卡特朗讯](http://baike.baidu.com/view/658900.htm)，成为全球仅次于爱立

信的第二大通信设备制造商。全球部署超过80个SingleRAN商用网络，其中28

个已商用发布或即将发布LTE/EPC业务。

2011[年，华为与赛门铁克](http://baike.baidu.com/view/326323.htm)公司宣布双方已就华为收购华赛49%的股权达成协议华为入选首批国家技术创新示范企业，推出华为honor 荣耀手机。华为获

2011中国金融业客服中心优秀服务商大奖。推出华为Vision远见手机。

2012[年，全球最薄智能手机华为Ascend P1 S](http://baike.baidu.com/view/7314434.htm)发布。

表8.1 华为不同发展阶段状况

|  | 第一阶段 | 第二阶段 | 第三阶段 | 第四阶段 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 与国外市场接触情况 | 间接地被动地 | 直接地主动地 | 直接地主动地 | 直接地主动地 |
| 国际性经营的地点 | 国内 | 国内 | 国内和国际 | 国内和国际 |
| 公司的经营方针 | 国内 | 国内 | 首先考虑国内 | 国际 |
| 国际性经营活动的种类 | 商品和劳务的贸易 | 商品和劳务的贸易 | 贸易、合同国外投资 | 贸易、合同国外投资 |
| 组织结构 | 传统的国内结构 | 国际科室 | 国际部门 | 全球性组织结构 |

公司在海外设立了8 个地区部，100 多个分支机构，在美国、瑞典、印度

俄罗斯及中国等地设立了12个研究所，全都采用国际化的全球同步的研发体系，能够聚集全世界的技术和人才进行产品的研究和开发。此外，华为在海外已经设立了28个区域培训中心，为当地培养有着先进技术的工作人员，并大力推行员工的本地化。以上数据较为精确地述了华为的成长历程，华为由最初的一家小型代理香港某企业模拟交换机的民营企业，逐步发展为从事通信网络技术与产品的研究、生产与销售，专门为电信运营商提供光网络、移动网和增值业务等领域的网络解决方案的主要供应商之一。并且，华为已经成功地进入了全球的电信市场，实现国际化经营。

本文将华为的国际化历程和国际化的阶段特点进行对照后发现，华为正处在国际企业化的第三向第四阶段过渡的时候。由于华为目前的国外销售额已经占据了公司的整个销售额的绝大部分，而且，外向型的经营模式也已经成为公司的主要战略目标之一。

## 8.2 华为公司国际化战略风险的识别与测度

不同的企业在采取国际化经营战略时，所面临的主要的国际风险也有所不同。企业应该依据自身处在怎样的国际化阶段，具体地进行国际化风险的识别，从而达到提升经营绩效的目标。同时，使得企业能够提高其自身在国际市场上的竞争力。华为作为一家通信设备的制造厂商，关系着国家经济方面的重大的安全问题。可想而知，如果华为要想切入其他的海外市场，难度是相当之大的。政治风险可以说是华为走向国际化面临的最重要的风险。可以回想一下，前段时间，中海油收购尤尼科的未果这件事。正是由于美国国家政府的极力阻挠，以及美国国会的强力干预，使得这次纯经济的行为发生、发展、成型。事情的发展就如同美国总统讲到的：美国是不会让微软跨掉的。同样的情况发生于2005年，华为并购英国的马可尼电信设备企业受到英国政府的阻拦后不久，华为的海外投资又一次遭到印度政府的强烈干预。华为集团的官方发言人傅军对外证实称，印度政府由于担心华为的投资危及本国的通信网络的安全，现在已经暂停了华为对其印度子公司增加投资6000万美元的计划，并且成立了专门的讨论小组来研究对策。从这里，我们不难发现，像华为这样一家涉及国家信息安全的企业，在走向国际化的漫长过程中，面临着巨大的政治风险。

华为在国际化发展的道路上，面临的不止有众多的商业风险，还有众多的政治风险。这就需要华为公司对当地投资政策的各项法律法规和世贸规则的熟悉，以及对当地政府联系的密切，与他们保持顺畅的沟通，并尽量消除他们对本公司的不信任感。同时，还应该判断哪些经济行为是企业本身可以控制的，哪些经济行为已经上升到了国家政治的高度，是需要国家出面来进行解决的。

首先便是经济风险。华为公司在其国际化战略的实施过程中，需要面对的主

要经济风险有：华为公司国际化后，面对所在国家的经济发展模式、、经济实力水平、金融业发展程度以及偿债能力等的适应所产生的各种各样的风险。目前，华为主要的海外市场集中在非洲、拉美、亚洲等经济发展相对落后的国家。由于这些国家的金融业实力相对落后，经济基础相对比较薄弱，抗风险性相对较差。华为通常出于对国家的政治角度和公司国际化市场战略的考虑，占领了国际上通信设备巨头不愿进入的市场。因此，华为的国际化进程面临着极高的宏观市场环境风险。诚然，市场多样化使得华为的市场富有生机和活力，并创造出了更多的商机、达到了更高的效率。但同时，市场的多样化也给华为带来了一些负面影响，我们可以从华为公司近年来的收入结构中看出，多样化的市场使华为的市场矛盾颇多、价格波动剧烈、市场竞争激烈。很多时候，华为得到了市场份额，却没有得到应得的利润，甚至丢失了大量利润。在很多项目中，华为公司都承担了主要的经济风险，来换得对方公司对本公司产品的购买意愿。但是，由于缺少经济风险的认识，华为的国际化进程使华为付出了大量惨痛的代价。同时，由于市场的竞争形势和供求关系的不断变化，华为的产品价格也不断变化，这使得华为对整体市场环境和产品价格定位不够准确。另外，包括汇率风险、信用风险等在内的一系列经济风险也是华为需要面对的。可以说，繁荣的国际市场对华为而言，就如同浩瀚的海洋一样，它既宽阔又深不可测，它既展示着各种各样的诱惑力又蕴含着种种危机。38

另外一点是技术风险。提到华为国际化过程中的面临的技术风险，首先想到的就是华为与思科关于知识产权保护的一场官司。这场持续近一年的官司，虽然最终的结果是双方互相妥协，但是，华为从中认识到了企业在国际化道路上的技术风险问题，必须要重视对企业技术风险的管理。技术风险是指，企业所处的行业在东道国的技术发展情况对企业的技术更新速度、保密性，甚至是企业整体的发展产生了巨大的影响。按照南开大学许晖和姚力瑞的观点看来：技术风险主要包含了三方面的内容，分别是行业技术风险、技术扩散风险和研发风险。

首先，华为在开拓国际范围内的市场时，应该考虑的技术风险是行业方面的技术风险。东道国行业的劳动率、技术发展水平、技术转让速度等要素的变化，都会影响到华为国际化经营战略的决策。此外，行业技术的风险总是伴随着行业不断发展而存在的，一个行业技术的更新换代可能会导致本行业龙头企业被淘汰的惨状。39

38刘红霞，《中国境外投资风险及其防范研究》，《中央财经大学学报》，2006年第3期.

39王林生. 跨国经营理论与实务[M]. 北京：对外贸易教育出版社，1994，6

鉴于这样的情况，华为想要实现跨国经营的目标，其科学技术知识的生产便更多地从总部转移到了具有高研发实力的其他国家，来利用当地较为雄厚的研发力量和更加丰富的科研人力资源，来进行各项技术的研究和开发活动，从而构建高效的全球企业的内部研发网络，最终满足跨国经营企业对科技知识方面的要求。而且，随着华为集团国际化经营的逐步深人，在发展中国家等欠发达地区进行研发，也是华为想要实现国际化道路的一个必然选择。如此一来，因为华为的科技研发具有高投入和高风险等特征，如何能够最大程度地去降低风险，同时增加收益，便成为了决定华为公司今后竞争地位的一个重要因素。如何能够有效地控制华为的技术研发风险，也成为了华为需要解决的技术风险的重要课题。同时，防范核心技术的向外扩散也是华为公司风险管理的一个关键点。当华为公司拥有较高的技术水平时，为了防止泄露技术，华为公司应该倾向于采取技术控制效果较强的国际化的经营模式，从而保护企业的技术专利不被他人窃取。40另外，华为还需要避免自身的专有技术被竞争对手通过一些非法方式占有并使用的问题，或者被合作方超越约定范围的使用和扩散，由此引发的风险，都将会对企业的经济利益造成一定的损害。华为公司作为一家高科技水平的企业，其技术水平是企业的一个核心竞争力。如何识别并规避好技术风险，是决定华为在国际化战略中能否成功的一个重要条件，华为公司上下各级都应该引起足够的重视。

另外，在法律和文化差异的方面同样存在着一定的风险。企业的国际化发展，不能简单地理解为企业数量上的一种扩张，或者理解为企业占据了多少的地盘。正所谓，创业难，而事实上守业更难。真正会让企业困扰的是，企业在国际化战略的实施过程中，由于法律和文化差异等因素带来的风险，会对企业的国际化发展造成一定的阻碍。华为在收购了发过汤姆迅后，原本打算通过裁员的方式来发挥中国企业劳动力成本偏低的优势时，竟然遭到了法国劳工部的大力阻挠，最终，导致了华为本次的收购计划战略性失败。可以看出，中国企业在进行国际化的进程中，必须要全面考虑到各国的法律和文化差异可能会带来的风险，华为公司也是如此。在国际化发展的进程中，一切行为都要按照国际规则制度来行事，国有企业在国内那种传统的思维方式必须要在国际化的进程中改掉。华为在走出国门之前，就需要学会转变思维，积极地学习当地的法律、风俗人情和文化等方面的因素，只有这样，才可以有效避免很多的市场障碍。

本文现对华为公司的风险测度用模糊层次分析法进行分析。运用国际化战略风险评价指标体系层次结构图将互为公司面临的国际化风险因素划分到战略风

40陈巧霞．跨国公司跨文化管理的本土化策略[J]．科技与管理，2006，(6):34-37

险因素中结合5 位专家对风险因素权重比较。

本文使用表8.2所示的三角模糊数标度指标，由5名专家构建三角模糊数互补判断矩阵，由专家填写因素权重比较表。本文需要专家用三角模糊数来给出判断信息，当在比较表中给出比较结果后，根据三角模糊数的标度法中数字与结果的对等关系（如图4.2所示），综合专家的判断信息，即当只有一个评价结果时，记；当有三个评价结果时，记。

表8.2 第一准则层因素权重比较表

|  | | | | | 重要性比较 | | | | |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 比较结果 | 极端次要 | 次要得多 | 明显次要 | 稍微次要 | 同等次要 | 稍微重要 | 明显重要 | 重要得多 | 极端重要 |
| A1 V A2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| A2 V A1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| „ |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

具体的专家测度比较表详见附录2。

第二，依据以上专家的层次的风险因素比较表，构建该专家的三角模糊数互补矩阵。若在以上因素权重比较表中，未将相同两因素的相反比较表示在表格中，则可以通过以下办法来构建模糊互补判断矩阵：

构造第k个专家的三角模糊数互补判断矩阵，A(k) =(aij) nxn



第三，k个专家集值统计。以上两步为每个专家的模糊互补判断矩阵的构建过程，但往往在评价过程中有数位专家共同参与，以降低决策风险。因此，需要指出如何将数位专家的结果进行统计，一般采用两种办法：一是在数位专家评价结果的基础上取其对应的平均值作为最终结果，保留一位小数；二是在对每位专家的三角模糊数互补判断矩阵进行了权重计算后，根据专家自身的不同权重值通过公式计算得到群决策权重向量。

此次计算中将用到以下三个公式

（1）三角模糊数权重向量w=(w1, w2,…, wn) r，其中



（2）对三角模糊数wi（i=1,2,... n）进行两两比较，求出每次比较的可能度p，并根据p建立可能度矩阵P=(Pij) nxn。

其中可能度p(a≥b)的求解过程如下：



即为a≥b的可能度。

而λ值的选择则取决于决策者的风险态度，λ∈[0, 1]。如下表所示：

表8.3 决策者的风险态度

| λ的取值范围 | 决策者的风险态度 |
| --- | --- |
| λ>0.5 | 追求风险 |
| λ=0.5 | 风险中立 |
| λ<0.5 | 厌恶风险 |

特别地，当λ=0时，称p ( a≥b)为a≥b的乐观可能度；当λ=1时，称p（a

≥b）为a≥b的悲观可能度。

（3）由于可能度矩阵包含了所有因素相互比较的可能度信息以及本身为模糊互补判断矩阵，则对三角模糊数进行排序转化为求解可能度矩阵的排序向量。即各因素层相对于上一层的相对权重。求解公式为：



另外，根据以下层次结构分析中国企业国际化战略风险：



图8.1 中国企业国际化战略风险评价指标体系层次结构图

本文采用第一种方法得到5位专家对华为公司的三角模糊数互补判断矩阵的统计数据，并据此构建出三角模糊数互补判断矩阵。同时，取各位专家的风险态度中立（λ=0.5）求出可能度矩阵后并计算权重向量，如下表

表8.4 A1—A2对P的三角模糊数互补判断矩阵

| P | A1 | A2 |
| --- | --- | --- |
| A1 | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.4, 0.5.0.6） |
| A2 | （0.4, 0.5, 0.6） | （0.5, 0.5, 0.5） |

根据以上三个公式计算得wp=(0.500,0.500)

表8.5 B1—B5对A1的三角模糊数互补判断矩阵

| A1 | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| B1 | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.7, 0.7, 0.8） | （0.7, 0.8, 0.9） | （0.3, 0.5, 0.6） | （0.6, 0.6, 0.7） |
| B2 | （0.2, 0.3, 0.3） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.5, 0.6, 0.6） | （0.2, 0.3, 0.4） | （0.4, 0.4, 0.5） |
| B3 | （0.1, 0.2, 0.3） | （0.4, 0.4, 0.5） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.2, 0.2, 0.3） | （0.4, 0.5, 0.5） |
| B4 | （0.4, 0.5, 0.7） | （0.6, 0.7, 0.8） | （0.7, 0.7, 0.8） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.6, 0.6, 0.7） |
| B5 | （0.3, 0.4, 0.4） | （0.5, 0.6, 0.6） | （0.5, 0.5, 0.6） | 0.3,0.3,0.4) | （0.5, 0.5, 0.5） |

根据以上三个公式计算得WA1=(0.350,0.097,0.026,0.350,0.177)

表8.6 B1—B5对A2的三角模糊数互补判断矩阵

| A2 | B1 | B2 | B3 | B4 | B5 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| B1 | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.3, 0.4, 0.5） | （0.2, 0.3, 0.4） | （0.3, 0.4, 0.5） | （0.4, 0.4, 0.4） |
| B2 | （0.5, 0.6, 0.7） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.4, 0.5, 0.6） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.6, 0.7, 0.8） |
| B3 | （0.6, 0.7, 0.8） | （0.4, 0.5, 0.6） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.6, 0.7, 0.8） | （0.7, 0.8, 0.9） |
| B4 | （0.5, 0.6, 0.7） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.2, 0.3, 0.4） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.6, 0.7, 0.8） |
| B5 | （0.6, 0.6, 0.6） | （0.2, 0.3, 0.4） | （0.1, 0.2, 0.3） | （0.2, 0.3, 0.4） | （0.5, 0.5, 0.5） |

根据以上三个公式计算得WA2=(0.072,0.248,0.268,0.323,0.088)

表8.7 C1—C4对B1的三角模糊数互补判断矩阵

| B1 | C1 | C2 | C3 | C4 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| C1 | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.3, 0.3, 0.4） | （0.3, 0.4, 0.4） | （0.3, 0.3, 0.4） |
| C2 | （0.6, 0.7, 0.8） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.6, 0.6, 0.7） | （0.5, 0.5, 0.5） |
| C3 | （0.5, 0.6, 0.6） | （0.4, 0.4, 0.5） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.2, 0.3, 0.4） |
| C4 | （0.7, 0.7, 0.8） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.6, 0.7, 0.8） | （0.5, 0.5, 0.5） |

根据以上三个公式计算得WB1=(0.208,0.275,0.233,0.283)

表8.8 C5—C8对B2的三角模糊数互补判断矩阵

| B2 | C5 | C6 | C7 | C8 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| C5 | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.5, 0.5, 0.6） | （0.5, 0.6, 0.7） | （0.4, 0.5, 0.6） |
| C6 | （0.4, 0.5, 0.5） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.6, 0.6, 0.7） | （0.4, 0.5, 0.5） |
| C7 | （0.3, 0.4, 0.5） | （0.3, 0.4, 0.3） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.5, 0.6, 0.7） |
| C8 | （0.4, 0.5, 0.6） | （0.5, 0.5, 0.6） | （0.3, 0.4, 0.5） | （0.5, 0.5, 0.5） |

根据以上三个公式计算得WB2=(0.339,0.308,0.159,0.194)

表8.9 C9—C12对B3的三角模糊数互补判断矩阵

| B3 | C9 | C10 | C11 | C12 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| C9 | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.2, 0.2, 0.3） | （0.3, 0.4, 0.5） | （0.4, 0.4, 0.5） |
| C10 | （0.8, 0.8, 0.9） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.6, 0.6, 0.7） | （0.6, 0.6, 0.7） |
| C11 | （0.5, 0.6, 0.7） | （0.4, 0.4, 0.5） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.4, 0.4, 0.5） |
| C12 | （0.5, 0.6, 0.7） | （0.3, 0.4, 0.4） | （0.5, 0.6, 0.7） | （0.5, 0.5, 0.5） |

根据以上三个公式计算得WB3=(0.225,0.292,0.242,0.258)

表8.10 C13—C16对B4的三角模糊数互补判断矩阵

| B4 | C13 | C14 | C15 | C16 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| C13 | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.3, 0.3, 0.4） | （0.2, 0.3, 0.4） | （0.4, 0.4, 0.5） |
| C14 | （0.7, 0.7, 0.8） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.3, 0.4, 0.5） | （0.6, 0.6, 0.7） |
| C15 | （0.7, 0.7, 0.8） | （0.5, 0.6, 0.7） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.3, 0.4, 0.4） |
| C16 | （0.6, 0.6, 0.7） | （0.3, 0.4, 0.4） | （0.6, 0.6, 0.7） | （0.5, 0.5, 0.5） |

根据以上三个公式计算得WB4=(0.208,0.267,0.267,0.258)

表8.11 C17—C20对B5的三角模糊数互补判断矩阵

| B5 | C17 | C18 | C19 | C20 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| C17 | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.6, 0.7, 0.7） | （0.6, 0.7, 0.8） | （0.5, 0.6, 0.6） |
| C18 | （0.3, 0.4, 0.4） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.5, 0.6, 0.7） | （0.3, 0.4, 0.5） |
| C19 | （0.2, 0.3, 0.4） | （0.3, 0.4, 0.5） | （0.5, 0.5, 0.5） | （0.3, 0.3, 0.4） |
| C20 | （0.4, 0.4, 0.5） | （0.5, 0.6, 0.7） | （0.6, 0.7, 0.7） | （0.5, 0.5, 0.5） |

根据以上三个公式计算得WB5=(0.462,0.174,0.017,0.347)

然后，根据模糊互补判断矩阵A的权重矩阵w=(wij) nxn为wij =wi-wj+0.5计算出模糊互补判断矩阵的权重矩阵如下：







在层次单排序的基础上乘以所有上层次权重进行层次总排序，如C1的总权重计算公式为TWC1=WA1\*WB1\*WC1，所列所有的战略风险因素总权重计算结果汇总如下：

表8.12 各风险因素总权重汇总

| 目标层 P | 准则层 A | 权重 | 因素层 B | 权重 | 总权重 | 因素层 C | 权重 | 总权重 |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 华为国际 | 国际化进入过程 A1 | 0.5 | 国际化战略定位 B1 | 0.35 | 0.175 | 企业使命 C1 | 0.208 | 0.0364 |
| 发展方向 C2 | 0.275 | 0.0481 |
| 战略目标 C3 | 0.233 | 0.0408 |
| 战略方针 C4 | 0.283 | 0.0495 |
| 国际化战略环境 B2 | 0.097 | 0.0485 | 政府风险 C5 | 0.339 | 0.0164 |
| 经济风险 C6 | 0.308 | 0.0149 |
| 文化风险 C7 | 0.159 | 0.0077 |
| 技术风险 C8 | 0.194 | 0.0094 |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 化战略风险P |  |  | 国际化战略资源 B3 | 0.026 | 0.013 | 管理资源 C9 | 0.225 | 0.0029 |
| 市场资源 C10 | 0.292 | 0.0038 |
| 资产资源 C11 | 0.242 | 0.0031 |
| 人力资源 C12 | 0.258 | 0.0034 |
| 企业领导者能力 B4 | 0.35 | 0.175 | 知识结构 C13 | 0.208 | 0.0364 |
| 经验经历 C14 | 0.267 | 0.0467 |
| 学习能力 C15 | 0.267 | 0.0467 |
| 决策风险 C16 | 0.258 | 0.0452 |
| 企业竞争力 B5 | 0.177 | 0.0885 | 管理控制能力 C17 | 0.462 | 0.0409 |
| 技术创新能力 C18 | 0.174 | 0.0154 |
| 市场营销能力 C19 | 0.017 | 0.0015 |
| 战略管理能力 C20 | 0.347 | 0.0307 |
| 国际化运行过程 A2 | 0.5 | 国际化战略定位 B1 | 0.072 | 0.036 | 企业使命 C1 | 0.208 | 0.0075 |
| 发展方向 C2 | 0.275 | 0.0099 |
| 战略目标 C3 | 0.233 | 0.0084 |
| 战略方针 C4 | 0.283 | 0.0102 |
| 国际化战略环境 B2 | 0.248 | 0.124 | 政府风险 C5 | 0.339 | 0.042 |
| 经济风险 C6 | 0.308 | 0.0382 |
| 文化风险 C7 | 0.159 | 0.0197 |
| 技术风险 C8 | 0.194 | 0.0241 |
| 国际化战略资源 B3 | 0.268 | 0.134 | 管理资源 C9 | 0.225 | 0.0303 |
| 市场资源 C10 | 0.292 | 0.0391 |
| 资产资源 C11 | 0.242 | 0.0325 |
| 人力资源 C12 | 0.258 | 0.0346 |
| 企业领导者能力 B4 | 0.323 | 0.1615 | 知识结构 C13 | 0.208 | 0.0336 |
| 经验经历 C14 | 0.267 | 0.0431 |
| 学习能力 C15 | 0.267 | 0.0431 |
| 决策风险 C16 | 0.258 | 0.0417 |
| 企业竞争力 B5 | 0.088 | 0.044 | 管理控制能力 C17 | 0.462 | 0.0203 |
| 技术创新能力 C18 | 0.174 | 0.0077 |
| 市场营销能力 C19 | 0.017 | 0.0007 |
| 战略管理能力 C20 | 0.347 | 0.0153 |

由表可见，华为公司在国际化进入过程中，面临的最主要的风险是战略方针、管理控制能力、政府风险；国际化运行过程中，经历经验、经济风险、技术风险是最主要的风险。

## 8.3 华为公司国际化战略风险典型事例分析

华为的跨国并购给公司带来了巨大的经济利益，也使得企业能够迅速地成长。但是，我们也不难发现，企业规模迅速扩张，生存和竞争的环境正在发生着急剧的变化，这些都使华为技术有限公司面临着巨大的风险。

如前所述，若是单从数字上看，华为的的确确已经取得了巨大成功，但是，

这背后的艰辛却不是用简单的数字就可以反映的，本文将详细地分析华为在国际化的道路上面临过怎样的关键风险，并浅谈如何对这些风险加以防范。

在华为发展的第一阶段(1996~1999 年)，是其发展的艰难探索阶段。

1996年，刚刚起步的华为便确定了全球化的战略。但是对于当时的华为公司来说，除了中国之外，全球其他国家和地区的市场状况、文化背景和环境都是未知的。当时华为公司的员工都是一些年轻人，他们从未走出国门。而在另一方面，在那个时候，世界上的大部分国家对中国也不是恨了解，更加没有听说过华为这样的一个公司了。在这样的情况下，华为在开拓国际市场的计划中首先选择了南斯拉夫、巴西、俄罗斯、埃塞俄比亚、南非等与中国友好的国家。但是，在华为的工作人员到达这些国家后，发现自己根本就不知道到哪里找客。这些工作人员们首先需要长达半年的时间来解决生存问题，之后才能慢慢地了解客户的情况。为了使当地客户更多的认识华为，华为的营销人员采取了制作标书的方法，把标书一份份寄给客户，希望客户通过阅读华为的标书来了解它的产品，并对华为形成一个基本的印象。在1996年，徐直军（当时华为的副总裁）被总部派往到俄罗斯去开拓市场，前两周的时间内，却只见到一些有可能成为合作对象的公司，包括一些边缘的支撑性的机构。究其原因，是因为俄罗斯人不相信中国公司自己可以做交换机一直到徐直军副总裁把自己带来的电路板和芯片摆到他们的面前，用自己的技术水准说服了俄罗斯客户，使得他们能够坐了下来，听徐直军继续介绍。最终，华为的交换机得以成功地进入到了俄罗斯市场。在营销人员的不断努力之下，在1999 年8 月，坚持不懈的华为公司终于迎来了国际市场上的突破

——华为正式在也门和老挝占有一定的市场。

在这个阶段里，对于关键风险的感知包括以下三个方面。

首先是对于宏观环境风险的感知。在第一阶段的国际化进程中，华为主要通过不系统的出口活动来开拓市场，实现消费者对品牌的认知。在本文的分析框架内，宏观环境风险不是影响此阶段经营的一个关键风险，这是因为企业暂时还没有大规模地进入到国际市场去，所以不存在成熟的产业体系。但是存在着由于东道国的政治原因被处罚的风险。同时，由于这个阶段企业对资源的承诺度低，东道国政策的变动给企业带来的影响也相对较小，另外，由于世界各国发展通讯、的需要，所以尚不存在价值观惯等人文方面的风险。

其次，在行业环境风险方面，华为面临的是竞争风险。一方面，国际通信市场上已经有思科、阿尔卡特等大型公司，他们已经垄断了大部分的市场，拥有绝对的优势；而另一方面，国际通信设备市场的竞争主要体现在技术的领先性上，如果技术跟不上对手，企业本身没有实力的话，则更易遭到淘汰。所幸，因为华为尚且处于国际化起步阶段，国际厂商并没有意识到它带来威胁，另外又因为华

为在市场的选择上有意避其锋芒，竞争压力减小，因此，在这个阶段，这个层面上的风险不是关键因素。

而在此阶段，华为面临的风险主要来自企业内部，即决策风险和人力资源风险。第一，在决策方面，公司需要选择国际化的具体策略。在企业国际化起步阶段时期战略决策的制定，会直接关系到企业国际化发展的前途状况，从影响力和不确定程度分析两方面俩看，这个阶段的决策都是十分重要的。此外，在企业的运营方面，华为采取外派营销人员开拓海外市场的措施，则需要各方面的协调与配合。从而使得组织营销策略能够实施，保证企业和消费者之间沟通的顺畅。而在人力资源风险方面，本阶段必须的是有效的激励市场销售人员的政策，从而确保他们在恶劣的市场环境中依旧能够保持较为高昂的斗志。

华为发展的第二阶段(1999~2001年)是企业横向拓展的阶段。

在取得了一定的突破的华为集团，进一步加大其对国际市场的拓展。在最初阶段，华为把海外市场的开拓目标集中在一些人口多的国家，华为集团原本以为在这些国家里会有较大的通信需求。但是，后来却失望地发现，有相当多的国家对中国的了解太少，还只停留在解放前的落后阶段。在这种无奈下，华为请客户来到中国，请客户考察中国和华为，将中国在改革开放后取得的成就展现在客户面前，让他们知道中国在近些年高科技产业的发展和进步。当时，华为制定了一个独特的计划，请客户沿着北京、上海、深圳和香港的路线来观中国，参观中国改革开放的成就，参观华为公司的产品在这几个城市的运营状况；其次，公司印了《华为在中国》的宣传画册，将其大量地分发给不同国家的客户们，另外，为了能够让客户更了解华为公司，华为在海外积极主动地参加各种各样的展览会。在2000年，公司更是创纪录地投资了2亿港元来承办香港国际电信展，此次展览邀请了世界各国将近两千名客户参观展览，并到华为进行访问。经过1999～

2001年的2年艰苦努力奋斗，华为在国际市场的营销状况逐渐地打开了局面。

国际部以前只包括8个地区，而在重组后，国际部部门齐全，海外员工接近1000人。公司成立国际营销委员会，派遣公司常务副总裁到各个地区部进行视察，海外市场决策重心也已经转移到各个地区总部。在2001年，华为海外市场的销售

额达到3亿多美元。华为将第一阶段所形成的品牌认知作为基础，逐步开始向亚非拉各国市场进行辐射，在传统友好国家，则以低价策略攫取市场份额。同时，还在一部分发达国家设立研发机构，追踪技术前沿。

在这一阶段，华为所面临的宏观环境风险与前一阶段已经有所不同，政治风险和人文风险的因素逐渐被突显出来。因为企业在各海外分部全都设立了营销机构，也已经建立起自己本身的销售支撑平台，其面临的政治风险增大。部分国家的绑架事件对跨国企业的发展都产生重大的影响，例如，竞争对手中兴，在罗马

尼亚已经收获了全国建设通信网的合同，但到最终却由于东道国政局动荡而没有成功；同时，企业的跨国经营也面临着文化冲突的风险，可分为两个层面：一是本国与东道国的价值观的冲突；二是不同国家员工间产生的价值观冲突。如果企业不注重文化冲突，就会可能与顾客的消费心理相反，这样的话，产品就无法顺畅地销售出去，如果员工中出现文化冲突，则会影响企业的运行效率。

在这个阶段，企业在行业环境层面主要面对的是竞争风险和技术风险。当华为具有一定知名度之后，引起了国际通信巨头的重视，那么这些国际巨大鳄就必定会采取各种措施来抑止中国竞争者。因此，当华为扩展市场份额时，不能单单依靠二流技术，必须跟进技术发展潮流，断进行创新。

同时，企业也面临着内部风险，包括因投融资引起的资金营运风险以及人力资源风险两方面成为了这一阶段的关键风险。企业大规模的海外扩张，巨额的技术开发费用使得华为这样快速国际化的企业资金短缺。如何确保资金链的完整成为了导致企业生死攸关的一件大事。此外，在这一阶段，人力资源风险也十分突出，与技术风险相对应的是，企业在这一阶段需要技术人员保证产品的先进性，技术流失对企业造成的损失很严重，例如，李一男的离开，就曾经给华为公司带来了巨大的损失。

在华为公司发展的第三阶段（2001年以后）是其纵横延伸的阶段。

华为在国际市场已经颇有名声，华为的产品几乎已遍布全球。这时，华为开始将目光转移到了欧美市场，欧美市场是传统通信巨头们的力范围，虽然在这一阶段，华为遭遇了印度的闭门羹，但即使在残酷的竞争中，华为仍取得了不错的结果：在2002年，华为公司进一步加大海外投入力度，海外员工达到2000人，核心产品成功实现了在欧洲市场的普及。尽管在2001～2002年间，全球范围内对电信基础设施的投资下降了50%，但华为公司的国际销售额反而增长了

68%，达到了5.52亿美元的高额数字。在2003年，互为与3COM成立合资企业，2004年与西门子成立合资企业，在2005年度，华为国际营销历史性地超过中国市场的销售额，中国市场被华为公司重组为中国地区部，成为全球市场的

9个地区部之一。2005和2006年更是在英国和日本赢得多项网络业务，也实现了纵产品技术的进步。

第三阶段是华为公司从量的发展的转折阶段。在宏观上，政策风险成为了关键风险，在华为公司拥有了一定的国际实力之后，东道国政府的贸易限制影响到公司的进一步发展。例如，在2006年，印度最大的电信运营商BSNL将一笔价值48亿美元高额的GSM移动网络进行合同招标，爱立信成为最大赢家，华为公司因为没有达到印度国内生产的要求，没有资格参加竞标。而在另一方面，由于WTO 保护期已经结束，国内政府的产业支持政策也发生了变化，使得此时

的企业面临着巨大风险。在2004年1～10月，电子信息产品出口退税率曾一度高达13%，由于出口受到较大影响，退税率在2004年11月改回17%。

在这一阶段，行业层面上的风险与前一阶段有所类似，主要源于竞争和技术。跨国发展的公司清楚地认识到华为这个巨大的威胁，采取各种方式来同华为竞争。比如，除了思科以外，华为已是在全球市场上唯一能提供全系列路由器解决方案的公司，而且，其产品平均售价较低。在2003年，思科指控华为公司侵犯部分思科的技术专利，虽然经过调节，双方解决了专利上的纠纷，但是思科状告华为公司的真正意图其实很明显，并不单单是为了知识产权饿问题，而更是要阻止华为的海外拓展战略。在技术上，在通信领域的技术进步使得光通信设备的通信能力快速提高，成本更是快速下降。在这个过程中，往往会出现颠覆性的技术突破。在技术突飞猛进的环境下，假如企业不能够及时开发新产品，便会错失市场机遇。例如美国朗讯公司的贝尔实验室在全世界知名度很高，但是，由于没有选择GSM技术，在全球移动通信飞速发展的时代，该公司业绩却反而持续下降。

由于华为公司正在向优秀的国际化企业迈进的路上，在这个阶段中，企业层面的关键风险主要是决策和投资风险。想要成为一个优秀的跨国企业，社会责任风险也是华为一定要考虑的因素。通信设备制造企业通常以技术为本，其实也就是以人为本，人力资源的风险是高新技术企业在发展的不同阶段一直要关注的重点。因技术的不确定性，投资风险仍然是这一阶段的关键风险之一，一旦对未来发展趋势的判断错误，将导致严重的后果。在1992年，任正非投资亿元开发数字程控交换机，最终一举成功，使互为的技术水平走上了一个台阶，也给互为带来了丰厚的利润。而在1998年，华为公司放弃无线市话技术，就使得它在小灵通市场颗粒无收，反而使得竞争对手中兴通讯收获了很大的利润。

## 8.4 华为公司国际化战略风险预警与控制

在国际化进程战略的探索发展阶段，华为公司逐步用非顶尖的技术收获了广大的市场，来自市场的回报与企业采取的策略来防范面临的风险有着密切的关系。在国际化战略的决策上，只有当企业选定了目标人群，选对了适合的市场和进入模式，才能有效地减少与之相关的各项风险因素。华为将在国内获得成功的经验应用到国外。根据“农村包围城市”的战略，从西方经济实力稍微落后的国家开始入手，渐渐地将市场打卡。首先，华为公司选择进入了俄罗斯、南美和非洲等市场经济实力稍逊的国家，这些国家电信产业比较落后，技术壁垒较少，消费者对产品的期望值较低。同时，华为公司还充分考虑到了政治环境和政策的因素，在进入俄罗斯的时候，恰好就是中俄确立“平等信任”的合作关系之后。在那之后不久，通过直销的手段进行推广，通过最低的成本，反而获得最大的市场。在运营管理的方法方面，华为公司选择与大公司合作，在1997 年，Hay Group

公司协助了华为对人力资源管理制度进行了变革，而且帮助华为形成了一套全新的职位体系。在1998年，华为又在IBM公司的帮助下建立了一套ISC流程，对整个公司的组织架构进行了一些的调整，将原来的生产部、采购部、认证部、发货部等部门合并，建立了一个新的统一负责供应链的部门，成为“供应链管理部”。这个部门的工作可以使得华为始终使用价格最优、供货最快的国内外供应商。华为的种种举措也受到了国外专家的好评，同行甚至评价华为是“Design House+Marketing Team”。也就是说，华为是由“设计院+营销团队”所构成的，可见华为公司的工作效率之高。在应对人力资源风险的时候，是在互为公司国际化刚开始的探索期，公司应该将全部力量集中起来，提高团队的凝聚力，营造独特的企业文化特点。事实上，华为内部最显著的文化体现在“狼性”这一点上，狼有三种特性：嗅觉敏锐、团队协作，同时具有强烈的进攻精神。华为公司通过文化渲染，使得员工在不同环境下都能高效运作。在1995年，《华为基本法》把团队、学习、公平的思想贯彻到组织构架层面。除了文化上的渲染工作，华为也进行了结构的调整。从1998年开始，Hay Group公司每年都会对华为的人力资源管理革新工作进行定期的审核，从中找出问题所在，之后再让华为解决。华在人力资源管理策略上的不断改进，使得华为培养出了一批真正为客户服务的工作人员。

在应对宏观环境风险方面，华为最先选择的是和中国关系较好的国家。并通过雇用东道国的员工来主要负责完成项目，而外派的员工则主要负责管理，并且，请东道国的安全部门提供保护，来减少政治风险。在面对公司文化冲突的管理中，互为公司努力追求跨文化之间的沟通和协同，选派优秀的东道国员工进入到企业的管理层。另外，华为公司还利用跨越文化差异的公司目标，来统一拥有不同文化的员工之间的熟悉。华为公司的宗旨是“丰富人们的沟通和生活”。面对强烈的竞争风险，华为公司采取了——成本领先的价格竞争策略。这是因为，中国企业的人力资源成本比国企业低很多，再加上良好的运营模式，使得华为在东道国的市场份额逐年增大。华为还十分重视在技术上的改进，华为将营业额的10%

以上用于研发改进技术工作。为了紧跟时代，追随技术前沿，华为公司于1999年在班加罗尔成立研发中心，并在2001年通过了CMM4 级认证，2000 年，在美国硅谷也设立了研发中心。在这些国外先进的研发中心中，华为的员工能接触到在国内很难接触到的技术，同时，也能够加强与技术先进国家员工之间的合作。比如，印度人擅长软件开发，中国员工擅长体系结构。所以，华为的大部分项目都是由两国工作人员共同完成的。事实上，华为外派的技术人员在归国后，通常都能成为华为管理层的骨干。事实上，技术人员外派的先进研发中心学习，不仅仅是追随先进技术，也是一种快速培养技术研发人员的途径。另外，面对巨大的

资金风险，华为主要从两个角度进行规避：一方面，通过流程改造来达到降低成本的目标，使得利润最大化，最终实现企业的现金收入。在2000 年和2001 年

两年，互为每年的销售收入都高达150亿元以上，同时，税前的利润都在30亿元以上，不仅如此，华为的市场回款率也很高，一般能打到达80%以上。而在另一方面，企业与政府建立良好关系，虽然作为一家民营企业，但是却得到政策支持。在1996年，朱镕基视察华为时表示，要求政府部门支持华为这样的民营企业发展，为华为提供买方信贷。由于资信状况好，华为成为了众多中外银行争取的客户。华为可以较为优惠地获取各家银行的贷款。

针对人力资源的风险，华为公司的战略性人力资源规划发挥了较大的作用。从1998 年开始，华为公司每年都会开展大规模的招聘计划。在1999 年，一次

性聘请了2000 名应届大学生，到2000 年位置，一共录用了4000 名应届毕业

生。在2001 年，华为到著名高校挖掘最优秀的学生。为了能够留住人才，华为

员工提供有竞争力的高薪，几乎是深圳所有民营公司中最高的。在2000 年，华

为到南开大学招聘时，给学生开出了“月薪不低于4500元”的承诺。另外，华为还筹建了任职资格管理部，对人力资源进行系统、定期的规划，当企业的年度经营目标建立之后，分析各类人才的需求，将关键性人才进行培训。一旦公司某个岗位的人力资源供给不足时，便能够迅速地把所需的人员调配出来，使企业能够达到一个人力资源的稳定状态，同时，也为企业的国际化经营战略储备了许多后备人才。

目前，华为的国际化经营仍处在第三个阶段，在这个阶段，华为公司所面临的风险彼此之间联系密切，给华为公司的风险的规避带来了较大的难度。华为采取了一系的措施，但是结果怎样，还有待实践的检验。事实上，企业在面对东道国方面政策风险时，可控程度比较低。这是因为，东道国往往为了保护自己国家的产业的目的，或者因为考虑到信息安全的问题，通常对国外企业进入市场多种的限制，跨国企业只能通过规避这种政策风险，选择其他对市场接纳度较高的国家来入手。然而，对于印度这样市场巨大的国家来说，放弃这个市场确实十可惜，所以，公司仍然需通过政府公关的形式来减少市场的影响。截止到目前为止，华为公司并没有完全突破印度的贸易壁垒，仍然主要依靠出口的方式来实现销售。

在面对强烈的竞争和技术风险时，企业可以采取主动出击的方式。由于电信业设备类型较多，技术更新速度快，因此，采用并购的方式来进行投资的话，风险也是巨大的。因此，华为公司通过利用动态战略的策略，建立了市场联盟及标准联盟。在2003年与，3COM达成协议，结成了市场联盟关系，3COM可以利用华为在中国市场的销售渠道，而华为则可以利用3COM在国际市场的地位，用3COM的品牌来销售合资公司所生产产品；华为公司为了掌握先进的技术，

缩短研发时间，先后与世界一流公司（ 如In-tel、Texas Instruments、Freescale

Semiconductor、Qualcomm、Infineon、Agere Systems、Microsoft、IBM、Sun

Microsystems和HP等)建立联合实验室，形成技术联盟关系；另外，华为还加入了ITU、3GPP、IEEE、IETF、ETSI、OMA、TMF、FSAN和DSLF等78 个

国际标准组织，与各种厂商进行协调，减少市场竞争，保持稳定性，从而降低研发的风险，最终达到延长产品生命周期的目的。这些联盟在防范竞争风险方面起到了十分重要的作用，比如，3COM公司不仅在技术上与华为合作，在思科控诉华为的案件中也给华为提供了一定的支持。华为在投资上有过成功的经验，但也有失败的教训。

企业应为把控国际化战略的各项风险制定合理的内控方案。企业应注重成本和收益之间的平衡来制定具体的风险管理解决方案，同时，还要考虑外自身商业秘密的保护等方面，制定相应的预防措施。然后，还应按照各有关部门的职责分工，来制定解决风险的内部控制方案，坚持经营战略和风险策略的统一，对不同业务流程制定不同风险控制措施：重大风险所涉及的，需有效覆盖各个环节；其他风险则需对关键环节采取控制措施。41

通常以下内容均应被包含在企业指定的内部控制措施当中：

（1）岗位授权制度的建立。企业内控环节牵涉的各岗位需详细规定授权对象，不得允许任何组织超越权限做出风险性决定。

（2）企业内控报告制度的建立。报告人、时间、频率、负责处理报告的人员均需有明确规定。

（3）企业内控批准制度的建立。针对内控所涉及事项，需有明确的批准流程、范围和必备文件。

（4）企业内控责任制度的建立。需明确各有关部门和相关单位各岗位人员应负职责，遵循权利义务相统一原则。

（5）内控审计检查制度的建立。需详细规定审计检查的方式和对象，并与企业内控的有关要求和标准相结合。

（6）内控考核评价制度的建立。各企业针对本企业具体情况，将各单位风险管理与薪酬情况建立联系。

（7）重大风险预警制度的建立。应当实时监测并迅速发布重大风险的预警信息，风控措施应根据情况发展实时调整。

41徐钦．关于跨文化管理的几点思考[J]．职业，2008(33)：23-25

（8）法律顾问制度的建立，建设企业法律风险防范机制，建立企业法律风险负责体系，由企业决策层领导、法律顾问为该体系提供业务保障、全体员工共同参与，同时需改善企业针对重大法律案件和纠纷事件的备案制度。

（9）重要岗位权力制衡制度的建立，。明确分离各项职责。包括批准授权、会计记录以及稽核检查。可设置双职双责来制约企业内控所涉及岗位；并应对该岗位上级的监督责任及措施予以明确规定；重点岗位予以重点审计。

“进行风险管理时，公司需要对重大风险、主要事项与重要决定、重要管理和业务的流程加以关注，监督风险管理的起始资料、风险估计、风险管理的策略、关键控制活动和风险管理解决措施的实施状况，进行压力测试、返回测试、穿行测试和风险控制自我评估等各项测试检验风险管理的有效性，同时在发现变化及缺陷时要及时进行修改。”42

公司需要建设一个风险管理信息的沟通渠道，这个沟通交流渠道存在于风险管理的所有流程之中，联系着所有上下级、部门以及业务单位，并且要做到及时、完整和正确。这样一个沟通渠道能够便于公司进行接下来的风险管理监督和改进。通过沟通，在各相关部门与业务单位进行了定期的风险管理自查之后形成自查报告，风险管理职能部门能够收集整理相关方的检查和改进报告，就能展开后续工作了。

公司的风险管理职能部门也需要定期查验各相关部门与业务单位风险管理是否有效合理，对各部门及业务单位的风险管理措施进行交互评价，并在各相关部门与业务单位已有措施的基础上进行改正或改善，编制评价内容及调整情况的详细报告，且务必将该报告报送公司分管风险管理工作的高层管理者，如总经理等。

公司审计部门每年对所有相关部门与业务单位（包含风险管理职能部门）是否按照规章制度进行风险管理的情况和效果至少进行一次监督和评价工作，并需出具相关监督评价报告一份。此监督评价报告需及时报送董事会或其下设的审计委员会及风险管理委员会。此项工作可与年度、任期、专项审计同时进行。

公司还可对企业内部全面风险管理工作进行系统的外部评价，该工作需聘请拥有良好信誉和资质的风险管理中介机构进行，并要求其出具风险管控评估和改进措施建议报告。此报告需对以下几种事项的实施情况、现存问题和建议改进方案进行描述：

（1）公司内部对于风险管理的策略和基本流程；

42董锋．关于外贸企业财务风险的防范与对策[J]．中央财经大学学报，1996，(12):69-73

（2）公司内部控制体系相关情况以及风险管理中针对重大风险、主要事项、重要管理以及基本业务流程的管理情况；

（3）风险管理信息系统和组织体系；

（4）针对全面风险管理所设立的总体目标。

## 8.5 华为公司国际化战略风险管理提升路径

公司在建立发展过程中肯定不可避免需要面临各式各样的风险，当然也包括中国民营高新技术企业，他们在国际化的经营中难以避免受到各种风险的实质性威胁，并且由于经营的跨国性，风险的来源和影响变得复杂多样，因此，民营高新技术企业的国际化经营会遭遇更大的阻力。所以，必须要提高中国民营高新技术企业的国际化经营风险防范能力，只有在形成高效的国际化经营风险防范体系后，中国民营高新技术企业的国际化进程才能够被更高效地推动发展。

因为中国民营高新技术企业在国际化经营中所面对的风险存在于宏观环境、行业中观环境与企业微观环境等三个层面中，所以，可以从宏观、中观与微观这三个角度构建中国民营高新技术企业国际化经营风险防范体系。

（一）宏观支持体系的构建策略

政府需要持续完善与国内企业国际化经营相应的政策法律体系、融资渠道体系、信息支持体系、管理指导体系和技术创新体系等，为中国地民营高新技术企业国际化经营创造良好的宏观经营环境，减少企业在国际化经营中的风险。

1、健全法律体系

众所周知，知识经济是当今社会经济的一大重要特征，中国政府应值此良机，把握知识经济发展潮流，大力扩张高新技术产业，并在落实好现有法律法规的基础上对相应的法规与政策体系予以完善，对高新技术及其产品研发、产业化政策给予支持，协调和落实政策的实施情况，强化科研院所对技术的外部转移及公司的相关技术引进，进而推动国家政策引导高新技术产业的发展。政府首先需要对相应的法律法规体系予以健全，引导市场秩序向健康有序发展，创造一个安全稳定的营商环境以促进中国民营高新技术企业的国际化经营。同时，政府要加强对知识产权的保护，将国内、国际相关法律接轨，学习用国际法律手段来对东道国实施的多种贸易壁垒和贸易障碍进行反击，以保护本国企业正当权益。43

2、健全融资渠道

资金短缺风险同样是中国民营高新技术企业的国际化经营中的重要问题。该

43胡平，李为．我国企业海外并购的国家安全审查风险分析[J]．法制与经济（下旬刊），2008（8）：63-65

问题的解决还需从两方面考虑。从政府层面来看，可以通过延长还款期、提供专项贷款、贴息、适当税收减免等政策倾斜或扶持帮助企业解决融资问题；另一方面，也应完善我国资本市场，优化投资环境，从证券市场等融资渠道上解决企业资金问题。政府提供贷款、投资担保等方式都可作为化解民营高新技术企业资金链断裂风险问题的有效途径。例如国家开发银行，已在2000年设立专门支持高新技术创业投资的企业贷款。

3、打造高水平团队，提高人力资本质量

充足且高质的人力资本，是我国民营高新技术企业走向国际市场的必备武器。增加人力资本投资，形成有效的人才激励机制是高新技术企业发展的内在要求之一。数据显示，发达国家高新技术产业中非研究部门科技人员数超过低技术行业4倍之多，高新技术行业需要比传统制造业多75%的技术工人。人力资本不足和人才流失是目前我国民营高新技术企业急需解决的问题。这一现实问题的解决需要实现人力资本价值的提升以及人力资本价值向企业价值的转化，最终建立完善可行的人力资本投资和价值转化体系。通过此途径，我国民营高新技术企业可在长远发展中拥有更加坚实的后备力量。

4、技术紧密结合市场需求，促进国际交流合作

高新技术行业需要源源不断地创新，但创新必须与市场需求结合才有意义。发达国家在很多技术上面远超我国企业水平，我国民营高新技术企业应多进行国际技术交流合作，以此学习吸收对方经验，整合双方实力，实现跨越发展。国内芯片制造领军企业中星电子，积极参与国际产业链分工，始终坚持走国际化道路，截至2006年底，中星电子实现世界第一的微电子芯片全球销量，突破1亿大关，占全球多媒体芯片市场销售份额60%。

5、多元化经营，分散国际化经营风险

不同国家和地区具有不同的国家风险特征，我国民营高新技术企业需在国际化道路上有针对性的利用国别差异，分散和减少投资风险。合资方式可减少政策风险，适用于局势动荡的国家和地区。相反独资方式则适用于政局稳定的国家和地区。除此之外，多元化战略也是分散投资风险的有效途径，东道国的多元化、进货渠道多元化以及合作伙伴多元化均可帮助我国民营高新技术企业分散国际投资风险。另外，借助筹集资金的机会将资金风险分散给东道国企业和国际金融机构也适用于资金需求大的高新技术企业。

（二）建立联盟，推动联络协调

企业国际化经营对资本投入的要求很高，这对单个民营高新技术企业形成很大挑战，而行业协会可从中进行企业间的沟通和合作，发挥联络协调作用，整合企业资源，提高利用效率。技术联盟、产业集群等形式同样可以增强企业参与国

际化经营的能力，企业间彼此学习吸收，取长补短，降低民营高新技术企业整体的国际化经营风险。中关村国际孵化软件协会就是一个以专业推进国际合作为使命的中介机构，该协会是国际软件发包商进入中国的入口，用其特色的零包平台将中关村数千家软件企业与新加坡、欧美、日本的多家国际发包商相连接。其为中外企业创造合作机会，实现双赢。

（三）充分实现监督管理作用，提高行业整体竞争力

国际市场上充满各种各样的非关税壁垒，民营企业务必通过提高产品质量才能从容应对。行业协会应在此发挥监督监管作用，通过制定严格标准，执行严格检验来协助企业控制产品质量，并帮助企业建立优良声誉，降低责任风险。44同时，民营高新技术企业的贸易行为和投资行为也应受到行业协会的规范、监督和管理，在价格保护上，同类企业之间竞相减价争抢市场导致利润大幅减少的情况应予以预防和制止。

（四）构建微观支持体系

1、加强风险意识，设定风险防范战略措施

我国高新技术民营企业对于国际化经营的风险认识不够，也缺少合理有效的风险评价、协调和管理机制，因而在国际化经营过程中常孤军奋战，举步维艰。也缺少全国性的服务机构为民营高新技术企业提供风险宏观管理。因此我国民营高新技术企业应通过提高风险意识，优化风险管理方法来防控风险造成的损失。

2、加强研发力度，提高核心竞争力

研发活动掌握着高新技术行业的命脉，而高新技术产业又在国际贸易活动中占据着核心的地位，我国的研发能力相对国际上诸多发达国家尚处于弱势地位，在国际化经营中处于不利地位，只有不断提高研发水平才能在国际舞台拥有立足之地。资金注入在科技转化为企业生产力的过程中举足轻重，我们应通过不断的技术创新来从整体上提升我国民营高新技术行业的核心竞争力，以吸引来自国外的资本注入。因此，我国民营高新技术企业务必树立加大科技投资力度的信念，将科技与资本有效结合来促进本企业的发展。此外，银行和金融机构再为成长型和有潜力的民营高新技术企业提供资金融通支持领域的作用应被有效发挥，可采取扩大担保基金和增加企业融资资信的方式。同时，地方政府和民间资本在风险投资领域不同的职责应被清晰划分，地方财政应重点培植有商业化需求的技术，兴办技术孵化器，支持开发产学研联合体，而不应长期留存在风投领域。45国务

44方锡华，陈琴，闫伟东．。中海油。并购。优尼科。失利的分析[J]. 华东经济管理，2006（2）：25-27

45赵曙明，杨忠. 国际企业：跨文化管理[M]. 南京：南京大学出版社，1994: 59

院2006年2月14日发布《关于国家中长期科学和技术发展规划纲要（2006 —

2020年）若干配套政策的通知》，将金融支持列为发展高新技术企业的十大内容之一，放开银行参股投资高新技术项目，此举突出强调了银行金融机构在中小企业融资上的重要作用。

3、建立健全信息服务体系

各国国情不同，我国民营高新技术企业在面临不同国家的跨国经营时，会遇到不同等级和类别的风险，单个企业不仅在辨别上会耗费巨大的精力和时间，而且难度很大，准确性不高。因此应该发挥国家综合实力的作用，由政府建立专业风险评估机构，该机构主要职责为向企业提供针对国际化发展的各种资讯和相关培训服务，以及整理、传播对企业有益的各方面信息，以便企业拥有充足的市场信息来考量决策，最终做出合适的选择。

4、促进企业技术创新

政府可以在其研究和发展计划中纳入有重要战略意义的技术创新项目，联合教育机构、科研机构以及政府各部门，整合多方资源，帮助民营高新技术企业在国际化经营中降低风险、不断实现技术创新，开创出国际化发展道路。

（五）构建行业协会支持体系的相关策略（中观环境）

行业协会具有信息资源优势，可协助民营高新技术企业收集国际化道路上所需的各种信息，如东道国市场信息、国外主要竞争对手情况、自身与国外企业差距等。在帮助企业进行市场调研的同时，对企业进行关于国际化经营所需技术和人才的相关培训。在海外建立行业协会也是一条行之有效的途径，其可对企业在国外的各种关系进行公关活动并帮助企业建立良好的风险预警机制。

# 第九章 结论与展望

## 9.1 研究结论

在世界经济一体化加速发展的大背景下，资本、技术、劳动力等生产要素在全球范围内更加自由地跨越国界流动和配置。我国企业在走出去战略的引领下，在国际贸易中取得了较好的成绩，在世界市场中逐渐占有一席之地。但国际大环境纷繁复杂，充满不确定性，导致企业在国际化经营中面临巨大风险，因而能否对风险进行有效的预防和管理便决定着企业国际化进程的成败。在中国企业国际化经营中风险问题的研究领域，虽然已有较多的国际化风险提法，但能够对我国企业国际化风险进行理论和实践的深入探讨和明确界定的仍然较少。虽然本文只是对企业国际化风险进行初步的研究，但提出且界定了企业国际化风险的概念，并从理论层面和实践层面点明寻求国际化发展的企业进行良好风险管理的重要意义。最终得出了如下重要结论：

1.通过对文献的总结，本文发现，指导企业国际化进程中风险管理的理论主要有二：其一为国际化理论，主要解决对国际化经营如何认识的问题；其二为企业风险管理理论，主要针对国际化企业风险识别和控制的方法论问题。后者为我国企业国际化经营搭建了风险管理理论框架，并为研究领域提供了我国企业国际化风险识别与控制的理论基础。

2.对国际化经营企业在社会通常环境（宏观）、行业通常环境（中观）以及企业内部环境（微观）等情况下风险识别的内容进行了界定，主要包括面临的风险源、因素、事故、损失情况等。

3.构建企业风险识别方法的选择模型。本文通过因子分析法、解析结构模型定性地、定量地分析了企业国际化的风险因素。外部因素涵盖：东道国政治、经济、社会情况以及开放交流程度等内容；内部因素则涵盖企业自身国际化战略导向、国际化发展情况以及是否建立跨国交流机制等。

4.采纳层次分析法的思路，结合指标设置方法，确立了测度企业国际化经营风险的指标体系和衡量风险维度的二级指标。同时运用主成分分析法对风险因素进行评价，并构建层次结构模型和模糊综合评判模型以测度企业国际化经营的风险因素。

5.运用识别机制原则，结合我国企业国际化经营的具体情况，对企业国际化经营风险识别机制建立框架模型，同时设计识别风险的具体流程，建立我国企业国际化经营风险防控机制，并提出针对不同投资进入方式的风险防范建议。

6.以中海油国际化经营风险为例进行案例分析，从收购尤尼科和曲线收购南美资产入手，剖析风险因素对其国际化进程成功与失败的不同影响。并尝试识别

和评判中海油海外并购的风险因素，提出相应建议。为我国企业国际化道路上的风险防控提供借鉴。

## 9.2 研究展望

在企业国际化研究领域，针对国际化风险管理角度展开探索，在目前尚属创新性尝试。本文力图在此方面做出新的探索，但由于个人能力和时间精力有限，也受限于篇幅字数，内容和研究范围尚不够丰富和宽广，只是在大致研究思路和框架方面有所成果，仍有以下诸多方面等待日后继续加以研究：

1.明确各种国际化风险的相互关系，研究企业国际化风险的结构以及该风险在企业整体风险体系中的地位。对企业国际化和风险管理之间关系进行深入剖析，以促进企业国际化的组织和跨国管理。

2.在理论研究的基础上加之实证研究，用实践检验中国企业国际风险管理的理论以及方法，在实证检验的基础上对我国企业国际化发展建立风险管理理论。对不同产业、地区和规模的企业国际化进程中的风险进行对比研究，为企业国际化风险研究领域提供理论资源。

3.对我国企业国际化经营能力的内容和影响因素等进行量化研究，同时对国际化风险损失的测度和风险标准的设定进行深入研究，以提供有效可行的方法来帮助我国企业提高国际化道路上的竞争力。

总之，当今世界的国际竞争愈加激烈，已不仅仅停留在技术、人才或是品牌的竞争领域，更需在风险管理领域有所作为。我国企业的管理者们务必提高风险意识，将观念从发现和规避风险提升至管理和经营风险上，只有这样才能使企业在国际化道路上走得更宽更远。诸多中国企业的国际化典型案例都揭示着国际化道路上的风险和阻碍，即便如此，融入国际市场，抓住全球化的机遇依然是中国企业的必然选择。我国企业必须勇敢直面各种国际化的风险，不断积累防范与控制风险的经验，以最终实现成功的国际化经营。

参考文献

[1] 李平、徐登峰, 独资还是合资一我国企业跨国直接投资进入模式的影响因素研究, 经济管理, 2010年第5期.

[2] [奥] 弗雷德蒙德. 马利克著、朱健敏译, 《正确的公司治理》, 机械工业出版社, 2010.1.

[3] 候彬, 《国有企业董事会建设与公司治理结构研究》, 中国书籍出版社, 2011.2.

[4] 杨景海, 《国有企业非效率投资风险控制的政策建议》, 《商业会计》, 2011年5期.

[5] 刘文栋, 《华为的国际化》, 海天出版社, 2010.10.

[6] 曹松艳、杨化宝, 海外投资企业的风险控制与管理, ft东冶金, 2010年第4期.

[7] 狄向华, 试析海外石油投资项目的决策风险控制, 经济研究导刊, 2012年第17期.

[8] 波特. 国家竞争优势(上)[M]. 李明轩, 邱如美, 译. 北京: 中信出版社, 2012: 65, 81-87.

[9] 曹松艳、杨化尘, 《海外投资企业的风险控制与管理》, 《ft东冶金》, 2010年第4期.

[10] 贾康等, 《建设创新型国家的财税政策与体制变革》, 中国社会科学出版社, 2010.

[11] 池国华、王东阁, 《基于ERM框架构建国有企业投资风险管理体系研究》,《科学决策》, 2010年3期: 35-42.

[12] [日] 出井伸之. 迷失与决断——我执掌索尼的十年[M]. 程雅琴, 译. 北京: 中信出版社, 2008: 41.

[13] 戴春宁. 中国对外投资项目案例分析[M]. 北京: 清华大学出版社, 2009.

[14] 戴万稳. 跨文化组织学习能力研究[M]. 南京: 南京大学出版社, 2007: 69-70.

[15] 丁德章, 张皖明. 中国企业走出去战略[M]. 北京: 中国经济出版社, 2008: 45.

[16] 国务院新闻办公室. 中国的对外援助[M]. 北京: 人民出版社, 2011: 2-9.

[17] 黄海芳, 《基于风险管理视角下的内部控制探讨》, 会议论文, 2010.

[18] 张维功、何建敏、丁德臣, 基于BP神经网络专家系统的财产保险公司全面风险预警系统研究, 西安电子科技大学学报(社会科学版), 2009年第1期.

[19] 韦军亮, 中国企业跨国经营风险预警的理论与实证研宄, 2009年5月, 南开大学博士研宄生论文.

[20] 刘尚希, 《面对风险与挑战的战略抉择》, 《中国发展观察》, 2010年第1期.

[21] 张荣琳, 霍国庆． 企业战略风险的类型、成因与对策分析[J]． 中国软科学, 2007, （6）: 50-57．

[22] 杜永怡, 郭菊娥, 杨华江． 集团公司战略风险识别及其形成机理研究[J]． 技术经济与管理研究, 2004, （3）．

[23] 郭菊娥, 王琦, 杨华江． 集团公司战略风险属性的识别研究[J]． 南开管理评论, 2005, （5）: 105-109．

[24] 祝志明, 杨乃定, 姜继娇, 等． 企业战略风险识别研究[J]． 科研管理, 2005, （6）．

[25] 冯艳飞, 陈媛． 企业战略风险的形成机理研究[N]． 武汉理工大学学报, 2008, （5）．

[26] 刘建国． 基于属性测度的企业战略风险评价[J]． 企业天地, 2006, （2）．

[27] 刘升福, 刘洋． 基于模糊数学的企业战略风险测度与评价[J]． 建筑机械, 2006．

[28] 陈炜． 基于模糊神经网络的企业战略风险预警模型研究[J]． 科技情报开发与经济, 2007, （35）.

[29] 谭德明． 战略风险及其防范对策探讨[J]． 产业与科技论坛, 2008, （11）．

[30] 李寿喜． 全球化背景下企业战略风险预警机制探讨[J]． 现代管理科学, 2008, （12）．

[31] 周雄, 刁兆峰． 论现代企业的战略风险防范[J]． 建材世界, 2009, （3）．

[32] 于丁一, 《国有企业国外投资风险及其防范对策研究》, 《金融经济》, 2010.

[33] 高松． 基于层次分析法的跨国经营风险评价模型研究[J]． 中国管理信息化, 2006, （8）．

[34] 高善生, 唐青生． 对企业构建风险领先为核心的战略风险管理模式的探讨[N]． 云南财经学院学报, 2006, （1）．

[35] 蒋毅一, 聂兴国． 企业竞争力与企业战略风险的关系[J]． 商业研究, 2006, （13）．

[36] 祝志明, 杨乃定, 高婧． 战略风险与收益: 中国上市公司的实证研究[J]． 2008, （5）．

[37] 慕慧娟． 金融危机中的中小企业战略风险管理[J]． 合作经济与科技, 2009, （379）．

[38] 王晓龙, 伍岳． 风险管理框架下的企业战略并购风险管理体系构建[J]． 商业经济研究, 2009, （10）．

[39] 朱松岭, 周平, 韩毅． 基于模糊层次分析法的风险量化研究[J]． 计算机集成制造系统, 2004, 10（8）．

[40] 王之惠． 中国企业国际化成长风险管理研究[D]． 北京工业大学, 2008．

[41] 任真． 入境先问俗—跨国经营的风险识别与防范[J]． 企业文明, 2009, （7）．

[42] 石磊． AIG陷入危机的原因分析—以企业风险管理框架为主要视角[D]． 厦门大学, 2009．

[43] 贺雪峰． 基于实物期权的财务战略风险监控研究[D]． 长沙理工大学, 2009．

[44] 施立红． 基于我国石油企业国际化经营战略导向下的风险管理探讨[J]． 管理世界, 2009, （7）．

[45] 李亚峰． 经营环境变化中企业战略风险的防范[J]． 企业管理, 2009, （4）．

[46] 成敏, 潘旵, 张春仁． 基于资源观的战略风险研究[J]． 湖北社会科学, 2009, （11）．

[47] 许晖, 邹慧敏, 王建明． 跨国公司国际化经营战略转型背景下的风险分类识别—基于风险容忍区域定位的研究[J]． 经济管理, 2009, （9）．

[48] 张琦． 后危机时代中国企业对外直接投资的风险防范[J]． 中国商贸, 2010, （21）．

[49] 李杰群, 赵庆, 李京． 中国企业对外直接投资战略风险投资控制系统研究[J]． 统计与决策, 2010, （18）．

[50] 陈卫东, 谢平, 王岩． 建立完善战略风险管理体系促进中国银行风险管理体系的提升[J]． 国际金融, 2010, （6）．

[51] 闫鸿飞, 张雪冰． 企业国际化过程新理论及其对中国企业的启示[J]． 现代管理科学, 2010, （1）．

[52] 李荣融, 《围绕做强做大大主业和增强核心竞争力, 加快推进中中国企业业的改革与发展》, 《国有资产管理》, 2005.11, 转引自《经济研究参考》, 2006第7期.

[53] 李文莉, 《浅谈国有企业投资风险管理》, 《金融信息参考》, 2007年3期.

[54] 廖福良、金睿, 《自上而下还是自下而上——中中国企业业如何开展全面风险管理》, 《上海国资》, 2007年第10期.

[55] 刘尚希、傅志华, 《基本公共服务均等化与政府财政责任》, 《财会研究》, 2008年第6期.

[56] 李清文, 《我国境外投资风险防范的几点构想》, 《湖南工业职业技术学院学报》, 2008. 12, 第8卷第6期.

[57] 李晓慧, 企业内部控制与风险管理的衔接研究.会议, 2008年企业内部控制与风险管理论坛论文集.

[58] 李伟, 《中中国企业业金融衍生产品业务管理问题及风险防范》, 《学习时报》, 2009年1130期.

[59] 刘欣, 《国有企业投资风险管理研究》, 《现代经济信息》, 2010年6期.

[60] 刘尚希, 《面对风险与挑战的战略抉择》, 《中国发展观察》, 2010年第11期.

[61] 马宁生, 《境外投资应注意的四个问题》, 《国际经济合作》, 2005年第6期: 4-8.

[62] 聂名华, 《我国境外投资行业战略的现实选择》, 《当代财经》, 2002年第10期: 46-48.

[63] 戎凡, 《浅析中国的“走出去”战略》, 《企业家天地》, 2009年7期: 92-93.

[64] 沈继伟, 《企业对外直接投资风险控制研究》, 《经济与管理》, 2003年12期.

[65] 眭水炳、何有世, 《国有资产投资主体的投资风险控制》, 《中国管理信息化》, 2008.3.

[66] 陶短房, 《六大风险笼罩中国海外投资》, 《南风窗》, 2007年第11期: 48-50.

[67] 王锦珍, 《我国对外投资的经验、问题及政策建议》, 《世界经济研究》, 2004年第4期.

[68] 刘开春, 《论中国涉外企业的项目风险管理》, 《四川行政学院学报》, 2003年3期.

[69] 刘红霞, 《中国境外投资风险及其防范研究》, 《中央财经大学学报》, 2006年第3期.

[70] 王林生. 跨国经营理论与实务[M]. 北京: 对外贸易教育出版社, 1994, 61

[71] 陈巧霞． 跨国公司跨文化管理的本土化策略[J]． 科技与管理, 2006, (6): 34-37

[72] 杨宏伟． 我国国有企业人力资源管理现状分析及对策[J]． 企业家天地(理论版), 2008, (3): 57-59

[73] 吴显英． 跨国企业文化分析的方法、问题与对策[J]． 经济问题, 2003, (7): 63-73

[74] 许晖, 邹慧敏． 基于股权结构的跨国经营中关键风险识别、测度与治理机制研究[J]． 管理学报, 2009, (5): 67-69

[75] 徐钦． 关于跨文化管理的几点思考[J]．职业, 2008(33): 23-25

[76] 寇文煜． 跨国公司研发本地化实证研究[M]． 北京: 中国财政经济出版社, 2004: 24

[77] 脱西萍, 马蓉． 浅淡存货信息化管理[J]． 现代审计与经济, 2007（5）: 35-37

[78] 任晓． 跨国投资: 风险与机遇并存[N]． 中国证券报, 2009-04-23

[79] 董锋． 关于外贸企业财务风险的防范与对策[J]． 中央财经大学学报, 1996, (12): 69-73

[80] 牛琦彬． 中海油并购优尼科事件分析[J]． 中国石油大学学报(社会科学版), 2007（2）28-31

[81] 刘宁． 论美国国会在中国国有企业并购美国企业过程中的影响——以中海油收购优尼科为案例[J]． 长白学刊, 2006（11）87-89

[82] 魏刚． 油气帝国梦难圆中海油竞购优尼科[J]． 中国投资, 2005（9）: 46-48

[83] 周大志． 傅成玉再谈海外并购[N]． 市场报, 2006-02-13

[84] 胡平, 李为． 我国企业海外并购的国家安全审查风险分析[J]． 法制与经济(下旬刊), 2008(8): 63-65

[85] 艾小勇． 跨国并购中的国际公共关系视角研究[D]． 中国硕士学位论文全文数据库, 2007: 19-21

[86] 方锡华, 陈琴, 闫伟东．. 中海油. 并购. 优尼科. 失利的分析[J]. 华东经济管理, 2006（2）: 25-27

[87] 潘爱玲． 跨国并购后目标企业管理人员的留用和选派策略[J]． 经济与管理研究, 2005（6）48-50

[88] 赵曙明, 杨忠. 国际企业: 跨文化管理[M]. 南京: 南京大学出版社, 1994: 59

[89] 王建华, 王方华. 企业竞争力评价的指标体系研究[J]. 软科学, 2002 (3): 63-66

[90] 段圣贤． 供应链风险评价体系研究[D]． 中国硕士学位论文全文数据库, 2009: 12-15

[91] 秦嵩． 全面企业风险管理与风险容量决策研究[D]． 中国博士学位论文全文数据库, 2006: 93-97

[92] 高军． 现代企业风险管理过程分析及对策研究[D]． 2003: 79

[93] 顾苏, 基于认知心理学和人本主义理论的商务案例教学[J]. 国际商务研究, 2007(5): 62-66.

[94] 王延巴, 王林兰. 论情报研究质量[J], 图书情报工作室, 2010(5): 35-38.

[95] 冯维扬. 竞争情报质评价方法研究[J]. 情报理论与实践, 2008(5): 649-653.

[96] 沈内朝. 信号分析: 竞争情报研究的乂一重耍课题[J]. 2009(10): 11-14, 59.

[97] 孙涵. 基丁-蒙特洛的风电项风险评价分析[J] 理论刊, 2011(11): 166-169.

[98] 李艳. 竞争情报与企业战略风险悄报理论与实践2006(1): 20-23.

[99] 杨博. 企业跨国并购中的风险预警系统构建[J]. 财会通讯, 2011(12): 139-140.

[100] 雷鸣, 叶五一, 续柏其,. 生存分析与股指涨跌的概率推断[J]. 管理科学学报, 2010(4): 57-66, 75.

[101] 蔡莉, 崔启国, 史琳. 创业环境研究框架[J]. 吉林大学社会科学学报, 2007, 47（1）: 50-56.

[102] 常建坤, 李时椿． 创业教程[M]． 北京: 清华大学出版社, 2006: 27.

[103] 陈德智． 创业管理[M]． 北京: 清华大学出版社, 2001: 65.

[104] 陈开松． 创业企业风险及对策—对A公司风险管理的分析[D]． 南京: 南京理工大学, 2005:

[105] 陈震红, 董俊武. 成功创业的关键——如何获取创业资源[J]. 科技创业月

刊, 2003, (9): 48-49.

[106] 池仁勇. 美日创业环境比较研究[J]. 外国经济与管理, 2002, 24(9): 13-19.

[107] 杜卓君, 苏一石. 资源视角的创业研究[J]. 经济论坛, 2005, 12: 40-42

[108] 高建, 姜彦福, 李习保, 程源. 全球创业观察中国报告----基于2005年数据的分析[M]. 清华大学出版社, 2006.

[109] 葛宝ft, 姚梅芳． 高技术产业化风险评价的AHP法[J]． 系统工程理论与实践, 1999(9): 32-35.

[110] 葛建新, 周卫中, 傅晓霞． 创业学[M]． 北京: 清华大学出版社, 2004: 198.

[111] 郭亚飞, 张明． 目前我国高科技企业创业障碍分析[J]． 科技进步与对策, 2000(10): 48-53.

[112] 蒋太才． 创业投资企业的经营风险管理机制研究[J]． 广西社会科学, 2003(10): 75-82.

[113] 姜彦福, 张帏． 创业管理学[M]． 北京: 清华大学出版社, 2005: 76.

[114] 金锡万． 企业风险控制[M]． 大连: 东北财经大学出版社, 2001: 36.

[115] 李洪彦． 高科技创业风险管理的方法与策略[J]． 武汉理工大学学报·信息与管理工程版, 2007(5): 36-45.

[116] 李明充． 创业企业的风险管理[D]． 武汉: 武汉理工大学, 2003:

[117] 林强, 姜彦福, 张健． 创业理论及其架构分析[J]． 经济研究, 2001(9): 65-73.

[118] Kim Icksoo, Inward and Outward Internationalization of Chinese Firms [J]. SERIQuarterly, Jul2009, Vol.2 Issue 3, p22-30.

[119] Choi. JJ&Jeon. B. N(2007): Financial Factors in Foreign Direct Investment: a Dynamic Analysis of International Data, International Business and Finance, (21): l-18.

[120] Dunning, J. H. (2008) Space, location and distance in IB Activities: A changing scenario, In J. H. Dunning & P. Gugler (Eds.), Foreign direct investment, location and competitiveness (pp. 83-109). Amsterdam: Elsevier.

[121] Fetscherin. M, Voss. H&Gugler(2011):, 30 Years of Foreign Direct Investment toChina: an Interdisciplinary Literature Review', 'International Business Review, (19): 235-246.

[122] Kulkarni S. P., Subodh P, The influence of the type of uncertainty on the mode of international entry, American Business Review, 2001, 19 (1): 8, 94.

[123] Jakobsen. J(2010): 01d problems remain, new ones crop up: Political risk in the 21st century, Business Horizon (53): 481 -490.

[124] Kim. J&Kim. W. S (2010): Foreign Investors and Corporate Governance in Korea, Pacific-Basin Finance Journal, (18): 390-402.

[125] UNCTAD. (2008). World investment report 2008, New York and Geneva: UN.

[126] Mintzberg, Ahlstrand, Lampel. Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management[M], the Free Press, 1998.

[127] Baxter R, Bedard J C, and Yezegel A, Enterprise Risk Management ProgramQuality: Determinants, Value Relevance, and the Financial Crisis [J], Contemporary Accouting Research, 2013.

[128] Zvi. Bodie, Alex. Kane, Alan J. Markus: 《Investments》(7th Edition), China Machine Press, 2010.7.

[129] Dunning, J. H. (1988), The Eclectic Paradigm of International Production, Journal of International Business Studies.

[130] Graham J R, Harvey C R, Puri M. Managerial Attitudes and Corporate Actions [J], Journal of Financial Economics, 2013, 109(1): 103-121.

[131] Faccio M, Marchica M T, Mura R, Large Shareholder Diversifivation and Corporate Risk-taking [J], Review of Financial Studies, 2011, 24(11): 3601-3641.

[132] Allen, L., and C. Pantzalis, 1996. Valuation of Operating Flexibility of Multinational Corporations, Journal of International Business Studies 27(4).

[133] Buckley, P. J. &M. Casson (1998), Models of Multinational Enterprise, Journal of International Business Studies, 29(1).

[134] Morck, R., and B. Yeung, 1991, Why 1 investors Value Multinationality?

Journal of Business, 64(2); 1992. Internalization: An Event Study Test. Journal of International Economics 33.

[135] Lall, Sanjaya, (2004), Industrial Success and Failure in a Globalizing World. International, Journal of Technology Management and Sustainable Development 3.

[136] Markusen, J. R., Multinational firms and the theory of international trade [M], Cambridge, MA: The M. I. T. Press, 2002.

[137] Miller, K. D, A Framework for Integrated Risk Management in International Business, Journal of International Business Studies, 1996, (2). 78、Subldh P. Kulkarni, The Influence of the Type of Uncertainty on the Mode of International Entry. American Business Review, 2001, 19(1).

[138] Vernon, R. 1966. International investments and international trade in the product cycle. Quarterly Journal of Economics, 80.

[139] Dunning, J. H. Location and the multinational enterprise: A neglected factorJournalofInternationalBusinessStudies, 1998. 29(1) 6.

[140] Witt, A. Y.. Outward foreign direct investment as escape response to home country institutional constraints [J]. Journal of International business studies, 2007(4).

[141] Boisot, M., Meyer, M.. Which Way through the Open Door Reflections on the internationalization of Chinese firms [J]. Management and Organization Review, 2008(3).

[142] Luo, Y. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective[J]. Journal of Inter-national Business Studies, 2007(4).

[143] Baltagi B H, PEgger, M Pfaffermayr. Estimating models of complex FDT: are there third-country effectsCenterforPolicyResearchWorkingPaper, Nr73[forthcomingJournalofEconometrics. 2005.

[144] Prahalad C. K. and Y. L. Doz (1987) The Multinational Mission: Balancing Local

Demands and Global Vision, New York: The Free Press.

[145] Hung H C, The Attitude Towards Flood Insurance Purchase When Respondents' Preference Are Uncertain: A Fuzzy Approach [J], Journal of Risk Research, 2009, 12(2): 239-258.

[146] Kaplan S N, Klebanov M M, Sorensen M, Which CEO Characteristics and Abilities Matter[J], JournalofFinance, 2012, 67(3): 973-1007.

[147] Moser C, Nestmann T, Wedow M. Political Risk and Export Promotion: Evidence from Germany [J], World Economy, 2008, 31(6): 781-803.

[148] Pagach Dm, Warr R. The Characteristics of Firms that Hire Chief Risk Officers [J], Journal of Risk and Insurance, 2011, 78(1): 185-211.

[149] Regan L, Hur Y, On the Corporate Demand for Insurance: The case of Korean Nonfinancial Firms[J], Journal of Risk and Insurance, 2007, 74(4): 829-850.

[150] Zou H, Adams M, Xiao JZ, Does Board Independence Matter for Corporate Insurance Hedging[J], JournalofFinancialResearch, 2012, 35(3): 451-469.

[151] Zou H, Adams MB, The Corporate Purchase of Property Insurance: Chinese Ecidence [J], Journal of Financial Intermediation, 2006, 15(2): 165-196.

附录 A 风险影响因素因子分析模型原始数据

表 1 2012年中国与世界各国(地区)的进出口总额统计(单位：千美元）

| 国家（地区）代码 | 国家（地区）标识 | 累计进出口总额 | 累计出口总额 | 累计进口总额 |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 121 | 澳门 | 2986476 | 2707297 | 279178 |
| 704 | 欧洲联盟 | 546043298 | 333988452 | 212054847 |
| 401 | 安提瓜和巴布达 | 747048 | 746977 | 71 |
| 501 | 加拿大 | 51371726 | 28125700 | 23246026 |
| 321 | 匈牙利 | 8060996 | 5737866 | 2323130 |
| 622 | 帕劳共和国 | 1668 | 1640 | 28 |
| 703 | 东南亚国家联盟 | 400092876 | 204271902 | 195820974 |
| 442 | 特立尼达和多巴哥 | 449581 | 312173 | 137408 |
| 623 | 法属波利尼西亚 | 51856 | 43818 | 8038 |
| 503 | 格陵兰 | 57896 | 447 | 57448 |
| 133 | 韩国 | 256329182 | 87681373 | 168647809 |
| 599 | 北美洲其他国家（地区） | 582 | 303 | 279 |
| 502 | 美国 | 484682516 | 351796166 | 132886350 |
| 231 | 毛里求斯 | 631163 | 620450 | 10713 |
| 352 | 捷克 | 8730293 | 6323397 | 2406896 |
| 350 | 斯洛文尼亚 | 1822668 | 1566633 | 256035 |
| 347 | 乌克兰 | 10355169 | 7323583 | 3031586 |
| 343 | 摩尔多瓦 | 142567 | 123942 | 18625 |
| 304 | 德国 | 161129719 | 69217528 | 91912191 |
| 424 | 圭亚那 | 225546 | 199489 | 26057 |
| 201 | 阿尔及利亚 | 7730149 | 5416367 | 2313782 |
| 110 | 香港 | 341487083 | 323526893 | 17960189 |
| 124 | 蒙古 | 6595601 | 2653488 | 3942113 |
| 135 | 叙利亚 | 1200965 | 1190050 | 10915 |
| 138 | 阿拉伯联合酋长国 | 40418762 | 29568125 | 10850638 |
| 139 | 也门共和国 | 5556166 | 1955079 | 3601087 |
| 230 | 毛里塔尼亚 | 1926467 | 455404 | 1471063 |
| 254 | 津巴布韦 | 1015138 | 430488 | 584650 |
| 226 | 利比亚 | 8771546 | 2383915 | 6387630 |
| 209 | 中非 | 66303 | 17684 | 48619 |
| 227 | 马达加斯加 | 657357 | 542663 | 114694 |
| 402 | 阿根廷 | 14425392 | 7869969 | 6555423 |
| 403 | 阿鲁巴岛 | 29487 | 16244 | 13243 |
| 406 | 伯利兹 | 60208 | 52509 | 7699 |
| 237 | 留尼汪 | 139889 | 139736 | 153 |
| 240 | 塞内加尔 | 845532 | 794176 | 51356 |
| 259 | 马约特岛 | 23508 | 23396 | 112 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 258 | 厄立特里亚 | 54791 | 53532 | 1259 |
| 323 | 列支敦士登 | 86532 | 15239 | 71293 |
| 325 | 摩纳哥 | 89276 | 82496 | 6780 |
| 331 | 瑞士 | 26306666 | 3492123 | 22814542 |
| 147 | 塔吉克斯坦 | 1856699 | 1747871 | 108829 |
| 356 | 梵蒂冈 | 98 | 27 | 71 |
| 218 | 加蓬 | 1045403 | 427313 | 618090 |
| 219 | 冈比亚 | 342246 | 257534 | 84713 |
| 221 | 几内亚 | 765042 | 754057 | 10985 |
| 705 | 亚太经济合作组织 | 2468744221 | 1306260798 | 1162483422 |
| 445 | 委内瑞拉 | 23830885 | 9303967 | 14526918 |
| 607 | 新喀里多尼亚 | 245518 | 96653 | 148865 |
| 104 | 不丹 | 15616 | 15604 | 13 |
| 114 | 伊拉克 | 17568692 | 4912312 | 12656380 |
| 117 | 约旦 | 3255813 | 2958710 | 297103 |
| 127 | 巴基斯坦 | 12416551 | 9276329 | 3140221 |
| 243 | 索马里 | 104213 | 101109 | 3104 |
| 253 | 赞比亚 | 3378178 | 697353 | 2680825 |
| 306 | 爱尔兰 | 5895573 | 2098380 | 3797194 |
| 311 | 葡萄牙 | 4014819 | 2501050 | 1513768 |
| 312 | 西班牙 | 24568834 | 18237847 | 6330987 |
| 324 | 马耳他 | 3138860 | 2245318 | 893542 |
| 336 | 立陶宛 | 1720910 | 1631556 | 89354 |
| 351 | 克罗地亚 | 1374487 | 1299974 | 74513 |
| 148 | 土库曼斯坦 | 10372713 | 1699331 | 8673382 |
| 222 | 几内亚比绍 | 22528 | 15895 | 6633 |
| 220 | 加纳 | 5433806 | 4790413 | 643393 |
| 400 | 拉丁美洲 | 261243113 | 135217365 | 126025748 |
| 417 | 库腊索岛 | 26294 | 26148 | 146 |
| 616 | 土布艾群岛 |  |  |  |
| 433 | 巴拉圭 | 1384029 | 1336174 | 47855 |
| 116 | 日本 | 329451382 | 151642641 | 177808741 |
| 129 | 菲律宾 | 36370191 | 16732202 | 19637989 |
| 233 | 莫桑比克 | 1343855 | 941112 | 402743 |
| 256 | 梅利利亚 | 7880 | 7880 |  |
| 251 | 布基纳法索 | 305150 | 72494 | 232656 |
| 249 | 突尼斯 | 1569272 | 1391891 | 177380 |
| 308 | 卢森堡 | 2222878 | 1956216 | 266662 |
| 415 | 哥斯达黎加 | 6172056 | 901784 | 5270272 |
| 427 | 牙买加 | 816783 | 786097 | 30686 |
| 620 | 密克罗尼西亚联邦 | 15026 | 4079 | 10947 |
| 105 | 文莱 | 1607577 | 1252244 | 355334 |
| 601 | 澳大利亚 | 122300647 | 37740107 | 84560540 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 600 | 大洋洲 | 136487251 | 44880070 | 91607182 |
| 235 | 尼日尔 | 195516 | 158352 | 37163 |
| 302 | 丹麦 | 9444927 | 6541672 | 2903255 |
| 257 | 斯威士兰 | 128850 | 28920 | 99930 |
| 250 | 乌干达 | 538020 | 495145 | 42875 |
| 000 | 总值 | 3866760327 | 2048934762 | 1817825565 |
| 326 | 挪威 | 6087723 | 3019832 | 3067891 |
| 328 | 罗马尼亚 | 3776951 | 2797355 | 979596 |
| 335 | 拉脱维亚 | 1381536 | 1312709 | 68827 |
| 344 | 俄罗斯联邦 | 88158035 | 44057529 | 44100506 |
| 353 | 斯洛伐克 | 6078248 | 2423036 | 3655212 |
| 199 | 亚洲其他国家（地区） | 95 | 95 |  |
| 145 | 哈萨克斯坦 | 25676787 | 11001672 | 14675115 |
| 142 | 中华人民共和国 | 142863370 |  | 142863370 |
| 204 | 博茨瓦那 | 301495 | 182016 | 119479 |
| 205 | 布隆迪 | 57137 | 46460 | 10678 |
| 216 | 赤道几内亚 | 2182956 | 361830 | 1821125 |
| 214 | 吉布提 | 903096 | 902479 | 617 |
| 225 | 利比里亚 | 3671074 | 3446211 | 224864 |
| 416 | 古巴 | 1742480 | 1173564 | 568916 |
| 134 | 斯里兰卡 | 3168494 | 3006616 | 161878 |
| 354 | 前南斯拉夫马其顿共和国 | 227617 | 88750 | 138867 |
| 202 | 安哥拉 | 37573623 | 4039803 | 33533820 |
| 203 | 贝宁 | 2675637 | 2413958 | 261679 |
| 207 | 加那利群岛 | 2523 | 2522 | 1 |
| 143 | 台湾省 | 168962983 | 36779079 | 132183904 |
| 215 | 埃及 | 9544591 | 8223892 | 1320699 |
| 223 | 科特迪瓦共和国 | 946071 | 803668 | 142402 |
| 224 | 肯尼亚 | 2841112 | 2788754 | 52359 |
| 404 | 巴哈马 | 708962 | 592077 | 116885 |
| 408 | 玻利维亚 | 676833 | 353095 | 323738 |
| 414 | 多米尼克 | 26446 | 25299 | 1146 |
| 418 | 多米尼加共和国 | 1439772 | 1029992 | 409780 |
| 422 | 瓜德罗普岛 | 34317 | 34283 | 34 |
| 426 | 洪都拉斯 | 1307545 | 1056659 | 250886 |
| 614 | 汤加 | 20160 | 20160 |  |
| 435 | 波多黎各 | 1538699 | 656163 | 882536 |
| 446 | 英属维尔京群岛 | 153828 | 153822 | 7 |
| 699 | 大洋洲其他国家（地区） | 2363 | 2039 | 325 |
| 441 | 苏里南 | 212344 | 189140 | 23204 |
| 444 | 乌拉圭 | 4328966 | 2413398 | 1915568 |
| 606 | 瑙鲁 | 1035 | 972 | 62 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 609 | 新西兰 | 9674621 | 3865409 | 5809213 |
| 610 | 诺福克岛 | 325 | 323 | 2 |
| 109 | 朝鲜 | 6033915 | 3532603 | 2501312 |
| 423 | 危地马拉 | 1352126 | 1283590 | 68536 |
| 430 | 蒙特塞拉特 | 48 | 9 | 39 |
| 612 | 社会群岛 | 3964 | 3964 |  |
| 255 | 莱索托 | 99789 | 94371 | 5418 |
| 307 | 意大利 | 41725039 | 25657052 | 16067987 |
| 310 | 希腊 | 4021137 | 3593606 | 427531 |
| 617 | 萨摩亚 | 71769 | 71746 | 23 |
| 608 | 瓦努阿图 | 136030 | 133612 | 2418 |
| 101 | 阿富汗 | 469277 | 464090 | 5187 |
| 119 | 老挝 | 1728121 | 937094 | 791027 |
| 242 | 塞拉利昂 | 752133 | 249183 | 502950 |
| 315 | 奥地利 | 6760224 | 2040354 | 4719870 |
| 300 | 欧洲 | 683060140 | 396424124 | 286636017 |
| 318 | 芬兰 | 11275795 | 7441480 | 3834315 |
| 320 | 直布罗陀 | 114588 | 114585 | 3 |
| 146 | 吉尔吉斯斯坦 | 5162467 | 5073509 | 88957 |
| 149 | 乌兹别克斯坦 | 2874681 | 1783049 | 1091632 |
| 213 | 刚果 | 5080342 | 520766 | 4559576 |
| 228 | 马拉维 | 296570 | 249067 | 47503 |
| 411 | 开曼群岛 | 113696 | 113574 | 123 |
| 409 | 博内尔 | 54 | 53 | 1 |
| 405 | 巴巴多斯 | 106555 | 96112 | 10443 |
| 360 | 黑ft | 166944 | 145761 | 21183 |
| 359 | 塞尔维亚 | 514498 | 412883 | 101615 |
| 420 | 法属圭亚那 | 15514 | 15486 | 29 |
| 421 | 格林纳达 | 19873 | 19869 | 4 |
| 428 | 马提尼克岛 | 22375 | 21934 | 442 |
| 499 | 拉丁美洲其他国家（地区） | 780 | 777 | 3 |
| 448 | 圣皮埃尔和密克隆 | 4 | 4 |  |
| 728 | 南苏丹共和国 | 533777 | 34312 | 499465 |
| 432 | 巴拿马 | 15359165 | 15306125 | 53040 |
| 443 | 特克斯和凯科斯群岛 | 297 | 296 | 1 |
| 604 | 盖比群岛 | 40 | 40 |  |
| 128 | 巴勒斯坦 | 41083 | 40739 | 344 |
| 611 | 巴布亚新几内亚 | 1282360 | 640069 | 642291 |
| 603 | 斐济 | 236186 | 214025 | 22161 |
| 440 | 萨尔瓦多 | 497883 | 490518 | 7365 |
| 439 | 圣文森特和格林纳丁斯 | 29060 | 29058 | 2 |
| 437 | 圣卢西亚 | 28905 | 28785 | 120 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 313 | 阿尔巴尼亚 | 486807 | 343905 | 142903 |
| 102 | 巴林 | 1551022 | 1202842 | 348181 |
| 106 | 缅甸 | 6971509 | 5673305 | 1298205 |
| 108 | 塞浦路斯 | 1211927 | 1093336 | 118591 |
| 132 | 新加坡 | 69275979 | 40751647 | 28524332 |
| 113 | 伊朗 | 36467160 | 11602859 | 24864301 |
| 111 | 印度 | 66472283 | 47672984 | 18799299 |
| 136 | 泰国 | 69744827 | 31200086 | 38544740 |
| 131 | 沙特阿拉伯 | 73277588 | 18452564 | 54825024 |
| 123 | 马尔代夫 | 76673 | 76488 | 186 |
| 248 | 多哥 | 3467948 | 3383176 | 84772 |
| 252 | 民主刚果 | 4354553 | 837464 | 3517089 |
| 305 | 法国 | 51021875 | 26900113 | 24121761 |
| 322 | 冰岛 | 184349 | 95388 | 88961 |
| 327 | 波兰 | 14384139 | 12386791 | 1997348 |
| 339 | 阿塞拜疆 | 1277514 | 1063352 | 214162 |
| 329 | 圣马力诺 | 2324 | 1485 | 839 |
| 200 | 非洲 | 198490475 | 85319453 | 113171022 |
| 141 | 越南 | 50439697 | 34210497 | 16229200 |
| 358 | 法罗群岛 | 50812 | 1280 | 49532 |
| 206 | 喀麦隆 | 1954793 | 1064358 | 890435 |
| 210 | 塞卜泰（休达） | 340 | 340 |  |
| 144 | 东帝汶 | 63158 | 62474 | 684 |
| 217 | 埃塞俄比亚 | 1839167 | 1529800 | 309367 |
| 410 | 巴西 | 85715688 | 33414886 | 52300802 |
| 413 | 哥伦比亚 | 9384297 | 6228849 | 3155448 |
| 701 | 国别（地区）不详 | 6228439 |  | 6228439 |
| 625 | 瓦利斯和浮图纳 | 201 | 201 |  |
| 436 | 萨巴 | 900 | 900 |  |
| 100 | 亚洲 | 2044930431 | 1006963377 | 1037967054 |
| 103 | 孟加拉国 | 8450635 | 7970910 | 479725 |
| 118 | 科威特 | 12551885 | 2089370 | 10462515 |
| 130 | 卡塔尔 | 8450245 | 1205097 | 7245147 |
| 126 | 阿曼 | 18785348 | 1811574 | 16973774 |
| 245 | 西撒哈拉 | 288 | 288 |  |
| 246 | 苏丹 | 3734697 | 2180017 | 1554680 |
| 301 | 比利时 | 26341407 | 16377280 | 9964126 |
| 419 | 厄瓜多尔 | 3551101 | 2614253 | 936849 |
| 425 | 海地 | 293676 | 283708 | 9968 |
| 447 | 圣其茨-尼维斯 | 2839 | 2705 | 134 |
| 621 | 马绍尔群岛共和国 | 1846451 | 1823072 | 23379 |
| 602 | 库克群岛 | 5052 | 4034 | 1018 |
| 504 | 百慕大群岛 | 207757 | 207757 |  |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| 137 | 土耳其 | 19095001 | 15585699 | 3509302 |
| 303 | 英国 | 63105381 | 46298910 | 16806471 |
| 330 | 瑞典 | 13335726 | 6416256 | 6919470 |
| 338 | 亚美尼亚 | 148313 | 113169 | 35144 |
| 241 | 塞舌尔 | 33430 | 33167 | 263 |
| 234 | 纳米比亚 | 677655 | 438911 | 238744 |
| 232 | 摩洛哥 | 3688898 | 3131154 | 557745 |
| 334 | 爱沙尼亚 | 1369428 | 1233788 | 135640 |
| 337 | 格鲁吉亚 | 774116 | 740331 | 33785 |
| 340 | 白俄罗斯 | 1583158 | 919817 | 663341 |
| 355 | 波斯尼亚-黑塞哥维那 | 70007 | 46712 | 23295 |
| 208 | 佛得角 | 57492 | 57490 | 1 |
| 211 | 乍得 | 393428 | 172699 | 220729 |
| 212 | 科摩罗 | 14949 | 14943 | 6 |
| 229 | 马里 | 621879 | 290232 | 331647 |
| 412 | 智利 | 33238022 | 12601377 | 20636645 |
| 429 | 墨西哥 | 36676331 | 27517949 | 9158382 |
| 618 | 基里巴斯 | 34150 | 33977 | 173 |
| 619 | 图瓦卢 | 143449 | 143449 |  |
| 434 | 秘鲁 | 13795849 | 5332844 | 8463005 |
| 438 | 圣马丁岛 | 2189 | 2189 |  |
| 500 | 北美洲 | 536320476 | 380130373 | 156190103 |
| 115 | 以色列 | 9909873 | 6988666 | 2921208 |
| 107 | 柬埔寨 | 2923132 | 2707841 | 215292 |
| 125 | 尼泊尔 | 1997647 | 1968128 | 29519 |
| 239 | 圣多美和普林西比 | 3051 | 3008 | 43 |
| 247 | 坦桑尼亚 | 2469292 | 2089896 | 379395 |
| 431 | 尼加拉瓜 | 582744 | 466856 | 115888 |
| 613 | 所罗门群岛 | 414379 | 36681 | 377698 |
| 112 | 印度尼西亚 | 66218792 | 34288971 | 31929821 |
| 244 | 南非 | 59945902 | 15327047 | 44618855 |
| 314 | 安道尔 | 27170 | 26846 | 324 |
| 309 | 荷兰 | 67609043 | 58904339 | 8704703 |
| 122 | 马来西亚 | 94813051 | 36518016 | 58295035 |
| 120 | 黎巴嫩 | 1712254 | 1691928 | 20327 |
| 238 | 卢旺达 | 161314 | 89846 | 71468 |
| 236 | 尼日利亚 | 10565341 | 9296923 | 1268418 |
| 299 | 非洲其他国家（地区） | 2329 | 2123 | 206 |
| 316 | 保加利亚 | 1894963 | 1054581 | 840383 |

数据来源：国泰安CSMAR金融经济数据库中的宏观数据库，网址为

[https: //vpn. uibe. edu. cn/p/cq/, DanaInfo=www. gtarsc. com+EconomyFormSL. aspx? flag](https://vpn.uibe.edu.cn/p/cq/%2CDanaInfo%3Dwww.gtarsc.com%2BEconomyFormSL.aspx?flag=1&amp;sl=0&amp;codeTypeID=0&amp;ct=0)

[=1&sl=0&codeTypeID=0&ct=0](https://vpn.uibe.edu.cn/p/cq/%2CDanaInfo%3Dwww.gtarsc.com%2BEconomyFormSL.aspx?flag=1&amp;sl=0&amp;codeTypeID=0&amp;ct=0)

表2 2012年中国FDI的流入与流出情况表（单位：万美元）

| 国家（地区） | 2012 年中国实际利用世界各国家（地区）外商直接投资金额 | 2012 年中国实际对世界各国家（地区）投资金额 | 2012 年中国对世界各国家（地区）外商直接投资金额净额 |
| --- | --- | --- | --- |
| 世界 | 11171614 | 19951967 | 8780353 |
| 亚洲 | 8669559 | 15148053 | 6478494 |
| 阿富汗 | 163 | 163 | 0 |
| 巴林 | 79 | 79 | 0 |
| 孟加拉国 | 227 | 227 | 0 |
| 文莱 | 15109 | 15109 | 0 |
| 缅甸 | 384 | 384 | 0 |
| 柬埔寨 | 1660 | 1660 | 0 |
| 塞浦路斯 | 863 | 863 | 0 |
| 朝鲜 | 155 | 155 | 0 |
| 中国香港 | 6556119 | 11679963 | 5123844 |
| 印度 | 4406 | 4406 | 0 |
| 印度尼西亚 | 6378 | 142507 | 136129 |
| 伊朗 | 410 | 410 | 0 |
| 伊拉克 | 93 | 93 | 0 |
| 以色列 | 1250 | 1250 | 0 |
| 日本 | 735156 | 756221 | 21065 |
| 约旦 | 120 | 120 | 0 |
| 老挝 | 200 | 200 | 0 |
| 黎巴嫩 | 371 | 371 | 0 |
| 中国澳门 | 50556 | 52216 | 1660 |
| 马来西亚 | 31751 | 31751 | 0 |
| 蒙古 | 25 | 25 | 0 |
| 尼泊尔 | 3 | 3 | 0 |
| 巴基斯坦 | 183 | 183 | 0 |
| 巴勒斯坦 | 10 | 10 | 0 |
| 菲律宾 | 13221 | 13221 | 0 |
| 卡塔尔 | 2706 | 2706 | 0 |
| 沙特阿拉伯 | 4987 | 4987 | 0 |
| 新加坡 | 630508 | 782383 | 151875 |
| 韩国 | 303800 | 398040 | 94240 |
| 斯里兰卡 | 20 | 20 | 0 |
| 叙利亚 | 95 | 95 | 0 |
| 泰国 | 7772 | 55632 | 47860 |
| 土耳其 | 1556 | 1556 | 0 |
| 阿联酋 | 12963 | 12963 | 0 |
| 也门 | 287 | 287 | 0 |
| 越南 | 316 | 35259 | 34943 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 中国台湾 | 284707 | 284707 | 0 |
| 哈萨克斯坦 | 555 | 555 | 0 |
| 塔吉克斯坦 | 11 | 11 | 0 |
| 乌兹别克斯坦 | 155 | 155 | 0 |
| 非洲 | 138787 | 390453 | 251666 |
| 阿尔及利亚 | 571 | 25159 | 24588 |
| 安哥拉 | 195 | 195 | 0 |
| 刚果 | 16 | 16 | 0 |
| 埃及 | 567 | 567 | 0 |
| 几内亚 | 0 | 6444 | 6444 |
| 冈比亚 | 131 | 131 | 0 |
| 加纳 | 382 | 382 | 0 |
| 肯尼亚 | 209 | 209 | 0 |
| 利比亚 | 180 | 180 | 0 |
| 马里 | 9 | 9 | 0 |
| 毛里求斯 | 95873 | 95873 | 0 |
| 尼日利亚 | 1253 | 34558 | 33305 |
| 塞内加尔 | 8 | 8 | 0 |
| 塞舌尔 | 36507 | 36507 | 0 |
| 南非 | 1605 | -79886 | -81491 |
| 苏丹 | 7 | -162 | -169 |
| 突尼斯 | 32 | 32 | 0 |
| 乌干达 | 511 | 511 | 0 |
| 赞比亚 | 629 | 629 | 0 |
| 欧洲 | 629050 | 1332559 | 703509 |
| 比利时 | 3821 | 3821 | 0 |
| 丹麦 | 13048 | 13048 | 0 |
| 英国 | 40960 | 318433 | 277473 |
| 德国 | 145095 | 225028 | 79933 |
| 法国 | 65242 | 80635 | 15393 |
| 爱尔兰 | 11192 | 11192 | 0 |
| 意大利 | 24576 | 24576 | 0 |
| 卢森堡 | 22702 | 22702 | 0 |
| 荷兰 | 114358 | 114358 | 0 |
| 希腊 | 140 | 140 | 0 |
| 葡萄牙 | 48 | 48 | 0 |
| 西班牙 | 34717 | 34717 | 0 |
| 奥地利 | 21626 | 21626 | 0 |
| 保加利亚 | 747 | 747 | 0 |
| 芬兰 | 10891 | 10891 | 0 |
| 匈牙利 | 615 | 615 | 0 |
| 冰岛 | 882 | 882 | 0 |
| 列支敦士 | 170 | 170 | 0 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 马耳他 | 54 | 54 | 0 |
| 摩纳哥 | 8 | 8 | 0 |
| 挪威 | 1751 | 1751 | 0 |
| 波兰 | 357 | 357 | 0 |
| 罗马尼亚 | 456 | 456 | 0 |
| 圣马力诺 | 389 | 389 | 0 |
| 瑞典 | 20250 | 20250 | 0 |
| 瑞士 | 87280 | 87280 | 0 |
| 爱沙尼亚 | 9 | 9 | 0 |
| 俄罗斯 | 2992 | 81454 | 78462 |
| 乌克兰 | 280 | 280 | 0 |
| 斯洛文尼亚 | 269 | 269 | 0 |
| 克罗地亚 | 289 | 289 | 0 |
| 捷克 | 2071 | 2071 | 0 |
| 斯洛伐克 | 429 | 429 | 0 |
| 拉丁美洲 | 1018357 | 1635331 | 616974 |
| 阿根廷 | 830 | 830 | 0 |
| 巴哈马 | 3731 | 3731 | 0 |
| 巴巴多斯 | 15988 | 15988 | 0 |
| 伯利兹 | 1130 | 1130 | 0 |
| 巴西 | 5760 | 5760 | 0 |
| 开曼群岛 | 197540 | 280283 | 82743 |
| 智利 | 2075 | 2075 | 0 |
| 哥伦比亚 | 3 | 3 | 0 |
| 多米尼克 | 103 | 103 | 0 |
| 厄瓜多尔 | 1 | 1 | 0 |
| 墨西哥 | 1487 | 11529 | 10042 |
| 巴拿马 | 3281 | 3281 | 0 |
| 巴拉圭 | 2013 | 2013 | 0 |
| 秘鲁 | 16 | 16 | 0 |
| 圣文森特和格林纳丁斯 | 21 | 21 | 0 |
| 特克斯和凯科斯岛 | 25 | 25 | 0 |
| 乌拉圭 | 50 | 50 | 0 |
| 委内瑞拉 | 128 | 128 | 0 |
| 维尔京群岛 | 783086 | 1007014 | 223928 |
| 圣其茨-尼维斯 | 652 | 652 | 0 |
| 北美洲 | 382585 | 870785 | 488200 |
| 加拿大 | 43497 | 123013 | 79516 |
| 美国 | 259809 | 664594 | 404785 |
| 百慕大 | 79160 | 79160 | 0 |
| 大洋洲 | 226589 | 468099 | 241510 |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 澳大利亚 | 33797 | 251095 | 217298 |
| 库克群岛 | 134 | 134 | 0 |
| 瓦努阿图 | 515 | 515 | 0 |
| 新西兰 | 11890 | 21296 | 9406 |
| 萨摩亚 | 174371 | 174371 | 0 |
| 马绍尔群岛 | 1676 | 1676 | 0 |

数据来源：国家统计局统计数据，网址

[Http: //data. stats. gov. cn/workspace/index; jsessionid=100B45C6248410654E117BA64](http://data.stats.gov.cn/workspace/index%3Bjsessionid%3D100B45C6248410654E117BA64E8D62F3?m=hgnd) [E8D62F3? m=hgnd](http://data.stats.gov.cn/workspace/index%3Bjsessionid%3D100B45C6248410654E117BA64E8D62F3?m=hgnd)

表 3 2012年中国出入境游客人数统计表（万人次）

| 国家（地区） | 入境游人数 | 出境游人数 |
| --- | --- | --- |
| 游客总数 | 2719.15 | 8318.27 |
| 亚洲 | 1662.22 |  |
| 中国香港 | 7871.3 | 3495.56 |
| 中国澳门 | 2116.06 | 2150.29 |
| 中国台湾 | 534.02 | 263.02 |
| 朝鲜 | 18.06 | 23.74 |
| 印度 | 61.02 | 11.83 |
| 印度尼西亚 | 62.2 | 71.36 |
| 日本 | 351.82 | 196.22 |
| 马来西亚 | 123.55 | 137.22 |
| 蒙古 | 101.05 | 32.5 |
| 菲律宾 | 96.2 | 27.22 |
| 新加坡 | 102.77 | 116.67 |
| 韩国 | 406.99 | 299.51 |
| 泰国 | 64.76 | 224.48 |
| 柬埔寨 |  | 184.54 |
| 越南 | 113.72 | 133.99 |
| 缅甸 | 20.59 | 54.57 |
| 阿拉伯联合酋长国 |  | 23.6 |
| 非洲 | 52.49 |  |
| 几内亚比绍 |  | 36.2 |
| 欧洲 | 594.82 |  |
| 英国 | 61.84 | 40.6 |
| 德国 | 65.96 | 37.67 |
| 法国 | 52.48 | 36.97 |
| 意大利 | 25.2 | 43.33 |
| 荷兰 | 19.55 | 30.5 |
| 葡萄牙 | 4.86 |  |
| 瑞典 | 17.16 |  |
| 瑞士 | 8.28 |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| 俄罗斯 | 242.61 | 86.91 |
| 拉丁美洲 | 35.31 |  |
| 北美洲 | 282.64 |  |
| 加拿大 | 70.83 | 41.79 |
| 美国 | 211.81 | 172.2 |
| 大洋洲及太平洋岛屿 | 91.49 |  |
| 澳大利亚 | 77.43 | 72.93 |
| 新西兰 | 12.83 |  |

数据来源：

1、国家统计局旅游业统计，网址

[Http: //data. stats. gov. cn/workspace/index; jsessionid=100B45C6248410654E117BA64](http://data.stats.gov.cn/workspace/index%3Bjsessionid%3D100B45C6248410654E117BA64E8D62F3?m=hgnd) [E8D62F3? m=hgnd](http://data.stats.gov.cn/workspace/index%3Bjsessionid%3D100B45C6248410654E117BA64E8D62F3?m=hgnd)

2、国家旅游局《2012年中国旅游业统计公报》

附录 B 风险三角模糊数分析专家测度表

各层次A1-A2, B1-B5, C1-C20的含义如下图所示：



一共有三个层次，请各位专家填写以下对于各准则层因素重要性的比较：

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 层次 | 比较结果 | 重要性比较 | | | | | | | | |
| 极端次要 | 次要得多 | 明显次要 | 稍微次要 | 同等次要 | 稍微重要 | 明显重要 | 重要得多 | 极端重要 |
| 目标层 P | A1 V A2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| A2 V A1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 准则层 A1 | B1 V B1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B1 V B2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B1 V B3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B1 V B4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B1 V B5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B2 V B1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B2 V B2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B2 V B3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B2 V B4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B2 V B5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | B3 V B1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B3 V B2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B3 V B3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B3 V B4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B3 V B5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B4 V B1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B4 V B2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B4 V B3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B4 V B4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B4 V B5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B5 V B1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B5 V B2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B5 V B3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B5 V B4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B5 V B5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 准则层 A2 | B1 V B1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B1 V B2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B1 V B3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B1 V B4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B1 V B5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B2 V B1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B2 V B2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B2 V B3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B2 V B4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B2 V B5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B3 V B1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B3 V B2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B3 V B3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B3 V B4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B3 V B5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B4 V B1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B4 V B2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B4 V B3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B4 V B4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B4 V B5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B5 V B1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B5 V B2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B5 V B3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B5 V B4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| B5 V B5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 因素层 B1 | C1 V C1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C1 V C2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C1 V C3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | C1 V C4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C2 V C1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C2 V C2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C2 V C3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C2 V C4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C3 V C1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C3 V C2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C3 V C3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C3 V C4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C4 V C1 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C4 V C2 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C4 V C3 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C4 V C4 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 因素层 B2 | C5 V C5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C5 V C6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C5 V C7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C5 V C8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C6 V C5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C6 V C6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C6 V C7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C6 V C8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C7 V C5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C7 V C6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C7 V C7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C7 V C8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C8 V C5 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C8 V C6 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C8 V C7 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C8 V C8 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 因素层 B3 | C9 V C9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C9 V C10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C9 V C11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C9 V C12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C10 V C9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C10 V C10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C10 V C11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C10 V C12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C11 V C9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C11 V C10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C11 V C11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C11 V C12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C12 V C9 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C12 V C10 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | C12 V C11 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C12 V C12 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 因素层 B4 | C13 V C13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C13 V C14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C13 V C15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C13 V C16 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C14 V C13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C14 V C14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C14 V C15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C14 V C16 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C15 V C13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C15 V C14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C15 V C15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C15 V C16 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C16 V C13 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C16 V C14 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C16 V C15 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C16 V C16 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 因素层 B5 | C17 V C17 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C17 V C18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C17 V C19 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C17 V C20 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C18 V C17 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C18 V C18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C18 V C19 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C18 V C20 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C19 V C17 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C19 V C18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C19 V C19 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C19 V C20 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C20 V C17 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C20 V C18 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C20 V C19 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| C20 V C20 |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

致 谢

四年的博士学习生涯即将结束，博士学位论文是四年学习成果的一个总结，而致谢又是对四年经历的一个总结，今将其发于此，以飨众友。

雄关漫道真如铁，而今迈步从头越。在论文即将梓刻之际，回想四年博士生涯，给我提供帮助的人颇多。最应感谢我的导师马春光教授。感谢他将我纳入门墙。马春光教授深厚的学术造诣、严谨的治学风格、严肃的科学态度、乐观开朗的性格、幽默机智的谈吐深深地令我折服。尤其是他渊博的学识、敏锐的洞察力，为我论文的选题、撰写提供了关键启发和帮助。

感谢王永贵教授、浦军副教授、曹小勇副教授等诸位老师在我撰写论文期间提供的帮助。

感谢我的家人常年对我的支持和理解！

感谢在百忙之中评审我博士学位论文的各位专家和学者！

特别感谢所有支持过我、帮助过我、批评过我、鼓励过我和理解过我的人们！最后，感谢岁月与困难对我的磨砺！

# 个人简历

**个人简历：**

王小军，男，1980年7月12日生。

2003年9月进入对外经济贸易大学攻读企业管理硕士研究生，于2006年7月毕业。

2010年9月进入对外经济贸易大学攻读企业管理专业博士研究生**已发表的学术论文与研究成果：**

学术论文：

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 公民存储行为中人力资本投资预期影响研究 | 论文 | 统计与决策 | 2011 年 11 月 |
| 跨国公司、消费者与中国品牌成长——基于省际面板数据的门槛回归分析 | 论文 | 国际贸易问题 | 2014 年 6 月 |
| Strategic Responsiveness of Chinese Enterprises Under the Current Global Finanacial Crisis | 论文 | Journal of Internaitonal Finance Studies | 2011 年 11 月 |