

跨国公司经营管理思维实务

一.训练题目：跨国公司经营管理思维实务

二.课程时数：18 小时 共计 3 天

三.参加人员：国际商务项目经理人 境外分支派遣人员 总部管理人员 国际贸易相关人员

四.课程内容：●本课程涵盖客户原要求内容合并量身订制 (工厂在印度)可部分修正

跨国公司经营管理思维

印度东道国习俗与沟通

国际贸易实务

- 跨国公司经营管理思维由浅至复杂 由小至大所会遭遇的问题都说明了
如有工厂设立建议听完整的 因和企业在疫情后国际化生存息息相关
本课程案例非常多 非高校国际贸易理论课程而是国际化经营操作实务
课程内容会谈到很多先辈经验

四.课程大纲：

壹. 正视新常态下国际市场开发与环境剧变省思

(一).后疫情时代局势发展与供应价值链

- 疫情虽可怕但衍生之相关问题更可怕
经济大衰退与全球影响
供应链调整与加码问题
全球化倒退与区域自觉兴起

(二).后疫情时代国际市场发展与价值供应链

- 疫情虽可怕但衍生之相关问题更可怕
经济大衰退与全球影响
供应链调整与加码问题
全球化倒退可能程度与区域及单边贸易协议自觉兴起
- 有些剧变的理由我们警觉到否 (只谈美 但欧盟影响也该包括)

美国金融危机 民主社会价值与利益下的反扑 美元激荡 全球化震荡
美总统换人特朗普下台 美疫情持续扩大 美两党政争战争 单边贸易协议
美德分裂加剧 美联邦政府和地方政府分裂扩大 中美竞争加剧 疫情反扑
全球各地局部干扰或战争 经济民族主义

- 想想以上对你公司工厂经营有关否 甚至国际化灭顶

(二).停下来想一想(我们企业经营的思维惯性)

- 行业传统不变的操作模式
- 全球产业链不会在短期内得到恢复，可能需要几年甚至更长的时间。在疫情后，要预防全球经济进入大萧条的可能性，需求量可能也会大量减少。出口订单减少导致企业经营压力增加，解决企业的问题关键在订单上
- 各国着手构建更独立、完整、安全的产业链会是个趋势，会出现逆全球化的阴影。不过，在短期内各个国家很难构造出独立的产业链和工业体系，全球产业链也难以在短期内发生逆转性的变化，全球产业链在短期内不会，也无法与中国脱钩。
- 2020年4月10日国务院新闻发布会，商务部部长助理任鸿斌、外贸司司长李兴干介绍稳外贸相关举措与给企业的建议，里面谈到的未来操作重点和你息息相关
- 如何让你的海外市场开发有加分作用
由央企能作强与中小民企市场挣扎 观察的感触

(三).国际跨文化经营管理运作分析

国内企业国际市场涉入面临的最大挑战(中小企业成长壮大的主轴思维)

- 国际咨询公司埃森哲与《经济学人》2013联合发布的一份报告
驾驭全球市场开发与运作的复杂性何在(不简单中的不简单)
国内企业走出去的血泪与学费(躺在国际化中的遍地血迹)
要接触有效率我们不患不能而患不知
- 企业面临全球化管理的复杂环境
国家近年来常提企业转型 走出去 走进去 留下来里面必须重视的关键所在
- 通用电气前 CEO 杰克·韦尔奇 (Jack Welch)对跨文化全球经营的表述
- 多元的异价值观念与信仰体系的适应

- 海外跨文化管理绝对错误的认知分析(出国门前要先理解清楚)
- 世界竞争力大师 M.POTER 的调研分析
企业跨文化风险极高,哈佛大学商学院教授 M . POTER 研究调查
永远不是要你去管理当地人(管理概念的巨调整在何处)
- 海外分支单位的特殊文化建立与生存息息相关(有别于企业主体的)

贰. 近年来对跨国性经营如何有效的重点思维改变

(一).国际上对绩效管理思维有一些变化(你境外工厂或分支的效率问题)

- 请你先去网上观看一部纪录片 美国工厂(福耀玻璃的经验)
纪录片对国际化企业的触动在哪里(跨文化的差异性与效率上的无奈)
印度某些地方也同样有问题 企业经营获利真那么容易吗
当你处于面对挑战与投降的选择 曹德旺的选择与挣扎
- 2018 年旁听一场海外演讲的感思(绩效管理往人文思维的新变化)
先把大家都懂的评估方式放一边(KPI 平衡计分卡 价值评价体系)
绩效问题在跨国运营时的复杂程度省思
其实全世界跨国经营在挖掘跨境效率管理时问题几乎都是相同的
跨出国门时会被放大的跨境效率问题效应在哪里
不同的沟通 不同的人性化 不同的区域性管理执行思维
由疫情观看绩效与执行力
- 印度的跨境效率问题等等再谈

(二).境外经营效率执行与跨文化的省思(为何效率思维有以下变化 效率与人)

- 自然法则(习惯领域 性格行为衰减与加分 锐气 执着)
- 比较误差法则(收获目标判定差异 文化价值观 种族)
- 信赖法则(沟通 认同感 立场 服从性 依赖感)
- 罗盘法则(经验 文化特质 目标更动)
- 自我价值观的四法则(看起来容易做起来不简单)请仔细回想一下
安全感 —自信的内在价值
指引原则 —人际互动的信赖与良知

智慧原则—心智的成熟度与自我淬炼的程度

力量原则—作选择与决策的重要动能

四个原则在引导正确价值观

透过安全感指引力量—作整合价值结构体系的重要动能（回想一下美国工厂）

叁. 知己知彼下对当地人文的沟通理解

(一). 印度文化有些地方在当地经营时你必须知道（不知兵焉能用兵）

印度地区文化特质（了解地区特点与沟通对应接触方式）（包含巴孟）

- 印度文化的渊长久远
- 印度人种 白与棕色 亚利安人的入侵 亚利安创造的灿烂文化 地理原因
亚利安入侵途径在西北方向 导致目前印度经济板块形成 亚利安人的利益
种姓制度 历史上导致的地方政权雄国 意大利南北美国白黑与印度南北种族
- 除孔雀阿育、贵霜帝国、莫卧儿、英国统一外其余时间均是分裂
- 没有经过铁与血的付出所换来的国家（历史上少见的特色）
- 故印度人普遍对付出与收获本质上认识不清
- 阶级制度价值观 宗教价值观
- 湿婆（Shiva）与梵天（Brahma）和毗湿奴（Vishnu）三大主神 甘尼许
- 印度地区特殊文化与历史影响介绍

(二). 对应应在经营管理层面的调适与对应

- 国人对印式文化的认知（看清楚自西方经验影响）
牛 B 直白与直面 阶级观强 服从性差 自我主义 工作与认同绝对分开 迟到
现实 强悍的和谐人际关系 不加班 计较福利计较工作量 精神国度 洋葱观
一切筹码押上 赚钱难 多语言文字 争论 一堆人做一件事无分工概念

(三). 印度员工特质与管理相处与礼节对应实务技巧（管理与相处的实务技巧）

- 印度员工的工作特质
衍升出来关键词：命令与控制方式 上至下的指导 为团队牺牲奉献绝对欠缺
企业认同欠缺 抱团行动 想法弯弯曲曲 时间不是金钱
给结果不干涉过程弱 孤与团 协作力很弱 利益放置第一

自尊心强责任心弱

(四).印度白人与棕色人种管理运用与认识误区(两种人种工作行为模式差距很大)

- 印度白人基本是亚利安人后裔 能力很强 善协调 沟通较直白 教育不差
- 印度棕色人种量超大 教育与工作经验低 弯弯曲曲 贫富差距
- 印度法令超级复杂地方和联邦体制违背 人治观念极强
- 国内网上传递印度的信息是错误的 如：火车外挂 地铁 满街贫民窟 通信力
基础建设 城乡差距 工业区

- 英国殖民的自豪感因由何在与影响

(五).印度巴铁地区人文特质(了解地区特点与沟通对应接触方式)(包含)

- 在印度地区特殊沟通与洽商重点
骨子里莫名的傲气与自大 当地宗教影响力巨大 阶级概念森严 变变变
诚信与改变下的危险性 重人际关系 文化遗产的吸引力 工作飘渺症 收帐
- 巴孟状况简述

(六).印度境外经营要思索的正与反的问题

人文思维 法令紊乱 地方与联邦法令冲突 排华 基础建设 变 水电供应
物流运输 政经稳定性 工作力与人口红利不顺畅 教育不足与培育成本
供应链不完善与成本问题 印度在欧美与南亚中亚东非的影响力 多语言文字
印度企图心与美印太战略

肆. 跨国公司与外派管理者定位与环境重新理解

(一).国际化职业管理者的新认知

什么是跨文化管理(简单与不简单)

当地系统管理的效率与执行力(总是有问题不能如意)

200年来错误的世界价值观 白高尚 棕可用 黄顺从 黑下等坏 红一边去

(二).跨国公司经营有效的管理思维是非常重要的

- 常出问题的国内外派管理者的国际管理观
- 请记住在国内管理与在不同文化作业模式完全不同
- 你作为外派人员该扮演地角色定位是什么

- 思维全球化行动当地化和执行彻底化（一个完全不同地新战场该如何去战斗）
- 国人在外多少也会有的种族歧视他人

(三).中国文化特点和主要世界区域文化的大沟通差异

- 我中华民族与工作行为的特质
- 国际人士对中国特色的认知与评价（文化与人文）
 - 中国文化与民族工作思维烙印（思维模式与工作特质习惯领域）

(四).跨境经营接触调适案例分析（含国际合作 贸易往来 海外设厂等国际化接触）

- 跨国经营的调适成败

案例分析 优秀的企业跨文化技巧

宝洁公司在中国的成功

SAMSUNG 脱胎换骨的全球化经营

案例分析 失败的企业跨文化与跨境经营

上海飞机制造厂与美国的麦道合作

辉瑞制药的瑞典分公司中，美式领导风格很不受欢迎

丰田汽车在中国市场的不尽如意

一汽的奋斗与跨境经营

美的与华为境外的经营思维与努力

越南经营遭遇的大问题

富士康的印度行

(五).跨国公司外派管理者应有的正确职责（主管的认知与定位）

- 外派管理者角色工作的致命地雷（国内外派管理者的通病）
- 外派管理者角色定位与工作的分析

伍. 跨国公司经营管理思维与成长之不归路

(一).企业发展重点与正确的跨国经营观念参考

- 竞争力之父哈佛大学前院长 **M. POTER** 对国际化商业竞争力发展的定义
 - (1).在全球化领域市场销售机会国际化商业概念
 - (2).在全球化领域发展核心技术国际化商业概念

- (3).在全球化领域突破市场障碍国际化商业概念
- (4).在全球化领域寻找原料来源国际化商业概念
- (5).在全球化领域选择合适的消费者国际化商业概念
- (6).在全球化领域品牌影响的成本国际化商业概念
- (7).在全球化领域使用科技较意的国际化商业概念
- (8).在全球化领域筹措资金较易的国际化商业概念
- (9).在全球化领域可运用差异获利国际化商业概念
- (10).在全球化领域商品阶段性战略国际化商业概念

(三).企业国际化发展状况与趋势（浅谈国际市场大蓝图构建与环境）

●2025 中国制造与贸易战

●拉客户走向未来或被客户拉着走（自己掌握自己而非被掌握）

●企业在国内生产力过剩与国内市场竞争激烈环境

●成熟与欧美市场竞争与另辟生存空间

●国际市场销售与强大的市场复杂性何在

●产地销过渡到销地产（走出去 走进来 留下来）概念

●国际市场买主对中国制造的认知

世界工厂 质量 价廉 竞争对手在国内的压制 国际竞争对手的压制

疫情后的脱中多少也会动 走向我们的路

●为何政府鼓励国内企业走向一带一路

●土地 40% 人口 60% GDP 比重 30%推动沿线国家经贸往来，可使沿线地区经济自由流动，形成生机勃勃的新兴市场（跨国公司的销地产与闪避贸易壁垒观念）

●战场武器 刀钝了换把刀 打不到敌就刀换茅 武器好使看锻造

●各国有关全球化的衰减认知与对策

●2020年4月10日国务院新闻发布会，商务部部长助理任鸿斌、外贸司司长李兴干介绍稳外贸相关举措与给企业的建议，这里面谈到的未来操作重点和你相关

(三).企业国际化市场开发进程之路（自我成长）

●核心技术建设

- 分散分散分散与减少依赖
- 国际生产采购的通行阶梯层级（发展进程的阶梯）

贸易往来与采购代理及供货厂家寻找

采购买方与供货制造商直行接触

制造商代工 **OEM OBM ODM**

制造商境外发货仓库

制造商境外分支落地生根

企业永续经营与可持续发展的的能源供应

制造商的国际市场影响力

(四).国际市场对客户影响力的组成因素比较表参考（评估表作业工具）

- 国际市场竞争力组成因素比较表（评估表作业工具）

国际新市场进入障碍因素

国际产业内竞争因素

国际决定供方力量的因素（决定我方推进能力的力量）

国际制衡买方力量的因素（决定我方对抗国际买方压力或市场突变的本钱）

(四).会严重干扰你海外市场运作效率的障碍（美好与现实的差距及自我保护）

- 案例分析 海外市场接单操作的故事（国际化商务一定会遇到的问题）

- 几个问题自我省思

公司发展战略与跨国公司设立阶段发展计划

跨境公司选择设立在当地的理由

独立作业或只是总公司的备用品

境外分支为的只是避开贸易壁垒吗

境外分支对总部价值链的位置

成本 原料 与市场发展的前景或目的性

境外分支在产与销与总公司的关联性

独立研发或欠缺

零配件供应链与和谁抱团了

当地或区域对销售链上的教育成本

境外公司的衍生与延伸（跨国公司经营的拟人化思维）

（五）.国际客户关系突变可能性（百分百发生）

- 国际销售人员需注意国际时势
- 各国或地区政治突变
- 各国或地区经济突变
- 各地区经济板块变化
- 新兴经济区域的出现
- 原经济区域市场萎缩
- 当地市场贸易壁垒出现
- 各地区天灾人祸突变

陆. 简述国际市场销售贸易壁垒障碍

（一）.企业国市场运作必会碰上的障碍与地雷（含跨国公司）

以往就是对此章节认识不够导致太多血泪（埃森哲主要也说明此章节是国内弱项）

- 开大门与锁房间门的概念（国际化商务人员一定要懂）
- 贸易壁垒（**Trade Barriers/Barrier to trade**）与接单障碍
- 操作国际商务必须知道非关税贸易壁垒（就是这里一大堆锁）

（二）.国际化针对贸易壁垒炸弹的工作对策参考

- 无奈地遵守并符合规定
- 寻找在他国的配额或许可来源 闪
- 技术或生产调整改变 闪
- 当地或他国设立分支规避 闪
- 寻找无政治歧视度的他国生产 闪
- 当地生产建设由产地销转销地产 闪
- 公司购并改变技术与科技 特
- 购并无可取代的上游原料 特
- 研发无可取代专利技术 特

- 当地特殊交换条件 特
- 当地特殊关系 特
- 上谈判桌或贸易对抗 特

柒. 企业开发一带市场的开发与国际贸易分析

(一). 中小企业走向一带一路市场要先思索自身的问题

- 跨文化知识与能力
 - 政治 宗教 人文 与我国关系 当地重大建设与规划 治安 党派作为
- 自身生产力与市场与获利比重策略
- 市场开发依赖与自身发展方向决策
 - 国际贸易侧重方向与优缺点
 - 制造商直面操作货仓与当地市场优缺点
- 一带一路商品供应方式策略
 - 研发当地特色商品
 - 既有商品分梯次与阶段供应
- 人员先锋派遣与企业独立项目组织策略
- 寻找进军盟友与伙伴策略
 - 同行业合作选择可行方向
 - 上下游依附合作选择可行方向
 - 异业合作选择可行方向
- 盟军伙伴共行策略
 - 市场调研与观察
 - 当地落地驻点合作
 - 当地货仓合作分摊
 - 制造货源市场的分食
 - 初期统一驻点行政作业合一
 - 当地买家合作
- 市场切入地点选择自身考虑策略

一带一路切入地点建议

依附物流园区或央企招商局下系统

依附自身客户配套

捌. 国际贸易客户寻求与在线市场推广

(一). 中小企业国际客户去哪里找 (被动等客户联系上门最危险)

- 对网络委托信息定制搜寻的信息者
- 国内报关或国外进关者资料购买
- 对杂志或专业文刊宣传反馈者
- 驻华领事或大使馆商务推广单位
- 我驻外单位商业搜集资料
- 各类国际各地有关行业特殊名词搜索
- 各类展览会观展与参展商资料
- 并购当地行业企业中的销售客户
- 驻外人员商业情报与客户搜集汇总
- 注意各国经济能力与发展地区分布情报搜集

(二). 线上市场推广模块与国际贸易操作实战

- 自己没有平台，可以借助跨境电子商务平台，eBay，速卖通，敦煌网，wish 这些常见的平台均可以上传产品，让国外的人看
- 欧洲人懒。因此不要指望在什么阿里巴巴，或什么 B2B 网站的注册，发布信息。
那种东西只有欧洲的一些太过于精明和太了解中国的中间商才用，因为他们知道，凡是用这个的价格会压的超低，只是勉强维持成本而已，而这种中间商只占客户的千分之一或万分之一，而且没利润

●上各国搜索引擎，上 COMPASS，用 ALEX，用 google 或 yahoo 的目录，用 dmoz 或别的。

- 如果具体点，把你产品 (贸易公司) 或需要你产品的产品 (最终客户) 翻译成各国语言，用各国本地搜索引擎，如果嫌麻烦就用 GOOGLE。GOOGLE 有各国的

分支，如 **google.de**, **google.fr** 等等，可以调一下 **google** 设置的喜欢语言设置，
调成

当地语言，找当地的公司或行业网站，然后就找他们邮箱发吧，**google** 是取之
不尽的宝库

●关于黄页，也就是 **Europage** 最有名。把上面你的行业的公司名字在 **google** 在搜
索

一下。不就找到谈们公司主页。（其他也可以借鉴啊）那不就找到邮箱了。英国
的 **applegate** 好象也有点小用途。德国的 **wlw** 也还可以

●在线操作总结切记切记

各地区特殊搜索引擎

重要话说三次 找邮箱找邮箱找邮箱 不要化太多时间在 **B2B**

找客户关键是找，而不是等

把你需传递的信息好好整理规划（找广告公司也可）

(三).企业国际参展的相关注意事项（血泪学费中老鸟与菜鸟的分别）

以下均为付出太多的学费得到的经验血泪教训

●广交会利与弊（水能覆舟）（最致命的血泪的教训 1）

利层面分析

弊层面分析

●分清楚国外展览与看展览的客人类型（最致命的血泪的教训 2）

●不要看见买主上门看就高兴（最致命的血泪的教训 3）

●注意报价需依客户类型而作分类（最致命的血泪的教训 4）

●秘密商品安排隔间与其它商品隔开（最致命的血泪的教训 5）

●有时看展客人不重要，参展客人更重要（最致命的血泪的教训 6）

●注意国际行业广告与宣传媒体的摊位（最致命的血泪的教训 7）

●展览前后的区域客户拜访

●注意国际大展提前报名作业

●展览摊位布置可向会场报展时租用

- 制作携带模块式喷绘
- 注意专利权与技术搜集

玖. 国际商务待客必备的通用礼仪

(一).国际商务接触整体仪容的重点 (印度人眼中的观点)

(二).印度商务接待的通用技巧 (与国内接待大有不同)

- 介绍、握手、见面、名片、递交技巧
- 印度商务室内接待礼仪的操作重点原则
- 印度国际商务室外接待礼仪的操作重点原则
- 国际商务会议的座次安排的操作重点原则
- 印度客人如何招待餐饮的操作重点原则

(三).接待及相处对应该注意的要点总结

注意事项要点经验

增加好感要点经验

拾. 跨国子公司的跨文化管理核心能力

(一). 跨国子公司的定位与我们与人相处的态度

- 国际化中的本土文化策略

跨国子公司所在地的管理策略。以国际思维 **Think globally** 进行当地调适

- 桥梁与外派管理者的认知定位

(二).提高与国际贸易有关企业员工的文化智商

●文化智商(**cultural intelligence , or CQ**) , 是指一种能够从容应对国家文化、企业文化

和职业文化的能力。首先由 **Christopher Earley** 和 **Elaine Mosakowski** 提出 , 发表在

《哈佛商业评论》2004年10月刊上。

- 文章内容摘录

其他一些特定的环境中。和外国人一起工作 , 不仅需要敏感性(**sensitivity**) , 还需要适

应性(adaptivity)。那些在单一文化环境中的社交成功人士，却不一定具有这些能力和

特征。他们在社交中游刃有余，取得巨大成功。但往往正是他们最难以理解和接受外国文化，完全浸淫在自己的母体文化环境中，所以，当接触外国文化的时候，最容易显得格格不入。有时候，与母体文化有一定脱离的人能够更容易采纳接受并不熟悉的宿主文化，如习俗、甚至于身体语言。他们以非常自然的方式来观察外国文化。因此很容易下意识地努力去适应它。

●外派管理者常犯的致命伤

阶级观 主自身母体文化不能融入当地或与他人相处 无释放工作压力的技巧

(三).企业国际化发展请特别注意以下资料

●国务院 促进民营经济发展实施意见(全国各省市县均有相应政策)

●2020年4月10日国务院新闻发布会，商务部部长助理任鸿斌、外贸司司长李兴干介绍稳外贸相关举措与给企业的建议

●请把《奥义书》看一次对你理解印度人文有帮助

影响人类十本书是：1.《周易》2.《奥义书》3.《法句经》4.《古兰经》5.《圣经》6.

柏拉图《理想国》7.莎士比亚剧作8.达尔文《物种起源》9.爱因斯坦《相对论》10. 牛顿《自然哲学的数学原理》

●请把印度神话梵文史诗休闲看一次《摩诃婆罗多》对你理解印度人文有帮助