

走向世界的 中国跨国公司

国家自然科学基金项目

主编 王志乐

中国商业出版社

走向世界
的

中国跨国公司

商务部国际贸易合作研究院
跨国公司研究中心

主编 王志乐

图书在版编目(CIP)数据

走向世界的中国跨国公司/王志乐主编. -北京:
中国商业出版社, 2004, 5
ISBN 7-5044-5102-9

I. 走... II. 王... III. 跨国公司-经济
发展-研究-中国 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 041127 号

走向世界的中国跨国公司

主 编: 王志乐
副 主 编: 许丽丽
责任编辑: 张超美
版式设计: 曲惠英
出 版 者: 中国商业出版社
开 本: 787mm × 1092mm 1/16
印 张: 27
字 数: 428 千字
版 次: 2004 年 5 月第 1 版
印 次: 2004 年 5 月第 1 次
书 号: ISBN 7-5044-5102-9/F · 2826
定 价: 58.00 元

版权所有·侵权必究

本书作者

主 编 王志乐 商务部研究院跨国公司研究中心主任，中国集团公司促进会副会长，本书主编，撰写本书主报告“促进中国跨国公司的发展”

副主编 许丽丽 原内贸部市场司处长，本书副主编，协助主编完成组织与编写工作

作 者

康荣平 中国社会科学院研究员，与柯银斌共同撰写“中国跨国公司的理论探索”

鲁 桐 中国社会科学院研究员，撰写“温州民营企业‘走出去’战略研究”

谢 康 上海社会科学院研究员，与于蕾共同撰写“‘引进来’与‘走出去’相结合的中国对外投资战略”

卢进勇 对外经济贸易大学教授，与闫实强共同撰写“中国企业海外投资模式分析”

蔡林海 商务部研究院跨国公司研究中心特约研究员，日立中国战略部长，撰写“日本跨国公司的发展历程及其对中国的启示”

李永军 商务部国际经济合作司境外投资处处长，撰写“关于我国发展有实力的跨国公司的若干思考”

以下为参与各公司报告的作者

崔绍杰	邹习文	喻海涛	王晓安	蒋 波
陶国梁	刘正亮	周文涛	谭以新	高成禹
黄晓春	郝鸿毅	刘俊山	崔 忻	李海洋

致 辞

中国加入 WTO，经济全球化，使所有企业面临着巨大的挑战和机遇。同世界级企业的竞争，犹如轻量级拳手和重量级拳手同台竞技。在新一轮竞争中，只有最优秀的企业才能在未来的竞争中生存。强大的经济，才能支撑强大的国家，而建立一批世界级企业是强大经济的基础。实业强国，实现民族复兴是国家和人民的期待，也是中国企业的理想和追求。

作为中国领先的大型电子信息企业，TCL 集团近年在以中国市场为背靠的同时，从 1998 年就开始拓展海外市场，实施了“走出去”计划。虽然海外市场竞争更加激烈并遭遇了无数的困难，但我们仍全力以赴，义无反顾。因为有一个坚定的信念在支撑着我们，这个信念就是：中国企业要承担实业强国的使命。

2003 年 TCL 集团制订了旨在加快国际化进程的“龙虎计划”：2005 年实现销售收入 700 亿元，2010 年达到 1500 亿元，形成具有国际竞争力的大型企业集团。“龙计划”（龙腾寰宇）就是，在未来 3~5 年内，TCL 已经在国内具有领先竞争优势的多媒体显示终端与移动信息终端两大业务，要建立起可以与世界级公司同场竞技的国际竞争力，进入全球前五名，成为腾飞寰宇的“龙”。“虎计划”（虎跃神州）就是，在未来 3~5 年内，家用电器、信息和电工照明三大业务，以及正在发展的部品产业和文化产业形成国内领先优势，成为雄踞神州的“虎”。

目前，TCL 在海外已拥有 1.5 亿消费者，产品遍布 100 多个国家和地区。随着 2002 年收购施耐德、2003 年收购美国高威达等知名品牌、与法国汤姆逊公司重组彩电业务构建全球业务架构，并与东芝、松下、飞利浦、英特尔等国际知名品牌进行技术研发、生产制造、渠道分销、元器件采购等方面的全球性合作，TCL 的海外业务迅猛发展，正稳步朝着国际化跨国公司的方向迈进。

由商务部对外经济合作研究院跨国公司研究中心主任王志乐教授主编

走向世界的中国跨国公司

的《走向世界的中国跨国公司》出版了，这本书总结了改革开放二十多年中国跨国公司成长的经验，提出了存在的问题和建议，收集了十多家企业走出国门的案例，这是受所有中国企业欢迎和鼓舞的好事。企业在成长的过程中，在前进的道路上，会遇到许许多多的困难和问题，这本书的出版，无疑为企业提供了一个相互学习与切磋的机会，为有关部门提供了一个了解和帮助企业的机会。愿这本书出版成功，愿中国企业强大。

李东生

TCL 集团股份有限公司董事长兼总裁

前 言

改革开放至今已 25 年了。四分之一世纪的时间在人类历史长河中仅仅是短短的一瞬间，然而在这仅仅一代人的时间里，由于中国经济迅速发展，13 亿中国人不仅解决了温饱问题，而且总体上达到小康水平。中国经济发展之快、规模之大，以及中国崛起对亚洲乃至世界的影响已引起世人瞩目。

改革开放以来，特别是近 10 多年来，跨国公司大批进入中国，全球 500 家大公司中已经有 300 余家在中国投资。在如此之短的时间里，如此之多的世界级大公司集中进入一个国家投资，这在世界经济史上是史无前例的。跨国公司进入中国，通过投资一揽子带来了资金、技术和管理等经济资源，更为重要的是，跨国公司进入中国，加剧了市场竞争，激发了中国经济活力，促进了中国企业的新生。

在对外开放过程中，中国的企业发生了根本的变化。从过去国有企业一统天下到现在国有、民营和外资三大类型企业三分天下；从过去国有独资企业到现在混合所有制企业；从过去计划经济体制下的工厂到现在市场经济体制下的企业。更引人注目的是，中国企业正在从“引进来”到“走出去”，积极主动地融入世界经济。在跨国经营中，中国正在产生自己的跨国公司。

中国跨国公司形成于世界最大的发展中国家，成长于从计划经济向市场经济过渡的转型时期，壮大于中华民族和平崛起的伟大时代，因此，中国跨国公司既具有与外国跨国公司发展相同的规律，也具有自身发展的特殊规律。

中国加入 WTO 以来，我们在研究外国跨国公司的同时，也研究成长中的中国跨国公司。我们对一批著名跨国公司进行访问，把中国跨国公司与外国跨国公司进行比较。我们发现，与发达国家跨国公司相比，中国跨国公司的发展面临难得的机遇，同时也

存在许多不利条件。

发达国家跨国公司历史悠久，它们开始是跨国经营，上个世纪90年代以后开始全球经营。跨国公司经过跨国经营发展到全球经营，有一个经验积累和逐步发展的过程。多数中国跨国公司从90年代后期开始跨国经营，一迈出国门，就面对全球竞争，就必须开展全球经营而不仅仅是跨国经营。中国跨国公司不得不把跨国经营和全球经营两个阶段并做一步走。

发达国家跨国公司是在市场化条件下形成的现代企业。中国跨国公司产生在计划经济向市场经济体制转换的过渡期，在现代企业制度没有建立或者没有健全的条件下走出国门。中国跨国公司既要在外部参与全球市场竞争，又要面对国内经济结构调整、管理体制改革和现代企业制度建立等繁重的任务，不得不同时进行内外两个方面的改革与调整。

发达国家跨国公司走向世界时，世界经济秩序还很不合理。跨国公司利用自己的强权，有可能在发展中国家单方面获利。后来当世界各国规范跨国公司行为的时候，他们完全有能力拿出一部分利益与投资东道国“双赢”。中国跨国公司走出去时世界经济格局已经发生了根本变化，外国投资者不可能在跨国经营中单方面获利。中国公司在没有足够积累时就需要与像其他成熟的跨国公司一样与投资东道国双赢。

发达国家跨国公司往往是先充分占有了国内市场，已经拥有了向国外发展的基础，然后走出去占领国际市场。一些中国跨国公司国内市场尚未充分占领（往往被外国跨国公司占领），走出去是为了获得经济资源和新的竞争力，再返回来占领中国市场。

外国跨国公司已经通过长期竞争形成既定的全球市场格局，中国跨国公司跨国经营必须打破原有格局。中国跨国公司的崛起会遭遇既得利益者本能的抵制，中国跨国公司跨国经营难度大大增加。

显然，经济全球化给年轻的中国跨国公司带来了机遇，与此同时，也给中国跨国公司带来严峻挑战。应当说这些挑战比过去发达国家跨国公司曾经遭遇的挑战更加严峻。

令人高兴的是，面对严峻的挑战，中国出现了一批成功的企业，它们满怀产业报国的精神，积极走出去，正在成长为中国的跨国公司。这批企业中包括中远、TCL、中石油、中海油、首钢、华源、华立、海尔、万向、海信、三九、京东方等著名跨国公司。

经过 20 多年改革开放，中国对外经济发展战略和中国企业自身发展战略都已经到了一个转折点，即从以“引进来”为主到“引进来”和“走出去”并重，从被动参与经济全球化到主动参与经济全球化。

实现从引进来到走出去，从被动参与经济全球化到主动参与经济全球化的关键是形成一批中国的跨国公司。中国经济腾飞需要一大批中国的跨国公司。

经济腾飞是和平崛起的基础。和平崛起呼唤中国的跨国公司！

我们编撰《走向世界的中国跨国公司》一书，就是为了展现正在成长的中国跨国公司的风采，也是为了探讨中国跨国公司的特点和发展规律，促进中国跨国公司的发展。本书分为三个部分，第一部分是本书主编撰写的报告；第二部分是若干著名跨国公司研究学者和官员撰写的研究报告；第三部分是 12 个著名中国跨国公司案例。我们的目的是向读者介绍中国跨国公司发展的现状，分享他们的经验；向读者介绍学者们关于中国跨国公司的研究成果，促进对中国跨国公司的研究。总之，促进中国跨国公司的发展。

在调查和编撰本书过程中，我们得到了各个方面的帮助。

本研究课题是国家自然科学基金重点项目“跨国公司在华策略与中国企业的应对”一个分课题。国家自然科学基金给予了我们大力支持与指导。

商务部国际经济合作司负责人赵闯、刘迎军，政研室负责人储士家以及国资委企业改革局负责人白英姿等有关政府官员为我们的研究提供了有益的思想、必要的资料和热情的帮助。上海市、浙江省有关部门为我们提供了研究资料。

康荣平、鲁桐、谢康、卢进勇、蔡林海、李永军等著名学者和官员参加了我们组织的促进我国跨国公司发展座谈会，并且为本书提供了颇有见地的研究成果。

许多著名中国跨国公司的总裁以及相关部门的管理人员热情地接待了我们的访问，慷慨地向我们介绍了该公司跨国经营的经验与存在的困难，为我们提供了多方面的帮助。没有各个公司的协助，我们的研究难以深入，我们这部著作难以顺利出版。

我们还要特别提到商务部陈健部长助理。作为中国政府指导和管理中国企业跨国经营业务的领导，陈助理高屋建瓴地就中国企业跨国经营提出许多指导性意见，使笔者深受启发。

当我们为这本书编撰结束感到高兴的同时，也感到有许多不足之处。尤其令人遗憾的是，由于时间紧迫，还有许多成功的跨国公司案例没有能够搜集进入我们这部著作，例如华为、中兴、中信、中化、中航油、宝钢、中粮等许多著名企业。台湾、香港、澳门的跨国公司发展迅速，是中国跨国公司的重要组成部分。由于时间和经费困难，我们也没有把这些案例搜集进来。我们希望今后在编撰《走向世界的中国跨国公司》第二集的时候能够把更多案例搜集进来，以便更多的企业分享他们的经验。

作为本书主编，我衷心感谢协助我们工作的各个单位和个人。我也要感谢跨国公司研究中心的各位同仁对我的帮助。

王志东

2004年4月22日于北京



中远上海轮



中国海洋石油总公司海上钻井平台



TCL 越南公司厂区外景



中国石油集团长城钻井公司在苏丹荣获最佳作业奖



首钢厂区一角



TCL 彩电基地外景



京东方大楼



位于美国伊利诺斯州的万向美国公司总部



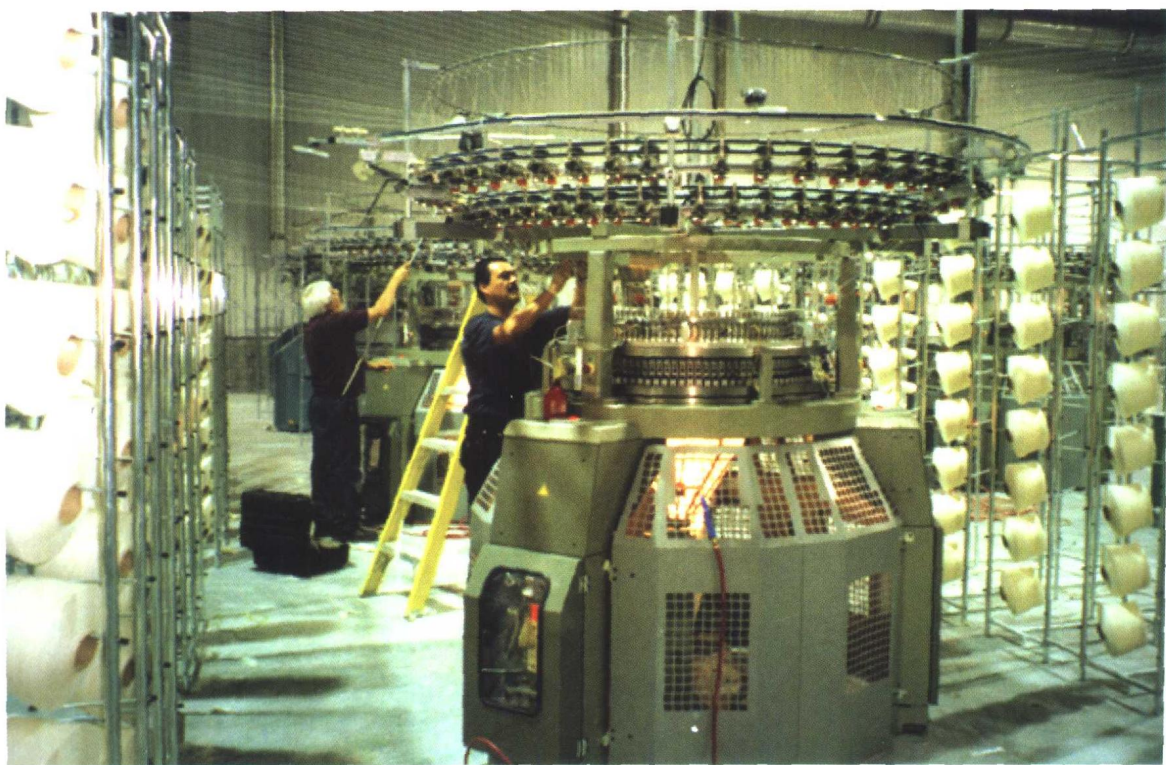
华立通信集团加拿大温哥华研发分部外景



王志乐教授访问华立集团总部



位于美国时代广场的三九广告牌



华源外籍员工正在工作



海信伊朗彩电生产线



王志乐教授访问 TCL 电视机生产基地