

Tuchu
Chongwei

突出重围

中国企业跨国发展战略与案例

ZHONGGUO QIYE KUAGUO FAZHAN ZHANLUE YU ANLI

石建勋 / 编著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

突出重围

——中国企业跨国发展战略与案例

石建勋 编著

中国经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

突出重围:中国企业跨国发展战略与实例/石建勋编著.
—北京:中国经济出版社,2004.8

ISBN 7-5017-6501-4

I. 突... II. 石... III. 跨国公司—企业管理—
研究—中国 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 060415 号

出版发行:中国经济出版社(100037·北京市西城区百万庄北街3号)

网 址:WWW.economyph.com

责任编辑:孟庆玲

电 话:68319291 13801106990

责任印制:

封面设计:白长江

经 销:各地新华书店

承 印:北京市地矿印刷厂

开 本:A5 1/32 印 张:14.125 字 数:366千字

版 次:2004年9月第1版 印 次:2004年9月第1次印刷

书 号:ISBN 7-5017-6501-4/F.5236 定 价:32元

版权所有 盗版必究 举报电话:68359418 68319282

服务热线:68344225 68353507 68341876 68341879 68353624



作者简介:

清华大学 MBA, 武汉大学经济学博士, 复旦大学经济学院博士后, 东南大学管理学院兼职教授, 中国青年企业家协会常务理事。历任大型企业集团和上市公司主要负责人, 着力推进企业体制、机制和管理创新及企业国际化战略的实施。注重理论与实践相结合, 曾发表经济与管理论文若干篇, 出版《中国企业家的股权革命》、《美国怎么了-美国大公司丑闻全景透视》、《战略规划中国跨国公司》等专著四部。

E-mail: sjx1218@sohu.com

TUCHU
CHONGWEI

ZHONGGUO QIYE KUAGUO
FAZHAN ZHANLUE
YU ANLI

TUCHU CHONGWEI

ZHONGGUO QIYE KUAGUO
FAZHAN ZHANLUE
YU ANLI

责任编辑 孟庆玲

封面设计 白长江

前 言

20 世纪 90 年代后期，中国企业跨国发展进入到一个蓬勃发展时期，形成了一批跨国公司的雏形，其中最有代表性的就是海尔集团。海尔从 1998 年开始重点实施国际化发展战略，目前在全球共有 8 个海外贸易公司；在美国、意大利、巴基斯坦、孟加拉、伊朗、尼日利亚等国家和地区建立了 12 个生产工厂，还有 10 个工厂在建。“同城兄弟”海信集团现也初步具备了全球性大企业的雏形，在南非、巴西、印尼、美国、日本等国有 7 个控股的海外子公司，并在南非投资 374.5 万美元建立合资工厂，此外还在印尼投资 100 万美元，合资建设电视机生产厂。深圳康佳集团在印度投资 900 万美元组建合资企业，生产彩电、冰箱、视听和通讯产品，此外还在墨西哥和印尼投资建厂。广东 TCL 集团在越南投资 1000 万美元建立彩电生产工厂，有 50 万台年生产能力，已占越南 10% 的市场份额。此外还在印度合资建厂，占当地 7% 的市场份额。广东科龙集团目前正在马来西亚和印度建立生产企业。春兰、长虹等也积极地在海外开辟根据地。它们在把家电大战打出国门的同时，也为中国催生了一批家电业跨国公司，这可能是它们自己都没有想到的。

近年来，这种情况又在摩托车行业重演，金城集团、重庆力帆、豪达、隆鑫、宗申等企业纷纷到其他国家安家落户，设法推销和拓展他们的产品市场。这批初具跨国公司雏形的“第二集团军”，主要以轻工、纺织、家用电器等机械电子类和服装类为重点；投资主体多为实力强、有一定信誉的国内生产企业；投资方式则多以设备和成熟技术为主；项目多集中在投资环境好，政局稳定

突出重围

的国家和地区,尤以亚洲和非洲等发展中国家最为集中。

这些企业跨国发展的生动事例说明了“中国制造”正在坚定地走向世界市场,但通向世界市场的道路从来就不平坦,而是荆棘丛生,壁垒重重:

——**贸易壁垒和贸易摩擦。**20年来,我国出口招致的贸易纠纷此起彼伏,反倾销、技术标准、绿色壁垒、劳工标准、知识产权——花样翻新的贸易壁垒层出不穷,我国直到2002年也不过是世界第5大出口国,却已经连续7年成为世界反倾销头号目标国,令企业疲于应付;据WTO统计,自1979年8月欧共体(现在的欧盟)对中国出口的糖精及盐类反倾销以来,到2001年3月底,已有29个国家和地区对中国出口产品发起反倾销调查422起,累计涉案金额超过百亿美元,单一案件涉案金额超过1亿美元的大案有15起。2001年的191起案例中,发展中国家提起的反倾销诉讼比发达国家高出22%,这种趋势还一直在持续。2002年,我国钢铁、汽车挡风玻璃、打火机以及部分农产品等所遭遇的反倾销、保障措施案例接踵而至,截止到2002年12月,共有18个国家和地区对我国发起60起反倾销和保障措施调查,合计涉案金额近10亿美元。2002年对我国立案最多的国家是美国和印度。

——**海外商业风险。**某些国家信用风险居高不下,某些外商信用不良,存心欺诈,2002年末中国企业海外应收账款折合人民币就超过了1000亿元,使得大多数出口利润本来就相当微薄的企业资金链有断裂之虞。汇率风险也时隐时现。

“中国制造”的崛起也许是20世纪90年代以来世界市场上最引人注目的现象之一,由于国际市场已经基本被世界上大型跨国公司瓜分完毕,在“中国制造”走向海外的进程中,遇到了前所未有的困难和压力,世界市场留给中国企业跨国发展的战略空间是非常有限的,如何在非常有限的市场空间“突出重围”,拓展国家和企业发展的战略空间是每一个中国企业和中国政府必须面对和认真解决的问题。

在“突出重围”的经济战中，一批中国企业取得了初步的胜利，一批企业因失败而退缩了，还有更多的中国企业正在艰苦努力、不屈不挠，或绕道出海、或争取合作、或苦练内功、或集蓄力量寻求更大的“突围”。本书选择了一些中国企业跨国发展成功与失败的案例，如：海尔的国际化与国际化的海尔成长发展战略，中国海洋石油公司和中国石油天然气总公司的投资并购国际资源控制战略，TCL集团国际并购的市场进入战略，中国企业应诉美国苹果汁反倾销胜诉案例，中国彩电业对美国反倾销制裁的悲壮突围，华为应诉思科的“跨国知识产权第一案”，金诚集团、福耀玻璃的境外投资案例，华立借跨国并购分食CDMA，浙江万向的美国攻略等进行研究。旨在通过这些案例研究为中国企业“突出重围”提供成功的经验和失败的教训，为中国企业成长为世界级跨国公司提供：

- 战略规划与决策的基础知识
- 跨国战略制定与实施的操作方案
- 国际市场的进入战略与实施方案
- 国际竞争的基本策略
- 资本国际化的路径选择
- 培育、促进、保护中国企业跨国发展的政策建议。

本书共分十一章，约40万字，将理论与案例分析紧密结合，通过案例讲理论，通过案例分析提出不同类型企业跨国发展的操作方案，便于企业借鉴。内容新颖、涉及面广、资料翔实，适合国内外企业经营管理人员、相关领域的政府职能部门管理干部、理论研究人员和关心中国跨国公司成长与发展的有识之士参考阅读，也可作为大学生、研究生、博士生的学习参考资料。

本书在写作过程中，参考了大量的中外媒体报道和专家评论，为使本书尽量达到规范和严谨，本书在书后列出了有关的参考文献。对于书中所采用的一些文献的内容，本人在此特向这些文献的作者表示诚挚的敬意和衷心的感谢。由于时间紧工作繁

→ 突出重围

忙而疏漏,有些采用的文献可能没有列出,对此也同时向这些文献的原作者同样表示真挚的歉意和由衷的感谢。

本书理论与实践研究涉及面广,需要解决的问题很多,难免有不当之处,请批评指正(sjx1218@sohu.com)。

作 者

二〇〇三年七月

中国企业跨国发展战略与案例

目 录

第一章 经济全球化与中国企业跨国发展的战略空间	1
第一节 经济全球化兴起与发展趋势	1
一、经济全球化理论与现实	2
二、经济全球化特征与发展趋势	6
三、经济全球化下发展中国家发展环境的严酷性	17
第二节 经济全球化下中国和平崛起的约束条件	22
一、国际封杀 - 中国企业走向世界无法回避的现实	23
二、中国的市场经济地位亟待确认	30
三、中国企业跨国发展面临的严峻挑战	33
第三节 中国的比较优势与企业跨国发展的前景分析	38
一、中国的比较优势并不等于竞争优势	38
二、充分发挥比较优势是真正务实的赶超战略	46
三、“中国制造”的比较优势与竞争优势的差异	49
四、中国企业跨国发展前景分析	53
第二章 中国企业跨国发展与对外投资的“异化”问题	60
第一节 中国企业跨国发展的历史和现状	60
一、中国企业跨国发展的历史研究	60
二、中国跨国公司的成长与发展	63
三、中国企业跨国投资现状分析	68
第二节 “洗钱和资本外逃”——对外投资“异化”问题	82
一、资本外逃的主要渠道	83

二、洗钱、资本外逃和资本外流——基于动机不同的分类	86
三、资本外逃的经济与制度原因分析	88
第三节 遏制“洗钱和资本外逃”的对策	90
一、资本外逃的影响分析	90
二、遏制资本外逃的对策建议	91
第三章 中国企业跨国发展的国际化差异及其对策	96
第一节 中国企业跨国发展存在的问题	96
一、中国企业的国际竞争力差距	96
二、中国企业跨国发展尚处于起步阶段	101
第二节 中国企业跨国发展与公司治理的国际化差异	107
一、中国企业治理的国际化差异分析	107
二、完善企业跨国发展的公司治理对策方案	112
第三节 中国企业国际竞争力的提高与战略选择	119
一、国际竞争力的认知与提高	119
二、整合能力的提高与“本土化”及联合发展战略	126
三、科技创新与研发的国际化战略	132
四、人力资源配置与跨国经营战略目标的实现	136
第四章 从海尔案例研究企业跨国发展的品牌战略	139
第一节 海尔的品牌战略:整合全球资源创造世界名牌	139
一、海尔跨国发展的三个阶段	139
二、整合全球资源实现品牌国际化	144
三、海尔靠创新成为世界品牌	145
四、海尔的国际化与本土化	149
第二节 海尔品牌战略的研究评价	154
一、打造中国自己的品牌,到“敌人”的后方去	154
二、海尔的启示:竞争力不是靠打价格战来达到目的	158
三、海尔的经验:集中优势兵力,采取一路纵队开拓国际	

市场	159
第三节 中国企业跨国发展的品牌战略实施与管理	161
一、国际跨国公司品牌战略管理的借鉴	161
二、中国企业如何实施品牌国际化战略	166
第五章 中国石油企业获取国外资源的跨国并购战略	174
第一节 中海油的跨国并购:获取国外天然资源	174
一、中海油近年来的跨国并购项目	174
二、中海油的国际化发展历程	176
三、中海油以市场化和国际化为导向的体制与 机制变革	179
第二节 中石油“走出去”的国家战略实施	181
一、中石油的三大海外发展战略区域布局	181
二、中石油开拓海外石油获得丰厚回报	182
三、打造国际能源跨国公司,中石油还有很长的路要走	183
第三节 石油企业的跨国并购着眼于实现国家能源战略目标	185
一、中国石油企业海外投资发展现状的评价	185
二、中国海外石油投资所遇到的困难和问题	189
三、中国企业跨国并购要谨防海外并购陷阱	192
四、应当确立海外石油投资发展的国家总体战略	195
第六章 中国企业应诉美国反倾销案例启示	200
第一节 中国企业应诉美国苹果汁反倾销胜诉案例	200
一、美国苹果协会提出反倾销制裁,中国协会组织 企业积极应诉	200
二、胜利来之不易:反倾销应诉的三次抉择	204
三、胜诉给我们的启示和反思	207
第二节 中国彩电业对美国反倾销制裁的悲壮突围	211

→ 突出重围

一、中国彩电对美倾销终裁国内企业失利	211
二、彩电企业不满终裁结果长虹震惊康佳厦华要应诉	220
三、绕过贸易壁垒：中国彩电企业如何走向世界	221
第三节 中国企业如何应对外国的反倾销	227
一、我国出口产品的反倾销诉讼特点和原因分析	227
二、应了解反倾销的世界政治经济背景和基本规则	233
三、我国企业应对国外反倾销的主要措施	238
第七章 从 TCL 案例研究企业跨国发展的市场进入战略	243
第一节 TCL 收购施耐德和汤姆逊公司的战略意图	243
一、收购施耐德进入欧盟市场	243
二、TCL 买下法国对手——汤姆逊(ThomsonSA)公司	244
三、TCL“吞掉”阿尔卡特手机部门	248
第二节 TCL 跨国收购给我们的启示	249
一、TCL 跨国发展的战略轨迹	249
二、TCL 跨国收购是进入国际市场的大手笔	251
三、TCL 跨国并购的风险及重组成本分析	253
第三节 中国企业如何进入国际市场	256
一、中国企业进入国际市场的策略选择	256
二、中国企业进入发展中国家的区位选择考虑	258
三、中国企业海外投资进入的产业选择	259
第八章 解析思科诉华为案例	
——如何应对企业跨国发展的“知识产权困局”	267
第一节 华为应诉思科的“跨国知识产权第一案”	267
一、华为为什么被告？	268
二、华为的应对之策	272
三、华为“走出去”的战略成果	276
第二节 案件给我们的启示和反思	280
一、案件给我们的启示	280

二、学习和借鉴华为的经验	284
三、突出重围:华为不应该是孤军奋战	288
第三节 破解“知识产权困局”中国企业任重道远	291
一、中国企业饱受跨国公司知识产权调查之痛	291
二、中国企业要小心国外专利陷阱	296
三、从“中国制造”到“中国创造”突围战	298
第九章 境外投资须慎重	
——金诚集团、福耀玻璃的境外投资案例给我们的经验教训	304
第一节 金诚集团的境外投资概况	304
一、金城集团跨国发展阶段性分析	305
二、金城集团海外投资行为及状况分析	308
三、金城境外企业的成长与风险管理	312
第二节 金城对境外投资项目的取舍值得我们借鉴	315
一、阿根廷项目的选择	316
二、尼日利亚项目的考虑	317
三、两个投资项目的放弃	317
第三节 破碎的理想:福耀玻璃“美国建厂梦”	318
一、福耀玻璃到美国南卡州建厂的初衷	318
二、高昂成本导致福耀玻璃美国工厂关门	320
三、福耀玻璃在美国反倾销初胜	321
第四节 福耀玻璃给我们的思考	322
一、国内办厂还是国外办厂	322
二、自己营销还是他人营销	325
三、自创品牌还是贴牌生产	326
第十章 民营企业跨国发展战略研究	330
第一节 民营企业跨国发展的成功案例	330
一、华立借跨国并购分食 CDMA	330
二、浙江万向的美国攻略	335

→ 突出重围

三、深圳民营企业“走出去”的特点分析	344
第二节 民营企业跨国发展存在的问题和战略措施	347
一、民营企业跨国发展存在的主要问题及其制约因素	347
二、民企跨国发展应采取的战略措施	355
三、政府和社会要为民企“走出去”提供服务	367
第三节 民营企业海外上市的国际差异及其对策研究	373
一、民企海外上市的机会与市场条件	374
二、民企海外上市的国际差异及其“制度逃离”的路径分析	381
三、民企海外上市的对策方案	392
第十一章 国家对企业跨国发展的促进与保护	400
一、现行海外投资管理体制存在的问题	401
二、实施“走出去”战略与对外投资促进政策措施体系的构建	406
三、完善“走出去”政策法律体系的对策建议	411
四、企业“突出重围”的国家战略保护措施	425
参考文献	437

第一章

经济全球化与中国企业

跨国发展的战略空间

第一节 经济全球化兴起与发展趋势

经过 20 世纪 80 年代后期和 90 年代初期国际社会的剧烈动荡，以及近 10 年来全球经济的迅猛发展，世界格局朝多极化、区域集团化和全球化方向发展的趋势继续加强，特别是在经济活动全球化上更是取得了令人瞩目的发展。这一趋势既意味着世界资源的配置和利用会更加合理，世界各国相互依存的状况会进一步加深，世界经济将进一步趋向一体化，有利于各国经济的发展；也可能意味着以西方经济运行模式为基础的国际市场运行规律会进一步得到强化，同时，随着经济活动的全球化，以发达国家政治、文化观为特色的价值观念将有可能加强对全球各国的渗透，形成新的纷争，甚至争斗。虽然与其他任何事物一样，全球化也会存在两重性，且在事物的发展过程中，事物的两重性还会相互转化，但从总体上看，经济全球化的步伐可能还会加快，这也就意味着国际商务活动的范围将继续扩大，深度会继续加深，承担着经济全球化“重任”的跨国公司在国际商务活动中的作用将更加突出，全球性的竞争还会继续加强。

一、经济全球化理论与现实

经济全球化(Economic Globalization)是发达国家发动和主导的,是人类社会经济发展的必然趋势。

新制度经济学表明,制度的变迁往往是那些从中得到潜在利益者推动的。将制度变迁推展到国际关系中自然可见,当前的全球化制度是由在国际事务上占支配地位的某些西方大国组织实施的。最有竞争力的西方强国在国际事务上的垄断和霸权,力图将自身的生产方式逐渐扩展到所有的国家。作为惟一的超级大国,“美国深刻而突出地影响了新的全球秩序的形成。从某些方面看,……它企图把美国的宪法条款推及全球”(吉登斯,1998)。

新制度经济学理论又表明,组织变迁的过程一般是从非正式的组织开始,但它必然会过渡到正式的组织安排;而一旦正式的组织安排形成,必然会产生强制的作用以利规章的实施,因而极易违反一致性原则;在各国力量悬殊的情况下,也会偏离多数意愿。因此,全球化被看作是世界市场上力量的解放,从经济上使国家失去权力,这种全球化对于大多数国家来说是一个被迫的过程,这是它们无法摆脱的一个过程。“对于美国来说,这却是它的经济精英和政治精英有意识推动并维持的过程”(马丁、舒曼,1998)。这种主要由发达国家引导和控制的全球化进程,其目的是在全球范围内实施资源和市场的不公平分配和竞争,并用西方强国资本主义的经济、政治和文化制度与模式来统一全世界,实现不发达国家均步发达国家后尘之世界历史发展单线论的主张。

具体来讲,经济全球化包含了以下几个方面的含义:

首先,经济全球化是生产的全球化,企业在全球范围内寻找便宜的资源。例如,一家中国公司不会只使用本国的生产资源,而是中国的工资水平低就用中国的劳动力,美国的资本便宜就