

| 包胜勇 李国武 • 编 著 |

中国企业海外发展 案例研究

CASE STUDIES ON THE
OVERSEAS DEVELOPMENT

of

CHINESE FIRMS

山东人民出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

本研究得到中央财经大学“中国企业海外发展的经济社会学研究”
青年科研创新团队基金资助

中国企业海外发展 案例研究

CASE STUDIES ON THE
OVERSEAS DEVELOPMENT
of
CHINESE FIRMS

| 包胜勇 李国武 • 编 著 |

山东人民出版社

国家一级出版社 全国百佳图书出版单位

图书在版编目(CIP)数据

中国企业海外发展案例研究/包胜勇,李国武编著.
—— 济南:山东人民出版社,2015.12
ISBN 978-7-209-09352-1

I. ①中… II. ①包…②李… III. ①海外企业—企业发展—案例—中国 IV. ①F279.247

中国版本图书馆CIP数据核字(2015)第297647号

中国企业海外发展案例研究

包胜勇 李国武 编著

主管部门 山东出版传媒股份有限公司
出版发行 山东人民出版社
社 址 济南市胜利大街39号
邮 编 250001
电 话 总编室 (0531) 82098914
市场部 (0531) 82098027
网 址 <http://www.sd-book.com.cn>
印 装 济南继东彩艺印刷有限公司
经 销 新华书店

规 格 16开 (169mm × 239mm)
印 张 16.25
字 数 240千字
版 次 2015年12月第1版
印 次 2015年12月第1次

ISBN 978-7-209-09352-1

定 价 28.00元

如有印装质量问题,请与出版社总编室联系调换。

内容简介

本书是中央财经大学中国海外发展研究中心“关于中国企业海外发展案例研究计划”的一个阶段性成果，是中心研究团队成员通力合作的产物。这本文集运用案例研究的方法，从制度主义的视角描述和分析了中国企业海外发展中的问题与经验。本书共包含十一章，由绪论、九个案例研究和结语构成。绪论部分介绍了本书的研究主题、案例选取的原则、资料收集方法、案例研究的意义。基于启示性、典型性和广泛性三个原则，本书共选取了九个案例，分别为中美轮胎特保案、中海油竞购优尼科、上汽收购双龙、平安参股富通、中石油在苏丹、中色在赞比亚、中电投缅甸密松水电站项目、中国铁建沙特麦加轻轨项目、WAPI 冲击国际标准。每个案例在结构上有统一的格式要求，具体包括：摘要、引言、背景、事件描述、讨论与研究、案例点评。结语部分总结了中国企业海外发展的动机和风险，分析了制度环境对中国企业海外发展的影响，并探讨了中国企业应对海外发展风险的对策。

目 录

内容简介.....	(1)
-----------	-------

绪论：通过案例研究中国企业海外发展.....	包胜勇 李国武 (1)
------------------------	---------------

国际贸易竞争中的技术条件与文化动因

——中美轮胎特保案及中方败诉原因分析.....	丁岩妍 (10)
-------------------------	------------

美国国会政治与中海油竞购优尼科.....	白云真 康 遥 (34)
----------------------	----------------

上汽驯龙记.....	邓煜平 李国武 (59)
------------	----------------

平安的不平安之旅

——金融危机背景下中国平安参股富通集团的案例研究.....	杨中英 (82)
-------------------------------	------------

中石油的苏丹困局.....	苏日嘎拉图 (108)
---------------	---------------

劳资冲突与中国有色集团在赞比亚.....	李国武 陈姝妤 (133)
----------------------	-----------------

缅甸政治变局与密松水电站项目搁置.....	张占顺 (162)
-----------------------	-------------

巨亏的背后

——“沙特麦加轻轨项目”案例分析... ..	尉建文 王如敏 王义汉 (181)
------------------------	---------------------

WAPI 冲击国际标准的艰难之路	李国武 王圳杰 范 远 (204)
------------------------	---------------------

结语：制度环境与中国企业海外发展.....	李国武 包胜勇 (233)
-----------------------	-----------------

Contents

Content Summary	(1)
Introduction: Exploring the Overseas Development of Chinese Firms by Case Studies	<i>Bao Shengyong, Li Guowu</i> (1)
The Technical and Cultural Elements in the Global Trade Competition: An analysis on the Failure of China in the case of Sino-US Tyres SSM	<i>Ding Yanyan</i> (10)
American Congressional Politics and CNOOC's Bid for UNOCAL	<i>Bai Yunzhen, Kang Yao</i> (34)
A Case Study on SAIC Acquiring SSANG YONG	<i>Deng Yuping, Li Guowu</i> (59)
The Bumpy Jouraey of Ping An: A Case Study on Ping An's Acquisiton of Fortis during FinancialCrisis	<i>Yang Zhongying</i> (82)
CNPC's Dilemma in Sudan	<i>Su Rigalatu</i> (108)
The Capital-Labor Conflict and CNMC in Zambia	<i>Li Guowu, Chen Shuyu</i> (133)
The Political Change in Myanmar and Myitsone Hydropower Station Project Shelved	<i>Zhang Zhanshun</i> (162)
Behind the Huge Loss: A Case Study on "Saudi Mecca Light Rail Project"	<i>Wei Jianwen, Wang Rumin, Wang Yihan</i> (181)
The Hard Journey of WAPI Applying for International Standards	<i>Li Guowu, Wang Zhenjie, Fan Yuan</i> (204)
Conclusion: Institutional Environment and the Overseas Development of Chinese Firms	<i>Li Guowu, Bao Shengyong</i> (233)

绪论：通过案例研究中国企业海外发展

包胜勇 李国武

1970年代末中国于第二次全球化大潮迅速发展期开启了改革开放的伟大历程，时至今日取得了举世瞩目的经济发展成就，一跃成为世界第二大经济体，在全球经济体系中的地位越发重要。在对外开放初期，中国主要采取引进外资和促进出口的方式融入全球生产体系。通过高度开放的外资利用政策，引进国外跨国公司的资金、技术和管理经验，发挥中国的生产要素特别是劳动力的成本比较优势，大举发展对外贸易，中国成为全球重要的加工制造基地。随着成为全球重要的加工制造基地，中国对海外资源、能源和市场的依赖日益加深，中国政府意识到参与全球经济不仅要“引进来”，还要“走出去”，“引进来”和“走出去”应成为对外开放方针两个紧密联系、相互促进的方面。在2000年前后，中国政府明确提出了实施“走出去”的开放战略，以充分利用国内国外“两个市场，两种资源”，并采取一系列举措鼓励和支持企业“走出去”。在此背景下，大量中国企业纷纷获取海外资源、开拓境外市场，在异国他乡安营扎寨，谋求本地化发展。

在过去很长一段时间里，依靠商品贸易进入国际市场是中国企业海外发展最主要的形式。但对外贸易这种形式只是生产的商品“走出去”了，而企业并未真正“走出去”。不过，进入21世纪以来中国企业“走出去”的形式日益多样化，对外直接投资、对外工程承包、对外劳务合作、境外上市融资、参与产业国际标准制定等各种其他形式也增长迅猛。以对外直

包胜勇，中央财经大学中国海外发展研究中心主任、社会发展学院社会学系副教授；李国武，中央财经大学中国海外发展研究中心研究员、社会发展学院社会学系教授。

接投资这种重要的“走出去”形式为例，2003 年中国对外直接投资流量为 28.5 亿美元，累计存量为 332 亿美元，而在 2014 年对外直接投资的流量和存量分别达到 1231.2 亿美元和 8826.4 亿美元，二者在全球的排名分别为第三位和第八位。毫无疑问，企业是支撑中国经济“走出去”战略最基本的行动主体。截至 2014 年年底，中国 1.85 万家境内投资者设立对外直接投资企业近 3 万家，分布在全球 186 个国家（地区）。如何实现国际化经营和本地化发展成为摆在已经或即将“走出去”的中国企业面前的重要课题。

如今中国企业“走出去”虽取得了非凡成就，在国际社会引起巨大反响，但这个过程并非一帆风顺，其中不乏失败或受挫的案例。毕竟中国企业属于世界经济舞台上的后来者，相对缺乏在海外世界经营发展的经验。并非仅仅具有成本或技术等竞争优势，中国企业就能在海外市场站稳脚跟，这是因为在海外发展与在国内发展存在着制度环境上的重大差别。如果不熟悉或不适应东道国的制度环境、社会政治条件及国际商贸规则，中国企业会遭遇不可避免的障碍或风险，造成无法挽回的损失。因此，有必要研究中国企业在海外发展过程中可能会遇到哪些类型的问题、困难或风险，为什么会遭遇这些问题、困难或风险，以及如何应对它们。本书试图通过案例研究法来探讨这些问题，我们精心选择了九个典型案例，这些案例涵盖了中国企业海外发展的多种形式及面临的不同类型问题的困难或风险。通过对九个案例的深度描述和分析，本书旨在总结中国企业海外发展的经验和教训，以期为其他企业提供启示和借鉴。

一、中国企业海外发展研究的两种方法

在这里，我们提出“中国企业海外发展”这一更为正式的概念来指称中国企业“走出去”的行为。我们赋予中国企业海外发展更为宽泛的含义，它不仅包括通常所指的企业对外直接投资（虽然这是最基本的形式），而且还包括对外贸易、对外工程承包和劳务合作、参与国际标准制定等其他形式。更重要的是，中国企业海外发展的含义不仅包含“走出去”，还应包含“留下来”的问题。也就是说，我们不仅应该关注企业在一个国家做出了多少投资或获得了多少项目，更应该研究做出了投资或获得了项目之后如何进行国际化经营和本地化发展的问题。

通常，研究中国企业海外发展有定量和定性两种研究方法，这两种方

法各有长短，具有互补性。对企业海外发展的定量研究主要集中在对外直接投资上，涉及的议题主要有投资动机和模式、投资数量、区位选择、跨国并购的成败及经营绩效等方面。定量研究主要从国家或企业层面展开。基于国家层面的研究，大多利用商务部、国家统计局和国家外汇管理局联合发布的《中国对外直接投资统计公报》的年度一国别数据以及来自联合国和世界银行等机构的关于东道国特征的数据。利用这些数据主要可以研究中国在一个国家的对外直接投资数额受到哪些因素的影响，学者们着重研究了东道国的市场需求、资源出口、制度质量以及东道国与中国的地理距离、制度和文化距离、双边制度联系和政治关系等因素的作用。^①还有一些定量研究基于企业层面的数据展开，这类数据主要来自于商务部、上市公司年报、汤姆森全球并购数据库以及研究者自己调查等渠道。与基于国家层面的研究相比，基于企业层面的定量研究不仅可以考虑国家层面的宏观影响因素，而且还可以将企业的特征变量纳入统计模型，特别是可以研究企业的所有制形式、资源和能力、海外发展经验等因素的影响。不过，相对而言，由于数据的可得性，基于企业层面的定量研究更少一些，已有的文章主要利用上市公司数据库或者汤姆森全球并购数据库等公开数据来研究中国企业的海外并购行为，而直接对企业开展的问卷调查并不多。^②

① 比如，Peter J. Buckley et al., "The Determinants of Chinese Outward Foreign Direct Investment", *Journal of International Business Studies* 38(2007): 499-518; Ivar Kolstad, Ame Wiig, "What Determines Chinese Outward FDI", *Journal of World Business* 47(2012): 26-34; 李平、孟寒、黎艳：《双边投资协定对中国对外直接投资的实证分析——基于制度距离的视角》，《世界经济研究》2014年第12期；张建红、姜建刚：《双边政治关系对中国对外直接投资的影响研究》，《世界经济与政治》2012年第12期；项本武：《东道国特征与中国对外直接投资的实证研究》，《数量经济技术经济研究》2009年第7期；等等。

② 比如，顾露露、Robert Reed：《中国企业海外并购失败了吗？》，《经济研究》2011年第7期；张建红、周朝鸿：《中国企业走出去的制度障碍研究——以海外并购为例》，《经济研究》2010年第6期；宗芳宇、路江涌、武常岐：《双边投资协定、制度环境和企业对外直接投资区位选择》，《经济研究》2012年第5期；Jiangyong Lu et al., "Motives for Outward FDI Of Chinese Private Firms: Firm Resources, Industry Dynamics, and Government Policies", *Management and Organization Review* 7(2010): 223-248; Chengqi Wang et al., "Exploring the Role of Government Involvement in Outward FDI from Emerging Economies", *Journal of International Business Studies* 43 (2012): 655-676; Chengqi Wang et al., "What Drives Outward FDI of Chinese Firms? Testing the Explanatory Power of Three Theoretical Frameworks", *International Business Review* 21(2012): 425-438; 等等。

定量研究虽然能够在一定程度上识别出中国企业海外投资的数量、动机、区位选择及其影响因素,但对于这些影响因素的作用机理以及中国企业海外经营实践的行動策略却难以做出深度探究。定量研究往往把并购是否成功、做出多少投资等作为因变量,而不太适合于探讨中国企业做出投资和拿到项目之后的经营发展状况,比如会遭遇到哪些困难和风险,如何与东道国的市场、社会和政府打交道,如何实现本地化发展。

研究中国企业海外发展的另一种方法是定性研究。与采用大样本的定量研究方法不同的是,定性研究方法主要基于单个个案或多个个案比较展开研究。这种方法的资料或者来自于实地调查(对国内或国外对相关企业当事人的访谈)或者来自于二手文献(主要是网站和报纸杂志的新闻报道)。相对而言,已有的定性研究更多利用的是二手文献资料,对“走出去”的企业开展田野调查是未来研究应该努力的方向。目前对中国企业海外发展的定性研究主要集中在海外并购事件上,特别是一些引起广泛关注的并购案例,比如联想收购IBM、吉利收购沃尔沃等。这类研究集中讨论的是海外并购不同阶段所经历的跨国风险和文化整合问题,学者们意识到中国企业与东道国的制度差异是中国企业海外并购风险的主要根源,其中跨国家的文化风险和跨组织的文化风险是两种最为关键的风险。^①也有少量的案例研究涉及对一些中国知名企业(比如华为、海尔、格力等)在海外进行绿地投资、设立研发中心等行为的分析。^②

定量研究方法易于揭示影响中国企业海外投资的结构因素,这些

① 比如,杜晓君、刘赫:《基于扎根理论的中国企业海外并购关键风险的识别研究》,《管理评论》2012年第4期;温巧夫、李敏强:《中国企业海外并购的风险与对策研究》,《经济理论与经济管理》2006年第5期;唐炎钊、唐蓉:《中国企业跨国并购文化整合模式多案例研究》,《管理案例研究与评论》2010年第3期;廖运风:《中国企业海外并购案例分析》,中国经济出版社,2006年,等等。

② 许晖、万益迁、裴德贵:《高新技术企业国际化风险感知与防范研究——以华为公司为例》,《管理世界》2008年第4期;吴敏华:《中国企业海外投资进入方式选择:基于海尔与联想案例的比较研究》,《世界经济研究》2008年第11期;杨健:《中国企业“走出去”的实证分析——格力公司的实践与启示》,《南方论丛》2003年第1期;Hong Liu and Kequan Li, “Strategic Implications of Emerging Chinese Multinationals: The Haier Case Study”, *European Management Journal* 20 (2002): 699-706; Wei Huang, *Internationalization of Chinese Firms: A Case Study of Huawei Technologies Ltd.*, Master Dissertation, Nottingham University Business School, 2006; 等等。

结构性因素主要包括企业特征、东道国的特征、东道国与中国的制度差异等容易标准化测量的变量，但其缺点是无法捕捉到在结构性因素的约束下企业和政府等相关主体的行动策略，因此难以触及行动与结构之间的关系问题。而定性研究方法的优点恰恰在于，它不仅能够展示中国企业在海外发展遭遇的跨国风险、异国经营成本和外来者劣势（liability of foreignness），更可以呈现中国企业在异国制度和社会环境下如何适应和融入的行动策略。细致的案例研究既能让我们洞悉行动背后的认知、结构和制度等因素的制约作用，也能让我们看到行动者如何适应、规避甚至改变结构和制度性因素。另外，企业的海外发展是由一连串事件构成的过程，即使是一次并购、一次罢工或一次诉讼也都有发生、发展和终结的过程，对企业海外发展过程中遭遇的重大事件的描述和分析也是定性研究方法之所长。

二、本书的案例选取和资料收集

本书采用定性的方法研究中国企业海外发展问题，我们一共选取了九个典型案例，来描述和分析中国企业海外发展过程中存在的问题、面临的困境、遭遇的风险以及中国企业和政府的行动策略。本书的案例研究不是以企业为分析单位，而是以事件为分析单位。以企业作为分析单位，往往会有面面俱到，难以突出重点之嫌。而典型事件特别是突发性的或者预料之外的事件往往更能集中性地暴露问题及其症结所在，更能反映具有不同利益诉求和认知观念的行动者如何选择、如何博弈。本书所选取案例的基本情况请参见表1。

表1 本书选取的案例的基本情况

案例研究标题	海外发展形式	行 业	涉及的国家	遭遇的问题
国际贸易竞争中的技术条件与文化动因——中美轮胎特保案及中方败诉原因分析	国际贸易	轮胎出口	美 国	贸易保护争端
美国国会政治与中海油竞购优尼科	海外并购	石 油	美 国	退出竞购
上汽驯龙记	海外并购	汽 车	韩 国	并购失败
平安的不平安之旅——金融危机背景下平安参股富通的案例研究	海外并购	金 融	比利时	参股受损

(续表)

案例研究标题	海外发展形式	行 业	涉及的国家	遭遇的问题
中石油的苏丹困局	对外投资	石 油	苏 丹	国家分裂
劳资冲突与中色在赞比亚	对外投资	矿 业	赞比亚	劳资矛盾
缅甸政治变局与密松水电站项目搁置	对外投资	电力建设	緬 甸	项目被叫停
巨亏的背后——“沙特麦加轻轨项目”案例分析	工程承包	基础设施	沙 特	项目亏损
WAPI 国际标准化的艰难之路	国际标准	无线局域网	美 国	申请国际标准受挫

在选取案例的时候，本书遵循了这样几个原则：

一是启示性，所选取的案例对在海外发展的其他企业特别是后来者具有重要参考价值或警示意义。基于这个考虑，本书选取的案例大多是中国企业在海外发展过程中遭遇挫折或失败的事件，而且这些案例往往是不曾遇到过但以后可能会频繁碰到的，以期达到“前车之覆轨，后车之明鉴”的目的。

二是典型性，所选取的案例在发生时曾引起业界和媒体等社会各界的广泛关注，但因为事件持续的时间相对较长，媒体的报道往往是片断性和碎片化的，所以有必要再对这些典型事件进行全过程多方位的细致研究。另外，典型性案例在组织学习上更具显著性效果，更容易吸引相关组织的注意力。

三是广泛性，所选取的案例分布在不同行业、发生在不同国家，而且涵盖了中国企业海外发展的不同形式、遭遇的不同问题类型。就海外发展的形式而言，有海外并购、绿地投资、工程承包、国际贸易和国际标准等。就行业分布而言，涉及能源、矿业、汽车、金融、高科技、基础设施建设等。就地域分布而言，既有像美国这样的发达国家，也有像缅甸、赞比亚这样的发展中国家。就遭遇的问题而言，有并购失败、罢工、项目停工、项目亏损、贸易争端；等等。

与绝大多数关于中国企业海外发展的案例研究一样，本书在每个案例的研究过程中也主要利用的是文献资料。这些资料的来源主要有：（1）关

于所选案例的以往研究论文和著作；（2）报纸杂志上关于所选案例的新闻报道和评论，国内的报纸杂志主要有《中国企业家》《商务周刊》《21世纪经济报道》《财经》《新世纪》《南方周末》《第一财经日报》等，国外的报纸杂志主要有《纽约时报》《金融时报》《华尔街日报》等，我们对有记者对相关当事人进行采访的新闻报道保持优先关注；（3）网站资料，这主要包括新浪财经、搜狐财经、网易财经、人民网、新华网、财新网等网站对这些事件的专题信息汇集，相关组织机构的官网，以及网络媒体上发表的评论和文章等。对于事件过程中的关键信息我们尽量收集多方来源的信息，以便进行比较核对。因为本书选取的都是媒体曾经高度关注过的事件，所以相对容易获得比较翔实的新闻报道资料，这让我们能够对事件的基本事实加以把握。

本书对每个案例在叙述方式上有着统一的格式要求，每一篇案例研究文章都包括摘要、引言、背景、事件描述、研究与讨论、案例点评几个部分。在背景部分，主要是介绍事件发生前所面临的宏观和微观背景，目的在于让我们对当事主体的基本情况及其面临的结构性和制度性条件有所了解。在事件描述部分，主要是讲述事件的发生、发展和终结的过程，旨在展现事件的主要情节以及当事主体的行动策略。在研究与讨论部分，主要是总结中国当事主体遭遇挫败的类型，特别是分析挫败背后的深层原因，旨在让我们能够超越事件的表象，更加理性地审视事情何以至此。在案例点评部分，主要基于案例所具有的类型学意义，提出一些政策性的思考和建议，以期最大限度地发挥案例研究的价值。

三、本书的研究意义

中国企业海外发展的迅猛现实对相关理论和政策研究提出了巨大的需求和挑战。通过案例来研究中国企业海外发展的模式、经验和教训，无论是在实践层面还是在理论层面，都具有特别重要的意义。

第一，全过程多角度透视中国企业海外发展的典型事件。中国企业海外发展无疑是当今全球经济活动中令人瞩目的现象，作为学者我们有责任对此加以记述和研究。基于定量数据的统计性描述和分析是一种方法，这种方法能够让我们看到总体性的特征、趋势以及变量间的关联。而基于典

型事件的定性研究却有另外的优势，精彩的故事比枯燥的数据更能呈现行动主体的选择及面临的约束，特别是不同主体之间的较量和博弈。而且，精彩的故事比枯燥的数据更容易流传，特别是跌宕起伏又饱含道理的故事。虽然本书所选取的某些案例，已有的文献也做过研究，但是与以往相关案例研究相比，本书对案例本身的描述更细致，分析更透彻且更有针对性。另外，本书选取的案例并不完全局限于海外并购事件，还选取了其他海外发展形式的典型事件。本书案例描述中所运用的资料虽然主要来自于媒体的新闻报道，但是与媒体报道相比，本书的案例描述更连贯更完整，在分析上更具深度。本书所选取的事件持续时间都较长，短的也有几个月，长的则达数年。媒体报道追求时效性，所以注意力是不断变化的。媒体的特点决定了它们对这些事件的报道是阶段性的和碎片化的，而本书每个案例的作者则查阅不同时间点上的媒体报道资料，尽可能连贯完整地呈现事情经过。在对每个案例的分析角度上本书并没有限定统一的理论框架，这样能保证每个案例作者能做出更符合实际且更有针对性的分析，也使本书的案例研究呈现出多角度的特点。

第二，有助于相关主体从挫败事件中学习和成长。我们研究这些挫败事件的目的绝不是据此评价当事企业海外发展的整体绩效（姑且不论这样的评估方式是失之偏颇的），而是为了总结经验和教训，最大限度地发挥案例的组织学习价值。绝大多数中国企业海外发展的时间并不长，相对缺乏在不同制度和文化背景下经营的经验和知识。海外发展的能力随着在实践中积累的经验和知识的增长而不断提高。海外发展的经验除了靠自身实践积累之外，从其他组织所经历的事件中学习是另一个重要来源。在组织学习过程中，组织会注意其他组织所采取的行动的结果并模仿那些看起来产生积极结果的行动而避免那些产生消极结果的行动，这种学习方式被称为替代性学习。而且，组织可能不是从所有结果而仅仅是从非常明显或突出的结果中学习。^① 本书所选的案例具有足够明显或突出的结果，可以作为组织替代性学习的绝佳素材。组织总是在学习中成长，对于从事海外发展

^① 张永宏主编：《组织社会学的新制度主义学派》，上海人民出版社，2007年，第72-73页。

事业的中国企业而言也是如此。对于过去遭遇的挫折或失败，我们也可以选择回避、甚至掩盖，但这样做不仅自欺欺人，而且于事无补。前事不忘，后事之师，本书研讨这些案例不是为了回忆过去，而是着眼于未来。只有善于从过去经历和其他组织学习的企业，才会在今后的海外发展实践中更加从容稳健。

第三，案例研究有助于构建符合中国企业海外发展实践的理论。中国企业海外直接投资的持续增长和在海外发展实践中的种种表现，引起学术界的广泛讨论，学者们提出，基于西方国家经验的对外直接投资理论和国际化经营理论是否适合解释中国企业的行为，是否需要构建新的理论来中国企业的海外发展实践。我们认为，确实需要构建合适的理论来认识和解释中国企业的海外发展实践，因为中国企业的海外发展实践有其独特性，比如国有企业居于主导地位、流向“避税天堂”的比重较高、资源需求型动机明显等。然而，我们不认可那种脱离实际经验建立空洞的大理论的做法。在国家提出“一带一路”战略的大背景下，我们要警惕“大道理满天飞，小问题不愿做”的研究倾向。有解释力的中国企业海外发展理论一定是建立在对相关国家和地区具体问题的深刻认知基础上的，否则的话，理论往往会流于空洞而不能解决实际问题。本书无意于建立一个解释中国海外发展实践的统一理论，但这并不意味着案例研究没有理论价值，实际上，案例研究可以为理论建构提供基础。在本书每个案例的研究与讨论部分，作者都尝试着从一定的理论角度来解释特定案例表现出来的困境。这样的努力虽然离建立具有普遍解释力的理论仍有很大距离，但至少能够为建构符合中国企业海外发展实践的理论添砖加瓦。

国际贸易竞争中的技术条件与文化动因

——中美轮胎特保案及中方败诉原因分析

丁岩妍

案例摘要：在1999年加入世界贸易组织之后，中国越来越深入地参与到国际贸易竞争之中。对中国而言，这种深入性不仅仅体现在贸易额度量级的逐步攀升，也意味着中国由被动的“规则接受者”开始向“规则使用者”转变。“中美轮胎特保案”就发生在这样一个转变的过程中。中国应对美国就进口轮胎产品而实施的“特殊性产品保护措施”进行游说沟通，至此，一场源于国际贸易利益的争夺上升到了政治层面，其间的经济问题推动政治集团因立场不同而采取不同的政治策略。磋商未果后，中方就此问题向国际贸易组织（WTO）中的争端解决机构（DSB）提起诉讼。中国经历了争端解决机制的完整过程——磋商，专家组报告，上诉至上诉机构，最终败诉。在这一过程中，“轮胎特保政策争端”凸显出极强的国际法专业性，中国在举证、例证方面的不足不但暴露出其法律人才和经验的缺失，也让我们更多地发现行业协会组织设置及功能不足等社会层面问题，而以中国决策者为代表的中国式行为方式和决策方法也揭示出行为背后的深层文化动因。

一、引言

2009年国际贸易领域中的一个热门话题就是持续发酵的中美两国关于

“轮胎特殊性保护措施”问题^①的争端和博弈。这个事件之所以能够引发世界各国关注并被政界、学界乃至普通民众长久讨论，其根本原因在于案例发生的特殊时间节点、各方利益充满戏剧性冲突的张力。它在 WTO 的法律诉讼程序也被认为是一个对国际关系以及国际贸易争端解决具有示范作用的典型案例。

中美轮胎特保案是国际贸易争端中最为典型的“贸易保护主义”案例，中国如何应对他国的“贸易保护主义措施”的冲击，又如何能够突破措施所设置的贸易壁垒，这不仅仅关系到一种产品的贸易环境，它还将对一段时期内的中国国际贸易整体环境产生重大影响。

在入世谈判的过程中，中国为了能够尽快加入世界贸易组织，不得不对多个贸易领域利益进行平衡，最终在某些问题上做出实质性的让步^②并接受部分非对称性的条款^③。本案例中涉及的“特殊性保护措施”就是其中重要的一部分内容。中国承认并接受了外国拥有对中国贸易产品行使“特殊性保护措施”的权利，这一前提成为其在进行国际贸易争端诉讼的过程中的天然缺陷和弱点。中国会如何应对这场“赤手空拳”对“利刃在手”的搏斗，如何实践这场“明知不可为而为之”的诉讼，又如何面对各种可能的诉讼结果？这一系列问题都在考验着中国的政治决策者、中国企业以及中国普通民众的智慧以及心理承受力。

中国入世之后的十年间，中美贸易额度连年持续上涨，在此期间布什政府曾多次接到来自民间的“实施贸易保护措施”的要求，但是这些要求却未能最终落实为实际措施。此次的中美轮胎特保案涉及的产业与经济总量在美国经济中所占比重并不突出，究竟是什么样的政治经济环境促使总

① 2009 年美国对中国出口轮胎实施“特殊性保护措施”，这一措施将会对中国轮胎产业造成重大冲击。中国在磋商未果的情况下，就此问题向世界贸易组织（WTO）的争端解决机构（DSB）提起诉讼，最终败诉。本文以此事件作为案例，着重分析中国在国际贸易竞争中的技术缺失与文化影响。

② 所有申请加入世界贸易组织（WTO）的国家必须就“在何种程度上接受 WTO 已有既定贸易规则”基础上进行谈判，谈判涉及已有规则的所有贸易领域。例如，为了给中国本土汽车工业更长的发展期，以免进口汽车冲垮国内汽车产业，中国代表团在入世谈判的农业问题上做出关于“农产品进口”的较大让步。（资料来源：作者于 2008 年 12 月在日内瓦 WTO 总部所做的访谈）

③ “非对称性条款”指的是，只对某些国家适用的非普遍性、单向施用的国际贸易条款。