



国家社会科学基金项目

司岩/著

# 中国企业 跨国经营 实证与战略

**INTERNATIONALIZATION  
PRACTICE & STRATEGY  
OF CHINESE ENTERPRISES**



企业管理出版社  
ENTERPRISE MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

国家社会科学基金项目

# 中国企业跨国经营实证与战略

司 岩 著

企业管理出版社

---

**图书在版编目(CIP)数据**

中国企业跨国经营实证与战略/司岩著. —北京:企业管理出版社, 2003. 2

ISBN 7-80147-842-8

I. 中... II. 司... 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(2003)第 008017 号

---

---

**书 名:** 中国企业跨国经营实证与战略

**作 者:** 司 岩 著

**责任编辑:** 阎书会

**技术编辑:** 穆 子 晓 光

**书 号:** ISBN 7-80147-842-8/F·840

**出版发行:** 企业管理出版社

**地 址:** 北京市海淀区紫竹院南路 17 号 邮编:100044

**网 址:** <http://www.cec-ceda.org.cn/cbs>

**电 话:** 出版部 68414643 发行部 68414644 编辑部 68428387

**电子信箱:** 80147@sina.com emph1979@yahoo.com

**印 刷:** 北京增富印刷有限责任公司

**经 销:** 新华书店

**规 格:** 880 毫米×1230 毫米 32 开本 10.625 印张 160 千字

**版 次:** 2003 年 2 月第 1 版 2003 年 2 月第 1 次印刷

**印 数:** 5 000 册

**定 价:** 20.00 元

---

版权所有 翻印必究·印装有误 负责调换



## 前 言

人类已经步入 21 世纪。在新的世纪之始,世界经济正处于重大转折时期,正在经历着科学技术、产业结构、市场竞争、国际贸易等多方面的深刻变革。经济全球化已经成为不可逆转的时代潮流。

随着我国改革开放的不断发展,许多国家的跨国公司在全球战略的指导下,大规模地进入我国经济领域,对我国企业形成了巨大的冲击和挑战。跨国公司的进入,使中国市场已经具有国际市场的特征。这意味着尚未完全适应市场经济的中国企业,已经被卷入到激烈的国际竞争之中。

2001 年,我国成功地加入了世界贸易组织。加入 WTO,使我国可以在 140 多个世贸组织成员中享受多边的、稳定的和无条件的最惠国待遇,同时必须承担相应的国际义务,进一步降低关税、开放市场、引入市场机制等。加入 WTO,意味着我国企业将面临更加广阔的市场和更加激烈的国际竞



争。如何充分利用入世后的有利条件走出国门,更好地开发国内、国际两种资源,更充分地利用国内、国际两个市场,积极主动地参与国际市场的竞争,并在世界范围内提高中国企业的竞争力,使我国的经济真正融入经济全球化的潮流之中,这对我国的企业来说,将是一个全新的、必须面对的重大课题。

就一般规律而言,跨国经营是一个国家加入WTO后经济发展的必然趋势。特别是如今,在经济全球化已经成为世界经济发展主流的条件下,跨国经营将是中国企业生存和发展的必然选择。

党的十六大报告指出:实施“走出去”战略是对外开放新阶段的重大举措。应该鼓励和支持有比较优势的各种所有制企业对外投资,带动商品和劳务出口,形成一批有实力的跨国企业和著名品牌。积极参与区域经济交流与合作。

党的十六大报告中指出要继续坚持“引进来”和“走出去”相结合,全面提高对外开放水平。适应经济全球化和加入世贸组织的新形势,在更大范围、更广领域和更高层次上参与国际经济技术合作和竞争,充分利用国际国内两个市场,优化资源配置,拓宽发展空间,以开放促改革发展。





进一步扩大商品和服务贸易。实施市场多元化战略,发挥我国的比较优势,巩固传统市场,开拓新兴市场,努力扩大出口。坚持以质取胜,提高出口商品和服务的竞争力。优化进口结构,着重引进先进技术和关键设备。深化外经贸体制改革,推进外贸主体多元化,完善有关税收制度和贸易融资机制。

进一步吸引外商直接投资,提高利用外资的质量和水平。逐步推进服务领域开放。通过多种方式利用中长期国外投资,把利用外资与国内经济结构调整、国有企业改组改革结合起来,鼓励跨国公司投资农业、制造业和高新技术产业。大力引进海外各类专业人才和智力。改善投资环境,对外商投资实行国民待遇,提高法规和政策透明度。实施“走出去”战略是对外开放新阶段的重大举措。鼓励和支持有比较优势的各种所有制企业和著名品牌。积极参与区域经济交流与合作。

从总体上说,一个国家的竞争力,最终体现在企业的竞争力上。中国地域广袤,人口众多,综合经济实力已列入世界前列,但在国际市场上真正具有竞争力的企业却是凤毛麟角。

1979~1999年,我国累计实际吸引外国直接投



资 3067 亿美元,同期,我国累计海外投资只有 63.3 亿美元。这一现状与我国的经济地位极不相称。

2002 年,我国的国内生产总值已超过 10000 亿美元,居世界第六位。对外贸易总额突破 6000 亿美元,是位居世界第五位的贸易大国。

改革与开放应该是双向的。为了更好地利用国内与国外两种资源和两个市场,应该把“引进来”与“走出去”紧密结合起来,鼓励和支持优势企业逐步扩大对外投资,开展跨国经营,加快培育我国自己的跨国公司,提高中国企业的国际竞争力。

目前我国对企业跨国经营的理论和实践的研究尚处于初级阶段。特别是加入 WTO 前后的几年,有不少探索跨国经营的文章见诸报端,但这些文章大多侧重论述我国企业跨国经营的重要性和紧迫性,而深入探讨企业跨国经营的战略制定与实施、组织的设计与运作以及相关管理方面的文章则比较少见。同时,国内以往的研究侧重宏观层面的多、微观层面的少;侧重理论层面的多、理论与实际紧密结合的少。

本书从我国企业跨国经营的实证研究入手,通过对在全国范围内具有典型意义的十多家企业进行的有针对性、有重点的实地调查,掌握了大量



鲜活的第一手资料。调研的对象以工业制造业为主,包括位于青岛市的海尔集团、海信集团、青岛啤酒集团、青岛双星集团、澳柯玛集团、金王集团;位于上海市的上海宝钢集团、上海广电(集团)有限公司、上海华源集团、上海牙膏有限公司、上海贝尔、上海丝绸(集团)有限公司以及位于广东的广东美的企业集团、格兰仕企业(集团)公司等。在这些企业中,既有大型企业,也有中小型企业;既有国有企业,也有民营、私营和中外合资企业;既有跨国经营搞得比较好、经验比较丰富的企业,也有遇到了比较多的困难与阻力、目前效益不甚理想的企业。采用这种分析方法的目的是为了对不同类型、不同规模和不同所有制的企业进行对比分析,以便扩大视野、拓展思路,使得出的结论尽可能地客观、真实与正确。

由于跨国经营是一项复杂的系统工程,存在着许多不同的研究角度、研究层面和研究领域,无论从宏观还是微观,从理论还是实践,其内容都是及其丰富和宽广的。为了突出主题,本书选择了六个方面的内容进行分析与论述。

第一章首先回顾我国企业跨国经营的历史,重点总结改革开放以来跨国经营的发展历程,并



将此历程划分为三个不同的发展阶段：缓慢发展阶段、逐步发展阶段和快速发展阶段。其次，分析企业跨国经营的现实状况，揭示出宏观与微观两个不同层面上存在的问题，并对产生问题的原因进行了概括性的阐述。

第二章分析在经济全球化和我国加入 WTO 的形势下，我国企业跨国经营的必要性与可能性。

第三章对国外已有的跨国经营理论研究成果进行评述，重点评述与微观层面跨国经营理论有关的五个学派的观点，分析其经典理论的内容，指出其对我国企业跨国经营的理论指导意义。

第四章在总结我国企业实践活动的基础上，提出了影响我国企业跨国经营成败几个方面的战略要素。这些战略要素揭示了在跨国经营的过程中企业需要认真面对和解决的重大的战略层面问题。这几个战略要素形成了一定的系统性，对帮助那些准备或刚刚走出国门的企业克服跨国经营中的困难与阻力，防范国际经营风险，具有一定的指导意义。

第五章在总结企业成功经验的基础上，概括出我国企业跨国经营五种比较成功的战略模式。不同的企业在跨国经营中不可能采取统一的模



式,多种战略模式并存是长时期内中国企业跨国经营发展的客观必然。

第六章针对我国企业跨国经营中存在的主要问题,提出了解决的思路与对策。

经济全球化是当今世界经济发展的客观进程,是在高科技条件下经济国际化、信息化和网络化的历史新阶段。

进入 21 世纪,经济全球化的趋势越来越强劲。尽管许多发展中国家对全球化存有疑虑,但是,在当今世界上,它已经是一个不以人们意志为转移的客观事实,已经成为任何一个要想实现现代化的国家都不可回避的历史潮流。

企业的生存与发展在很大程度上取决于是否具备对经营环境的应变能力,是否能够随时根据环境的变化调整自己的经营思想与战略。面对世界经济环境的变化,我们应该顺应经济全球化的趋势,融入世界经济的潮流,调整自己的战略,跟上时代的步伐。从全球角度寻找生存和发展的空间,加快发展自己。

世界经济论坛主席施瓦布教授曾经警告说,市场化和国际化生存业已成为新的全球化经济发展的驱动力,而它将会使那些没有充分利用这种



驱动力的人或者企业受到惩罚。谁能顺应这一潮流,谁就将成为真正的受益者。

并非所有的企业都要实行跨国经营。但是,那些规模大、实力强,具备了一定条件的企业,要想获得更大的生存空间,仅仅局限于国内经营是远远不够的,应该根据环境的变化,转变经营思想,树立全球观念,积极参与国际分工与国际竞争,主动从事跨国经营活动,在与跨国公司的竞争中提高自己的竞争力。

经过 20 多年的改革开放,我国的经济实力明显增强,在许多领域已经具备了参与国际分工和竞争的能力。以海尔、联想等为代表的一批优秀企业,已经先行一步,积极从事跨国经营活动,并已取得了较大的进展。及时总结它们成功的经验及失误的教训,探索其中的规律性,以便使更多的企业少走弯路,以尽量少的代价和尽可能快的速度提高国际竞争力是本书的目的。

由于作者水平所限,书中难免有不当之处,敬请读者批评指正。

司 岩

2002 年 12 月于中国人民大学

## 目 录

|                                       |      |
|---------------------------------------|------|
| 前 言 .....                             | (1)  |
| 第一章 中国企业跨国经营现状与问题 .....               | (1)  |
| 一、中国企业跨国经营的发展历程 .....                 | (1)  |
| 二、中国企业跨国经营的现状分析 .....                 | (11) |
| 三、中国企业跨国经营的主要问题 .....                 | (23) |
| 第二章 中国企业跨国经营的必然趋势 .....               | (36) |
| 一、跨国经营是经济全球化条件下<br>企业生存与发展的客观趋势 ..... | (39) |
| 二、跨国经营是企业提高竞争力、<br>实现可持续发展的必然选择 ..... | (45) |
| 三、跨国经营是由国内企业成长为<br>跨国公司的必由之路 .....    | (48) |
| 四、20 多年的改革开放为跨国经营提<br>供了基础和条件 .....   | (50) |
| 五、加入 WTO 为跨国经营提供了历<br>史性的机遇和挑战 .....  | (54) |



|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| <b>第三章 跨国经营理论及其评价</b> ····· | (65)  |
| 一、跨国经营的内涵·····              | (65)  |
| 二、跨国经营的产生与发展·····           | (68)  |
| 三、跨国经营的主要理论及其评价·····        | (73)  |
| <b>第四章 中国企业跨国经营的战略要素</b>    |       |
| 及其配置·····                   | (100) |
| 一、全球观念·····                 | (100) |
| 二、正确的战略·····                | (104) |
| 三、国际认证标准·····               | (109) |
| 四、现代企业制度建设·····             | (115) |
| 五、资本运营·····                 | (120) |
| 六、信息化建设·····                | (127) |
| 七、流程再造·····                 | (139) |
| 八、发挥战略要素的比较优势·····          | (155) |
| 九、科学地处理专业化与规模化·····         | (160) |
| 十、先拓市场,后建工厂·····            | (167) |
| <b>第五章 中国企业跨国经营模式</b> ····· | (170) |
| 一、创国际品牌战略模式·····            | (171) |
| 二、贴牌生产战略模式·····             | (216) |
| 三、混合品牌战略模式·····             | (228) |
| 四、加入全球制造网战略模式               |       |
| ·····                       | (237) |





|                                     |              |
|-------------------------------------|--------------|
| 五、与跨国公司结盟战略模式·····                  | (247)        |
| <b>第六章 提高企业跨国经营能力的对策·····</b>       | <b>(257)</b> |
| 一、建立学习型组织,通过学习与<br>提高,实现追赶与超越·····  | (257)        |
| 二、实施大企业战略,培育具有国<br>际竞争力的大型企业集团····· | (264)        |
| 三、改组全能厂、重构价值链,形成<br>供应链联盟·····      | (272)        |
| 四、实施竞争新战略,提升企业竞<br>争力·····          | (282)        |
| 五、培养大批合格的跨国经营人才·····                | (297)        |
| 六、实现政府职能从管理控制型向<br>服务型的转变·····      | (302)        |
| 七、建立系统完善的国家对外投资<br>法律法规体系·····      | (304)        |
| 八、制定国家海外投资和跨国经营的总<br>体战略规划·····     | (305)        |
| 九、尽快建立统一、高效、权威性的<br>全国对外投资管理机构····· | (305)        |
| 十、制定鼓励企业海外投资发展的<br>倾斜政策·····        | (307)        |
| 十一、建立对外投资保险制度·····                  | (308)        |



|                   |       |
|-------------------|-------|
| 十二、加强信息与咨询服务····· | (309) |
| 主要参考文献·····       | (312) |
| 后记·····           | (324) |



# 第一章

## 中国企业跨国经营现状与问题

跨国经营活动在我国计划经济时代就已经存在,但规模很小,且多属于政治性的对外经济技术援助。真正意义上的跨国经营,始于 20 世纪 70 年代末的改革开放。

实行改革开放 20 年来,我国企业的跨国经营活动从无到有,从少到多,取得了历史性的进步,并呈现出快速、健康、繁荣发展的良好态势。

### 一、中国企业跨国经营的发展历程

回顾我国企业跨国经营的历史,大致可以分为两个不同的历史时期。

第一个历史时期:从新中国成立之初到改革开放之前。





在这个时期内,我国已开展了一些跨越国界的对外经济活动,主要是帮助亚洲和非洲的第三世界国家建设工厂、修建铁路、提供经济和技术等方面的援助,包括成套项目援助、技术援助、物资援助和资金援助等。

从1954~1978年中国先后向朝鲜、越南、阿尔巴尼亚、柬埔寨、也门、坦桑尼亚等近70个国家提供了成套项目援助。承担项目1307项,建成884个大中小型项目,其中投资1亿元以上的项目10个,投资1000万元以上的项目96个。这些项目的建设除了由中国政府提供资金外,全部由中国企业提供成套技术、工艺和设备,并派出专家、工程技术人员和工人,进行勘探、设计,组织施工安装,提供培训服务。有些项目建成后,还长期由中方企业派出人员参加合作管理,提供咨询服务<sup>①</sup>(见表1-1)。

上述跨国经营活动与改革开放以后的跨国经营活动有着本质的区别。它是在当时计划经济条件下的政府行为而非企业行为。

首先,这些活动不是企业出于自身利益的考

<sup>①</sup> 鲁桐:《WTO与中国企业国际化》,中共中央党校出版社,2001年10月,156页。

