



双赢丛书

主编●张幼文 伍贻康

同场竞技： 人世后的 跨国公司与中国企业

谢 康等著



上海社会科学院出版社
高等教育出版社



双赢丛书 主编●张幼文 伍贻康

同场竞技： **人世后的** **跨国公司与中国企业**

谢 康等著

上海社会科学院出版社
高等教育出版社

图书在版编目(CIP)数据

同场竞技:入世后的跨国公司与中国企业/谢康等著.
上海:上海社会科学院出版社,2001.1
(双赢丛书)
ISBN 7-80618-797-9

I. 同... II. 谢... III. ①跨国公司-影响-企业经济-研究-中国②经济一体化-影响-企业经济-对策-中国
IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2000)第 73724 号

书 名	同场竞技:入世后的跨国公司与中国企业		
丛 书	“双赢”丛书		
主 编	张幼文 伍贻康	责任编辑	杨 国
作 者	谢 康等	封面设计	闵 敏

出版发行	上海社会科学院出版社	高等教育出版社	
社 址	上海市淮海中路 622 弄 7 号	北京市东城区沙滩后街 55 号	
邮政编码	200020	100009	
电 话	021-63875741	021-62587650	
传 真	021-63875741	021-62551530	
网 址		http://www.hep.edu.cn	
印 刷	上海新文印刷厂		
印 数	0001—4000		
开 本	850×1168 1/32	版 次	2001 年 1 月第 1 版
印 张	10.5	印 次	2001 年 1 月第 1 次
字 数	260 千字	定 价	21.00 元
书 号	ISBN 7—80618—797—9/F·461		

凡购买高等教育出版社与上海社会科学院出版社合作出版的图书,如有
缺页、倒页、脱页等质量问题,请在所购图书销售部门联系调换。

版权所有 侵权必究

本书撰稿人

第一章	贺晓琴
第二章	金芳
第三章	谢康
第四章	陈志宏
第五章	陈志宏

总 序

在经济全球化进程中看“双赢”

1999年11月15日,中美两国达成关于中国加入WTO的协议。至此,中国加入WTO道路上最困难的一道障碍终于被突破。从媒体报道到名人演讲、从双方谈判代表到最高领导人,众口一词称这一结果是中美两国的“双赢”。

“双赢”(win-win)一词是博弈理论(game theory)中的专业术语,指对博弈双方都有利的行动与结果。用博弈论的术语说,是“两人非零和博弈”(two person non zero-sum game)中的某一种状态。在这种状态下双方获利未必完全相等,但它不是双方两败俱伤,也不同于“两人零和博弈”(two person zero-sum game)或“全赢全输”(win-lose)博弈。与博弈理论一样,“双赢”策略主要应用于经济、军事和国际关系等各方面,尤其是谈判场合。

中美之间的“双赢”,不仅是就双方在此前谈判基础上各自作了一定的让步从而双方获得一定的利益而言的,而且包含了更为广泛的意义。对美国来说,更多地获得了中国这一巨大且迅速发展的市场,跨越了进入中国一些重要部门的贸易投资障碍,从



而获得了直接而显著的商业利益；对中国来说，则不仅获得了美国这个更稳定的市场，而且还利用“入世”为国内经济改革和一些产业的发展创造了新的动力，有利于更多地参与国际分工与合作，并更快地推进中国的现代化进程。

其实，“双赢”岂止只是中美协议的特征，它也是中国与欧盟和其他各世贸组织成员方协议的特征。在某种意义上，“双赢”一词概括了中国“入世”所有双边谈判的特征，概括了中国“入世”谈判的整个进程和目标，概括了中国“入世”对中国与整个世界的意义。世界获得了中国这个潜力最大甚至未来某一天规模也最大的中国市场，获得了中国进一步改革开放、接受国际规范的承诺，而中国获得了世贸 130 多个成员普遍的市场开放和国际贸易中基本的平等地位和权利，也有利于抓住经济全球化所提供的机遇，其中首先表现为 WTO 新一轮谈判的决策参与权。中国需要 WTO，WTO 也需要中国，中国领导人一再提醒自己的谈判伙伴这一道理。今天，中国赢得了世界，世界也赢得了中国。

“双赢”是过去，是今天，也是未来；是智慧，是远见，也是战略。

“双赢”是理解中国“入世”与融入经济全球化进程性质和目的的关键。

近 200 年前，一位经济学家指出，任何一个国家，不论它的生产力高或低，都能通过国际贸易获益，因为分工使强者更好发挥了强项，使弱者有效避免了弱项。这就是经典的“比较优势原理”。这一原理是“双赢”规律的最早揭示。20 世纪 80 年代中国开放之初曾经为这一理论的有效性进行过大讨论。有幸的是，在实事求是思想路线的指引下，中国学者不仅主张必须抛弃“开放就会受帝国主义掠夺”的陈腐观念，而且从贸易互利的原理中得出了开放在贸易、投资与发展等各方面全面互利的结论。20 多年来，中国不仅以贸易分工实现了“双赢”，而且在广泛的资源配置和要素流动

中实现了“双赢”；不仅实现了自己工业化和进入世界市场的跨越，而且为先进国家实现经济和产业结构进步提供了机会；不仅利用世界市场实现了人类经济发展史上罕见的腾飞，而且以巨大的市场和持续的高增长回报了世界。中国 20 多年来开放的实践是“双赢”的生动证明。诚然，“入世”要求中国开放市场，从产品、投资到服务，从关税、管理到制度，这一切似乎都是中国直接的“付出”，而中国间接的、长远的和无形的“获得”却不那么直观。其实，并不需要用抽象深奥的经济学理论来计算未来中国之所得，只用过去 20 年的现实去理解这种“双赢”也许更为有力。在人们对“入世”影响尚存疑虑乃至困惑的时候，“双赢”提供了最简捷也是最周全的思路。

中国“入世”的“双赢”，也是当今全球经济规律和国际经济关系的一个典型。在世界合作共处、竞争发展的今天，在国与国之间、在企业与企业之间，从宏观到微观，“双赢”已在越来越多的场合成为协调竞争所遵循的原则和追求的目标。当今世界市场竞争日益激化，但竞争不一定遵循你赢必然我输，我赢必要你输的简单规则。你死我活、非赢即输只是一种传统的狭隘观点和思维程式。在竞争时代人们需要树立一种共同培育市场即“把蛋糕做大”的互利合作的“双赢”理念。世界市场是一个竞争的市场，但竞争不是竞赛，不是一定要分出胜负的。在异常激烈的市场竞争中有不少情况是优胜劣汰、弱肉强食和“赢家通吃”，但在更多的情况下则是以竞争机制创造新的机遇，也创造更多的胜者。当然，“双赢”决不是否定和取消竞争，相反是在协调合作基础上展开更高级的竞争。正因为这样，“双赢”不是竞争的结束，而是新的竞争的开始。

“双赢”是把握中国“入世”对策和经济全球化发展战略的关键。

伴随着 14 年之久的中国“入世”谈判，“入世”对策的研究早已不再是一个新鲜话题。从企业生存战略到产业发展战略，对策研



究已经不仅分析深入而且涉及广泛。毫无疑问,面对强大的外来竞争压力,中国需要直面接受挑战。但是,我们必须承认一个现实,那就是在某些方面中国确实不如外国。然而,我们必须采取这样的战略:在复杂而激烈的国际竞争中,不仅要有不畏强手的勇气,而且要有善于取胜的智慧。在正确的战略下,“双赢”将是多层面的。

第一,“双赢”是企业的“双赢”。在扩大开放的条件下,要求每一个企业都以拼死竞争求得生存为战略未必是最好的战略,这些企业可能真的生存下来了,但是其付出的代价必大得惊人。应充分认识和掌握企业“兴衰成败”的规律,“打得赢就打,打不赢就走”,在一地倒闭的企业可以在另一地重新崛起。

第二,“双赢”是产业的“双赢”。“入世”以后国内许多产业都会制定出有效的竞争发展战略,但是,每一个产业都维持发展的战略对整个国家来说肯定不是最好的战略。“入世”是中国扩大和深化国际分工的一场大的跨越,必然是各个不同的产业有进有退。在一些部门退了,在另一些部门则更多地进了。中国垮了一批无优势的产业,崛起了另一批有优势或潜在优势的产业,这样才可能使整个国家在新的国际分工中占据有利地位,并获得最大的效益。外商在一些部门赢了,中国则在另一些部门赢了,表面上看我国的有些部门衰落了,但与此同时另一些部门却发展兴盛了,尤其是从整体上看整个国家进步了。

第三,“双赢”也是要素的“双赢”。不同的、广义的生产要素,从劳动、资本、技术,一直到市场、管理、资源,要素禀赋决定了产业结构,也决定了未来一个时期中国产业发展中要素结构的特征。全球化是要素组合的全球化,其结果也是各种要素的优化配置和充分利用。外商的要素在中国赢了利,中国的要素也利用了外商的要素从无法赢利转为赢利。

简言之,多层面的“双赢”就是国家在战略整体上的胜利,也许我们可以说,国家更正确有效的发展战略来自于“双赢”思维的运用。这里要顺便指出的是,“双赢”就是“双赢”,不必再节外生枝了。学术界有人提出“要谋求这样的双赢,即力争获得同等比例的利益”。我们认为,国际范围无论是什么层面的“双赢”,都很难有统一标准尺度,很难用天平衡量评定。因此,提出“对半式”或“同等比例”就难有实际意义,更无操作的可能性,反而把“双赢”概念复杂化,这对理论和现实的探讨研究都是无补于事的。

用“双赢”作为战略基点对一个发展中国家显得尤其重要。弱者在强手如云的国际市场中开展竞争,有所得必有所失,有所进必有所退,有所利必有所弊。世上难有十全十美的事,尤其是在与他方交往竞争中更是如此。赢利、得益、实现既定目标,保全自己,发展自己的目标往往是通过“双赢”的过程来实现的。近几年国际企业间并购盛行,跨国公司战略联盟大量形成,是企业与市场中“双赢”的新体现。“双赢”是必要和适时妥协的表现内容和实现形式,是弱者与强者打交道时的基本方针和理想目标。弱者只有不断地通过“双赢”保护自己,才能发展自己,一步步地实实在在地向前迈进。

“双赢”是全球化进程中认识当代国际经济关系特点和处理国际问题策略的核心。

加入 WTO 使中国进一步融入国际社会。中国不仅是一个大国,而且要真正成为一个强国;不仅在经济上举足轻重,而且应当在国际事务中发挥更大的作用。因此,中国需要具有对待和处理国际事务的新的理念。经济全球化正在迅速向前推进,中国将日益深入地参与其中,并发挥应有的作用。中国提出了建立国际经济新秩序的目标,并为此进行了不懈的努力。在当前和未来的国际经济合作和制度建设中,中国是发展中国家,也将代表发展中国家利益。显然,未来的国际经济体系应是世界各国利益的协调,尤



其是发展中国家与发达国家之间的“双赢”。发展中国家与发达国家将相互提供商业机会,并共同建立一个稳定、有效的国际经济体系。未来的国际经济新秩序,应该是也只能是一个“双赢”(这里或可以称之为“共赢”)的结构。在错综复杂的国际关系形势下,外交与国际经贸活动的一条重要原则,发展国际关系都要遵循的一个基本原则,就是尊重和符合双方的根本利益和长远利益,做到对双方都有利。“双赢”是竞争和合作的结果,但也常常是妥协的结果,在越来越多的场合要获得“双赢”必须妥协,只有实行合理的必要的妥协才可能实现“双赢”。在当今国际竞争日趋激烈的年代,妥协几乎成了一切国际协议达成的前提条件。“双赢”意味着在国际关系、国际交往和国际谈判中任何一个国家不以他国为敌,不以损害他国利益为宗旨,以互利合作,共同发展作为国际关系的原则,通过协调利益达成国际协议,体现和实现“双赢”。毫无疑问,“双赢”排斥强权和霸权。只有坚决反对强权并与之进行坚决的斗争,才可能实现真正的“双赢”。当今强权政治和霸权主义还继续存在,它不会自动退出历史舞台。发展中国家在与发达国家打交道中必须充分警惕。“双赢”是国际间开展平等相互尊重的对话和谈判所必须遵循的基本目标和重要原则,也是建立国际政治经济新秩序的基本目标和重要原则。总而言之,从当前世界经济政治发展和经济全球化加速发展的趋势来看,人类正面临越来越严峻、越来越广泛的深层次和全方位的挑战,这些挑战事关人类的生存和发展,需要从观念更新和战略调整的高度来重新研究对策。“双赢”无疑是一项重要的有利于为各国所普遍接受的符合人类长远根本利益的基本原则。

跨过 WTO 的门槛以后,需要我们以一种新的思维理念去适应新的环境,以一种新的战略策略去赢得新的挑战,以一种新的行动方式去实现新的目标。在这一过程中,“双赢”将会有更高更普

遍的意义,将会被赋予更多更新的内涵。

本套丛书是我们所 2000 年的重点项目,是我所科研人员的集体成果。《世纪洪流:千年回合与经济全球化走向》分析了中国“入世”的国际经济背景,从经济全球化这一历史大趋势的层面上研究了当代世界经济的基本特点和基本走向。《跨越时空:入世后中国改革开放的新阶段》是对“入世”后中国经济的宏观分析,研究了中国经济将实现的历史性进步。《重构优势:入世后中国外贸的国际竞争力》是对“入世”后中国经济的中观分析,从产业层面上研究了中国的发展与在国际分工中的地位。《同场竞技:入世后的跨国公司与中国企业》是对“入世”后中国经济的微观分析,从市场主体即企业层面分析了未来的竞争格局与企业对策。《浴火重生:入世后中国金融的结构变革》是对金融这一最重要最敏感领域的具体研究,分析了在承受严峻挑战下的中国金融业的发展前景。《国际规则:入世后的中国法律对策》一书,从法律对策这一既特殊又具有普遍性的角度研究了我国将面临的各種新问题及应采取的对策。《强国之路:入世后中国的国际经济新秩序战略》从国际关系的战略高度,研究了中国未来发展的一些重大国际战略问题,从而把“入世”与更广泛的中国国际地位和对外战略问题相联系,提出了中国成为世界强国的发展道路。本所科研人员为本丛书的完成作了很大的努力,上海社会科学院出版社、高等教育出版社的同志为丛书的及时出版付出了辛勤的劳动,在此表示衷心的感谢!作为该丛书的负责人,我们应当对其考虑不周和存在的不足之处负责。

张幼文 伍贻康

2000 年 11 月

于上海社会科学院世界经济研究所



马克思在论述世界市场采取总体形态以及各国国内市场与世界市场之间的关系时曾深刻地指出：“所有这些情况（指本国市场和外国市场），其实都属于世界市场，世界市场不仅是同存在于国内市场以外的一切外国市场相联系的国内市场，而且同时也是作为本国市场的构成一部分的一切外国市场的国内市场。”经过一二百年的世界经济发展，特别是近几十年来，经济全球化的进程日益加快，世界的每一个角落，或者说每一个国内市场都是世界市场的组成部分，投资国的跨国公司的投资不仅要进入作为世界市场一部分的东道国，而且也要让投资国的国内市场允许其他国家的跨国公司进入，不管是发达国家还是发展中国家，凡具有市场进入条件的国内市场都可向其他国家开放，成为国际投资力量的投资场所。

在经济全球化的大背景下，在中国加入 WTO 成为现实之际，作为世界市场的一个重要组成部分，中国市场必然更加对外开放。在如此短的时间里，如此多的跨国公司，包括世界级著名的跨国公司，进



入中国这样一个国家进行投资，这在世界经济发展史上是史无前例的。进入中国的必然结果是在中国市场上的国际竞争日趋激烈。中国企业与外国企业之间、中国企业与中国企业之间、外国企业与外国企业之间行将产生前所未有的名副其实的国际竞争。

跨国公司进入中国，并将中国作为其全球网络中的生产基地、销售市场和配货中心，其发展经济的核心是提高全球资源的配置效率，其发展经济的本质是获取超额利润。因此，跨国公司在“进入”、“巩固”和“扩张”的阶段中必然采取适合其发展的经营战略和策略。在中国市场这个同场竞技的舞台上，中国企业不能坐以待毙，“知己知彼，百战不殆”；树立发挥中国企业优势和适合自己特点的经营战略和策略。

《同场竞技：入世后的跨国公司与中国企业》首先从经济全球化和 WTO 运行的背景出发，研究跨国公司发展新战略。跨国公司以全球市场发展为目标，又以全球市场变化不断进行调节，不断制定新的发展战略以应付瞬息万变的世界经济。跨国公司通过建立战略性购并与联盟，技术创新、组织创新等创新战略，以及积极拓展发展中国家市场的战略，最大限度地享用经济全球化及 WTO 为其创造的广阔发展空间，并应付随之而来的各种挑战。充分认识及认真分析在经济全球化及 WTO 运行背景下跨国公司战略及各种创新战略，对加强吸引跨国公司来华投资以及同跨国公司在 中国或第三国市场的分析，都具有十分重要的意义。

中国市场，是世界跨国公司垂涎欲滴的一块肥肉。然而，对着眼于全球市场的跨国公司而言，在中国的投资战略只是其全球发展战略的一部分，它的设计与实施既受制于跨国公司系统的内部资源与全球战略部署，又不能不受制于中国市场的总体投资环境，特别是要考虑中国对外来投资的相关政策、法律和市场因素的变动及影响。跨国公司为此制定了加倍加速扩资、产业一体化控制、

产业辐射性控制、产品系列化控制、抢占新开放领域制高点等全方位投资扩张战略;人才资源、经营管理模式、研究与开发当地化的资源配置战略;独资与联盟型相结合的竞争战略;采取在中国设立中国总部和亚洲总部的组织结构战略。

在跨国公司投资战略的指导下,跨国公司又根据中国国情制定出具体的投资经营策略。跨国公司之间的竞争最终体现在产品的竞争上,因此,产品策略是跨国公司在华投资经营策略中最重要的组成部分之一。改革开放 20 年来,许多世界著名跨国公司依靠其品牌和名牌同中国企业争夺市场。提高科技含量和保持产品质量是跨国公司保持其产品“名牌”的重要策略。跨国公司进入和占领中国市场,前后采取的策略是不同的。跨国公司通过广泛的市场调查和公关进入中国市场;通过市场竞争、市场扩张和市场区域选择策略则是占领中国市场的长久之计。当然,所有这一切都离不开跨国公司正确的人才资源开发策略。

面临经济全球化和知识经济时代的到来,面对着国际市场竞争日趋激烈的态势和中国加入 WTO,提高全球战略观念已成为中国企业领导者的一项迫切任务。随着信息化和网络经济的发展,规模经济时代正向“速度经济”时代转变。判别和预测未来变化趋势的制变战略是中国企业首先必须树立正确的经营战略。在这一战略下才能进一步提出提高学习和创新能力,实施快速、有效的学习战略和创新战略。

中国加入 WTO 后,中国企业面对的国内外市场竞争日趋激烈。为遵循和适应国际市场的游戏规则,中国企业必须在培养国际化人才、提高核心竞争力、提高管理水平和国际营销策略上狠下功夫。中国加入 WTO 后,在一场与狼共舞、同场竞技的舞台上,中国企业只有尽早做好各项准备,才能立于不败之地。



导 言	(1)
第一章 跨国公司发展新战略	(1)
第一节 WTO 与跨国公司的全球战略取向	(1)
一、跨国公司发展的新特征	(2)
二、跨国公司在全球竞争中的独特优势	(9)
三、WTO 与跨国公司的战略取向	(15)
第二节 跨国公司的战略性购并与联盟	(24)
一、跨国公司购并的特点与动因	(25)
二、跨国公司购并的战略思考与多重影响	(34)
三、跨国公司的战略联盟	(39)
第三节 跨国公司的创新战略	(44)
一、跨国公司的技术创新	(44)
二、跨国公司的组织创新	(52)
三、跨国公司的融资创新	(56)
第四节 跨国公司对发展中国家的市场拓展战略	(62)

一、跨国公司积极拓展发展中国家市场的背景透析	(62)
二、跨国公司直接投资对发展中国家的影响	(69)
三、发展中国家跨国公司的崛起及其前景	(72)
第二章 跨国公司在华投资新战略	(82)
第一节 影响跨国公司在华投资战略的因素	(83)
一、在中国市场上的现有竞争地位	(83)
二、投资中国市场的竞争优势	(86)
三、加入 WTO 后,中国对跨国公司在华投资政策的 取向与约束	(90)
第二节 全方位投资扩张战略	(98)
一、加倍、加速扩资战略	(99)
二、产业一体化控制战略	(100)
三、产业辐射性控制战略	(104)
四、产品系列化控制战略	(105)
五、抢占新开放领域制高点战略	(107)
第三节 当地化资源配置战略	(113)
一、当地化融资战略	(113)
二、当地化研发战略	(114)
三、当地化分工合作战略	(117)
四、当地化产品管理战略	(120)
第四节 独资战略与联盟型竞争战略	(122)
一、独资战略	(123)
二、联盟型竞争战略	(124)
第五节 总部化组织结构战略	(128)
一、跨国公司总部:一个时代的产物	(129)
二、中国总部战略	(130)

三、亚洲总部战略	(132)
第三章 跨国公司在华投资新策略	(136)
第一节 跨国公司产品策略	(136)
一、产品品牌	(136)
二、高科技产品	(141)
三、产品质量	(147)
第二节 跨国公司进入中国市场策略	(150)
一、市场调查	(150)
二、广告	(156)
三、公关	(157)
第三节 入世与跨国公司占领中国市场策略	(161)
一、市场竞争策略	(161)
二、市场扩张策略	(169)
三、投资地区选择策略	(172)
第四节 跨国公司人才资源开发策略	(179)
一、建立人才合理使用机制	(180)
二、争夺高级人才	(185)
三、培训多层次人才	(188)
第四章 入世与中国企业应对战略	(193)
第一节 入世后中国企业的战略思考	(193)
一、全球战略	(193)
二、战略管理体系	(201)
三、“有思路才有出路”	(202)
第二节 制变战略	(208)
一、唯一的不变就是变	(208)