

TRANSNATIONAL
跨国公司研究丛书
CORPORATION

中国企业 “走出去”战略

STRATEGY OF
TRANSNATIONAL CORPORATIONS FOR
CHINESE ENTERPRISES

刘冀生 石涌江 编著

Written by Jisheng Liu/Yongjiang Shi

执行主编 胡光宇

新 华 出 版 社

跨国公司研究丛书

中 国 企 业 “走出去” 战略

刘冀生 石涌江 编著

执行主编 胡光宇

新 华 出 版 社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业“走出去”战略/刘冀生、石涌江编著. —北京: 新华出版社, 2003.7

(跨国公司研究丛书)

ISBN 7-5011-6266-2

I. 中… II. 刘… III. 跨国公司—经济发展战略—研究—中国 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2003) 第 060096 号

中国企业“走出去”战略

刘冀生 石涌江 编著

*

新华出版社出版发行

(北京石景山区京原路8号 邮编: 100043)

新华出版社网址: <http://xhcbs.126.com>

中国新闻书店: (010) 63072012

新华书店经销

新华出版社激光照排中心照排

北京振宏福利印刷厂印刷

*

880毫米×1230毫米 32开本 10.5印张 250千字

2003年8月第一版 2003年8月北京第一次印刷

ISBN 7-5011-6266-2/F·905 定价: 25.00元

本书编辑委员会

主编：刘冀生 石涌江

编委：胡光宇 吴金希 梁 江
彭 锐 许宏强 聂风华
郑晓玲 刘 华 赵 旭

内 容 介 绍

十六大提出，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对外投资，形成一批有实力的跨国企业和品牌。让更多的企业在更大范围、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。中国发展拥有真正意义上的跨国公司，也是提升综合国力和国际竞争力的有效途径。

2002年《世界投资报告》统计，目前全球跨国公司65000家，这些跨国公司拥有85万个国外子公司，共雇佣了5400万员工，销售额达到19万亿美元。跨国公司国外子公司创造世界国内生产总值的11%以及全球出口额的1/3。一批最大的跨国公司富可敌国，它们创造的当年增加值超过了许多国家的国内生产总值。根据联合国贸发会议(UNCTAD)2002年8月12日公布的数据，全球前100个最大的经济体中有29个是跨国公司，美国居第一位，其GDP为9.8万亿美元。另外，2002年《财富》杂志统计的排名世界500强的跨国公司，已有400家进入中国，300余家在中国已投资。

在当今世界宏观局势下，企业在国际市场的竞争，在某种程度上是代表着国家利益的，也表现为国家的竞争。本书立足于为中国企业“走出去”并成长为跨国公司制定发展战略提供依据。随着世界经济全球化时代的到来，使当今企业生产经营系统网络化、资源配置全球化，出现了企业经营和组织新形式，其背后蕴藏着的企业战略思想也在发生着变化。进入20世纪90年代以来，各国跨国公司广泛采用了全球化战略，该战略最显著的特点是跨国公司全球制造网与经营网络系统正在形成，涉及制造业、餐饮服务业、文化娱乐业、传播业、体育产业等。这种以分布协调为特点的全球制造与经营网络系统已经在跨国公司的组织机构、经营机制、发展战略等方面体现出来。加强对跨国公司全球制造与经营网络系统的研究不仅具有重要的理论意义。而且对于我国政府与企业如何利用好21世纪初前20年的发展机遇，“走出去”发展跨国公司，加强我国在全球市场上的持久而强大的竞争力具有十分重要的现实意义。

本书主要内容涉及6部分：

第一章：经济全球化、信息化条件下的跨国公司发展。主要介绍了在国际经营环境发展趋势中，信息化、全球化对跨国公司组织形式的影响，跨国公司战略的转变、跨国公司的产品联盟到知识联盟、虚拟经营、多维网络、业务流程再造等组织的革新内容。并介绍了互联网、制造业服务化、零售业等商业模式创新等内容。本章主要立足于跨国公司经营面临的宏观环境。

第二章：中国企业国际化经营现状与面对的问题。主要阐述和总结了中国企业国际化发展的现状与中国企业国际化发展中面临的问题，并针对问题，在企业体制改革、战略选择、技术发展、市场营销、企业文化建设、风险防

范、对外投资方式、投资领域、政府对企业引导帮助等方面提出具体建议 and 对策。本章主要立足于中国企业国际化的自身环境的分析和对策建议。

第三章：中国企业借鉴跨国公司全球经营网络系统战略思想。主要介绍了跨国公司全球经营网络系统的产生和发展。提出跨国公司全球经营网络系统对中国企业国际化发展战略的提示，为中国企业构建跨国公司全球经营网络系统的战略思想提供建议。本章主要立足于全球化战略思想的中国借鉴。

第四章：全球经济一体化促进中国制造中心的形成。主要介绍中国制造业的发展历程。中国制造中心的崛起，将为中国企业国际化创造良好的发展平台。本章主要立足于中国企业国际化需要的中国制造发展平台。

第五章：知识管理与企业核心竞争力。主要介绍了中国企业在国际竞争中要从知识管理角度创造自己的核心竞争力。介绍了知识是知识经济时代最有价值的资产，强调了中国企业加强知识管理的紧迫性，了解国内外先进企业的知识管理实践及其启示。本章主要立足于中国企业如何创建国际化核心竞争力。

第六章：中国政府与中国企业“走出去”战略。主要强调在国际经济日益一体化的条件下，成熟的跨国公司是支持国家经济发展的重要经济实体，是加强国家与国际间经济交往的重要载体。中国企业“走出去”对中国政府具有重要意义，在经济全球化的今天，跨国公司代表着国家的力量。本章主要提出中国政府促进中国企业“走出去”的战略建议，如政府要倡导以各种方式“走出去”，完善相关政府政策，加强政府与本国跨国企业的默契合作，帮助“走出去”和将要“走出去”的企业加强学习能力、提高竞

争力和发展力等。

本书还通过附录介绍了美国跨国公司破产风波概况，对案例进行理论分析与解释，提出跨国公司解决问题的意见，给中国企业在国际化经营过程中提供经验、教训、借鉴。

本书主要从宏观、中观、微观环境分析的基础上，为中国企业“走出去”提供了全球化战略理论，利用中国制造中心崛起创造的良好发展平台，站在知识管理、政府支持和吸取国外跨国公司经营的经验教训角度，为中国企业创造跨国经营的核心竞争力，提出发展战略及实践性建议。

本书是在被国家自然科学基金委评为优秀项目，并和剑桥大学合作完成的“跨国公司全球制造网及中国企业入网战略的研究”（批准号：79570036）及“我国高科技企业知识管理战略研究”（批准号：70072013）项目的基础上，加以丰富编著完成的。

目 录

内容介绍	(1)
------------	-------

第一章

经济全球化、信息化 条件下的跨国公司发展趋势

第一节 国际经营环境发展趋势	(2)
一、经济全球化的地球村出现	(2)
二、通往信息社会的信息化浪潮	(5)
三、全球化的组织表现：跨国公司的兴起	(8)
四、全球化和信息化影响下的国际经营环境 发展趋势	(10)
第二节 跨国公司的战略转变	(21)
一、注重柔性的生产战略	(21)
二、回归核心能力的归核化战略	(24)
三、全球资源整合的全球化战略	(27)
四、重视知识的学习战略	(32)
第三节 跨国公司的组织革新	(35)

一、从产品联盟到知识联盟	(35)
二、虚拟企业与企业虚拟化	(39)
三、从传统的层级结构到多维网状结构	(43)
四、业务流程再造	(46)
第四节 跨国公司的商业模式创新	(49)
一、互联网商业模式	(49)
二、制造业公司的服务化	(53)
三、零售业商业模式创新	(54)

第二章

中国企业国际化经营现状与面对的问题

第一节 中国企业国际化发展现状	(59)
一、中国加入 WTO 要求中国企业国际化	(59)
二、中国企业国际化经营的作用	(67)
三、中国企业国际化的实力评价	(70)
第二节 中国企业国际化面临的问题	(74)
一、国内、国际经济、政策、法律等环境影响 中国企业国际化	(74)
二、中国企业国际化发展需要抓住现有的优势	(81)
三、中国企业国际化的劣势和存在的问题	(83)

第三章

中国企业借鉴全球经营网络系统战略思想

第一节 跨国公司发展在逐步形成跨国公司全球 经营网络系统	(93)
---	-------------

一、跨国公司全球经营网络系统的产生与发展	(93)
二、什么是跨国公司全球经营网络系统	(127)
第二节 跨国公司全球经营网络系统描述	(130)
一、跨国公司全球经营网络系统的构成要素	(130)
二、跨国公司全球经营网络系统的分类 与发展趋势	(138)
第三节 跨国公司全球经营网络系统对中国企业 国际化的提示	(145)
一、学习跨国公司全球经营网络系统的 能力内涵	(145)
二、分析跨国公司全球经营网络系统的 能力配置	(150)
三、中国企业构建跨国公司全球经营网络 系统的战略思想	(154)

第四章

全球经济一体化促进中国制造中心的形成

第一节 中国制造业的发展历程	(159)
一、第一阶段：1978 年以前（1952—1978 年）	(159)
二、第二阶段：改革开放以来的制造业发展	(161)
第二节 中国制造中心的崛起	(165)
一、中国制造中心正在形成	(165)
二、中国制造中心正在崛起	(166)
三、中国制造中心形成的优势	(173)
第三节 从美、日制造中心的形成看对该国公司 国际化的影响	(181)
一、美国制造中心的形成及对公司国际化	

的影响	(182)
二、日本制造中心的形成及对公司国际化的影响	(186)
第四节 中国制造中心的形成对中国企业国际化经营的影响	(192)
一、加快了中国企业进入全球经营网络的步伐	(193)
二、加剧了中国企业国际化进程中的人才争夺战	(193)
三、加速了中国企业对外投资的进程	(194)
四、加强了中国企业劳动密集型的特性	(194)
五、中国企业应积极促成中国制造中心的形成	(195)

第五章

知识管理与企业核心竞争力

第一节 知识是知识经济时代最有价值的资产	(200)
一、知识管理问题的提出	(200)
二、知识管理理论产生的背景及其重要性	(202)
第二节 对知识和知识管理问题的认识	(204)
一、对知识的认识	(204)
二、知识管理是什么	(208)
第三节 中国企业加强知识管理的紧迫性	(209)
一、企业没有形成基于“知识”的发展理念	(209)
二、企业没有知识管理战略	(210)
三、企业缺乏知识管理的系统思考	(211)
四、企业知识管理的环境问题	(211)

第四节 国内外先进企业知识管理实践及其启示	(212)
一、知识管理过程的主要活动	(212)
二、主要活动的开展和企业竞争优势的形成	(214)
三、知识管理的辅助活动	(229)
四、知识链的辅助活动与企业竞争优势	(230)

第六章

中国政府与中国 企业“走出去”战略

第一节 中国政府努力学习世界跨国公司与母国 协作的运作经验	(250)
一、政府倡导中国企业从世界跨国公司战略中 学习经营、管理和技术	(250)
二、跨国公司进入中国促进了中国政府接纳 跨国公司政策的进步和开放	(254)
三、跨国公司代表了国家利益和国家间的竞争	(259)
第二节 中国政府努力促进中国企业“走出去”	(264)
一、中国企业“走出去”对中国政府 的重要意义	(264)
二、在经济全球化的今天，跨国公司代表着 国家的力量	(266)
三、中国政府努力促进中国企业“走出去” 的战略建议	(268)

附：美国跨国公司破产案例分析及其对中国企业的启示

一、美国的跨国公司破产风波	(274)
二、美国跨国公司破产案例分析	(279)
三、美国跨国公司破产的理论解释	(295)
(一) 是会计丑闻吗?	(296)
(二) 作为指挥棒的美国股市	(299)
(三) 新经济的泡沫繁荣	(300)
(四) 公司治理中的首席执行官	(304)
(五) 审计的失败	(308)
(六) 总结	(308)
四、美国跨国公司丑闻的解决办法及其启示	(309)
(一) SOX 法案及其他	(310)
(二) 公司治理再回顾	(312)
(三) 实业是根	(314)
(四) 诚信的价值	(316)
后 记	(318)

第一章

经济全球化、信息化条件下的 跨国公司发展趋势

2002 年《世界投资报告》统计, 目前全球跨国公司 65000 家, 这些跨国公司拥有 85 万个国外子公司, 共雇佣了 5400 万员工, 销售额达到 19 万亿美元。跨国公司国外子公司创造世界国内生产总值的 11% 以及全球出口额的 1/3。一批最大的跨国公司富可敌国, 它们创造的当年增加值超过了许多国家的国内生产总值。根据联合国贸发会议 (UNCTAD) 2002 年 8 月 12 日公布的数据, 全球前 100 个最大的经济体中有 29 个是跨国公司, 美国居第一位, 其 GDP 为 9.8 万亿美元。另外, 2002 年《财富》杂志统计的排名世界 500 强的跨国公司, 已有 400 家进入中国, 300 余家在中国已投资。

随着世界经济全球化时代的到来, 使当今企业生产经营系统网络化、资源配置全球化, 出现了企业经营和组织新形式, 其背后蕴藏的企业战略思想也在发生着变化。进入 20 世纪 90 年代以来, 各国跨国公司广泛采用了全球化战略。跨国公司在世界经济中的地位 and 作用已变得越来越重要。与此同时, 跨国公司的战略也不断发生着变化。世界跨国公司战略的变化是由多国独立子公司战略向简单一体化战略发展, 紧接着又由简单一体化战略向全球复合一体化战略发展。20 世纪 90 年代以来, 各国跨国公司广泛采用了复合一体化全球战略以扩大其在

国际市场上的竞争优势。

第一节 国际经营环境发展趋势

“一位伦敦居民能够一边在床榻上品早茶，一边通过电话定购全世界的各种产品。他在同一时刻，还能拿自己的财富在世界任何角落的新的企业中冒险，毫不费力地、顺顺当当地分享未来的果实。”这是著名的经济学家凯恩斯对二战前时代最摩登生活的生动描述。仅仅过去了不到 70 年，凯恩斯的描述几乎完全过时了，假如这位伦敦居民还健在的话，关于他今天生活的适当描述应该是：这位伦敦居民躺在中国制造的床榻上，一边品着瑞士的雀巢公司在苏格兰开办的工厂生产的早茶，一边通过国际互联网按照自己的要求选择购买世界各地的各种产品；他在同一时刻，还专注于自己在伦敦和纽约股票交易市场的投资，他是好几家跨国公司的股东，他的业务甚至扩展到了许多他根本没有听说过的地方。的确，同凯恩斯的时代相比，当今世界已经面目全非，然而凯恩斯的描述有一点仍然适用：全球化成为不可改变的全球经济发展必然，这一发展趋势随着二战以后以数字技术和网络技术为代表的信息革命的兴起而呈加速发展之势。可以说经济全球化和信息化是人类社会进入 20 世纪 90 年代以来的巨变时代最重要的特征。在这样的时代背景下，跨国公司成为世界经济最重要的一股力量，它的兴起不仅改变了世界经济运行的格局，同时其自身的发展也必然受到国际经营环境变化的影响。

一、经济全球化的地球村出现

所谓经济全球化就本质上说是由于生产力的迅速发展，国际分工达到前所未有的新阶段，人类经济活动开始大规模地突

破国家、民族界限，各国经济逐渐融为一体的历史过程。这个历史过程发端于 19 世纪末 20 世纪初，由于交通工具的改进和铁路运费的大幅度下降等有利条件，各国经济出现了人类历史上的第一次大规模融合，经济全球化初显端倪。这一时期，工业品生产国和初级产品供应国之间的传统国际分工格局首次得以真正确立，从 1870 年至 1913 年，世界贸易量增长了 3.2 倍，欧洲工业化国家空前规模的资本输出成为这一时期的重要特征。然而，20 世纪上半期的战争和“大萧条”使得 19 世纪末开始的经济全球化被迫中断。二战结束后，受战后重建、技术进步和国际经济关系的调整等因素的推动，国际贸易和投资呈现很强的恢复性增长势头。但是，受“冷战”以及发展中国家内向型发展战略的制约，西方发达国家与中央集权的计划经济国家，以及某些不发达国家之间的经济联系仍被许多人为因素相对分割，世界经济并没有形成高度融合的整体。

上世纪 90 年代以来，由于贸易、资金流动、技术创新、信息网络和文化的跨国交流，各国经济在世界范围高度融合，并通过不断增长的各类商品和劳务的广泛输送，国际资金的流动，技术更快更广泛的传播，实现整合和重组，各国经济之间的联系和相互作用大大加强，这直接表现为以下三个方面：

第一，全球性的非管制化与市场化改革，在很大程度上消除了经济全球化的制度障碍。以关贸总协定（后改为世界贸易组织）和国际货币基金组织为代表的国际经济组织和协调机制，在“经济全球化”过程中发挥了重要的推动作用。伴随着制度保证和机构保证的健全，国际贸易大幅增长，1990 年到 2000 年，世界贸易额由 3.4 万亿美元上升到 6.2 万亿美元，平均每年上升 6.2%，几乎是同期全世界国内生产总值平均每年增长速度的两倍。

第二，人类从国际贸易时代开始进入国际生产时代，网络型的国际分工替代了传统的国际分工。这主要体现在产品生产