



中青年经济学家文库
ZHONGQINGNIAN JINGJIXUEJIA WENKU

公司逆向护佑研究

方琳/著

GONGSI NIXIANG HUYOU YANJIU



经济科学出版社
Economic Science Press

中青年经济学家文库

公司逆向护佑研究

方琳 著

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

公司逆向护佑研究/方琳著. —北京: 经济科学出版社, 2010. 12

(中青年经济学家文库)

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0145 - 4

I. ①公… II. ①方… III. ①公司 - 企业管理
IV. ①F276. 6

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 228117 号

责任编辑: 王柳松

责任校对: 郑淑艳

技术编辑: 王世伟

公司逆向护佑研究

方琳 著

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编室电话: 88191217 发行部电话: 88191540

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮箱: esp@esp.com.cn

北京三木印刷有限公司印装

880 × 1230 32 开 7.875 印张 210000 字

2010 年 12 月第 1 版 2010 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 0145 - 4 定价: 23.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换)

(版权所有 翻印必究)

摘 要

跨国公司是当前国际市场上竞争的主角。日益动荡且不可逆转的外部环境使得超强竞争的市场特征越来越明显：产品周期缩短，竞争优势快速耗散，企业不得不快速地创建一个个新的竞争优势。跨国公司日益依靠不断获取新资源来赢得全球化的竞争，这就意味着，那些能够持续获得新的战略资源的下属单位将变得更加重要。事实上，跨国公司越来越依赖其分布在世界各地的下属单位来持续保持公司的创业创新活力；在公司遇到经营困难的时候，实现公司复活的推力也往往来自下属单位。但是，当前有关公司战略的研究大多强调下属单位角色是固定的，对于下属单位参与公司战略管理过程的研究涉及较少。

为此，本书提出逆向护佑的概念。护佑的概念来自于社会学，战略管理学者兼咨询顾问古尔德（Goold）等将其引入公司战略的研究中，从自上而下的角度，对公司战略及母公司的作用进行形象而全面的研究阐述。但是，这些早期的护佑研究主要以静态资源基础理论为基础，忽视了日益成熟的下属单位在公司战略管理过程中的作用；相较于自上而下的护佑战略而言，下属单位逆向的影响力是自下而上的，因而本书称之为逆向护佑。对应着正向护佑的5组要素，本书提出逆向护佑4要素，并以此完善了护佑战略管理框架。

本书认为，下属单位的逆向护佑行为以其所拥有的战略性资源为基础，这些战略性资源必须具有价值、地域独特性、不可模仿

性、可转移性以及被认可等特性。与 VRIN/VRIO 框架相比，作为逆向护佑基础的资源不仅应在外部市场竞争中能够赢得竞争优势，还需要在公司内部市场的交换中具有比较优势；可转移性和被认可性则是资源在公司内部流动、获取影响力的基本保证。并且，能够成为逆向护佑基础的资源主要是无形资源，包括战略性人力资源、战略性信息、技术以及组织实践。按照下属单位拥有战略性资源的差异，母子公司之间的护佑关系可以分成 4 种类型，即完全正向护佑的关系、半游离的护佑关系、过渡型护佑关系与逆向护佑占据主导地位的关系。随着下属单位资源能力的积累以及与公司网络联系的加强，在上述 4 种关系中，正向护佑的力量依次减弱，逆向护佑的力量逐步增强，直到逆向护佑占据主导地位的关系类型。但是，不存在完全逆向护佑的关系类型，逆向护佑不能脱离母公司的正向护佑而单独存在。具体来说，母子公司之间护佑关系沿着两个矩形路径演化，其中，在前矩形路径中，下属单位从零开始，加强战略性资源的积累，护佑关系更倾向于采用下三角路径；而在后矩形路径中，下属单位有了一定的资源积累，更倾向于加强与母公司的联系，以获得更多的支持和影响力，护佑关系更倾向于沿着上三角路径演化。

在对逆向护佑的资源基础进行讨论的基础上，本书第 5 章和第 6 章讨论逆向护佑内外部的作用机制，也就是逆向护佑资源获取和利用的过程。逆向护佑的外部作用机制主要指，下属单位在当地环境、组织环境等因素影响下，外部嵌入来获取战略性资源。本书认为，在这 3 类因素的作用下，下属单位的当地化嵌入是一个权变量。接着，本书识别分析了在逆向护佑中，影响下属单位外部嵌入的 3 组次级因素。

与外部作用机制相比，逆向护佑的内部作用过程更侧重于利用资源的转移来实现对母公司战略决策的影响。最简单的逆向护佑内部作用过程就是资源转移——公司战略改变。本章综合利用文献分析和案例研究方法，对 3 个逆向护佑案例的观察发现，主要活动之

外还有一些辅助活动，比如主要由下属单位来完成的战略构建、描述活动；主要需要母公司来完成的搜寻过滤、结构选择、谈判试用等；母公司和下属单位也可能同时对环境做出响应。在逆向护佑过程中，也存在一些反馈循环，一个回路来自于母公司选择机制的反馈，开启新的逆向护佑过程；另一个回路来自公司战略方向改变后进行的自上而下的组织调整。整合逆向护佑内外部作用机制，本书总结出逆向护佑通常都会包括的5个阶段，即前因出现、资源积累、熟悉选择机制、公司战略改变和组织结构调整。

逆向护佑行为是保持公司战略的敏锐度，增强公司创新活力的保证；但是在此过程中，也可能出现下属单位帝国构建等价值毁损的行为，需要母公司建立相关的防范机制。

本书的创新点主要体现在3个方面：（1）针对下属单位对母公司战略管理过程的逆向影响提出了逆向护佑概念，并完善了传统护佑战略管理框架；（2）对比VRIN/VRIO，明确了逆向护佑的资源基础特征及构成，并提出护佑关系类型及演化路径；（3）提出逆向护佑的作用过程及5个阶段。

目 录

第1章 绪 论	1
1.1 持续保持企业活力面临的困惑	1
1.2 本书研究主题、意义及依据.....	11
1.3 本书研究目标、思路及研究设计.....	15
第2章 逆向护佑研究的理论综述	20
2.1 跨国公司海外子公司的研究脉络.....	20
2.2 海外子公司研究基础理论综述与评析.....	32
2.3 公司战略研究的综述与评析.....	47
本章小结	61
第3章 逆向护佑概念及其战略框架	62
3.1 逆向护佑的研究渊源.....	62
3.2 逆向护佑概念的提出及内涵界定.....	75
3.3 逆向护佑构成要素及护佑框架的完善.....	83
本章小结	92
第4章 逆向护佑的资源基础与护佑关系	94
4.1 逆向护佑资源基础的特征.....	95
4.2 逆向护佑资源基础的类型	106
4.3 基于资源的母子公司护佑关系类型	113
4.4 基于资源的母子公司护佑关系演化路径	125

本章小结·····	131
第5章 逆向护佑外部作用过程及条件 ·····	133
5.1 下属单位的外部嵌入性·····	134
5.2 逆向护佑的当地环境因素·····	143
5.3 逆向护佑的组织环境因素·····	154
5.4 逆向护佑的下属单位层面因素·····	166
本章小结·····	173
第6章 逆向护佑内部作用过程机制 ·····	174
6.1 组织内上下互动过程相关研究·····	174
6.2 基于资源的逆向护佑作用过程分析·····	181
6.3 基于资源的逆向护佑过程阶段特征·····	188
本章小结·····	193
第7章 逆向护佑与企业绩效 ·····	194
7.1 逆向护佑、战略弹性与价值创造·····	194
7.2 逆向护佑的价值毁损·····	202
本章小结·····	208
第8章 结论、局限与展望 ·····	209
8.1 研究结论及贡献·····	209
8.2 研究局限与展望·····	214
参考文献 ·····	216

第 1 章

绪 论

1. 1

持续保持企业活力面临的困惑

拥有悠久历史的企业之所以备受尊敬，很重要的一点就在于它们经历了多个经济的高潮与低谷的起伏，却仍然保持着活力。但是，近 20 年来，随着环境动荡性的增加，不少曾经备受尊敬的企业先后陷入了近乎破产的危机中。

除了一些曾一度陷入困境，不得不采取非常措施进行组织复活的企业以外，还有不少著名的企业也曾遇到了不同程度的经营困难。究其原因，不难发现，困扰着这些大企业的一个关键的问题就是，如何把握住环境变化，持续保持企业的活力？如何成功实现组织复活（renewal）？考虑到公司中最直接并且也是最经常与市场接触的是其中的各个下属单位，尤其是那些海外子公司。那么，这个关键的问题又变成了：在动荡的环境中，下属单位在公司战略管理中发挥着什么样的作用？

1. 1. 1 日趋动荡且不可逆转的环境快速侵蚀着公司竞争优势

随着以计算机、卫星通讯为基础的信息技术和信息网络的

“爆炸式”发展，全球经济运行呈现出全球化和信息化的趋势。在这种知识经济背景下，企业所处外部环境的动态性大为提高，新技术、新产品迅速地出现并快速地升级更新。由此而产生的连带效应，也推动了传统行业的产业升级与改造，推动了新的变革向纵深、更宽泛的范围铺开，企业所面临的外部环境的复杂程度大大提高。环境的动态性可以使用两个指标来衡量，一个是多变性，强调环境变化的速度和频率；另一个是复杂性，(Ashill, Jobber, 1999: 524)^① 强调现在的环境是多重因素共同作用的结果。

从全世界范围来看，引起环境动态性的原因主要有两个，一个是技术的进步，另一个则是全球化的趋势。近一个世纪以来，技术对企业运作产生了巨大的影响。当劳动力和资本带来的经济租金已经达到极限时，实现经济增长的一个捷径就是技术。在过去的上百年里，正是技术推动了社会生产力的巨大发展，形成了一个又一个快速增长的高技术产业。钱德勒 (Chandler, 2006: 17) 在《塑造工业时代——现代化学工业和制药工业的非凡历程》中提出，高技术产业要花费数十年的时间才能形成。在此期间，产业建立起自己的基础结构，当基础结构完成时，新进入者将难以成功，除非出现另一个新的认知来源，在新的方向上引导这个产业。而钱德勒认为，化学工业和制药工业的基础结构都是建立于 19 世纪 80 年代至 20 世纪 20 年代之间。在《创造电子世纪：消费电子工业和计算机工业的惊人历程》一书中所讨论的信息产业里，消费电子工业的基础结构形成于 20 世纪 20 ~ 70 年代之间，计算机工业的基础结构形成于 20 世纪 40 ~ 90 年代之间。我们现在正在见证的生物技术产业基础结构的形成过程，则开始

^① Ashill, Nicholas J. and Jobber, David. The impact of environmental uncertainty perceptions, decision-maker characteristics and work environment characteristics on the perceived usefulness of marketing information systems (MkIS): a conceptual framework. *Journal of Marketing Management*, 1999, 15: 524.

于20世纪80年代。

近年来,信息技术的发展更是改变了社会的方方面面。霍恩(Horn, 1999)对半导体业发展的摩尔定律进行分析后发现,在其7个基本构成要素中,几乎全部都对“摩尔定律会慢下来吗”这样的问题给出了否定的回答。为此,他预测,未来社会发展的三大趋势,即连通的星球,人人都会与网络连通;知识变成了新的通货,未来的竞争将主要依靠信息,而不是旧有的土地和建筑等传统的固定资产;人与计算机的互动方式将会发生根本性的改变,计算机将会变得更加聪明。尽管这些观点明显带有网络经济高涨时期的“发烧”症状,但是,不能回避的现实是,我们现在越来越多地依赖网络、依赖计算机去工作、沟通、学习和生活。2010年3月,麦肯锡针对全球跨国公司高管进行的在线调查显示,信息在全球范围内的自由流动已经让价格变得极度透明,并已形成积极参与的消费者新型网络,而这一切或许只是刚刚开始。未来5年,消费者行为的种种突变很可能对整个商业界产生巨大的影响。其中对企业最具有影响力的因素是:与日俱增的创新,更深刻、更广泛的消费者意识和知识,产品和服务的日益个性化定制趋势。

技术变革带来的影响不仅引起了经济环境的改变,还波及相关的政治、文化等多个领域,这就进一步复杂化了企业经营所面临的外部环境。据统计,截至2010年6月底,中国网民达到4.2亿人,手机网民有2.77亿人,网络普及率达到31%。而截至2009年年底,全球网民人数达到18亿人。越来越多网民的出现不仅繁荣了网络经济,改变了商家的营销和销售方式,同时也引起了政治、文化等多个领域、多层次的改变。在文化传播领域,互联网的出现让一个人所掌握的知识的衰退期从几十年缩短为不到3年,可能还会更短;而网络上的信息过载则出现了群体智慧凝练的热词的流行,这使得传统媒体主要依靠记者、编辑的采写方式受到了巨大的冲击。网络的公开性以及快速传播性已经使得有关“网络舆情”的

研究成为一个重要的研究领域，相关的监测管理职能也得到了完善。正是网络技术这种辐射性的变革连动作用，使得经济、技术、政治、文化等多个领域都在同时发生着改变，企业所处的外部环境变化的可预测性大幅降低，而复杂度则急剧升高。

另外一个对环境动态性贡献比较大的外部因素来自全球化发展的趋势。根据麦肯锡 2010 年 3 月的全球趋势调查，尽管受到金融危机的影响，但是全球化的趋势并没有改变，仍将是影响全球企业的主要趋势。对于企业来说，全球化一方面可以让企业在全世界范围内寻找顾客，分摊产品开发成本获得规模收益，并且更加快捷地将产品送达顾客手中；另一方面，全球化趋势，对公司内部多个业务单位之间以及公司之间的协调提出了更高的要求：全球化使得组织与组织之间以及组织内部各部分之间的相互依赖性提高了，这就使得一个失败决策带来的糟糕影响的波及范围迅速扩大。如果说在 20 世纪 60 年代业务组合分析工具还可以发挥作用的话，那么在高度相互依赖的条件下，利用这种工具作出的看似简单有效的决策则可能对整个组织带来不可挽回的后果。

环境变革对企业战略层面的影响则更为深远。达维尼 (D'Aveni) 早在 1995 年提出战略的新 7S 框架中就明确指出，“缩短的产品生命周期，缩短的产品设计周期，新技术，意料之外的外来者的不断进入，在位者的重新定位以及随着多元产业的出现而对市场边界的突变性重新定义” (D'Aveni, 1995: 46)^①，使得企业竞争优势的持续性大为缩短，如何获得持久竞争优势也就成为企业面临的一项重大难题。根据长期的实证研究，对于企业而言，稳定成长是实现持续、健康发展的关键 (杨永恒，2001: 15)。当然，越来越多的研究也表明，在某些行业，尤其是技术快速变化的行业，环境已经具有高度动荡性特征，也即超强竞争环境。而且，就

^① D'Aveni, Richard A. Coping with hypercompetition: utilizing the new 7S's framework. *Academy of Management Executive*, 1995, 9 (3): 46.

现有的研究成果来看,稳定的传统技术行业也正受到信息技术变革的影响,包括更好的信息来源、商业情报以及内部弹性,缩短了竞争回应时间;另外,它们的管理者引入超强竞争战略(Wiggins, Ruefli, 2005: 906),^①所有这些都意味着在技术变革的推动下,超强竞争有向更多行业扩展的趋势。在这种背景下,持久竞争优势根本不存在,竞争者不断重复、迅速地重新界定竞争的本质(Smith, Zeithaml, 1996: 389)^②,企业竞争优势的耗散速度越来越快,企业的持续性生存和活力都受到了严峻的挑战。

在多兹、桑托斯与威廉姆森(Doz, Santos and Williamson, 2001: 10-11)^③产生了巨大影响的《从全球化到超国家化》(From Global to Metanational)的书中,3位学者列出了当前跨国公司面临的4个根本性的挑战:第一,全球性存在已不再是一种独特的竞争优势。在生产、分销和销售上有效的全球网络是竞争优势的必要、但非充分的条件。第二,某一个国家不再可能在所有的行业领域中都处于世界领先地位了。因而,当前跨国公司面临的第三、第四个挑战就是有价值的知识更加分散化、更加具有粘性。

多兹等3位学者列出的跨国公司面临的根本性挑战意味着,跨国公司及其下属单位在经营运作上将发生根本性的变革。因为跨国公司需要深度嵌入它们原本并不熟悉的遥远环境中,想方设法识别并获得这些分散在世界各地的技术、能力和经验,并快速把它们整

① Wiggins, Robert R. and Ruefli, Timothy. Schumpeter's ghost: is hypercompetition making the best of times shorter? Strategic Management Journal, 2005, 26: 906.

② Smith, Anne D., Zeithaml, Carl. Garbage cans and advancing hypercompetition: the creation and exploitation of new capabilities and strategic flexibility in two regional bell operating companies. Organization Science, July-August 1996, 7 (4): 389.

③ Doz, Y., Santos, J., Williamson, P. From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001, 10-11.

合到一起，创造出世界级的产品和服务。其中非常明显的—个趋势就是，下属单位在公司网络中扮演的角色将日益重要。下属单位，尤其是海外子公司越来越多地扮演着母公司与当地环境之间的“掮客”角色（broker）（Asakawa, 2001: 1）^①。跨国公司正日益需要依赖下属单位来识别新的事业机会，而下属单位对于当地的回应，创造了公司异质化资源的科学和地域性来源（Ahuja, Katila, 2004: 903）^②。

1.1.2 单一的母公司竞争优势来源受到挑战

传统的公司经营模式中，公司竞争优势来源于母公司，母公司利用自己在母国所积累的核心资源和能力在世界范围内扩张，以获取规模收益和垄断优势，比如，早期用产品生命周期理论（Vernon, 1966）来解释跨国公司转移产品进行国际化扩张的过程。在这种国际化的过程中，下属单位是母公司的附属单位（affiliates），或者是执行者，甚至仅仅是一个销售代表处，接受来自母公司的产品、知识/人员的转移/外派，而不需要进行太多、太复杂的创新性活动。

随着技术进步以及全球化趋势的进一步深化，消费者需求也更加多样化和同步化。从信息流动角度来说，网络信息技术让地球变成了一个村落。新的技术、新的产品通过网络在全世界范围内即时传送，“全球同步发行”越来越成为新产品发布的模式，跨国公司已经不太容易像以往那样，在各地利用产品的生命周期攫取巨额利润。相反，它只能依靠不断地快速推出新产品，并将其快速地在全

① Asakawa, Kazuhiro. Evolving headquarters-subsidiary dynamics in international R&D: the case of Japanese multinationals. *R&D Management*, 2001, 31 (1): 1.

② Ahuja, Gautam and Katila, Riitta. Where do resources come from? The role of idiosyncratic situations. *Strategic Management Journal*, 2004, 25: 903.

球尽可能多的市场内渗透来获取收益；奉行“快战略”，成为“快公司”，保持高度的战略敏捷度（多兹和科索宁，2009）。相较以往，跨国公司承担了更大的创新和学习压力，它必须不断地学习，提升公司整体的创新能力。

但是，有价值的知识越来越分散化，单纯依靠母公司去实现这种全球性学习几乎不可能，跨国公司必须改变利用存量资源来获取竞争优势的战略逻辑，转而利用在世界各地获取新的增量资源来创建竞争优势。庞大的公司规模以及复杂的管理控制体系，使得公司高层不太可能在应接不暇地处理复杂问题的同时，还时刻紧盯着市场的一举一动，并从中选择有潜力的新机会深入开发。这种困惑与古尔德等（2004：91）中提到的“10%对100%的悖论”是一致的。公司高层的时间有限，他们仅仅是投入一部分精力在某项业务上，他们的判断和了解又怎能超过那些将全部精力都放在该业务上的一线管理者呢？母公司怎么就能够明智地推销某种在公司层面成功的优势，并肯定其在下属单位那里也可行呢？显然不行，母公司的专有优势来源地位受到了下属单位的挑战。换句话说来说，单纯依靠母公司的护佑来为公司创造价值遇到了障碍。

企业创新的来源一般包括顾客、竞争对手、供应商和企业内部。顾客、竞争对手和供应商自然不必说，这些本来就是分布在世界各地的，而且有研究也表明，那些能够驱动公司创新的顾客很可能就处在现有的公司地域网络的边缘。即使是跨国公司自己的研发力量，近些年来也呈现了国际化、分散化趋势。联合国贸发会议的《2005年世界投资报告》显示，跨国公司近年在亚洲发展中国家研发转移加速，中国尤为突出。按他们调查统计（按回收百分比计），2004～2005年吸引跨国研发的东道国中，美国为58.9%，英国为47.1%，中国第三，为35.1%。以我国的上海市为例，随着2010年7月中旬迪斯尼、强生、淡水河谷等国际知名企业的区域性总部落户上海，上海累计认定跨国公司地区总部281家，批准外资投资性公司203家，设立外资研发中心311

家。《2009年世界投资报告》的数据显示，跨国公司在华研发机构设立的速度和投资规模有所放缓，有些跨国公司已经将研发机构撤回国内。而在联合国贸发会议的《2010年世界投资报告》中也同时提出，尽管全球FDI的水平大概到2012年才能恢复，但是以“金砖四国”为代表的发展中国家对FDI仍具有较大的吸引力，其中包括一些研发领域。

那么，分布在世界各地的下属单位，就责无旁贷地承担着这种全球性学习的角色，并需要将学习的成果转化为公司的战略性收益。这涉及两个问题，第一，考虑到下属单位传统上所扮演的能力利用型的角色，它如何能够承担起向全球学习的角色，成为公司网络中能力创造型的下属单位？即使它在当地变成了能力创造型的下属单位，随着下属单位在东道国的长期经营发展，逐渐积累起特有的资源能力，必然要求改变自己在公司网络中扮演的角色，提出更多战略地位的要求，母子公司之间的关系也将发生改变。考虑到母公司一贯坚持的自上而下的战略管理模式，那么第二个问题就是，下属单位又如何将自己获得的具有战略价值的资源向母公司转移，转变成整个公司的收益？比如，柯达早在20世纪70年代就已经投入大量资金到数码产品的研发上，但最初在从传统影像向数码影像的转变上，却落后于竞争对手，处于劣势。

1.1.3 中国企业的跨地、跨国经营及其问题

2008年是中国改革开放30周年，在之前的30年中，中国进行了一系列的经济改革。正是在这样的宏观环境下，一批采用现代企业制度的中国企业开始出现并发展起来。但30年来，使中国企业成功的条件已然悄悄发生改变，中国企业需要不断寻找新的成长方式和途径。随着中国逐步兑现加入WTO的承诺，越来越多的世界级的竞争对手来到中国市场，加入了国内市场短兵相接的竞争中。这样，中国企业在经历了初期的积累之后，普遍面临着二次创

业的问题。近几年来，“并购”、“走出去”成为中国企业中出现频率很高的词汇。联合国贸发会议的《2010世界投资报告》预测，中国是2010~2012年间仅次于美国的全球第二大投资来源国，最具投资吸引力的目的地国家。

根据《中国统计年鉴（2009）》的统计，截至2008年年底，中国累计对外直接投资（非金融类）达到1839.7071亿美元。2008年中国对外直接投资559.0717亿美元，较2007年增长111%。中国企业对外投资领域进一步拓宽，从一般出口贸易、餐饮和简单加工扩大到营销网络、航运物流、资源开发、生产制造和设计研发等众多领域；投资区域从欧美等发达国家和地区，拓展到亚太、非洲、拉美等160多个国家和地区。

中国贸促会、欧盟委员会和联合国贸发会议联合课题组于2009年12月至2010年3月在全国范围内开展了第4次“中国企业对外投资现状及意向调查”。根据中国贸促会于2010年4月底公布的调查结果显示，中国企业当前的对外投资呈现出以下特点：第一，中国企业对外投资的融资渠道仍然较为单一，中国企业“走出去”仍面临着融资难的问题。第二，中国的对外投资仍处于起步阶段，但发展比较迅速。第三，在投资规模方面，多数企业的对外投资规模较小。第四，中国企业对外投资的目的主要是开发海外市场、获取海外的资源和技术。

总的来说，中国企业对外投资的规模比较小，投资的目的以及方式相对比较简单，主要是为了向当地销售产品。在这种简单初级的国际化中，下属单位在其中扮演的角色也比较简单，主要是充当着代表处、执行者的角色，仅有极个别的海外研发机构扮演着贡献者的角色。但是，调查同时也显示，未来2~5年内，有61%的企业表示将显著或适度增加海外投资。这就意味着，中国企业的下属单位也将可能承担起向全球学习的角色。

事实上，这也是中国企业国际化发展的必然趋势。30年前，依靠劳动力和原材料成本优势支撑的中国制造业出口铸造了中国