

中国跨国公司 经营战略 与策略

主编：黎惠民



西南财经大学出版社



中国跨国公司经营战略与策略

主 编：黎惠民

副主编：史 薇

西南财经大学出版社

1993年·成都

(川)新登字 017 号

责任编辑:左 强

封面设计:唐 铨

中国跨国公司经营战略与策略

黎惠民 主编

西南财经大学出版社出版发行 (成都市光华村)
四川省新华书店经销 四川省资中县印刷厂印刷

787×1092 毫米 1/32 印张 8 字数 160 千字

1993 年 10 月第一版 1993 年 10 月第一次印刷

印数:1—3000 册

书号:ISBN 7-81017-585-8/F·458

定价:4.90 元

前 言

经济生活国际化是当今世界经济发展的潮流，跨国公司的迅速壮大是突出的表现。近年来，世界对外投资的增长速度超过国际贸易、国民生产总值的增长。这并非偶然。以现代科技为主导的生产力发展，导致国际分工的深化，日益要求在世界范围内进行资源的合理配置。跨国公司正是适应这种要求的经济组织形式。它在激烈的国际竞争中成长，集中世界上最优良的生产要素，将企业内部分工国际化，按照经济原则将它们分布到世界各个角落，实现最佳结合。实际生活表明，跨国公司对母国和东道国的经济发展都起了积极作用，它促进资金的国际流动，加速先进科学技术的国际交流，推动国际贸易的发展，引导现代文明的传播。这股潮流正在不断扩大。现在，跨国公司已经不是发达国家独占的领域，不少发展中国家也开始加入这个世界。它吸引着一切积极进取的国家利用这个形式去汲取国际力量。

随着我国改革开放的深入，有一批企业跨出国门，开始投身国际化经营。这不仅是经济政策的产物，更是经济发展水平提高的结果。跨国经营企业从无到有，标志着我国已具

有参加国际竞争、输出生产能力的条件。1979年以来的十多年，海外企业数量呈加速发展趋势，并已初见成效。在利用国外资金和自然资源、吸取国外先进技术、扩大商品输出等方面开辟了新的途径，起到其他对外经济联系形式起不到的作用。这是一项前途广阔的事业。但发展的道路是不平坦的。在跨国公司林立的世界中，占主导地位的是发达国家实力雄厚的巨型企业，还有那些雄心勃勃的新兴工业化国家的后起之秀。我国企业作为后来者，想跻身于跨国公司的行列，首先面对的是这些强敌对手的激烈竞争。作为开拓者，我们在国外没有雄厚的经济基础，缺乏同各方面的社会联系，自身的经济技术力量也不够强大，更少有跨国经营的经验。举出这些客观情况并不是说我们因此畏缩不前，而是说，第一，在向海外发展的问题上，既要有勇气，又要兢兢业业，每立一个海外新项目都要取得应有的效果。一步一个脚印地稳步前进，才能不断坚定自己的信心。第二，困难和机遇并存。世界经济发展是不平衡的，在多层次的经济水平和发展水平的世界市场中，在经济结构的不断调整过程中，有我们发挥自己优势的机遇。这两方面都提出一个重要问题：研究和制定我国企业跨国经营的战略和策略，是抓住时机、利用好时机的前提。

在刚刚迈进跨国经营的门槛时，就要求提出正确的战略和策略，似乎缺乏现实基础。但是，别人走过的路可以借鉴，外国跨国公司已经积累了丰富的经验。同任何事物一样，各国跨国公司在经营上也有共性、有共同的规律可循。同时，我们自己的经验教训也应该认真总结，从中寻求进一步发展的指南。正是从这两方面出发，我们想对如何把外国经验同我

国实际情况结合起来，走中国跨国经营道路的课题作一点探索。本书从跨国经营的主要战略和策略上进行初步的分析并提出一些设想。全书共分三个部分。第一部分，我国企业跨国经营概况。第二部分，主要战略设想，包括海外投资战略、经营所有权战略、国际市场营销战略、融资战略和公共关系战略。海外投资是经营扩展的途径，所有权是经营的基础，资金是经营的物质条件，营销是开拓市场的手段。这些方面的经营战略互相联系，形成一个体系，关系着企业跨国经营的成败。第三部分，为实现经营战略而应采取的一些经营策略，包括资金营运策略、转移定价策略、经营风险策略等。全书力求从中国实际出发，分析跨国经营的特点，吸收国外理论和经验，既有一定的专业性，又有广泛的普及性。本书由黎惠民主编，史薇副主编。各章写作人员如下：第一章，黎惠民、刘光文、张涛；第二章，李明；第三章，黎惠民；第四章，郝旭光；第五章、第七章、第九章，史薇；第六章、第八章，李春萍。朱闰铭同志参加了提纲初稿的编写。

作 者

1993年5月15日

目 录

第一章 中国跨国公司的经营特征	(1)
第一节 跨国经营是市场经济发展的必然趋势 ...	(1)
第二节 中国企业进行跨国经营的条件	(6)
第三节 中国跨国公司的经营特征	(11)
第四节 中国跨国公司的经营模式	(23)
第二章 跨国公司的海外投资战略	(26)
第一节 海外投资环境	(26)
第二节 跨国公司海外投资的战略思想	(35)
第三节 跨国公司海外投资的战略目标	(39)
第四节 跨国公司海外投资的战略措施	(46)
第三章 经营所有权战略	(49)
第一节 跨国经营中所有权与控制权的关系	(49)
第二节 东道国的所有权政策	(62)
第三节 中国跨国公司所有权战略	(72)
第四章 国际市场营销战略和策略	(80)
第一节 国际市场营销与国际贸易	(80)
第二节 国际营销目标市场的选择	(83)
第三节 跨国公司产品策略	(90)
第四节 跨国公司订价策略	(97)
第五节 国际销售渠道策略	(103)
第六节 国际促销策略	(109)

第五章 跨国公司融资战略	(117)
第一节 国际金融市场.....	(117)
第二节 融资的途径和方式.....	(122)
第三节 对外贸易融资.....	(126)
第四节 跨国企业的全球融资战略.....	(138)
第六章 公共关系战略	(144)
第一节 跨国公司的文化管理.....	(144)
第二节 跨国公司的公共关系战略.....	(152)
第三节 中国跨国公司公共关系战略的特点.....	(162)
第七章 资金运营策略	(165)
第一节 国际会计及各国会计制度比较.....	(165)
第二节 跨国企业的资金运用.....	(177)
第三节 国外子公司经营绩效的评价.....	(191)
第八章 转移定价策略	(196)
第一节 转移定价的目的和方法.....	(196)
第二节 国际上对转移定价的处理原则和惯例.....	(204)
第三节 中国跨国公司运用转移定价策略应注意的 问题.....	(209)
第九章 经营风险策略	(214)
第一节 跨国经营中的风险及其种类.....	(214)
第二节 政治风险的分析与防范.....	(222)
第三节 外汇风险管理.....	(227)

第一章 中国跨国公司的经营特征

第一节 跨国经营是市场经济发展的必然趋势

一、当代世界经济发展的潮流

二次世界大战后，随着新的科学技术革命的兴起，国际经济关系发生了重大的变化。国际分工更加广泛和深入，在部门分工继续发展的基础上，部门内部分工向更深层次发展，出现了产品专业化、零部件专业化、工艺专业化的分工与协作。同时，由于这次科学技术革命的范围空前广泛，发展速度惊人，任何一个国家都不可能在科学技术上全面领先，只可能在某些方面具有优势，科学技术交流成为国际经济关系的重要内容。在这种情况下，生产过程由一国范围扩大到国际范围，一种产品在不同的国家生产零部件、完成不同阶段的生产工艺，最后集中到某一国家组装成制成品。与此相应，资本的国际流动迅速发展，海外投资急剧扩大。另一方面，科学技术革命也为这种国际分工协作提供了有利的物质条件。现代的通讯技术可以使文字和图象信息转瞬间就达到世界的各个角落；发达的运输工具大大缩短了世界各地的相对距离，降低了运输成本。这些条件使生产的国际合作成为现实，使远距离的经济管理卓有成效。因此，科学技术革命促进了生

产力的迅速发展，推动了生产和资本的国际化。

跨国公司是生产和资本国际化的组织形式，六七十年代迅猛发展，平均每年增长率超过 10%，相当于同期西方国家经济增长率的两倍。当前它已成为世界经济发展中一支举足轻重的力量。据联合国 1992 年世界投资报告提供的数据，全世界有跨国公司 3.5 万个，总资产达 1.6 万亿美元，其内部贸易量占全球贸易量的 1/3。它们的对外投资已经成为调节国际经济市场的有力杠杆。由跨国公司组织和管理的国际生产体系，在促进世界范围内资源的合理配置、推动技术交流和国际贸易的发展方面起了巨大的作用。各个国家的跨国公司相互交织在对方国家发展自己的子公司，对彼此的经济增长、竞争力的提高都有重要意义。任何一个想要加入国际分工体系，提高本国经济竞争力的国家，都必然要参加跨国公司的行列。我国在实现社会主义现代化过程中，随着对外开放的扩大，必须积极参与国际竞争，及时抓住机遇，发展跨国经营，才能利用一切国际有利条件，充分发挥自己的优势，促进我国经济的发展，迎接世界经济技术发展的挑战。

二、市场经济发展的要求

市场经济的本性就是开放的，其开放程度与市场经济发展的程度相适应。我国自改革开放以来，打开了闭关锁国的局面，对外贸易、引进外资和外国先进技术等对外经济关系都有了较快的发展，对我国的经济建设起了重要的促进作用。但是，这些对外经济交往主要还是处在流通领域，已经不能充分满足市场经济进一步发展的需要。这是因为，随着我国

市场经济的发展，它的内在矛盾也进一步扩大，如资金不足与扩大再生产的矛盾，扩大再生产与市场的矛盾，提高竞争力和经济效益与科学技术落后的矛盾，各部门发展不平衡与社会再生产实现的矛盾等。这些矛盾特别突出地表现在国有大中型企业上。一方面，市场经济的发展使它们的经济实力大为增强，另一方面，企业的生产经营规模大，进一步发展在资金和市场方面遇到的矛盾也多。矛盾的解决，除了加强宏观经济调控，完善企业的经营机制以外，也需要深化对外经济联系，利用国际经济交往的有利形式，来加速市场经济的发展。那些在资金、技术和管理上具有一定优势的大型企业或企业集团，应该逐步走出国门，抓住有利时机开展跨国经营，参与国际分工和国际竞争，扩大自己发展的境界。

具体地说，发展跨国经济的必要性在于：第一，扩大市场，输出过剩的加工能力。当前我国一些传统加工产业的生产能力已明显大于国内市场的容量，扩大出口贸易受到种种限制。在贸易保护主义流行的情况下，关税尤其是各种非关税壁垒严重影响我国对外贸易的发展。进行跨国经营可以绕过这些壁垒，而且可以利用当地的有利生产条件提高竞争力。就地生产能直接了解当地市场需求，更好地开展各种服务，可以巩固和扩大国外市场。进行海外直接投资还可以带动机器设备、零配件以及原材料的出口。第二，补充国内自然资源的不足。我国许多重要自然资源的人均占有量较低，满足不了经济建设进一步发展的需要。例如原油开采量每年增加3%，就无法满足90年代国民经济每年增长8—9%的需求。统计资料表明，工农业生产增长1%，汽、煤、柴、润四大类油品需相应增长0.7%。而油品增长3%，工农业生产增长不

到4%。其他资源也有类似情况。这就需要开拓利用国外自然资源的途径。进行海外资源开发型的投资,可以获得稳定、廉价和优质的资源供应。第三,吸收国外先进技术。我国科技总水平比较低,为了加速现代化的进程,必须充分利用世界科学技术发展的新近成果。但是,由于技术是竞争的主导力量,发达国家对高科技的出口严格加以限制,因而通过技术贸易或吸收外国投资的途径,很难得到国外的最新技术。进行海外投资可以购买高科技企业,从而获得市场上买不到的资源。在我国高科技发展的进程中,遇到两方面的困难,一是有些领先的科技转化为现实的生产力困难。由于缺乏基础工业的配合,科技成果不能投入生产;二是高科技产业体系不完善,缺乏某些关键性的环节,成为科技发展的障碍。通过跨国经营可以利用外国的技术和设备,及时克服这些困难,加速我国高科技发展的进程,更快缩短与世界科技先进水平的差距。第四,利用国外资金。引进外资是利用外资的一种形式,进行海外投资也可以利用当地合伙者的资金、在当地发行债券或利用贷款筹资。第五,吸收外国管理经验,促进我国企业经营机制的转化。在海外建立或收购企业,必须用市场经济的管理办法才能适应国外的竞争环境,求得生存和发展。如果是投资于合营企业,则在参与企业管理中,可以吸收当地合伙者的管理方法和经验,不仅能够提高管理海外企业的能力,而且用以改进国内企业的经营管理。

三、发展中国家走向现代化的必要条件

跨国公司首先是由西方发达资本主义国家建立和发展起

来的，目前也是由它们占主导地位。但是，时至今日，跨国公司已不再被发达资本主义国家所独占。作为生产和资本国际化的组织形式，发达国家可以利用，发展中国家也可以利用。而且，也不是说发展中国家的经济发展水平与发达国家接近时，才可以建立跨国企业。跨国经营与经济发展水平之间有一定的联系，随着一国经济的增长，其对外人均资本流动量也逐渐增加，就是说，这是一个渐进的过程，其起点并非高不可攀。根据国际著名跨国公司学者邓宁的“对外直接投资周期”理论，对外投资发展分为四个阶段。处于第一阶段的国家，人均国民生产总值 400 美元以下，没有直接投资流出，略有直接投资流入。处于第二个阶段的国家，人均国民生产总值在 400~1500 美元之间，直接投资流入增长，直接投资流出仍然很小。处于第三阶段的国家，人均国民生产总值在 2000~4750 美元之间，资本流出速度快于资本流入，资本流出净值仍然是负数。处于第四阶段的国家属于发达国家，直接投资流出迅速上升，高于直接投资流入，其流出值为正值，并逐渐扩大。这四个阶段虽然不是绝对的，但它表明发展中国家经济有一定的发展即可以进行海外投资。实际上，目前已有些发展中国家进入跨国经营行列。据不完全统计，建立跨国公司的发展中国家和地区已超过 50 个，对外直接投资额在 200 亿美元以上，拥有子公司 8000 多家。其中有的已具较强实力，如韩国的三星集团，1989 年销售额达 350 多亿美元，跨入世界前 20 家大公司之列。

发展中国家在经济、技术方面总体上处于不利地位，如资金不足，缺少高新技术，能否在国际竞争中有立身之地呢？一般来说，发展中国家还不具备大规模发展跨国公司、与发

达国家全面抗衡的条件，但是，可以利用自己某些方面的相对优势，开展跨国经营。同时，还可以利用南南合作的有利条件，在发展中国家之间相互投资。因此，发展中国家发展跨国经营，可以从利用现有优势做起，逐步扩大优势范围，并在技术上逐步向世界先进水平接近。这是实现现代化的必要条件。

第二节 中国企业进行跨国经营的条件

抓住时机积极发展跨国经营，需要正确认识当前的国际条件和国内条件。这样才能防止迟疑不前，避免盲目冒进。

一、跨国经营的国际条件

从国际大环境看，80年代以来国际经济环境的若干变化，为中国开展跨国经营提供了一定的机遇。

1. 发达资本主义国家的对外直接投资进一步向其内部集中。80年代世界外国直接投资迅速增长，1983—1989年直接投资的流出量年平均增长速度为29%，比同期世界出口量增长率快三倍，到1989年世界直接投资的总存量约为1.5亿美元。对外直接投资的流向更加集中于发达国家。目前美国、日本、欧共体的对外直接投资占世界全部对外直接投资的81%，其中相当大的部分是在他们三家内部进行的。1980年这三家相互间的投资量占世界对外直接投资总量的3%，1988年已升到39%。这样，广大的发展中国家仍然存在吸收

直接投资的余地。同时，发达国家争夺的领域是高科技的开发投资，在这方面我国竞争力很弱，但是在传统产业中尚有对外开拓的潜力。

2. 独联体、东欧国家在向市场经济过渡中，需要吸引大量外资。在经济政策上，早在发生剧变以前，这些国家已经不同程度地实行对外开放，鼓励外国直接投资，并且建立了一些合营企业。政治制度改变以后，它们向私有化的市场经济过渡，进一步吸引外资投入。这些国家原来的经济结构大都不够合理，要调整和改造需要大量资金，在相当长的时间里都会存在资金不足的问题。到目前为止，虽然注册的合营和外资独资企业有 2~3 万个，但实际投入运营的有限。到 1991 年 10 月，累计的外国直接投资流量为 96 亿美元，占世界外国直接投资总存量的 0.2%。所以，吸收外国投资是这些国家的迫切需要。

3. 周边国家提供的有利环境。亚太地区近年来经济增长是世界上最迅速的，这无疑为我国参与国际竞争提供了良好的环境。(1) 亚太地区存在激烈的赶超型竞争和活跃的区内贸易。亚太地区的经济活力自 60 年代开始崭露头角，进入 80 年代尤其引人注目。据统计，亚太地区占世界 GNP 的比重从 60 年代的 9% 提高到 1988 年的 19%。这种高速增长是在赶超型的竞争中实现的。就是说，在充分吸收比自己先进国家的长处的基础上以跃进的速度追赶和超过它。亚太地区的经济发展以日本为发端，自 50 年代以来，日本经济以高于欧美国家 1—2 倍的增长速度，先后超过法国和前西德，一跃而成为西方世界仅次于美国的第二经济大国。而亚洲“四小龙”则以日本为赶超目标，几乎每隔 10 年就使自己的经济翻一番。

泰国、印度尼西亚等东盟国家又以“四小龙”为目标，积极参与赶超型竞争，经济成就令人瞩目。由于这一地区经济的迅速发展，区内贸易十分活跃。据关贸总协定统计，1990年亚太地区贸易增长21%，是世界上增长最快的贸易区。我国处于这样的周边环境，可以利用地缘之便，参与赶超型竞争，可以加速提高国际竞争能力。(2) 亚太地区拥有世界上最先进的技术，已逐步形成环太平洋的高级技术带。据报道，目前由美国太平洋东岸的“硅谷”、“硅平原”，日本的筑波城和“硅岛”——九州，韩国的大德高科技中心，台湾省的新竹园科技区，新加坡的肯特岗高技术园区，以及东盟国家第二代出口加工区等，已逐步形成环太平洋的高级技术带。在这一技术带中，我国与美、日之间无明显的技术摩擦，与亚太地区广大发展中国家具有共同的经济目标，又有悠久的睦邻关系，在技术方面存在互补性。这些因素有利于我国企业利用国际技术资源，发挥自己的技术优势。(3) 日本、韩国等国家拥有因贸易收支盈余而存在的大量过剩资本。尤其是日本长期以来存在巨额贸易顺差，拥有雄厚的资本。尽管由于各种原因，如发达资本主义国家国内投资需求回升，发展中国家经济发展亟需的国际资金缺口甚大，造成国际资本供应趋紧，但是，日本等国的经济结构决定它们的巨额贸易顺差短期内难以平衡；而广大发展中国家由于债务危机的阴影，使西方国家商业银行不能大规模贷款；“独联体”国家和东欧各国则因局势不稳，也难以获得大量国际资金。相比之下，我国社会经济政治形势稳定，国际资信日益提高，又有地缘之便，因而有利于解决企业国际化经营中部分资金不足的问题。

二、中国企业跨国经营的国内条件

国内条件决定我国是否具有跨国经营的能力。进行跨国经营需要有一定的经济、技术优势，才能在国际竞争中立足。我国目前还不具有明显的经济技术优势，但在某些方面存在相对优势，因而具备跨国经营起步的条件。

1. 经济实力。我国经济发展水平和总体实力当然还不能与发达国家相比，但是已经进入可以少量对外直接投资阶段。我国的人均 GNP 按照实际生活水平计算，应在 1000 美元左右。根据邓宁的对外直接投资阶段的划分，处于第二阶段。同时，我国是一个经济规模巨大、人口众多的大国，虽然各种资源的人均占有水平不高，但是存在一些资源比较集中的大型企业，它们具有充裕的资金、比较先进的技术、良好的管理制度和素质较高的管理人员和科技队伍，因而具有对外发展的能力。例如首钢 1990 年的利税总额达 26.26 亿元，自有资金 7—8 亿元，拥有相当的经济实力可以开展跨国经营。再有，我国是以公有制为主体的社会主义国家，有较强的宏观调控能力，在跨国经营需要支持的时候，国家可以利用宏观调节手段，在经济上和政策上加以扶持。

2. 技术优势。这是进行跨国经营的关键性条件，是进行国际竞争的主要手段。我国的技术优势主要是在传统工业中具有相对的先进性。建国以来，经过 40 多年的经济建设，我国已经建立起比较完整的工业体系，在纺织、轻工、一般机械、冶金、医药、化工、食品工业等部门的生产技术处于成熟阶段，形成了自己的相对优势。特别是在改革开放以来，大