



发展与改革丛书



中财 B0011978

中国跨国公司实务

林叶
孙伟化 著

CD14/08



432300

中央财政金融学院图书馆藏

总号

书号 F-228.247

黑龙江教育出版社
一九九四年·哈尔滨

(黑)新登字第5号

中国跨国公司实务

林叶 孙伟化 著

责任编辑: 张佳莉

封面设计: 孙少江

黑龙江教育出版社出版(哈尔滨市南岗区花园街158号)

肇东市印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

开本850×1168毫米1/32·印张11.25·插页2·字数260千

1994年7月第1版·1994年7月第1次印刷

印数: 1—3000

ISBN 7-5316-2219-X/F·106 定价: 10.00元

《 发展与改革丛书 》总序

发展，是现时代的主题。一个社会，生产力越不发达，经济文化越落后，她解决社会问题的可选择性则越小；反之，生产力越发达，经济文化水平越高，她解决社会问题的可选择性越大。人类的出路，在于发展。当今，世界各国，尤其是社会主义国家，要发展，就必须进行改革。所以，我们这一套丛书命名为《发展与改革》。

积中华人民共和国40年之经验，我们得出一个最重要的结论：建设有中国特色的社会主义。这是富国富民的唯一正确道路。欧美的资本主义模式，在中国没有存在的客观基础；照搬前苏联的社会主义体制，也是此路不通。我们经过三十多年的痛苦摸索，终于找到了这条光明大道。建设有中国特色的社会主义大厦，有两块基石，即：社会主义初级阶段论和社会主义市场经济论。离开了这“两论”，也就没有中国特色了。为了达到建设有中国特色的社会主义目标，我们必须坚定不移地执行中共十一届三中全会以来形成的“一个中心、两个基本点”的基本路线，始终不渝地坚持以社会主义经济建设为中心，在劳动生产率和生活水平方面持续提高，逐步赶上发达国家。这样我们才能立于不败之地。为了解放生产力，我们必须坚持改革、开放。我们的改革，是社会主义制度的自我完善，当然要坚持四项基本原则，保证改革、开放沿着社会主义方向前进。

大方向、大原则确定了，但是，怎样达到既定的目标，有许

多艰难的工作要做。例如，怎样实现国民经济持续、稳定、协调的发展？怎样把发展速度与优化结构、提高效益一致起来？在改革方面，最大的难点在于找到实现“社会主义市场经济”这个最终目标的途径、形式、步骤、方法。不少学者和企业家都指出了“承包制”不可避免带来短期行为、负盈难负亏等副作用，但是，又不可能一下子都变成股份制、合作制。那么，在承包制与股份制、合作制之间怎样找到一种过渡形式呢？诸如此类的有关发展与改革的重大问题，有待大家去苦心探索，深入研究。

出于历史责任感，我们龙江学派的一些学者高兴地接受了黑龙江教育出版社的委托，计划在三五年内编辑出版一套《发展与改革》丛书。这一套丛书不是代圣贤立言，或者注解现行政策，也不是单纯介绍外国的学术思潮，而是立足于本国，探讨发展与改革中的新课题，为中华民族的复兴略尽绵薄之力。

我曾经同黑龙江省教育出版社张文达社长有一段对话：

我说：要不拘一格出好书，题材不拘一格，观点和文风也不拘一格，唯新唯好。

张社长答：我社要不惜赔钱出好书！

在今日一片赚钱声中，我们听到这种支持学术事业的声音，是多么惊奇，又多么兴奋啊！不少乡镇企业超过国营大企业，同样，小出版社也可以干出大事业，只要有这种为发展学术事业不惜赔钱出好书的方针。

人类学家麦克斯·格拉克曼曾经说过：“科学是一门学问，它能使这一代的傻瓜超越上一代的天才。”本丛书的作者似乎比傻瓜还高明一点，我们为什么不能超越上一代的天才呢？

熊映梧

1992年1月于冰城

序

中国经济改革开放14年来，给中国经济带来翻天覆地的变化。其中最引人注目的变化之一是，中国企业开始走出国门，进行对外直接投资，利用国外资源、国外资金、国外技术和国外劳动力，开展国际化经营。截至1993年底，我国各类企业在120多个国家和地区开办的非贸易型生产企业已达4117家，中方投资15.89亿美元。这标志着中国的跨国公司正在崛起，中国的对外开放进入到一个新的内外交流的发展阶段。应该说，中国企业跨国经营实践已经走到了理论的前面。到目前为止，对中国跨国公司问题的研究文献很少，还处于空白阶段。林叶、孙伟化两位年轻作者合著的《中国跨国公司实务》正是添补这一空白之作，具有较高的理论价值和应用价值。细读全书，受益非浅。

1. 建立了中国跨国公司理论体系框架。它的开创性在于其理论体系的创造性。第一部分是第1—2章，从理论上探讨中国组建跨国公司的必然性。第二部分是第3—10章，从不同的侧面，深入细致地探讨了中国跨国公司的组织结构、战略规划以及经营管理的全部内容。第三部分是第11—15章，细致地研究了日本和韩国综合商社型跨国公司的经验教训和可以为我们借鉴的东西。这三大部分构筑起比较完整的中国跨国公司理论体系。

2. 对中国跨国公司的内容作了比较全面、细致、深入的研究，对指导中国企业走向国际有重要的指导作用。

中国跨国公司的发展采取什么样的模式，走什么样的道路，

这是关系到中国跨国公司发展带有方向性的问题。书中把中国跨国公司的发展初步划分为两大类型：工业型跨国公司和综合商社型跨国公司，并对如何培育和发展这两种类型的跨国公司提出了有应用价值的看法。

企业跨国经营不能没有战略性规划，不能没有战略研究规划部门。目前有一个比较流行的看法是：建设中国社会主义市场经济，战略规划没有什么用处了。这实在是 对市场经济的一种误解。市场经济越发展，作为市场经济的主体——企业的内部计划应该越严密、越完整。书中对跨国经营企业战略研究规划部门的组建模式、运作方式、担负的任务都作了细致的研究，提出了非常好的见解。

跨国公司的组织结构也是重要的问题。作为跨国公司，就不能不以全球市场为舞台开展经营活动，这就要建立相当多的子公司、分公司和机构。跨国公司总部和子公司如何协调，既要让子公司有充分的自主权和活力，又能有适当的控制，这在理论和实践上都是一道难题，本书也作了很好的解答。

跨国公司是在世界市场上开展营销活动的。国际营销战略、策略、方式和方法对一个跨国企业来说，是生死攸关的问题。本书对这些问题的研究很有见地，特别是关于广告和公司形象的研究，是很有深度的。

企业的国际化经营成败与否，说到底还是一个人才问题。跨国公司人才资源开发与管理是重要的环节。跨国经营企业需要什么类型的人才，如何开发这些人才，如何管理和培训人才，在本书都可找到较为满意的答案。

此外，本书对跨国公司信息管理、转移价格的运用，也做了深入的研究。特别是转移价格是跨国公司不能不运用，而又是中国跨国经营企业没有很好运用的有力武器。相信广大企业家能在

本书中找到满意的答案。

3. 本书的另一个突出特点是,对中国综合商社型跨国公司进行了开创性的研究。在传统的计划经济体制下,我们造就了大批专业分工相当细密的大型和特大型企业。这些企业面对市场经济的千变万化很不适应,其经营面过窄、适应性不强的弊端充分暴露出来。这样的企业在国际市场竞争中,肯定是没有竞争力的。因此,创办综合化、多功能的综合商社型跨国公司应该说是企业国际化经营的重要内容。书中对此提出的一些研究思路和建议很有参考价值。

由于中国组建跨国公司也刚开始,还缺乏实践的经验,所以,本书对中国跨国公司的研究还属开创性的研究,不足之处也是难免的,如对中国跨国公司发展的宏观管理没有涉及到。但这些不足并不影响本书的重要理论贡献和应用价值。相信通过本书的出版,能对中国跨国公司理论研究有所推动,这也是我这篇简短序言所期望的。

季崇威

1994年2月8日于北京

目 录

第一章 导论	(1)
一、当代世界经济是以跨国公司为主体进行生产和经营的	(1)
二、中国组建跨国公司的必然性.....	(3)
三、中国企业国际化经营的实践及若干启示.....	(7)
第二章 中国跨国公司的创立	(15)
一、中国跨国公司的基本特征.....	(15)
二、跨国公司形成的一般条件.....	(16)
三、中国跨国公司形成的特殊性.....	(17)
四、中国跨国公司的所有制.....	(18)
第三章 中国跨国公司类型：工业型跨国公司	(27)
一、工业型跨国公司的投资行为.....	(27)
二、工业型跨国公司的产业优势.....	(32)
三、中国工业型跨国公司投资的部门选择.....	(38)
第四章 中国跨国公司类型：综合商社型跨国公司	(41)
一、综合商社的历史渊源.....	(41)
二、创建中国综合商社的原因.....	(47)
三、如何组建中国综合商社.....	(50)
第五章 中国跨国公司的战略规划	(55)
一、跨国公司战略.....	(55)
二、战略研究部的组建模式和运行方式.....	(56)

三、跨国公司战略规划的制定·····	(58)
四、跨国公司战略与策略的结合·····	(65)
第六章 中国跨国公司组织结构 ·····	(74)
一、跨国公司组织结构概念·····	(74)
二、工业型跨国公司组织结构·····	(74)
三、综合商社型跨国公司组织结构·····	(76)
四、集权和分权管理·····	(80)
五、跨国公司的内部沟通·····	(86)
第七章 中国跨国公司营销管理 ·····	(88)
一、营销战略·····	(88)
二、营销方式·····	(88)
三、广告宣传·····	(91)
四、公司资料的适度公开·····	(96)
五、以顾客为中心开展营销·····	(97)
六、以顾客为中心的营销策略·····	(100)
七、如何创立公司品牌·····	(105)
八、市场调研与研究开发·····	(108)
第八章 中国跨国公司人力资源开发与管理 ·····	(110)
一、跨国公司人力需求·····	(110)
二、跨国公司人力资源开发·····	(111)
三、跨国公司人力管理·····	(114)
四、跨国公司人材培训·····	(119)
第九章 中国跨国公司信息管理 ·····	(126)
一、信息分类·····	(126)
二、信息搜集·····	(127)
三、信息运用·····	(129)
四、信息来源·····	(131)

五、信息需求.....	(138)
第十章 中国跨国公司与转移价格.....	(141)
一、转移价格概念.....	(141)
二、转移价格类型.....	(142)
三、转移价格的形成.....	(143)
四、转移价格的确定.....	(146)
五、转移价格的作用.....	(147)
第十一章 综合商社型跨国公司的组织与管理.....	(152)
一、综合商社的信息和金融管理.....	(152)
二、综合商社的组织管理.....	(155)
三、综合商社人事管理.....	(173)
第十二章 韩国综合商社的发展及借鉴.....	(186)
一、韩国组建综合商社的背景.....	(186)
二、政府政策的主要特点.....	(187)
三、政策适应性评价.....	(191)
四、政府与综合商社之间的相互作用.....	(192)
五、韩国综合商社的主要特点.....	(195)
六、韩国与日本综合商社比较.....	(197)
七、若干启示.....	(198)
第十三章 日本综合商社的发展及借鉴.....	(200)
一、日本综合商社的经营特色.....	(200)
二、综合商社与企业集团的关系.....	(209)
三、综合商社经营与管理体制.....	(214)
第十四章 世界跨国公司发展趋势与前景.....	(227)
一、80年代外国直接投资持续增长.....	(227)
二、地区分布.....	(228)
三、外国直接投资的部门结构.....	(229)

四、影响外国直接投资的政策.....	(232)
五、外国直接投资的三极格局.....	(233)
六、三极内部投资关系.....	(234)
第十五章 日本和韩国综合商社介绍.....	(238)
一、日本九大综合商社介绍.....	(238)
二、韩国综合商社.....	(286)
三、韩国综合商社介绍.....	(290)
附录.....	(307)
一、公司跨国投资成败案例.....	(307)
二、中国企业跨国经营现状、问题和对策.....	(311)
三、附表.....	(316)
1992年美国311家公司排名	(316)
1992年美国32类工业公司前10名排名	(325)
1976年、1980年和1986年20家最大的贸易公司.....	(342)

第一章 导 论

中国经济经过16年改革开放，作为整体改革一部分的企业国际化经营正在向深层发展。这表现在运用跨国公司这一国际化经营已发展到了较高阶段。努力创建具有中国特色的跨国公司已成为进一步对外开放的必然选择。

一、当代世界经济是以跨国公司 为主体进行生产和经营的经济

跨国公司最早是在19世纪下半叶欧洲出现的。在这一阶段，资本输出成为垄断经济发展的重要特征，若干发达国家的垄断企业和垄断财团通过对外设立子公司，进行跨国性生产和经营，取得远远高于国内的高额利润，就形成了跨国公司。

二战后，跨国公司迅速发展，规模越来越大，并且出现了引人注目的变化：美国跨国公司加速发展，德国和日本跨国公司跳跃式发展，发展中国家的跨国公司正在崛起。当代世界经济已经成为以跨国公司为主体进行生产和经营的经济。跨国公司已成为国际生产、国际贸易、国际投资和国际技术转让的主要承担者。

目前，全球跨国公司已达1.1万家，子公司10万多个。跨国公司生产占世界总产出的1/5至1/4，占世界贸易的1/3以上。控制着发达国家70%的国际技术转让，80%的工艺研究。跨国公司投资总额累计已超过1.5万亿美元，整个80年代跨国公司投资增长速度一直超过国际贸易增长速度。跨国公司遍布世界的巨额生产和经营资本，庞大的销售体系，在各个经济领域里无孔不入的经济活动，在高额利润基础上惊人的发展，对当前和未来的世界经济起着强有力的和持续的影响。这种影响主要有这样几个方面：

1、跨国公司进一步推动了生产和资本的国际化进程。跨国公司均以整个世界为生产和经营的舞台，实施全球化战略，进行世界范围内的资源配置和生产要素的组合，生产的国际化达到了空前的规模和水平。跨国公司生产的国际化引起了生产性投资的国际化，形成了发达国家之间、发达国家与发展中国家之间、发展中国家之间的相互投资，资本国际化高度发展。

2、跨国公司加快了新技术的发展和技术的国际流动与传播。跨国公司是以世界为舞台进行生产和经营的企业组织形式，这使得生产企业之间的竞争远远超出了一国的范围。这就促使各大跨国公司不断研究开发新技术和新产品，并扩散到遍布全球的子公司之中。而各国大公司的国际化经营也是获取高技术的主要渠道。日本向美国大规模投资的意图之一是为了获取美国的技术。正如联合国跨国公司中心报告所评价的那样：毋庸置疑，跨国公司已成为世界工业改革的主角。跨国公司不仅变为生产和组织改革的主要场所，而且还确定了未来技术的方向。

3、跨国公司已经成为国际贸易的主要承担者。跨国公司在国际贸易中起到了巨大作用，这是由于跨国公司内部贸易比重很大。作为跨国公司，它的经济活动使跨越国界的市场内部化，母公司与子公司、子公司之间的贸易量相当大。联合国跨国公司中

心数据表明，跨国公司在母国贸易流量中占3/4以上，公司内部交易在母国贸易中占30%到40%，主要发达市场经济国家的进口和出口额的1/5到1/3是公司内部交易。

跨国公司在当代世界经济中的发展表明，一国跨国公司发展水平的高低，已成为衡量一国经济发展水平、对外开放程度、利用国际资源和国际资金能力的重要标志。

二、中国组建跨国公司的必然性

中国跨国经营的发展起步于80年代初，80年代后半期有了一定的发展。中国之所以要发展自己的跨国经营，主要源于二战后国际经济和政治条件变化，特别是中国经济对外开放深化的必然结果。

二战后，特别是80年代以来，资本输出无论在其运动形式、原因和结果等方面都有了一些新的变化。详细地分析这变化了的条件，对正确认识中国跨国公司产生的必然性是至关重要的。

首先，国际资本的多源、多向输出取代了传统的资本单向输出。二战后，跨国公司由过去的垄断资本独有的特征日益变为世界性普遍现象。这表现在跨国投资的来源和投向都发生了变化。跨国投资由过去的少数几个发达国家主要向不发达国家和若干主要发达国家的单向流动变成多源、多向流动。发达国家之间的相互投资成为跨国投资的主体，辅之发达国家对发展中国家投资、发展中国家向发达国家投资、发展中国家之间的相互投资、社会主义国家对资本主义国家的投资、资本主义国家对社会主义国家的投资，构成多源多向的国际资本流动体系。直接投资总额来源已明显分散化。在国际资本多源、多向相互流动取代了传统资本单向输出的条件下，如果我们还只是单纯引进外资，而不发展自

已的对外投资，显然不符合国际经济发展的趋势。

资本的国际间多源、多向输出取代了资本单向输出，是二战后国际经济和政治条件发生一系列深刻变化的结果：

二战后40多年的相对和平环境，给世界经济发展提供了良好的空间。国际分工更加细致，生产社会化程度提高，使资本国际化程度加强，世界经济的相互依赖和相互影响也越来越强。世界上没有任何一个国家能与世界经济整体相隔离而发展，这就促使国际间资本流动加快、流动范围拓宽、相互流动的国家增多；

二战后世界经济区域化、集团化趋势更加发展，区域和集团内部各国间的贸易和投资条件更加优惠。这一方面促进了区域和集团内部国家之间的资本相互流动，另一方面也强烈吸引着区域和集团外部的资本向其内部投资，这也促使国际间资本流动加快；

二战后新兴工业化国家的崛起。西德和日本经济的迅速恢复与发展，逐步形成了新的跨国投资国，使国际间资本流动更带有多向性、多源性的特点；

二战后相当多的发展中国家逐步实行改革开放政策，制定了各种吸引外资的政策法律，使国际投资环境相对宽松；

80年代以来，虽然地区性冲突仍然不断，但世界政治的整体格局却逐渐由强权政治、军事冲突、政治和军事的竞争转为经济上的竞争。经济上的利益一般不依赖强权政治和军事手段去实现，而是采取经济手段去实现，甚至有些政治目标的实现也往往通过经济手段去实现。这是国际资本流动加快的政治环境。

面对国际经济和政治格局的新变化，我国对外经济活动的方式也应作与之相适应的调整。正如一国不能长期游离于世界经济体系之外，作为一个国家经济细胞的企业，也不能与世界生产和经营舞台长期隔绝。改革开放十多年来，我国外贸年进出口额已

经达到1300多亿美元。但是，对国际经济的参与，只停留在外贸进出口阶段是不够的。这种方式只能起到一般的互通有无的作用，而在更深层次的作用上，如在有效地利用国内缺乏的国际资源，利用国际高水平的劳动力，避开关税壁垒，锻炼和培养一大批国际经济人材方面却是困难的。这也决定了中国企业在改革开放中，必然要进入较高的层次——跨国生产和跨国经营，成为资本跨国流动的有机组成部分。

其次，用投资国资本相对过剩的观点来说明跨国投资现象遇到了新的挑战。70年代以来，除了中东石油输出国和日本有较多的过剩资本，其它多数国家的跨国投资都不具有相对过剩资本的特征，过剩资本并没构成跨国投资的主体。目前世界上跨国投资额最大的美国不仅不是资本过剩的国家，反而是世界头号的债务国。此外，许多发展中国家不仅没有过剩资本，还有较大的储蓄和投资缺口，这并没有阻挡发展中国家跨国投资增长的势头。如印度的经济发展水平较低，投资缺口也较大，对外投资却具有相当的规模。拉美新兴工业国巴西1988年债务高过1200亿美元，却仍有近百亿美元的对外直接投资。跨国投资并不一定以资本过剩为前提，而是根据国际国内政治经济形势、跨国公司的总体发展战略、公司的近期目标等综合因素和主客观条件决定的。资本的相对过剩只是跨国投资政策的因素之一，而不是决定性的条件。交通和通讯的发展、比较优势的存在、汇率的变化、资源约束强度、政府的政策都会影响跨国投资行为。

可见跨国投资不仅仅是资本相对过剩国家的行为，资本相对缺乏的国家也可能有。我国不是资本过剩国，同样能够进行跨国经营活动，绝不能把跨国投资和跨国经营活动看成是需要巨额资本才行的事。跨国投资的形式是多样的，技术投资、设备投资、合资企业，并不需要巨额资本，也可以实现跨国经营。