

ZhongGuo KuaGuo GongSi FaZhan
ZhanLue Yu AnLI

中国跨国公司发展 战略与案例

廖民生 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

ZhongGuo KuaGuo GongSi Fa
ZhanLue Yu AnLI

中国跨国公司发展 战略与案例

廖民生 / 著



经济科学出版社
Economic Science Press

图书在版编目 (CIP) 数据

中国跨国公司发展战略与案例/廖民生著.

—北京: 经济科学出版社, 2013. 12

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4135 - 1

I. ①中… II. ①廖… III. ①跨国公司 - 企业发展
战略 - 研究 - 中国 IV. ①F279. 247

中国版本图书馆CIP数据核字 (2013) 第 305102 号

责任编辑: 周秀霞

责任校对: 陶立娜

版式设计: 齐 杰

责任印制: 李 鹏

中国跨国公司发展战略与案例

廖民生 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

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

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

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http://jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京欣舒印务有限公司印装

880 × 1230 32 开 6 印张 160000 字

2013 年 12 月第 1 版 2013 年 12 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4135 - 1 定价: 38.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

前 言

自2008年金融危机以来，全球政治经济始终处于深刻而复杂的变革过程中。世界多极化和经济全球化深入发展，各国相互依存更加紧密。中国的发展离不开世界，世界的发展也需要中国。中国坚定不移地走和平发展道路，奉行互利共赢的开放策略；自改革开放以来，一大批跨国公司来华投资，获得了巨大收益，同时也为中国经济社会发展做出了巨大贡献。

当前，中国正面临新一轮时代交替，正处于一个经济和社会的矛盾交织期。实现由中央新一代领导集体提出的中华民族伟大复兴的中国梦，是全国各族人民的共同愿景。实践证明，一个充满生机活力的中国，一个不断发展进步的中国，将给世界人民带来更多的机遇与福祉！中国跨国公司的孕育和发展，紧随中国改革和开放的步伐，经过三十多年的培育和风雨历程，中国已经有近百家跨国企业步入世界500强的行业，中国已经在境外设立了2万多家企业；许多中国跨国公司实现了全球战略、全球管理、全球市场运营，取得了举世瞩目的成绩和变化，为中国经济的繁荣和世界经济的复苏带来了巨大的活力。这些中国跨国公司已经成为世界经济大循环的一个重要载体，将成

为世界经济增长的重要引擎，并在国际经济新秩序的形成和发展中发挥越来越重要的作用。为了更好地拓展国际视野，借鉴和学习国际经验，寻求企业在全球市场增长的新动力；为了更好地通过全球化资源整合，最优化地吸收和利用高级生产要素，提升对价值链的控制和使用能力，进行全球性选择和部署；为了给企业、政府、投资者和利益相关者提供一些创新性的思维和讨论，笔者对拙著《中国跨国公司发展战略》（经济科学出版社 2001 年版）做了修订和调整，推出了本书，希望得到广大读者的批评和指正。

目 录

第 1 章 导论	1
1.1 本书的理论与实践意义	1
1.2 本书参阅的重要文献和写作中的主要调研活动	3
1.3 本书的逻辑体系	5
1.4 本书的探索和创新	6
第 2 章 21 世纪跨国公司的全球竞争新趋势	11
2.1 跨国公司的理论	12
2.2 跨国公司的产生和发展	15
2.3 跨国公司与世界经济结构大调整	17
2.4 21 世纪跨国公司发展的新特点、新趋势	21
第 3 章 全球经济一体化呼唤中国创建跨国公司	28
3.1 世界经济正在走向全球化、一体化	28
3.2 跨国公司日渐成为世界经济增长的发动机和新的 国际行为主体	30
3.3 创建具有中国特色的跨国公司——历史性的 机遇与挑战	31
第 4 章 中国跨国公司发展的总体战略	39
4.1 中国跨国公司发展的宏观战略	40

4.2 政府的宏观调控和扶持	47
第5章 中国跨国公司的海外投资战略	51
5.1 中国跨国公司海外投资的动机	51
5.2 中国跨国公司海外投资的地区选择策略	55
5.3 中国跨国公司海外投资的行业战略	59
第6章 中国跨国公司的技术创新战略	62
6.1 跨国公司技术创新新趋势——研究和开发的 全球化	62
6.2 走符合中国国情的跨国公司技术创新之路	66
第7章 中国跨国公司的全球市场营销战略	71
7.1 中国跨国公司的全球市场营销调研	72
7.2 中国跨国公司的全球市场营销策略	75
第8章 中国跨国公司的人力资源管理战略	79
8.1 中国跨国公司人力资源管理的新要求	80
8.2 跨国经营人才开发的途径	82
8.3 对跨国经营管理者的选拔管理	83
8.4 加快储备国际化人才	85
第9章 中国跨国公司的企业文化战略	86
9.1 企业文化是跨国公司生存和发展的持久保障	86
9.2 建设有中国特色的跨国公司企业文化	91
第10章 中国跨国公司的组织建设战略	96
10.1 中国跨国公司的组织结构设计原则	96

10.2 跨国公司的多样化组织结构	98
10.3 国家对跨国公司的运行管理	103
第 11 章 中国跨国公司与政府的关系战略	105
11.1 中国政府与中国跨国公司	105
11.2 东道国政府与中国跨国公司	111
第 12 章 中国跨国公司的十大案例	114
12.1 华为技术有限公司	114
12.2 联想集团公司	119
12.3 中国石油天然气集团公司	124
12.4 中兴通讯股份有限公司	127
12.5 中国石油化工集团公司	131
12.6 中国银行	134
12.7 中国工商银行	139
12.8 海尔集团公司	145
12.9 中国中化集团公司	151
12.10 中国远洋运输（集团）总公司	155
INTRODUCTION	162
主要参考文献	176

第 1 章

导 论

1.1 本书的理论与实践意义

1. 本书的宗旨。进入 21 世纪后,处于重大转折时期的世界经济正在经历市场格局、体制、产业结构、贸易和投资布局等方面的深刻变革。随着跨国公司的迅速发展以及经济全球化向纵深推进,世界经济一体化、信息化、市场化、网络化趋势已成为不可逆转的潮流,发达国家的资金、技术、管理经验与发展中国家的资源、廉价劳动力和广阔的市场将不断通过跨国公司的有效运作与经济全球化的进程而最大限度地聚合在一起。20 世纪 90 年代以后,在生产跨国化、贸易和投资自由化、商品世界化、资本国际化和市场全球化的大趋势下,跨国公司成为经济全球化的发动机和主力,跨国公司将集中反映全球化经济的新矛盾和新进展。随着跨国投资超越国际贸易成为各国经济联系的主要形式,以国家为主体的世界经济逐步向以跨国公司为主体的世界经济转变。大型跨国公司将决定和形成各国经济和世界经济的新结构、新格局、新经济。

自中国改革开放进入新阶段以来,世界各国的跨国公司在其全

球战略的指导下，大规模地对我国进行直接投资，特别是以抢占中国市场为目标的直接投资，对中国的企业形成了巨大的冲击和挑战。跨国公司的进入，使得在中国市场上既有国内企业之间的竞争、中国企业与外商投资企业的竞争，还有在华投资的外国企业之间的竞争，中国市场已明显地具有国际市场的特征，这意味着中国市场上的竞争实际上已具有国际竞争的性质，不少尚未完全适应市场经济体制的中国企业，已被全方位地卷入到国际竞争之中，即使不出国门也不得不面对来自世界各国包括世界著名跨国公司的竞争。面对这样的经营环境，面对中国新时期新阶段的现实，面对经济全球化趋势以及跨国公司的挑战，中国企业只有顺应世界潮流，面向世界，走培育跨国公司的必由之路，在全球范围之内最有效地利用各种资源，才能不断提升自己的国际竞争力，在竞争中求得生存和发展。

因此，“中国的企业要学习外国企业的先进经验，走出去在经济全球化的浪潮中经风雨见世面，增强自身的竞争力。”因此，中国必须培植和造就一批世界级的大公司，要有“中国的波音”、“中国的空客”、“中国的苹果”、“中国的奔驰”、“中国的微软”等，这样才能有相应的大国经济地位。应该说中国大型跨国公司的成长和壮大是实现经济腾飞和中华民族伟大复兴的希望之所在。

2. 本书的理论意义和实践意义。经济的全球化是当今世界经济发展的客观进程，是在现代高科技条件下经济社会化、国际化、网络化、信息化的历史新阶段。跨国公司作为世界经济增长的发动机，它的兴起和发展不仅在一般意义上对世界经济格局以及传统的贸易、投资等领域形成重大影响，更推动了世界经济的根本性变革，生产要素的跨国配置，加强了互相依存的全球分工体系，使经济周期规律出现新的变化。

本书试图在世界经济学的理论框架上，侧重研究中国跨国公司的发展战略以及创立、经营和管理等方面的内容，这对提高中国经

济长期核心竞争力和中国企业的国际竞争力具有重要的战略意义。

对中国跨国公司的发展和管理的研宄涉及多个学科领域,从马克思主义经济学到西方经济学,从宏观到微观,从静态到动态,学科跨度大、难度也大;对有些领域和企业的研究还会面临特殊困难。由于目前国内理论界对中国跨国公司的研究,对中国企业国际化的研究是一个薄弱环节,而中国企业国际化经营实践的飞速发展、中国跨国公司的成功实践,客观上也呼唤和要求以新的理论加以诠释和指导。本书在这方面的探索和创新,也将会对亟待进入世界 500 强的中国企业,对即将开展跨国经营的公司,对中国政府正在强力推进的全面深化改革和国有企业改革,对中国实施的全方位、多层次和宽领域的对外开放格局的真正形成都将起到积极的促进和推动作用。

1.2 本书参阅的重要文献和写作中的主要调研活动

跨国公司发展已经历了 150 多年的历史。全球各国已有不少的专家、学者对跨国公司进行了研究。英国的约翰·邓宁教授是其中最著名的一位,他综合了“垄断优势理论”、“内部化优势理论”和“区位优势理论”,形成自己独特的“国际生产折衷理论”。然而,研究跨国公司并不是西方学者的“专利”,事实上马克思、恩格斯等马克思主义者早已对世界市场、股份公司和资本输出作过深刻论述。中国改革开放的总设计师邓小平同志的对外开放思想顺应了一体化国际生产和经济全球化的现实和发展趋势,为中国积极参与世界经济活动,为中国全面进入世界市场,培育和发展跨国公司奠定了思想基础,为中国经济指明了方向。

本书在写作过程中,引用和借鉴的主要文献有美国经济学家保罗·A·萨缪尔森所著的《经济学》、斯蒂格利茨所著的《政府为什么干预经济》、彼得·圣吉所著的《国家竞争力——创造财富的

价值体系》、联合国跨国与投资司主编的各年度《世界投资报告》，以及许多其他国内外专家、学者有关跨国公司的著述等。

为了搞好本书的材料搜集和调研工作，笔者先后赴国内的海尔集团、中兴通讯、联想、华为、中国银行、中国工商银行、中石油、中石化、中远、中化集团、万达集团、吉利集团、中国建筑工程总公司等跨国企业进行过调研，结合在乐山师范学院、南开大学、四川日报社和中共四川省委政研究室、西南财经大学、中共彭山县委、眉山市旅游局、中央金融工委、中共三亚市委、三亚市文化广电出版体育局、琼州学院等单位学习、挂职和工作的机会和条件，还先后考察了国内外跨国公司较为集中的上海浦东新区、天津滨海新区、厦门经济特区、深圳经济特区、珠海经济特区、香港、澳门等地。此外，还出国考察了英国最大的航空客货运输企业——British AirWags（英国航空公司），世界第二大石油公司——Roal Datch/Shell Group of Compamies（英荷壳牌石油公司英国总部），法国的主要生产香槟酒、葡萄酒及其他奢侈品的大型企业——Lvnh Moet Honnessy—LoaisVuitton（莫依埃·轩尼诗—路易威登公司），位于巴黎市郊区的欧洲迪斯尼乐园，位于德国斯图加特的德国最大的汽车制造企业——Dainller-Benz Ag（戴姆勒—奔驰股份公司）、美国洛杉矶迪斯尼乐园本部、美国西北航空公司、Intel 公司、Sun 公司、位于旧金山市郊的硅谷和 IBM 公司、纽约索尼公司等，以及美国、日本、德国、法国、英国、加拿大、澳大利亚、韩国、巴西、阿根廷、智利、南非、西班牙、俄罗斯等国家和地区的一些跨国企业。

在国内外的考察和调研，深刻地触动了笔者的灵魂，产生了一种强烈的责任感使命感和创作冲动，于是下决心一定要尽自己的努力，将自己的所见、所闻、所思以及一些尚不成熟但却是发自内心深处的强国之梦的观点和想法用文字表述出来，为提高中国企业的国际竞争力，为培育和发展中国的跨国公司尽一份责任。目前中国

的跨国公司已崛起在世界之林，全球各国的经济学家和政治家们的眼光都注视着中国跨国公司的发展动向。

1.3 本书的逻辑体系

本书的主要研究对象是中国跨国公司的发展战略，旨在明确中国创建和培育跨国公司的动因，研究中国企业跨国经营的途径，规范跨国公司的管理，增强国际竞争力，形成中国跨国公司的发展战略。

本书由12章构成。第1章导论。第2章分析了21世纪跨国公司的全球竞争新趋势。第3章主要从世界经济正在走向全球化、一体化的趋势，跨国公司日渐成为世界经济增长的发动机和新的国际行为主体，中国在新时期、新阶段所面临的机遇和挑战等方面立论，侧重从理论与实践的结合上探讨中国发展跨国公司的必然性和可能性。第4章以马克思主义世界经济理论为指导，借鉴西方学者和联合国跨国公司研究机构的有关论述，分析中国跨国公司的发展战略，提出了中国跨国公司的界定范围和特点，论述了加强对跨国公司的管理等内容。第5章，侧重论述中国跨国公司的海外投资战略。第6章侧重论述中国跨国公司的技术创新战略。第7章侧重论述中国跨国公司的全球市场营销战略。第8章侧重论述中国跨国公司的人力资源管理战略。第9章主要论述中国跨国公司的企业文化战略。第10章主要论述中国跨国公司的组织建设的战略。第11章侧重论述了中国跨国公司与政府的关系战略。第12章介绍了10家中国跨国公司的成功案例。

在论述中国跨国公司的发展战略时，我们感觉到无论从宏观还是微观，从理论还是实践，其内容都是极其丰富和宽广的，为了凸显主题，佐证立论，本书只选择了在视野之中的几个重点战略加以论述和剖析。因此难免有不系统、不全面之嫌，相信在今后的著述

之中，笔者将倾其力而完善。

1.4 本书的探索和创新

企业国际化发展理论是根据企业的国际化发展过程中的一般规律来评判企业国际化程度的重要理论，尽管对这一理论的具体表述仍有争议。著名经济学家罗宾逊的五阶段论已得到人们的普遍赞同。按照这个理论，跨国公司的成长一般会经历国内企业阶段、出口公司阶段、国际化经营公司阶段、多国公司阶段、跨国公司阶段。中国跨国公司的海外经营地域已扩展到五大洲的许多国家和地区。但中国为数不少的跨国公司进行海外投资的主要动机仍是增加出口创汇，而不是在全球范围内寻求生产者交易的比较利益，中国的一些跨国公司并不具备真正的全球经营观念和经营意识。虽然中国的跨国公司在海外投资和跨国经营中取得了很大的成就，但总体而言，中国的跨国公司尚处在跨国经营的培育期和发展期。培育和发展世界级的中国跨国公司还任重道远。

路漫漫其修远兮，吾将上下而求索。针对中国跨国公司的发展既面临千载难逢的机遇，又面临着严峻挑战的现实，本书重点在四个方面作了一些创新，期望中国的跨国公司早日战胜重重叠叠的困难，达到希望的顶峰。

1. 面对知识经济的挑战，在技术创新中拓展生存空间。创新是中国跨国公司活力之源，更是中国国民经济发展、生产率增长和人民生活水平提高的基本驱动力。“创新是一个民族进步的灵魂，是国家兴旺发达的不竭动力。”随着知识经济的到来，知识在企业创新活动中的重要性迅速增加，参与知识生产、传播的机构种类和数量不断增加，创新过程变得越来越复杂，人们对技术创新活动及其过程的认识不断深入，创新的“网络”或“系统”特征日益受到重视，创新过程模型已经从简单的“技术推动”和“需求拉动”

模型转变到系统集成和网络模型。

知识经济时代的到来，使科学系统在跨国公司技术创新中的重要性日益增加。如果没有科学的支撑，没有科学方面的突破，要想有大的技术创新是不可能的。科学知识被引入产品（服务）的周期大大缩短。科学不仅扮演技术创新源泉的角色，而且更加直接地、深入地参与到创新活动中，人文和社会科学知识，以及商业活动、日常生活和工作中的经验和知识都可以引起创新，这些都极大地丰富了技术创新的内涵。

一国的科技投入与产出是衡量一国科技发展水平的重要标志。从整体看，中国的科技投入相对其他国家而言相当低，企业在技术创新中的主体地位还没有树立起来。作为创新主体的企业，在发达国家的技术创新活动中起到的是中坚作用；政府的投入是第二大资金来源。

中国的跨国公司必须走符合国情的跨国公司技术创新之路，其基本战略有四种：自主创新、模仿创新、合作创新和协同创新。我们认为，就中国工业企业的整体水平而言，创新能力与工业发达国家的巨型跨国公司相比尚有较大差距，因此，模仿创新就是大多数中国跨国公司实施技术创新较为现实的战略。模仿创新是工业后进国家缩小同发达国家差距的一条捷径。日本经济上很强大，但它是靠模仿创新起家而成为世界经济大国的，并且在很多领域由模仿创新跨进率先创新的行列。韩国也是通过模仿创新迅速改变落后面貌，一跃进入新兴工业化国家的。对于中国的跨国公司来讲，模仿创新是向自主创新过渡的必经阶段。目前，中国已有一些跨国公司走过了模仿创新的历程，进入了自主创新、合作创新和协同创新的阶段。

2. 求真务实，从“推销产品”到“推销观念”，树立全球市场营销新理念。在跨国公司的营销中，推销产品是最直接的目的，往往也是营销的主要内容，这是普通层次的营销。推销服务是营销层

次较高的一类，它的着眼点已经不再关注企业自身的利益。而同时关注如何从某一方面来改善消费者的生活。推销观念，这是营销更高层次的内容；实际上是通过营销使消费者接受一种观念，改变一种态度。一旦观念在消费者心理上形成并巩固，就会产生长久的印象，不容易消除。营销创新，推销观念应当成为中国跨国公司全球市场营销的主流。跨国公司的经营活动都是在一定的经营观念的指导下进行的。这种经营观念是一种价值判断方向，它表明了以什么样的观点、态度和方法去经营企业。随着经济状况和市场供求关系的变化，企业经营观念也随之发生变化，进而影响企业的组织结构、工作方法和管理模式，并且相应产生调整 and 变化。这又反过来对跨国公司的营销管理活动产生积极的能动作用，指导和推动跨国公司各项活动的进展，产生新的更高层次的经营观念。

如果我们从消费者的兴趣和偏好来看，随着各国社会、经济和技术的发展，相似的需求已构成一个统一的世界市场。为了适应这种需求，跨国公司可以成为生产全球性标准化产品的企业以获取规模经济效益，通过降低生产与营销成本，从而比其他竞争者具有更多的比较优势。全球营销实际上就是指跨国公司通过全球性布局与调整，使其在全球各地营销活动一体化，以获取全球性竞争优势。全球营销在很大程度上是依据一种独特的经营哲学，推销观念，即力图克服以往国际市场营销中简单化的思维模式，着重考虑世界市场的一般性和各国的交叉文化群体。中国的跨国公司只有通过实事求是地分析现状，审慎而又大胆地制定营销战略，努力寻求比较优势和竞争优势，将世界市场视为一个整体，采取全球市场营销战略，才能在激烈的国际市场竞争中掌握主动权，抢占制高点，求得生存和发展。

3. 中国短缺擅长国际经营的“将”、“帅”，抢滩国际市场——中国跨国公司呼唤高层次经营管理人才。先哲们曾说过：“得人才者得天下”；“人才为政务之本”。可见，人才乃企业之本，国家之

本，是世界一切事务之本。

有位学者说过，第三次世界大战实际上已经打响，只不过这场战争不是单纯的军事战争，而是演变成了一场经济战争。这场硝烟弥漫的战争旷日持久，胜利者当然是全球杰出人才的荟萃国，是统帅人类精英的统帅者。

当今的跨国公司，谁拥有人力资本，并使其增值、升值，谁就会有竞争力，就会赢得市场。经济全球化的今天，谁拥有跨世纪的人才资本，谁就会在 21 世纪抢占制高点。美国的著名跨国公司管理者卡内基曾经说过这样一句话：“你可以把我的股票、设备、厂房、资金都拿走，但只要把我的骨干留下，4 年后照样是一个同等规模的企业”。由此可见，中国跨国公司的发展离不开优秀人才，离不开那些“将才”、“帅才”。应当树立这样的观念：具有国际视野、专业素养、科学精神、人文情怀的复合型经营管理人才是中国跨国公司最宝贵的财富。

中国跨国公司从事国际经营活动的最大障碍是擅长国际经营的管理人才的匮乏，以致有人大声疾呼“中国缺少跨国公司的领导者”，等等。如何运用科学的方法培养、选择和使用各类经营管理人才，并且最有效地调动他们的积极性、主动性和创造性，最大限度地挖掘每个人的潜力，提高经营效率，确保跨国公司总体目标的实现，是中国跨国公司人力资源管理的根本任务。由于中国的跨国公司发展历史较短，成功的经验和失败的教训都给人印象深刻。因此，培养和造就、选拔优秀的跨国公司掌舵人显得尤为重要。企业家是管理经营跨国公司的领导者，企业家的经营理念和综合素质将对中国跨国公司未来的发展产生深远的影响。我们有必要虚心地研究世界 500 强的企业家们的成功经验和现状，找出存在的差距和问题，吸取有益的经验 and 失败的教训，培养出世界级的中国跨国公司的经营和管理人才。

4. 企业文化——中国跨国公司生命的灵魂。著名的跨国公司