

第一章 导论

跨国公司在 19 世纪末发迹于美国和西欧；二次大战后日本的跨国公司逐渐发展起来，直至鼎立一方；60 年代以来发展中国家的跨国公司开始发展；进入 90 年代，华人跨国公司逐渐引起工商界和媒体的注意，不但英国的《经济学家》杂志谈论它们，连世界级的管理学大师彼·德鲁克 (P. Drucker) 都已经专门拿出时间来考察这一新生事物^②，联合国跨国公司与投资署在《1995 年世界投资报告》中首次按海外资产额 (1993 年) 排列了全球发展中国家与地区最大的 50 家跨国公司，其中华人跨国公司占了 17 家 (详见表 1-1)，更显示其地位。

因此，本书以“华人跨国公司”为主题，从理论和实践两个层面探讨华人跨国公司的成长模式问题。

在本章中，我们首先对本书的核心概念——华人跨国公司进行界定，然后对本项研究的样本选择、资料收集与处理等方面进行说明，最后简要介绍本书的主要内容。

最早提到这一现象的是游仲勋教授。他在“东南亚的华侨、华人财团”文中指出：一部分大型华人企业集团已经发展成为跨国公司。见 (日)《世界经济评论》1986 年 8 月号。

② The Economists, July 17, 1993.

③ The Wall Street Journal, Dec. 20, 1994.

**发展中国家 50 家最大的
跨国公司中的华人公司 (1993 年)**

名次	公司名称	基地	行业	资产, 亿美元		销售额, 亿美元		员工 人数		指数
				国外	总值	国外	总值	国外	总体	
2	和 记 黄 埔, Hutchi — son Whampoa	香港	多元	27.4	83.75	8.15	32.02	9046	2.2 万	32.8
10	云 顶, Genting Berhad	马来西亚	多元	7.52	15.41	1.01	7.44		3 万	21.9
12	大 同, Tatung Co	中国台湾	电子	7.03	38.36	8.06	31.21	8564	2.7 万	25.2
13	新 世 界, New- WorldDevel- opment	香港	多元	6.24	69.44	3.16	17.21		2.8 万	9.3
14	吉 宝, Keppel Corp. Ltd	新加坡	多元	5.65	69.48	1.34	9.46	2500	1 万	15.2
16	宏碁, Acer	中国台湾	电子	4.67	19.09	11.16	20.10	2579	6348	40.2
18	中国钢铁, Chi- na Steel Corp.	中国台湾	金属		62.15	4.76	23.55	6	9601	8.8
19	中 信 泰 富 ^① , CITIC Pacific	香港	多元	3.66	34.38	5.99	13.86	1455	4500	28.7
22	台湾塑胶, For- mosa Plastic	中国台湾	化工	3.27	19.06	2.33	14.91	60	3645	11.5
25	永安国际, Wing On Int'l	香港	多元	2.75	13.04	0.43	3.99	156	3175	12.3
26	中华石油, Chi- nese Petroleum	中国台湾	石油	2.63	129.4	1.56	100.7	27	2.2 万	1.2

续表

名次	公司名称	基地	行业	资产, 亿美元		销售额, 亿美元		员工 人数		指数
				国外	总值	国外	总值	国外	总体	
28	花莎尼, Fraser Neave	新加坡	多元	2.32	20.65	4.12	8.23	4332	6323	43.3
34	亚洲水泥, Asia Cement	中国台湾	水泥		13.65	0.55	6.14	200	1376	11.0
38	创新科技 Creative Technology	新加坡	电子	1.04	2.32	2.80	2.92	432	1261	58.3
41	城市酒店® CDL Hotels Int'l	香港	酒店		10.44	2.00	2.02		9000	35.8
43	声宝电器, Sampo Corp	中国台湾	电子	0.38	0.71	1.07	5.00	20	3500	25.2
48	合营制钢, Am-steel Corp	马来西亚	金属	0.20	10.60	0.54	9.01	1400	1.8万	5.1

属于中国国际信托投资公司。

属于新加坡丰隆集团。

资料来源: *WORLD INVESTMENT REPORT* 1995, United Nations, 1995.

第一节 华人跨国公司的界定

华人跨国公司是由“华人”与“跨国公司”两个概念组合而成的新概念, 对其内涵的界定主要有三项内容: 一是“华人”概念的界定, 二是“跨国公司”概念的界定, 三是两者之间的连接。

一、“华人”的界定

“华人”概念的界定涉及到三个基本要素：一是血统，二是居住地，三是国籍。依据国内外学界的通常用法，“华人”及相关概念的界定如下表：

表 1-2 “华人”及相关概念的界定

要素 概念	血 统	居住地	国 籍
华 侨	中华民族	中国境外	中 国
华人（狭义）	中华民族	中国境外	外 国
华人（广义）	中华民族	中国境外或境内	中国 或外国

本书中的“华人”概念是指世界各地具有中华民族血统的人，无论其国籍，即上述广义的华人概念。

二、跨国公司的界定

由于跨国公司的历史较短，其行为活动超越了不同的政治、经济、法律和文化的界限，基本属性和特征十分复杂，再加上研究者本身的不同角度、标准和目的，导致人们对跨国公司概念的理解，存在很大的差别。但归纳起来，主要有以下几类观点：

1. 行为标准论

行为标准主要有两点：一是指企业在经营和决策时的思维方法和战略取向。如金德尔伯格认为，跨国公司的主要特征是：它的决策行为、高级主管的任用、资金流向、市场选择都不偏向某一个国家，最高主管只是关注全球动向的变化，从公司总体利益出发去处理各个国家和地区的经济活动，实现全球利润的最大化。二是指跨国公司具有企业经营活动超越母国的行为特征。如利伦萨 (David E. Lilenthal) 认为，跨国公司是以一国为基地，同时也

在其他国家的法律和习惯进行生产活动的公司^①。美国著名跨国公司专家约翰·丹尼尔斯 (John Daniels) 和李·贝德鲍 (Lee Badebaugh) 认为, 跨国公司是在两个或两个以上国家之间从事经营活动的企业。

2. 资产标准论

强调企业在他国拥有或控制资产, 可分为两种角度: 一是质的角度, 如英国学者邓宁认为, 跨国公司就是在一个以上国家拥有或控制生产经营设施 (如工厂、矿山、分销机构、办事处等) 的企业。二是量的角度, 如罗尔夫 (S. E. Rolfe) 认为, 跨国公司是拥有 25% 或者更多的国外业务份额的企业, 其国外业务份额是指国外销售、投资、生产或雇用人数的比例。加拿大政府 1972 年的定义是, “跨国公司是海外直接投资的实体, 它跨越几个国家 (至少是 4 或 5 国) 的经济而存在, 它将具有世界规模的活动分散给几个不同的国家, 以此来实现企业的综合目标。”^③

3. 所有权标准论

这又有两层含义: 一是指公司属哪个国家的公民所有, 即企业的国籍所属, 如有的学者认为跨国公司经理人员的国籍必须是一国以上, 即所有权分布在不同国籍的人士手中; 二是指资产的所有权形式, 如梅森劳基认为, 只有那些股份所有权被多国所有, 即一个企业必须拥有国外企业的股权, 才能称为跨国公司。

4. 联合国下属机构的定义

1972 年 7 月, 联合国经济社会理事会知名人士研究小组, 在

联合国跨国中心编:《再论世界发展中的跨国公司》, 商务印书馆 1982 年版 第 218 页。

转引自《跨国公司剖析》, 人民出版社 1978 年版, 第 14 页。

转引自山田荣作:《全球方略——多国籍企业结构的动态优化》, 中国经济出版社 1991 年版, 第 24 页。

提交的题为《世界发展中的跨国公司》报告中，对跨国公司作了广泛的定义：跨国公司就是在它的基地所在国之外拥有或控制着生产和服务设施的企业。

1983 年，联合国跨国公司研究中心发表的第三次《世界发展中的跨国公司》报告中，将跨国公司定义为：（1）设在两个或两个以上的国家的实体，不管这些实体的法律形式和领域如何；（2）在一个决策体系中进行经营，通过一个或几个决策中心采取一致对策和共同战略；（3）各实体通过股权或其它方式形成的联系，使其中一个或几个实体有可能对别的实体施加重大影响，特别是同其它实体分享知识资源和分担责任。

1986 年，联合国制定的《跨国公司行为守则》对跨国公司作了全面规范的界定：跨国公司是指在两个以上国家的实体所组成的公营、私营或混合所有制形式的企业，不论这些实体的法律形式和经营活动领域如何；在一个决策体系中运营，通过一个或一个以上的决策中心实施其相吻合的政策和共同的战略；各实体通过所有权或其它形式相联结，从而一个或更多的实体可以对其它实体的活动施加有效的影响，特别是与其它实体分享知识、资源和责任。

本书基本上采用联合国《跨国公司行为守则》中的广义的定义。

三、华人跨国公司的界定

“华人跨国公司”是指由华人创办、所有或经营的企业，其生产经营活动已超越本国范围，并且在海外拥有和控制生产性机构或研究设计机构。它具有以下主要特征：

① The United Nations Code of Transnational Corporations, UNCTAD current studies, series A No. 4, 1986, New York.

1. 华人是创办、所有或经营企业的主体

在国内外关于跨国公司的研究中，人们主要从国别的角度对其进行分类，如美国跨国公司、日本跨国公司、中国跨国公司；也有从行为特征角度的分类，如先发展型跨国公司、后发展型跨国公司等。本书中的“华人跨国公司”则是从创办、所有或经营主体角度的分类，以突出华人在跨国经营活动中的特点。

2. 华人跨国公司的形成

华人跨国公司的形成主要有三种方式：一是华人创办的企业，在华人控制或经营下发展成为跨国公司，如马来西亚郭氏兄弟集团、中国台湾大同集团等大多数企业。二是华人通过收购方式控制或经营的企业，后来发展成为跨国公司，至于该企业的前身是否为华人创办、控制或经营，我们不做区分。如香港和记黄埔等少数企业。三是华人第一代创办，第二或第三代将企业发展成为跨国公司，如马来西亚金狮集团等企业。

3. 华人与跨国公司

在华人与跨国公司之间的关系方面，我们主要重视华人控制与经营，至于所有权之间的关系则比较复杂。依据上述跨国公司的定义，华人跨国公司中的大多数满足所有权条件，但也有少数企业例外，如美国 CA 公司，王嘉廉控制并经营这家跨国公司，但他本人拥有的股份很低（只有 4% 左右），再就是公司总部与海外企业的关系，除总部直接拥有海外企业所有权外，还有总部少量甚至不拥有海外企业所有权，而是由创办人家族成员及合作者拥有的情况。

第二节 本书的样本选择、 资料收集与处理

本书的研究样本（148 家企业，详见附录 1）基于作者之一（康荣平）1997 年初搜集的 100 家华人跨国公司的样本。在华人创办、所有或经营的众多企业（主要是企业集团）中选择出华人跨国公司作为研究样本，的确是一件非常困难的基础工作。这种困难主要体现在：

（1）我们定义的华人概念是广义的，即具有中华民族血统的人，而不分国籍和居住地。这就要求我们在全球的范围内搜集华人企业的资料，由于涉及面太广，再加上华人企业资料本身的分散性和隐蔽性，这项资料收集工作就非常困难。我们只能采取广泛收集的方法，从国内能够查找到的文字资料，到国外朋友帮助搜集的外文资料；从国际互联网的检索，到实地的调查；等等。尽管这样，本书的研究样本也不能说是全面的，即囊括了所有的华人跨国公司，但是，重要的华人跨国公司基本上都在样本中。

（2）从大量的华人企业资料中选择出华人跨国公司的样本，也不是一件容易的工作。首先是选择样本实际标准的确定，我们的标准参照了上节所述的联合国关于跨国公司的广义定义，并根据华人企业的特殊性进行修正，确定为“企业在国外拥有两个或更

康荣平：《华人系多国籍企业的勃兴》日本，亚洲经济研究所，1997 年；“华人系多国籍企业 [日] 《世界趋势》 1997，10，31—37；“Emergence of ethnic Chinese multinational enterprise”，in ETHNIC CHINESE. The Japan Times Ltd. . 2000，pp. 51—68. “华人跨国公司崭露头角”《中国外资》2000，5，13—18/ 6，38—40。

多的机构”。这个标准有以下特点：一是企业与某个时期相对应，即历史上曾经出现的华人跨国公司也在样本之中，如黄仲涵总公司、王安公司等。二是国外中的“国”是指主权国家的“国”，而不是经济论著中通常使用的“国家或地区”。照此标准，中国大陆与港澳台之间的直接投资活动就不属于跨国经营，仅在上述地区（两个或以上）拥有机构的企业就不在本书的样本中。但这类企业很多，尤其是许多港台企业在大陆拥有多家生产工厂。而依照中国大陆的政策，这类企业在大陆投资的企业在政策优惠和管理方面视为外商投资企业。这就产生了一个矛盾：依主权国的界定，这类企业就不归入样本之中，而依中国大陆的政策与管理方式，他们又可归入样本之中。我们在本书中选择前者为标准。三是机构的界定，广义跨国公司定义中的机构含义很广，包括生产、销售、贸易、信息、研发、服务等，但我们认为，生产机构的跨国化是跨国公司的最主要特征，因此，我们选择的标准绝大多数情况是生产机构，有时也包括研发机构，一般不包括贸易、销售机构。

（3）对样本资料的处理难以规范化。我们曾设计出一个关于华人跨国公司案例研究的规范化提纲，主要内容包括：企业创办、主要业务、首次海外直接投资、跨国经营状况、战略形成与转变、目前状况等。但根据这个提纲对样本资料进行处理时，我们发现完全做到这一点几乎是不可能的。其原因在于华人企业本身的复杂性（如家族方式和多元化经营）以及资料的非完整性。因此，在本书案例分析中，我们只能尽最大的努力来实现其规范化。毫无疑问，这项工作的全面完成还需要较长的时间。

此外，本书的样本是以工矿业为主，少量涉及到其它行业。

第三节 本书的主要内容

本书由三篇、八章、两个附录组成。

成长篇共分为四章。其主要内容分述如下：

第二章以四个代表性企业为例，说明华人跨国公司在 20 世纪初至二战前的早期历史。这四个企业分别是黄仲涵总公司、华昌公司、永安集团和永安堂 / 虎豹兄弟，它们是华人跨国公司的雏形，这个时期可称之为华人跨国公司的萌芽期。

第三章主要论述华人跨国公司在二战后的发展以及 80 年代的较大规模兴起。二战后 30 年，华人跨国公司发展缓慢，这与当时的国际环境、所在国的经济发展状况以及华人企业自身的实力和跨国经营的需求相关。80 年代华人跨国公司的蓬勃兴起，与港台地区、东南亚经济的快速发展相关，也是产业全球化带来的结果之一。

第四章集中讨论亚洲金融危机对亚洲华人跨国公司的影响，这种影响分为两个层次来讨论：一是对经营状况的影响；二是对经营战略的影响。此外，我们还对东南亚华人跨国公司的归核化战略以及中国大陆企业 90 年代后期在跨国经营方面的发展进行简要评论。

第五章在本书选定的 148 家华人跨国公司样本资料的详细分析基础上，归纳出华人跨国公司的若干特点和类型，如地理分布上亚洲所占比重最大（89%），行业分布上国家发达程度与行业 / 产品的技术密集程度正相关，多元化经营程度方面与国家市场经济发达程度反相关，跨国投资的动因各种各样，企业海外投资初期的“寻同”现象，家族经营和人际网络的重要作用，某些行业（食品、IT）的偏重性，利益的分散性以及企业跨国经营的早发性

等等。

理论篇共分为三章。各章的主要内容如下：

第六章首先指出了主流跨国公司理论在研究对象和企业环境两个方面的缺陷；其后针对主流跨国公司理论以欧美发达国家的企业为研究对象，难以解释发展中国家跨国公司的形成与行为特点，我们提出了后发展型跨国公司的概念，并进行详细的理论分析，在某种程度上弥补主流跨国公司理论的不足；最后针对企业环境在 20 世纪最后十几年发生的质的巨变，我们认为，跨国公司理论必须在全球化条件下进行更新和发展。本书在这方面进行了一些新的探索，提出在全球化条件下，跨国化已成为企业成长的一般方式之一，“赢得优势论”将取代“优势前提论”，小型化和轻型化（虚拟化）成为跨国公司发展的新特点等观点。

第七章结合全球化背景、后发展跨国公司理论和本书 148 家华人跨国公司的样本资料，首先阐明了全球化条件下后发展跨国公司主要来自那些劳动密集的最佳经济规模较低的行业这个与先发展跨国公司明显不同的现象。其后对华人企业从一个国内企业如何成长为跨国公司，即华人跨国公司的成长模式进行了理论上的阐述。

第八章从案例分析的角度详细说明了华人跨国公司成长的六种模式的内容和特点，这六种模式是技术主导型、规模经济 / 低成本型、范围经济 / 综合集团型、获取技术资源型、获取销售资源型和获取原料资源型。

在案例篇中，我们从 148 家样本企业中选择出 24 家作为案例，选择的原则考虑到企业的规模和影响、企业跨国经营的特点和代表性、企业的国别分布和行业分布以及企业资料的完整性等因素。对这些案例的分析，我们并不局限在成长历程与特点方面，有的案例还涉及到企业的历史、战略、管理等方面。这些案例的篇幅并不均衡，其主要原因是企业资料的差异。

在附录 1 中，我们以极其简要的文字汇集了本书 148 家样本企业的基本情况，这不仅是本书研究结论的原始资料基础，而且也是下一步深入研究华人跨国公司问题的主要线索和资料基础。

附录 2 是本书作者之一（康荣平）在 1987 年提出的“汉字技术圈”理论，我们将其以附录形式列入本书，是因为“汉字技术圈”与华人跨国公司的成长与发展存在密切的关系，希望引起读者的注意，并供有兴趣的人士研究。

成长篇



- 华人跨国公司是华人创办、所有或经营的企业，它们在国外拥有两个或两个以上的生产、研发等机构。
- 本书的研究基于全球 148 家华人跨国公司的样本资料
- 20 世纪初至二战前：华人跨国公司萌芽期
- 二战后 30 年：华人跨国公司缓慢生长期
- 20 世纪 80 年代后：华人跨国公司蓬勃兴起时期
- 亚洲金融危机对亚洲华人跨国公司的影响，各国的情况差异较大，从经营状况来看总体上是不利的，但从经营战略来看又存在有利之处。
- 华人跨国公司成长具有以下特点：
 - 跨国经营的早发性
 - 多元化经营程度较高
 - 家族式经营比重较高
 - 偏重于某些行业（食品、IT）
 - 人际网络的重要性
 - 利益的分散性

第二章 早期历史——以四个代表性企业为例

华人跨国公司的雏形可以追溯到 20 世纪初至二战期间。由于这个时期的华人跨国公司数量很少，难以从总体上进行描述，我们以四个最有代表性的企业为例加以说明。

第一节 黄仲涵总公司 (Oei Tiong Ham Concern)

黄仲涵总公司是印度尼西亚三代华人黄志信、黄仲涵、黄宗孝建立和控制的黄氏家族企业的总名称，本身并不具有法人地位，更不是控股公司。其组成包括：黄仲涵总公司经理部、建源贸易股份有限公司、黄仲涵蔗糖股份有限公司、黄仲涵联合银行、协荣茂轮船公司、中爪哇仓库股份有限公司、黄仲涵总公司保险部、《太阳日报》社等，其中，以建源贸易公司为核心企业。

黄仲涵总公司是东南亚第一个最大的华人企业帝国，它于 1863 年在印尼三宝垄创立，至 1961 年 7 月 10 日被印尼政府没收总部财产，有近百年的发展历史。

黄仲涵总公司是同时代华人企业引进专业管理技术人才和现代化技术设备及管理制度的“先行者”。其企业经营模式堪称第一代华人企业家的典型代表。在此，我们将通过其百年兴衰史的分析，重点探讨黄仲涵总公司的竞争优势——以全方位垂直一体化

策略实现规模经济，以及竞争策略——全面引进西方发达国家的现代化技术设备和管理制度。

一、百年的兴衰史

黄仲涵总公司 98 年的形成、发展、衰落历史，依其掌舵人的更替可划分为四个阶段，各阶段的发展状况及特性逐一分述如下：

（一）黄志信时期（1863～1890）

黄志信（Oei Tjle Sien，1835～1900）生于中国福建省同安县，因参加太平天国革命运动被清政府通缉。1858年 23 岁时逃难到印度尼西亚（当时为荷兰殖民地）三宝垄，受雇于一华侨开办的店铺，后成为该店东的女婿，并逐渐发迹。1863年 3 月 1 日，黄志信 28 岁时以 300 万荷盾的资本创建建源栈，从事中国与印尼之间进出口贸易业务，主要经营活动是：（1）从中国进口茶叶、丝绸、中药材及各种食品。（2）向中国出口糖、烟草以及土特产品。还在梭罗、日惹、泗水等地兼做鸦片生意。

1870 年，荷印殖民政府公布了“糖业法”和“土地法”后，建源栈改组为建源公司（Kian Goan Kongsí）全部由家族成员持股，是典型的华人家族企业，并开始种植甘蔗，制造并出口砂糖等经营活动。

至 1890 年，建源公司已发展成为具有相当规模的进出口贸易商和批发商，奠定了日后黄仲涵总公司成为东南亚第一个华人企业帝国的经济基础。不仅如此，黄志信还打破华人家族企业的常规，聘用家族外的专业人士（洪泰隆）担任经理，公司的组织与管理均采取现代化手段，这在当时可谓是“先行者”，从而奠定了黄仲涵总公司的管理基础。

（二）黄仲涵时期（1890～1921）

黄仲涵（Oei Tjong Ham，1866～1924）生于印尼三宝垄，幼年接受华文教育，同时学习马来文，年长即辅佐其父黄志信经营建源公司。

1890年 黄仲涵 24 岁时从父亲手中接管建源公司，同时被荷印政府任命为“玛腰”。黄仲涵利用玛腰职务和雄厚的资本，加上自身的经营手段，承包专卖鸦片及垄断蔗糖贸易获得暴利。仅 1890~1903 年间，建源公司获利约 1800 万荷盾。

1893 年，黄仲涵将建源公司扩展为建源贸易股份有限公司 (N. V. Handel Mij. Kian Gwan)，以西方公司制度来建立企业及其管理制度。除以经营糖业为主外，还经营橡胶、咖啡、椰干、木棉、薯粉、茶叶、玉米、花生等进出口贸易。

1894 年，黄仲涵购进了“巴基斯糖厂”的机器，进行机械化制糖，先后兴建和购进了雷佐阿贡、汤古朗引、波嫩、克列贝特四家糖厂，再加上其父创办的巴基斯糖厂共五家糖厂，其年总产量达 10 万吨。以此为基础，黄仲涵组建了黄仲涵蔗糖股份有限公司。在采用现代技术设备制糖的同时，黄仲涵进一步向原料供应方向发展，建成总面积达 7082 公顷的甘蔗种植园，种植甘蔗，以供应糖厂。

1906 年，黄仲涵在三宝垄创办了黄仲涵联合银行股份有限公司 (N. V. Bank Vereening OeiTiong Ham)，这是印尼华人资本的第一家银行，最初注册资本为 400 万荷盾，黄仲涵拥有最大股份，少数股份为其家族成员和高级职员拥有，并在泗水设有分行。该行是为适应建源公司和黄仲涵糖厂的发展，沟通融资，为当地华商提供信贷方便等而设立的，后扩大经营范围至水火灾及人寿保险，代理 7 家保险公司的业务。

1911 年，黄仲涵根据进出口贸易发展对货物运输的需要，在新加坡创办“协荣茂轮船公司”购置了 3000 吨左右的货轮 5 艘，航行于印尼、新加坡和马来西亚各地。后又创立“顺美船务局”，又增加船 4 艘，航行于印尼各岛。从此，黄仲涵在国内外航运业拥有一定的规模和地位，极大地促进了建源公司进出口贸易的发展。