

# 战略规划中国跨国公司 理论·案例·对策·方案

石建勋摇编著



机械工业出版社

摇摇本书借鉴国外成熟的跨国公司理论，吸收了国内外有关跨国公司理论与实践的最新研究成果，研究改革开放以来中国跨国公司的产生与发展过程中遇到的理论与实际问题，研究解决中国跨国公司的成长战略。本书共分十二章，不仅包括中国跨国公司成长与发展的理论和操作方案，还包括最新的有关中国跨国公司成长与发展的 10 个典型案例，便于企业借鉴。本书内容新颖、涉及面广、资料详实，既适合国内外企业经营管理人员、相关领域的政府职能部门管理干部、理论研究工作者和关心中国跨国公司成长与发展的有识之士参考阅读，也可作为大学生、研究生、博士生的学习参考资料。

## 摇摇图书在版编目 (CIP) 数据

摇摇战略规划中国跨国公司：理论·案例·对策·方案 杨建勋编著  
—北京：机械工业出版社，2002

摇摇 I. ① 杨... ② 杨... ③ 杨...

摇摇 I ① 战... 摇摇 II ① 石... 摇摇 III ① 跨国公司—企业管理—研究—中国  
IV ① 杨... ② 杨... ③ 杨...

摇摇中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 000000 号

摇摇机械工业出版社 (北京市百万庄大街 22 号) 摇摇邮政编码 100037

摇摇策划编辑：常淑茶 摇摇责任编辑：任淑杰 摇摇版式设计：霍永明

摇摇责任校对：陈延翔 摇摇封面设计：无极书装 摇摇责任印制：摇摇摇

摇摇摇摇摇摇印刷厂印刷·新华书店北京发行所发行

摇摇 2002 年 远月第 员版·第 员次印刷

摇摇 员页 员印张·缘千字

摇摇 员册

摇摇 员元

凡购本书，如有缺页、倒页、脱页，由本社发行部调换

本社购书热线电话 (010) 28393615 摇摇 28393616

封面无防伪标均为盗版

# 前摇摇头言

加入 宰裁酌后，中国的经济发展进入了一个新的阶段，企业的经营环境更加复杂，竞争更加激烈。竞争本身就有得有失，不会让所有企业受益，不会让所有人受益。我们的企业将面对全球的市场，面临着在更大的范围和空间实力强大、竞争优势明显的国际著名跨国公司，在同一起跑线，相同条件下展开竞争，如果我们没有一大批具有国际竞争力的大公司、大集团与之抗衡，那么竞争的后果是不堪设想的。因此，如何顺应经济全球化的潮流，抓住机遇，迎接挑战，实施“走出去”的战略，培育和发展具有自主知识产权，主业突出，核心竞争能力强的中国跨国公司，根本改变我国企业目前的数量多、规模小、档次低、地区条块分割、核心竞争力低下的现状，保护民族工业和国家经济利益，是摆在我们面前十分紧迫的理论与现实课题。

本书借鉴国外成熟的跨国公司理论，吸收了国内外有关跨国公司理论与实践的最新研究成果，研究改革开放以来中国跨国公司的产生与发展过程中遇到的理论与现实问题，研究解决中国跨国公司的成长战略，研究中国跨国公司产生与发展的可供借鉴的典型案例，研究促进中国跨国公司发展的相关政策法律对策方案。本书为培育和发展中国跨国公司的战略需要编写，具有较强的

知识性和针对性。本书所涉及的内容如下：

(员) 在经济全球化条件下，中国企业所面临的战略“困境”和战略选择重点，实施“走出去”存在的问题和战略措施，培育中国跨国公司的战略内涵。

(圆) 研究中国企业跨国经营与跨国公司发展的现状与特点。解读典型案例，如：海尔国际化与国际化的海尔成长发展战略；中海油的投资并购和国际资源控制战略；联想集团国际并购的市场进入战略；中集集团做世界行业第一的成长战略等。

(猿) 研究中国跨国公司的总体战略规划，包括中国企业战略优势比较，国际竞争力的培育和增强的对策，中国作为“世界制造中心”的国际分工优势和局限性。

(源) 研究中国跨国公司国际经营战略的“适应性”和“有效性”对策方案；研究中国跨国公司成长战略的“模式与方式选择”的对策方案；盲目多元化的“战略选择困惑”等问题的对策方案。

(缘) 中国跨国公司的国际进入战略，进入国家、进入方式地选择，如：中国跨国公司的品牌营销、投资合作策略、授权经营策略等战略。

(远) 我国民营企业跨国经营和跨国公司产生与发展的案例和对策方案，研究民营企业海外上市的国际差异与对策，探索民营企业跨国发展战略。

(苑) 我国企业跨国经营和跨国公司产生与发展过程中所存在的“制度瓶颈”和“失控逃汇”等问题；政府主导的“必要性、有效性和科学性”；克服体制障碍；完善政策法律措施的对策方案。

本书共分十二章，不仅包括中国跨国公司成长与发展的理论和操作方案，还包括最新的有关中国跨国公司

成长与发展的 100 个典型案例，便于企业借鉴。内容新颖、涉及面广、资料详实，适合国内外企业经营管理人  
员、相关领域的政府职能部门管理干部、理论研究工作者和关心中国跨国公司成长与发展的有识之士参考阅读，  
也可作为大学生、研究生、博士生的学习参考资料。

为使本书尽量达到规范和严谨，在写作过程中，参  
考了大量的中外媒体报道和专家评论，对于书中所采用  
的一些文献的内容，在此对这些文献的作者表示诚挚的  
敬意和衷心的感谢。由于时间紧而疏漏有些采用的文献  
可能没有列出，对此也向这些文献的原作者表示真挚的  
歉意和由衷的感谢。

本书理论与实践研究涉及面广，需要解决的问题很  
多，难免有不当之处，请批评指正。

作摇者

(潘河岳 潘建峰)

2009 年 9 月

## 目摇摇录

## 前言

第一章 摇经济全球化与跨国公司发展 .....	员
摇第一节 摇经济全球化兴起与发展趋势 .....	圆
摇第二节 摇跨国公司历史与发展趋势 .....	苑
摇第三节 摇全球化为中国企业带来的机遇与挑战 .....	苑
摇第四节 摇案例·评析 .....	源
第二章 摇跨国经营与跨国公司的发展阶段 .....	缘
摇第一节 摇企业跨国经营特征 .....	远
摇第二节 摇企业跨国经营的动机和方式 .....	远
摇第三节 摇跨国公司是企业跨国经营的高级阶段 .....	远
摇第四节 摇案例·评析 .....	苑
第三章 摇实施“走出去”战略与中国跨国公司发展 .....	员
摇第一节 “走出去”战略与中国经济发展空间的拓展 .....	员
摇第二节 “走出去”战略与中国跨国公司的成长 .....	员
摇第三节 “走出去”战略几个相关问题的正确认识与 处理 .....	员
摇第四节 摇案例·评析 .....	员
第四章 摇中国企业跨国经营与跨国公司发展现状 .....	员
摇第一节 摇中国企业跨国经营与跨国公司发展的历史和 现状 .....	员
摇第二节 摇“洗钱和资本外逃”——对外投资“异化” 问题研究 .....	员

摇第三节摇中国企业跨国经营发展的战略比较劣势分析 .....	源远
摇第四节摇案例·评析 .....	源远
第五章摇中国跨国公司发展的总体规划 .....	源远
摇第一节摇中国跨国公司的战略选择 .....	源远
摇第二节摇中国企业跨国经营发展与公司治理的国际化 差异对策研究 .....	源远
摇第三节摇中国企业国际竞争力的提高与战略选择 .....	源远
摇第四节摇案例·评析 .....	源远
第六章摇中国跨国公司成长战略选择 .....	源远
摇第一节摇产品—市场型成长战略 .....	源远
摇第二节摇资源—生产型成长战略 .....	源远
摇第三节摇一体化成长战略 .....	源远
摇第四节摇案例·评析 .....	源远
第七章摇中国跨国公司的国际布局战略规划 .....	源远
摇第一节摇影响经营地点选择的因素分析与评价方法 .....	源远
摇第二节摇目标国家的筛选与进入 .....	源远
摇第三节摇进入方式及其定性选择分析 .....	源远
摇第四节摇案例·评析 .....	源远
第八章摇中国跨国公司出口及品牌营销战略规划 .....	源远
摇第一节摇中国跨国企业的国际市场拓展战略 .....	源远
摇第二节摇出口战略制定与实施 .....	源远
摇第三节摇中国企业国际品牌战略的实施与管理 .....	源远
摇第四节摇案例·评析 .....	源远
第九章摇中国跨国公司的投资合作战略规划 .....	源远
摇第一节摇资本国际化战略 .....	源远
摇第二节摇对外投资合作战略 .....	源远
摇第三节摇海外生产战略与管理 .....	源远
摇第四节摇案例·评析 .....	源远

第十章摇中国跨国公司的授权经营战略规划 .....	源怨
摇第一节摇授权经营的战略意义 .....	缘园
摇第二节摇授权经营的战略选择 .....	缘愿
摇第三节摇对外授权协议与管理 .....	缘猿
摇第四节摇案例·评析 .....	缘苑
第十一章摇民营企业跨国发展战略研究 .....	缘质
摇第一节摇民营企业跨国发展机遇与条件分析 .....	缘园
摇第二节摇民营企业跨国发展的战略措施 .....	缘苑
摇第三节摇民营企业海外上市的国际差异及其对策研究 .....	缘源
摇第四节摇案例·评析 .....	缘远
第十二章摇完善中国企业跨国发展政策法律体系的对策 建议 .....	远怨
摇第一节摇现行海外投资管理体制存在的问题 .....	远质
摇第二节摇完善“走出去”政策法律体系的对策建议与 方案 .....	远缘
参考文献 .....	远园

# 第一章

## 经济全球化与跨国公司发展

---

### 主要内容

- ◆ 经济全球化兴起与发展趋势
- ◆ 跨国公司历史与发展趋势
- ◆ 全球化为中国企业带来的机遇与挑战
- ◆ 案例·评析

## 第一节 经济全球化兴起与发展趋势

经过 20 世纪 80 年代后期和 90 年代初期国际社会的剧烈动荡，以及近 15 年来全球经济的迅猛发展，世界格局朝多极化、区域集团化和全球化方向发展的趋势继续加强，特别是在经济活动全球化上更是取得了令人瞩目的发展，这一趋势既意味着世界资源的配置和利用会更加合理，世界各国相互依存的状况会进一步加深，世界经济将进一步趋向一体化，有利于各国经济的发展，也意味着以西方经济运行模式为基础的国际市场运行规律会进一步强化。随着经济活动的全球化，以发达国家政治、文化为特色的价值观念将有可能加强对全球各国的渗透，形成新的纷争。虽然与其他任何事物一样，全球化也会存在两重性，且在事物的发展过程中，事物的两重性还会相互转化，但从总体上看，经济全球化的步伐可能还会加快，这也就意味着国际商务活动的范围将继续扩大，深度会继续加深，承担着经济全球化“重任”的跨国公司在国际商务活动中的作用将更加突出，全球性的竞争还会继续加强。

### 一、经济全球化理论与现实

经济全球化（精缺是精即造造物象）是发达国家发动和主导的，是人类社会经济发展的必然趋势。

新制度经济学表明，制度的变迁往往是那些从中得到潜在利益者推动的。将制度变迁推展到国际关系中自然可见，当前的全球化制度是由在国际事务上占支配地位的某些西方大国组织实施的，最有竞争力的西方强国在国际事务上的垄断和霸权，力图将自身的生产方式逐渐扩展到所有的国家。作为惟一的超级大国，“美国深刻而突出地影响了新的全球秩序的形成。从某些方面看……它企图把美国的宪法条款推及全球”。

新制度经济学理论又表明，组织变迁的过程一般是从非正式的组织开始，但它必然会过渡到正式的组织安排，而一旦正式的组织安排形成，必然会产生强制的作用以利规章的实施，因而极

易违反一致性原则；在各国力量悬殊的情况下，也会偏离多数意愿。因此，全球化被看作是世界市场上力量的解放，从经济上使国家失去权力，这种全球化对于大多数国家来说是一个被迫的过程，这是它们无法摆脱的一个过程。“对于美国来说，这却是它的经济精英和政治精英有意识推动并维持的过程”（马丁·舒曼，1998）。这种主要由发达国家引导和控制的全球化进程，其目的是在全球范围内实施资源和市场的不公平分配和竞争，并用西方强国资本主义的经济、政治和文化制度与模式来统一全世界，实现不发达国家均步发达国家后尘之世界历史发展单线论的主张。

具体来讲，经济全球化包含了以下几个方面的含义：

（员）经济全球化是生产的全球化，企业在全世界范围内寻找便宜的资源。例如，一家中国公司不会只使用本国的生产资源，而是中国的工资水平低就用中国的劳动力，美国的资本便宜就用美国的资本，中东的石油便宜全世界都用中东的石油。资源配置不再受国界的限制。

（圆）经济全球化是消费的全球化，是指不仅在本国市场上购买消费品，同时也在国际市场上购买消费品。美国人的衣食住行和各种耐用消费品现在基本上都全球化了，实际上也没有一个国家能够只消费本国的产品。

（猿）经济全球化是体制的趋同或一体化过程。从逻辑上来讲，企业在同一个国际市场上竞争必须要有一个公平的竞争规则，而全球性的规则就意味着体制的趋同。市场经济体制是经济全球化的必然选择和根本保证。

（源）一般意义上的经济全球化，是指由于高新科技，特别是信息技术及其产业的迅猛发展，导致运输和通信成本的大幅度降低，从而直接推动国际贸易、跨国投资和国际金融的迅猛发展和高科技的广泛扩散与辐射，使整个世界经济空前紧密地联系在一起的发展趋势。

经济全球化是社会生产力与科技发展的客观要求和必然趋势，是不可抗拒的历史潮流，任何国家、地区和民族都不应或不能被置身其外。置身其外，是闭关锁国；被置身其外，是被边缘化。面对扑面而来的全球化浪潮，一个国家、一个民族将面对新

的挑战、新的选择，这也就是我们经常说的一句话：挑战和机遇共存。

经济全球化的浪潮大大地促进了世界经济的增长。表 1-1 显示了 1995—2004 年世界经济的增长率。从表中可以看出，受亚洲金融危机的影响，1995 年世界经济生长的速度有所趋缓。从 1995 年起，世界经济开始出现恢复性的增长，2000 年被人们普遍认为是近几年世界经济增长最快的一年。2001 年受美国、日本经济发展速度趋缓的影响，全球性的经济增长速度有所减缓。

表 1-1 摇摇世界经济增长率

年份	1995年(豫)	1996年(豫)	2000年(豫)	2001年(豫)
世界	1.2	1.5	1.8	1.8
发达国家和地区	1.5	1.8	1.8	1.8
美国	1.8	1.8	1.8	1.8
日本	1.5	1.8	1.8	1.8
欧洲地区	1.8	1.8	1.8	1.8
发展中国家	1.8	1.8	1.8	1.8
非洲	1.8	1.8	1.8	1.8
亚洲	1.8	1.8	1.8	1.8
中国	1.8	1.8	1.8	1.8
印度	1.8	1.8	1.8	1.8
东盟四国	1.8	1.8	1.8	1.8
巴西	1.8	1.8	1.8	1.8
俄罗斯	1.8	1.8	1.8	1.8
世界贸易量	1.8	1.8	1.8	1.8

摇摇资料来源：国际货币基金组织，《世界经济展望报告》，2001年 9 月。

虽然 2001 年全球性的增长有所减缓，但人们对未来几年全球经济发展的趋势依然持乐观的态度。世界经济总体呈现走强态势，在 21 世纪的前缘年内，世界经济的年增长率将高于 20 世纪 90 年代，可望达到 1.8%~2.0%；发达国家依然是世界经济增长的主导，而发展中国家的经济增长速度继续高于发达国家。

对全球性经济增长普遍看好的依据是，经济合作与发展组织

(薛武)认为,薛武的国家在未来的缘年内(圆四—圆四缘年)经济增长的速度会保持在圆缘~猿缘之间;世界银行则估计,圆四—圆四缘年发展中国家的年经济增长速度可能会达到缘缘。受美国经济发展、日本经济可能复苏、亚洲经济恢复发展势头较强等多重因素的影响,世界经济发展将可能进入一个相对均衡、稳定发展的新阶段。但也应该看到,受美国和日本两个国家近年来和今后一段时间内经济发展的影响态势(这两个国家的圆孕几乎占了世界各国圆孕总和的缘缘),以及其他经济因素(如局部战争、石油价格、经济周期、金融风波等)的影响和冲击,对全球经济发展的趋势还需进行认真观察和详细分析,过于乐观或过于悲观的看法都可能导致误判。

在经济全球化浪潮的推动下,全球各国之间的贸易也得到了快速的发展。圆世纪怨年代以来,国际贸易的增长率连年超过世界生产的增长率。世界生产每增长员缘,国际贸易额在圆—圆年间分别增长了员缘、员缘和圆缘,具有较为明显的上升趋势。到圆年,国际贸易额已达到远亿美元。从发展趋势看,随着世界经济的迅速发展,国际贸易也开始呈现出新的变化:

(员) 高新技术产品的产出在世界范围增长速度加快。随着科学技术全球化的加强,高新技术产品在国际贸易中的地位日益增强,如在圆世纪怨年代,薛武成员国的高新技术出口已占制造业产品出口份额的圆缘~猿缘;美国十大类高新技术产品出口以圆倍于全部商品出口的速度增长。圆年,高新技术产业占制造业出口总额的员,而一般技术产业的份额则将从圆年的缘降至圆年的源。

(圆) 服务业出口的增长率将超过货物出口的增长率。从圆年到圆年,世界服务业的出口额从猿亿美元增长到员亿亿美元,增长了缘倍,而同期世界货物出口额仅增长了员倍。仅在圆年,美国作为世界上服务业最大的出口国,贸易顺差就达到了远亿美元。服务业进出口的快速增长也表明,服务业进出口也正顺应着经济全球化的趋势加快了自我发展的步伐。表员反映了世界贸易发展的上述趋势。



的发达国家是以其在资源配置和游戏规则制定方面的优势来推行全球化，并使其向有利于自己的方向发展。结果正如马丁和舒曼所说的，由于全球化所释放的力量，它不久就会有全新的解释：世界上最富有国家决定着全世界愿意生产的社会总生产，他们的公民所从事的贸易额占世界贸易总额的 1/3，占世界各国国内储蓄额的 1/2。

由于全球化的推动，西方国家的平均增长率从 1970—1980 年的 3% 上升到 1981—1990 年的 2%；而同时经合组织成员国的整个生产增长率从 1970—1980 年的 4% 下降到 1981—1990 年的 2%。马丁和舒曼通过墨西哥和土耳其的例子指出：指望通过完全的市场实现富强奇迹是天真的幻想。一个欠发达国家如果目标明确地促进工业发展并通过关税壁垒来保护自己，无论什么时候它试图与来自西方发达工业国的占压倒优势的竞争者较量，失败都是可以预见的。自由贸易仅仅意味着实现强者的权利——不仅是在中美洲。满怀希望而资本薄弱的发展中国家无防护地融入高度发达的工业国家的自由贸易区，其遭受的损失大于得到的利益。联合国秘书长安南甚至感慨道，全球化这个词不是被看成是客观实际的描述，而是一种掠夺性的资本主义意识形态。

世界各国的贫富差距拉大主要表现在以下几个方面：

(一) 人均收入差距剧增。1970 年全世界 10 个的最富有人均国民生产总值是占人口同样比例的最贫穷国家的 10 倍，10 年之后即 1980 年，这一差距已经扩大到 20 倍，而 1990 年则进一步扩大到 30 倍。

(二) 大量发展中国家的人均收入在下降。20 世纪最后的 10 年，100 多个发展中国家人均收入减少了，100 多个国家的人均消费以每年约 1% 的速度递减；1990 年世界贫困人口又增加了 1 亿，共达 10 亿。

(三) 不发达国家占世界贸易的份额也在下降。据《1990 年世界银行发展报告》的资料，中低收入国家在世界贸易的比重从 1970 年的 10% 降到 1990 年的 8%；它们占世界贸易总额的比重从 10% 降到 8%。

(四) 发展中国家的债务不断增加，屡屡爆发世界性的债务危

机。如 1995 年发展中国家必须偿付的债务上升到 1.9 万亿美元，是 1970 年前的 4 倍。

(缘) 发展中国家的粮食危机、生存危机日益严重。生活在 100 个国家中的 20 亿多人，要把 1/3 的收入花费在食品上，当粮食歉收时就难以生存。

(远) 发展中国家的贸易条件恶化。

(苑) 经济全球化使各国国内阶层又重新分化，收入差距也在加速拉大。墨西哥、印度和中国等实证资料完全可以表明这一点。

经济全球化同经济区域化和经济集团化并存，国际贸易将有力地推动经济全球化和地区经济一体化进程

(员) 近 20 年来，世界贸易的年均增长速度比世界 1970 年年均增长速度快一倍以上的趋势，在 21 世纪将继续延续下去。这一趋势的长期的量的积累，已使国际经济关系乃至国际政治关系发生了某种质的变化。1995 年，全世界的商品出口总额为 1.9 万亿美元，按现价计算，比 1970 年增加了 4 倍多。此外，在 1995 年还可忽略不计的服务贸易，到 1995 年已增至 1.4 万亿美元。1995 年的商品贸易和服务贸易占该年世界 1970 年总额（1.0 万亿美元）的 1.9 倍，这意味着世界各国每年平均有近 1/3 的贸易不经过国际贸易就无法实现。各国经济的相互依赖，从没有像今天这么紧密。这是推动经济全球化，特别是推动世界贸易组织合作的强大物质基础。这一趋势在 21 世纪只会加强，不会削弱。

(圆) 贸易和投资相互促进，共同推动国际分工和各国产业结构的调整、升级。这一趋势，将随着金融全球化而不断得到新的推动。美国与中国合作在中国组装飞机；德、法、日、美与中国合作在中国生产汽车，并不是因为这些发达国家缺少工人，而是这些国家要利用中国的廉价劳动力和开拓中国的市场。中国之所以愿意以让出一部分国内市场来换取这种合作，是为了加快自己现代化的进程，加快产业结构的调整和升级。类似的国际分工已成为发达国家企业的惯例，目的是充分利用各地的资源优势。1995 年，德国大众汽车公司在全球的零件采购额高达 1.4 亿马克。这种合作是贸易与投资相互促进的结果，增加了合作国家之间的共同利益，是一种互利互惠的合作，这种合作在 21 世纪必

然会得到进一步的发展。

(猿) 国际贸易在 20 世纪将推动地区经济一体化组织的发展。国际贸易的发展，必然推动贸易联系密切的国家在投资、金融货币领域加强合作，这就是 20 世纪下半叶各种地区经济一体化组织方兴未艾的原因。但是到目前为止，各种经济一体化组织除欧盟以外，大多限于商品贸易的自由化合作。可以预计，随着世界贸易组织全球贸易自由化合作的继续向前推进，20 世纪各大洲的地区经济一体化合作将再上一个台阶，向各种类型的区域共同市场的方向发展，即实现各地区的商品、资本、人员和劳务自由流通，否则就没有存在的必要。当然，人口稠密的东亚、南亚国家，在可以预见的将来难以实现人员的自由流通，但实现商品、资本的自由流通是完全有可能的。建立由中国、东盟、韩国、日本、俄罗斯与独联体其他国家（尤其是中亚国家）和蒙古组成的亚洲经济合作组织是完全可以设想的。其合作内容可以是贸易、投资自由化和有限的货币合作，不包括人员自由流通。有关国家可以在自愿的基础上分批参加。

(源) 经济全球化不是某一时段上的状态，而是一种不断变化的过程，并与经济区域化和集团化共同发展与演进。根据世界贸易组织的统计，到 20 世纪末，世界上已出现了 15 个区域性经济集团；国际货币基金组织的调查数为 18 个；而日本贸易振兴会推算数为 25 个。英国《经济学家》杂志公布的数字则显示，从 1955—1995 年全世界先后出现过 15 个区域经济合作组织，其中 10 个是 20 世纪 80 年代的产物。目前至少已经有 15 个国家和地区参加了以上各种形式的区域性经济集团。在集团化方面，迄今出现的经济集团有：英国集团、法国集团、美国集团等。

资本的跨国移动和展开统一的跨国企业活动，向海外直接投资的潮流和以此为基础的企业的跨国活动是全球化的典型表现。

在经济全球化浪潮的推动下，国际投资活动也呈现了快速增长的势头。如 1985 年全世界外国直接投资额达到 270 亿美元；1989 年达到 350 亿美元，增长幅度为 29.6%；而 1990 年又增长到 450 亿美元，增长幅度为 28.6%。从整个世界来看，国际资本流动主要体现了如下的特征：第一，国际资本流动主要集