学校的理想装备

电子图书·学校专集

校园网上的最佳资源

中国企业的跨国经营

BOOK

内部资料 非卖品

前　言

企业进行海外投资和跨国经营，是当代生产社会化发展的必然趋势。20世纪90年代，人类开始进入全球市场经济的时代。因此今后的几十年里，将是企业跨国经营的兴盛时代。一切高水平、高技术、大规模的贸易、服务和投资活动都将以跨国公司为主体或载体进行，国际经济竞争也将以跨国公司间的竞争为主要形式展开。面对这种新的发展和竞争格局，如何尽快建立和发展一批有中国特色的跨国公司，已成为中国经济发展急需解决的一个重要的战略任务。

中国改革开放以来，已有一批企业勇敢地投身于海外市场。截止到1995年底，中国企业经外经贸部批准或备案的境外投资企业已接近5000家。积极地总结它们的实践，以加快中国跨国公司的建设，已成为理论工作者的迫切任务。近几年来，已陆续问世了若干从总体上对中国企业跨国经营活动的分析和总结的论著。但缺少的是对单个企业发展过程的案例分析，而这种个案分析对于身处实践中的企业经理人员们则是更为需要的。我们想在中国企业跨国经营的案例阐述和分析上，开一个头，试着做一点抛砖引玉的事项；同时，在案例分析的基础上，我们提出了中国企业跨国经营属于“后发一转折型”的理论。经过几年的积累和笔耕，终于完成了这本《中国企业跨国经营：案例研究与理论探索》，现在奉献给广大的读者。

本书的写作分工如下：总体设计、第一章、第六至十一章：康荣平；第二章、第四章和第五章：康荣平、柯银斌；第三章：柯银斌；第十二章：张金节、柯银斌；第十三章：牟韶华；统稿：康荣平、柯银斌。

作　者

1996年8月31日于北京

丛书前言

人类已经开始进入真正的全球市场经济时代！

在这个时代，企业的生存与发展面临着新的挑战和机会：主动或被动地、直接或间接地参与国际性竞争，因为纯粹的国内市场已不复存在。当然，中国企业也不会例外。

如何在国际性竞争中寻找自己适当的位置，形成并发挥自己的竞争优势，是当代企业家必须经常考虑的首要课题。

这个课题的解决，一般说来有三种途径：一是了解和分析国际市场上“先行者”的经历和经验、教训，并结合自己的实际情况，制定出适合自身发展的策略；二是加强与国际市场上“先行者”的合作，即“与巨人同行”，更直接地学习“先行者”的经验，吸取“先行者”的教训，逐步找到自己在国际市场中的位置；三是凭着自己的创业精神或遇到的良机，孤身闯入市场，参与国际竞争，探索出自身独特的发展道路。

跨国公司是国际市场中“先行者”的典型代表和主体。因此，了解和研究跨国公司就成为当代和未来企业家的一项重要任务。

本世纪60年代以来，西方学者对跨国公司进行了许多研究，提出了若干观点各异的理论。其中比较有影响的理论有：美国学者海默（S.Hymer）提出的垄断优势理论；美国学者维农（R.Vernon）提出的产品周期理论；美国学者尼克博克（F. Knickerbocker）提出的寡占反应理论；英国学者巴克莱（P. Buckley）与卡森（M. Casson）等人提出的市场内部化理论；英国学者邓宁（J.Dunning）提出的国际生产折衷理论等。

显然，学习并研究上述种种理论是当代和未来企业家们的一门必修课。但是，由于上述理论本身的局限性，其指导实践的作用也就相当有限。

首先，上述种种跨国公司理论形成的实践基础主要是美国、西欧等西方发达国家跨国公司的活动，是以跨国经营的“先行者”为主要分析对象的，而较少或几乎没有涉及到“后来者”，尤其近些年来包括中国在内的发展中国家跨国公司的实践。

再者，上述种种跨国公司理论框架的基础主要是经济学的，很少顾及到经营学的层面。但实际上，经营学层面的跨国公司理论更是当代和未来企业家所迫切需要的。

正是基于上述两点原因，我们斗胆以自己的微薄力量，组织编写这套《亚洲跨国公司丛书》，力求更多地从经营学的层面对后发展型跨国公司进行经验，总结和理论分析，其目的一方面是丰富与发展跨国公司的理论体系，另一方面更是我们热切期望的，即能够对当代和未来的企业家们制定企业国际化发展策略有所助益。为了不使“战线”拉得太长，我们把丛书的范围收缩在“亚洲”，这还因为亚洲是后发展型跨国公司产生的最具典型性的地区。

为达到上述目的，本丛书将遵循以下要点：

1.较系统地阐述亚洲企业的国际化过程，主要是后发展型跨国公司的产生与发展进程、路线及策略，并努力对其进行经营学层面的分析、研究，争取总结出某些有借鉴作用的经验。

2.突破国内关于跨国公司的著作主要介绍外国有关理论，以及对企业进行总体分析的状况，采用案例研究方法，对企业的国际化发展进行个例阐述和分析。每本书的案例阐述和分析部分，都争取超过全书篇幅的50%。

3.在总结亚洲企业国际化过程的经验的基础上，力求揭示后发展型跨国公司的特点，并探索相关的新理论。

4.每本书阐述的主题大体上分三类：一是以某个国家或地区的企业国际化过程为中心；二是以某一行业或某种特定类型的企业发展为中心；三是以某一个企业的国际化进程为中心。

我们深知，实现上述要求和国标是非常困难的， 但我们会尽力而为。同时，希望学术界的前辈和同仁们，企业界的大师和朋友们，不吝赐教，共同完成这项事业。

康荣平

一九九六年夏

中国企业的跨国经营——案例研究·理论探索

第一章　引言：中国人对跨因公司的认识

一、西方发这国家跨国公司的发展

1865 年，德国拜尔化学公司在美国纽约州的奥尔班尼投资开设一家苯胺工厂；1866 年，以制造甘油炸药为主的瑞典诺贝尔公司在德国汉堡开办了炸药厂；1867 年，美国胜家缝纫机公司在英国格拉斯哥建立了缝纫机装配厂，并在欧洲相邻国家设立了销售机构。从此，现代工业企业的跨国化经营拉开了帷幕。

但是，到 1914 年第一次世界大战前夕，西方主要资本主义国家的对外直接投资约占对外投资总额的 10%，其大公司在国外建立的子公司数也不大，美国有 122 家国外子公司，英国有 60 家，欧洲大陆国家有 167 家，总计 349 家。

西方发达国家的对外直接投资与跨国公司，经历过两次世界大战期间缓慢发展之后，于第二次世界大战后获得了突飞猛进的发展，跨国公司逐渐成为世界经济发展格局中举足轻重的力量。

目前，全世界共有跨国公司 4 万家，其分支机构约有 25 万家，遍布全球。1992 年跨国公司境外机构的销售总额高达 5.2 万亿美元，超过世界商品和服务的出口总额。1993 年，跨国公司的内部贸易额约占世界贸易额的 1/3，跨国公司控制着国际技术转让的 75%和对发展中国家贸易的 90%。若从单个跨国公司来看，1991 年美国通用汽车公司的总产值达 1200 亿美元，在世界最大的 100 个经济实体排名榜上位居第 20 位，前 19 位则是美国、日本、德国等国家，这就是说，世界上大约 90%的国家和地区的总产值低于通用汽车公司的总销售额（参见表 1—1）。由此可见，跨国公司在世界和各国经济格局上占有极其重要的地位，其演变和发展将对整个世界产生重大的影响。

表 1—1　1991 年世界最大的 50 个经济实体　百万美元

名次	国家/公司	总产值/总销售
1	UnitedStates 美国	5， 237， 707
2	Japan 日本	2， 920， 310
4	Germany 德国	1， 272， 959
8	France 法国	1， 000， 866
5	Italy 意大利	871， 955
10	UnitedKingdom 英国	834， 166
11	Canada 加拿大	500， 337
12	China 中国	393， 006
13	Brazil 巴西	375， 146
14	Spain 西班牙	358， 352
15	India 印度	287.383
16	Australia 澳大利亚	242， 131
	Netherland 荷兰	237， 415
	Switzerland 瑞典	197， 984
	Korea 韩国	186， 467
	sweden 瑞士	184， 230

续表

名次	国家/公司	总产值/总销售
17	Mexico 墨西哥	170， 053
18	Be1gium 比利时	162， 026
19	Austria 奥地利	131， 899
20	GeneralMotorscOrporation 通用汽车公司	126,974
21	Finland 芬兰	109,705
22	Denmark 丹麦	105,263
23	FOrdMotorCompany 福特汽车公司	96， 932
24	Norway 挪威	92， 097
25	SaudiArabia 沙特阿拉伯	89， 986
26	Indonesia 印度尼西亚	87， 936
27	ExxonCorporation 艾克森石油公司	86， 656
28	huthAmca 南非	86,029
29	RoyalDutch/SheIIGroup 英荷壳牌石油	85， 528
30	Turkey 土耳其	74， 731
31	Argentilla 阿根廷	68.780
32	Poland 波兰	66,974
33	Thailand 泰国	64， 437
34	IBMcorporation 国际商业机器公司	64， 438
35	TokyoMotorCorporation 丰田汽车公司	60， 444
36	HongKong 香港	59,202
37	Yugoslavia 南斯拉夫	59， 080
38	GeneralElectricCompany 通用电器公司	55， 264
39	Greece 希腊	53 · 626
40	A1geria 阿尔及利亚	53,116
41	MobilCorporation 莫比尔石油公司	50， 976
42	HitachiLimited 日立公司	50， 894
43	BritishPetroleumCompany 英国石油公司	49， 484
44	IRI 意大利工业复兴公司	49， 077
45	Venezuela 委内瑞拉	47， 164
46	1srael 以色列	44， 131
47	Portugal 葡萄牙	44， 058
48	MatsushitaElectric 松下电器	43， 086
49	Philippines 菲律宾	42， 754
50	Daimler-BenzAG 戴姆勒-本茨公司	40， 616

资料来源：Across the Board，1991，P.12。

二、西方对跨国公司的认识与研究

虽然跨国公司自 19 世纪中叶产生，并在 20 世纪 50 年代获得大发展，但是，对跨国公司进行专门讨论和学术研究则是 20 世纪 60 年代以后的事情。

一般认为，最早提出“跨国公司”概念的是美国田纳西河管理局局长莱里索尔（D.E.Lilienthal）。50 年代末，他在卡耐基工业大学工业经营管理学院成立 10 周年的演讲，以及以演讲内容发表的论文（1960 年）中首次使用这个概念。不久，《商业周刊》出版了一期有关跨国公司的专辑。于是，跨国公司这个概念便逐渐流行开来。

但在 60 年代，西方人士对这同一类公司的称呼却是多种多样的。比如多国公司（Multinational Corporation）、跨国公司（Transnational Corporation ）、超国家公司（Supranational Corporation）、国际公司

（International Corporation ）、世界公司（World Corporation）、全球公司（Global Corporation）。

1965 年，美国哈佛大学建立了一个由美国、英国等国经济学家组成的跨国企业研究中心。该中心在对美国、英国及西欧跨国公司进行大规模调查研究的基础上，汇编了许多系统资料，出版了许多专著和论文。它们都统一使用“多国公司”这个名称。这些著作在西方流传最早且范围广泛，以致“多国公司”一词被西方经济界、学术界大量沿用。

70 年代初，联合国经济与社会理事会开始注意对跨国公司问题的研究。1974 年，该理事会在一次会议上，对“跨国”和“多国”这两个名词加以区别，认为主要以一国为基地，由一国企业所有并从事跨国经营的公司，应称为“跨国公司”，而“多国公司”是指那些由两个或两个以上国家的企业在第三国建立的子公司企业。从此以后，联合国有关组织的文件中，一律使用“跨国公司”一词。但西方学者并不受此限制，许多人仍使用“多国公司”这个词。

美国哈佛大学跨国企业研究中心是早期专门研究跨国公司的学术机构。在其成立的前 10 年（1965—1975 年），共出版了两部资料集：一部是有关美国跨国公司的，另一部是有关美国以外的国家跨国公司的，并由此从各个不同侧面和角度分析概括了跨国公司的种种特征，出版了 17 本专著、28 篇毕业论文和 154 篇论文。

联合国经济与社会理事会是研究跨国公司的主要组织者，其指定的知名人士小组以后发展成为跨国公司中心，是研究跨国公司的重要机构。他们定期搜集世界各国的跨国公司资料，并从 1973 年起，每 5 年定期作一个综合报告。1973 年提出的题为《世界发展中的多国公司》报告由于缺乏有关发展中国家多国公司的统计资料，因而只集中讲发达国家跨国公司。1978 年提出的题为《再论世界发展中的跨国公司》已明确地把发展中国家的跨国公司和前苏联、东欧国家的海外企业，作为发达国家跨国公司的两个“竞争新手”。1983 年提出的题为《三论世界发展中的跨国公司》报告有专节或附录说明‘发展中国家的对外直接投资”和“社会主义国家的企业和组织的国际经济关系的最近趋势”。并列出了全世界各国年销售额在 20 亿美元以上的 382 家跨国公司。

三、70 年代：中国从政治角度认识的跨国公司

如上所述，自 60 年代后，国际学术界开始重视对跨国公

司的调查、讨论和研究，其资料汇集和学术论著逐年增加，研究人员和机构亦在不断增多。

但是，当时的中国正处在“文化大革命”运动之中，其特征是“政治挂帅”和“闭关锁国”。在此环境之中，中国自然对跨国公司发展及研究了解甚少，更谈不上专门的讨论与研究。而在国际上，60 年代至 70 年代初正是发展中国家采取国有化——没收跨国公司所属企业的高潮。这样，中国对跨国公司自然就采取了与发展中国家一样的态度，即认为“跨国公司是新殖民主义的重要组成部分，发达国家的垄断财团用它们来占领发展中国家的市场，攫取更大的利润，剥削发展中国家的人民。”

70 年代初，中国恢复了其在联合国的地位，开始参与联合国的活动。而

联合国正开始把跨国公司作为一个重要的国际问题加以讨论和研究，由此，跨国公司才引起中国有关部门和学术界的注意。

在中国“认识”跨国公司的过程初期，南开大学经济研究所世界经济研究室（80 年代中期独立为国际经济研究所）起了开创性的作用，他们翻译了联合国关于跨国公司的第一个报告《世界发展中的多国公司》(Multinational Corporation inWorld Development，1973），并由商务印书馆在 1975 年出版发行。这使中国开始了解和认识跨国公司。

从 70 年代发表的著作来看，中国当时对跨国公司的认识和看法是基本一致的，即从政治需要角度对跨国公司持否定的态度。例如：

《世界发展中的多国公司》的《出版说明》（1974 年）认为：“近二十余年来，各主要资本主义国家、特别是美国的‘多国公司’（即跨国公司）有了迅速的发展。这种国际化垄断组织，是帝国主义对外掠夺、侵略和争夺势力范围的重要工具。它们的广泛活动，对有些国家和国际的政治、经济以及社会文化产生了重要的影响；特别在第三世界，它们成为‘国中之国’，对发展中国家，在经济上进行掠夺，在政治上进行干涉破坏，它们的罪恶活动引起了第三世界广大人民的强烈愤慨，反对多国公司的斗争，正成为发展中国家维护国家主权，发展民族经济，反对帝国主义，特别是超级大国掠夺和控制的斗争的一个重要方面。”〔1〕

1975 年出版的吉林大学经济学系编写的《美国跨国公司》一书认为：跨国公司“是一些以美国垄断资本为主体的规模巨大、财力雄厚，在世界各个地区，特别是在亚、非、拉地区进行疯狂的掠夺和扩张的国际垄断组织”。

1978 年出版的南开大学经济研究所所著的《跨国公司剖析》一书认为：跨国公司是“最富于掠夺特性的国际化垄断组织”。

70 年代后期编写，1980 年出版的由当时著名经济学家许涤新主编的《政治经济学辞典》中，其跨国公司条目仍认为：跨国公司是“指主要资本主义国家的大垄断企业，在许多国家、地区设立分支机构或控制所在国的子公司而形成的一种国际性垄断组织。它们是当代帝国主义进行资本输出和对外经济扩张的重要工具。”“在国际关系中，跨国公司已成为一种庞大的势力。它们通过控制生产、贸易和资金流动，对所在国的经济、政治施加影响，它们的垄断和投机活动破坏了正常的国际经济关系，也损害了所在国的国家主权。”〔2〕

四、80 年代：实践超前、理论滞后

1978 年 12 月，中共十一届三中全会召开，中国开始实行改革开放政策。1979 年 8 月国务院提出了 15 项经济改革措施，其中第三项明确指出：要出国开办企业〔3〕。这是中国在经过 30 年的社会主义建设历程，第一次把吸引外国直接投资和发展本国对外直接投资作为政策确立，它为外国公司进入中国和中国企业跨国经营开辟了道路。

1979 年 11 月，北京市友谊商业服务公司同日本东京丸一商事株式会社合资在日本东京开办了“京和股份有限公司”，建立中国对外开放以来第一家国外合资企业。

1980 年 3 月，中国船舶工业总公司、中国租船公司同香港环球航运集团等合资在百慕大成立“国际联合船舶投资有限公司”，并在香港设立“国际

船舶代理公司”，初期投资总额为 5000 万美元，是中国企业对外直接投资额初期投资额最大的项目之一。

1980 年 7 月，中国银行与美国芝加哥第一国民银行、日本兴业银行、香港华润（集团）公司合资，在香港创办了第一家中外合资金融企业——中芝兴业财务有限公司。

1982 年 2 月，日本日立公司与中国福建电子进出口公司、福建投资企业公司合资在福建设立“福建日立电视机有限公司”，这是外国大型跨国公司在中国设立的第一家合资企业。

1984 年 1 月，美国汽车公司与北京汽车制造厂合资，在北京成立“北京吉普有限公司”，这是中国汽车工业的第一家中外合资企业。

以上仅是少量的案例。统观 80 年代，外国来中国直接投资和中国到外国直接投资正逐步发展起来，虽然其投资规模和企业数量远不及 90 年代，但是，这却是中国建国 30 多年来首次出现的“跨国公司现象”。

面对蓬勃发展的跨国公司来华投资和中国企业的跨国经营，中国的学术理论界表现出严重的滞后，这个领域的实践已走在理论的前面。尤其是中国引进外国直接投资初期，大部分项目设立在广东省及上海等南方的沿海城市，而这个领域的理论和宣传重地则是在京、津等北方城市，这就进一步造成理论与实践的分离和理论对实践的严重滞后。例如，1985 年前后写成、1987 年出版发行的《世界经济百科全书》中，“跨国公司”条目仍是如此认为：“一般指主要资本主义国家垄断财团所属或所控制的企业，通过对外直接投资，在国外设立分支机构或子公司所形成的一种国际垄断组织。它们按照所谓‘全球战略’在世界范围从事国际生产、销售和其他业务经营，攫取高额垄断利润，是当代主要资本主义国家进行资本输出和对外经济扩张的重要工具。”〔4〕

值得提及的是，中国在 80 年代总体来说跨国公司的理论研究滞后于其实践，但在 80 年代中期，中国学术理论界在基本接受允许跨国公司进入中国的基础上，提出了中国是否需要（应该）发展自己的跨国公司问题。对这一“禁区”的突破，地处南方沿海、学术研究力量雄厚、具有开放精神的海派文化传统的上海市走在最前沿。

1984 年 10 月，上海市召开了“发展海外投资可行性研讨会”，虽然规模不大，但它标志着当地的“官、产、学”已协手把这个问题提上工作日程。

复旦大学叶刚教授在 1985 年翻译的《第三世界跨国企业》（L.Wells 著〔5〕，上海翻译出版公司 1986 年出版）一书的发行，对中国学术界带来较大的冲击：既然发展中国家也拥有许多自己的跨国公司，那么从逻辑上说，认为跨国公司仅仅是“西方垄断资本进行经济掠夺和扩张的工具”，也就不攻自破。

接着，叶刚教授在 1986 年写成、1989 年出版的专著《遍及全球的跨国公司》中，在论述西方发达国家跨国公司、发展中国家跨国公司和前苏联、东欧国家跨国公司的发展基础上，明确指出：跨国公司已成为一个普遍存在的国际现象，而不论其社会制度和经济发展水平。只有顺应这一趋势，发展和利用跨国公司，才能加速本国的经济发展。既然我们（中国）的力量和条件并不比一般发展中国家和某些东欧国家差，那末，人家能办跨国公司，为什么我们就不能办呢？〔6〕可以认为，这两本著作的出版，为发展中国的跨国公司开创了最初的理论基础。

当然，这一期间，中国其他学者也有理论上的突破。例如：1986 年 10 月，南开大学召开了“跨国公司与中国对外开放”国际学术研讨会。会上，南开大学国际经济研究所陈荫枋教授在发言中认为：“跨国公司对世界经济发展的作用主要在于发展生产与技术的传播，促进世界生产力的发展。人们应该从这个观点出发来肯定跨国公司的积极作用。”〔7〕

1989 年 10 月，中国国际经济合作学会与复旦大学世界经济研究所联合在开放的前沿城市——福建省福州市召开了“海外合营企业”学术研讨会，对截止 1988 年底中国在海外投资 7 亿多美元建立的 526 家非贸易企业这一实践进行了经验总结，并讨论如何进一步发展跨国经营的有关问题。这次会议预示一个新的时期的开始。

五、90 年代：理论与实践相结合的新时期

1990 年 10 月，中国化工进出口总公司在北京召开了有政府、企业、学术以及新闻各界参加的“国际化经营研讨会”，会议对中国化工进出口总公司以及中国企业跨国经营的有关理论、政策、发展战略、经营管理等问题进行了广泛的探讨，并提出了“创建中国特色的跨国公司”的观点，得到与会者广泛赞同，并围绕这个题目进行了深入的讨论。“ ”

1991 年是中国对跨国公司的认识进程中的一个“质变”

点，这种质变主要表现在：（1）跨国公司理论研究与实践的逐步结合；（2）政府有关部门直接参与其中；（3）跨国公司的理论普及与专门研究机构的成立。

1991 年 11 月，由国务院研究室、对外经贸部外经合作司、对外经贸大学和国务院发展中心《管理世界》杂志社联合在北京召开了“中国企业跨国经营政策研讨会”。会上包括两位政府部长、一位副部长及若干企业家和学者均有发言。这次会议对 10 年来中国企业在海外开办的千余家企业这一改革开放的新事物给予充分肯定：“它们的实践，为建立中国特色的跨国公司，促进外向型经济的蓬勃发展探索了道路，积累了宝贵的经验”。会议纪要认为：“要把企业跨国经营提到社会主义现代化建设的战略地位来认识。”并提出要“将建立跨国企业集团列入国民经济发展规划，并将此作为企业体制、外贸体制乃至整个经济体制改革的重要内容，力争在本世纪末建立若干个在国际上有一定影响和竞争实力的大型跨国企业集团”。〔9〕显然，这次由政府主导的“政策研讨会”，为中国十多年来的实践探索和理论讨论做了一个明确的结论。从此，中国进入了一个大张旗鼓地发展自己的跨国公司的时期。

正是在这一年，由教育部组织的“大学世界经济丛书”之一、南开大学著名学者滕维藻、陈荫枋主编的《跨国公司概论》一书，由人民出版社出版发行。该书认为，现代跨国公司是第二次世界大战后产业资本国际化的结果，而不同于此前的货币资本国际化的宗主国与殖民地关系的时期。由于该书是大学教材，所以它对跨国公司的理论普及作用很大。此外还有一件事可以从另一个侧面反映当时的状况：中国最大的工业企业之一——首钢总公司，在 1991 年末成立了全中国第一个专门研究企业跨国投资与经营的研究所——国际化经营研究所。

与上述理论探讨相呼应的是，1991 年中国企业对外直接投资和跨国经营发展出现了新的跃升。这突出地表现在两个指标上：一是当年创办的境外企

业增加数突破了连续 4 年没有超过的 200 家大关，达 207 家；二是当年对外直接投资额超过了 1987 年 3.5 亿美元的历史最高水平，达 3.67 亿美元。再结合 1991 年以后的发展状况看，中国企业的跨国经营自 1991 年开始进入快速成长的新阶段。

1992 年 10 月，党的十四大明确地把发展社会主义市场经济规定为中国改革的基本目标，并强调要“积极扩大我国企业的对外投资和跨国经营”。1993 年 11 月，党的十四届三中全会通过了《中共中央关于建立社会主义市场经济体制若干问题的决定》。《决定》明确提出，要“深化对外经济体制改革，进一步扩大对外开放”，要“认真总结经验，不断提高对外开放程度，引导对外开放向高层次、宽领域、纵深化方向发展”。

与中共中央的政策方针相呼应，1992～1993 年，中国出现了跨国公司领域学术研讨会和著作出版的第一个高峰。由于从筹划到完成的周期来看，学术研讨会比著作出版的周期要短，所以，1992 年中国出现了关于跨国经营研讨会的第一个高峰。全年在北京、青岛、南京分别召开了三个大型研讨会，其中年末在南京大学召开的是大型的国际研讨会。与此同时，跨国经营领域的理论著作的出版发行高潮于 1992 年开始出现，并在 1993 年达到最高峰。在此，我们列出有关的书籍目录如下（不完全统计）：

1975 年，南开大学经济所世经室翻译，联合国：《世界发展中的多国公司》，商务印书馆；

1975 年，吉林大学经济系：《美国跨国公司》，吉林人民出版社；

1978 年，南开大学经济所：《跨国公司剖析》，人民出版社；

1982 年，南开大学经济所等译，联合国：《再论世界发展中的跨国公司》，商务印书馆；

1983 年，王念祖：《发展经济与跨国公司》，中国外经贸出版社；

1985 年，唐维霞、陈钺：《跨国公司》，经济科学出版社；

1986 年，叶刚等译，Wells：《第三世界跨国企业》，上海翻译出版公司；

1987 年，郑伟民等编：《西方一百家巨型跨国公司》，中国财政经济出版社；

1988 年，洪君彦、兆洪成：《跨国公司与世界经济》，机械工业出版社；

1989 年，叶刚：《遍及全球的跨国公司》，复旦大学出版社；

1990 年，王念祖、滕维藻主编：《跨国公司与中国的开放政策》，南开大学出版社；

1991 年，赵■壁主编：《跨国经营之路》，中国社会科学出版社；

1991 年，滕维藻、陈荫枋主编：《跨国公司概论》，人民出版社；

1991 年，顾达、陆伯文主编：《上海企业跨国经营初探》，

上海科技文献出版社；

1992 年，隋启炎：《当代西方跨国公司》，经济日报出版社；

1992 年，裴平：《跨国公司经营学》，南京大学出版社；

1992 年，南开大学国经所译，联合国：《三论世界发展中的跨国公司》，商务印书馆；

1992 年，藤维藻等：《跨国公司战略管理》，上海人民出版社；

1992 年，林叶：《中国跨国公司论》，山东人民出版社；

1992 年，刘研：《跨国公司与中国企业国际化》，中信出版社；

1993 年，王伟东、刘力：《中国企业国际化经营》，企业管理出版社；

1993 年，王春涛等主编：《中国企业跨国经营理论与实践》，外文出版社；

1993 年，朱荣林、叶刚主编：《90 年代中国企业跨国经营》，上海科技文献出版社；

1993 年，储祥银等译，联合国：《1992 世界投资报告》，外贸教育出版社；

1993 年，陈漓高：《跨国公司》，成都科技大学出版社；

1993 年，李文光、张岩贵主编：《日本的跨国公司》，中国经济出版社；

1993 年，李金轩等：《跨国公司》，华龄出版社；

1993 年，杨荫环：《跨国公司经营管理》，旅游教育出版社；

1993 年，赵曙明主编：《企业跨国经营研究——兼论中国企业国际化》（中、英文），南京大学出版社；

1993 年，黎惠民主编：《中国跨国公司经营战略与策略》，西南财经大学出版社。

以上我们以学术书籍和学术研讨会为主要线索和依据，对 70 年代初至 90 年代初中国人对跨国公司的认识的变化过程，进行了粗略的阐述和分析。到了 90 年代初期，中国人对于该不该发展中国的跨国公司的讨论和认识已经基本完成，并有了明确的答案。而目前的讨论已经转移到如何顺利地建立和发展中国的跨国公司以及相关问题上了。

注释

〔1〕联合国秘书处经济社会事务处编：《世界发展中的多国公司》，商务印书馆，1975 年，第 1 页。

〔2〕许涤新主编：《政治经济学辞典》（中），人民出版社，1980 年，第 60—61 页。

〔3〕《经济研究》1991 年 5 月，第 62 页。

〔4〕钱俊瑞主编：《世界经济百科全书》，中国大百科全书出版社，1987 年，第 423 页。

〔5〕L.T.Wells，Third World Multinationals.MIT，1983。

〔6〕叶刚：《遍及全球的跨国公司》，复旦大学出版社，1989 年，第 274 页。

〔7〕见《跨国公司与中国的开放政策》，南开大学出版社，1990 年，第 41 页。

〔8〕赵崑壁主编：《跨国经营之路》，中国社会科学出版社，1991 年。

〔9〕“中国企业跨国经营政策研讨会纪要”，《管理世界》，1992 年 1 月，第 53—55 页。

第二章　中国企业跨国经营的战略要素

一、中国企业跨国经营的环境

（一）世界经济进入国际生产时代

联合国跨国中心在《1991 年世界投资报告》中宣称：90 年代，世界经济已经告别过去的国际贸易时代而进入国际生产的时代。这就是说，世界经济呈现出一体化趋势，企业的跨国经营活动日益成为全球经济活动的主旋律。

瑞士国际管理发展学院（IMD）在 1994 年发表的《全球竞争力报告》中，把这种趋势称之为“企业价值链的大爆炸”（价值链是指企业从研究开发、设计、制造到销售、服务的链条），即企业不再需要只在同一地点进行价值链的所有工作，而是对每一个价值环节都可以选择最合适的国家地点来进行（参见图 2—1）。

国际生产是社会生产力向国际化发展的必然结果。而这又是与国际分工密切相关的。第二次世界大战后，国际分工的发展呈现出新的特点：一方面水平分工成为主流并且分工更加精细，产品专业化，零部件专业化，工艺生产流程专业化；另一方面，分工范围和领域更加广泛，各个生产工序不仅仅局限于一个国家，而是延伸到几个、十几个国家。尤其对技术复杂的产品而言，上述特点更为突出。这是因为，生产技术复杂的产品，需要许多配套行业和相关技术的相应发展，而这些配套行业和相关技术又需要其自身的配套行业和相关技术。但是，

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE, !06300750_0017-1.bmp}

图 2-1　跨国公司职能一体化的跨国经营

资料来源：联合国贸易与发展会议跨国公司项目《1993 年世界投资报告》（联合国同版局销售号：E.93.Ⅱ.A.14）

任何一个国家的国内工业布局都不能不有所侧重，不可能在所有的相关行业都领先，企业必须在世界市场的范围内筹划生产布局，组织原材料与零配件的生产或采购。这就是说，企业必须加入国际分工体系，进行国际生产，否则就无法在世界市场上生存。这种跨国生产的必要性可以从福特（Fiesta）汽车在欧洲的生产组织情况中略见一斑（参见图 2—2）。

{ewc MVIMAGE,MVIMAGE, !06300750_0018-2.bmp}

（二）区域经济一体化

自 80 年代后期以来，区域经济的一体比呈现出如下新的发展：

1.欧洲经济与货币联盟的进展。1991 年 12 月，欧共体 12 国签署了《经济与货币联盟条约》；1993 年 1 月 1 日，欧洲统一大市场正式成立；1993 年 11 月 1 日，上述条约被 12 个国家议会（或全民公决）全部予以批准；1994 年 1 月 1 日，欧盟进入建立统一的欧洲货币阶段；1995 年 1 月 1 日，奥地利、芬兰、瑞典加入欧盟，欧盟的总人口和 GDP 都已超过了美国。

2.北美自由贸易区正式建立。1992 年 8 月，在美加自由贸易区的基础上，美国、加拿大、墨西哥正式签署北美自由贸易区协议。该协议规定，三国将在 3～5 年内逐步废除 2 万项关税和非关税障碍，实现商品、劳务和资本的自由流动。拥有 3.6 亿人口，国民生产总值达 6.2 万亿美元的统一的北美大市场正在形成中。

3.日本近年来力求以其经济实力建立以它为中心的一个大小不等的经济圈，如东北亚经济圈、日本海经济圈等，以图与欧、美抗衡。东盟 6 国则酝酿在今后 15 年内分阶段地建立一个东盟自由贸易区。

4.在中亚，由伊朗、巴基斯坦和土耳其 3 国 1985 年创立的经济合作组织，已在 1992 年 2 月正式接纳独联体的阿塞拜疆、土库曼和乌兹别克为成员国，预计哈萨克、塔吉克和吉尔吉斯也将加入该组织。该组织希望建立起一个西起欧洲边缘、东到印度次大陆、北及中亚和高加索的伊斯兰共同市场。

5.在拉丁美洲，秘鲁、玻利维亚、哥伦比亚等安第斯条约国已签订自由贸易协定，形成了一个有 9000 万人口的自由贸易区。与此同时，阿根廷、巴西、巴拉圭和乌拉圭也拟定在 3～4 年形成他们的南锥体自由贸易区。

6.在南部非洲，莫桑比克、纳米比亚、坦桑尼亚、津巴布韦等 10 国，在 1980 年成立的南部非洲发展协调会议的基础上，于 1992 年 8 月正式达成了建立南部非洲经济联盟的协议，规划发挥各自的特长，实行地区合作和优势互补，促进共同发展。

上述共同市场和贸易集团的建立，尤其是欧洲统一市场和北美自由贸易区的建立，必然对世界经济格局产生重大影响。这是中国企业必须高度重视的国际环境及其变化趋势。

（三）高科技领域的激烈竞争

第二次世界大战后，全球发生了一场深度和广度均属空前的科技革命。这场新科技革命曾于 50～60 年代达到一个高潮，由此导致了一系列新产业部门、新产品的问世和产业结构的变革、劳动生产率的空前提高。到 80 年代，又一个新的高潮形成，这一高潮广泛涉及到电子和微电子技术、新材料和新能源、生物工程、信息技术、海洋开发工程、宇宙开发等广阔的领域，代表着当今人类所达到的科学技术的最新水平。可以预计，90 年代，科技革命的新高潮将在广阔的技术领域里取得突破，从而给世界经济和各国经济带来更深刻的影响。几乎世界各国均在研究对策，相互激烈争夺科技制高点，以期为自己在下个世纪争取一个有利的国际位置。

由于发达资本主义国家在研究开发投资以及科技力量等方面的实力较其他国家要强得多，因此，他们在高科技及其应用领域仍然拥有绝对的优势。这样一来，在发达资本主义国家建立跨国企业不失为吸取高科技，获取最新科技信息和争夺人才、培养人才的一条捷径。

（四）“全球村”及其带来的劳动力差别化

80 年代以来，由于中国的改革开放、前苏联的解体和开放、以及印度的经济开放，全球又有 20 多亿人口进入市场经济的体制，从而使人类社会真正成为“全球村”。由此带来的一个巨大的变化就是超过 10 亿的低廉劳动力一下子进入了世界经济。而在此以前，由于以上国家执行封闭的经济体制，这种情况不可能出现。

曾有人计算过，发达国家即原来的市场经济国家，其自身总共雇用 3.5 亿劳动力，每小时的薪资为人均 18 美元，总计为每小时发达国家需付出 63 亿美元的工资。但是，新的市场经济国家的劳动力人均工资每小时只有之美元，如果将上述发达国家的劳动力换成新市场经济国家的劳动力，发达国家每小时只须付出 7 亿美元。

这种劳动力的差别化是国际环境中的重要特征。中国企业的跨国经营应该注意充分利用这种差别化，以获得更好的投资收益。

（五）亚洲的崛起与新兴市场的涌现

亚洲是近年来世界经济贸易与投资发展最迅猛的地区，据经合组织统计，亚洲国家和地区国民生产总值平均增长率，1994 年为 7.6%，不仅远远超过了经合组织欧洲成员国的 2.4%，而且也超过中美和南美的 3.4%。其中经济增长最快的有中国 11.8%、新加坡 10.1%、马来西亚 8.7%、泰国 8.5%以及韩国 8.4%。亚洲国家和地区的经济如此蓬勃发展，不但增强了出口能力，而且对外国商品的需求也随之增加。1994 年中国出口额增长了 33%，韩国和新加坡增长了 30%；马来西亚进口额增加了 30.4%，韩国和新加坡也增加了 20%以上〔1〕。

美国正在实施的《国家出口战略》，非常重视所谓的 10 个“新兴大市场”（参见表 2—1），这也应该是中国企业跨国经营必须考虑的环境因素。因为老的大市场里已充满了老牌跨国公司，所以这些新兴市场的出现所提供的商机，对于中国企业这类刚开始海外发展的企业才更为重要。

表 2—1　十大新兴市场的进口额及其发展趋势　亿美元

新兴市场	1993 年进口额	美国市场占有率	预计 2010 年的
中国经济区①	3200	11	5770
印度尼西亚	290	14	970
印度	240	12	790
韩国	840	18	2360
墨西哥	490	86	1190
阿根廷	170	22	280
巴西	260	23	690
南非	200	14	360
子内兴	160	6	180
土耳具	290	11	670

①包括中国大陆、台湾和香港。

资料来源：美国商务部《国家出口战略》特刊，第 60 页。

以上论述的国际环境五个方面的特征表明，中国企业跨国经营是其生存与发展的必然选择。这就是说，处于 90 年代的企业，国际化已成为其本质内容。如果不适应这种要求，企业将难以生存或发展。

在当今世界，科学技术迅猛发展，经济技术交流日益扩大，资金、技术、人力及其他资源，已经突破国家间的界限，可以在世界各国越来越自由地转移，从而导致争取国际市场和投资机会的竞争也就愈来愈激烈。据统计，到 80 年代末，西欧 66.7%的企业、北美 46.8%的企业、日本 90%的企业已从事跨国经营〔2〕。至今，这个比例肯定更高。在这种潮流中，中国企业如果不走出国门，参与竞争，就不可能抓住机遇，利用国际经济发展中存在或可能提供的各种有利因素，最大限度地发挥自己的优势，促进中国经济的发展，就难以适应世界经济技术发展的挑战。国际经验表明，对于后发展国家来说，从发展对外贸易到对外进行直接投资和经营，既是经济发展的必然结果，又是逐步现代化的必要条件。

中国即将恢复关贸总协定（GATT）的地位，并加入新的世界贸易组织

（WTO），将使中国市场与国际市场连为一体，这更增加了中国企业跨国经营的迫切性。

二、中国企业跨国经营的作用

在前面，我们从国际环境角度论述了中国企业跨国经营的必要性和迫切性。那么，从中国目前的现实条件来看，中国企业跨国经营能在哪些方面获得利益呢？这就是中国企业跨国经营对企业自身发展和国民经济的发展有什么样的作用问题。

我们认为，现阶段的中国企业跨国经营至少有以下若干方面的作用：

1.增强中国企业，尤其是国有大中型企业的竞争力。改革开放以来，一些中国企业通过发展跨国经营，开辟了国际市场，引进了国外先进技术和管理经验，在参与国际竞争的过程中，转变了经营机制，加快了技术进步和产品开发的步伐，提高了产品质量和经济效益，从而增强了企业发展的竞争能力。

2.开拓国际市场，扩大市场占有率。企业进入国际市场，主要有两种方式：一是产品出口；二是以直接投资为主的跨国经营。从实践来看，产品出口的发展将引起跨国经营，而跨国经营又反过来促进产品出口的发展。例如，中国化工进出口总公司于 1988 年向国务院进行国际化经营承包以来,先后在海外投资 2 亿美元，在主要的出口市场国家和地区设立贸易和非贸易子公司及其他机构 62 个，派出经营管理干部数百人，有效地巩固和扩大了该公司在国外的石油、化工产品市场。

3.获取国外的自然资源，弥补中国资源不足。中国虽是一个幅员辽阔的大国，但人均自然资源占有量较低，国内资源供需矛盾日益突出。资源的相对不足限制了企业的发展和国民经济的发展。通过海外直接投资，中国在国外开办一些海洋渔业、林业开发和矿产开采等方面的合营企业，补充国内资源的作用较为明显。1985～1991 年，中国已有 11 个省、市的 20 个企业，采用共同投资、共同经营、共负盈亏或由中方购买许可证的方式在摩洛哥、塞内加尔、塞拉利昂、赤道几内亚、加蓬、尼日利亚、伊朗、美国、阿根廷、前苏联、印度尼西亚等 20 多个国家和地区先后建立了 26 家合资或独资渔业公司，已送回国内鱼货 10 万吨，经济社会效益较好。中国冶金进出口公司在澳大利亚合作经营的恰那铁矿项目，总投资 2.8 亿澳元，中方占 40%。预计在 30 年的合作期间，将运回国内 2 亿吨高品质铁矿，为中国钢铁工业的发展提供长期、稳定、高质的铁矿资源。

4.充分地利用国外资金。到海外投资办企业，实际上是在境外利用外资，可以较充分地利用国外庞大的金融机构、完善的金融市场，更自由、更大规模地筹措所需款项。1986 年 7 月 30 日，中信集团在澳大利亚成立“中信澳大利亚公司”，其注册资本为 2000 澳元。但中信澳大利亚公司成立后，由中信集团公司提供担保，采用先进的“有限追索杠杆租赁”的方式向由信孚银行牵头组织的银团贷款。银团由香港、澳大利亚、美国、日本等国的 12 家银行组成，筹资额为 0.66 亿美元。再由银团组成的合伙公司购买波特兰铝厂的 10%股份，并将这些股份租赁给中信澳大利亚公司，由中信公司参与铝厂经营管理，按 10%的比例保证原料供应、销售产品等，同时要将销售收入以租金的形式偿还银行的贷款和利息。债务还清后，铝厂的 10%股权才归中信公

司所有，租赁还贷期为 15 年。由于铝厂经营很成功，中信公司的还贷速度也很可观，估计 10 年左右即可提前获得 10%股权。这是不用自己的分文资金成功投资经营的典型。到 1993 年，中信澳大利亚公司拥有员工 2000 人，总资产 3.7 亿澳元，年销售额达 4.2 亿澳元，进入了澳洲 300 家最大企业的行列，被花旗银行提名为在澳业绩最好、成长最快的 6 家外国企业之一〔3〕。

5.获得国外新技术和信息。日本 1987 年的一项调查表明，日本企业海外投资目的居第一位的是扩大市场，第二位就是情报信息，第三位才是利用当地廉价劳动力。中国企业跨国经营在这方面的潜力很大。首钢第一个海外直接投资项目——收购美国麦斯塔工程公司，就在获取技术与信息方面有较好的作用。美国麦斯塔工程公司是世界三大冶金设计公司之一，首钢收购成功后，直接获取了该公司 850 份图纸和微缩胶片、46 个软件包、41 项专利和 2 个注册商标。中国还有一些电脑或电子企业在美国设立企业或实验室，如联想集团、熊猫集团，以获取先进的技术、信息为目的。

6.获取管理经验，突破体制障碍。通过跨国经营可以学到许多在国内无法学到的市场经济条件下的经营管理经验，这就是跨国公司的“眼界开阔”理论，中国已有一些大型企业通过收购发达国家的企业或部分股份，直接进行或参与经营管理，吸取了许多行之有效的管理经验和方法，用以提高国内企业的管理能力。通过跨国经营还可以突破目前中国一些不合理的体制障碍，用“回避”、“变通”等手法来达到在国内体制下难以实现的合理目的。

7.转移国内过剩的加工能力和传统技术，带动国产设备和劳务的出口，促进中国产业结构的调整和升级。

近几年来，中国一些传统加工产业的国内市场已经面临饱和，并且随着国民经济的发展和技术进步，还会不断出现过剩的加工能力和技术。通过跨国经营一方面可以转移一部分加工能力和适用技术，带动设备、劳务的出口，另一方面可以吸收国外先进技术来改造中国的传统产业，有利于中国产业结构的调整和不断升级。

8.巩固并扩大中国的经济技术援助成果，促进南南合作。通过跨国经营，一方面可以通过在第三世界更广泛地发展合资和合作经营，巩固和扩大中国的经济技术援助成果，绕过针对中国的种种壁垒和封锁，开拓和巩固新的市场；另一方面，通过在发达国家的参股性投资和收购性投资，获取对外国封锁的技术和信息。从这个意义上说，发展跨国经营，将有可能给中国今后的发展创造更多的机会。

三、中国企业跨国经营的能力

既然中国企业跨国经营是必然的选择，并且通过跨国经营将会给中国企业和国民经济发展带来多方面的利益，那么还有一个重要的问题就是：中国企业有能力发展跨国经营吗？对此，我们将首先介绍一下发展中国家跨国公司的情况，以此作为中国企业跨国经营的比照，然后再运用价值链理论分析一下中国企业进行跨国经营具有什么样的优势，然后再回答上述问题。

（一）发展中国家的跨国公司的竞争优势及其经营特点

一般来说，发展中国家的跨国公司与西方相比，显得规模小、资金少，技术并不领先，但这种差异却使它们在某些领域中努力发挥自己的根对优势，从而体现出它们的经营特点。

1.适用技术的优势。（1）可进行小规模、小批量生产，适合于狭小的东道国市场；（2）大多是劳动密集型的，而非知识密集型，故适合于国民教育程度落后的社会，而且可以吸收较多的劳动力就业；（3）技术设备的通用性较强，往往一机多用，故“船小好掉头”，较易适应市场条件的变化；（4）大多是标准技术，即已趋成熟和普及的技术设备，用于生产一般产品而非新产品。由于这类产品的“价格需求弹性”大，有利于在价格方面加强竞争。

2.对落后地区资源的适应性较强。据美国学者威尔斯的调查，发达国家跨国公司在泰国的子公司从母公司所在国进口的机器在其全部机器中所占的比重，美国为 51%，西欧为 57%，日本为 80%，再加上从其他发达国家进口的机器，使其比重分别高达 92%、92%和 90%，而使用泰国的机器只占 8～10%；但发展中国家跨国公司在泰国的子公司从母公司所在国进口的机器在其全部机器中的比重，只有印度稍高，达 45%，其他各国均低于 25%，而使用泰国的设备和零件却高达 75%，这一数字甚至高于泰国的本国企业。再从原材料使用情况看，也是如此。因此，发展中国家跨国公司的这个经营特点更受东道国的欢迎。〔4〕

3.以民族文化为纽带来拓展“生存空间”。西方跨国公司经营活动的国际化程度较高，而发展中国家的跨国公司在经营中具有较大的地域局限性，但它们可以利用民族文化的纽带突破这种局限性，而西方跨国公司则因国际化程度高而面临更多的不同的民族文化隔阂和心理障碍。比如，中国和东南亚国家的相互投资，在文化背景上就比西方跨国公司具有独特的竞争优势。拉美国家的跨国公司也常利用这种优势来拓展自己的“生存空间”。

正是因为具有上述竞争优势和经营特点，发展中国家跨国公司才得以有较大的发展。1995 年联合国《世界投资报告》中排名的发展中国家最大的跨国公司情况如下表（参见表 2—2）。

表 2—2　发展中国家（地区）50 家最大的
跨国公司，1993 年境外资产排列　　百万美元

排序	公司	母国（地区）	行业	境外状况			跨国指数(%)
				资产	销售额	雇员(个)	
1	Cemex	墨西哥	水泥	3603	949	5171	35.3
2	和记黄埔	香港	多种	2743	815	9046	32.8
3	大宇集团	韩国	电子			64000	26.6
4	三星集团	韩国	电子				8.0
5	怡和控股	香港	多种		5510		38.8
6	Petrobras	巴西	石油		1037	17	4.9
7	现代汽车	韩国	汽车	1105	1439	979	9.4
8	GrupoTelevisa	墨西哥	传媒	948	208		27.5
9	SouzaCruz	巴西	烟草	770	262		27.5
10	云顶	马来西亚	多种	752	101		21.9
11	东亚建筑产业	韩国	建筑	706	858	6366	40.6
12	大同	中国台湾	电子	703	806	8564	25.2
13	新世界发展	香港	多种	624	316		9.3
14	吉宝	新加坡	多种	565	134	2500	15.2
15	乐喜全星电子	韩国	电子	485	1105		13.0
l6	宏碁	中国台湾	电子	467	1116	2579	40.2
17	SimeDarby	马来西亚	食品	419	1493	6500	30.3
18	中国钢铁	中国台湾金属		476	6	8.8	
19	中信泰富	香港	多种	366	599	1455	28.7
20	SanMiguel	菲律宾	食品	359	198	2386	11.4
21	香港上海大酒店	香港	酒店	339	43	3048	29.3
22	台湾塑胶	中国台湾	化工	327	233	60	11.5
23	油公	韩国	石油		300	4	3.1
24	Empresas Ica Societad	墨西哥	建筑	316	90	1569	5.9
25	永安国际	香港	多种	275	43	156	12.3
26	中华石油	中国台湾	石油	263	156	27	1.2
27	C.M.P.C.	智利	造纸	242	285	1132	20.5
28	花莎尼	新加坡	多种	232	412	4332	43.3
29	SadiaConcordia	巴西	食品	211	425	30	15.1
30	CervejariaBrahma	巴西	食品	187	80	476	5.0
31	马来西亚国际船运	马来西亚	运输	137	331	286	23.2
32	IndustriasVillares	巴西	多种		187	264	11.1
33	晓星	韩国	贸易	132	2018	450	46.7
34	亚洲水泥	中国台湾	水泥		55	200	11.0
35	Embraer	巴西	航空		162	135	24.8
36	Usiminas	巴西	金属	114	662		12.6
37	AracruzCelulose	巴西	造纸		333	10	31.5
38	创新科技	新加坡	电子	104	280	432	58.3
39	三养	韩国	多种	102	88	820	8.9
40	CevalAlimentos	巴西	食品		394	10	15.5
41	城市酒店	香港	酒店		200		35.8
42	AcerodelPacifico	智利	多种	39		16	3.6
43	声宝电器	中国台湾	电子	38	107	20	25.2
44	Cia.Hering	巴西	多种	31	652	220	14.4
45	GrupoSidek	墨西哥	酒店	30	18	8553	34.0
46	VitroSocietadA	墨西哥	非金属		1056		11.2
47	Ayala	菲律宾	食品		22		2.2
48	合营制钢	马来西亚	金属	20	54	1400	5.1
49	塔塔钢铁	印度	金属	11	226		6.4
50	大韩电力	韩国	公用	8			2.0

资料来源：联合国跨国公司与投资司：《1995 世界投资报告》。

（二）中国企业跨国经营的优势分析

企业从事跨国经营并获得成功的一个前提条件是具有或可形成某种竞争优势。对此，研究跨国公司的著名专家邓宁教授提出了一种分析框架和方法（参见表 2—3）。

表 2—3　国际生产类型：决策的主要因素

国际生产类型	企业拥有的优势（为什么能出去投资）	区位优势（到哪里去投资）	内部化优势（怎样进行）	适合哪些行业
1.资源开发	资本、技术和接近市场	拥有资源	保证以适宜价格并稳定地得到原材料供应，控制市场	石油、铜、锡、锌、铝、香蕉、菠萝、可可、茶叶
2.进口替代制造业	资本、技术、管理和组织技能、乘余的 R&D 和其他能力，规模经济和牌号	原料和劳动成本、市场、政府政策（限制进口投资资鼓励等）	希望利用技术优势，转让和信息成本高，购买的不确定性	计算机、医药、汽车、卷烟
3.合理化专业化制造业	同上，加上接近市场	1)产品专业化、集中化的经济性 2)劳动成本低、东道国政府鼓励当地生产	1)同上，加上分工协作的效益 2)垂直结合经济性	1)汽车、电气设备、农机 2)家用电子设图示、纺织和服装、照相机
4.贸易与分配	产品分配	当地市场，需要接近消费者，售后服务	保障销售出路，保护公司牌号专专声誉	多种商品，特别是需要同消费者密切接近的商品
5.附属性服务	接近市场（外国投资者的市场）	市场	像 2-4 那样广泛	保险、银行和咨询服务
6.其他	多样化——包括地理多样化（航空和旅馆）	市场	多种多样	种类繁多 1)证券投资资产 2)需要空间联系的行业，如航空和旅馆

资料来源：邓宁：《国际生产和跨国企业》，G.Allen and Unwin Pub.1981 年版第 48 页。

邓宁教授的分析方法指出了不同的行业中企业应拥有的优势，以及到何地去发挥这种优势和怎样发挥这种优势。而美国著名学者波特（M. Porter）的价值链理论〔5〕，则可以针对某个具体的企业，来分析其进行跨国经营的优势。

1.价值链理论。波特认为，一个企业的所有活动可以分为进料、生产、出货、销售、服务五项基本活动，和采购、技术开发、人力管理、企业基础四项支持活动。这九项活动构成一个价值链（参见图 2—3）。链上各个环节

的活动是互相联系或影响的。企业在完成价值链中的各项活动中，或以较低的成本或以独特的方式形成较高的产品价值，从而获得竞争优势。当企业把价值链上某环节的活动移至国外进行，使得完成该活动的成本降低或创造出更多的价值，即该企业通过海外活动获得了竞争优势，因而就具有相应的跨国经营能力。

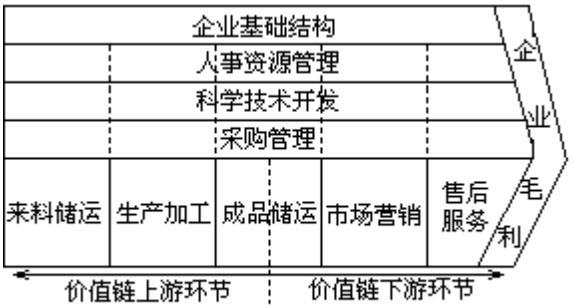


图2-3　价值链及其构成

2.企业跨国经营优势的多元化。早期欧美企业都是在具备了明显的技术优势或资金优势后，才考虑海外直接投资和经营。但在当今世界经济新条件下，企业可进行跨国经营的优势已经多元化，除技术和资金优势外，销售能力、区位因素、低成本生产、综合经营能力等价值链上的任何一个环节，均可以成为跨国经营的竞争优势。这就为中国企业跨国经营取得成功提供了广泛的可能性。

3.中国企业跨国经营竞争优势的分析。中山大学管理学院企业管理研究所的研究人员,在 80 年代末期曾对中国的上百家进行海外直接投资的企业及其海外公司情况进行了较为广泛的调查和分析。他们在这次调研的基础上，总结出一份中国企业海外投资竞争优势表，我们列于下面供读者参考（参见表 2—4）。

四、中国企业跨国经营的策略

中国企业的跨国经营在具备必要性、获利性和能力的前提下，面临的下一个重要问题就是策略的选择，即中国企业如何进行跨国经营。对这个问题的探讨，由于中国企业本身跨国经营的历史并不长，虽然积累了一些成功的经验（对此，我们将在本书的第二篇案例研究中揭示），但至今还未形成较完整的理论，所以，我们在此主要介绍一下跨国经营策略选择的一般方法。

（一）目标市场选择策略

企业跨国经营的首要问题是：首先到哪个国家，然后如何逐步扩大市场，最终形成自己的跨国经营网络。

表 2—4　中国企业海外直接投资流向及竞争优势表

企业类型	流向	发展中国家 或发达国家	主要竞争优势
贸易型	主要贸易国或潜在贸易地区	皆可	市场
资源开发型	资源丰富国	皆可	稳定供应，内部化优势
矿产 木材 渔业	富矿国 森林资源富有国 渔类资源富有国		
制造型	制造业水平较低国 （或某些资源丰富的发达国家）	一般发展中国家	相对技术优势、市场
纺织 服装 机电 资源加工	制造业水平较低国 资源富有国		
工程承包型 承包合作 工程项目	中东、港澳及其他地区	发展中国家为主	低劳动力成本，市场相对技术优势
服务型	社会服务需求大的国家	主要发达国家	主要市场
酒店 航运 金融	对中餐需求大、国内人员过往频繁 主要贸易国 主要贸易国、高收入国、金融中心	皆可 皆可 高度发达国家、地区	市场、技术、低劳动力成本 市场 市场
技术开发型 应用电子技术 计算机软件	技术发达和技术交流迅速地区	发达国家和地区	技术信息、技术思想 良好后勤保证

资料来源：中山大字企管所，1994 年。

从大多数企业从国内走向世界的历史轨迹来看，企业跨国经营的目标市场的扩大通常遵循“由近及远，先熟悉后陌生”的路线。市场开拓的地理顺序通常是：本地市场→地区市场→全国市场→海外相邻市场→全球市场。

例如，美国企业走出国门的第一个国家通常是加拿大，因为加拿大不仅与美国地理上相邻，语言和时区一致，政治经济体制、文化风俗也相近。第二步通常是走向语言文化相近，但地理上相隔较远的欧洲市场。最后才走向无论从地理、文化和心理上来说对美国企业来说都很遥远的亚洲国家〔6〕（参见表 2—5）。

表 2—5 在国外设有分支机构的美国企业数目

国家和地区	在该国（地区）设有分支机构的美国企业个数	
	1975 年	1987 年
加拿大	1560	1295
非洲		
埃及	56	114
加纳	19	23
肯尼亚	72	79
南非	314	311
赞比亚	11	35
亚洲		
印度	261	259
印度尼西亚	73	143
菲律宾	193	223
斯里兰卡	15	27
台湾	130	176
泰国	150	150
拉丁美洲		
阿根廷	233	267
巴西	478	605
智利	116	143
墨西哥	876	682
西欧		
德国	1100	924
法国	726	743
荷兰	707	577
西班牙	349	399

资料来源：Terpstra＆Sarathy《国际营销学》，1991。

中国企业在海外设立的非贸易企业 1990 年底为 801 家，

其中 140 家集中在港澳地区；贸易企业 1991 年 4 月为千多家，其中 180 家集中在港澳地区。这说明了上述目标市场选择路线的普遍性。

（二）发展步骤选择策略

西方学者 G.D.Newbould 和 P.J.Buckley 等人,曾对英国小型企业跨国经营进行了认真的研究〔7〕，他们选择了 43 家小型企业，详细地进行以问卷调查为主的研究。为了比较研究各种跨国经营途径（步骤）的优劣，他们根据样本的实际情况设定了五种途径：

1.国内经营→建海外生产子公司。

2.国内经营→出口→建海外生产子公司。

3：国内经营→出口→设海外代理→建海外生产子公司。4.国内经营→出口→建海外销售子公司→建海外生产子公司。

5.国内经营→出口→设海外代理→建海外销售子公司→建海外生产子公司。

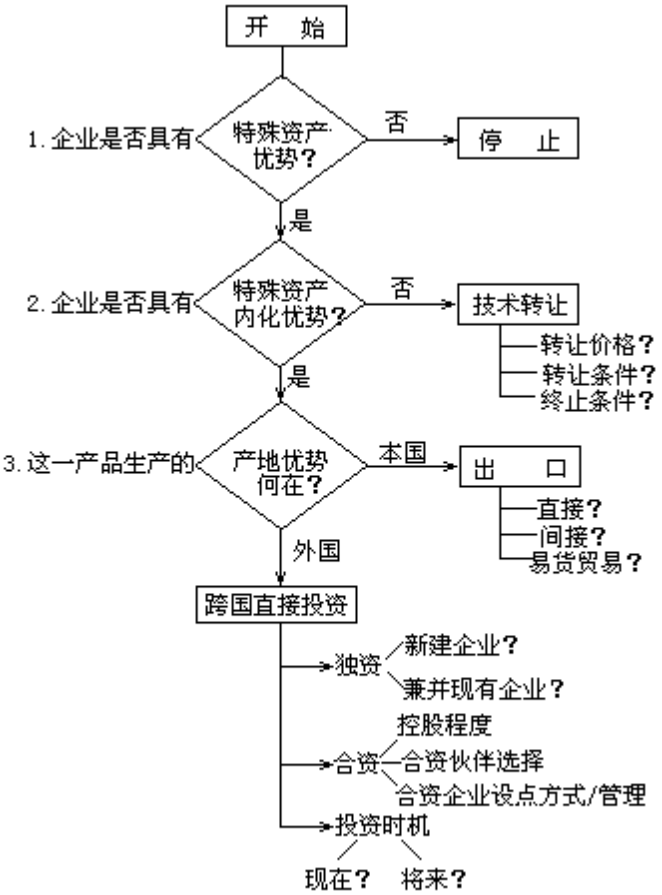
这五条途径中，第 1 种是最短或直接途径，第 5 种是最长或安全途径。他们对采用不同的跨国经营途径的企业的成功进行计算（分数高为好），结果表明：第 5 种得分最高，第 4 种和第 3 种次之，第 2 种再次，第 1 种得分最低。这就是说，在企业开展跨国经营过程中，采用循序渐进较多步骤的企业，其成功率要高于采用较少步骤的企业。

这一调查结果与现实经验是吻合的，即任何企业的跨国经营过程的每一阶段，都经历一个“学习”或经验和知识的积累过程，其经历的阶段越多，

学习的机会也越多，获取的经验和知识就越多，经营成功的可能性就越大。国际上其他的研究成果同样这样认为：采取循序渐进逐步升级的途径，是企业跨国经营发展步骤选择的重要原则，是其获得成功的重要前提。

（三）市场进入策略选择

选择市场进入的方式和策略，要考虑企业内部、外部的许多因素。对此，我们可以采用“跨国投资多元论”作为选择进入方式的分析框架（参见图 2—4）。



2-4　市场进入策略选择流程图

注释

〔1〕储玉坤：“全球商品贸易快速发展”，《世界经济》，1996 年 4 月，第 27 页。

〔2〕李兆熙：“中国企业如何迈向国际化经营”，《世界经济》，1992 年 12 月，第 41—45 页。

〔3〕中信澳大利亚公司：“建设现代化的海外大型企业集团”，《我与中信》，中信出版社，1995 年，第 236—247 页。

〔4〕L.威尔斯：《第三世界跨国企业》，上海翻译出版公司，1986 年，第 21—72 页。

〔5〕M.波特：《竞争优势》，中国财政经济出版社，1988 年，第 32—57 页。

〔6〕梁能：《跨国经营概论》，上海人民出版社，1995 年，弟 102—104 页。

〔7〕G.D.Newbould etal，Going International. Associated Business

Pr., 1978.

第三章中国企业跨国经营的进程

1949 年新中国成立后，中国政府为了支持必须的进出口贸易，曾在香港开设（或接收）过若干境外企业，如中国银行香港分行、招商局、华润公司、中旅公司等，但数量极少，业务领域较窄，规模不大，远没有成为中国对外经济活动中引人注目的方式。

50 年代中期，中国政府开始实行向正在争取民族解放和维护民族独立的第三世界国家提供经济技术援助。其方式主要有：项目援助、技术援助、物资援助和现汇援助，其中项目援助是最主要的方式。这种由政府组织的、通过无息贷款甚至无偿捐助的经济技术援助成为当时中国参与国际经济技术活动最主要的形式。虽然这种经济技术援助并非通常意义上的对外直接投资和跨国经营活动，但是，在一定意义上可以说是中国企业为跨国经营积累经验、准备人才的前期演练。

70 年代后期，中国开始对外承包工程和劳务输出。1978 年成立了第一家对外工程承包企业“中国建筑工程公司”，至 1982 年，中国成立了 27 家对外工程承包和劳务合作公司，先后在亚、非、拉、美、欧洲的 45 个国家和地区签订了 755 项承包与劳务合同，总金额近 12 亿美元。这种以企业为主体进行的、有偿的工程承包和劳务输出活动，成为中国当时参与国际经济竞争与合作的新的重要形式。虽然，它还只是一种初级的、比较简单的跨国经营活动，但它的兴起和发展却表明中国企业向跨国化经营迈出了巨大的一步，成为中国企业走向跨国经营的前奏。

1979 年 8 月 13 日，国务院提出了“出国开办企业”〔1〕的经济改革措施。这是新中国建国以来第一次把发展对外直接投资作为国家政策，它为中国企业跨国经营的大规模兴起开辟了道路。1979 年 11 月，北京市友谊商业服务总公司与日本丸一商事株式会社，在日本东京合资开办了“京和股份有限公司”，这是中国企业改革开放后在海外投资举办的首家企业。

它拉开了中国企业对外直接投资和经营的序幕。此后，中国企业对外直接投资和经营活动逐年发展，不断壮大。

我们认为，自 1979 年到今日，中国企业跨国经营（以对外直接投资为主）大体上经历了三个阶段。在此，我们对这三个阶段的基本情况及特点分别加以说明。

一、1979～1984 车，自发尝试阶段

改革开放初期，企业的海外直接投资和经营在中国还没有受到广泛的注意，只有少数企业，主要是外贸、外经公司，从自身经营发展的需要出发，自发地进行了一些尝试性对外直接投资。

当时中国的体制改革和对外开放刚刚开始，原有的体制和政策并不允许工业企业到海外投资办工厂，对外开放也是以引进外国设备、技术和资金为主。

中国理论界对中国企业的对外直接投资和经营还处在争论其性质的阶段，主要讨论资本主义制度与跨国公司的关系，以及中国这样一个社会主义国家应不应该发展跨国公司等问题，因此，没有对中国少数企业的实践给予必要的理论支持，从而使这个阶段的中国企业对外直接投资呈现出明显的尝

试特征。

这段时期实际上是中国企业对外直接投资和经营的起步阶段。参与对外投资活动的企业为数不多，对外投资的规模不大，兴办海外企业的数量也不多。1979～1984 年的 6 年间，中国企业在境外投资的非贸易企业共计 113 家，平均每年不到 20 家；总投资额为 2 亿多美元，平均每年为 3400 万美元，平均每家企业为 170 万美元；其中，中方投资额为 1.27 亿美元，平均每年为 2100 多万美元，平均每家企业为 110 多万美元；中方投资占总投资的比例为 62.3%。

这个阶段参与对外直接投资和经营的企业主要是中央和地方外贸专业公司和省，市国际经济技术合作公司。各外贸专业公司凭借涉外经营经验较多、进出口渠道较多的优势，在国外开设海外代表处或海外贸易公司，如中国化工进出口总公司、中国五金矿产进出口总公司、上海机械进出口公司等。各省、市国际经济技术合作公司凭借其从事对外经济技术援助的经验，继续扩大承包工程、劳务合作，并开始在海外投资创办合资企业。如上海对外经济技术合作公司、福建国际经济技术合作公司等。

这个阶段的中国海外企业分布在 45 个国家和地区，以发展中国家和港澳地区为主。投资规模较小，投资领域主要集中在餐馆、承包建筑工程、咨询服务、贸易等行业；机械加工等制造业数量很少。

二、1985～1991 年，自觉试验阶段

1985 年，中国对外经济贸易部根据国务院的指示精神，制订了在国外开办非贸易性企业的审批管理办法，从而使中国企业在境外投资办企业“合法化”，成为中国企业的正常经营活动，并扩大了对外投资主体的范围；1987 年底，国务院正式批准中国化工进出口总公司进行跨国经营的试点，这两件事标志着：中国企业的海外直接投资和经营进入了自觉试验的阶段。

在此阶段，跨国经营在中国经济界开始与社会主义建设联系起来，并逐渐摸索如何发展的问题。于是，各种借鉴国外经验的研究多了起来，介绍西方、发展中国家跨国公司的文章、书籍逐渐增多，同时中国企业对跨国经营的认识也进入有意识发展的自觉阶段。对外投资主体从外贸企业、外经企业扩展到工业企业、金融企业等等。

1987 年，中国企业的对外直接投资和经营出现了第一次高潮。当年在海外兴办的企业有 124 家，协议投资总额为 13 亿美元，是前 8 年总和的 3.19 倍。中方直接投资额为 3.5 亿美元，是前 8 年总和的 1.38 倍。这种大幅度的跃升，使中国企业的跨国经营结束了自 1979 年以来持续 8 年的起步探索和缓慢成长状态，进入较快成长的新时期。

从 1985～1991 年，中国批准在海外投资兴办的非贸易性企业共 895 家，平均每年兴办达 128 家；协议投资总额为 29.44 亿美元，平均每年为 4.2 亿美元，每家企业平均为 320 多万美元；中方直接投资额为 13.8 亿美元，平均每年为 1；97 亿美元，平均每家企业为 150 多万美元；中方直接投资占协议投资总额的 46.8%。

本阶段与第一阶段比较，有如下现象：（1）年平均开办的企业数是第一阶段的 6 倍多；（2）年均协议投资总额是第一阶段的 12 倍多；（3）年均中方直接投资额是第一阶段的 9 倍多；（4）平均每家企业的中方直接投资额是

第一阶段的近 1.4 倍，协议投资总额为 1.3 倍；（5）中方直接投资占总投资的比例从 62，3%下降为 46.8%。

据外经贸部统计，截止 1991 年底，中国共批准设立境外各类企业近 2000 家（不包括港澳地区），其中贸易性企业 800 多家，非贸易性企业约 1000 家。贸易性海外企业主要是各类外贸、外经企业设在境外的独资企业、合资企业和贸易代表处三种类型。这些企业分布在全世界 93 个国家和地区。非贸易性企业总投资 31.54 亿美元，其中中方投资 13.95 亿美元，这些企业主要分布在美国、加拿大、澳大利亚、德国、巴西、日本、新加坡、原苏联等国家和地区。

这个阶段，由于政策的变化，大中型工业企业和综合金融企业开始进入中国企业跨国经营行列，如首都钢铁公司、中国国际信托投资公司、深圳赛格集团公司等。中国企业投资的地区除发展中国家和港澳地区外，开始向发达国家进军，投资行业向资源开发、机械制造加工、交通运输等 20 多个行业扩展。

三、1992 车以后，扩展与巩固阶段

1992 年初，邓小平同志南巡讲话，并于同年 5 月视察首钢总公司，以及随后国务院批准首钢扩大海外投资和经营权，标志着中国企业跨国经营进入一个新的迅速发展阶段。许多部门、地方政府和企业都把发展跨国经营提高到了进一步对外开放、促进经济发展的战略地位来考虑，并与中国推行的市场多元化战略相结合，有力地促进了中国企业跨国经营的大发展。

从 1992～1994 年 6 月，中国批准的境外非贸易性企业共计 696 家，年平均数为近 278.4 家，中方直接投资额为 3.14 亿美元，年平均为 1.256 亿美元，每家企业平均为 450 多万美元。

如果把本阶段的非贸易性企业情况与第二阶段相比，我们不难发现如下变化：（1）年平均开办企业的数目是上个阶段的 2.18 倍；（2）年均中方直接投资额是上个阶段的 63.75%，呈下降趋势。

这个阶段中国企业的跨国经营遍及全球 120 多个国家和地区，尤其是对前苏联地区的投资明显增加。投资方式多为国外贷款，以现汇投入或以技术、设备和材料等作价投入。跨国经营的行业范围主要是开发国外资源和第三产业，如林业、矿业、渔业及各类加工、生产、装配业；进出口贸易、工程承包、交通运输、咨询服务、百货商店、中餐馆和旅游业等。

这个阶段还有一个特点就是巩固原有的海外企业，并取得较好的收益。我们在这里举一个典型的例子。1988 年 6 月，中信公司在美国收购的凤凰钢厂，由中信公司派员参与经营管理，于 1992 年起死回生，实现正现金流，并从 1993 年开始一直保持盈利，被誉为 CITIC（中信）的“钢铁童话”。〔2〕

凤凰钢厂位于美国东北部特拉华州的克雷蒙特市。1976～1986 年间由法国的 Cruesot-Loire 所拥有，1983 年曾发生过倒闭事件；1986 年 3 月，凤凰钢厂运走了最后一吨钢材，宣布破产。

1988 年 6 月，中信公司以 1350 万美元的价格收购了凤凰钢厂资产，并承担了 2070 万美元的债务，组建中信美国钢铁公司。此后，中信美国钢铁公司开始了其艰难的创业历程。

（一）调整产品结构

凤凰钢厂过去试图满足客户的一切需要，其产品品种齐全，还生产过高合金钢。但由于原设计的连铸机不适合生产高合金钢，不得不采用铸锭一开坯的办法来代替连铸板坯。中信美国钢铁公司对其资产进行评估后，决定集中全力生产经济的碳素钢和低合金高强度钢板。

（二）目标市场定位

根据摩根·格林菲尔投资银行的乐观分析，中信有两个理由可以收购凤凰钢厂：在北美生产和销售钢板，能够赚钱；由于中国国内废钢价格较高，通过向中国出售钢材也能获利。但实际结果是，向中国出口行不通，原因是运费过高；在北美就地销售，尽管最后实现了，但很费力。

根据对世界及美国钢铁市场的调查分析，中信美国钢铁公司决定以美国东部为主要市场，逐渐打入中西部。

（三）对原有设备进行技术改造

1968 年，凤凰钢厂曾利用发行特拉华州债券的机会，购置了在当时来说是最先进的设备：两座 160 吨的 Swindell-Dressler 交流电炉，一台具有 60 英寸和 80 英寸宽的 Concast 板坯连铸机。

接收后，中信美国钢铁公司对一座电炉进行改造（另一座封存）。1994 年，购买了一台超声波氧气枪，1995 年初又安装了一台装料口喷烧器。由于众多的改进，两次出钢的间隔时间从 1989 年的 300 多分钟，下降到 1995 年的 170 分钟。为增加炉衬耐火材料的寿命，采取了在电炉熔剂中添加氧化镁的办法，使炉衬由原来的一个月换一次延长到目前的半年换一次，而每炉的钢水还多于以前。投产初期，电炉炉壁每炼 125 炉就要换一次，现在则增加到 1200 炉。

对板坯连铸机同样进行了改造。中信美国钢铁公司从中国聘请一批工程师，并于 1992 年改造安装了一台中国制造的新的振荡装置扇形段（零段和五段），重新设计了带挡板的中间包，它可以旋转 180 度。目前，该钢厂的连铸机能够以更高的效率生产出比以前更纯净的连铸坯。加长了扇形段的连铸机，使拉速从每分钟 18 英寸提高到 22 英寸。现已实现两炉连浇。

（四）加强质量管理

设备的改造使产品质量有了较大的提高，同时中信美国钢铁公司强化了工厂的全面质量管理。起初，在装货地秤处设置了质量检查员，后来，公司用经过训练的质量检查员负责检查质量。公司还实行质量小组制度，每小组由 7—8 名员工组成，每两周碰头一次，其任务是找出发生质量问题的原因，提出试验和落实解决问题的办法。

（五）加强客户服务

1992 年 2 月，公司安装了一套计算机钢材跟踪系统。利用这套系统，改进了即时发送，解决了生产上存在的一些问题，确保了客户订单的履行。公司还为客户设计了一套钢坯和钢材跟踪系统,这使得即时发送率从 1992 年的 75%上升到目前的 90%以上。1990 年，公司的索赔率为 0.3%，1993 年下降到 0.2%。

降低成本，改进质量，辅以竞争性的价格策略，使中信美国钢铁公司从零起步，占领了美国 4.5—6%的碳素钢板市场份额。

中信美国钢铁公司几年的努力奋斗，创造出一个中国人在美国经营企业的典范。以下数据足以说明它们的丰功伟绩：〔3〕（1）钢材销售量：1989 年为 9 万吨，1993 年为 26.4 万吨，1994 年达到 28 万吨。（2）销售额：1989

年为 3600 万美元，1993 年为 9700 万美元，1995 年为 1.3 亿美元。（3）税后利润：

表 3—1 中国企业境外非贸易直接投资（1979～1993 年）

年份	1979	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
企业个数	4	17	30	43	76	113	189	277	385	526	645	801	1008	1363	1658
累计投资总额	0.012	.0692	0.76	0.82	1.01	2.04	2.96	4.07	47.8	18.98	22.23	23.90	31.49	35.01	36.94
累计中方投资额	0.005	0.317	0.342	0.37	0.46	1.27	1.77	2.3	6.4	7.15	9.51	10.58	13.95	15.90	16.87
中资比重%	43.8	45.8	45.0	45.3	45.5	62.3	59.8	56.5	36.0	37.7	42.8	44.2	44.3	45.4	45.7

资料来源：《当代中国的对外经济合作》，中国社会科学出版社，1989 年版。

《中国对外经济贸易年鉴》，中同社会出版社，1984—1994 年各版。

1992 年亏损近 300 万美元，1993 年获利 400 多万美元，1994 年获利 800 多万美元，1995 年获利 1250 万美元，人均创利在 30 万美元以上，连续三年成倍增长。净资产利润连续两年超过 30%。（4）资本结构优化，股东净资产回升，解除了固定资产抵押，减少长期债务 2600 万美元、短期债务 800 万美元，在偿还当地筹措的贷款同时，还积极偿还了中信公司的贷款并向中信公司分配利润。

为使人们更清楚地全面了解中国对外直接投资的基本情况，我们根据《中国对外经济贸易年鉴》（1994/95 年版）的有关数据，列表如下（参见表 3—1、表 3—2）。

表 3—2 中国企业境外非贸易直接投资年增量表（1979～1993）

年份	企业数（家）	投资总额（亿美元）	中方投资额（亿美元）
1979	4	0.012	0.005
1980	13	0.68	0.312
1981	13	0.07	0.023
1982	13	0.06	0.03
1983	18	0.19	0.09
1984	47	1.03	0.81
1985	77	0.92	0.0
1986	92	1.11	0.53
1987	108	13.73	4.10
1988	141	1.18	0.75
1989	119	3.25	2.36
1990	156	1.67	1.07
1991	207	7.59	3.37
1992	355	3.52	1.95
1993	295	1.93	0.97

注释

〔1〕《经济研究》1991 年第 5 期。

〔2〕《中信人》1996 年 4 月 12 日，第 3 版。

〔3〕B.里德《一家小钢厂的起死回生》，《经济导刊》1995 年第 5 期。

主要参考文献

1.《当代中国的对外经济技术合作》，中国社会科学出版社，1989 年版。
2.《中国对外经济贸易年鉴》各卷，中国社会出版社，各年。

第四章　中国企业跨国经营的相关体制与政策

一般说来，企业的国际化都是从产品出口开始逐步走向对外直接投资的。换句话说，从事对外贸易活动应是企业开展跨国经营的一个必要的前提条件。但在新中国建立的中央计划经济体制下，各类生产企业没有对外贸易的权力，更谈不上对外直接投资了。所以我们的探讨要从中国的对外贸易体制开始。

一、1979 车以前的对外贸易体制

新中国成立后，中央人民政府设立了中央贸易部，统一领导和管理国内外贸易，其下设的国外贸易司主管对外贸易工作。1952 年，中央贸易部撤消，成立对外贸易部，成为归口领导和管理全国对外贸易的中央行政领导机构。

1950 年 12 月，中央人民政府政务院颁布了《对外贸易管理暂行条例》，同年 12 月 28 日，中央贸易部据此制定并颁布了《对外贸易管理暂行条例实施细则》，以后又陆续颁布了其他有关外贸管理法令，明确规定了对经营进出口业务的中外厂商进行登记管理制度，对进出口商品全面实行许可证制度，审核进出口价格。

1956 年，在对包括私营进出口业在内的私营工商业改造基本完成后，中国国民经济转入产品经济和单一的中央计划经济体制。为适应这一总体要求，建立了由外贸部统一领导和管理，外贸专业公司统一经营，实行指令性计划和统负盈亏的高度集中的对外贸易体制。这种体制主要表现为：（1）高度垄断——进出口业务全部由国营外贸专业公司独家经营；（2）高度集中——外贸专业公司必须严格执行国家的进出口指令性计划；（3）政企合一——外贸专业公司的财务收支隶属于中央财政，财务管理完全服从国家财政预算管理，实行统收统支，其盈亏完全由国家统负；（4）工贸分离——生产企业的出口产品以计划价格供应外贸专业公司，外贸专业公司负责其产品的出口业务。进口产品方面，亦是外贸专业公司按国家计划价格供应生产企业和其他单位。生产企业与国际市场隔离。

至 70 年代初，全国具有对外贸易权的企业只有 12 家，这表明当时的对外贸易的高度集中性和计划性。

二、对外贸易体制的改革

1979 年后，中国开始了经济体制的改革，对外贸易体制也进行了一系列的探索性改革，主要措施包括：调整国家对外贸易的管理机构；扩大对外贸易渠道；确定出口商品分级管理、分类经营；开展工贸结合的试点；建立海外贸易机构；实行政企分离；改革外贸计划和财务体制；实行出口承包经营责任制（1987 年）。

1987 年 10 月，党的十三大报告指出：为了更好地扩大对外贸易，必须按照有利于促进外贸企业自负盈亏、放开经营、工贸结合、推行代理制的方向，坚决地有步骤地改革外贸体制。1988 年 2 月，国务院发布了《关于加快和深化对外贸易体制改革若干问题的规定》，其主要措施有：全面推行对外贸易承包经营责任制；对轻工、工艺品、服装三个行业的外贸企业实行自负

盈亏的试点改革；深化改革外贸机构、进出口经营体制、外贸管理体制及外贸计划与财务体制。

1990 年 12 月，国务院作出了《关于进一步改革和完善对外贸易体制若干问题的决定》，主要是从实行外贸企业自负盈亏机制入手，在已调整人民币汇率的基础上，使外贸逐步走向统一政策、平等竞争、自主经营、自负盈亏、工贸结合、推行代理制、联合统一对外的良性发展轨道。其主要内容是：取消财政补贴，建立自负盈亏机制；改革外汇留成比例，加强出口收汇管理；改善出口商品的计划、配额和许可证管理；改善出口经营，加强协调管理；办好外汇调节市场等。

1994 年 5 月，中国第一部《对外贸易法》颁布并于 7 月 1 日生效实施，标志着中国对外贸易体制走向法制的开始。

与 70 年代初，中国只有 12 家外贸经营权的企业相比，至 1993 年底，中国已批准各类有外贸经营权的企业共 7010 家，其中外贸系统 1882 家，中央各部委 1089 家，生产企业 1988 家，特区、开发区企业 1303 家，科技设计单位 232 家。

值得提及的是，1994 年 12 月 31 日，国务院正式批准中国化工进出口公司在全国首家进行综合商社试点，其目标是：建成以贸易为主业，集贸、工、技、金融、信息等功能为一体的国际化、实业化、多元化、集团化的综合贸易公司（详见本书下篇的案例研究）。这标志着中国对外贸易体制改革又进入到一个新的阶段。

三、境外投资企业的兴起及相关政策

1949～1978 年间，中国除了在香港有少数接收的或由政府办的境外企业外，中国企业没有境外投资活动。党的十一届三中全会后，中国实行对外开放政策。1979 年 8 月 13 日，国务院颁发文件，提出 15 项经济改革措施，其中第 13 项指出：要出国办企业。这才有中国境外投资企业的兴起。

由于境外投资企业是改革开放后出现的新的企业类型，中国至今还没有专门的法律、法规进行管理，主要是依靠颁发红头文件的形式下达有关政策和办法，并且对这类企业的政策制订是在中国对外经济贸易的体制下进行。

在对外开放初期，中国政府对境外投资企业的审批极为严格，主要表现在：（1）无论以何种方式出资，也无论投资额的大小，一律上报国务院审批；（2）只有具备外贸权的进出口公司和各省市的经济技术合作公司，即对外经贸部的下属企业才有资格进行境外投资活动。

1984 年，国务院授权外经贸部制定并颁发了《关于在境外开办非贸易性企业的审批程序和管理办法的试行规定》，该规定一方面扩大了从事境外投资主体的范围，指出只要是经济实体并有资金来源，具有一定的技术水平和业务专长均可申请到海外开办企业；另一方面下放了部分审批权限，简化了部分审批手续。

其后，政府制定了一些对境外投资企业的鼓励政策，主要有：

（一）机电出口企业境外投资优惠政策

主要内容有：机电出口企业在境外投资设立维修服务网点和开办以扩大出口为目的的生产性企业，中方投资额在 100 万美光以下的，由该企业自行决定，向其主管部门办理备案手续，对外贸易经济合作部收到备案文件后，

颁发给该企业“境外投资批准证书”。其他各有关部门应简化各种手续，如对以实物投资或技术投资的项目，在接受国内投资企业的书面报告后，可以免予交纳汇回利润保证金；凡属以实物进行境外投资的，不退税，不跟踪结汇，免征出口关税。

（二）资金扶持政策

举办境外资源开发或投资较大的生产性企业，中国投资企业除自筹部分资金外，可向国家银行申请优惠贷款（包括外汇和人民币），国家计划委员会可视境外投资企业情况给予资金方面的扶持。如中国企业在西非、美国阿拉斯加的渔业合作项目，以及在巴西、澳大利亚等国家投资的木材加工、铁矿开采等项目所需资金的一部分，就是国家给予的优惠贷款。

（三）税收减免政策

中国企业从境外投资企业分得的利润或其他外汇收益，自该境外企业正式开业之日起五年内全额留成，免征所得税。五年后，按规定 80%留给企业，20%上交国家。资源性产品，凡纳入国家进口计划的，享受同类产品的关税待遇和补贴。

（四）产品进口政策

境外投资企业的产品，凡属国家需进口的，按同质同价的条件，纳入国家计划后，优先安排进口。对于不能纳入国家计划的进口产品，允许境外的中国投资企业在自负盈亏的前提下，自行销售。对于境外的中国投资企业以利润形式分得的产品，允许运回国内和自行销售。

四、境外投资企业的管理体制

1993 年，外经贸部制定了《境外投资企业的审批程序和管理办法》，以加强管理，适应境外投资企业的发展，使其真正起到扩大中国对外经济贸易发展和促进中国企业跨国经营的作用。

根据上述办法，中国目前形成的境外投资企业管理体制，主要有以下几个方面的内容：

（一）对外经贸部——归口管理部门

对境外投资企业的管理职能包括：从宏观上制定中国境外投资的方针政策；制定境外投资企业的审批程序和管理办法以及财务、审计、统计等管理制度；制定中国境外投资的指导性计划；结合中国的产业结构和国际经济环境的特点，对中国境外投资企业的地区布局、行业结构进行统筹规划，对投资的方向、规模、方式进行咨询和协调；研究和解决境外投资中具有普遍性的问题，与有关部门协商、制定有关扶持政策；监督、检查中方投资企业；建立健全和完善对境外企业的管理规定和制度等。

（二）省、市、区政府及国务院各部委——具体归口答理

各省、自治区、直辖市和计划单列市人民政府和国务院各部委对其所属企业在境外投资开办企业的管理，与上述经贸部的职能基本相同，只是范围和程度不同。其业务一般是由各省、市、区或国务院的对外经贸管理部门负责具体归口管理。它们根据本地区或本行业的经济优势和特点，在国家统一规划的范围内，确定本地区或本行业的境外投资重点、方向、领域，制定各种较为具体的境外投资管理规定、制度、鼓励措施和办法等。

（三）国家计委、财政部、外汇局、国资局——专项管理

国家计委负责制定、颁发关于编制、审批境外投资项目可行性研究报告的规定；编制需国家综合平衡的境外投资企业产品的进口计划。财政部负责制定海外投资企业中方的财务会计制度。国家外汇管理局负责制定境外企业中方的外汇管理规定和实施办法。国家国有资产管理局负责对向境外以投资方式转移的国有资产的登记并进行管理。

（四）驻外使（领）馆——协调管理

中国驻外使（领）馆经济（商务）参赞处负责督促检查境外投资企业中方贯彻执行国家的方针政策、遵守东道国的法律法规等情况，维护境外企业中方的合法权益，使企业的活动有益于两国友好合作关系的发展。

（五）境外投资的母体企业——经营管理

直接产生境外投资行为的中国企业是其境外企业的最直接管理主体，它完全从企业管理的角度对其投资的企业进行全面管理，主要是建立健全的境外企业管理制度，包括对资金、人事和财务等方面的管理。

五、境外投资企业的审批权限

中国企业对境外投资，必须经过政府的批准。目前其审批权限的具体规定如下：

1.凡需向国家申请借款或境外借款需国内担保的，或产品返销国内需国家综合平衡以及中方投资额在 100 万美元(含 100 万美元)至 3000 万美元(不含 3000 万美元）的项目，由外经贸部会同国家计委等有关部门审批立项，由国家计委审批可行性研究报告，外经贸部审批合同、章程。

2.中方投资额（包括投资主体自有资金、自筹资金、向银行贷款或向政府借款）在 3000 万美元（含 3000 万美元）以上的项目，由外经贸部会同国家计委等有关部门初审后，上报国务院审批立项，由国家计委审批可行性研究报告，外经贸部审批合同、章程。

3.到尚未与中国建立外交关系和特定国家或地区投资开

办企业，无论投资金额大小，一律由外经贸部会同外交部和有关部门审批。

4.中方投资额在 100 万美元以下的项目，由中方投资单位的主管部门审批，报外经贸部备案。

5.跨省、市、区、部门的投资项目，根据投资规模限额，由项目牵头单位报其主管部门或外经贸部审批，并报经贸部备案。

由外经贸部统一颁发的“海外投资批准证书”，是中国政府批准该境外投资的最终凭证。

主要参考文献

1.玉绍熙等主编：《中国对外贸易》，中国人民大学出版社，1994 年版。

2.卢进勇主编：《中国企业海外投资政策与实务》，对外贸易教育出

第五章中国企业跨国经营的特点

自 1949～1978 年的 30 年里，中国企业是在两种体制特点下建立和发展起来的：一是中央集权的计划经济；二是基本封闭的内向型经济。而在 1979 年以后，中国企业的国内外环境发生较大的变化：一是逐步建立市场经济体制；二是努力发展开放型经济。这些特定的经济社会条件与因素使中国企业从 80 年代以来开始的对外直接投资和经营,必然地显示出一些既不同于西方发达国家企业国际化的历史，也有别于拉美、亚洲一些发展中国家企业国际化进程的特点来。

我们认为，从总体上讲，中国企业近十几年来的对外直接投资与经营，具有多方面的特点，分别论述如下：

一、起步晚，发展快

这正是上述中国企业具有的特定经济社会因素所导致的一种必然结果。其原因，我们将在第六章做进一步的论述。所谓“起步晚”是指两个方面：（1）从时间上看，中国企业进行跨国经营（自 80 年代开始），比发达国家企业的跨国经营（自上个世纪中叶开始）以及发展中国家企业的跨国经营（自 60 年代开始）的开始时间要晚或晚得多；（2）从企业自身发展阶段来看，无论西方发达国家，还是发展中国家的企业的国际化，都是随着企业的不断发展壮大，逐步地、由少至多地向国际上发展；而中国的企业，从 1949 年之后的 30 多年里，一直是在国内发展壮大，其中有一大批企业从规模和实力上早已具有跨国经营的能力，也就是说早就“应该”从事跨国经营，但实际上，这些企业是在 80 年代中国实行对外开放政策后，才开始参与跨国经营，因此可以说是“起步晚”。

这种由于环境与政策制约的中国企业跨国经营的“起步晚”的特点，必然导致中国企业跨国经营的“发展快”。例如：自 1979～1993 年，中国的海外非贸易企业数量以年均增长率 49.45%的速度发展，其中方直接投资额以年均增长率 128%（不计算 1979～1980 年的增长率）的速度发展（参见表 5—1）。从总体来看，中国企业的对外直接投资与经营超过了大多数发展中国家在最初 10 年的发展速度。

表 5—1 中国境外非贸易企业年增长率%

年份	1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990	1991	1992	1993
企业个数	225	0	0	38.46	161	63.83	19.48	17.39	30.55	-15.60	31.09	32.69	71.50	16.90
投资数	6140	-92.63	30.43	200	800	-38.27	6.00	673	-81.70	215	-54.66	230	-42.14	-50.26

资料来源：根据《中国对外经济贸易年鉴 1994/95》中国社会科学出版社整理。

二、投资动因多样，以创汇和获取自然资源为主

关于企业海外投资的动因，国际学术界已经提出了许多种理论，其中邓

宁（Dunning）的理论颇具代表性。他认为投资动因主要有以下四种：（1）寻求资源；（2）寻求市场；（3）提高效率；（4）全球战略。前两种是企业海外投资活动初期的主要动因，后两种多为国际化程度较高的大公司的投资动因。〔1〕

联合国跨国公司管理署的一份研究报告认为，发展中国家的跨国公司对外直接投资的动因主要有四个，即市场、出口、资源、技术：〔2〕

1.以占领和扩大市场为目的。发展中国家的企业常常以制造业或贸易活动形式进入东道国——无论发达国家还是发展中国家——的国内市场，它们一般不太考虑当地劳动力是否便宜，资源是否丰富，而看中的是市场。有时它们与发达国家的跨国公司成立合资企业，共同占领当地市场。

2.以出口为目的。即以向第三国出口为动机的对外直接投资。亚洲“四小龙”的这一类投资最多。有时是为了降低成本，有时是为了避开某些贸易壁垒（如配额等）。

3.获得资源。获得本国缺乏的某种自然资源是较广泛的动因，这种活动往往从资源丰富的邻国开始。即使处于经济发展初期的国家的企业，也可进行这类对外投资。

4.获取技术。这类投资往往是投向发达国家的。

结合中国企业的实际情况，我们认为，中国企业从事对外直接投资和经营的主要动因有以下几个方面：

1.扩大出口型。又可细分为：（1）占领并扩大当地市场；（2）带动中国的技术设备和劳务出口；（3）绕过贸易壁垒，向第三国出口；（4）减少若干销售环节，增加利润〔这是第（1）条的具体化〕。

2.开发资源型。中国的人均自然资源并不多，有些资源还很缺乏。在开放的条件下，到国外开发某些自然资源比在国内开发生产要更为合算。目前，中国在海外已经经营的主要是矿业（铁、铝、磷肥）、林业、渔业等。

3.获得技术和信息型。技术竞争的激烈化和发达国家在技术（尤其是高技术）方面的领先地位，使中国企业（尤其是高新技术企业）以此动因到发达国家进行投资，建立企业、实验室和信息中心。如联想集团、熊猫集团等。日本企业海外投资对这方面尤其重视，获取信息是日本企业海外投资仅次于扩大市场的第二位目的。

4.利用当地资源型。这是指利用当地资金、人力和自然资源在当地组织生产，在当地或国际市场销售。这方面中国企业目前进行的还比较少，但已经开始。例如，江西果喜集团在泰国设厂，利用当地的红木资源以及劳动力，生产家具和木雕产品。

5.获得管理经验型。通过跨国经营，使企业经营者可以学到在国内无法学到的市场经济条件下的企业建设和经营管理经验。

中国企业对外直接投资和经营的动因已经多样化，有些甚至已开始具有全球的眼光和意识。但是，多数企业的主要动因是增加出口创汇和获取自然资源。在动因多样化的同时，中国企业有一个特别的动因，这是西方发达国家的企业所没有的。这个动因就是摆脱体制方面的桎梏，寻求经营上的自主性（参见表5—2）。

三、平均投资水平偏低，以发展中小型项目为主

当前，国际上单一项目跨国投资的平均投资额，发达国家约为 600 万美元，发展中国家约为 450 万美元，原苏联、东欧国家约为 140 万美元〔3〕，中国只有 100 余万美元。中国除中信

表 5—2 兴办海外企业的动因调查（1989 年）

	为企业其他经济活动创条件	取得海外市场一手信息	我开拓海外新市场一手信息	带动本国品和劳务出口	获当地生产要素和政府优惠	绕过贸惩壁垒	获取较高利润	到国外发挥自己优势
认为重要	22	21	19	16	15	13	13	11
认为不重要或没考虑	0	1	3	6	7	9	9	11
重要者占整体比重，%	100	95	86	73	68	59	59	50

资料来源：复旦大学世界经济所。调查对象为 22 家母公司，下属百余家海外子企业。

公司（如波特兰炼铝厂）、中化公司（美国磷肥厂）、中冶公司（恰那铁矿）、首钢总公司（秘鲁铁矿）等在海外开立了几个较大的投资项目外，其他企业的跨国经营主要是以中小型项目为主，处于“游击战”阶段。这表明中国虽然已经有一大批实力不弱的大中型企业，但由于长期的内向型发展，都没有国际化经验，目前仍处于摸索和积累经验的阶段。

这种状况也是在不断变化和发展的。从中国企业对外直接投资中中方直接投资在每个企业上的平均数来看，第一阶段是每家企业平均中方直按投资额为 110 万美元，而这个数额在第二阶段是 150 万美元，到第三阶段就达到 450 万美元，呈明显的不断上升趋势。

四、投资领域以资源开发和加工业为主

中国企业跨国投资和经营所涉及的行业领域极为广泛，有林业、渔业、石油化工、冶金、轻工、电子、机电、承包工程、房地产、交通运输、建筑工程、金融、保险、医药卫生、餐馆、旅游、咨询服务、工艺美术、技术服务等。

根据对 1979～1986 年兴办的 272 家非贸易性企业的调查统计，从事工农业生产的项目达 89 家，占 32.7%，其余依次为工技贸结合 36 家，占 13，3%；餐饮旅游 33 家，占 12.1%；咨询服务 30 家，占 11.0%；承包工程 28 家，占 10.3%（参见表 5—3）。

表 5—3　中国境外非贸易性企业的行业分布（1979～1986 年）%

工农业生产	工技贸结合	餐饮旅游	咨询服务	承包工程	交通运输	资源开发	金融保险	其地
32.7	13.3	12.1	11.0	10.3	7.7	5.5	3.3	4.1

资料来源：《当代中国的对外经济合作》，中国社会科学出版社 1989

年版；《中国对外经济贸易年鉴》，中国社会出版社 1987 年版。

以上只是从企业数量角度来看的投资源行业分布，且调查区间是 1979～1986 年。但如果从投资额的角度来看，以资源开发为主的投资行为更为明显。据不完全统计，中国对外直接投资的大约一半是投入在资源开发领域。对此，我们举例加以说明。

1985 年，中国水产联合总公司向西非海域派出的由 13 艘渔船组成的捕鱼船队，为中外渔业合作开创了良好的开端。随后，中国其他公司的船队也陆续进入几内亚比绍、冈比亚、乌干达、毛里求斯等十几个非洲国家，使非洲成为中国国外渔业合作的重点地区。与此同时，中国与其他海域国家的渔业合作也发展顺利，逐步在西非、北美、南美、西南太平洋四大海域形成了一个独具特色的渔业合作格局。至 1993 年，全国已有 11 个省、市的 20 多家企业，采取共同经营、共负盈亏或由我方购买许可证等方式在摩洛哥、塞内加尔、塞拉利昂、赤道几内亚、加蓬、尼日利亚、伊朗、美国、阿根廷、原苏联、印度尼西亚等 20 多个国家和地区先后建立了 30 多家合资、独资或合作的渔业公司，派出捕鱼船 260 余艘，派出人员 5000 多人次。总投资折合 2 亿多美元，生产渔货 30 多万吨。

中国是个钢铁大国。国内铁矿资源虽然丰富，但矿石含铁品位较低，开采条件困难，加上矿山建设投资大，周期长，矿石开采还不能满足钢铁业的发展。中国冶金进出口公司通过对世界铁矿资源国的认真考察论证后认为，澳大利亚铁矿资源丰富、含铁品位高，且与中国的距离也相对较近。于是，一项总投资 2.8 亿美元（其中中冶公司占 40%）的中澳合作经营项目——恰那铁矿诞生了。据估计，若在国内开发相同规模的铁矿，需要 8 倍于在澳的投资。该矿于 1988 年施工建设，1990 年投产，当年即超额完成年生产 300 万吨矿石的计划，所产铁矿石已全部运回中国。预计，在 30 年的合作期间，将不断运回商品位铁矿砂 2 亿吨，为中国的钢铁业发展提供稳定、高质量的铁矿资源。

中国国际信托投资公司在资源开发领域的投资也取得了很大成功。由于国内纸张需求的增长和森林资源不足，中国的纸张供求矛盾日益突出。1985 年，中信公司在开展海外投资事业的初期，就看准了资源开发行业。1986 年，中信公司通过中信加拿大公司和加拿大鲍尔公司、巴瑟斯特公司联手成功地收购了塞尔加纸浆厂。塞尔加纸浆厂位于森林资源丰富的加拿大不列颠哥伦比亚省，建于 60 年代，用硫酸盐法生产长纤维漂白牛皮纸浆，年产量 18 万吨，产品行销世界各地。收购成功后，据当时预测，该项目的还款时间大约在 8～10 年，但实际上仅两年就还清了全部贷款。利用这个项目的投资利润，中信加拿大公司于 1988 年底又与瑞典、香港公司合作，在阿尔伯塔省兴建一座价值 4000 万加元、技术先进的深加工锯木厂。到 1992 年，该厂已走出试生产阶段，年加工能力为 31 万立方米原木，制成品约 14 万立方米板材，产品主要销往英国和日本，并根据需要为国内用户提供一定数量的产品。

中国企业在对外投资和经营的行业发展中，一个较引人注目的行为特点是：中国企业突破了国内形成的部门分工体制，以市场经济条件下经营老的眼光来选择国外的投资方向和行业领域。这集中表现在 80 年代后期不同行业的企业在巩固本行的基础上，出现了“交叉进入”的多样化发展趋势。例如：

1.外贸专业公司正在逐步扩大海外制造加工业的比重。如中国化工进出口总公司，在发展海外贸易分支机构的同时，向生产领域渗透，在美国购买

了一家炼油厂、一家化肥厂，在泰国兴办了橡胶厂和肌醇厂等。

2.工业企业向贸易业和其他行业领域的多样化扩展。如上海机床厂在美国开设了依可恒克公司，专门从事本厂和国内其他厂家机床产品在美国市场的销售业务；首钢总公司兴办的海外子公司，则涉及机械工程设计、船运、海产、服装和综合贸易等多个不同的行业领域。

3.以劳务输出、承包工程为主业的各地对外经济技术合作公司，正在从早期偏重于餐饮服务业的投资，逐步向纺织、轻工和电子等行业扩展。

五、投资区域广泛，但偏爱发达国家和港澳地区

中国企业对外直接投资分布的国别地区极广，涉入世界 100 多个国家或地区。主要的东道国和地区有：美国、香港、澳门、泰国、澳大利亚、加拿大、德国、日本、新加坡、巴西、法国、比利时、新西兰、韩国、前南斯拉夫、西班牙、毛里求斯、肯尼亚、马达加斯加、摩洛哥等。这显示了中国企业跨国经营的多地区发展的特点。

近年来，中国在发达国家的投资活动开始活跃起来，如中国设在港澳地区以外的 2000 多家海外企业，70%以上集中在美国、欧共体等发达国家。在非贸易性企业的地区分布方面，美欧发达国家的比重也很高（参见表 5—4）。

表 5—4 中国企业境外非贸易直接投资的地区分布

亿美元

投资区域	北美	欧洲	亚洲	大洋洲	拉美	非洲	合计
企业个数	276	371	615	1.47	107	158	1658
中资额	6.894	3.843	3.180	.475	0.740	0.737	16.87

资料来源：《国际经济合作》，1995 年第 1 期，第 30 页。

再从海外直接投资的国别角度来看，1979～1993 年中国企业海外直接投资最多的十个国家和地区的情况也说明投资区域主要集中在发达国家（参见表 5—5）。

表 5—5 中国企业海外直接投资最多的十个国家与地区

（1979～1993 年）

序位	一	二	三	四	五	六	七	八	九	十
企业个数排序	俄罗斯	美国	香港	泰国	澳大利亚	日本	加拿大	马来西亚	新加坡	德国
企业个数	220	204	138	108	82	75	72	47	44	25
中方投资额排序	加拿大	澳大利亚	美国	香港	俄罗斯	泰国	新西兰	智利	马来西亚	墨西哥
百万美元	368.51	322.41	320.91	135.14	95.19	48.50	43.21	21.50	19.58	15.98

资料来源：《中国对外经济贸易年鉴，1994/95》，中国社会出版社，1994 年版。

这种相对集中的投资地区分布，反映了中国企业在进行目标市场选择时

一些共同的行为特征：（1）避免风险、积累经验。这表现在大量的海外投资企业首先集中在港澳地区，这是因为港澳与中国大陆相联，无语言和文化障碍，且基础环境好，是世界主要的贸易、金融、信息中心之一，因此，港澳成为中国企业进入国际市场的“桥头堡”，在此可以降低经营风险，积累国际经营的经验。（2）寻求有潜力的大容量市场。比如直接进入美国、日本、德国等发达国家，或者通过毛里求斯等无配额国家进入发达国家。（3）发挥历史上形成的经济、技术和文化联系，扩展并巩固出口市场。比如向泰国、前苏联地区、新加坡等的直接投资。

六、投资方式以合资和创建为主

对外直接投资的方式，从所有权结构来看，可以分为独资和合资经营两种；从经营业务的连续性来看，可以分为创建和购并两种方式。

独资经营方式是指中国企业依据东道国的法律，在东道国设立全部资本为该中国企业所有的企业。而合资经营方式则是指由中国企业与东道国的企业为共同经营一项事业，联合出资，依东道国法律在其境内设立企业。两者的利弊分析如下（参见表 5—6）。

创建方式是指中国企业在东道国投入资本（全部或部分）新建立一个企业。这个企业在此之前并不存在，其业务经营活动是从该企业成立时才开始的；而购并方式是指中国企业通过一定的法律程序取得东道国企业的全部或部分所有权的投资行为。这个企业在购并之前已经存在，其业务经营活动是连续性的，购并发生后，只是该企业的所有者与经营管理权发生变化。两者的利弊分析如下（参见表 5—7）。

中国企业的对外直接投资和经营在上述两类投资方式方面，具有以合资和创建为主的特点。

首先，从所有权结构来看，中国对外投资企业中，中方独资经营的仅占 21%，而与东道国企业合资经营的占 70%，与第三国企业合资的企业占 9%〔4〕。这些对外投资企业分别采用股份有限公司和有限责任公司的组织形式，其中，股份有限公司占 64%，有限责任公司占 36%。

再从经营业务的连续性来看，中国对外投资企业采用较传统的新建方式成立的大约占 78%，具有非常重要的地位，而以购并方式成立的只占 22%。这也许是中国企业 30 多年来形成的习惯于“投资就是新建”的经营思路，同时对国际以购并方式进行投资的有关法律和规则不熟悉，又缺乏实际操作经验所导致。

中国对外投资企业中合资经营比重较大这个特点，与欧

表 5—6　海外独资企业与合资企业利弊比较

独资企业		合资企业	
有利方面	不利方面	有利方面	不利方面
①企业的设立和经营均由投资者依法自行确定，不存在与当地投资者的冲突，在经营和管理方面有完全的自主权。 ②独享企业机密和垄断优势，减少扩散的不利影响。同时，还能独享经营成果，特别是当投资者具有垄断利润优势时更是如此。 ③具有财务管理弹性，在增加股本或再投资以及内部融资等方面所受牵制较少。 ④具有整体经营弹性，利润、价格、税收等可由总公司统一控制，以取得最大的总体效益。 ⑤可以建立企业内国际市场，避免子公司间的不利竞争。	①独资子公司受到某些东道国政策和法律的严格限制，尽管具有当地法人资格，但仍会被当地人视为经济上的异已力量，不易得到当地人的尽力合作，在投资行业和经营范围上受的限制较多。 ②审批设立条件较严格，许多发展中国家都要求它们投入高技术或承担出品创汇义务。 ③因是独资企业，故对资本投入要求较高，且经营风险较大。 ④企业设立和项目工程营建的具体事宜需由投资者自行办理。 ⑤独资企业需要独自面对东道国社会和文化环境的差异。	①合资各方可以在资本、技术、经营能力等方面相互补充，增强合营企业自身的竞争力。 ②借助合资对象的销售渠道和销售手段扩大在当地市场或其他市场的销售。 ③有利于获得当地的原材料、自然资源、生产基地和各方面的人员。 ④有利于投资者进入某一新的业务领域，获取新技术、新知识与新信息。 ⑤有利于分散和减少投资中的风险。 ⑥由于合资企业对所在地的经济贡献较多，较少受东道国外资政策和法律的排挤与差别待遇，相反，易受当地政府和居民欢迎，常常会获得税收减免及其他优惠。 ⑦有助于了解所在国的政治、经济、法律和文化，以利科学决策。	①由于投资各方的目标不一定相同，经营管理方法和观念不一定一致，所以，在经营管理和销售中容易产生摩擦和分歧。 ②不同投资者的长短期利益不一定相同，有时会阻碍公司长期发展计划的制定和实施。 ③有时对当地合作伙伴的资信状况难以准确把握，对公证人、律师的人格以及会计师事务所的道德和声望也不易全面认识，因此，吃亏上当和合资企业资产被暗中转移的现象是可能发生的。

资料来源：《中国企业海外投资政策与实务》，外贸教育出版社，1994年版。

表 5—7　创建与购并海外企业利弊比较

创建海外企业		购并海外企业	
有利方面	不利方面	有利方面	不利方面
①创建新的海外企业不易受到东道国法律和政策上的限制，也不易受到当地舆论的抵制。 ②在多数国家，创建海外企业比购并海外企业的手续要简单一些。 ③在东道国创建新的企业，尤其是合资企业，常会享受东道国的优惠政策。 ④对新创立海外企业所需求的资金一般能作出准确的估价，所以不会像购并企业那样会遇到烦琐的后续工作。	①创建海上企业常常需要一段时间的项目营建期，所以投产开业比较慢。 ②创建海外企业不像购并海外企业那样可以利用原有企业的销售渠道，因此不利于迅速进入东道国以及其他国家市场。 ③不利于迅速进行跨行业的经营和迅速实现产品与服务的多样化。	①可以利用目标企业现有的生产设备、技术人员和熟练工人，可以获得对购并企业发展非常有用的技术、专利和商标等无形资产，同时还可以大大缩短项目的建设周期。 ②可以利用目标企业原有的销售渠道较快地进入当地以及国外市场，不必经过艰难的市场开拓阶段。 ③通过跨行业的购并活动，可以迅速扩大经营地点，增加经营方式，促是产品多样化和生产规模扩大。 ④可以减少市场上的竞争对手。 ⑤通过购并后再次出售目标公司的股标或资产，可以使购并公司获得更多利润。	①由于被购并企业所在国的会计准则与财务制度往往与投资者所在国有很大差异，所以有时难以准确评估被购并企业的真实情况，导到购并目标企业的实际投资金额高于购并支出。 ②东道国反托拉斯法的存在以及对外来资本股权和被购并企业行业的限制，是购并行为在法律和政策上面对的限制因素。 ③当对一国企业的购并数量和购并金额较大时，常会受到当地舆论的抵制。

资料来源：《中国企业海外投资政策与实务》，外贸教育出版社，1994年版。

美国家的企业早期海外投资方式不一样，但与后发展的日本等国企业的初期海外投资方式相近。

中国企业对外投资主要采用合资经营方式，体现了中国企业作为跨国经营后来者的行为特征。由于中国企业国际经营的经验不足，对有关东道国的政策法律与经营环境不太熟悉，因此需要东道国企业合作者的引导和支持。此外，70年代以后，越来越多的国家在吸收外来资本时，也要求投资者以合资方式进入。

由于合资经营方式，首先有利于中国企业的跨国经营进入，同时也能吸取和利用东道国合作伙伴的优势和长处，弥补中方企业国际经验及东道国法律等环境诸方面的不足；此外，还有利于形成对东道国政府的利益牵制结构，分散经营风险。因此，它可能在一个较长的时期内，是中国企业对外投资和经营发展中占主要地位的经营方式。

注释

〔1〕J.Dunning：“重估外国直接投资的利益”，《跨国公司与中国》，外贸教育出版社，1994年版，第30—38页。

〔2〕 UN，TCMD，Transnational Corporations from Developing Countries，New York，1993，p.11～14。

〔3〕叶刚：《遍及全球的跨国公司》，复旦大学出版社。1989 年版，第 261 页。

〔4〕《国际贸易问题》1995 年，第 2 期，第 13 页。

第六章　后发展型跨国公司

在本书的第一章，我们简要他说明了国内外理论界对跨国公司的研究。至今，跨国公司理论已成为世界经济研究的重要组成部分。我们主要是从中国工业企业跨国经营实践研究走向这个领域，在结合中国企业跨国经营实践的基础上，我们认真地研究有关发达国家和发展中国家跨国公司的理论，认为：无论是从理论上，还是从中国的实践来看，对跨国公司的成长过程进行分类研究，揭示其不同的战略路线和行为特点，都是一项很有意义的工作。

当中国企业开始国际化发展时，它们面对的国际市场已充满跨国公司。因此，我们认为探讨这些“后来者”不同于那些“先行者”的特定发展规律，对中国而言尤其重要。

一、企业国际化或跨国公司成长的类型划分

纵观世界各国企业国际化或跨国公司成长的历程，我们认为，可以从企业开始国际化及其国际化所处的大环境的不同，把企业的国际化或跨国公司成长划分为两大类型：

（一）先发展型

一般说来，在世界早期的那一批跨国公司，或者中近期中某行业中的先行国际化经营者，都可被视为先发展型的跨国公司。这类企业的国际化主要具有两大特点：一是当该企业从事跨国经营的初期，国际上该行业里还没有或很少有跨国公司，即先行者特征；二是该企业的核心技术基本上是自己发明研制的，即技术自主者特征。显然，先发展型跨国公司的典型代表是早期的那些欧洲和美国的跨国公司。

（二）后发展型

与先发展型相对，后发展型跨国公司的主要特点有：一是该类企业开始国际化时，其行业的国际市场中已充满了跨国公司，即后来者特征；二是该类企业的核心技术主要是从外国引进的，即技术依赖者特征。日本的以及发展中国家的跨国公司应归于后发型，最具特征的后发展型跨国公司当数日本的综合商社。

对上述分类，我们再补充说明几点：

1.企业从开始国际化经营到成为真正意义上的跨国公司，是一个过程。上述分类强调某企业开始国际化时，该企业所在行业的国际化经营程度，也就是说，有多少跨国公司已经在这个行业进行经营活动是划分先发展与后发展两种类型的重要指标。但是，该行业中已有的跨国公司具体数量则难以确定，这是因为行业的不同特性以及跨国公司经营活动的深度和广度的不同程度所决定的。因此，必须具体结合企业情况、世界市场中的行业情况、同行业的跨国公司情况等因素来确定。

2.行业是确定某企业是先发展型，还是后发展型的又一个界定条件。但是，行业本身又有大、中、小之分。往往会出现这种情况：某企业从大行业角度来看，它属于后发展型，而从中、小行业角度来看，却是先发展型。这就要求，在对具体企业进行分类时，应该首先界定其行业分类的层次。

3.上述分类中提到的核心技术，主要是指该企业从事跨国经营项目的核心技术。其技术的自主性或依赖性，由于技术的转让及国际化融合，只能从

其程度不同来加以划分。因为目前世界上的某项技术不可能完全是自己发明研制的，也不可能完全是引进的。

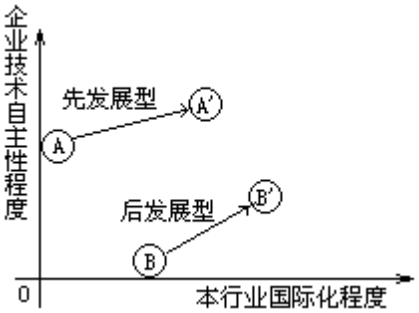


图 6—1　企业国际化或跨国公司成长的类型

企业国际化或跨国公司成长的类型，可用图来表示其特征（参见图 6—1）。在该图中，横轴表示世界市场范围内该企业从事的行业的国际化程度，从左至右表明其国际化程度由低到高，其国际化程度高是指从国际市场范围来看，该企业从事的行业中，已有较多的跨国公司存在，且其经营活动的广度和深度也较高；国际化程度低，则相反。竖轴表示该企业跨国经营所采用的核心技术的自主性程度，从下到上表明其技术自主性程度由低到高。所谓高主要是指该企业在这项技术上拥有较多的自己发明研制的技术成果，低则相反。

依据上述标准划分的先发展型与后发展型企业国际化或跨国公司成长的类型，在其跨国经营的路线、策略、方式等方面，有许多不同的特征。这些不同之处至少表现在以下三个方面：

1.在跨国经营的动机方面，第二次世界大战前的那些先发展型跨国公司曾非常重视矿产等自然资源的获取，而后发展型跨国公司则普遍地重视技术和信息的获取。

2.在跨国经营的组织形式方面，先发展型跨国公司更愿意采用全部股权，即独资经营方式来开展经营活动，而后发展型跨国公司则较多地采用部分股权，即合资经营方式来开展经营活动。

3.在跨国经营的区域选择方面，后发展型跨国公司往往优先选择与本国的“相近性”较大的国家或地区，这种“相近性”包括地理和经济文化等方面，而这种“相近性”对于先发展型跨国公司来说，则只是一般考虑的因素。

最具特色的后发展型跨国公司当数日本的综合商社。日本是一个后发展型国家，国内自然资源贫乏，国内市场狭小。一方面其企业不可能像美国企业那样通过大规模的水平和垂直结合，逐渐发展成大型跨国公司；另一方面，日本企业的发展需要长期、大量进口技术和原料，大量出口产品，并严重依赖外部资金的支持，这导致日本企业必须大量依赖各种商业和金融中介。正是日本这种特定的国情产生了特殊形态的跨国公司——综合商社，它以商品交易为主体，将交易功能、金融功能和信息功能融合起来，构成商社跨国经营的核心，同时又外延出资源开发、产业发展和信息体系等功能，形成经营规模和范围很大，同时又具有协同优势的跨国公司。显然，日本的综合商社与欧美早期的以制造业为主的跨国公司在诸多方面都有明显的差异。

二、后发展型跨国公司的类型划分

为了更进一步地揭示先发展型与后发展型跨国公司的差异，我们有必要对先发展型和后发展型跨国公司进行更深入地分类研究。

对先发展型跨国公司而言，可以大致分为技术主导型和自然资源获取型等。但鉴于本书的目的，我们在此不做详细讨论。

在后发展型跨国公司中，大致上可以分为三种类型：常规型、开放型和转折型。对此，我们将深入阐述。

（一）类型划分的标准

我们认为，应依据企业产生及其国际化路线和所处的若干环境因素导致的行为差异对后发展型跨国公司进行细致划分。这些因素是：(1）体制因素，主要是指经济开放度；（2）企业所在行业的国内资源和市场状况；（3）后发展特定因素。

（二）不同类型的特征

依据上述因素和标准，后发展型跨国公司可划分为三种类型：常规型、开放型和转折型。其具体特征如下：（1）常规型。主要是指在经济开放度较高，行业所需的生产资源和市场需求的国内条件较好的情况下，企业建立后，显然有外国产品的竞争，但还是一步步地发展壮大，并随着企业的成长和市场的变化，“自然而然”地开始国际化，其跨国经营进展也是循序渐进的。例如日本的丰田汽车公司、松下电器公司，澳大利亚的布罗肯希尔产业公司，印度的塔塔集团，墨西哥的 Cemex 公司，中国香港的德昌电机，中国台湾的大同公司、台塑公司，中国大陆的健力宝集团公司等。（2）开放型。主要是指在经济开放度较高，行业所需生产资源国内缺乏、产品的国内市场有限的条件下，企业从初建时起就在某些生产要素和产品市场上有较高的国际化程度，并一直保持着较高的国际化水平，在有些方面还逐渐增加。例如韩国的浦项钢铁公司，新加坡的 IPC 企业，中国台湾的灿坤实业公司，中国大陆的联想集团等。（3）转折型。主要是指企业在经济不开放的条件下建立并发展壮大到相当规模和实力，当国家经济转为开放后，企业才开始其跨国经营。这类企业有以下特征：(a) 企业是在经济不开放的条件下建立并发展壮大的；（b）企业所在的国家是从经济不开放走向经济开放的；（c）当企业开始跨国经营时，其规模和实力较一般企业要大得多。中国的大中型国有企业均属这一类型，如首钢总公司、中国化工进出口公司等。其他原来经济不开放，而后来实行经济开放政策的国家中的大中型企业，都有可能成为这一类型的公司。

（三）类型划分的图示

为了更清楚他说明上述类型的划分及不同特征，我们绘制下面两个图来进一步阐述（参见图 6—2、图 6—3）。

图 6—2 中，横轴表示企业所在行业的开放程度，竖轴表示企业的规模和实力。B→B′→B″表明是常规型，C（C′）→C″表明是开放型，而 A→A′→A″则表明是转折型。其相互不同的特征己形象地表示出来：（1）企业建立时的环境不同，常规型和开放型企业是建立在经济开放条件下，而转折型企业是建立在经济不开放条件下；(2）国际化经营的起点不同，常规型企业是在企业发展到一定的程度，“自然而然”地开始国际化经营，开放型企业是在企业建立不久，甚至是企业建立的同时，“提前”开始国际化经营，而转折型企业是在企业发展到相当规模和实力后，“才”开始国际化经营；(3）国际化经营的路线不同，常规型是随着企业规模和实力的增加，不断提高其

国际化经营能力和水平，开放型是随着企业国际化经营能力和水平的提高，来发展和壮大企业的规模和实力，而转折型的企业规模和实力与企业国际化经营能力和水平相互促进发展。

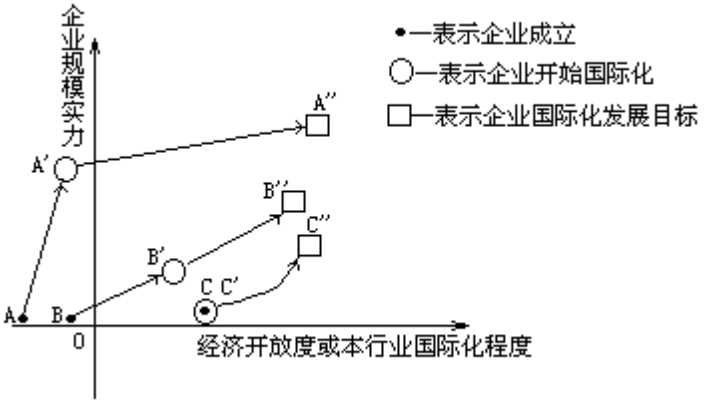


图 6—2 后发展型跨国公司成长路线

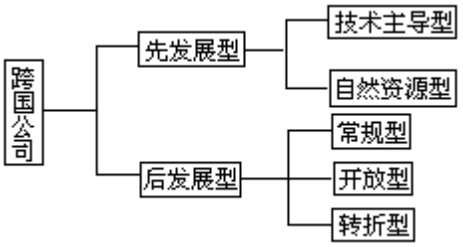


图 6—3 跨国公司成长的类型划分

至此我们可以给出一个包括先发展型和后发展型在内的关于跨国公司成长的类型划分简图（见图 6—3）。

（四）结合产业性质的类型划分

以上后发展型跨国公司成长类型的划分主要是依据环境因素及导致的行为而做的，但这并没有完全地揭示出后发展型跨国公司的特征。由于行业特性在企业国际化经营中的地位和作用，我们还必须结合行业的性质，对上述类型划分进一步完善。

我们把企业国际化经营中，以第一、第二产业为起点和主要业务的跨国公司称为工矿业主导型，而把以国际贸易或金融等服务业为国际化经营起点，后来转投资于工业，逐渐发展为综合性跨国公司的称为服务业先导型，服务业跨国公司也划入此类。

结合上述两种划分，我们可得到下表（参见表 6—1）。在此表中，后发展型跨国公司分为六种不同的形态，并对不同形态的跨国公司列举了一些典型企业。

表 6—1 后发展型跨国公司的形态

路线 行业	常规型	开放型	转折型
工矿业主导型	中国健力宝 澳大利亚 BHP 等	韩国浦项 中国联想等	首钢等国有 大中型企业
服务业先导型	泰国盘谷银行 中国南德等	中国中信 韩国大宇等	中化等外贸专业公司 中国银行

最后，值得提到的是，后发展型跨国公司并不全等于后发展国家的跨国公司。实际上，在后发展国家中，亦有可能产生先发展型的跨国公司。例如日本的索尼（SONY）公司、新加坡的创新科技（CreativeTechnology）公司、菲律宾的仙美讫（SanMiquel）公司等。索尼公司的情况人们较为熟悉；创新科技公司在电脑多媒体领域最先开发研制出声卡，并迅速推向全球市场，成为声卡业霸主并保持至今；仙美讫公司在啤酒业较早地开展跨国经营，其在亚太地区 6 个国家和地区建有啤酒厂，成为国际啤酒业跨国公司的先行者之一。

三、后发展型跨国公司的案例

如上所述，后发展型跨国公司存在六种不同的形态，为了对其不同特征进一步揭示，我们针对每种形态，选择几家企业进行案例分析。

（一）工矿业主导常规型

最具典型的是澳大利亚的布罗肯希尔产业公司（BrokenHillPtyCo.Ltd.，简称 BHP）。该公司成立于 1885 年，最初开采布罗肯希尔的银、铅、锌矿，后转向钢铁业。1913 年在纽卡斯尔建钢铁厂，主要引进欧美技术；40 年代已成为澳大利亚最大的钢铁公司；50 年代在国内已拥有三个大型钢铁联合企业；60 年代，随着国内钢材市场日趋饱和、企业产品国际竞争力的增强，开始其国际化进程。其海外直接投资，初期对象主要是邻近的大洋洲和东南亚国家的钢材（深）加工业；后来在美国钢铁业也有投资；近年来则重点增加对东南亚和中国钢铁业的直接投资。在 1995 年联合国跨国公司与投资署出版的《世界投资报告》中，BHP 公司位居世界百强跨国公司的第 86 位。

中国的健力宝集团公司的国际化经营也是这个类型的代表。80 年代初，健力宝集团从广东省体育科学研究所引进运动饮料的配方，并加以改进，在中国率先开发、生产出运动饮料这个新的饮品。之后，健力宝集团又引进联邦德国、美国的罐装生产设备和技术，使“健力宝”饮料形成大批量生产能力。通过大规模地赞助体育运动会，如 1984 年的洛杉矶 23 届奥运会、1987 年的广州六届全运会、1988 年的汉城 24 届奥运会、1990 年的北京亚运会、1993 年的上海东亚运动会等，和邀请“体操王子”李宁加盟，迅速地提高品牌知名度，建立全国性产品销售网络，扩大产品市场占有率，成为中国饮品的第一品牌。健力宝集团在企业发展初具规模、产品国内市场占领先地位的条件下开始国际化经营。当时的国际饮品市场跨国公司林立，尤其是可口可乐和百事可乐规模巨大，攻势逼人。健力宝集团于 1984 年通过新加坡汤氏兄弟公司的代理，以及在香港建立子公司，首先占领东南亚市场；1986 年，作为中国第一个饮品进入美国市场，1991 年成立销售子公司，建立遍布美国 14 个州的分销体系，之后投资建立罐装厂，1994 年产品进入美国三大超级市场连锁系统。至今，健力宝产品行销世界 30 多个国家和地区，健力宝集团公司 1994 年销售额达 25 亿元人民币，1995 年居中国 500 家最大工业企业的 123 位，成为中国饮品业的霸主。

印度的塔塔（Tata）集团上个世纪末起家，通过引进美国、英国等国的技术，逐渐发展成为纺织、食品、钢铁、机械、电子等多行业综合性企业集团。在第二次世界大战以前，塔塔集团的许多产品就行销国际市场。60 年代

开始在东南亚国家投资建成多家食品、机械、仪器等生产厂。塔塔集团是印度最大的软件出口商，在美国拥有一家规模很大的软件公司。塔塔集团下属的钢铁公司 30 年代成为印度最大的钢铁企业，国内市场占有率达 60～70%。第二次世界大战后开始向国际市场出口钢轨、铁轨等产品。在 1995 年联合国跨国公司与投资署出版的《世界投资报告》中，塔塔钢铁公司在全球 50 强发展中国家跨国公司排名第 49 位。在上述排名位于第 1 位的墨西哥 Ce-mex 公司和第 4 位的韩国三星公司也是属于工矿业主导常规型的跨国公司。

（二）服务业先导常规型

我们在此介绍两个案例：泰国的盘谷银行和中国的南德集团。

1.盘谷银行。盘谷银行于 1944 年创立，刚开始营业时，盘谷银行的实缴资本只有 100 万铢，职员为 23 人。在当时泰国系的银行中，只是一家中型的商业银行。并且，当时泰国已有不少外国银行，尤其是第二次世界大战后，外资银行又纷纷涌入泰国，这些银行以外国大银行为后盾，实力雄厚、经验丰富。盘谷银行面临着激烈的市场竞争。盘谷银行坚持“为客户服务”（初期为华商及本地商人）的经营方针，招聘各界英才并委以重任，加强经营管理与政府的合作，于 1953 年成为泰国当时最大的国内银行。1954 年，盘谷银行在香港设立首家分行，其后陆续在东京、新加坡、伦敦、吉隆坡等地设立分行。1960 年，盘谷银行拥有 20 家国内分行和 5 家海外分行。1965 年台北分行和纽约办事处开业，1968 年雅加达分行开业，1976 年在洛杉矶设立分行，1977 年在汉堡设立代表处（1984 年升为分行），1985 年在中国北京设立代表处。目前，盘谷银行在国内拥有 350 家分行，在亚洲、欧洲、美洲的 13 个国家设有 18 家分行和 3 个代表处。1994 年总资产达 360 亿美元，成为一家大型跨国银行。盘谷银行自 70 年代开始向制造业和贸易领域扩展，现已成为以银行金融业为核心业务的综合性企业集团。

2.南德集团。由牟其中创办的南德集团是国内外知名度很高的中国民营企业。80 年代初，中国刚开始进行改革开放之时，南德集团的前身在四川省万县市成立，经过多年的艰难创业，以国内贸易为主要经营业务，到 1988 年正式成立南德集团时，已是中国颇具规模和实力的民营企业。从 1988 年开始，历经 2—3 年时间，南德集团完成了轰动世界的中苏飞机贸易，开始其国际化经营。1993 年底，南德集团在美国设立南德金融集团公司，次年 2 月又在纽约成立华盛顿担保银行等金融机构，从事国际金融业务。1994 年，南德集团投资美国、俄罗斯、新加坡、加拿大等国，成立多家商用卫星公司，于 1994 年 1 月 20 日和 1995 年 11 月 17 日分别发射两颗人造地球卫星，进入国际卫星市场。1995 年，南德集团利用国际资金市场的融资，与中国 28 家国有企业进行合资合作，以改造国有企业。至今，南德集团已发展成为以国际贸易、金融、投资为主的综合性企业集团。

（三）工矿业主导开放型

韩国的浦项钢铁公司是这个类型的典型代表。主要依靠国际资金市场的筹资，浦项公司从 1970 年开工建设，一期设备和技术主要从日本引进，二期则引进日本和欧洲的设备和技术。浦项公司自投产之日起就开始产品出口，旦原料大量进口。自 70 年代初，开始在日本、美国、新加坡等国建立销售机构，到 1993 年末，已在 17 个国家建立了 25 家销售、采购办事处。1978 年、1981 年、1982 年，浦项公司分别在美国、澳大利亚、加拿大独资或合作开发煤矿，以确保稳定的原料供应。1986 年，浦项公司在美国合资成立轧钢厂，

其国际化经营进入制造业阶段。90 年代，浦项公司在海外制造业的直接投资向东亚进军，在中国合资建设镀锡板厂、集装箱制造厂和冷轧厂，在越南合资生产镀锌板和钢管的工厂，在缅甸合资成立镀锌波纹板企业。浦项公司在 1994 年 10 月制定了未来 10 年的发展计划，拟在中国、东南亚、俄国、印度等国建立生产基地，使其海外的粗钢年产量达到 200 万吨。目前，浦项公司年钢产量达 2100 万吨，已成为全世界第二大钢铁公司。

中国的联想集团国际化经营基本属于产业主导开放型。1984 年正是中国改革开放的第一个高潮，联想集团的前身在北京成立，初期以技术服务和外国电脑产品代理为主要业务。1985 年向市场推出“联想式汉卡”，使 1987 年销售额达到 7000 万元人民币。1988 年联想集团在香港成立合资公司，同年收购香港 Quantum 公司，开发生产“联想牌”电脑和主机板。1994 年联想集团出口主机板 500 万套，占全球总产量的 10%，进入最大五家生产厂家之列。截止 1993 年 5 月，联想集团在中国拥有 18 个分公司、37 个维修中心、20 个一级代理和 84 个二级代理公司。90 年代初，联想集团在美国硅谷设立实验室。从而形成美国硅谷、香港、深圳、北京组成的跨国研究与开发体系。目前，联想集团在海外 14 个国家建立了 25 个公司，形成较大的国际销售与维修网络。1994 年，联想公司在中国销售联想牌电脑达 4.5 万台，仅次于 Compaq 和 AST 位居第三，为国内第一品牌，年销售额达 47 亿元人民币，出口额 2.5 亿美元，成为中国电脑业的大型企业。

属于工矿业主导开放型的跨国公司还有新加坡的 IPC 企业、中国台湾灿坤公司等。1985 年成立的 IPC 企业，初期为外国客户生产电脑，后推出自己的 IPC 品牌，行销国际市场。目前，IPC 企业在世界各地设有超过 50 家的分公司及附属公司，其中在美国、英国、中国等国设有生产工厂，1995 年销售额达 11 亿美元，是东南亚地区大型电脑企业。以生产小家电产品的灿坤公司成立于 1976 年，一开始就承接 OEM 订单，主要为 GE 等外国公司生产。80 年代初，灿坤公司以小家电力主的产品开始行销国际市场。90 年代初开始对外投资，在美国、德国、日本、瑞士设立设计中心，形成国际化的产品研究与开发体系，并在日本建有组装厂。灿坤公司计划在 2000 年成为世界前 5 名的小家电厂商。

（四）服务业先导开放型

中国国际信托投资公司是这个类型在中国的典型代表。在中国开始对外开放的 1979 年，中信公司以国家拨给 50 万元人民币开办费和很大的经营自主权及若干优惠政策为基础在北京成立。到 1983 年，中信公司主要从事国际融资、租赁和国际咨询业务，分别成立了东方租赁公司和中国租赁公司。1982 年成功地在日本发行了 100 亿日元债券，扶持江苏仪征化纤工程的发展。1984 年，中信公司开始对外直接投资，第一个项目是投资 4000 万元人民币，在美国西雅图与一家美国公司合资组建了西林公司，从事林业和木材加工，后（1986 年）成为中信独资子公司。1985 年在香港成立中信（香港）公司，并收购嘉华银行 74%的股份。1986 年在加拿大、澳大利亚成立分公司，分别投资 6200 万加元，购入加拿大塞尔加纸浆厂 50%股份；投资 1 亿多美元购入澳大利亚波特兰铝厂 10%股份。1987～1989 年，大规模投资于交通电讯业，香港中信持有国泰航空公司 12.5%股权、澳门电讯公司 20%股权、港龙航空 38.3%股权等，中信公司合资组建亚洲卫星公司，占其 33%股权。1990 年后，中信公司及其全资子公司均向混合控制公司方向发展。到 1994 年，中信公司

拥有资产 1350 多亿元人民币，固定资产 800 多亿元，海内外 36 家公司和 530 余家投资企业，年盈利超过 16 亿元，员工 5 万余人，成为一个服务业先导国际化，集金融、贸易、生产、矿业及服务于二体的综合性跨国公司。

韩国的大宇公司也是属于服务业先导开放型跨国公司。1967 年大字公司初创，积极引进发达国家的技术和设备，从国外进口原材料和零部件，组织工厂生产服装、胶合板、家用电器等产品，并向国际市场销售。同时，积极发展国际贸易，以服务业为先导开始国际化经营。到 1991 年，大宇公司在世界各地拥有 70 多家分公司，与 120 多个国家进行贸易往来，从事的行业极为广泛（主要包括贸易、建筑、金融、机械、电子、汽车、化学、造船、通信等），成为一家规模巨大的综合性跨国公司。它在 1991 年世界 500 家最大的工业公司中排名第 43 位，在联合国跨国公司与投资署 1995 年度《世界投资报告》发展中国家 50 强跨国公司中排名第 3 位。

日本的综合商社是这个类型跨国公司的典型代表。它们以贸易、金融、信息为先导，自成立之初就进入国际市场，为广大日本企业提供进出口、金融、咨询、信息等多方面的服务。之后又与日本工业跨国公司联合，在世界各国建立各种生产工厂和贸易机构，成为世界上一种独特的跨国公司形态。

（五）工矿业主导转折型

中国的大中型国有工业企业的国际化经营几乎都是这个类型（1979 年后新建企业除外）。这类企业均在经济不开放条件下，主要依靠自己的力量，到 1979 年发展成为中国的大型或中型企业，在国民经济发展中占有主导地位。1979 年改革开放后，这类企业“才”开始开展跨国经营活动，其国际化经营路线是典型的转折型。在此，我们选择首钢总公司为代表进一步说明。

1949～1978 年，首钢从只能生产铁的单一产品企业，基本上依靠本国的力量，发展成为一个从采矿、炼铁到炼钢、轧制的钢铁联合企业，并在若干炼铁新技术的研制上已处于世界领先地位。1978 年，首钢固定资产达到 12.96 亿元人民币，工业产值达到 7.88 亿元人民币，利润达到 1.89 亿元人民币。

1980 年，首钢产品第一次出口开始其国际化经营的历程，到 1987 年钢铁产品出口额达 670 万美元，此间，首钢的高炉喷吹煤粉、顶燃式热风炉技术也向外国出口。1991 年，首钢综合出口创汇达 2.1 亿美元，其中机电产品占 23%。之后，陆续承包了若干海外各类工程项目。

1988 年，首钢在美国设立独资公司——宾州首钢机械设备公司，开始对外直接投资。同年，宾州公司收购了美国麦斯塔工程公可 70%的股份。1989 年，收购中美洲伯利兹国的冠美公司。此后还在加勒比海的特克斯和凯科斯群岛设立合资公司，在香港设立长泽公司。

1992 年，首钢的跨国经营迅速扩大，在香港与李嘉诚联手进行了一系列股权收购活动，形成了“首长国际”和“首长四方”两大股系。11 月，首钢竞标获胜，以 1.2 亿美元收购秘鲁铁矿公司，次年销售额达 9000 多万美元。1993 年，首钢出口创汇和海外经营额达到 6.3 亿美元，成为中国第一家工业跨国公司。

上海纺织工业（局）公司的国际化经营也是属于工矿业主导转折型。在 1979 年以前，该公司（局）作为上海市最大的纺织工业企业，产品占领全国市场。改革开放后，该公司（局）在发展和扩大出口的同时，从 1984～1989 年，先后在毛里求斯、香港、墨西哥、伯利兹、多米尼加、牙买加等国家和地区建立生产性合资企业 10 多家，主要从事纺织、印染、成衣、针织等行业。

这些公司进一步扩大了中国纺织品的出口，获得较好的经济效益。

最后，我们再介绍一下中国水产总公司的情况。这家公司是国内最大的水产企业，1985 年 3 月开始远洋渔业合资合作，至 1993 年在 15 个国家和地区开办企业 20 多个，总投资 9 亿多人民币，经营渔船 217 般，年捕鱼能力达 19 万吨。其海外经营与国内经营各占半壁河山。

（六）服务业先导转折型

中国在 1979 年以前成立的外贸专业公司的国际化经营路线是服务业先导转折型的典型。这些外贸专业公司都是国有企业，由于其垄断经营地位，在中国各行业中都是规模最大、实力最强的进出口贸易公司。再由于改革开放之前，这些外贸公司基本上都是“坐”在国内进行经营活动，从而也就基本没有什么国际化经营活动。进入 80 年代才陆续在国外设立机构，进行直接投资，开始真正地跨国经营。在此，我们选择中国化工进出口总公司为代表，做些介绍。

中国化工进出口总公司成立于 1950 年，属于中国最大的外贸专业公司之一。1980 年，中化公司在日本建立第一个海外代表处，至 1987 年，已在亚洲、北美、西欧的 10 多个国家建立了 30 多家贸易机构，有力地促进了中化公司进出口业务的发展。1988 年，中化公司开始实施以跨国经营为中心的‘三转三化”战略。同年底，在美国收购太平洋炼油厂 50%的股份，第一次在海外进行产业投资。之后，中化公司的对外直接投资愈来愈多，越来越大，涉及到矿业、化肥、橡胶、服装、远洋运输、保险等行业。至 1993 年底，中化公司海外投资项目已达 81 个，海外机构遍及五大洲 30 多个国家，总数近百家。与跨国经营相适应，中化公司在国内贸易、金融、产业投资等方面亦有很大的发展。美国《幸福》（Fortune）杂志 1994 年公布的“1993 年全球 500 家最大的综合服务公司排名榜”，中化公司以营业额 132 亿美元居第 26 位。1995 年，中化公司进行综合商社试点，以后发展型的日本综合商社为学习榜样，其跨国经营活动将进入一个新的阶段。

中国银行作为最大的跨国银行，它的跨国经营历程也是属于服务业先导转折型。在中国实行改革开放以前，中国银行除在香港有一家分行（此系政府接收，指定中国银行进行管理）外，在其他国家和地区基本没有业务活动。1979 年改革开放后，主要是 1982 年后，中国银行开始跨国经营。首先，香港分行广设服务网点，扩大业务量，然后陆续到世界各地设立分行和办事处。截止 1993 年 6 月，中国银行在海外的资产超过 1100 亿美元，在 18 个国家和地区拥有分行、子公司、办事处 460 所。美国《幸福》杂志 1995 年公布的‘1994 年全球 500 家最大公司排名榜”，中国银行位居 207 位。

四、中国工业企业国际他的再认识

依据上述理论与案例研究，我们认为，至今为止中国企业国际化的本质特点就是“后发—转折型”。当然，这主要是指中国的一大批在原“闭关锁国”条件下发展起来的大中型企业，在对外开放后转而进行国际化的发展道路。他们基本上像首钢、中化一样，在国际化发展的动因、行为方式和策略等方面与先发展型、后发—常规型、后发—开放型的跨国公司都有许多不同。例如，它们是国有企业，谋取管理经验和突破体制障碍的特定动因，对外投资的跃进方式，投资领域的多元化，对进入发达国家市场的偏爱等。许多学

者在论著中总结中国十几年来企业对外投资和跨国经营的特点时，都认为是“起步晚、发展快”。这正是由于中国企业的“后发一转折型”国际化所必然导致的一个结果。正因为这样，后发展型理论的研究，对中国企业国际化发展具有很大的现实意义，因此还有待进一步论证和补充。

第七章　引言：中国企业国际化的三个方面军

80 年代初，中国改革开放以来，中国经济逐步与世界经济接轨，中国市场逐渐成为国际市场的一个重要组成部分，这种开放的环境必然要求中国企业开展跨国经营。实践中也是如此，已有越来越多的企业走出国门，到国际市场上谋求自己的地位。

从总体上看，中国大多数企业都面临着国际化发展的任务，但是，由于企业以及企业所处的行业和国内外环境在许多方面都有不同之处，所以中国企业不可能，也不必要在同一阶段整齐划一地去开展跨国经营。那么，在中国企业发展的现阶段，哪一类企业有能力和条件去开展跨国经营呢？什么样的企业在跨国经营中可能取得成功呢？或者说，不同的企业在跨国经营中有哪些不同的作用呢？

对这个问题的回答，从国家角度来讲，是如何从战略上制定中国企业国际化经营的政策的依据；从具体企业来讲，则是企业对自身与环境状况及国际化发展做出分析、判断的前提。曾有人主张，中国企业，只有国有大中型企业才能从事跨国经营。我们认为，国有大中型企业无疑是中国企业国际化的主要力量，但除此之外，还有民营科技企业、乡镇企业等同样是中国企业国际化的重要力量，这是因这三类企业在国际化发展中各有其竞争优势而决定的。在此，我们把这几类企业称为“中国企业国际化的三个方面军”〔1〕，它们以其各自的优势，采取不同的策略进行国际化发展，且对国民经济的发展亦有不同的作用，是中国现阶段企业国际化的主力军。

一、国有人中型企业

这主要是指一大批在封闭的计划经济体制下建立并发展起来的以国家为投资主体的大中型企业。它们为中国自 1949～1979 年国民经济与社会发展做出重大的贡献。其规模和实力都较大、较强，在国民经济中占有非常大的比重，无论是从规模、人才资源、掌握适用技术等方面国有大中型企业的国际化发展拥有相当的优势。

但这种优势由于是在封闭的计划经济体制中产生出来的，它在开放的市场经济中目前还只是一种潜在优势。这就是说，国有大中型企业在国际化发展方面还有一些不利因素，其中主要包括：经营机制落后，不适应市场经济的发展需要；受原有体制的束缚较多等，这需要通过不断深化改革和扩大开放来解决。

我们曾在第六章中论述了中国国有大中型企业国际化发展的本质特点是“后发—转折型”。在此不再重复。

这类企业中，目前较为典型的有：中国国际信托投资总公司、中国化工进出口总公司、首钢总公司、中国银行、中国五矿进出口总公司、中国水产总公司等。

二、民营科技企业

主要是指大中城市中，尤其是设在高新技术产业园区、经济技术开发区、经济特区中的科技企业。从性质上讲，它主要包括国有民营和民办民营。这

类企业有三个明显特征：一是大多设立在开发区内（主要是高新技术产业园区，还有经济技术开发区和经济特区）；二是它们主要是由原国家办的科研院所和大学里的科技人员为创业主体所开办的企业；三是改革开放后新办的企业。

民营科技企业国际化发展的优势主要体现在：

（1）技术自主性较强；

（2）经营机制基本适应市场经济的要求。

其不利因素主要有：

（1）规模较小；

（2）经验较少。

民营科技企业国际化发展的特点是：

（1）常规型与开放型并存；

（2）有出现先发展型跨国公司的可能性。

这类企业中，目前较有代表性的是：北京联想集团公司、北京四通公司、北大方正公司、大连东方电脑集因公司、上海复华实业股份有限公司、中国蓝星化学清洗总公司、三九企业集团等。由于联想公司下面有专章介绍，在此我们对大连东方电脑集团、上海复华实业公司、中国蓝星公司、三九企业集团的国际化发展历程做一些介绍。

（一）大连东方电脑集团公司

东方电脑公司是 1985 年 4 月在大连经济技术开发区成立的，注册资本 400 万元人民币。它虽是中外合资企业，但它是由辽宁电子技术研究所高级工程师刘志民等科技人员创办的，采用民营经营机制，属于我们划定的民营科技企业。

东方电脑公司目前已发展成为多元化的跨国企业集团。公司在引进基础上，开发出的小型液晶生产技术居世界领先地位，其液晶显示器产品在国内市场占有率较高，并有大量出口；公司于 1994 年投入 500 万元，研制开发的半导体发热件技术，已列入国家火炬计划，技术起点高，可望成为世界先进技术；到目前，海外企业虽然只有两个，数量不多，但经营良好。海外企业营业额在 1994 年集团公司营业额中占 1/3。

1988 年，东方电脑公司在香港成立香港恒裕国际科技有限公司，主要从事以高技术产品的设计与开发为主的技术开发与贸易，下设有 10 个技术开发中心。到 1994 年，该公司资产总值达 290 万美元，营业额为 8000 万港元。

1990 年，东方电脑公司通过香港恒裕公司，在美国成立“派尔系统有限公司”，东方电脑公司持股 55%。该公司利用美国先进技术，抓住国际市场最新动向，生产电脑主机，销往中国和其他国家。1994 年，营业额达 550 万美元，利润率在 10%左右。

（二）上海复华实业股份有限公司

复华公司的前身——复旦大学科技开发总公司于 1986 年 5 月成立，它是由陈苏阳为主的复旦大学科研、教学人员创办的科技企业。虽然复旦大学是其主要股东（实际上复旦大学的股本是这些科技人员创造的），但公司完全采用现代企业制度运作。1992 年，上海复华实业股份有限公司成立。它是中国高校第一家股份制企业，中国证券交易市场第一个上市的高科技企业。公司主要开发生产 UPS（不间断电源）、BEST（全密封免维护蓄电池）等高技术产品、从事 ASIC（集成电路设计）以及电脑软件等业务。

公司在国际化发展中，成功地创造了“一胞两胎”合资方式，即中外合作双方，同时在对方所在地建立合资企业。外方以资金、设备和获得国际市场信息的环境与中方雄厚的技术支持和丰富的人才资源相结合合办企业。如1985年成立的香港裕华公司和上海裕华公司，从事UPS的开发、生产、销售；1991年5月成立的复旦大学盛荣（东京）信息系统株式会社和复旦盛荣（上海）信息系统有限公司，从事计算机软件开发业务。

1993年5月，复华公司与美国KW控制系统公司达成为期10年在EMS领域全面技术合作协议。自 1989年底，公司利用复旦大学在大规模集成电路设计方面的技术优势，承接日本、香港、台湾省厂商提供的ASIC专用集成电路的分析与设计业务，现已发展成为国内领先的ASIC设计中心。

1994年，复华公司购买世界著名UPS生产厂美国KW公司的三相大功率UPST—2系列的生产技术、工艺、品牌并成立GCS（上海）公司，专业生产从250VA—300KVA的UPS，从而成为国内最大的UPS专业生产厂商。

到1995年6月，复华公司已拥有5家中外合资企业、5家海外企业、5家全资企业，已形成跨国企业集团的雏形。

（三）中国蓝星化学清洗总公司

1984年9月，位于兰州的化工部化工机械研究院任建新等科技人员创办“化工部化机院化学清洗公司”，主要业务是推广该院发明、中国独创的Lan—5硝酸酸洗缓蚀剂。

1990年11月，公司更名为“中国化工装备总公司化学清洗总公司”，已发展成为中国最大的清洗剂生产和专业清洗公司，并在海外建有 4 家企业，承接大批海外清洗工程。之后，公司又更名为“中国蓝星化学清洗总公司”。

1991年8月在兰州成立中日合资的“蓝星BC清洗技术有限公司”，同时日本分公司成立；1992年4月，在乌克兰的基辅成立“蓝星—波罗米尼清洗技术有限公司”，外方为乌克兰国家生产力研究委员会；1993年11月，与美国美西环境集团公司合资在洛杉矶成立“美西蓝星公司”；……。

蓝星公司拥有的清洗技术属自主开发，且在国际上处于领先水平。蓝星公司所从事的行业是一个新兴行业，是由清洗技术发展而来的行业，公司从事跨国经营时，其行业中的外国企业较少，这些因素的综合作用，有可能使蓝星公司发展成为先发展型的跨国公司。

（四）三九企业集团

1986年，解放军总后勤部的药学教授赵新先带领5位年青人和500万元贷款，到深圳经济特区建立南方制药厂。1991年，以南方制药厂为龙头，组建拥有106家企业的三九企业集团。它虽然属于国有企业，且发展成为大型企业，但我们仍将其列入第二方面军——民营科技企业，这是因为：（1）著名的“三九机制”是典型的市场经济条件下的民营机制，它与改革开放前成立的国有大中型企业在这方面有很大的差别；（2）它是由科技人员创办的，目前三九企业集团的科技人员比重也是很高的；（3）它是在深圳经济特区成立并发展起来的。

“三九机制”是三九企业集团国际化发展的重要基础。所谓“三九机制”可以概括为：（1）个人负责，实行法定代表人责任制，赵新先身兼董事长、党委书记、总经理、总工程师四项。（2）逐级分权：二、三级公司总经理对自己职权范围内的项目和业务有独立的决定权。这个权力大到超过3000万元

项目的立项，而这在内地是需要省级高层会议讨论通过的。（3）精干高效。（4）双重制约——纪律制约加目标制约。（5）利益驱动：借鉴新加坡国有企业工资机制，公司工资最低与最高可以差 18 倍。利润的 15%纳入分配之中。这种机制正是民营企业的一般机制，而是改革开放以前产生的国有大中型企业目前所不可能出现的。只有拥有这样的机制，三九企业集团才能适应市场经济的发展，成功地进行国际化发展。

到 1996 年，三九企业集团的拳头产品——“三九胃泰”先后取得美国、德国、俄罗斯、马来西亚、中东、南非、香港等十几个国家和地区的生产权和销售权。三九集团分别在上述国家和地区设立了 12 家分（子）公司，形成了一个巨大的国际营销网络。

三、以乡镇企业为主的民营企业

这类企业主要是指：（1）乡镇企业；（2）在大中城市的郊区或小城市成立的小型国有企业、集体企业；（3）私营企业。它们大多数是在改革开放之后产生的，基本上依照市场经济规则来建立起运行机制，换句话说，它们既不享受国家计划的若干优惠，也不受国营体制在经营权上的种种束缚。

这类企业开展国际化的优势主要体现在：（1）经营机制完全按曹场经济要求来运转；（2）经营动力足，有较强的自我发展要求。其不利因素主要有：（1）大多规模较小；（2）缺乏经验。

这类企业的国际化发展具有如下特点：（1）开放型与常规型并存，以常规型为主；（2）利基（niche）市场策略：在一个市场区隔较小、边界明显的行业发展，并建立起“进入屏障”，获取稳定的超额利润。

目前，这类企业已有一大批走向国际市场，例如南德经济集团，黑龙江的东方集团，四川的希望集团，江西的果喜集团，广东的科龙电器集团、美的电扇厂，浙江的万向集团、联丰玻璃钢总厂，江苏的双良集团、林通染化集团，山东莱州荣华塑料有限公司等。在此，我们选择东方集团、果喜集团、荣华公司为代表，对其国际化发展做一简要介绍。

（一）东方集团

1978 年，张宏伟带领十多名农民进哈尔滨市，搞建筑工程承包。1984 年，张宏伟在哈尔滨市成立私营企业——东方建筑公司。1988 年成立了由 8 家企业组成的东方集团。从此开始了其国际化发展历程，经营业务包括：建筑、航运、食品、贸易、金融、出版、房地产等。

到 1995 年，东方集团已发展成为多元化、实业化、国际化的大型民营企业集团，其海内外所属企业 33 家（境内 21 家，境外 12 家），由其中的 13 家成员公司组成的东方集团股份有限公司已在中国上海证券交易所上市。集团职工总数约 5000 人，分支机构分布于哈尔滨、北京、上海、深圳、大连等国内大中城市以及俄罗斯、美国、西班牙、南非、日本、韩国和香港等国家和地区，已形成了以上述各地、各国为支点辐射全中国、独联体、北美、欧共体、非洲、东南亚的跨国经营网络。

俄罗斯是东方集团跨国经营的第一个，也是海外投资最多的国家。1989 年初，东方集团在俄罗斯建立第一家合资企业，至今已达近 10 家。其中位于纳霍德卡（Nakhodka）的阿希姆公司已发展成为有 16 个经济实体的境外集团化企业。

在美国，东方集团收购了美国进出口公司、美国出版业有限公司、美国联合运输公司，并设有东方集团美国公司和凯菲达国际投资公司等。

（二）江西果喜实业（集团）公司

“文化大革命”后期，张果喜受命组建了江西余江工艺雕刻厂并出任厂长。1979 年开始用手工制作佛龛出口日本等地。1987 年该厂从国外引进先进的加工设备，从日本聘请两名专职技术人员进行技术指导，实现了佛龛成品生产的技术改造。之后，该厂在日本建立稳定的销售网络，而且还与日商合资兴办两家专营佛龛的企业。当日本市场竞争激烈时，该厂于 1991 年在日本组织成立“日本佛龛经销协会”，专门经销它们生产的漆器雕刻产品。

1990 年，以余江工艺雕刻厂为核心，组建果喜实业（集团）公司。当时，果喜集团的佛龛产品在日本的市场占有率达 60%。之后，果喜集团投资 48 万美元，在泰国曼谷兴办一家合资公司，专门从事木雕工艺品与高档红木家具的生产与经营，并以此为桥梁，把公司的业务扩展到新加坡、马来西亚、缅甸、老挝和越南等周边国家。

目前，果喜集团发展成为一家以生产出口木雕工艺品为龙头，以出口创汇为目标的综合性跨国企业集团。主要产品有传统工艺木雕、高档木雕漆器、铜雕工艺制品、高档家具和室内木雕装修等五大系列近 2000 个品种，销售网络遍及世界几十个国家和地区，并在日本、加拿大、德国、韩国、泰国、香港等地设立了分公司（厂）、办事处和总经销处。在国内的上海、深圳、海南、浙江等地设有多家公司（厂），在江西余江建立了出口生产基地，是世界上具有一定实力的木雕联合企业。

（三）山东莱州荣华塑料有限公司

1990 年成立，以生产编织袋为主。由于当时国内市场趋于饱和，公司谋求到国际市场上发展。俄罗斯是荣华公司开展跨国经营的第一个国家，当时俄罗斯及其他独联体国家对编织袋产品供不应求，但是，这些国家没有外汇来进口，后决定在俄罗斯建立生产厂，当地生产当地销售。1992 年底，荣华公司在俄罗斯与斯捷尔利塔马克银行合资建立“荣华强林国际工贸股份有限公司”，中方以设备和技术出资，生产塑料编织袋，市场反应良好。接着，荣华公司陆续在独联体国家成立合资企业，主要有：（1）1993 年 11 月与乌兹别克的纳沃依化肥厂合资建立的荣华国际包装有限公司；（2）1993 年 12 月与乌兹别克的马雷克磷肥厂合资建立的荣华国际化学有限公司；（3）1994 年 4 月与乌兹别克的费尔干氮肥厂合资建立的荣华国际化学有限公司。以上合资企业建成投产后，其产品在独联体国家市场非常畅销，占有一定的市场份额。

（四）常熟市虞山镇丙纶厂

80 年代中期，该厂开始向东南亚地区出口丙纶产品。后来发现，泰国市场非常好，而且当地没有生产制造厂。于是，该厂经过可行性研究和合作伙伴的选择，终于在 1988 年与泰国当地厂商合资建立“丝特公司”。该厂以设备和技术作为投资，合资企业于 1990 年 5 月投产，是当地唯一的丙纶生产厂，其产品不仅满足泰国当地的市场需求，而且还大量出口到东南亚国家、韩国和中国台湾等地，获得了很好的经济效益。

（五）江阴龙马机械工程有限公司

该公司在发展过程中发现：近十几年来，东亚各国建立了一大批生产塑料和橡胶制品的工厂，其设备大都是由西方发达国家提供，但是这些设备的

大修工程，西方厂商不愿承接，因为比较脏和艰苦；而这些工厂本身由于不掌握大修技术，无能力从事大修工程，尤其是东南亚国家，当地没有技术能力承接上述大修工程。龙马公司首先在中国国内承接此类设备大修工程，后来逐渐发展到东南亚国家去承接大修工程。由于在东南亚各国承接的大修工程数量越来越多，该公司于 1992 年在马来西亚组建“中马化学工业国际有限公司”，并在泰国、新加坡，印度尼西亚和香港设有分公司，专门承接橡塑设备的大修工程，其经济效益非常可观。

以上介绍的是单个企业开展跨国经营的情况。实际上，目前中国沿海某些地区中以乡镇企业为代表的民营企业已经形成大批企业跨国经营的态势，有一大批这样的企业参与国际市场，从事以对外直接投资为主的跨国经营活动。如江苏的南通地区。

南通地区自 1985 年以来，企业国际化发展逐渐形成规模。到 1995 年，南通地区的企业（以乡镇企业为主）累计创办海外企业 55 家，其中 53 家为非贸易型企业。这些海外企业分布在美国、日本、俄罗斯、菲律宾、罗马尼亚等 27 个国家和地区，累计实现营业额 1.3 亿美元，资产总额达 4000 多万美元。

四、中国全业跨国经营的案例研究

随着中国企业跨国经营的不断发展，对跨国经营仅仅限于一般性的理论分析，已无法满足企业、政府及理论界的现实需要。因此，有必要对中国企业跨国经营进行案例研究，并且应作为中国跨国公司研究的重要领域。

在本书中，我们做了一些初步的尝试，于是产生了下面的 6 个案例，以此抛砖引玉。

在案例的选择上，我们尽可能地兼顾了以下几个方面：(1）三个方面军。6 个案例中有 3 个（中信、中化、首钢）属于第一方面军——国有大中型企业；有 1 个（联想）属于第二方面军——民营科技企业；有两个（南德、健力宝）属于第三方面军——以乡镇企业为主的民营企业。应该指出，南德和健力宝并不是典型的乡镇企业。由于乡镇企业产生的时间较短，从政策上允许它们从事跨国经营的时间也较晚，导致其国际化发展到目前还没有达到较大规模和较好业绩的典型案例出现。因此，本书的第三方面军没有典型乡镇企业的案例，这是一个遗憾。（2）行业。6 个案例中重工业有 1 家（首钢），轻工业有 1 家（健力宝），金融业有 1 家（中信），贸易业有两家（中化和南德），计算机业有 1 家（联想）。从最终产品性质来看，生产资料行业有 1 家（首钢），大众消费品行业有 1 家（健力宝），而联想则兼有这两个方面的特性。再从产业成长角度来看，传统产业有首钢，新兴产业有联想。(3）国际化路线。6 个案例中常规型有两家（南德、健力宝），开放型有两家（中信、联想），转折型有两家（首钢、中化）。若结合行业来看，企业国际化的 6 种形态中，每一种形态均对应一个案例。这样一来，本书的 6 个案例对中国企业国际化发展的总体而言，具有很好的代表性。因此，这些案例的研究，将对中国企业跨国经营实践的指导、借鉴和参考有较大的适用性。

从对 6 个案例的研究，可以得出以下的初步结论：

1.最成功的企业是中信公司。其原因何在呢？(1）公司带有“中国”字号，可以迅速地带来国际信誉，这一点无疑是重要的，但更为重要的是企业

家的素质和经验及其作用。在这类企业的厂长（经理）中，只有荣毅仁有在市场经济中经营企业的经历，还有遍及世界的荣氏家族成员对其在经验和信息上的支持与协助。（2）中信公司是在改革开放后成立的，它建立了一套新的适应市场经济规则的经营体制，受原有计划经济体制的束缚较少，这与那些在原有计划经济体制中产生发展的国有大中型企业有较大的差别。

从目前掌握的资料来看，中信公司的海外投资与经营成功率最高，而失误则是最少的。例如，中信公司收购美国凤凰钢厂是一个很棘手的项目，这家钢厂在美国人、法国人所有和控制时都处于亏损状态，最后破产。但中信公司经过艰苦努力，在国际上通常认可的期间内使其扭亏为盈。

2.首钢、中化的国际化发展过程突出地表现了“后发一转折型”特点。它们在改革开放前的30年已发展到很大的规模，具备很强的实力，又有国家的政策支持，一旦跨出国门从事投资和经营，就出现了跨度大、项目投资额大的特点，同时由于缺少国际市场经营经验，难免会出现一些失误。《美国经济中的外国投资》一书对“中国”字头的国有大中型企业在美国的投资失误有比较详细的阐述〔2〕。

为了更突出国有大中型企业跨国经营的“后发一转折型”特点，我们在首钢的案例研究中，特别进行了一项国际比较研究，具体介绍了韩国浦项公司跨国经营的历程和特点，并与首钢进行比较。

3.联想公司的国际化发展给人以很大的启迪。这种启迪就是：中国企业在今后的国际化发展过程中，如何根据中国国情和自身具备的条件，扬长避短，在国际市场找到自己的位置，再如何将其潜在优势转化为国际竞争力。实际上，在新的世界经济格局中，中国企业具备了许多的优势，但这些优势只是潜在的，没有发现或充分地发挥出来。在潜在优势向竞争优势的转化过程中，企业家的作用是至关重要的。

联想虽然是科技企业，但联想国际化发展的经验，对其他类型企业也具有同样的意义，如前文所述的若干乡镇企业：龙马公司、荣华公司及虞山丙纶厂，他们也是在国际市场中找到了自己的位置，并把其潜在的优势转化为现实的国际竞争力。

4.南德的精神和战略值得人们学习。南德集团作为中国大型民营企业之一，产生于四川省的小县城，它能够从事这些跨国经营活动，这种精神和胆识是值得中国所有企业学习的。

南德集团国际化发展有一个突出的特点：善于从企业长期战略的角度，去认识和掌握国际大市场中的商业机会。他们分析中美俄大三角新格局下的市场机会，并用以指导自己跨国经营活动是比较成功的。

5.健力宝的拼搏与重任。在以“可口可乐”、“百事可乐”为代表的外国饮料冲击中国市场，形成激烈竞争的情况下，健力宝勇敢地扛起了民族饮料工业发展的大旗，并且敢于到国际市场上去拼搏，可歌可泣。

由于饮料行业跨国经营成功的关键因素是市场营销管理技术上的优势，这种“软优势”包括世界知名商标品牌和企业在长期经营管理实践中发展起来的一整套有效的管理体制、程序和经验。而中国饮料行业1949年以来在这方面的积累和掌握是最少的，相反美国却是最多的，如“可口可乐”和“百事可乐”等。在存在如此巨大差别的情况下，中国饮料企业欲在国际市场取得较好的业绩，将是一个漫长的过程。

注释

〔1〕康荣平：“乡镇企业国际化初探”，《世界经济与政治》，1996年第5期，第11～13页。

〔2〕宿景祥：《美国经济中的外国投资》，时事出版社，1995 年版，第115～120页。

主要参考文献

1.马洪主编：《中国经营大师，1993年》，中国经济出版社，1994年版。

2.沈有良：《中国亿万富豪发迹史》，华龄出版社，1996年版。

3.《中外科技政策与管理》月刊有关文章。

第八章中信公司：中国第一家跨国公司

中国国际信托投资公司（cITIC，ChinaintetnationalTrust & InvestmentCorporation，简称：中信）是中国改革开放的直接产物，她是中国最早获得海外投资和经营权的企业之一，是中国最早开展跨国经营活动并非常成功的一个企业，所以称其为“中国第一家跨国公司”应是当之无愧的。

中信公司的创办人是现任国家副主席的荣毅仁先生。本世纪初，江苏的荣氏第一代创业者在无锡、上海等地发展纺织业，30 年代成为中国最大的纺织厂商。荣毅仁是荣家第二代。1949 年他没有像多数民族资本家那样逃离中国大陆，而是留下来经营家族的企业。1956 年荣氏企业全部公私合营，荣毅仁被当时的国务院副总理陈毅推荐，出任上海市副市长。1959 年出任国家纺织工业部副部长。文化大革命时期受冲击，闲职在家。1979 年初，中国刚开始改革开放，邓小平会晤荣毅仁，请他“出山”。荣提出了方案，邓接受。这样 1979 年 10 月，直属国务院的“中国国际信托投资公司”成立，荣毅仁任董事长兼总经理,获国家拨给 50 万元开办费和很大的经营自主权以及若干优惠政策。

中信公司由改革开放而产生，并很快就成为中国改革开放的一个“样板”而成为众多中国企业的学习对象。中信公司创造了许多“中国第一”；第一个采用市场经济下的现代企业体制组建和经营的中国企业，第一个采用负债经营方式的中国国有企业，第一个到海外发行债券，第一个到美国投资办生产企业，……。这些事项在西方市场经济国家中可能很平凡，但在 80 年代初的中国却是一些了不起的业绩。

一、中信公司跨国经营的开展

作为一个国际信托公司，中信公司的业务从开始就向国际化发展，如果划分得细一点的话，至今为止已经历了四个阶段。

第一阶段，1979～1983 年。主要是尝试国际融资和租赁。

1.海外发行债券。1980 年国家重点项目江苏仪征化纤工程，由于资金短缺行将下马，纺织工业部领导找到中信公司求援。荣毅仁提出到外国发债券来解救这个项目，但各方面的指责和压力接踵而来。足足用了一年半时间进行说服解释和筹备,中信公司才得以于 1982 年 1 月在日本发行 100 亿日元债券，债券很快销售一空，仪征化纤厂则由此得救。这是中国首次在海外发行债券，从此，这种方式成为中国筹集外资的一个重要手段。截止 1994 年夏季，中信公司已陆续发行债券 18 笔，累计金额 33.6 亿美元；还借入商业贷款 60 笔，金额 20。33 亿美元〔1〕。这些资金主要投入宝钢、仪征化纤、齐鲁石比、平朔煤矿、标致汽车、利港电站、黑河铁路等一大批重点建设项目，取得良好的经济效益和社会效益。

2.融资租赁和国际咨询。1980 年和 1981 年，中信公司相继组建了中外合资的东方租赁公司和国内合资的中国租赁公司，在中国开创了融资租赁业务，为中国企业租赁各种技术设备。十几年来，共组织租赁项目 1500 多个，利用外资达 16 亿美元。1981 年，中信公司成立了中国第一家从事国际经济技术咨询业务的机构——中国国际经济咨询公司。

第二阶段，1984～1986 年。开始海外直接投资。

1984 年，中信公司进行了第一项海外直接投资：在美国西雅图与一家美国公司合资组建西林公司 CITIFORlnc.，从事林业和木材加工，中信公司投资 4000 万元人民币。1986 年，中信公司购入了对方的股份，西林公司成为独资子公司。

1986 年中信公司进行了两项大型海外直接投资，一是投资 6200 万加元，购入加拿大塞尔加纸浆厂（Ce1gaPulpMill）的 50%股份；另一项是投资 1 亿多美元购入澳大利亚波特兰铝厂（PortlandAluminumSmelter）的 10%股份。同时，分别成立了中信加拿大公司和中信澳大利亚公司。这一期间中信海外投资主要是以获取自然资源为目的，当然都是中国缺乏的资源，如木材、纸、铝等。

1985 年 5 月，中信公司在香港注册成立了中信（香港）公司。同年，中信公司收购了当地濒于破产的嘉华银行（中信占 74%股份）。1986 年荣毅仁的儿子荣智健加盟香港中信公司；同年，公司改组为中信集团（香港）公司——CITICHongKong（Holdings）1“ td.，荣智健出任董事总经理，开始酝酿大型收购活动。

为了更好地利用荣氏家族在世界各地的经济力量，1986 年荣毅仁邀请世界各地荣氏家族成员于北京团聚，邓小平在人民大会堂接见了他们。

第三阶段，1987～1989 年。交通电讯业大投资。

1987 年 2 月，在经过半年多的分析后，香港中信以 23 亿港元收购香港国泰航空公司 12.5%股权；1989 年初，出资 2.5 亿港元购入澳门电讯公司 20%股权；同年末，斥资 3.9 亿港元购入港龙航空公司 38.3%股权，同时宣布动用 101 亿港元巨资购入香港电讯公司 20%股权。这后一项目是近些年来香港罕见的巨型收购，震撼整个香港。

在这一期间里，中信公司于 1988 年在美国特拉华州收购了一家钢厂，并易名为中信美国钢铁公司（CIT1STEELUSA，Inc，）。1988 年，中信公司与英国大东公司、香港和黄通讯公司合资组建了亚洲卫星公司，中信占 33%股份；该公司于 1990 年 4 月成功发射了“ 亚洲一号 ”通讯卫星。

第四阶段，1990 年至今。发展混合控股公司。

1990 年初，香港中信公司斥资 4.5 亿港元收购了香港上市的泰富发展公司 51%股权（后来略有减少），终于拥有了一家上市公司，将其改名为中信泰富有限公司（（ITICPacificLtd.），并随后陆续地将一些资产（港龙、国泰等）注入，使其资产额迅速扩大。1991 年 8 月到 1992 年 1 月，香港中信又筹资 51 亿港元，通过中信泰富分两次收购了恒昌行（集团）公司 97.12%股份。通过上述一系列的收购活动，使香港中信公司从一个中小型的纯粹控股公司，发展成为大型的混合控股公司，其中信泰富公司的资产总值 1993 年已超过 460 亿港元，成为香港恒生指数成份股之一。

从 1993 年开始，中信澳大利亚公司也开始向混合控股公司的方向发展，年初在新加坡成立 ClsCTradingCo.，向亚大地区推销中国的轻工消费品；随后又购入日本的八佰伴国际有限公司（Yaohanlnt1.）的 10%股权；又以 1 亿澳元全面收购澳大利亚最大的肉类加工出口企业——麦多肉联公司（MetroMeat）；年底，合资组建的“信瀚投资基金有限公司”（C.H.ChinalnvestmentLtd.）在澳大利亚上市。

小结中信公司 1979 年 10 月以 50 万元人民币开办费成立，当它渡过 15 周岁时，已成为一个拥有资产 1350 多亿元人民币，固定资产 800 多亿元，海

内外 36 家子公司和 530 余家投资企业，年盈利超过 16 亿元，员 15 万余人，集生产、金融、贸易和服务于一体的综合性跨国公司，可谓非常成功！中信公司的主要创建者荣毅仁先生被美国著名杂志《Forbes》在 1987 年评为全世界 50 位最成功的企业家之一。由于当选为国家副主席，荣毅仁在 1993 年 3 月末的中信公司第 11 届董事会上辞去了董事长的职务，而由魏鸣一先生接任：王军先生任总经理（1995 年 5 月任董事长）。

二、海外经营的方法与策略

中信公司跨国经营事业的迅速发展，与他们在不同的情况下所采取的正确的经营方法与策略是离不开的，总结起来有以下几方面。

1.重视合作。中国企业开展跨国经营之初，在经验、资金、人才、技术诸方面都很缺乏，国际合作则成为重要的策略。中信公司的第一项海外直接投资，就是与美国当地的一家华人办的公司合资组建了西林公司。这次尝试，由于对方也不熟悉林业方面业务，致使初期不顺利。而第二项投资——加拿大塞尔加纸浆厂却是合作的成功案例〔2〕。早在中信公司初创时期，荣毅仁董事长就与德马雷先生有所交往。1985 年由于世界纸浆市场疲软，加拿大塞尔加纸浆厂准备出售产权。德马雷先生得知后马上联系了两家公司与中信公司合作，一家是由他本人任董事长的保尔公司——加拿大最大的金融投资公司之一，另一家是保尔公司持有 40%股份的巴瑟斯特公司——有 60 多年造纸业经验、拥有技术优势的加拿大纸业公司。收购塞尔加纸浆厂是曲中加双方联合投资完成的，贯彻着平等互利原则的合作内容是：（1）双方各出资一半收购该厂，日后可能追加的改造费也是各承担一半。（2）按出厂成本双方各分得产品的一半，各自销售、各负盈亏；销售地区有所划分，但一方销售有困难时，可委托对方代销。（3）双方各派等额代表组成省委会，并指定一名委员负责工厂日常管理；管委会每年度召开一次会议，决定大政方针，并可根据需要随时召开会议；管委会主席由双方轮流担任，每任二年。（4）指定巴瑟斯特公司为生产和管理的技术顾问，根据需要提供服务，收取一定费用。塞尔加纸浆厂自收购以来，中加双方一直保持良好的关系，生产和经营稳定发展。1991—1993 年间进行了一次改造和扩建也顺利完成。

2.以收购作为主要进入方式。收购是企业海外直接投资的一种基本方式，它可以利用国外企业原有的各种生产和经营资源，节省建厂时间，迅速进入国际市场。中信公司在海外的直接投资，大部分采用的是收购方式，而非新建方式，尤其在香港的发展过程中更为突出。香港中信公司从 1985 年 5 月成立至 1993 年的八年半时间里先后进行了近 10 次的收购企业活动，累计斥资近 200 亿港元 6 使香港中信公司由一家只有 2.4 亿港元资产的公司，迅速发展为一家多元化的大型企业集团,其控股的中信泰富公司 1993 年资产总额已达 460 亿港元，名列香港第 11 大财团。

香港中信公司收购恒昌行集团，是其众多收购活动中的一个成功的范例〔3〕。恒昌行是香港一家历史悠久的华资控股公司，是业务遍及全球的贸易公司，在美、日等五国设有分公司，经营商品众多，其中代理的汽车销售量占香港汽车销售量的 40%；1990 年营业额达 100 亿港元，毛利 10 亿港元。由于创办人何善衡等年岁已高，1990 年底起准备出售兑现，但不希望被分拆。1991 年多位买主都被拒绝，直到中信公司联合李嘉诚等组成财团收购，

何先生才同意。联合财团以 69.4 亿港元收购恒昌行 97.12%股权，其中中信泰富占 36%，李嘉诚占 19%，郑裕彤占 18%，郭鹤年占 8%，百富勤占 7%。在这次收购完成后三个月，中信泰富又出人意料地宣布，已经与李嘉诚等股东达成以 31 亿港元收购他们持有的恒昌行股份，这样，中信泰富就拥有了 97.12%股权。整个收购活动中信公司共出资 56 亿港元，扣去已派股息 11.7 亿港元，实际出资 44 亿多港元；而收购完成时，恒昌行的净资产为 52 亿港元，这样中信泰富共盈利近 8 亿港元；同时中信泰富的每废净值也从 1.31 港元上升到 1.83 港元。

3.善于利用国际资金。善于用外国的资金来完成海外直接投资，是中信公司成功的一个基本经验，对澳大利亚波特兰铝厂的投资则尤其绝妙！该铝厂是由美国铝公司在澳大利亚子公司所建，效益一直很好。中信公司在获得购买该厂 10%股权的机会后，便开始积极筹措资金。首先，中信公司委托香港的信孚银行对该铝厂项目进行可行性分析，结果很好，为中信的融资增强很大说服力。接着，由信孚银行牵头组织银团贷款，银团由澳大利亚、美国、日本等国的 12 家大银行组成，筹资额为 0.66 亿美元。再由银团组成的合伙公司购买波特兰铝厂 10%股份，并将这些股份租赁给中信澳大利亚公司。由中信公司参与铝厂经营管理，按 10%的比例保证原料供应、销售产品等，同时要将销售收入以租金的形式偿还银行的股本贷款和利息。债务还清时，铝厂的 10%股权才归中信公司所有，还贷期限为 15 年。由于铝厂经营很成功，中信公司的还贷速度也很可观，估计 10 年左右即可提前获得 10%股权。

三、公司管理体制与组织机构

1.按国际惯例建现代企业。中信公司在中国率先实行现代市场经济条件下通行的企业体制。公司创建初始就设立董事会，实行董事长负责制，董事会为公司最高权力机构，决定公司重大方针和事项，在董事会闭会期间，由董事长全权负责公司工作；在财务制度方面，中信公司改变了当时中国传统的按资产支出设立财务报表的做法，根据公司资产的不同来源，在中国最早建立资产负债平衡制，这为中国后来改革财务管理体制起了示范作用；在人事体制方面，中信公司也是中国最早试用合同制的企业〔4〕。

2.分散管理的组织结构。90 年代初中信公司的组织结构情况如下图（参见图 8—1）。这种结构至今没有原则上的改变。中信对海外子公司的管理基本上属于一种分散管理模式。母公司总部的管理主要集中在战略决策的少数领域，即要使用或涉及总部资源以及有关保证集团经营活动的统一结构和标准化的领域。这主要体现在选定海外高级经理、股权资本的增减、红利分配政策、总部管理费的支付、会计制度的选择和每年预算的编制等。海外子公司享有很大的经营权，但在不同领域自主权大小不同：在人事方面的自主权最大；在生产和营销方面次之；在财务方面的自主权相对较小。中信的海外子公司既是“投资中心”又是“利润中心”，投资计划由子公司制定，然后报总公司批准。海外子公司每季度向总公司递交财务报表（独资子公司每月报财务报表），以便总公司制定合并财务报表、统一纳税。

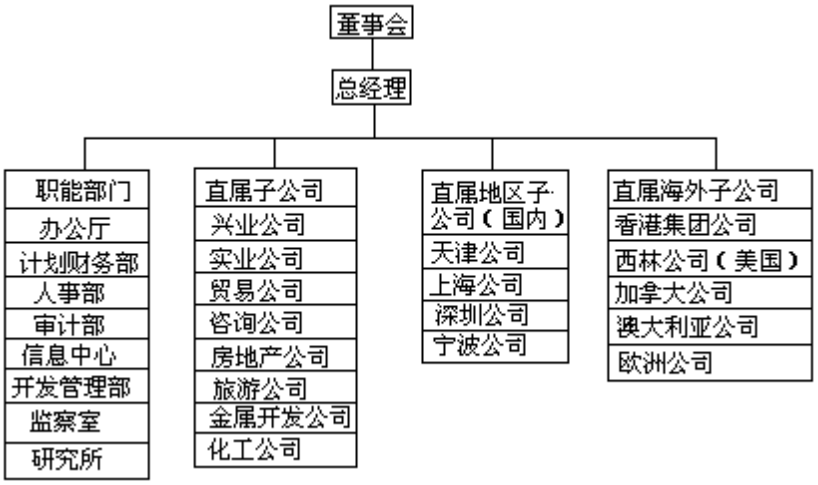


图 8—1　中信公司的组织结构（1990 年）

由于中信公司对海外子公司实行的是分散管理，其管理职能的当地化程度很高。中信美国钢铁公司和西林公司是管理职能当地化最具代表性的两个例子，其厂长、经理都是当地人。因为当地人更熟悉当地的市场和商业习惯，没有语言和文化障碍，易于和用户、供应商以及政府官员打交道。在职能领域给予海外子公司以较大自主权，无疑有利于子公司积极性的充分发挥，因此韦信澳大利亚公司已连续 6 年保持盈利的好势头，其他子公司的经营业务也普遍良好。但海外子公司的自主权大也有一些负面的作用，因此中信公司正在考虑从管理上的“直线职能制”向“事业部制”转变。中信公司海外企业的名录（参见表 8—1）。

表 8—1 中国国际信托投资公司主要境外投资项目表

序号	项目名称	资金性质	行业	地址
1	中大发展有限公司	中英合资	投资	香港
2	BBU 夹层基金	中美合资	投资	美国
3	中裕株式会社	中日合资	投资	日本
4	东华基金会	中日合资	投资	日本
5	信巴贸易进出口有限公司	中巴合资	贸易	巴西
6	东元国际发展有限公司	中信与港澳合资	投资贸易	香港
7	大亚国际产业株式会社	中日合资	投资贸易	日本东京
8	巴德奈（中国）投资有限公司	中法合资	投资贸易	法国巴黎
9	海湾东方开发公司	中科合资	投资贸易	科成特
10	汉贸工程及拓展有限公司	国内与香港合资	技术贸易	香港
11	振华国际财务有限公司	中加合资	金融	香港
12	嘉华银行	国内与港澳合资	金融	香港
13	怡富中国投资有限公司	国内与港澳合资	金融	香港
14	澳大利亚波特兰铝厂	中澳合资	有色金属冶炼	澳大利亚
15	中兴钢铁公司	国内与港澳合资	炼钢	美国
16	信友机械有限公司	中泰合资	机械	泰国曼谷
17	日中租赁商事株式会社中	日合资	电力	日本京都
18	cR — VCM 合资企业	中美合资	矿业	美国
19	雅匠有限公司	中信与港澳合资	电子	香港
20	亚洲卫星有限公司	中外合资	通讯	香港
21	SUPERGUIDELIMITED	独资	航空运输	香港
22	环协洗毛合作有限公司	中新合资	纺织	新西兰
23	东区海底隧道有限公司	中信与港澳合资	建筑	香港
24	新香港隧道有限公司	中日合资	建筑	香港
25	中信企业地产有限公司	国内与港澳合资	房地产	香港
26	澳门水泥厂	国内与港澳合资	建材	澳门
27	CITIGREENLTD.	中美合资	木材加工	美国
28	CITICONLTD.	中美合资	木材加工	美国
29	加拿大塞尔加纸浆厂	中加合资	造纸	加拿大
30	中达渔业有限公司	中意合资	渔业	香港
31	森塞普公司	中瑞合资	其他	瑞士日内瓦

资料来源，中国国际信托投资公司 1989、1990 年报。

注释

〔1〕张铭千：“ 中信公司境外筹资业务的发展 ”，《经济导刊》双月刊，1994 年第 5 期，第 43—46 页。

〔2〕吴祖尧：“ 中信公司海外发展之路 ”，《企业经济》，1994 年第 11 期，第 43—45 页。

〔3〕林江：“ 对中信泰富全面收购恒昌企业的思考 ”，《港澳经济》，1994 年第 7 期，第 32—36 页。

〔4〕中信公司办公厅：“ 中信公司与中国的改革、开放、发展 ”，《经济导刊》，1994 年第 5 期，第 39—42 页。

参考文献

1.《中国国际信托投资公司 1993 年度报告书》。

2.于志刚、季红：“ 中信之路 ”，《经济导刊》，1993 年第 5 期，第 36—39 页。

3.“ 荣智健 ”，《世界华人富豪列传》，香港三思传播有限公司，1992 年，第 1—26 页。

4.叶刚：“ 初探中信香港公司发展战略 ”，《中国企业跨国经营理论与实践》，外文出版社，1993 年版，第 306—316 页。

〔作者按：此文撰写过程得到吴祖尧先生在资料等方面诸多帮助，特此致谢。〕

第九章　首钢：中国第一家工业跨园公司

一、首钢的国际化历程

（一）首钢发展概况

中国工业大企业的国际化发展，与西方发达国家及多数发展中国家企业的国际化发展不同的一个特点，是它们先在一个“关闭”的国内经济环境下发展得很大了，然后才在80年代以后搞国际化。所以，在论述首钢的国际化之前，必须先简述首钢的历史发展。首钢最早称石景山炼铁厂；1967年改称——首都钢铁公司；1992年改称——首钢总公司；一般简称“首钢”。至今为止，首钢的发展可大致分为三个时期：

1.早期（1919～1948年）。1919年初，北洋军阀政府决定在北京西郊石景山东侧建“龙烟铁矿公司石景山炼铁厂”，并从美国购入设备。至1922年，炼铁厂主要工程已完成80%，因建设资金用完而停工。1928年以后，国民党政府接收该厂，状况无改观。1937年“七七”事变后，日本帝国主义侵略者霸占该厂，1938年11月炼出第一炉铁水。至1945年日本投降前，共生产生铁25万吨。1945年8月末国民党政府又接收该厂，其后三年多时间里共生产生铁3.6万吨。这样，首钢在解放前只生产了28.6万吨生铁，无炼钢能力。

2.第二个30年（1949～1978年）。在这期间里，首钢的发展速度大大加快（参见表9—1）。它从只能生产铁的单一产品企业，基本上靠本国的能力发展成为一个从采矿、炼铁到炼钢、轧制的钢铁联合企业，并在若干炼铁新技术的研制上已处于世界领先地位。

表9—1 首钢基本情况统计（1949—1978年）

项目　　年份	1949	1957	1965	1978
1.铁精矿粉（万吨）			51.6	329.6
2.生铁（万吨）	2.6	41.2	115.6	244.9
3.粗钢（万吨）		2.2	31.9	179.1
4.钢材（万吨）		1.0	44.1	116.9
5.高炉利用系数（吨/立方米·日）	0.37	1.27	1.69	1.95
6.焦比（公斤/吨）	1083	844	558	455
7.工业产值（亿元）	0.088	1.31	4.19	7.88
8.利润（亿元）	0	0.155	0.70	1.89
9.固定资产（亿元）	0.24	1.39	4.59	12.96

资料来源：《当代北京黑色冶金工业》，北京日报出版社，1989年版。

3.改革腾飞15年（1979～1993年）。1979年，首钢成为中国企业改革的第一批试点单位之一，开始了它的“承包制”改革，从此以惊人的速度飞跃发展。1993年粗钢产量达702万吨，在中国的排名从1978年的第8位上升为第2位；该年实现利润为42.6亿元（参见表9—2）。

（二）首钢的国际化历程

首钢的国际化发展，至今为止可分为以下三个阶段。

第一阶段，1978～1987 年。主要是引进外国先进技术设备、提高竞争力，在国内办中外合资企业、获得国际合作经验，产品出口、了解国际市场。

1、引进技术：D78 年时，首钢的许多生产环节和设备，与国际先进水平相比有较大差距。从这年开始，首钢借改革开放

表 9—2 首钢改革以来的发展概况

	1978	1980	1984	1988	1990	1991	1993
1.生铁（万吨）	245	301	313	336		389	556
2.粗钢（万吨）	179	191	231	357	435	491	702
3.钢材（万吨）	116	152	200	314	381	402	525
4.高炉利用系数（吨/立方米·日）	1.95	2.0	2.2		2.4		
5.可比吨钢能耗（kg 标煤）	1247	1121	941	887	858	857	
6.连铸比（%）	1	1.7	6.9		47.4	44.4	64.6
7.销售额（亿元）	14.4	18.1	22.9	46.35	72.98	79.4	221
8.利润（亿元）	1.89	2.87	7.78	16.15	21.2	23.6	42.6
9.上交利税费（亿元）	3.71	4.78	6.88	11.38	14.99	16.15	25.76
10.新增固定资产（亿元）		2.2	2.86	5.50	5.35		42.1
11.出口（亿美元）		0.24		0.2	0.64	2.1	6.3

资料来源：《首钢报》各期；《首钢改革》中卷，北京出版社 1992 年版。

的东风，陆续引进外国先进技术和设备，使首钢的现代化水平迅速提高，国际竞争力大大增强。由于首钢已具有较强的设备制造能力和研究开发能力，所以它的引进方式主要采用：软件引进、购置二手设备加以现代化改进、合作设计与生产。

2.合资企业。1985 年 3 月，首钢与瑞典康泰尔公司等在北京办了第一个合资企业——首钢康泰尔公司。从此，首钢在国内陆续办了许多中外合资企业，从中了解了外国企业的管理特点，取得了国际合作的经验，并培养了大批人才。

3.产品与技术出口。首钢产品 1980 年第一次出口，当年创汇 120 万美元；到 1987 年出口额达 670 万美元，主要是钢铁产品。80 年代初，首钢的高炉喷吹煤粉、顶燃式热风炉技术实现了向国外出口。

第二阶段，1988～1991 年，出口扩大，海外投资起步。

1.出口扩大，合资企业增加。随着首钢的现代化水平的提高和多元化发展，首钢的出口产品也从单一钢材扩大到机电产品及成套设备。1991 年首钢综合出口创汇达 2.1 亿美元，其中机电产品占 23%。1990 年，首钢派出的专家成功地完成了美钢联（USX）7 座大型转炉自动化改造的软件设计项目。在这一期间里，首钢与外商陆续建立了十几个合资企业。

2.海外企业初建。1988 年 4 月，首钢在准备收购美国麦斯塔公司时，为了避开风险，先在美国注册成立了独资公司——宾州首钢机械设备公司。1988 年 7 月，首钢以宾州公司出面投资 340 万美元收购了美国麦斯塔（MASTA）工程公司 70%的股份。麦斯塔公司是国际著名的老牌工程设计公司，其主要业务为冶金设备及其备件的设计、制造、销售和安装等。1989 年 11 月，原为

中国康华总公司在中美洲伯利兹国（邻墨西哥）设立的冠美公司，以 49 万美元有偿转入首钢。此后首钢还在加勒比海的特克斯和凯科斯群岛设立了凯特合资公司，以及在香港设立了长泽有限公司。

第三阶段，1992 年至今。海外经营迅速扩大。1992 年 7 月，国务院扩大了首钢的投资立项权、外经外贸权和资金融通权，从此首钢的跨国经营进入一个新的时期。

1.海外投资及经营。1992 年 10 月，首钢斥资 2000 余万美元与香港首富李嘉诚的长江实业有限公司等联合收购上市的香港东荣钢铁股份公司，首钢拥有 51%股份。紧接着，1993 年 2 月又收购了宝佳公司，4 月收购了三泰电子公司，5 月收购了开达投资公司，8 月收购了海成公司，随后又参股得华国际德祥建筑公司 9.9%股份。从而形成了“首长国际”（原东荣）和“首长四方”（原开达）两大股系。1992 年 11 月，首钢竟标获胜，以 1.2 亿美元收购秘鲁铁矿公司（HierroPeruCo.）。由于中国的铁矿品位低、开采条件差，致使中国钢铁业面向海外获取稳定的铁矿供给。秘鲁铁矿条件较好，由于近年经营不善才对外拍卖。1993 年 1 月首钢正式接管后，秘铁的生产经营迅速进入正轨，全年产成品矿 512 万吨（比上年超一倍），销售额 9 千多万美元，利润 500 万美元。此外，首钢还在马来西亚、新加坡、阿联酋设立了独资或合资的公司。

2.尝试国际融资。首钢在香港收购上市公司后，它们的股票价格均有较大增长。首钢及时抓住这一机会实行供股集资。1993 年 5 月，东荣公司实施了以 2 供 5 的比例，每股作价 2.22 港元、配售 8，47 亿股，结果共集资 18.8 亿港元。首钢还尝试用发行可换股债券的方式在国际证券市场上融资。1993 年 11 月，首长国际通过加恰融资公司发行了 1.83 亿美元的五年期可换股债券，并在卢森堡证券市场上市；1994 年 1 月，首长四方通过瑞士山一银行发行 1 亿瑞士法郎五年期可换股债券。通过上述融资，首钢加快和扩大了在香港的经营。

3.出口大幅增长。1993 年首钢出口创汇和海外经营额达到 6.3 亿美元，比上年增长 79%。

4.承接海外工程。进入 90 年代以来，首钢陆续承接了一些海外工程项目，如 1990 年美钢联转炉自动化软件项目；1991 年为印尼马士达制钢公司设计、制造和安装 10 万吨棒材轧机成套设备项目；1992 年夺标的美国俄勒冈钢铁公司的钢板矫直机设计与制造项目；1993 年承接印尼扎格拉钢厂电控设备工程项目，以及印度那科公司的高炉改造和轧机电控设备项目等等。

二、动因、进入方式与组织机构

（一）首钢海外投资的动因分析

1.企业海外投资的动因。关于企业海外投资的动因，国际学术界已经提出了许多种理论。著名学者邓宁（Dunning）认为动因主要可分为四种：（1）寻求资源；（2）寻求市场；（3）提高效率；（4）全球战略。前二种是企业海外活动初期的主要投资动机，后二种多为国际化程度较高的大公司的投资动机。〔1〕

联合国跨国公司中心的一份研究报告认为〔2〕，发展中国家的跨国公司对外直接投资的动因主要有四个，即市场、出口、资源、技术：（1）以占领

和扩大市场为目的。发展中国家的企业常常以制造业或者贸易活动形式进入东道国——无论发达国家还是发展中国家——的国内市场，它们不太在乎当地劳动力是否便宜，资源是否丰富，看中的是市场。有时它们与发达国家的跨国公司成立合资企业，共同占领当地市场。（2）以出口为目的。即以向第三国出口为动机的对外直接投资，亚洲“四小龙”的这一类投资最多。有时是为了降低成本，有时是为了避开某些贸易壁垒（配额等）。（3）获得资源。获得本国缺乏的某种自然资源是较广泛的动因，这种活动往往从附近的资源丰富的邻国开始。即使处于经济发展初期的国家的企业，也可以实施此种对外投资。（4）获取技术。这种投资往往是投在发达国家的。

中国对外经贸大学跨国公司研究中心,在 1991 年曾作了一项对中国企业海外投资动因的问卷调查，可供参考（参见表 9—3）。

表 9—3 中国企业海外投资动机调查

	投资动机	平均得分
1	开辟国外市场	9.38
2	创汇	7.75
3	实现企业的总体战略目标	7.5
4	利用现有机器或带动出口	6.75
5	获取高于国内的投资利润	6.0
6	利用国外市场的资金	5.86
7	产品多样化或扩大经营范围	5.85
8	发挥企业的管理和营销优势	5.5
9	发挥企业的技术和生产优势	4.75
10	克服东道国的进口限制	4.5
11	东道国的投资鼓励和优惠	4.37
12	增加在国外市场的份额	4.25
13	国内市场的限制	3.71
14	获得先进的管理和销售技能	3.57
15	利用当地的低成本投入	3.25
16	增加对第三国的出口	3.25
17	取得当地的自然资源	3.14
18	提供更好的服务	2.71
19	政府间合作项目或意向	2.57
20	取得和引进先进技术、设备	2.0

注：最为重要的动机为 10 分，0 分为无重要性。

资料来源：中国对外经贸大学跨国公司研究中心《海外投资问卷调查表》。

2.首钢的动因分析。对首钢这些年来对外直接投资的动机和原因，我们进行分析后归纳出五个主要方面：（1）谋取技术和管理经验；（2）确保自然资源获得；（3）筹资融资；（4）扩大市场、促进设备和劳务出口；（5）突破体制障碍。下面逐项进行阐述。

谋取技术和管理经验。进入 80 年代，首钢在生产规模上已达到不错的规

模并且在不断扩大，但在技术水平上仍有一些环节不够先进、甚至比较落后。企业规模已壮大到可以进行海外直接投资的“量级”，加上对先进技术的追求就导致了首钢的第一项海外直接投资——收购美国麦斯塔工程公司。这项投资是典型的以获取技术为主要动因的海外直接投资。当然，通过这项投资，首钢还逐渐取得许多市场经济条件下的经营管理经验，并培养了一批国际化经营的人才。后来首钢在香港的多项投资中的一个重要动因，也是获得在国际市场的各种运作以及经营管理各类型公司的经验。

确保资源获得。在自然资源方面，中国是一个绝对数量比较丰富，人均数量又较低的国家。在钢铁工业的首要原料铁矿方面，中国在今后仅靠国内来源已远不能满足钢铁工业发展的需要。首钢也不例外，按其到 2000 年左右达到年产钢能力 2000 万吨的目标，在铁矿供给上的缺口将越来越大，而国内新建铁矿的条件很差、成本很高。于是，从国际上获得稳定的廉价优质铁矿供应，成为首钢的一个战略性目标。1992 年底，收购秘鲁铁矿成功，就是上述动因导致的结果。

筹资融资。中国自改革开放以来逐渐向社会主义市场经济前进，但在各类生产要素市场的建设中，资金市场的建设最缓慢。到国际市场上去获得筹资和融资的条件，是包括首钢在内的许多中国企业海外直接投资的一个动因。首钢在海外的诸多投资中，或多或少的都含有这方面的动因，尤其在对香港的直接投资中这种动因更为显要。

扩大市场、促进设备和劳务出口。由于两方面的因素，使中国的国内市场已不能完全满足首钢高速发展的要求：国内钢材市场的被动，近十几年已经几次出现很大的低谷期；在东南亚和南亚，甚至美欧的钢铁市场上，具有一些比中国市场更好的盈利机会，例如在首钢具有比较优势的某些冶金设备和技术劳务项目。这是促使首钢海外直接投资的一个重要动因，包括收购美国麦斯塔公司，以及一些至今未成功但仍在继续努力的项目在内，都是如此。

突破体制障碍。这是在中国从封闭逐渐开放、从计划经济向市场经济转变期的特定条件下，比较显现的一种特殊动因。在中国原有的计划经济体制下，众多国有企业没有什么经营自主权，种种规章制度束缚着企业的自主发展。在改革开放进程中，许多企业为突破一些旧体制造成的发展障碍，通过海外的经营活动，用“回避”、“变通”的手法来达到在国内体制下难以实现的合理目的。首钢的海外直接投资活动自然也含有这种动因，上面第三和第四项中提及的活动已明显包括这一动因。首钢的学者王海澜曾把此归纳为“市场经济诱使论”。

从上面对首钢海外直接投资动因的论述和分析中可以发现：（1）至今为止，首钢的跨国经营活动仍带有许多“初期海外投资者”的特征。这一方面是由于从总体上看，中国企业的海外直接投资仍处于初级阶段；另一方面则由于钢铁企业的国际化程度，在各行业中是偏低的。（2）首钢的海外直接投资动因中，有一些是发达国家企业和许多发展中国家企业国际化进程中所不具有的，即属于中国从封闭的计划经济体制向开放的市场经济体制转折中特有的一些动因，我们不妨把它们称之为“转折型动因”。

（二）进入方式与策略

企业海外直接投资的进入方式主要有两种：一是采取新建企业的方式；另一是采取收购当地原有企业的方式。这两种方式各有利弊，一般情况下前者的优点是后者的缺点，后者的优点则是前者的缺点。在策略方面，主要有

股权策略，可分为独资、多数股权和少数股权三种类型；在合资方式中有选择何种合作者的策略问题；此外还有单一与多元化的选择策略问题。

首钢在海外直接投资的进入方式和经营策略方面，主要表现出如下特点：（1）初始进入方式：收购技术公司。首钢海外直接投资的初始进入方式，是购买美国麦斯塔工程公司 70%股权。首钢作为一个发展中国家的工业企业，其初始进入方式竟然是收购发达国家的工程技术公司，这在世界各国企业国际化历史上是很少见的。在后面的国际比较章节中我们将对此作进一步的分析。（2）以购并为主的进入方式。首钢的海外直接投资，尤其投资额比较大的项目，都是以收购当地原有企业方式进行的，例如收购麦斯塔、收购香港东荣钢铁公司、收购秘鲁铁矿等。（3）偏好多数股权。首钢的海外直接投资的股权策略是尽可能占 51%或以上股份。例如：占麦斯塔公司 70%股份，占东荣 51%股份，首钢秘鲁铁矿是独资。（4）多元化发展。首钢的海外投资与经营采取的是以钢铁业为主，多元化发展的路线。例如，除钢铁业以外，首钢还在房地产、航运、水产、贸易、电子、有色金属等行业进行直接投资和经营。（5）买壳上市。首钢是第一个通过买“壳”（指上市公司——东荣公司）方式取得香港上市公司身份的中国国内企业。（6）寻求大公司合作。首钢在海外的直接投资中，采取积极寻求与当地大公司合作的策略。这种策略在香港得以实现，即首钢在香港的投资和经营大多是与当地巨商李嘉诚先生的长江实业有限公司合作进行的。当地媒介对这一“香港首富与大陆最大企业的合作”给予高度评价。这也是首钢在香港的发展比较顺利的一个重要原因。

（三）首钢跨国经营组织机构的演变

1.跨国公司机构变化的一般过程。国际企业的组织机构是从国内企业组织机构基础上逐渐演变过来的，而变化是以企业的国外业务发展为动因的。总结世界跨国企业机构的变化，都是在不同发展阶段采取与之相适应的组织管理形式，随着经营规模的扩大，组织机构也趋于完善。这一演变过程基本分二个阶段：

出口部阶段。这是企业开展海外业务初期的组织形式。企业开始国外活动的初期规模一般比较小，并主要以商品输出为主，通常采用在总公司下面设立一个出口部的机构，以全面负责管理国外事务。在市场经济条件下，这类机构一般以子公司的形式出现。由于国外业务在整个企业的经营活动中占比重不大，所以总公司对子公司很少进行直接控制，实际上只起控股公司的作用，子公司的独立性较强。中国由于长期实行计划经济下的外贸垄断体制，所以这一阶段大多表现为总公司直接控制出口业务部门。

国际业务部阶段。是母公司总部体系中专门设立海外业务部门的组织结构。由于企业经营规模的扩大，海外业务量在母公司的经营中已占相当比重，而且也需要及时反映国际经营形势，增强竞争能力。海外业务需要设立一个部门统筹调配，并具备了相应人才，这时国际业务部组织形式便应运而生。它与国内各部门的业务截然分开，专门负责主持制定国外经营的策略、计划和政策，沟通上下信息。它还可以在其权限内协调国外分支机构之间的资金融通、商品海外销售、产品和技术转让以及税收支付方案等。它的局限性主要有：国内部门仍是企业的主体部分，国际业务部往往无权支配其所需的若干生产要素，从而协调国外经营活动乏力。

全球性组织机构阶段。当跨国公司经营业务扩大到全球范围，子公司数

量增加到一定程度，国外营业额占公司总营业额的比重达到 20%甚至更高时，就要求跨国企业机构由职能部门过渡到以全球范围为经营目标来设置。全球性机构的特点是：国内外的经营决策权都集中到母公司总部；总部所属各职能部门都按世界范围设置，将母公司所在国也作为世界市场的一部分来考虑。

2.首钢跨国经营组织机构的演变。在党的十一届三中全会宣布改革开放路线以后的 1979 年，首钢成立了对外经贸处，从此正式开始其国际化方向的发展。至今为止，首钢的跨国经营组织已经经历了如下几个阶段：

“出口部”阶段，1979～1982 年。首钢从 1979 年 11 月成立对外经贸处到 1982 年成立“中国冶金进出口总公司首钢分公司”的两年多期间，其跨国经营组织机构相当于“出口部”阶段，即海外业务从无到有，跨国经营活动从无到有。这阶段的主要业务是产品出口，以及技术设备的进口和技术出口，另外还负责一些海外市场情报搜集和外事接待等工作。但是在具体的机构形式上，首钢和中国大多数企业一样，与西方发达国家企业在此阶段的机构形式不同。在西方发达国家，一则企业多以公司的形式存在，新的业务一般都以子公司（控股关系）的形式分担；再则他们的进出口工作是很自由很平常的，并非什么特殊的业务。在中国，由于长期实行计划经济，进出口贸易是国家垄断的业务，在这种特定的条件下，企业承担出口业务的机构都是在总部直接控制下、职能专一、职权很有限的职能部门——“出口处”、“外贸处”等等。这个阶段的机构还不是国际业务部形式，因为海外业务仅限于进出口贸易，不是由海外部门直接创利，而且计划安排与所创效益也与公司总体规划合在一起组织和结算，不符合国际业务部的基本定义。然而这是首钢海外经营组织的初始形式，是首钢国际化发展的重要环节。它不仅为开拓首钢海外经营领域打下了组织基础，也为其储备、培训了专业人员，并使这些人在以后的发展中发挥出巨大的能力。

过渡期，1982～1988 年。1982 年 2 月在首钢成立了“中国冶金进出口总公司首钢分公司”，至 1988 年 7 月首钢购买美国麦斯塔国际工程设计公司，是首钢的跨国经营组织机构从“出口部”阶段向“国际业务部”阶段的过渡期。这时的机构建设向专业化程度又迈进了一步。“首分”的业务范围比以前有了突出的扩展，不仅负责进出口，还发展了合作生产、合资经营、补偿贸易、来料加工和技术转让等，并且还开展对外承包钢铁企业建设及附属工程的业务。与前段相比，关键的变化是这时增加了海外经营业务，并设立了管理这种业务的部门。1985 年 5 月，首钢钢丝厂与瑞典康太尔公司、瑞典与发展中国家基金会在北京合资成立了首钢康太尔有限公司。这是首钢在国内成立的第一家合资企业，从此外国的资金和管理开始融入首钢的生产经营中。然而，在国内建合资企业还不是真正的跨国经营，因为这时首钢还未有在海外直接创利的项目。由于这期间首钢虽然扩大了海外经营业务范围，但还没有具体的外向型发展步骤，所以将该阶段称为首钢在企业两种机构形式演变中的过渡期。

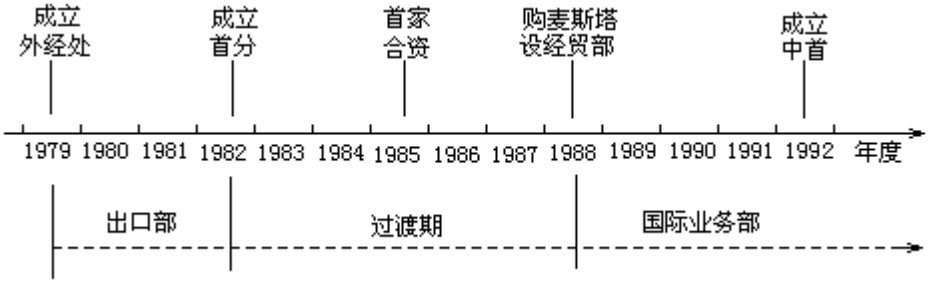
国际业务部阶段，1988 年至今。首钢自 1988 年 7 月购买了美国麦斯塔公司及 9 月成立国际经贸部起，就正式步入了“国际业务部”阶段。这期间首钢的海外部门对经营业务实行单独核算、自负盈亏，不仅建立起以提高经济效益为首要目标的机制，也使企业机构建设朝着国际化方向前进了一大步，在组织形式上进入了国际业务部的发展阶段。国际业务部的组织机构正

适合已经进行对外直接投资与国际化生产，但国外经营多样化程度较低、国外销售额占总销售额比重较小的跨国企业。这里需要指出的是：首钢跨国经营机构的发展并不是以对世界跨国公司机构变化的总结为模式进行的，而是根据自己的发展程度、市场条件和经营环境等诸因素探索出的一条道路。今天在总结这一发展过程时我们看到，这条路不仅顺应了首钢国际化的发展方向，也符合跨国公司机构变化的一般规律。

1988 年 7 月首钢购买了美国麦斯塔国际工程设计公司 70%的股份，从而使首钢有了第一家海外企业。收购麦斯塔不仅使首钢获得了世界先进水平的冶金技术，而且在这一基础上于 1989 年 9 月又成立了其独资子公司——北京麦斯塔工程有限公司，由企业的国外部门带动了国内部门的发展，使企业更直接地得到国外的高新技术，加速实现现代化改造。首钢通过自身实力的加强又带动了出口成套冶金设备和机电产品，提高了出口产品的技术含量和附加值，实现了出口产品结构的升级。可以说，收购麦斯塔公司是首钢发展海外机构的良好开端。1988 年 9 月首钢成立国际经贸部，并在各分公司成立了经贸处，经贸部作为总公司的职能部门对基层单位的经贸工作进行专业管理，将经贸工作逐级分解到各生产部门组织落实。使企业的国内部门和国外部门、生产管理和销售业务有机地结合起来，克服了国际业务部形式的部门分立、自成系统的缺陷。

1992 年 5 月邓小平同志视察首钢，充分肯定了首钢路子走得对，走得好。随后，首钢的自主权进一步扩大，有了投资立项权、对外经贸权和融资权。首钢的跨国经营规模也随着对外经贸权的落实更广泛地开展起来。1992 年 8 月在原来国际经贸部的基础上成立了中国首钢国际贸易工程公司，从此首钢的海外业务从由公司职能部门管理发展为由公司所属的、具有法人资格的外贸企业统一经营。这标志着首钢跨国经营的组织机构完全步入了国际业务部阶段，从一个侧面反映出首钢已成为一个成熟的跨国公司。海外经营范围也进一步扩大，有进出口贸易、投资、控股、工程项目承包及航运业务等。1993 年对机构又做了进一步调整，向所属企业下放了更大的外经外贸权，实行了有利于推动外经外贸发展的考核奖励办法和内部外汇结算制度，调动了各部门的出口创汇积极性。这个阶段是首钢跨国经营步伐迈得最大的时期，经营范围的扩大也带动了组织机构的扩展。根据对外投资的需要，1992 年成立了首钢控股（香港）有限公司；同时，1993 年 1 月还正式接管了秘鲁铁矿，该铁矿是目前首钢在海外收购的最大的生产企业。现在首钢已拥有海外企业 26 家，分布在美国、秘鲁、阿联酋、俄罗斯、新加坡及香港等 13 个国家和地区，经营业务涉及钢铁、矿业、机械设计制造、电子、建筑、房地产及海运等诸多行业。在这一系列的发展中可以看出，这期间的机构建设已经完全进入国际业务部阶段，说明首钢已成为一个大型跨国公司。

图 9—1 是首钢自 1979 年以来跨国经营组织结构的演变



三、首钢与韩国浦钢的比较

这一节里我们选择韩国的浦项钢铁公司（简称：浦钢）与首钢进行国际化方面的比较，先介绍一下浦钢的情况。

（一）韩国浦钢的国际化历程

1.背景和条件。1965 年韩国政府决定发展钢铁工业，这时韩国的有关状况如下：（1）轻纺工业已发展到很大规模，主要产品已具备较强的国际竞争力，产品大量出口，进而形成一定的资金积累能力。国民经济的发展对中间产品，尤其钢材的需求迅速扩大，预计 1971 年的钢需求量将达 157 万吨，而当时粗钢年产量只有 23 万吨。（2）当时韩国只有年产量几万吨的小高炉、小平炉和小转炉，根本没有建设及经营大型钢铁联合企业的技术和经验。大中型冶金设备制造能力也是空白。（3）韩同自然资源极为贫乏，大规模钢铁工业所需的铁矿 95%以上要靠进口，原料煤 100%靠进口。（4）劳动力丰富，成人文盲率到 1970 年已降至 10%。1965 年制造业工人月平均工资，韩国只相当日本的 1/6，美国的百分之几。〔3〕

2.浦钢发展概况。经过几年的筹备，主要是资金的筹借，浦钢从 1970 年 4 月开工建设，引进日、欧、美的技术和设备，历时 20 余年，建成两个大型钢铁厂（浦项厂和光阳厂），年产钢能力达 2100 万吨，目前已成为全世界第二大钢铁公司。浦钢分期建设的一些数据如下（参见表 9—4）。浦钢从 1973 年起至今一直是盈利的，1973 年盈利 46 亿韩元（近 1 千万美元），1974 年盈利 355 亿韩元（约 8 千万美元），1988 年盈利首次突破 1 亿美元，1992 年盈利 2.34 亿美元，1993 年盈利达 3.6 亿美元。〔4〕

表 9—4 浦项钢铁公司分期建设投资情况

		粗钢生产能力(万吨)	开工—竣工（年月）	投资额（亿美元）	外国资金（亿美元）	国内资金（亿美元）	乍业自有资金（亿美元）
浦	一期	103	1970.4 — 1973.6	3.01	1.78	1.23	—
项	二期	157	1973.12 — 1976.5	5.14	3.45	2.00	1.46
钢	三期	290	1976.8 — 1978.12	13.8	13.8	6.14	2.90
铁	四期	300	1979.2 — 1981.2	13.92	13.92	7.26	6.17
厂	扩期	60	1981.9 — 1983.5	4.123	4.123	2.488	2.48
光	一期	270	1985.3 — 1987.5	18.6	4.8	13.8	10.3
阳	二期	270	1986.9 — 1988.7	11.38	2.36	9.02	6.76
钢	三期	270	1988.11 — 1990.12	27.4	7.25	20.15	14.47
厂	四期	360	1991.1 — 1992.10	—	—	—	—

资料来源：注释〔5〕、〔6〕。

3.浦钢的国际化历程。浦钢的国际化发展，至今为止可以大致分为以下四个阶段。

第一阶段，1965～1969 年。这个阶段主要是在国际上筹借资金。1965 年 5 月，韩国总统朴正熙访问美国期间，专门与美国钢铁设备制造商科伯斯（Koppers）公司首脑商讨了协助韩国建设钢铁厂的事项。1966 年，由美国、

德国等国的 8 家钢铁业公可为主成立了 KorealnternationalSteelAssociaters（KISA），韩国人称之为“韩国钢铁国际借款团”。该组织同意向韩国建钢厂提供资金。1968 年 4 月 1 日浦项钢铁公司注册成立，朴泰俊为董事长。但从 1968 年 10 月起，国际借款出现问题，主要是 KISA 中的美国公司不太愿意出钱。1969 年 1 月，朴泰俊和几位政府官员专程去美国与 KISA 的代表会谈，仍未成功。这迫使韩国人转向日本，经过一系列的艰苦谈判，终于说服日本政府及其钢铁业界。1969 年 9 月，韩国与 KISA 签定的基本协议自动失效。1969 年 12 月 3 日，韩日两国政府签定了一项对浦项厂提供资金的协议。浦项厂一期建设是韩国历史上至此为止最大的建设工程，总投资 3.01 亿美元中的 1.78 亿美元是外国资金（占 60%），由日本以战争赔款方式和其他贷款提供。浦项厂得以在 1970 年 4 月 1 日开工建设。设备、技术和培训主要由日本的新日铁等公司提供。

第二阶段，1970～1978 年。国际化的主要内容是，引进外国技术和设备，边建设、边出口、边组建海外销售网，原料大量进口。（1）浦钢的技术和设备，第一期主要来自日本。其后包括光阳厂则是日本和欧洲技术的混合体。（2）由于是国际借款建厂，所以浦钢在刚形成生产能力时就积极开展产品出口（参见表 9—5），以偿还债务；同时再借一些钱，继续扩建，如此循环前进。当然，外债在新投资中的比重在逐步降低，例如到光阳厂第三期时已降至 26%。（3）组建海外销售网点。浦钢在 1970 年初为方便对日联络，就先在东京建立了办事处。后来为了扩大产品出口和原料进口，从 1974 年起三年里先后建立了美国洛杉矶办事处、纽约办事处、新加坡办事处等四个办事处，开始了海外销售网的建设。到 1993 年末，浦钢已在 17 个国家建立了 25 个办事处或代理处。（4）浦钢的煤、铁矿主要靠进口，在开业初期就积极与澳大利亚、印度、美国的铁矿公司和采煤公司建立了较稳定的、多渠道的供货关系（参见表 9—6）。

表 9—5 浦钢的钢材产量与出口量万吨

年份	1972	1973	1974	1976	1978	1980	1982	1988	1990	1993
总产量	1.32	53	97	162	263	496	768	1281	1574	2118
出品量	0.38	12	32	41	53	228	314	361	431	661

资料来源：注释〔4〕、〔5〕。

表 9—6　浦钢开业初期签订的原料供应合同概要

		供矿期	年供矿量（万吨）
铁矿	澳大利亚 Hamersle 铁矿	1973 — 1982	37
	澳大利亚 Newman 铁矿	1973 — 1975	26
	印度 Salgaocar 公司	1973 — 1985	53
	印度 MMTCL 公司	1973 — 1977	20
原料	美国 Massey 煤矿	1973 — 1982	22
	澳大利亚 Bellambi 煤矿	1973 — 1977	7.5
	澳大利亚 Gollin 公司	1973 — 1977	9
	澳大利亚 Clutha 公司	1973 — 1982	25+9

资料来源：注释〔5〕。

第三阶段，1979～1985 年。进入海外建矿及大量出口阶段。1978 年 11 月 17 日，浦钢公司在美国宾西法尼亚州印地安娜城设立独资子公司 TanamaCoalCo.（TCC），投资 5000 万美元从事煤矿开采。1981 年：月 14 日在澳大利亚的新威尔士州建立子公司 PohangSteelAustraliaPty，Ltd.，与当地的米勒公司（R.w.MillerCo.）合作开发 Mt.Thor1y 煤矿。1982 年 3 月 9 日在加拿大哥伦比亚州成立子公司 PohangSteeiCanada，Ltd.，与当地的威斯塔矿业公司（WestarMiningCo。）合作开发 Greenhills 煤矿。这样浦钢进入海外直接投资建煤矿，以确保稳定的原料供给的阶段。浦钢的钢材出口量在 1979 年第一次突破百万吨，达 153 万吨；1980 年又猛增至 228 万吨；1983 年则达到 314 万吨（占当年钢材产量 40%），进入产品大量出口阶段。这一期间里，海外销售网在不断地扩建。

第四阶段，1985 年至今。海外投资建厂阶段。1986 年 4 月 1 日，浦钢公司在美国加利福尼亚州与美钢联（USS）成立合资公司 USS—pOSCOlndustrieslnc。，注册资本 1.8 亿美元，双方各占 50%股份，主要轧制冷轧钢板和镀锌薄板，一部分原料（热轧板卷）由浦钢（从韩国）供给，产品供应美国市场。这标志着浦钢的国际化已从海外投资矿业进入投资制造业的新阶段。进入 90 年代，浦钢在海外制造业的直接投资向东亚进军，在中国合资建设镀锡板厂、集装箱制造厂和冷轧厂，在越南合资成立生产镀锌板和钢管的工厂，在缅甸合资成立镀锌波纹板企业。浦钢公司在 1994 年 10 月制定了未来 10 年的发展计划，拟在中国、东南亚、俄国、印度等国建立生产基地，使其海外的粗钢年产量达到 200 万吨。〔7〕1992 年起，浦钢在资金的国际化方面又有了新的发展。一是 1992 年在国际金融市场上发行了 1.5 亿美元的 ERBs 债券、2.5 亿美元的杨基债券和 3 亿美元的欧洲债券；1993 年 6 月又发行了 2 亿美元的杨基债券，10 月又在日本成功地发行了 265 亿日元的武士债券；在国际金融市场上以债券的方式共筹集资金约 11 亿美元。二是 1992 年 6 月起浦钢公司的部分股票向外国人开放，供外国人购买的股份不超过 8%，每个购买者的购入量不超过 1%。

（二）首钢与浦铜的比较

我们把浦钢的国际化历程与首钢的国际化历程进行比较，可以发现两者有若干相同和差异的方面。

1.相同的方面有：（1）都属于后发展的企业。首钢的真正发展是在 50 年代以后，浦钢则是 70 年代以后，它们在诞生和发展，尤其是国际化发展过程中，面临的是一大批同行业中的先行者的激烈竞争环境。例如，浦钢在美

国直接投资建合资生产企业时，美国钢铁业是已经有一大批日本及西欧的钢铁公司进入了〔8〕。首钢通过与日本等国大公司竞标而购买秘鲁铁矿，原本是美国一家跨国公司建立的。（2）核心技术是“外来的”。这是伴随着上一项特征在技术方面的必然现象。浦钢在这方面非常明显不再赘述。首钢先进技术也是外来的居多，虽然也在炼铁技术上有若干自己的创新，但从高炉方式炼铁技术的生命周期看，也都属于后期完善型的创新。（3）政府的作用相近。首先，首钢和浦钢都是国有企业。其次，它们的国际化发展都得到政府的支持，虽然程度有所不同。浦钢几期建设资金中的外国借贷，都是由政府直接或间接办理的，它的出口—创汇—还债自然得到政府的全力支持。首钢则是中国工业企业中政府第一个授予海外直接投资自主权的公司。

2.差异的方面有：（1）基本路（程）线的差异。浦钢属于始终高度国际化的路线，创办是从国际贷款开始，技术、设备、原料和管理全盘从外国引进，产品从一开始就大比例外销（因为要还债）；并且随着企业的发展壮大，其国际化的程度在不断增加。首钢则不同，其先期，主要指1949～1978年期间，是属于关起门来、以自力发展为主，在炼铁生产的许多技术环节上已达到世界先进水平，企业规模也已经壮大到一定水平；而在进入80年代，国门打开，首钢才开始其国际化进程。虽然首钢也引进了许多技术和设备，但与浦钢不同，它是局部环节的技术引进，并且已具备引进二手设备再加以现代化改造的能力。所以，首钢属于自力发展到相当大的程度，再搞国际化的“转折型”路线。（2）活动顺序的差异。由于首钢与浦钢在开展国际化的前提条件上的巨大差异，而导致两者在国际化经营活动的先后顺序上表现出很大差异。例如：在资金的国际化方面，浦钢从一开始，也就是第一阶段即进行国际贷款活动，而首钢在资金的国际化方面则是在第三阶段，即1992年以后才开始有所行动；在企业的海外初始直接投资上，首钢是对技术性产业的投资（收购），浦钢是对初级产业——矿业的投资；首钢对矿业的投资要比浦钢较后一个阶段，即第三个阶段才进行；首钢在第一阶段就开始技术出口，浦钢在第四阶段才开始进行。（3）活动方式的差异。相比较而言，浦钢的国际化经营更多地显示循序渐进方式，例如：先进口原煤，在7年后才投资海外建矿，并且是在当地（美国）设办事处的5年后；而在美国合资搞生产企业，则是在设办事处之后的第13年，在设矿业子公司之后的第9年，也就是产品大量出口美国的第9年。相比之下，首钢的国际化经营活动则较多显示突发和跃进方式，例如，在美国刚设了第一个机构才几个月就收购了一个工程技术公司，这作为其海外直接投资的初始进入方式也带有某种“跃进性”；在南美洲大陆上几乎没有什么经贸活动，也没有设立办事机构的情况下，一下子投资1.2亿美元全资收购了秘鲁铁矿，更是兼具突发性和跃进性的活动。

我们将上述差异归纳如下（参见表9—7）。

表9—7 首钢与浦钢国际化历程的主要差异

	基本路线	活动顺序	进展方式
浦钢	始终高度国际化。从开始，资金、技术、原料、产品市场的国际化程度就较高，随着企业的发展，国际化总体水平提高。	1.资金国际化 2.原料国际化 3.制造国际化 海外初始投资于初级产业——采煤	循序渐进为主。 美国例：先出口、再设贸易机构、再办矿业子公司、再办合资生产厂
首钢	先自力发展、再国际化。先关门自力发展到较大规模后，才开放搞国际化	1.原料国际化 2.资金国际化 海外初始投资于技术性产业	突发和跃进较多。秘鲁例：没有任何经贸活动的前提下,投 1.2 亿美元独资办矿

注释

〔1〕J.Dunning：“重估外国直接投资的利益”，《跨国公司与中国》，外贸教育出版社，1994 年版，第 30—38 页。

〔2〕《发展中国家的跨国公司》，纽约，1992 年英文版。

〔3〕康荣平：“南韩的经验：国际比较”，《世界经济研究》，1990 年第 3 期第 64—69 页。

〔4〕POSCO：1993AnnualReport。

〔5〕《浦项制铁二十年史》，浦项综合制铁株式会社，1989 年 12 月。

〔6〕J.Innace & A.Dress，IgnitingSteel：Korea’sPOSCOLightstheWay.GlobalVillagePr.，1992。

〔7〕“浦项钢铁公司十年发展计划”，《世界金属导报》1994 年 11 月 14 日。

〔8〕康荣平、吴祖尧：“战后钢铁业跨国经营的阶段与动因”，《世界经济》，1993 年第 8 期第 33—39 页。

第十章　中化公司：建立综合商社的探索

一、导言

中国化工进出口总公司（SINOCHEM，简称：中化公司）成立于 1950 年，是中国最大的外贸专业公司之一。80 年代以来，中化公司成为中国的外贸专业公司中进行跨国经营最早、规模最大的公司。中华人民共和国成立后，实行由国家垄断对外经济贸易活动的体制。主要表现为：进出口业务全部由国营外贸专业公司独家经营——高度集中；它们严格按国家计划行事，盈亏由国家统负——政企合一；生产企业的出口产品以计划价格供给外贸公司，由外贸公司经营进出口业务——工贸分离。至 70 年代初期，中国具有外贸经营权的公司只有 12 家，全国的所有进出口业务全都交给这 12 家外贸专业公司进行。中化公司就是这 12 家外贸公司之一，绝对垄断着原油、成品油、化肥、橡胶、塑料、农药类化工产品的进出口贸易。经过 80 年代的外贸体制改革，中化公司对上述产品进出口权的垄断地位有所削弱，但在几大宗货品的经营权上仍居中国首位。50～70 年代，中国的这些外贸专业公司的经营活动基本上都是“坐”在国内进行的，中化公司也不例外，进入 80 年代才陆续在外国设立机构，开始把其经营活动跨出国门。

中化公司从 1950 年 3 月诞生到现在大体上经历了四个发展阶段：

第一阶段，国家进出口计划执行者，1950～1979 年。这阶段里中化公司执行国家的石油、化肥、橡胶、塑料、化工品的进出口计划，为国家经济发展做出了积极贡献。

第二阶段，由计划执行者向市场经济体制的转变，1980～1987 年。这一阶段中国的外贸体制在不断改革，中化公司的经营内容和外部环境发生很大变化。主要表现在，外贸进出口经营权逐步放给许多企业，进出口商品经营的垄断逐步削弱；中化公司原来计划经营的商品越来越少，市场化经营的商品越来越多，公司由计划执行者向经营承包制转换，逐步走向自主经营、自负盈亏。总之，中化公司面临着与以前相比越来越不利的外部环境的挑战。

第三阶段，国际化经营，1988～1994 年。1987 年公司提出以国际化经营为中心的“三转三化”发展战略，当年末国务院批准试行。1988 年正式实施国际化经营战略，经过 7 年的努力，基本上实现了上述战略目标。

第四阶段，综合商社发展阶段，1995 年开始。

中化公司是以日本的综合商社为借鉴，进行国际化发展的，所以，有必要先介绍一下综合商社型的跨国公司。日本是个后发展国家，国内市场狭小，一方面其企业不可能像美国企业那样通过大规模的水平和垂直结合，逐渐发展成大型跨国公司；日本企业的发展需要长期、大量进口技术和原料，大量出口产品，并严重依赖外部资金支持，这导致日本企业必须大量依赖各种商业和金融中介。正是日本的特定国情产生了特殊形态的跨国公司——综合商社，它以商品交易为主体，将交易功能、金融功能和信息功能融合起来，构成商社经营的核心，同时又外延出资源开发、产业发展和软件体系等功能，形成经营规模和范围很大，同时又具有协同优势的跨国公司〔1〕。后来，有些国家和地区也学着发展日本式的综合商社，其中韩国搞得比较成功。

二、中化公司跨国经营的进程

1980 年 4 月，中化公司在日本建立了第一个海外代表处，把自己日常的经营活动迈出国界，开始海外销售网点的建设。至 1987 年，已经在亚洲、北美、西欧的十余个国家建立了 30 多个贸易机构。

l987 年对中化公司来说是非常重要的一年。经过一段时间的酝酿、商讨，总经理郑敦训在 1987 年初提出了以跨国经营为中心的“三转三化”发展战略，“三转”是指由只经营进出口贸易向从事国际化贸易转变，由只进行商品贸易向多功能经营转变，由外贸公司向跨国公司转变；“三化”是指经营国际化、管理现代化、组织集团化。提出这一新战略的主要原因是：（1）中国的外贸管理体制在改革，越来越多的公司获得外贸经营权，这使中化公司在主要化工产品贸易上由行政特权而具有的垄断地位日益削弱，迫使其通过自身的改革与发展以形成新的真正的竞争优势。(2) 公司缺乏经营自主权，财务上由国家统收统支，限制了公司自我发展的功能。中化公司组织了专门班子对实施这一战略的可行性进行了研究和论证，并提出了一整套实施方案和配套措施。在方案制定中，重点吸取了日本综合商社的成功经验。这个发展战略方案得到对外经贸部等国家部门的支持。1987 年 12 月 19 日，国务院正式批准了对外经贸部和国家体改委《关于把中国化工进出口总公司作为国际化经营承包试点的请示报告》，并以正式文件下发〔2〕。中化公司在国际贸易、对外直接投资与经营方面，获得了很大程度的经营自主权。

1988 年 1 月 1 日，国际化经营的新方案在中化公司正式开始执行。从此，中化公司的跨国经营进入了一个新阶段。

1988 年底，中化公司斥资数千万美元购买了美国海岸公司下属，位于俄克拉荷马州的太平洋炼油厂 50%的股份，并成立了太平洋炼油公司，在海外的生产领域进行了第一次直接投资。1989 年 3 月，中化公司利用外国资金又购买了年产量 60 万吨的磷肥厂和年采矿能力 200 万吨的磷矿，组建成（中化）美国农化公司。接下去，又在泰国合资开办了橡胶厂和肌醇厂；在伯利兹开办了服装加工厂。此外，还组建了自己的远洋运输，还在英国与保险公司 C.Heath 合资成立了华茵公司 Sino-HeathLtd.〔3〕。总投资额超过 3 亿美元。至 1993 年底，中化公司在海外的各种投资项目已达 81 个。在这期间，中化公司加快了国际营销网络的建设，到 1993 年底，在海外的机构已遍布五大洲 30 余个国家，总数近百家〔4〕。

为了成为综合商社，中化公司还积极发展了以下业务：（1）国内实业投资与经营。在沿海地区独资或合资兴建大型炼油厂，12 个码头和 168 万立方米的储油库。“兼并”（无偿划归）四平联合化工厂和四平制药厂。至 1993 年底，在国内的投资项目总计达 112 个。（2）增加国际贸易内容。新开拓了粮食、钢材、五金、汽车、机械设备和服装等直接贸易和易货贸易。（3）发展国内贸易。1992 年国家授予中化公司国内贸易权，1993 年的国内经营额达到 9.36 亿美元。（4）金融业。除上面提到的在英国合资办保险公司外，中化公司成立了中化财务公司，该公司积极发展国内证券业务，1993 年经国家外汇管理局批准，以自身名义进人国际金融市场发展短期借贷业务。

（5）其他。中化公司还进入研究与开发、房地产、广告展览、信息咨询等领域的经营。中化公司发展的状况如下（参见表 10—1、表 10—2、表 10—3）。

表 10—1 中化公司营业额

年份	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994
亿美元	102.5	124.8	126.7	120.6	122.3	132.4	149.8

资料来源：中化公司。

表 10—2 中化公司业务分布（1993 年）

内容	出口	进口	国外营业	国内营业
亿美元	34.3	40.5	48.2	9.4
比例%	25.9	30.6	36.4	7.1

资料来源：中化公司。

表 10—3 中化公司出口产品构成（1993 年）

项目	原油	成品油	化工品	非石化
比例	65.7	11.5	18.6	4.3

资料来源：中化公司。

美国《幸福》（Fortune）杂志 1994 年公布的“1993 年全球 500 家最大的综合服务公司排名榜”，中化公司以营业额 132 亿美元居第 26 位。1994 年中化公司又有较大发展，总营业额近 150 亿美元，其中海外营业额已达 78.6 亿美元；海外所设机构已达 85 家；在海内外投资实业项目已达 201 个，总投资额近 10 亿美元〔5〕。

1994 年 12 月 31 日，国务院正式批准中化公司在全国首家进行综合商社试点。根据国务院国函〔1994〕144 号文件批复，中化公司将按照建立现代企业制度的要求进行试点。试点的目标是：建成以贸易为主业，集贸、工、技、金融、信息等功能为一体的国际化、实业化、多元化、集团化的综合贸易公司〔6〕。从 1995 年 1 月 1 日起，中化公司正式进入其发展历程中的第四个阶段——综合商社发展阶段。中化公司总裁郑敦训对此表示，中化公司进行综合商社试点的基本目标是：第一，实现贸易与产业结合，推动出口贸易的增长；第二，实现贸易与金融结合，发挥信托投资公司的作用，为广大中小企业提供金融服务，共同促进中国进出口贸易增长；第三，实现企业兼并与联合，优化产业结构；第四，实现内外贸、国内外一体化经营，把中化公司建成具有中国特色的综合商社型跨国公司〔7〕。

为弥补中化公司组建综合商社时缺欠的金融功能，1995 年 3 月 28 日，国务院决定把“中国对外经济贸易信托投资公司”划归中化公司管理，以加快其金融功能的发展〔8〕。

中化公司为建成综合商社已做出了初步的发展计划：1995～1996 年，扩大非石油商品经营，基本完成综合商社的框架，培育发展投资功能；本世纪末完成 280 亿美元的年营业额指标；2005 年彻底完成综合商社的组建工作〔9〕。

三、组织建设

随着海外投资与经营业务的发展，中化公司的组织管理结构也相应作了改变。1990 年左右形成新的结构，即总公司以职能部门为主，业务部只保留橡胶和化肥两部，其余按经营范围设立专业二级公司（参见图 10—1）。

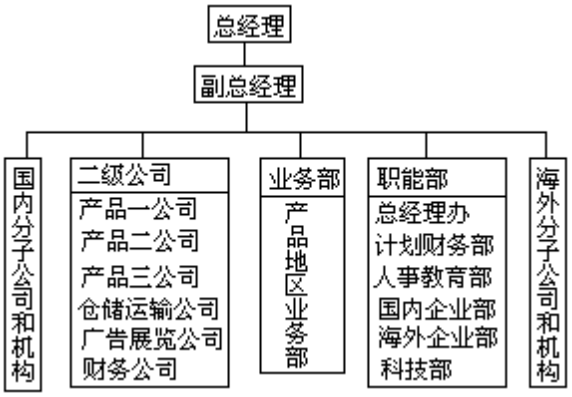


图 10—1　中化公司的组织机构

随着跨国经营的进一步发展,中化公司从 1994 年起建立了全球化经营组织结构〔10〕，其主要构成和分工如下：

1.总公司。下设人事部、财务部、综合计划部、企业部、经理办公室、战略室、法律室等九个职能部门，作为总公司日常办事机构，代表总公司行使管理职能。其主要职能与作用包括：（1）制定发展战略规划，负责日常经营管理工作。（2）考核子公司人员，制定人员流动计划。（3）统筹和管理公司财务，检查和监督子公司财务。（4）制定公司各项规章制度，并监督实施。（5）管理和协调海内外各级公司及企业的关系。（6）开拓贸易市场，负责实业项目投资的论证、决策、实施和管理。

2.国外总部。主要负责境外企业的进出口，国际贸易、易货贸易、转口贸易、海外实业投资、金融、航运、保险及其他业务发展的管理与协调。具体包括：（1）制定并组织实施经董事会批准的经营战略。（2）协调五大集团和七大中心之间的业务关系和财务关系，沟通各方面信息。（3）综合运筹海外机构资金操作。（4）推荐大型投资项目。（5）推荐海外高级经理人选。（6）撰写集团和经营中心的收入分配计划，报总公司批准实施。

3.地区集团。主要任务有：融资、统一纳税、法律事务，对下属企业进行管理、监督、协调和服务。已经建立的五个集团是：（1）香港集团，由所有在香港和澳门的机构组成，总部设在香港，共有 9 个子公司。（2）亚洲集团，由香港以外的亚洲机构组成，总部设在新加坡，共有 15 个子公司。（3）澳新集团，由在澳大利亚和新西兰的机构组成，总部设在悉尼，共有 8 个子公司。（4）欧洲集团，总部设在伦敦，共有 11 个子公司。（5）美洲集团，总部设在纽约，共有 11 个子公司。

4.经营中心。目前已组建了七个商品经营中心：石油中心、化肥中心、橡胶中心、塑料中心、化工产品中心、运输中心、金融中心。由于承担业务不同，它们的职能和作用也有所不同，但共性是：（1）统一指挥和协调海内外网点的业务。（2）制定中心的业务发展规划并组织实施。（3）以中心为单位开拓国内市场，形成内贸网络，使中心成为国内外市场接轨的载体。

新的组织结构可参见图 10—2。

为了加快朝综合商社型跨国公司发展，中化公司于 1990 年 10 月在北京主办了“ 国际化经营研讨会 ”。国务院发展研究中心、国家体改委、国家计委、外经贸部、中国社会科学院等单位的 50 余名专家学者参加了研讨会，对中化公司几年来的国际化经营实践进行了分析总结，结合中国企业国际化的理论和政策问题进行了深入的讨论，对中化公司下一步发展提出了若干意见和建议。会后由中国社会科学出版社出版了论文集《跨国经营之路》〔11〕。中化公司还在 1992 年 3 月 20～24 日,邀请联合国跨国公司中心的四位专家，在北京举办“ 跨国公司经营与管理讲习班 ”，对中化公司的中高级干部和专业人员进行了一次高水平的培训活动。

注释

〔1〕洗国明：“ 两种跨国公司模式的比较与我国的选择 ”《世界经济》1993 年第 6 期第 53—58 页。

〔2〕〔11〕赵昆壁主编《跨国经营之路》，中国社会科学出版社 1991 年版。

〔3〕〔4〕《北京日报》1994 年 1 月 23 日；《经济日报》1994 年 10 月 5 日。

〔5〕〔6〕〔7〕《经济日报》1995 年 4 月 11 日五版：“ 国务院批准中化首家进行综合商社试点 ”；《中化四十五年：1950～1995》中国化工进出口总公司，1995 年。

〔8〕〔9〕刘凯：“ 中化公司：中国第一家综合商社 ”《现代市场经济周刊》1995 年 6 月 26 日。

〔10〕富勇：“ 中化公司全球组织战略 ”《国际贸易》1994 年第 7 期第 5—7 页。

第十一章　联想之路——国际化带动产业化

1995 年，联想集团公司在中国国内销售联想牌电脑超过 10 万台，成为中国造电脑第一品牌的企业，为中国电脑民族工业的振兴带来希望！这家由中国科学院计算技术研究所于 1984 年创办的，当初只有 11 个人、两间小办公室和 20 万元人民币开办费的小公司，经过短短 10 年的经营，发展成为年销售额超过 50 亿元人民币、年出口额达 2.5 亿美元的联想集团公司，其发展道路非常值得分析、研究和总结。

一、联想集团成立初期的国内环境

由于联想集团是由中国科学院在北京中关村电子一条街上创办的以电脑业为主的民营科技企业，所以，对其成立时的环境分析至少应包括如下三个方面：（1）中国电脑产业状况；（2）中关村电子一条街及中国科技体制改革；（3）中国科学院及其计算技术研究所。

（一）中国电脑产业状况

中国电脑产业于 1956 年起步。但是在封闭的经济体制和冷战的国际环境下，几乎完全依靠中国自己的力量进行研究与开发。再由于中国改革之前的科研与产业严重分离，使中国电脑产业没有真正形成。以中国科学院计算技术研究所为主要力量的中国电脑科技人员，于 1960 年生产出中国第一代电脑（103 机和 104 机）。1965 年，中国研制电脑开始进入第二代，即晶体管电脑。虽然比第一代电脑在技术和产量上有很大提高，但与发达国家相比，其技术水平却拉大了差距。尽管如此，第二代电脑在当时国外对中国进行封锁的情况下，为中国的国防建设、航空航天、气象、水力电力、铁路交通等领域的发展做出了很大的贡献。

60 年代中期，世界电脑产业进入第三代，即集成电路电脑。但由于当时中国未实行对外开放，发达国家对中国封锁限制，国内又处在文化大革命的“十年动乱”之中，中国电脑技术及产业发展极其困难。直至 1971 年中科院计算技术所自行研制成功 111 型机。之后，国家提出研制 100 系列和 200 系列的任务。至 1979 年，100 系列小型机累计产量近千台。

1978 年党的十一届三中全会制定的改革开放政策，为引进国外先进技术，提高中国电脑技术和产品的发展起点提供了有利条件。根据当时提出的“重点发展两小、两微”方针，中国电脑产业跟踪国际上流行的优选小型机和微型机，结合国内的应用要求，重点突破了 0500 微机和 0600 微机、VAX 系列兼容机以及 DPS6 型兼容小型机。

80 年代初期，中国微电脑的生产处于小手工作坊的方式，其产品的性能、价格、数量无法与进口微机竞争。为了进一步发展中国微电脑产业，国家在“七五”计划中列入两个重点攻关课题：（1）对 16 位机型，加强国产化和规模生产工艺的攻关；（2）对 32 位高档微机加强技术开发攻关。

到 80 年代中期，中国的电脑产业基本状况就是：（1）技术上与世界发达国家相比差距较大，主要依靠引进外国先进技术；（2）产品生产远未达到规模经济；（3）中国电脑研究机构和生产企业受到外国技术和产品的很大冲击；（4）电脑在各行业中的应用还处于初级阶段。

（二）北京中关村电子一条街与中国科技体制改革

自 1980 年开始,在中国的科研院所和大学最密集的北京市西北角的中关村地区，一些科研人员在改革开放大潮中走出“象牙塔”，在当地交通干线——海淀路两侧创办科技企业。到 1984 年底，该地区的科技企业已发展到 40 多家，营业额达到 1800 万元人民币，由于这些企业大多从事电子行业，该地区逐渐被人们称为“中关村电子一条街”。

中关村电子一条街的出现，是中国科技体制改革中影响大、时间早的重要实践。1985 年 3 月，《中共中央关于科技体制改革的决定》中指出：“为加快新兴产业的发展，要在全国选择若干智力资源密集的地区，采取特殊政策，逐步形成具有不同特色的新兴产业开发区”。1987 年底，中关村地区科技企业发展到 260 家，年营业额达 9 亿元。1988 年 5 月，国务院批准建立北京市新技术开发试验区以及 18 条优惠政策（该区以中关村为中心）。

新中国建立以来、改革之前的中国科技体制存在多方面的问题：（1）运行机制方面，单纯依靠行政手段，如拨款制度；（2）项目管理方面，完全依靠计划方式，科技机构缺乏自我发展的能力和自动为经济建设服务的动力、活力；（3）组织结构方面，研究机构与企业严重分离，存在研究、设计、教育、生产脱节，军民分割、部门分割、地区分割的状况；（4）企业方面，缺乏技术吸收和开发能力及技术成果转化为生产能力的中间环节；（5）人事制度方面，对科技人员限制过多，人才不能合理流动，智力劳动得不到应有的尊重和报酬。

改革正是针对上述弊端，试图建立一个能不断提高国家科技水平，有力促进国民经济发展的新型科技体制。

（三）中国科学院及其计算技术研究所

到 80 年代，中国科学院已发展成为拥有 120 多个研究所、8 万职工，覆盖了自然科学与技术领域的主要学科和分支领域的庞大的科研实体。它是中国计划经济体制的结果，在改革开放后必须适应市场经济建设的需要，这就要进行改革。在诸多改革措施中，创办高技术公司，推动高技术产业的发展就是其重要的一项。1983 年 10 月，中科院与北京市海淀区率先冲破部门分割的旧体制，签订了合作协议，创办了中科院第一个科技开发企业——北京科海高技术（集团）公司。

中国科学院计算技术研究所于 1956 年成立，到 80 年代初已经成为拥有 1500 人的全中国首屈一指的电脑技术研究所。它曾经研制出中国第一台电子管计算机，第一台晶体管计算机，第一台集成电路计算机，长期主导着中国电脑技术的发展。但是，主要由于中国科研与产业分离的体制，它研制出的电脑，虽然在国家建设中发挥过作用，但并没有成为一种商品投放市场，也没有形成有一定规模的电脑产业，更没有创造出自己的品牌，进入国际市场。正因为这样，形成和发展中国的电脑产业成为计算技术研究所几代科研人员的强烈愿望。

在上述背景下，中国科学院计算技术研究所于 1984 年 11 月在北京中关村成立了“中科院计算所公司”（即今日联想集团的前身）。这家科技企业肩负着形成和发展中国民族电脑产业的历史重任，扮演起中国科技体制改革的重要角色，从北京中关村电子一条街艰难地起步，并达到辉煌。

二、改革开放大潮中的起步

1984 年是中国改革开放的第一个高潮。中国科学院计算技术研究所中实在不愿继续原状的柳传志、王树和等 11 人决定“ 下海 ”创办公司。当时计算技术研究所提供 20 万元人民币的开办费，于 11 月 1 日在北京中关村电子一条街成立“ 中科院计算所公司 ”，开始了以发展中国民族电脑产业为目标的创业历程。

公司成立初始，如何生存是首要的问题。这一批从未从事生产经营，终日埋首于“ 象牙塔 ”的科学家突然要担负经营企业的重负，其艰难是难以想象的。刚开始，他们就放下研究员的架子以各种技术服务，主要是代客户验收、维修进口电脑、培训操作人员，甚至还卖过电子表，积累了公司的第一个 70 万元。此后才正式开始从事技术产品研制工作。

当时正值进口电脑的第一个高潮。但进口电脑进入中国市场，首先要解决汉字化的问题才会为客户所大量接受。为此，公司领导“ 三顾茅庐 ”聘请中国著名电脑专家倪光南研究员加盟，出任公司的总工程师。在倪总主持下，公司于 1985 年 6 月向市场推出联想汉卡，当年公司营业额达到 300 万元。不久，公司将联想汉卡与进口电脑结合起来，开展相互促进的销售策略。于是代理国外电脑成为公司的一项重要业务。1986 年公司营业额达 1800 万元，1987 年猛增至 7000 多万元。与当时其他公司相比，计算所公司较早地研制、开发了自己的拳头产品——联想汉卡。正因为公司在销售进口电脑的同时，也销售联想汉卡，使其成为中国大陆最大的国外电脑代理商，它控制着 60% 的舶来品市场，所代理的产品包括虹志（AST）、IBM 和苹果等品牌。

国外电脑的代理和销售，一方面使公司获得可观的营业收入，另一方面使公司较快地了解国外电脑技术的发展动态，为下一步的电脑技术开发奠定了基础。

到 1987 年底，计算所公司拥有近 200 万元的固定资产和 1100 多万元的自有流动资金。员工从初期的 11 人发展到 230 人，科技人员占总数的 80%，其中高级研究人员 26 人，中级职称 125 人。产品销售—维修网已基本在全国各地形成，同时积极筹划进军海外市场。

三、进军海外市场

中国科学院计算技术研究所几代科技人员的一个共同愿望，就是拿出自己设计生产的电脑在国内外市场与外国电脑争个高低。为此，当计算所公司积累一些资金后，他们就决定从事电脑的研制和生产。那么，选择什么样的地区来进行这项工作呢？

1988 年 4 月，计算所公司在香港合资成立了“ 香港联想科技有限公司 ”。为什么计算所公司当时做出这一选择呢？主要有以下原因：（1）在国内进行不了解国际市场行情，不能及时了解电脑技术的最新动态，难以采购到最新的电子元器件，无法设计、生产出有竞争力的产品；（2）中国国内电脑市场较小，当时只占全球市场的 0.5%，而香港是世界著名的贸易、信息中心，通过香港可更快地进入国际市场；（3）在当时的投资体制下，一切投资都是要经过政府计划部门批准，而当时中国已有近 100 家电脑生产厂，新的投资申请自然不会批准。因而只能选择到海外设厂〔1〕。

香港联想公司由北京中科院计算所公司、香港导远电脑有限公司、中国（香港）技术转让公司各出资 30 万元港币组建。这是一种典型的优势互补型

合作：（1）计算所公司拥有雄厚的技术实力，在国内有广大的保底市场以及遍布全国的 36 个销售维修机构和成龙配套的销售、服务队伍，但缺乏资金和对国际市场的了解及世界先进电脑技术动态的掌握；（2）香港导远电脑公司是由以吕谭平先生为首的几个在英国伦敦大学学习过的年轻人创办的企业，他们对海外市场比较熟悉，对进出口业务较为熟练，但缺乏资金和技术力量；（3）中国（香港）技术转让公司是以中银集团、华润集团、光大集团、中国保险公司集团、中国专利公司等大公司投资组成，能提供资金和坚实的贷款来源以及可靠的法律保证。这种结合被称为“ 瞎子背瘸子 ”的产业发展策略。

香港联想公司成立的第一步就是发展电脑贸易业务，为创办电脑开发、生产业务积累资金，并摸索市场规律，选择打入国际市场的产品。这在公司成立当年顺利完成。这一年，香港联想公司集中在中国销售进口电脑，充分利用计算所公司在国内的销售网络，实现营业额 1.2 亿港元。

第二步就是建立技术、工业及贸易一体化的跨国集团。为此，香港联想公司于 1988 年 8 月在香港收购一家具有生产能力的 Quantum 公司。同年底，计算所公司与 Quantum 公司在香港成立研究开发中心，共同研制出联想 Q286I 型个人电脑。1989 年 3、4 月，该产品在德国汉诺威和美国芝加哥一炮打响，受到欢迎，当时意向订单多达 4000 多台。又经过对香港公司生产管理的整顿，以及于 1989 年 6 月在深圳成立“ 深圳联想公司 ”（香港联想公司占其 70%股份），建立可使制造成本更低的生产基地，香港联想公司开始批量生产和出口主机板。

初期，香港联想公司以少量亏损为代价进行出口。这种策略很快就得到回报。当时，286 主机板由于采用高档元器件，成本较台湾、香港同行的产品要高，但是，香港联想公司坚持按比香港市场同类产品低 1～2 美元的价格出售。其结果每月要赔近万美元，同时使用户在众多的 286 机器中，注意到联想 286 的存在，且一旦使用切实感受到联想 286 性能先进、质量可靠，因此很快出现踊跃订货的局面。当后来公司推出联想 386、486 机型时，市场反应非常好，公司因此获得了较高的利润。

香港联想公司销售到世界各地的电脑主机板，由最初的 1000 套/月，到 1989 年底 4000 套/月，到 1990 年底的 2 万套/月，1991 年底已达 10 万套/月。1994 年出口主机板 500 万套，占全球市场的 10%，进入最大生产厂家前五名之列，其营业额 1989 年达到 3.2 亿港元，1990 年为 4 亿港元，1991 年为 9 亿港元，1992 年达到 18 亿港元。发展速度十分惊人！

这个时期，香港联想公司在国际化经营方面除出口外，还有许多新进展。1990 年上半年在美国洛杉矶设立分公司，下半年在法国的德斯多夫设分公司。1992 年初在美国硅谷设立实验室，以及时获取电脑最新技术情报信息。到 1993 年，香港联想公司在国外设立了多家分公司，初步形成了国际销售网络。至此，跨国经营的第二步计划基本完成；技术开发方面由美国硅谷、香港、深圳、北京形成了体系；生产方面拥有香港、深圳两个基地；销售方面国内外销售网络基本形成。

香港联想公司的第三步是从 1994 年 1 月公司在香港上市开始的。通过发售新股，公司融资 2.17 亿港元，为形成规模经济，实现建成“ 宏碁 ”那样规模的企业这一目标奠定了基础。

四、香港：国际化的关键战设

1988 年，计算所公司选择香港作为海外发展的第一站，除上述所说的原因外，还有以下理由：（1）在香港，可以直接了解国际市场行情，较及时地掌握世界电脑技术发展最新动态（据一般情况，香港较美国硅谷晚 2—3 个月，而中国较香港又晚 3—6 个月），以及采购到最新的电子元器件。（2）由于历史文化的原因，香港与中国大陆有共同的语言和文化，可谓最大的‘相近性”，经济联系密切。改革开放以后，有大量的中国企业在香港设立机构，开展跨国经营。（3）从地理上看，香港与深圳相连，是满足第（1）条的唯一地区，这样，可利用深圳来降低部分生产和经营成本，而这对刚起步的公司来说是至关重要的。（4）香港导远公司自 1984 年起开始大陆业务，是 IBM 在大陆的代理商之一。后来与计算所公司建立了业务合作关系，从而奠定了合资合作的基础。（5）中国银行香港分行当时在香港发展较快，计算所公司属于中国科学院系列，双方的合作有较好的基础。

区域选择后的下一步就是合作伙伴选择，以上我们说明了香港联想是优势互补型的合作，那么是否具备了这两点就可以高枕无忧呢？否！在上述条件具备下，公司还必须在企业经营管理和市场竞争方面下苦功夫，方能取得成功。在此，我们专门介绍一下这方面的情况。

1989 年，香港联想公司在国际展览会上接到一大批订单，但实际上却无法供货。当时 Quantum 公司生产的产品质量发生了严重的问题，产品有近 80%不合格，公司无法正常运转。6 月初，柳传志等亲赴香港处理，经调查发现，根本原因是管理层人员错位，而且内部协调性较低，造成管理混乱，生产无序。整顿的第一步就是调整领导人员，为公司正常运转奠定了基础。第二步是抓产品质量，主要依靠在国内积累的生产管理经验。但出现了新的问题：一是语言；二是劳动力。香港工人讲的是广东话，而上层管理人员来自北京，讲的是普通话，刚开始几个月，沟通很困难。再就是香港缺少熟练的劳动力，素质较高的工人选择就业机会较多，流动情况较严重。经过近两个月的努力，产品一次合格率达 80%，1989 年底达到 95%以上。

产品质量稳定后，香港联想公司第一次出现市场应变能力的考验问题，真正体会到国际市场的风云突变。1988 年电脑主要芯片 DIPRAM 价格上涨了 4～5 倍，为降低成本，香港联想公司研发人员在设计时选用一种只有一半价格的 SIMRAM，所以在国际展览会上大受欢迎，承接不少订单。但由于生产管理方面出现前述问题，到 1989 年 7 月公司才可能生产、出货，而这几个月中，DIPRAM 的价格又下跌了五倍，这样一来，原来设计的那种主机板就根本无法销售，辛辛苦苦的开发工作就等于白费。这是一次非常大的打击。在这关键时刻，以倪光南为首的研发人员发挥其雄厚的技术功底，用了近一个月时间，重新改线、设计、做 CAD，然后生产样品，由小批量到大批量生产。到 9 月中旬，大批量按照新的 RAM 生产的主机板全都合格，而且经过了严格的测试。这样，依靠公司的技术实力，经受了这次严峻的考验。

当产品不断向外发货时，香港联想公司又面临一次打击，问题还是出在 RAM 芯片上。当时全世界有几十家工厂生产，主要是日本、韩国和美国。按道理不同厂家的产品性质是一样的，因此在设计时就没有把所有厂家的芯片全部进行试验。谁知，日本 OKI 公司生产的芯片做为存储器插上后，机器就不能正常运转。怎么办？当时已有 3000 多块主机板做出来，如果要改的话，印制板就得改线。而出现飞线的板子怎么可能对外销售呢？还有不能额外增

加元器件，否则用户会认为产品不成熟。这就要求在不允许改元器件又不允许有飞线的情况下，来解决这个问题，否则近一年的辛苦劳动就要白费，公司还要出现损失，更重要的是，建立起来的用户信誉就会丧失。出现这个问题时，倪总并不在香港，只能电话联络，由倪总在北京解决这个问题。在这关键时刻，倪总于当天深夜 12 点之前找到症结所在，并加以妥善解决，且性能又提高一大步。由此看出，国际市场的竞争是非常激烈的，与国内市场有非常大的差别。

技术问题一一解决后，香港联想公司又面临着残酷的价格竞争。从 1989 年 6 月初至年底，286 主机板价格从 160～170 美元/块，跌到 100 零几美元/块。价格下跌的原因有两个：一是产品逐渐走向成熟，其元器件价格大跌；二是大公司有针对性地降价。面对这种严峻的形势，香港联想公司一方面以低于市场的价格水平销售 12 兆的 286 主机板，在承受损失的情况下，在用户中逐步建立起信誉和品牌知名度；另一方面加快技术研制步伐，于 1989 年底推出 16 兆的 286 机，其成本较同行要低，技术含量较高，其销售毛利超过 12 兆板的两倍。这里采用了市场细分的方法，对不同的市场区域采取不同的策略，相互之间再促进发展。

以上是香港联想公司在 1989 年发生的事情,其后香港公司成立了研究开发中心，更加强了技术力量，逐渐对国际市场有所了解和把握，增加了市场应变能力和竞争力，一步一步地发展起来。

五、建立中国的电脑产业

1989 年 11 月，包括香港联想公司在内的北京联想集团公司成立。联想集团开始进入建立中国电脑产业的发展新阶段。

由于联想电脑主机板在国际市场上经受了考验，占有一定的市场份额，在国内外已建立 17 个分公司和子公司，两个研究开发中心，两个中间试验工厂，一个生产基地和一个培训中心，在全国设有 36 个维修站，联想集团基本具备发展电脑产业的条件。此时的联想集团已“今非昔比”：（1）有了在国际市场上的份额和经过考验的产品，回到国内有更低廉的加工组装能力和全国性的销售网络，可以形成比任何外国名牌更强的竞争力；（2）在国际市场取得的成绩，已使政府各有关部门“刮目相看”，对联想集团从事电脑生产纷纷开绿灯，并大力支持；（3）拥有的资本实力已大大增强；（4）有大量出口能力，外汇平衡已经不成问题。

1990 年，联想集团在北京建立微电脑生产基地，从下半年起，联想牌系列电脑陆续投放市场，销售量逐年大幅度上升：1990 年为 2000 台，1991 年为 9000 台，1992 年为 18000 台，1993 年为 27000 台，1994 年为 45000 台，1995 年超过 10 万台，联想已成为中国国产电脑第一品牌。

在技术和新产品开发方面，联想集团一直居于同行前列。在中国率先推出 486、586 电脑，与发达国家相比，新产品都是在跟踪国际市场形势下推出上市，而且推出时间与世界水平逐渐缩短，到奔腾—pentium 机，推出时间已与世界同步。

自 1991 年开始，尤其是 1993 年，世界电脑巨商，如 IBM、HP、Apple、DEC、Compaq、AsT 等众多公司靠资金、技术和品牌优势大举进入中国市场，

就连中国人还很陌生的一些后起之秀也不示弱尾随而至，把中国本来就不成熟的电脑产业一下子带到竞争激烈的时期。联想集团在坚持市场正面竞争的同时，发挥自己对国情和民族文化深刻了解的优势，做外国企业在中国不能做或没有优势的项目，如应用软件的开发。中国微机总量 1994 年达 300 万台左右，特别是“金字”号工程的启动，需要多种软件配套。这为联想集团等国内电脑企业提供了发展空间，加上联想集团正在资金、管理渠道、信誉方面形成优势，在日本贷款项目招标中一举中 6 标、21 亿日元巨额款项，这使联想在发展硬件之外，还在系统集成软件和应用软件行业获得发展。

1995 年 11 月 29 日，广东省惠州市太阳城的联想科技园（大亚湾）生产基地正式建成投产。联想科技园临近香港、深圳，具有颇多优势。近年来，惠州、惠阳二级政府出台了一系列工业发展政策，且人工成本低，为大规模工业提供了良好的条件。该科技园区规划面积 28 万平方米，集中开发建设以生产、开发电脑及相关产业为主、服务业为辅的产业基地。目前，已开发 8 万平方米的工业建筑，租用了一条通往香港的光纤电缆，实现与香港联想、北京联想的电脑联网。已投产的板卡厂和 PCB 板厂可实现年产 800 万片板卡和 40 万平方米 PCB 板，预计 1996 年产值将超过 40 亿元。整个科技园区到 2000 年将形成产值 200 亿元的规模。生产基地的建成，奠定了联想集团在电脑制造业发展的基础，进一步增强了国际竞争能力。

六、生产要素国际优化组合的范例

联想集团公司目前已形成技术开发——大规模生产——销售维修网的垂直一体化跨国经营体系。

1.研究与开发体系。联想分别在北京、香港、深圳、美国硅谷设有研究与开发中心。它们形成分工合作体系：美国硅谷是情报信息站，时刻监控世界上最大电脑市场上的最新技术与商业动态，及时反馈重要信息；香港承担主机板等新产品的开发及中试；深圳直接为香港中心服务，主要为降低人员的开支；北京的研究中心有几个功能，一是利用强大的质量评测力量，对香港开发出的新产品进行严格的测试检验，然后将结果反馈香港进行修改，二是在香港开发出的主机板基础上研制各种型号的整机，三是开发联想汉字系统等软件，四是开发其他产品。

2.生产体系。联想分别在北京、深圳、香港设有生产厂，香港负责最新产品的试产；深圳承担大批量主机板的生产，还与当地的几家国有大工厂形成协作体系；北京主要负责联想系列电脑的整机生产。由于深圳的人工成本升高，联想已在广东的惠阳新建成了更大规模的板卡生产基地。

3.销售维修体系。联想在海外已于 14 个国家建立了 25 个公司，形成可观的国际销售网。在国内已建成了一流的批发——销售——维修网络体系。

电脑产业是一种技术密集度很高，变革速度很快，产品生命周期很短的产业。而 90 年代以来，中国的电脑市场成为全球电脑市场中高速增长并最有前途的地区市场。联想集团以中科院计算所积累的技术力量为后盾，通过北京——香港——美国硅谷的研究开发体系形成适应国际市场变革速度的产品开发能力；同时它以美国硅谷少量人员——香港中量人员——北京大量人员的总体配置，达到比美欧日发达国家电脑企业明显低、比中国台湾电脑企业

还要低的研究开发成本，从而使它获得一种相对稳定的国际竞争优势。正是由于这一优势。才使联想在竞争空前激烈的国际电脑市场上争得一块立足之地。又通过这一优势，加上联想在国内的销售网优势和生产电脑的低廉人工成本优势，使联想可以逐渐占据中国这一成长最快的电脑市场的最大份额。并且，联想的上述国际与国内市场已形成一种互相促进的良性循环关系。上面已述联想国际竞争力的提高促进其扩大国内电脑市场占有率的情况，而随联想电脑在国内市场占有率的进一步提高，必将提高联想集团的知名度，从而提高联想在国际市场上的融资、采买地位，以及提高抵抗国际市场变动的能力，等等。

中国目前科技开发这类脑力劳动的人工费与发达国家相比是非常低的，这是中国最重要的一种潜在比较优势因素。联想集团在脑力劳动密集的电脑行业，通过将生产要素国际优化配置，而使上述潜在优势得以充分显现，成为现实的竞争优势，可喜可庆，值得国人学习。

主要参考文献

1.杨东溢：“ 联想的联想 ”，《Forbes 资本家》，1993 年 12 月。

2.张国伟：”瞎子背瘸子的联想 ”，《Forbes 资本家》，1992 年 10 月。

3.柳传志：“ 联想之路 ”，《中外科技政策与管理》，1993 年 5 月。

4.《国际电子报》有关文章。

5.《联想报》各期。

第十二章　南德：国际化的大胆尝试者

牟其中及其创办的南德集团，经过 15 年多的艰苦创业和发展，已成为闻名中外的企业家和中国大型民营企业集团之一。牟其中的传奇经历及不断涌出的经济与战略理论，如一度理论、第四产业理论、中美俄经济大三角战略理论、人才资本论等，以及南德集团的飞机贸易、卫星发射、国际融资、改造国有企业等经营实践，经常出现在海内外的新闻媒介上，同时亦有不少论文和著作也在介绍和研究牟其中的创业经历和南德集团的经营经验。这大量的新闻报道、论著，一方面为我们把南德集团作为中国企业跨国经营案例研究提供了丰富的素材、线索和思路；另一方面也增加了我们对此进行更深入研究的难度，这是因为：（1）新闻报道文章重在新闻性，对其新闻产生的背景、经过、内在动力诸因素论述不足；（2）传记式的文学作品重在文学性和商业性，其成功的深层次讨论涉及较少；（3）研究性的论文重在对牟其中提出的各种理论的论证和完善，而非自己的研究角度和方法。

尽管这样，我们仍然认为：（1）对南德集团的研究是一件非常有价值的工作；（2）对南德集团的研究必须采取有别于牟其中自己形成的理论的角度和方法。本章在这个方面进行初步的尝试，欢迎读者批评和指正。

一、南德集团发展的三个阶没

关于南德集团发展的阶段划分，牟其中总裁在 1995 年 1 月召开的南德集团第二次创业大会上的工作报告——《创立劳动合作制度与第四产业公司，将南德集团建成世界级大型企业》中指出：第一次创业可划为三个阶段：（1）1980～1984 年，主要任务是争取生存权；（2）1984～1988 年，主要是在经营方法上进行探索和实验；（3）1989～1994 年，主要业务是飞机贸易，奠定了大企业的地位。那么，自 1995 年后，南德集团进入第二次创业的新阶段。这是牟其中根据南德集团总体发展的划分，有其特定的意义和价值。

从国际化发展历程角度来看，南德集团从 1980 年至今，可以划分为如下三个阶段：（1）1980～1986 年，以国内贸易为主的时期；（2）1987～1992 年，以国际贸易为主的时期；（3）1993 年至今，以跨国投资为主的新时期。

（一）1980～1986 年：国内贸易为主

1980 年 2 月 13 日，南德集团的前身——江北贸易信托服务部在四川省万县市成立。这个机构的成立本身就很有典型意义：（1）它是由 1979 年 12 月 31 日从监狱释放出来的“死囚犯”——牟其中创办的；（2）它是在党的十一届三中全会召开后不久成立的；（3）它是万县地区第一家私营企业；（4）成立时的六个人可谓是“老中青三结合”，“工农学医结合”。这六个人是：两个街道老太太、一个工人（牟其中）、一个农民、一个知识青年、一个医生；（5）依靠借款 300 元作为经营资金。

江北贸易信托服务部于 1980 年主要从事两大业务：一是万县的藤椅向河南省销售；二是与江陵机器厂合作生产“555”牌钟表，销售给上海市百货公司。这种跨地区经营在当时的经济体制和市场环境中是很有市场眼光的。由此引发的牟其中对市场的认识，也许是牟其中后来飞机贸易、中美俄经济大三角战略的萌芽。

新华社资深记者对上述经营思路归纳为：以“服务”为宗旨，以“代购

代销”为基本内容，以“先找婆家后寻女，既当红娘又当妈”为主要方法的经营之道。但好景不长，牟其中的这块“社会主义商品经济试验田”，被万县市某“父母官”推断出“是为了同社会主义较量”，而被迫关门。

1982 年 12 月，牟其中创办的“中德商店”成立。这又是一件很有意义的事：（1）由被迫关门的私营企业创办人牟其中再度创办。（2）是在党的十二大召开后不久成立的。（3）它是万县地区第一家民营股份制企业，这在当时的确是创举，以致于需要国家工商局的批准。（4）在经营管理方面，实行近似的现代企业制度：由主要股东建立管理委员会，推选经理；由经理组阁，实行责任制，四年一届；分配上，职工实行月工资制；入股的部分分红利；参照国营企业办法建立财务制度，以便经济核算，保证国家税收和监督。

中德商店的经营业务仍然是以跨地区经营为主。在产品不断销往各地市场的基础上，中德商店的机构和人员开始跨地区发展，如在上海、重庆等大城市设立了联络点，在四川的梁平、湖北的公安、沙市，山西的太原等地开设了经销、代销门市部。

值得提及的是，牟其中根据对城市与农村的经济调查，萌发出把农村的“两户”与城市的“一户”互补式地联合起来的设想，并在五桥乡成立了以部分社队企业、农村“两户”和中德商店为实体的“五桥农工商联营公司”。这比江北贸易部时期的单纯商品贸易更进一步，走向了农业、工业、商业联合的尝试。

但是，1983 年 9 月 17 日牟其中及其他员工被万县政府有关部门收容审查，中德商店被查封。在收容所的 348 天，牟其中进行了“神游太古、上下求索”，共写出约百万字的文章、书信和规划文件。其中《论中国特色的社会主义学说和我们的历史使命》一文非常超前地提出了商品经济的观点，同时指出“中华民族历史上的黄金时代已经到来”，以及我们——企业家在历史发展中的重大使命。这可以说是牟其中及南德集团在经济理论发展中的重要里程碑。

1984 年 9 月初，牟其中被释放。其后，《人民日报》、《经济日报》、新华通讯社以及《青年世界》杂志，发表了披露这一案件真象的公开报道或“内参”，并发表了题为《拳拳赤子心》、《从收容所出来的开拓者》等反映牟其中事迹的通讯、报告文学。不久，牟其中率领伙伴成立了“中德实业开发公司”和“中德贸易公司”等企业，并获得了各银行主动送上门来的高达 707 万元的贷款。这与前两次的创办企业情况大不一样。这是为什么呢？（1）大量的新闻报道使牟其中及中德公司成为新闻人物、改革的开拓者；（2）原计划经济体制下的银行机构的贷款并非商业行为，而是一种支持改革者的“政治行为”。

牟其中也许是从这个时候开始认识到新闻的商业价值，以致于此后南德集团不断地“制造新闻”，而不是采用广告方式来宣传和建立自己的企业形象。

正是大量的银行资金的注入，中德公司的国内贸易业务迅猛发展，1985 年 5 月 18 日，中德公司迁至重庆市；其后，1985 年的紧缩经济政策又使中德公司陷入困境之中，以致于牟其中曾一度想在天安门前自焚。在这个时期，牟其中痛定思痛，对市场经济有更真实的认识和理解；市场经济必须依照价值规律办事。这段经历，对牟其中及南德集团的发展极有价值。

（二）1987～1993 年，以国际贸易为主

正是基于第一阶段牟其中对市场经济的认识和理解（这是用“泪”，差一点就用“血”换来的），南德集团从 1987 年开始进入一个新的以发展国际贸易为主的阶段。

1987 年 2 月 6 日～13 日,中德公司董事会换届暨中德企业集团成立大会在四川的青城山召开，标志着中德公司的发展进入新的阶段：（1）从第一阶段进行的中国要不要建立社会主义商品经济的激烈斗争，踏上了探索怎么建立有中国特色的市场经济的第二阶段；（2）从跨地区的国内贸易进入到跨国家的国际贸易。

1987 年 4 月，中德公司在深圳承包“深圳南北实业有限公司”第二贸易部，以变通的方式获取了涉外经营权，开始了南德集团国际化发展的第一步：进出口贸易。一个多月的时间里，中德公司在深圳初步建立起一个长短线业务、大小型业务、长年业务和突击性业务配套的经营网络。例如，当时的颇具规模的业务是：由“南北”贸易部（实际是“中德”）组织货源、深圳纺织品进出口公司提供资金、香港华润集团负责申办在港转口贸易批文的棉纺织品“一条龙”的联营。

1987 年 10 月，中德公司承包“中国方便食品研究中心”，陆续开展了一系列规模宏大的进出口经营业务：从韩国经香港转口购进 7000 多台大冰箱，在国内市场销售；从美国进口了两万吨白糖供应国内市场；从中国沿海地区大量收购海蜇进行加工后销往日本。

1988 年 4 月海南建省，成为经济特区，8 月，南德经济集团在海南注册成立，获得更自主的独立的进出口经营权。

1989 年 1 月，牟其中应邀参加《世界经济论坛》在瑞士达沃斯召开的年会，并做专题演讲。这可以说是南德集团从事国际投资经营的重要起点；建立中国民营企业发展基金，用国际金融力量支持中国民营企业的更快发展。

1989 年 7 月，牟其中在中苏边境贸易考察的基础上，向国务院提出了一份论文式的报告《历史性的机会和我们的选择》。该报告明确指出：“由于世界上生产力发展的不平衡，这就要求交换不仅在一个国家内部封闭地进行，而必须参与国际市场的交换”；“开放不应只是对西方的开放，也应包括对东方特别是对苏联开放这一巨大的历史机会”；“中国与苏联已经形成了对比鲜明的互补型经济结构。这就是我们的机会”；“剩下的问题只是我们用什么样的具体方式去操作”。以此为指导，南德集团加快实行“撤南（国内）减西（国际）主攻北（苏东）”的战略。

1989 年 10 月，甫德集团与全苏飞机公司在北京达成了以易货贸易方式，向苏方购进图—154 客机和航空器材的意向性协议开始了闻名中外的“飞天计划”。其基本点就是：依据中苏互补型经济结构和市场供求的现状，充分发挥民营企业的优势，进行市场组合，采取“易货贸易”方式，以中国市场富余的生活消费品去换取苏联滞销的图—154 客机，促进地方航空运输事业的发展。

到 1992 年秋，四架苏制图—154 客机陆续飞抵成都双流机场，中国 500 多个火车皮的轻工商品陆续运到莫斯科。此项易货贸易总额达 2.4 亿瑞士法郎，是中苏有史以来的最大的民间贸易，其综合结果是：（1）四川省航空公司未花一分钱就有了新的干线飞机，扩大了公司的规模；（2）300 多家国有企业的轻工产品有了销路，使企业恢复了生机；（3）代理进出口业务的外贸公司获得了巨额的代理费和手续费；（4）前苏联古比雪夫飞机制造厂滞销的

飞机有了销路，效益可观；（5）前苏联市场急需的轻工产品获得一定程度的满足，其商贸部门亦获得较好的利润；（6）南德集团不仅获得了巨额的利润，而且获取了丰富的国际经营经验和与国有企业合作的经验。正如牟其中本人所讲的“飞机贸易奠定了我们的大企业地位”。这种大企业地位不仅是指企业的规模和资金实力，更重要的是企业的国际知名形像和信誉。正是这种企业地位使南德集团奠定了第三阶段跨国投资的发展基础。

（三）1993 年至今：跨国投资为主

牟其中认为：“从 1992 年开始，南德开始了自己发展中的一个全新阶段，即全面国际化阶段”。这无疑是有道理的，但从南德集团的国际化发展实质来看，1992 年飞机贸易的成功是南德集团国际贸易领域的辉煌成就，而 1993 年牟其中提出的“中美俄经济大三角”理论和年底在美国成立的南德金融集团，则是南德集团跨国经营进入到投资领域的开始。

南德航向—Ⅰ和航向—Ⅱ号卫星的发射成功，是南德集团跨国投资发展的里程碑。1994 年 1 月 20 日，南德集团航向—Ⅰ号卫星升空，1995 年 11 月 17 日，南德航向—Ⅱ号卫星腾空，中国华夏银行、中国投资银行和中国农业银行江西信托投资公司等金融机构为其卫星的制造、发射和租赁提供了金融服务，上述卫星是在俄罗斯拜科努尔宇航中心发射的，俄罗斯国际卫星组织监视了卫星发射过程。

早在 1992 年 11 月，南德商用卫星公司在北京成立，其主要业务是开发、研制、发射通讯卫星及气象卫星、资源勘察卫星、遥感卫星；建立卫星通信网，为卫星用户提供优良的服务。

与此相配合，南德集团所属的罗斯福商用卫星公司于 1994 年 8 月在美国纽约注册成立，负责处理甫德集团海外卫星业务；同年 10 月，罗斯福卫星公司与俄罗斯航天总公司在美机构——美国航天信息公司合资成立“国际航天投资公司”，其目的是从事航天领域的深度开发；同年 11 月，南德商用卫星的子公司——新加坡国际卫星应用公司成立，负责南德卫星在海外的应用业务；设在北京的南德传播公司的主要业务是经营代理，制作电视与广告节目，为卫星电视台提供节目服务；还有设在北京的格鲁贝尔通信公司主要业务是开展卫星通讯业务；1995 年，南德航天产业研究院成立，成为南德航天产业的专业研究机构。

至此，南德集团的航天产业中的企业体系初步完成。从中我们不难看出：（1）该体系建立了航天产业的完整性，业务范围涉及到卫星的研制、开发、制造，卫星的应用，以及卫星通讯和节目制作；（2）这种完整性是全面国际化的，上述机构分别设立在中国、美国、俄罗斯、新加坡等国；（3）该体系的建立标志着南德集团的国际化发展从国际商品贸易阶段进入到跨国产业整合阶段；（4）该体系的建立标志着南德集团的经营业务开始进入高科技领域；（5）还标志着，南德集团开始进行跨国投资和经营活动。

与航天产业跨国投资和经营业务同时开展的金融业国际化，是南德集团第三阶段发展的重要事件。1993 年 12 月，南德金融集团公司在美国成立，拉开了金融业国际化的序幕；1994 年 2 月 21 日，南德集团又在美国纽约的华尔街成立了华盛顿担保银行；同年 6 月，南德金融集团下属的罗斯福对华投资公司在美国宣告成立，开展在国际资本市场上融资；1996 年南德集团计划建一家或更多的商业银行，购买若干家银行和非银行金融机构，建立 20 家海外从事金融、投资和贸易的专业性公司，建立以行政管理为主要职能的

30 个“ 南德港 ”。

上述计划如果完成，南德集团的国际金融产业体系将初步形成。这个产业体系有三个层次：(1) 南德集团的海外总部——百慕大南德投资保险公司；（2）由南德投资保险公司投资的商业银行、非银行金融机构和行业性的投资公司；（3）由行业投资公司投资，银行和非银行金融机构支持的，在中国境内设立的中外合资企业。从中，我们可以看出：（1）南德集团在海外成立金融业的总部是中国企业跨国经营的开创者，也是突破中国现有金融体制的结果；（2）银行为行业性投资公司融资，而行业投资公司再投资于中国国有企业，是金融资本与产业资本的结合；（3）利用国际资本市场的融资，反投资于中国境内国有企业而成立合资企业，并把合资企业的产品销往国际市场，形成了金融资本——产业资本——商业资本的循环体系。

从南德威士发展委员会角度看，百慕大南德投资保险公司是南德集团员工在百慕大以自然人的方式成立的合伙公司，而并非南德集团在海外成立的子公司，它与北京的南德集团之间没有投资关系，而是南德威士发展委员会下的海外总部。这是中国到外国的跨国投资，即我们通常讲的对外直接投资。但是，这与大中型国有企业的海外投资不同：(1）它是以自然人为投资主体，而大中型国有企业是以法人为投资主体的；(2）它与北京南德集团是并行的“ 双总部 ”关系，而大中型国有企业的境外投资企业是其分公司或子公司。

再从百慕大投资保险公司角度看，它投资建立的银行和非银行金融机构、行业性的投资公司主要在美国，也是一种跨国投资。这些行业性的投资公司再投资于中国国有企业，则是外国到中国的跨国投资，而有别于北京南德集团在中国各地的投资活动。

南德集团海外总部的投资活动与北京总部的“ 765 ”工程是南德集团计划发展成为世界级大型企业集团的两项相互配合的业务。1995 年 5 月，南德集团提出了一个与国有大中型企业合作的模式——“ 765 ”工程。这项工程的基本点是实现国有大中型企业的“ 三转一化 ”：（1）企业转制：国有企业转为中外合资企业；（2）干部转型：政府任命的厂长（经理）转为职业的经营管理者；（3）资产转活：国有企业不能发挥增值作用的“ 死资产 ”转为市场经济条件下的“ 活资产 ”；（4）“ 资产来源国际化、产品出售国际化、科学技术国际化 ”。

到 1995 年底，南德集团海外总部通过美国罗斯福对华投资公司，与中国 28 家国有大中型企业签定了中外合资协议，其中部分企业已投入生产，其产品开始销往国际市场。1996 年，南德集团计划在一二年里建立上百家类似企业，从而逐步奠定它成为世界级大企业的基础。

南德集团国际化发展还有一件事值得分析,那就是 1996 年南德集团在世界大城市建立 30 个“ 南德港 ”的计划。到 1995 年 9 月，南德集团已在世界 13 个大城市设立了办事机构，而 1996 年提出并实施的“ 南德港 ”计划更是南德集团跨国经营的创举。从企业价值链理论来看，企业的基础结构是其重要的因素，而往往被人们所忽视。我们认为，“ 南德港 ”计划正是企业基础结构国际化的重要措施，它分布在世界各地，为南德集团和与南德集团合作的企业提供一个全世界商务旅行和工作的方便条件，实际上是把南德集团的办公厅工作进行国际化，这是南德集团业务国际化的重要保障。如果计划顺利实现并发挥其功能，那么，南德集团的跨国经营在企业基础结构要素上就更具有较强的国际竞争优势。

二、南德集团跨国经营的特点方析

上面从南德集团发展的三个阶段，简述了南德集团的发展历程，在此，我们再依照企业国际化——跨国公司成长的类型理论，对其国际化的特点进行深入地讨论。

（一）企业发展到一定的规模后开始国际化

南德集团是发展到一定规模才开始国际化的，这与中国大中型国有企业发展到相当规模后开始国际化，以及一些企业在成立同时就开始国际化有所不同。

从企业成立到开始国际化之间的关系来看，企业国际化的类型主要有三种：（1）企业发展到相当规模，由于政策的开放才开始国际化，这是转折型；（2）企业成立于开放的环境中并发展到一定规模，由于自身的发展需要而开始国际化，这是常规型；（3）企业成立于开放的环境中，几乎是在成立的同时，由于行业的性质和自身要求而开始国际化，这是开放型。

南德集团的国际化属于常规型。它成立于 1980 年，当时中国已开始对外开放，于 1987 年开始从事进出口贸易，可以认为是国际化的起点。

（二）以贸易为先导发展成为以金融为中心的国际化

贸易不仅是南德集团创办初期的主要业务，而且还是其国际化的先导业务，这与工业企业的国际化有所不同。南德集团第二阶段的冰箱进口贸易和飞机贸易均在其国际化发展中占有重要的地位和作用，进入第三阶段，南德集团在航天产业、金融产业的国际化方面逐步形成体系，按其计划发展下去，南德集团将在工业产业领域形成跨国经营体系，逐步发展成为综合性的跨国企业集团。

综合上述两个特点，南德集团的国际化路线是属于服务先导的常规型。

（三）跨地区经营是跨国经营的基础

南德集团自创业初始，就开始其跨地区经营，这与许多国内企业只在某一地区经营有所不同，而这种跨地区经营则成为其后来跨国经营的基础。这是因为：（1）中国幅员辽阔，各地区之间的经济发展不平衡，与国际间经济发展不平衡之间存在某种程度上的“同构关系”，企业跨地区经营的实践对跨国经营有一定的指导意义；（2）跨地区经营与跨国经营虽然存在本质的区别，但在许多经营思路、策略、方法上也有相通之处。

（四）根据环境和企业发展的要求，企业总部不断转移，是南德集团的又一大特点

南德集团创业于四川省万县市，1985 年迁到重庆市，1987 年业务重心转移到深圳市和广州市，1988 年在海南省注册成立企业集团公司，1989 年后总部迁入北京，1992 年又在海外建立总部，形成“双总部”体制。每次转移都有其内在的原因：（1）迁往重庆市是谋求政府部门的支持，因为在万县市曾两次被查封。（2）迁到深圳和海南，主要是寻找企业发展的良好环境和享受特区的优惠政策。（3）定居北京是企业从事全面国际化业务所决定的。（4）在海外成立总部，主要考虑的是：中国企业走向国际市场，在有些国家和地区会受到排斥，而在境外设立总部可免受排斥；中国本身的国际化程度不高，境外投资程序繁多，而在境外设立总部可以减少许多不必要的麻烦；以境外企业的身份投资中国企业，可享受三资企业的优惠政策。

（五）海内外“双总部”体制是南德集团国际化的一大创造

前面我们已阐述“双总部”的必要性。这种“双总部”体制在国有企业国际化中是不可能产生的，在中国的民营企业国际化经营中也是独创的，自然成为南德集团国际化的一大特色。

（六）在经营业务国际化的同时或稍后，南德集团的企业基础结构也在计划走向国际化

按一般的理解，企业的国际化是指企业的采购、生产、销售等环节在不同国家和地区进行经营。但南德集团的“南德港”计划使企业国际化更加全面，它不仅在资金、技术、人才等要素上实现国际化，而且在企业基础结构方面同样实行国际化，这将使其成为真正的跨国经营企业集团。

（七）跨国投资的双向性

南德集团不仅以北京总部为投资主体，向国外进行投资，如卫星的发射，而且以海外总部为投资主体，通过投资性公司再向国内进行投资如“765”工程。其投资活动是双向性的，这个特点中国有的企业也具有，但再投资的声势、规模、地域分布等不及南德集团。

（八）创造出自己的跨国经营理论

这是牟其中及其南德集团跨国经营最为突出的一个特点。中国企业的国际化发展，或者是按政府的要求去进行，或者是偶然地发现商业机会而去实行，几乎没有自己的理论去指导其国际化实践。即使有，也只是在策略与方法层次借鉴国外企业的某些经验和做法，而在战略层次上则没有自己独到的理论。

牟其中不仅是“制造新闻”的高手，也是中国当代有影响的经济学家。他的理论层出不穷，如一度理论、第四产业理论、人才资本论、中美俄大三角理论等，均不同凡响，令中国的许多经济学者望尘莫及。

牟其中不仅能够提出理论，更为重要的是他结合自己创造的理论去大胆进行实践。例如：一度理论对于飞机贸易，人才资本论对于劳动合作制，中美俄大三角理论对于金融业和航天产业国际化，第四产业理论对于“765”工程等。

南德集团的国际化理论和实践，对中国企业跨国经营均有较大的指导意义，我们期待着南德集团在2005年进入世界十大企业行列的目标早日实现。

主要参考文献

1.袁光厚：《牟其中——大陆首富发迹史》，作家出版社，1996年版。

2.南德集团主编：《南德视界》旬刊各期。

第十三章　健力宝：中国饮料业的骄傲

“可口可乐在中国遇到了劲敌”——醒目的标题赫然出现在1990年秋的美国《纽约时报》上。可口可乐以国际饮品第一号的实力肆意驰骋于世界开放经济的东西南北，法国的文化保护运动尚奈之不得，更何况在中国，还是由于可口可乐的冲击才打破橘子汽水一统天下的局面，才有了国内饮料行业的兴起，是谁竟令这一“巨无霸”皱起眉头？

广东健力宝集团有限公司是上述报道中的主角,尽管只有10年的发展历史，却凭借超人的胆魄与强烈的公关意识，不仅在中国国内可口可乐、百事可乐的迅猛攻势下“我自岿然不动”，更在“复关”之前，便主动出击美国市场，在“两乐”的后院玩起火来。健力宝公司肩负着振兴中国民族饮料业的重任，步步为营，成绩斐然。它的成功也给在开放中面对国外先进产品与技术的强大攻势，如何振兴民族工业以启迪。

广东健力宝集团有限公司是由广东健力宝饮料厂、澳门南奥集团公司、香港广信实业有限公司和中国银行广州信托咨询公司合资组成。发展至今，已衍生出健力宝集团（香港）有限公司、健力宝美国有限公司、广东健力宝天然饮品有限公司、三水健力宝富特容器有限公司、广东李宁体育用品有限公司等70余家横向企业，经营范围包括饮品、制罐、塑料、服装、体育用品、包装、房地产、印刷、旅游及餐馆等行业，分布于中国各大城市及美国、新加坡、澳大利亚、瑞士、香港等10余个国家与地区，成为跨国界、跨行业的大型企业集团,连续7年排名于中国500家最大工业企业,1995年名列第123位，为中国饮品酿酒制造业榜首。在短短十年的发展历程中，健力宝饮料的产值年均增长104%以上，产品销售收入年均增长超过120%，全员劳动生产率从1万元骤增至107万元，发展势头迅猛。

健力宝系列饮料作为集团的主导产品，以“天然、健康、口感好”的独特风味，深受中外各界顾客的好评，被誉为“中国魔水”，指定为国宴饮料，连续为23届、24届、25届奥运会中国体育代表团首选饮料，第六届全运会、第11、12届亚运会专用运动饮料，并于1995年在美国一年一度的“纽约食品节”上荣获金奖，成为第一个获得全美品尝学会金奖的中国产品，畅销全中国并远销至美国、新加坡、瑞士、日本、泰国、香港等30多个国家和地区。

一、健力宝创业的艰辛步履

（一）健力宝的行业背景

70年代之前中国的饮料市场曾被人戏称曰：“我住江之头，君住江之尾，相隔千万里，共饮橘子水。”1978年，美国可口可乐公司与中国粮油进出口公司签订合同，从香港空运可口可乐至北京，用外汇可以在各大涉外宾馆、饭店里买到这种红色包装的西方饮料。两年后，可口可乐公司赠送一条价值140 万美元的流水线给北京一家饮料厂，生产瓶装可口可乐，终于打破橘子汽水一统天下的局面。

在可口可乐的影响带动下，中国诞生了一批“可乐型”饮料，这些饮料不仅在观感、口味上模仿可口可乐，连名称也冠之以“可乐”字样，含有18种中药成份的四川“天府可乐”便是其中的佼佼者。

然而可口可乐进驻中国志在夺取市场，它采用在北京的经验，先后向14

个城市赠送自动灌装线，生产可口可乐及其系列产品，并在上海建立浓缩液生产厂，在国内各省份营造经销网络。美国百事可乐公司也步其后尘，在中国建起 10 余个灌装厂及一个浓缩液生产厂。两“乐”在中国碳酸饮料市场占有份额高达 70%。

两“乐”进军中国市场，带动了国内瓶罐、灌注机械等行业的技术改造，增加了国内饮料的品种，提高了档次，但另一方面，在“两乐”的强大攻势下，国内逐渐崛起的品牌夭折者甚多。

健力宝就是在与咄咄逼人的进口饮料的竞争中诞生并发展的。

（二）健力宝的前身——三水酒厂

三水酒厂是广东省三水县城西南镇的一家县属酒厂，由占地约 4500 平方米的两排平房及近百名工人组成，生产米酒和木薯酒。以手工操作为主，沿袭师傅带徒弟的传统方式，师徒两人共同完成整个制酒过程，没有分工协作，生产效率低下。而且白米酒酒精含量高，销售市场有限，经济效益一直很差，勉强维持着简单再生产。

70 年代末，李经纬出任三水酒厂副厂长。1939 年生于广东三水的李经纬幼年因家贫被送进孤儿院，不久又流落街头。童年的苦难磨练了他的意志，培养了其顽强精神。新中国成立后，他做过工人、当过厂长，曾任县体委副主任。此次他重返企业，临危受命于三水酒厂濒临淘汰之时，为奄奄一息的企业注入新的血液与希望。

李经纬上任后，凭着自己的勇气和智慧，努力为三水酒厂寻找新的生机。他亲自率领销售人员跑广州，逐店推销，汗水换回的却只是冷漠与难堪。李经纬又来到当时三水酒厂的上级部门——广东省糖烟酒食品工业公司求助，然而接待人极其刻薄：“三水、三水、样样都‘水’（广州方言，不行之意），烂泥涂不上壁！”侮辱激发自强的决心，久经思索之后，李经纬立志图新。增添新设备，采用新工艺，亲自带领技术人员去北京酒厂取经学习，研制出“荷花白”酒，销路看好。

（三）从啤酒到运动饮料

随着改革开放，啤酒逐渐为国人所接受。听到有关国内外啤酒生产发展趋势的分析介绍，李经纬抓住时机，果断转产。经过外地考察学习，购置设备、原料，完成技术攻关的紧张工作之后，1981 年强力啤酒诞生，到 1985 年年产量已由 1981 年的 1000 吨增至 15000 吨，在中国的啤酒市场上有了一席之地，实现了三水酒厂的第一次飞跃。

机遇与风险考验着每一个企业家的胆识与魄力。三水酒厂不安于现状，再次抓住腾飞的契机。

70 年代末，发达国家在饮料界方面先后走过碳酸饮料、沙士、酵母乳饮料、果汁饮料、运动饮料阶段，而我国彼时仅处于碳酸饮料阶段。广东省体育科研所率先向运动饮料发起进攻。他们在广州的省体工队训练基地，根据运动员运动前后的抽血记录，分析血液中碱性、电解质和乳酸的含量比例，在一次次的重复试验之后，一种含碱电解质和多种乳酸物质合剂的配方终于诞生。

然而科学技术转化为直接生产力并非一帆风顺。实验室技术在向产业技术转化的过程中往往面临夭折的危险。因此在国有企业领导普遍存在的“无过便为有功”的指导思想下，运动饮料陷于窘境：没有企业愿意冒风险提供大量资金，购置新设备去研制也许会中途流产的新产品。一个偶然的机会，

三水酒厂厂长李经纬听到了这项实验室技术——可解除疲劳、恢复体力的‘电解质运动饮料”，只可惜口感不佳，难于下咽，许多大饮料厂不敢冒险投资，至今无合作攻关伙伴。李经纬认准第五代人工饮料——运动饮料的广阔前景，顶着“异想天开”、“想出风头”、“不务正业”的风言冷语，毅然请来广东体育科研所副研究员欧阳孝，共同开发运动饮料。历经 10 个月，失败 120 余次之后，终于攻克“口感”与“胶凝”两大难关，一种色泽柔美、气味清香、口感极佳的运动饮料——“健力宝”填补了我国运动饮料的空白。

健力宝饮料研制成功后，便从生产强力啤酒的三水酒厂中分离出来，于 1984 年更名为广东运动饮料厂，并设计出造型优美、寓意深刻的商标图案，以全新的面貌去接受市场的选择与考验。

厂供销部根据市场调查，认为南方、尤其是广东的大中城市，饮料市场竞争激烈，相比之下，北方市场较宽松，易于乘虚而入以站稳脚根，便确定“由北向南推进”的策略。不久便捷报频传：健力宝打入哈尔滨市场；健力宝在太原站住了脚；健力宝在武汉建立销售网点；从东北到华北又到华中，健力宝饮料的销售网络由北向南铺盖过来……。在南方，健力宝与其他饮料争夺市场的帷幕终于拉开，东征汕头、西进桂林、南渡琼州海峡（今海南省），供销部人员肩背挎包、跋山涉水，辛劳换回健力宝饮料销量的稳步上升。然而真正决定其成功的却是健力宝与体育事业的联姻。

二、健力宝的跨国经营之路

（一）健力宝的体育缘

健力宝饮料的初始配方诞生于广东省体育科研所，不言而喻，其与体育界有着天然的不可分割的联系。根据县体委副主任任职期间的经验，李经纬厂长合作研制健力宝饮料的初衷也只是占领国家与各省体育运动队的饮料市场，每年能有几百万元的销售额也便足矣。产品问世不久，恰逢奥运，为使健力宝成为 1984 年洛杉矶奥运会中国体育代表团的指定饮料，厂里将亚洲足球联合委员会在广州白天鹅宾馆召开的会议视为第一战场。没有生产国际上流行的易拉罐厂家，他们找到了香港大陆制罐公司洽谈进口铝质易拉罐。由于定货少，又要印制罐身商标图案，对方不愿接。精诚所至，金石为开。如愿以偿之后，随之而来的是又一难题——灌注。从西德进口的灌注生产线尚未到货，距亚足联会议却仅有 4 天。急中生智，李经纬厂长急奔深圳，利用一家饮料厂的生产间隙灌装 300 箱。

当灌装健力宝分发至亚足联人士的面前时，其他软包装、瓶装的国内名牌饮料顿时黯然失色。品尝过后，健力宝的运动型特质为体育界首肯。顺理成章，健力宝做为“首选饮料”随中国代表团参加洛杉矶 23 届奥运会。中国健儿首次在奥运会上取得的辉煌成绩也为健力宝赢得了一块“金牌”。日本《朝日新闻》首先刊出题为《中国靠“魔水”加快出击》的奥运会专电：“在中国加快出击的背后，有一种‘魔水’起了作用……”健力宝被誉为“神秘的东方魔水”而名声大噪。世界上几家大型华文报纸，诸如华文《纽约日报》、《联合早报》、新加坡《新明日报》等纷纷刊载盛誉文章。世界各地的华裔商人纷纷来函、来电，希望能为祖国的名牌产品走向海外助上一臂之力，要求订货、争取代理权和经销权的华商纷至沓来。新加坡汤氏兄弟贸易公司首当其冲，在争取到健力宝饮料在新加坡的总代理权后，迅速拓展“中国魔水”

在中国以外的第一个市场。至今，该公司已成为东南亚最大的健力宝经销商。

接踵而来的机遇是女排、乒乓球、举重、跳水等 12 支国家队率先提出要与健力宝签订长期合同，以健力宝为各运动队的专用饮料，由厂家长期无偿地提供产品。这在 1986 年的中国大陆尚属首例，机遇与风险永远相依而至。同时向 12 支运动队提供专用饮料，一年需付出 24 万元，这相当于刚刚起步的三水酒厂两年利润的总和！然而健力宝把握机遇：12 支国家队同时饮用健力宝，使其在奥运会之后的几场国际邀请赛中不失时机地在运动员手中频频亮相，其品质先后博得国际举联、乒联、体操联合会主席及国外运动队教练的盛誉。渐渐地健力宝成为公认的不含兴奋剂及激素的强身健体饮料，在国际友人、体育界知名人士有意无意的宣传推荐下，它在海外的影响日渐昭彰。健力宝饮料的销售总额也由 100 万元骤增至 5000 万元。

1987 年健力宝公司正值逐年偿还大笔进口设备和基建贷款之际，李经纬总经理提出以 250 万元买下在广州举行的第六届全国运动会饮料专用权。250 万元，相当于三水县大企业一年利润之和。为了避免“ 中国魔水 ”之桂冠落入如影在侧的竞争者手中，总经理顶住“ 拿工人的血汗钱买个人名声 ”的舆论误解，毅然行动。开幕式上，广州天河体育中心成了健力宝的海洋：六万罐的赠送，标有“ 健力宝 ”字样的衣帽服装、健力宝广告……。会后，订单雪片般飞来，当年的销售额即高达 2.7 亿元。

1988 年汉城奥运会，健力宝不仅继续为中国体育代表团的专用饮料，而且总经理李经纬以唯一的“ 中国企业家 ”身份，随团赴韩国汉城考察，为中国的奥运金牌得主每人颁赠一个价值 2 万元的健力宝金罐，成为亿万体育爱好者津津乐道的话题。

1990 年北京亚运会上，健力宝公司在资金紧缺的情况下又一次实现了飞跃。继 1989 年政治风波之后，国内经济滑坡，饮料市场大甩卖，企业竞相压价。李经纬果断命令：宁可减产，也不压价，健力宝的牌子不能毁于一旦。在这紧要关头，健力宝公司不仅未放弃对亚运会的赞助，反而以合计 1600 万元人民币的捐款，成为国内第一家赞助且赞助额最多的企业。

他们首先以 600 万元购下亚运会专用饮料权。在捐款及实物已达 1000 余万元之后，健力宝公司聘任的退役体育明星李宁得知了亚运会火炬接力活动的赞助尚未确定的消息。在亚运会筹备方案中，遍及全中国的神圣的火炬传递，对于激发民族凝聚力与自豪感堪称为最。于是李宁找到亚运会集资部，一谈价方知买断火炬接力主办权的价格为 300 万美元，而且当时已有日本、韩国的两家财团表示了买断意向。李宁抓住火炬接力活动最能激发人民爱国心与自信心的特点，以一个老世界冠军的切身体验，引经据典：“ 我们虽然没有外国人的财大气粗，但我们的优势是爱国主义！ ”一语中的，李宁触动心扉的热泪打动了负责人。最终，爱国主义的共鸣使组委会拍板定案：由健力宝赞助火炬接力活动，资金为 300 万元人民币。

攻心战术的胜利为公司又出了一道难题。受到国内经济滑坡影响，国内曾多次拒绝两“ 乐 ”收购式合资的四川“ 天府可乐 ”，终于被迫接受了百事可乐的两条生产线。赞助火炬接力活动，将使健力宝的捐赠达 1600 万元，超过整个上海市的赞助巨资。健力宝的气魄再次令同仁瞠目。

于是，从李宁在青藏高原点起第一支火炬开始，到中华人民共和国江泽民主席在天安门广场参加火炬终交仪式上，参与人次达两亿之多，中央、地方电视台每天都有火炬接力的报道，健力宝的商标与服装随处可见；在中国

的心脏——天安门广场上也首次破例设置了巨型健力宝易拉罐广告模型；开幕式上，在国内外 20 多亿人的瞩目下，印有健力宝商标的亚运会吉祥物——“熊猫盼盼”徐徐升起，运动员身着幢力宝运动服气字轩昂地入场；更兼各色彩旗、彩带，无一不是并列着的亚运会标志与健力宝标志。

出资千万元赞助亚运会，这一大手笔并非源自健力宝的财大气粗。在经济滑坡中，健力宝贷款赞助亚运会，显示了其对市场的敏锐与独到的判断。开幕式后第三天，法国的一位商人便要求做健力宝在法国的代理，紧接着前苏联、泰国等国家的商人也纷纷做如是要求。健力宝走出了亚洲的华人经济区域。亚运会为健力宝扩大了国际影响，也为其在随之而来的郑州全国糖酒商品秋季订货会上赢得了 7.5 亿元的订单，占交易会总量的 1/4。健力宝已被抹上中华民族魂的瑰彩。

在 1993 年 5 月，上海举办的首届东亚运动会上，健力宝再次独领风骚。几个月后新西兰总理凭着在东亚会上对健力宝的良好印象，仅以 40 万美元出售给健力宝公司一个牛奶厂。该厂占地 5 万多平方米，有三个大车间，三年前的价值便已超过 100 万美元。此时的“健力宝”已不单单是个品牌，它已成为中国的代表，中国的象征。

除了运动会，在与体育有关的其他重大活动中，也几乎都可以见到“健力宝”那独特的“j”形标志：攀登珠穆朗玛峰，南极考察，黄河漂流，中国少年足球队巴西学艺……。仅巴西学艺一项健力宝便提供了 1633388 美元的路费和所需服装。1993 年中国健力宝少年足球队 22 名队员和 2 名教练员赴巴西。这项工作旨在“为中国足球在 2000 年奥运会上有新的突破”，被称为“中国足球希望之所在”，得到亚足联的赞赏。

健力宝始于体育，兴于体育。借助体育的魅力在国内外大放异彩，达到远胜于广告的宣传效果，同时也为中国体育事业的振兴提供了资金支持。

（二）进军美利坚

19S6 年 9 月，健力宝作为我国第一个进入美国市场的无酒精饮品，试销 2000 箱。经过数年实地考察，总结国内其他企业的经验教训，健力宝决定改变开拓国际市场的策略：（1）改变过去小规模进行产品点出口的方式，长驱直入贸易对象国市场，办厂、办经济实体，由点到面拓展市场；（2）抢占美国制高点。美国市场是世界最大、最具代表性，也是产品质量要求最严格的市场，若成功地予以突破必将对世界各地都产生强大的联带效应；（3）采用粤语称之为“鬼打鬼”的方式，产品开拓到哪里，就与哪个国家合作，利用当地人来宣传、销售健力宝，从而突破华人圈。

1991 年“健力宝美国有限公司”正式成立。他们努力消除民族文化之间的隔膜，创造一个可以被当地人接受的企业及产品形象。综合专家与消费者的意见，问题主要存在于：（1）含糖量略高，不利于吸引更多的消费者；（2）包装。后者的问题更为突出，一方面其包装不符合美国标识法，因而不能合法地在美国销售，再者其外型甚至被人嘲讽为“汽油罐”。中美技术文化的巨大差异使易拉罐装的饮料在中国大陆被视为高规格产品，而在美国用瓶装的饮料才能产生高档的感觉。于是在做了五次外型调整之后，他们终于放弃了罐装的思路，选择瓶装，以提高健力宝在美国的起点。含糖量也被调低至 8.5%，成为美国市场上糖度最低的饮料之一，加强了其在美国市场上的竞争力。

1993 年 4 月，健力宝首先进驻美国东部英格兰州和西部加利福尼亚州。

7 月，健力宝出资 550 万美元，在纽约最繁华的商业区第五大道 38 大街，买下帝国大厦第 26 层，面积达 1000 多平方米，做为健力宝美国有限公司总部。开业典礼上，包括纽约市长、中国驻纽约代总领事等中美政界要人在内，上千名嘉宾到场祝贺，其规格之高，影响之大，为在美国的中国企业之最。

进入冬季，健力室再次令美国舆论界哗然。10 月 1 日晚，克林顿的助选大会将在纽约港湾的一条豪华游艇上举行，门票等于赞助费，高达 5000 美元，且民主、共和两党还处于竞争白热化阶段。健力宝不避嫌疑，方针明确：在商言商，不同政治，只要能扩大健力宝影响的活动都参加。经过细心安排，12 月 20 日在著名的《纽约商报》上，新当选的克林顿总统夫人希拉克与副总统戈尔夫人举杯笑饮健力宝的彩色照片赫然醒目。同在 12 月，健力宝饮料进入联合国总部，成为第一个进入联合国的中国饮品。

1993 年美国西部水灾，健力宝向受灾地区捐款 10 万美元，美国报道“ 中国人第一次向美国捐款 ”。1994 年元旦前后，健力宝美国公司又推出耗资约 10 万美元的“ 健力宝新春大抽奖 ”，抽中特等奖者，可得到一部价值 14000 美元的丰田牌小轿车，又是一个中国第一。1995 年 2 月 5 日，健力宝系列饮品又成为第一个荣获由全美品尝学会主持的“ 纽约食品节 ” 金奖的中国产品。

截止 1994 年初,健力宝饮料已在美国东部新英格兰地区打入三大超级市场连锁系统，出现在 140 家超级市场的货架上。健力宝美国有限公司除总部设在纽约外，在洛杉矶还设有美国西部分公司，及三个分布于东北部、中西部、西部加州的分销商。健力宝产品已销往分别以新英格兰州、芝加哥、加利福尼亚州为中心的 14 个州，成绩斐然。然而健力宝的目标是在美国建立起全国性的分销系统，并且尝试北进，向加拿大扩展。

（三）健力宝子公司的成长

健力宝公司在大力发展饮品系列，拓展国际市场的同时，并没有放弃多元化之路。在它的滋育下，其子公司也逐渐成长为参天大树。最为突出的便属李宁体育用品有限公司。

健力宝公司强调公关意识，重视名人效应。1989 年 4 月世界“ 体操王子 ” 李宁告别体坛之后，应总经理李经纬之邀加盟健力宝。当李宁谈到自己的夙愿——中国运动员要穿着中国自己的名牌运动服走上世界冠军的领奖台时，公司希望由李宁兴办一家体育运动服装厂，并建议用“ 李宁 ” 做品牌。这个国内外广为人知的名字必将大大缩短创立名牌的时间。这种在中国开创历史先河之举得到了李宁的毅然首肯。

1990 年李宁运动服装厂在第 11 届亚运会紧锣密鼓的筹备声中匆匆建成。为把握良机，他们昼夜奋战，赶制出火炬接力队的服装、中国体育代表团的领奖服和中央电视台及部分体育记者的采访服。亚运会后，刚刚问世的“ 李宁 ” 牌创造了奇迹——几个月内便在全中国家喻户晓，在国际上也打响了中国自己的品牌。当年，李宁公司便接到总计达 1500 万元的订单，实现销售额 500 万元。

北京亚运会后，李宁公司争取到为中国体操队、柔道队、射击队、跳水队等八支国家队和大连足球队提供全套运动服、运动鞋及装备的独家权利。1992 年李宁牌运动装、运动鞋和运动包又获得参加第 25 届巴塞罗那奥运会的中国代表团领奖服的专利。李宁牌在奥运会上的亮相，使它在国际市场上声名鹊起，来李宁公司洽谈在海外开设李宁牌专卖店或做李宁牌海外代理商的人士络绎不绝。严格筛选之后，李宁公司至今已在澳大利亚、法国、荷兰、

德国、马来西亚、澳门等国家和地区设立总代理，美国、加拿大、日本、新加坡、英国的总代理也即将确定。在比利时、澳门等地还开设了李宁牌专卖店。

除了体育用品公司之外，李宁公司又相继派生出 7 个分公司：鞋业公司、服装公司、皮制品公司、领带公司、器械公司、化妆品公司、文具礼品公司。李宁公司的销售额已由 1990 年的 500 万元，增至 1991 年的 2000 万元，1992 年的 5000 万元，1993 年的 1 亿元，1994 年的 2 亿元有余。

仰仗健力宝集团雄厚的经济实力和良好信誉，李宁公司得以在发展初期不惜代价购置国际先进设备，才能够聘请美国专家进行色彩调配设计，请国际著名服装设计师进行款式设计，以保证产品的优良品质；并且在健力宝集团的理解支持下，李宁公司成功借鉴了国外名牌运动服的销售办法——建立专卖店系统。健力宝公司勇冒风险，敢于启用一个当时对商业知之甚少的体育明星，显示出其独到的战略经营意识。

三、健为室的跨国经营战略

（一）后发——常规型的跨国经营

健力宝公司生长于相对欧美发达国家经济远远滞后的发展中国家，在跨国经营中面临更大的竞争压力。但同时也可利用后发展优势，缩短探索、创业期，直接引进国外的先进技术与管理经验，加快与国际接轨的历程。

健力宝采取常规型的跨国经营方式。常规型意味着“ 在经济开放度较高，行业所需生产资源和市场需求的国内条件较好的情况下，企业建立后，虽然有外国产品的竞争，但还是一步步发展壮大，并随着企业的成长和市场的变化，自然而然地开始国际化，其国际化进展也是循序渐进的 ”。

1.引进设备，学习先进管理经验。健力宝诞生于国门开启的年代。1985 年三水酒厂为使其两个拳头产品——健力宝饮料与强力啤酒同步发展，筹建健力宝新厂。在现有从德国引进的一条罐装生产线和检验设备的基础上，广东健力宝有限公司投资 744 万美元，引进国际先进技术，建起一座占地 7 万余平方米、按国际生产标准设计的现代化厂房。短短 10 年，公司已拥有 14 条从美国、瑞典引进的具有世界先进水平的罐装、瓶装、软包装饮料灌注生产线，拥有一整套自动化质检设备。1993 年 7 月，公司投产新一代健力宝天然饮品，其全部工艺设备均引自美国、德国 90 年代的先进技术，从而为通过美国“ FDA ”的严格检查、为赢得“ 95 ’ 纽约食品节 ”金奖奠定了坚实的技术基础。

健力宝耗巨资引进国外先进技术与设备，来源于参观国外现代化大生产所得到的启迪。相形之下，健力宝的生产原状几近于原始的作坊生产。只有进行新设备投资，实现现代化大生产，才能使产品高质高产，实现更大收益，这便是小财与大财的辩证关系。迄今为止健力宝饮料年生产能力已达 50 万吨，1994 年销售额为 25 亿元，相当于 1985 年的 150 余倍。

从日本人那里，他们学习 TQC 技术，也品尝到调动职工积极性的重要性。如今的健力宝，不仅在全国饮料行业产品不合格率超过 1/3 的大环境中，其投诉率不及万分之一，合格系数达 99.5%，而且公司的员工更是爱厂如家，大批才人志士源源而至。

2.兴办合资企业，建立海外销售网络。1987 年，健力宝有限公司与澳门

甫粤贸易有限公司合资兴办广东健力宝集团有限公司，利用国家给予合资企业的优惠政策，在吸引外资，引进技术的同时，着手开拓国际市场。他们考虑到东南亚地区华人较多，市场宣传容易展开，拟定以新加坡、香港做为进军的第一目标，利用当地华侨、华裔人士的力量代理或销售。在香港，他们与港商合作建立香港健力宝（国际）饮品有限公司，并以此做为通向世界市场的桥头堡，进一步开拓美、日、泰、印尼等亚太国家市场。

在同年举办的中国第六届全运会之后，健力宝召开订货会，要求全部用外汇结算。他们计划，如果订货不到年产量的 1/3，再改为按比例以外汇结算。结果订货会仅进行了两个小时，订货额竟达 2 亿美元，远远超过两年的产量总值，为健力宝开拓海外市场提供了外汇支持。

借助大型运动会的国际影响及独到的公关策略，健力宝创造着一个又一个的轰动效应，申请做健力宝海外代理的国际友人纷至沓来。目前，其海外业绩版图上已有了 30 多个国家与地区的名字。

兴办合资企业，是健力宝充分利用后发展优势，早日走向国际的成功策略。通过合资，嫁接资金、技术与管理，实现高起点、快上马、大规模投入，利于加快与国际经济的接轨，迅速成长以面对国际市场的严峻竞争。在创办李宁公司时，他们也以合资企业为起点，与新加坡康基实业有限公司合作，加快了公司成长步伐。同样的途径，健力宝衍生着一个又一个子公司。

3.国际融资，海外建厂。健力宝知名度高，信誉良好，颇受海外人士青睐，为其进行海外融资创造了条件。他们通过国内银行信托公司进行海外融资，也直接与法国里昂信贷银行香港分行等金融机构签署贷款合同，从而在扩大自身能力和规模的同时，采取收购、参股、合营等多种形式，大力发展横向配套企业。

1991 年健力宝美国有限公司正式成立。他们改变过去的小规模出口方式，直接打入美国兴办经济实体。通过改进产品的包装与品质，健力宝创造出为当地消费者所接受的产品形象，突破了华人销售网络。健力宝浓缩液在美国新英格兰地区的成功灌注使公司得以发起对国际市场的第二次总攻，以“集团战”取代“游击战”，并以美国为制高点，使其成为公司国际市场销售网络的中心。

1993 年，健力宝融资 550 万美元购置了全美商务最繁华的心脏地带——纽约曼哈顿第五大道帝国大厦的 26 层做为美国分公司总部。至今在美国 13 个州已开设多个连锁店与酒楼的基础上又开设了健力宝美中商馆，向中国大陆、台湾、香港及东南亚等地的生产厂家、外贸单位提供各项服务，代办出口业务，并向客户提供综合性和专业性的产品陈列。此外，新西兰牛奶厂、洛杉矶李宁国际体操舞蹈学校、健力宝欧洲有限公司等都是健力宝在海外开展生产经营活动的载体。健力宝已发展成为拥有国内外 70 余家子公司、业务遍及 10 余个国家与地区的跨国公司。

（二）健力宝的 4 部营销策略

1.Product——健力宝的产品定位。三水酒厂自改革之初便探寻着适应市场的产品，他们从米酒，经过猫头鹰酒、荷花白酒、果酒到强力啤酒，已获得初步成绩，但企业并未安于现状，毅然与广东体育科研所合作开发第五代人工饮料，为其他大、中型企业所不敢为，最终获得成功。其勇气的根源即在于运动饮料与体育事业的紧密相关性。而体育不仅能激起民族热情，还能使不同肤色、不同文化、不同年龄、不同政治背景、不同宗教信仰的人们在

同一时间、同一地点相聚。利用体育事业的影响与包容性，运动饮料可以设计出体育文化与产品的和谐统一。于是几载春秋过后，国际竞技场上，“健力宝”饮料，“李宁”运动服装成了中华民族的一种精神与特定象征。

在英国，健力宝则利用其味道、存气的相对淡薄，突出强调健力宝在“平衡”上所表现出的中国文化特色，在可口可乐为美国文化之载体横行五大洲之时，健力宝也在逐步成为中国文化之载体与之抗衡。

发展至今，健力宝做为运动饮料不仅创造了运动场上的辉煌，更以一种保健饮料进入亿万家庭。它的口号是“高能量饮料！……在日常生活或运动中您所消耗的，它都一一为您用天然的方式补充”。这样的产品，会有人拒绝吗？

2.Price——健力宝的定价策略。通过市场调查，健力宝公司掌握了西方发达国家和一些高收入发展中国家的消费习惯，制订出高质高价策略。由于这些国家的居民消费水平较高，他们对产品的包装、质量和性能的要求远甚于对商品的价格的关心。在新加坡，尽管健力宝的价格甚至高于可口可乐，许多人仍然倾向购买健力宝。掌握了高收入国家消费者的消费心理，健力宝以高档策略竞争国际市场，突破了发展中国家产品的一贯“以低价取胜”的思路。

高档商品必定以质量为依托。健力宝树立“以质求产，以质夺优，以质成名”的方针，树立国际名牌质量意识，建立研究所、全面质量办公室、质检中心等机构，不惜重金投入，购置高效液相色谱仪、奥林巴斯高级显微镜等世界一流的探测设备。在严密的质量保证体系下，健力宝赢得了信誉，也为中国饮品夺取了第一个美国金奖。

3.Place—健力宝的国际市场定位。健力宝的国际市场定位经历了两个阶段：一是以华人经济区为主的点定位，二是建立国际市场的经销网络。

由于海外华人市场有共同的文化背景，较少的语言文化障碍使健力宝易于被接受。香港做为我国产品进军国际市场的桥头堡，为健力宝的海外经营写下了第一页。1986 年健力宝用降低产品批发价的办法支付在港的广告费，争取到每年经销 500 万箱健力宝的客户。在东南亚，由于华人较多，市场宣传也极易开展。新加坡汤氏兄弟贸易公司董事长汤世铭先生，祖籍福建，在获得健力宝在新加坡的总代理权后，着手开拓新加坡市场，赢得较好销售业绩。进入美国，也是由洪门致公党——拥有 100 多万会员的华人组织，做为美洲总代理，负责美国、加拿大、墨西哥等国的宣传与经销。海外同胞的相助与大型运动会上健力宝的浩大声势，使其海外经销点达数十个。

在海外经销点零星分布的基础上，健力宝公司总结青岛啤酒囿于美国华人社区的经验教训，首先在美国建立销售网络。通过市场调查，对产品的包装、品质进行革新以适应当地的文化习俗，为当地民众所接受。目前它已打入美国的三大超级市场连锁系统，正在筹建全国性的分销系统。健力宝的未来是连点为面（网），逐渐将分散的各国销售点连系起来，形成国际性网络。

4.Promotion——健力宝公司的促销策略。健力宝公司提出六个“一”的公关宣传策略——一支笔（新闻界）、一支枪（电视录像）、一张嘴（电台）、一个队（文体团队）、一部机（摄影机）、一张网（关系网），从而赢得中国公关第一号位。10 余年来，他们与体育联姻，利用名人效应，举办大规模的活动，辅之以铺天盖地的广告宣传，使这种中国首创的运动型饮料迅速扎根于国内外的各大地区。

健力宝公司连续巨额赞助 1986 年全运会、1990 年亚运会、1992 年东亚运动会，首当其冲成为国家运动队专用饮料。聘请李宁以 80 万元投入制作电视广告，创名人拍广告之历史先河。健力宝还让以世界著名球星苏格拉底为首的巴西足球队身着健力宝运动服参赛，请美国著名的哈林男子篮球队在万里长城喝健力宝，营造中国、长城、健力宝寓意统一的氛围。更兼一项项以“健力宝”命名的体育赛事：全国围棋名手邀请赛、全国跳水锦标赛、男女健美精英邀请赛……此起彼伏；一支支在非专业性比赛时被冠之以“健力宝”的运动队也遍地开花。中国健力宝少年足球队也负载民族的希望扬帆巴西集训。

以体育为出发点，健力宝公司展开了广泛的社会赞助活动：攀登珠穆朗玛峰，南极考察，成立环球皮肤病、性病、爱滋病基金会广东分会，甚至中山大学也有了“健力宝艺术节”。在中国首次派部队参加联合国维持和平的“蓝盔部队”开赴柬埔寨的装备中健力宝又扮演了“和平使者”的角色。健力宝公司极其善于策划大活动以提高企业知名度。通过大活动吸引各届人士参与，有了口碑更兼新闻宣传便确定了企业的地位。1990 年北京亚运会横贯全国的火炬接力活动使参加人次达两亿之多，竟使《纽约时报》发表题为“可口可乐在中国遇到了劲敌——健力宝”的文章。1992 年在公司成立八周年之际，公司请来 1991 年美国小姐凯丽·麦斯·卡蒂，1991 年印度小姐瑞辛特和 1992 年世界亚裔小姐赵越一一登台，还请来美国费城德雷克赛尔大学男子篮球队进行表演赛，在喧天锣鼓与飞旋的花束中，严然是一场隆重的世界青年联欢节。

在国内，自 1991 年健力宝已连续 4 年开展了有奖大酬宾活动：1991 年投入 100 万元，1992 年 200 万元，1993 年 500 万元，1994 年 800 万元，举国上下沸腾着健力宝的各类信息。在美国，1994 年健力宝美国公司投入 10 万美元推出了新春大抽奖。

有了各类大型社会活动作灵魂，六个“一”便为之附以肌体走向世界的各个角落，形成了包括中外政要、国家各部委、新闻界、体育界、商界、教育界、科技界和部队等各界人士在内的广泛社会关系网络。国外数十家报刊都发表过长篇报道，国内更是各类新闻报纸的焦点。公司还与电视制作部门合作拍摄《健力宝在腾飞》、《中国魔水》等影视节目，与广州粤剧团排演了现代大型粤剧《魔水之恋》，以健力宝命名的文艺团体如“健力宝轻音乐团”、“健力宝舞龙队”等也有 20 余个。公司自 1989 年起还自办了《健力宝报》，在公司成立志庆之时还出版了大型画册《健力宝文集》第一卷及各种中、英文宣传资料，宏扬健力宝精神。促进信息交流，在社会各界进行了广泛深入的宣传。

三、健力宝跨国经营的制度支持

（一）健力宝的天时、地利、人和——市场经济制度的支持

健力宝在改革开放中诞生，伴随改革的深入而茁壮成长，此其天时。1984 年健力宝饮料终于试制成功，三水县委、县政府在进行可行性研究的基础上，把它作为一项重点工程，抽调人马着手筹建。从厂址的选定，合资对象的选择，引进设备的谈判，有关领导亲自听汇报，出主意，解难题。同时，国家的一些重大改革措施也陆续出台，如扩大国营工业企业自主权，投资由拨款

改为贷款，实行资金有偿使用等等，为健力宝的创业与发展提供了重要条件。健力宝的成长伴随着计划经济体制向市场经济体制的过渡，自其诞生之日始，便在市场上“摸爬滚打”，原料自己找，资金自己筹，市场自己拓，练就了一身参与国内外市场竞争的硬功。

健力宝崛起于珠江三角洲顶部的广东省三水市，此其地利。珠江三角洲地区历史上便是中外文化交流的窗口，在当代，做为中国改革开放的最前沿，顺德的乡镇经济、南海的“联户经营”、东莞的“三来一补”，都形成了独特的经济发展模式，为三角洲的其他地区提供了良好借鉴。而且三水市地处珠江水系中游，不仅水资源极其丰富，且很少污染。健力宝的用水采自地下数百米深，水质极好，为健力宝的高品质奠定了资源基础。

在美国哈佛大学教授、著名亚洲问题专家傅高义（E.Vo-gel）经过 8 个月实地调查完成的《先行一步——改革中的广东》一书中，介绍了两名企业家，其一便是健力宝公司总经理李经纬。在体制改革进程中的中国，企业家的步履更为沉重，李经纬突破重重误解与非难一次次地勇于创新，敢于冒险，表现了非凡的魄力与一心为公的无私精神。在兴建健力宝现代化的厂房时，有人说他好大喜功；在组织进行实物宣传时，有人说他以权谋私，买个人之名，甚至收受贿赂；在数次大手笔地赞助运动会时，甚至地方政府的领导也表示了责难。然而为了公司的发展，李经纬无言以辩，只待事实的裁判。

李经纬的属下敬佩其品行、为人与勇气，对其敬业精神更是纷纷效尤。公关部副经理李耀星即使去香港旅游也身着印有“健力宝”字样的厂服，凡电视上出现健力宝的镜头，自己不在也要嘱咐家人及时收录。当别人问他为何如此尽心尽力时，答曰：“看在老李份上。”这样的回答公司上下比比皆是。干部如此，普通员工也不例外。自 1988 年公司决定全年发放奖金的数量与当年实现利润挂钩，不久又发展为每月均与当月实现的销售收入挂钩，实现销售收入越高，提成做为奖金的百分比越高。个人与集体利益的高度相关使每个员工都非常关心生产，为产品的销售出谋划策。

健力宝在提高职工物质生活水平的同时，还着力建设一个文明的精神环境，发展健力宝的企业文化。他们建立了灯光球场、乒乓球室、图书室、田径场等文化体育设施，成立了足球队、篮球队、乒乓球队、羽毛球队、田径队、女子健美队，经常在各车间、科室，或与外单位举行比赛，公司还举办过知识竞赛，书法、工艺、美术、诗歌比赛，参加者达职工人数的 98.8%，既丰富了职工业余生活，又增加强了职工对公司的归属感，并使健力宝精神——“团结、奋斗、开拓、进取”潜移默化地渗透于员工的思想意识中去，争做合格的健力宝人。

在企业外部，健力宝自诞生之日起，便得到县领导在精神上与物质上的支持，使公司领导不致湮没于非难之中，并得到资金与土地的使用及人才分配的优先权。在之后的发展中，健力宝建立起自己的公共关系网络，尤其是担负起振兴民族饮料业的历史重任之后，更是得到海内外各界人士的支持与帮助。健力宝在总结跨国经营时曾指出：“中国人在外国办企业，官办不活，民办也不活，只有官民结合，有官方支持才能生存和发展。”健力宝的成长离不开政府的支持。这，便是健力宝的人和。（二）董事长制——内部组织体制的支持 1986 年 7 月广东健力宝饮料厂正式宣布成立，1987 年便合资兴办广东健力宝集团有限公司。这样一方面广开融资渠道，扩大了企业生产规模，更重要的是为企业扩权寻找一条更加有效的道路，使企业真正做到“自

主经营、自我发展、自我约束、自负盈亏。”做为股份制形式的合资企业，它的经营决策机构是董事会。由董事会任命总经理，总经理根据董事会的决策，全面负责企业的经营管理，拥有供、产、销、人、财、物的经营决策权，从而弱化了计划经济体制下代表所有权的行政权力对企业经营决策的制约，避免了各种不必要的干扰，这样，公司的一切经营活动都由李经纬全权负责。副总经理、分厂厂长、部门经理都由李经纬任命，实行“黑板式干部”：好的写上，不合格的擦掉。于是便有了刘邦与韩信的分工，李经纬仅管数人——大厂厂长，进行决策性指导，具体的事则由下属负责，保证了决策与执行的高效率。

在公司自我发展上，也因有了投资权得以及时把握市场机会。“健力宝”董事会规定，除 6000 万元以上的贷款投资须经董事会讨论外，其他投资项目均由总经理决定。这样，健力宝才能够以 250 万元买下第六届全运会饮料专用权，才能够在已赞助亚运会 1000 余万元的基础上，再及时投入 300 万元把握赞助火炬接力活动的良机，也因此能够先后投资 1.8 亿元建立起包装厂和塑料厂以彻底解决包装问题，凡此种种，不胜枚举。

在企业拥有自主权的基础上，才能从保证企业高效的管理出发设置公司内部机构，而不因人设职，这样才有了全国工业企业第一个专门的公共关系部，其对健力宝的发展功不可没。

（三）先进的生产经营管理——内部管理体制的支持

1.新产品的开发管理。一个企业能否长盛不衰，关键在于能否投目光于新产品的开发上。市场瞬息万变，任何产品都有一个由盛到衰的过程，这便是产品的生命周期。当橙蜜型健力宝成为最受消费者欢迎的饮品后，公司并没有陶醉其间。为了适应口味不同，年龄、文化结构、生理、心理特征各异的不同层次消费者的需求，公司先后推出柠蜜型、猕猴桃型、梨蜜型、沙棘型健力宝，食品蒸馏水等十余个品种。近年又研制成功健力宝浓缩液、天然果汁系列和含氮健力宝，销路看好，尤其是浓缩液在美国的成功灌注，为健力宝的海外发展提供了技术条件。健力宝公司以“研制一代、投产一代、创新一代、巩固一代、构思一代”的方针进行新产品开发，对其国际竞争实力的增大极为有益。

2.推陈出新的经营管理。借鉴国外名牌运动服的销售经验，健力宝公司属下的李宁公司在中国率先采用专卖店系统，采用让利的办法来培养和形成全国的销售网络。公司在价格、市场上给专卖店以一定的保障，而专卖店则担负选址、装修店面等责任，这样名牌产品避免了被假冒的危险，且由于公司与专卖店各有权利义务，共同分担风险，无疑比公司在各地新建店面以形成销售网络的效率更高，成本更低。

在公共宣传上，健力宝公司首次聘请体育明星拍摄产品广告；开创为国家运动队无偿提供专用饮料的先河；在改革初期成为首家设立公关部的公司；以“高起点、高质量、创国际名牌”为经营方针，在一些大型活动上广泛宣传自己。目前健力宝每年的公关宣传费用高达 5000 万元，几占销售额的 4%，为中国之最，然而他们却并不以为然：在现代商业中，国外许多企业的公关费用达销售额的 8—10%。健力宝依然要做“中国公关第一号”。

3.科学的信息管理。信息时代的市场瞬息万变，没有对市场的及时了解，公司便难有久留之地。公司的宣传信息部承担着搜集、整理信息的重任。他们汇总集团各部门、各企业、各省市分公司的情况，汇编全国饮料行业信息，

搜集分析海外饮料信息的最新状况。公司自办的《健力宝报》上有一个信息窗专栏，主要刊登世界饮料发展的动态与趋势，并结合公司自身情况探讨未来发展方向。通过这些信息的输入、分析整理与输出，公司便有了熟悉世界市场行情的窗口。意识到信息的重要性并能充分予以利用的企业必能把握时代的脉搏。

尾声

健力宝公司跨国经营的顺利通畅，及其在国内饮品业的霸主地位，并未使其沉而于鲜花簇拥之中。面对“可口可乐”、“百事可乐”对中国的强大攻势，在全国八大饮料厂中已有七家与两大可乐公司合资的严峻情势下，健力宝一技独秀，撑起民族饮料业的一片天空。尽管健力宝谢绝了可口可乐的合作意向，但市场是无情的。有资料显示，1991 年上海广州两地“洋饮料”的比重已占市场总量的 25%以上；国内生产的“洋饮料”中出口创汇的比例已经从 1989 年的 62.57%降至 27.19%；可口可乐在杭州的灌装厂投产后，健力宝公司耗资 1300 万元建成的杭州饮料厂被迫停产。商战的残酷挺直了健力宝的脊梁，它没有疾呼政府的保护，而是选择了搏杀，甚至在中国“复关”之前便主动“闯关”至美国建立灌装厂，向两“乐”直接提出挑战，勇气可嘉。尽管无论产品历史、经济实力还是品牌影响，健力宝还远非对手，但健力宝盛载中华民族的精神，它要努力向世人证明它不仅是矮子里的高个，更是国际饮料界中真正的巨人。任重而道远。

主要参考文献

1.《开发区导刊》增刊——健力宝问世 10 周年专辑，1994 年。2.李琼主编：《世界华商经济年鉴》，企业管理出版社，1995 年版。3.（美）周萧：“‘健力宝’打入饮料市场”，《中时周刊》，1994 年 3 月。4.《健力宝报》，广东健力宝集团有限公司 1995 年 3 月。

5.梁荣主编：《健力宝成功的奥秘》，新世纪出版社，1989 年版。