

# 中国跨国公司“走出去”过程中的战略抉择\*

周 强,张全红

(五邑大学 经济与管理学院,广东 江门 529020)

**【摘要】**随着经济一体化的不断深入,中国经济长期保持着快速增长的同时,越来越多的国内企业为争取进一步的发展空间,在实施“走出去”战略的过程中都取得了显著的成就。然而,中国企业在跨国经营过程中有其自身的优势和劣势,也面临着外部的机遇和威胁。为最大程度的发挥企业优势,弥补劣势,借助机遇,规避威胁,在此运用SWOT分析法展开系统研究,并总结出有利于中国跨国公司经营和发展的策略建议。

**【关键词】**跨国公司;FDI;SWOT分析;战略

**【中图分类号】**C934;F121.25 **【文献标识码】**A **【文章编号】**1673-1883(2013)03-0096-05

中国自对外开放以来,特别是加入WTO后的十几年发展,取得了丰硕的成果。党的十六大适时提出了“走出去”的发展战略,并在之后的《十二五规划纲要》中,将加快实施“走出去”战略提升为国家战略,孕育着中国企业对外直接投资(Foreign Direct Investment, FDI)成为了企业跨国经营的主要方式。另外,由国家统计局数据显示,中国自加入WTO后的十年发展中,共吸收外资近8000亿美元。中国企业的FDI投资到2011年净额达746.5亿美元,较上年增长近8.5%。截止2011年底,FDI累计净额4247.8亿美元。<sup>[1]</sup>尤其是近5年来,中国企业每年FDI投资额都超过550亿美元,成为了国际投资成长最快的跨国公司群体。但同国际上知名的跨国公司相比而言,无论是从数量上还是质量上都还存在较大差距。分析指出,中国企业跨国投资失败或不利的的主要原因在于跨国经营经验不足、缺乏有效的战略计划。<sup>[2]</sup>因此,有必要运用SWOT战略分析法,基于系统化优势,对中国跨国公司参与国际市场竞争过程中,具有的优势(Strengths)、存在的劣势(Weaknesses)、获得的机会(Opportunities)和面临的威胁(Threats)分别做出详细的研究,这样中国企业才能在“走出去”过程中制定出有效的战略决策。

## 一、中国跨国公司优势分析

### (一)投资主体的多元化优势

改革开放前,中国经济属于计划经济体制,政府在国民经济的各个领域起着控制性地位。自改革开放以后,随着中国企业对外投资经验的积累,逐渐改变了以往“单打独斗”式的对外直接投资的局面,发展成为一支国营、民营和外国资本相互融合的创新合作模式。诸如,江苏沙钢集团与瑞钢联

集团有限公司、香港泛亚矿产有限公司,三家公司共同联手出资收购澳大利亚(Australian Bulk Minerals, ABM)项目;2009年,上工申贝引入民营资本中捷股份公司,借助民营资本成功实现新的重组。国有企业、民营企业与外国企业的相互联合,互利共赢的合作模式,开启了三种所有制经济合作的新局面,展现出了其投资过程中的多元化主体优势。

### (二)特殊的人文优势

经济全球化过程中,越来越多的华商、华人走出国门,在世界各个国家或地区开展经商、从业、生活等,对我国的经济建设起到了积极的促进作用。中国大陆经济的健康稳定快速的发展,也为这些人力资本的输出提供了有力支持。Weidenbaum和Hughes指出,从事商业活动的华人或华裔遍布世界的每一个角落,他们之间的大部分人在当地建立了自己的社交、人脉关系圈,彼此间通过非正式组织形式进行信息传播和交流。<sup>[2](P155-157)]</sup>全球华人的存在使中国跨国公司“走出去”过程中,降低了与外商关系疏远带来的交易成本。同时,由于关系带来的无形利益,可以分散或降低跨国企业FDI的不确定性风险。总之,这种由于国籍而联系在一起的种族纽带关系,成为了中国企业对外直接投资过程中特殊的人文优势,也是我国企业在国际市场上所特有的一种比较竞争优势。

### (三)具有比较优势的投资行业

从产业分布角度,结合中国企业独具的资源优势,中国跨国公司开始向制造业、资源开发型行业等方向发展,涉及领域和行业范围也逐步向深化、广化、精细化趋势发展。数据显示,2011年中国企

收稿日期:2013-06-18

\*基金项目:国家社会科学基金项目“当前中国农村多维贫困的测度与反贫困政策研究”(项目号:11BJL040);广东省自然科学基金项目“广东省经济益贫式增长的度量与潜在来源分解”(项目号:S2012010009683)。

作者简介:周 强(1989-),男,四川自贡人,五邑大学经济管理学院研究生,研究方向:企业战略管理。

业海外投资金额前十名企业排行中,能源资源行业投资并购的占八成,主要由中国石油化工集团、中国海洋石油总公司等企业为主导。<sup>②</sup>伴随着发达国家制造成本的不断增加,制造中心外移也成为中国制造业发展的行业契机。<sup>③</sup>产品研究和开发技术的日趋成熟,产业结构发展逐步完善,加之丰富的劳动力资源,培育了具有比较优势投资行业,逐渐成为中国跨国公司展开海外投资的又一竞争优势。

#### (四)国有企业主导优势

随着国际化经验的不断充实,中国跨国企业FDI步伐也逐渐加快,力度和能力也逐步增强。其中大型项目的投资主体绝大部分由国有企业主导。与国外其他跨国公司相比,中国跨国公司群体中,国有或国家控股企业在规模和资金上占据绝对的优势。一方面,中国政府在投资政策方面给予了偏向性支持。另一方面,国有企业在行业上占据了垄断优势地位和雄厚的资金储备,以及广泛的融资渠道,如北大荒集团、中联重科、中石油、中石化等。国有或国家控股企业成为中国跨国公司FDI过程中的主力军,起到了推动中国企业“走出去”的标杆作用。

## 二、中国跨国公司劣势分析

### (一)跨国企业产权界定不清

在我国,由于历史和现阶段社会状况的原因,与发达国家相比,中国的跨国公司绝大部分企业或集团的资产都是公有制性质的,形成了国企主导,私企相对弱小的局面。作为国有或国家控股的跨国公司,其产权界定存在严重的模糊性,企业责任划分不清,导致政企不分僵局。国有企业的领导人,是由组织任命的,这种任命体制的约束,阻碍了中国企业的变革和战略发展。因此,在国际市场上参与国际竞争的过程中不能有效的降低交易费用,交易成本明显比其他发达国家成熟的跨国公司要高,成为中国跨国公司的比较劣势。同时,在体制、政策和融资方面缺乏促进私营企业“走出去”的政策支持,跨国企业的发展面临严重的制约。

### (二)企业融资能力有限,抗风险能力低

中国企业对外投资相对集中在东盟国家或地区,投资水平较低,发展后劲不足,缺乏适应全球发展的对外投资战略。因此,国内或国际金融机构对其缺乏信心,信贷积极性不高,致使中小型跨国企业缺乏融资渠道,只能靠自有资金积累。其次,中国跨国公司跨国程度指数偏低,诸如中石油这样的跨国指数只有2.7%,中海油9.4%,中国五矿13.6%

等等。<sup>④</sup>这说明中国跨国公司在全球范围内配置资产、全球市场份额占有等方面与国际成熟跨国公司相比,还存在巨大差距。在抗风险方面,中国跨国企业在建立全球网络和全球价值链的过程中,仍处于行业低附加值阶段,对母国的资产、资金和劳动力依赖程度较大,没能力整合全球资源向高附加值业务方向挺进,其抵御风险能力明显较差。

### (三)企业国际竞争力低

中国跨国公司只经历了短短的30多年历史,和西方发达国家200多年的跨国经营相比,不仅缺乏自己的核心技术、核心产品,而且研发能力有限,自我创新能力不强,企业文化建设不完善,战略规划显现出盲目跟风的特点。这些关键的核心竞争能力的缺失,成为中国跨国公司致命的弱点。英国剑桥大学教授彼得·诺论指出“如今,中国企业在残酷的全球化竞争中,还没有一家企业能真正达到国际市场、国际品牌和国际采购体系的具有国际竞争能力标准的大型跨国公司”。<sup>⑤</sup>总的来说,全球化削弱了中国传统的自然资源和劳动力要素在经济发展中的作用,对中国跨国公司提出了更高的技术和制度创新能力的要求,这恰恰是中国企业目前所欠缺的。

### (四)中国跨国公司文化和使命的局限性。

在经济全球化的今天,跨国公司企业文化表现出明显的多元性。多元文化的相互冲突、排斥和融合,成为跨国公司不得不面对和解决的重大现实问题。Schein提出了企业文化的三层次模式:人工表象层文化(可直接接触层)、外显价值与标准层文化和基本假设(潜意识)层文化的观点。<sup>⑥</sup>许多中国跨国企业在这三个层次上都做的不到位,仍着眼于国内市场,缺乏长远的国际化经营战略和多元化企业价值观,这严重影响了国际竞争力的提升。同时,这种企业文化往往停留在表面层,常存在于形式,把企业文化或使命当做对外宣传的形象工程,没有根植到全球经营的管理运营中,制约了中国跨国企业的长远发展。

## 三、中国跨国公司机会分析

### (一)经济一体化的不断深化

当前世界经济格局的变化,为中国跨国公司开展海外投资提供了十分广阔的空间。近年来,中国企业FDI投资顶着全球经济危机逆势而上,FDI量保持了稳定快速增长。在经济全球化的趋势之下,欧美等发达国家成熟的跨国公司,在国际市场跨国并购中起到了标杆借鉴作用,通过示范效应促进发

展中国跨国企业管理水平和人才培养的提高,有助于中国跨国公司建立后发优势。总的来说,伴随着国际分工的深化、国际市场的逐步融合、科学技术的加速发展,经济全球化已成为不可逆转的趋势,中国跨国公司是符合经济全球化的发展趋势的。

## (二)国际投资环境的进一步改善

中国自加入WTO以后,作为其中成员国之一,享有所有成员国向中国跨国企业开放国际市场的优惠和待遇。中国跨国公司可以充分借助WTO规则,为中国企业“走出去”营造了良好的竞争环境,同时可以和其他成员国享受公平、合理的待遇。其次,中国与大多数国家(地区)加强经济合作,分别与东盟、新加坡、巴基斯坦等国家签订了海外投资保护协定,同时加强了与中国香港、中国澳门地区的贸易安排。这些双边和多边贸易协定的缔结,极大地改善了中国跨国企业的海外投资环境,为中国跨国企业对外直接投资发展提供了有力的外部保障。<sup>[6]</sup>

## (三)国内经济健康稳定的发展

中国经济从1979年至1990年、1991年至2011年的两个阶段期间,分别以平均年增长为9%和10.4%的惊人速度增长,2011年GDP占全球份额上升到了8.4%。中国经济持续增长的良好势头,彻底改变了中国在全球经济中的地位。<sup>[7]</sup>这些为我国跨国公司开展FDI活动提供了强有力的保障。中国综合国力的增强、国际影响能力的扩大,成为企业“走出去”与国际跨国公司抗衡的重要竞争优势。

## (四)国家“走出去”战略的有力支持

党的十六大将“走出去”战略明确制定为中国新世纪发展的四大战略之一。“走出去”战略实施的时间并不长,但在短时间内建立起了比较全面的政策支持体系,主要涉及了信息服务、法律、财税、金融、外汇、知识产权等方面,并取得了良好的绩效。从2002年到2011年底,相继出台了一系列有利的政策支持措施,如2002年的《关于成立境外中资企业商(协)会的暂行规定》;<sup>[3]</sup>2004年的《境外投资项目核准暂行管理办法》;<sup>[5]</sup>2005年针对资源能源类对外投资项目的《对外经济技术合作专项资金管理办法》;2009年有关财政金融方面的《境外投资管理办法》;2011年的《境外直接投资人民币结算试点管理办法》、《中央企业境外国有产权管理暂行办法》等。<sup>[6]</sup>这些不断完善的支持服务体系,为中国跨国公司的发展提供了极好的发展机遇,直接加速了中国跨国企业的国际化进程。

## 四、中国跨国公司威胁分析

### (一)国际政治环境的不稳定性风险

当今,企业进行跨国经营,意味着企业组织将置身于全球市场的环境之中。因此,由过去的承担生产经营风险转变为承担复杂的国际竞争风险和政治风险,其中政治风险则是跨国企业不得不面对的核心问题之一。如2009年1月,奥巴马高调宣布重返东南亚的政策和其缅甸政策计划,其政治意图无疑是遏制和抗衡中国;2011年9月底,缅甸政权更迭导致中国在缅甸最大的海外水电投资项目——中国电力投资集团的密松大坝项目被迫暂停建设事件;2012年1月的苏丹反政府武装劫持中国在其本地的中水电29名工人事件等。<sup>[8]</sup>这些事实,都充分表明了当今经济全球化过程中,政治环境的复杂性和不稳定性给跨国公司国际化发展过程中带来的严峻考验。

### (二)信息不对称风险

是否能掌握被并购对象的准确信息,直接关系到并购战略的成功与失败。在当今快速变化的时代,掌握信息更完善的一方,则占有谈判的主动权。然而,对于急需“走出去”,且经验缺乏、能力有限的中国跨国企业而言,对信息的掌控成了一项巨大的挑战。正因如此,信息的不对称成为了中国跨国企业并购失败的潜在威胁,这方面的例子不止一二,中铝集团并购惨败事件就是最好佐证。2008年2月至2009年6月期间,中铝集团携手美国铝业相继两次巨资并购力拓英国公司股份项目中,由于对力拓并购动机调查的不彻底,最终导致中铝集团的惨败收场。<sup>[8]</sup>实际上,即便在开始就接受中铝的收购计划,力拓也并非诚意与中方合作,中铝并购失败事件并非财力所不及,归根结底是信息不对称所致。

### (三)发达国家成熟大型公司的直接挑战

从微观看,中国对外投资历史短,经验不足,投资规模小,行业分布零散,管理水平有限。而且,投资领域大部分集中在产品附加值低、技术含量不高的劳动力密集型行业,总体经济效益明显不佳。<sup>[8]</sup>相比之下,境外大型跨国公司资金实力雄厚,研发能力强,技术水平和管理能力高,具有较强的国际竞争力,如2006年的中国企业500强与世界500强比较中,中国企业资产规模总额、营业收入总额、以及利润总额三个方面的指标,仅是世界企业的12.5%、19.45%和13.2%,显现出明显的综合实力单薄。<sup>[9]</sup>总的来说,来自发达国家的成熟跨国公司,往往对某些行业的高新技术进行了垄断,以及对技术

的保护和转让的限制,使中国跨国公司很难真正的触及关键的核心技术层。这在很大的程度上限制了中国企业掌握高新技术进行海外跨国经营的能力,使中国企业面临着严峻的挑战。

#### (四)西方国家的“国家安全观”

由于各国政治体制、文化观念、主流价值观等的不同,中国企业尤其是国有或国家控股企业在进行跨国经营活动的过程中,常面临来自西方国家对中国跨国企业所有制和并购活动动机的质疑。在国际上具有战略意义的领域,如支柱性产业、电信行业、石油领域等,往往被东道国赋予了浓重的政治色彩。在这些领域上起主导作用的中国跨国公司绝大部分都是国有企业,于是被认为与中国政府有着密切联系,由此受到了国外政府的排斥、猜忌。<sup>[10][P233]</sup>例如,2005年8月,中海油对美国优尼科公司收购的失败,根本原因在于美国单方面的政治抑制;2010年华为、中兴在竞标美国运营商 Sprint Nextel的数十亿美元采购大单业务中,美国外国投资委员会(CFIUS)基于“国家安全”的审核,强制性地将其拒之门外。<sup>[11][P181-182]</sup>

### 五、结论和建议

综上所述,中国跨国企业的主要优势来自于投资主体的多元化、人文因素、实力雄厚的国有企业几个方面。劣势主要表现在产权界定模糊、竞争力低、融资能力和抗风险能力低。另外,全球经济一体化、国际投资形势、以及各国政府政策三个方面,既为中国跨国企业迎来了难得机遇,同时也成为其要共同面对的严峻威胁。有鉴于此,从政府和企业两个方面,提出了以下四点建议:

#### (一)合理发挥政府作用,鼓励民营企业“走出去”

民营企业在国际市场上,由于实力单薄、融资能力有限很难取得竞争的胜利。然而,中国民营企业在国外却很少遇到来自东道国政府方面的抵制

和干预,相比国营企业面临的政治风险较少,具有相对的比较优势。政府应该适度简化对外投资审批流程、放宽审批条件、尽量减少政府干预,提高审批效率,协助民营企业解决资金、法律、信息等方面的问题,同时加大政策体制方面的支持力度,促进民营企业在跨国经营上发挥更大的作用。

#### (二)提升企业核心竞争力

企业自身也要尽量做好“走出去”的前期准备,全面提高“走出去”企业的素质和综合实力,培育具备参与国际竞争的核心竞争力。为达到这一目标,企业管理层应具备企业家素质、跨文化管理能力,在深入了解东道国情况的基础上,具有构建新的企业文化的能力。企业要培养和发挥企业的创新能力,注意培育和维护知名品牌,打造出符合国际水平的经营管理团队。

#### (三)加强国内企业联合,发挥企业集群优势

当今国际市场上的竞争,除了主要表现在跨国公司之间的企业竞争外,还表现为一种新的以企业群为单位的新的竞争模式。<sup>[12]</sup>提倡联合,是增强跨国企业实力的一种有效方式,同时也是充分利用国内企业集群的良好机会。面对国内企业集群或专业镇,如广东虎门的服装、温州的打火机、广东佛山的建筑陶瓷业、深圳和东莞的电子工业等的具体发展状况,培育出具有国际竞争力的企业集群,发挥企业集群联动的核心竞争力优势,实现“1+1>2”的战略整合效果。

#### (四)强化政企界限,明晰国有企业产权问题

政府直接干预跨国企业的管理,在一定程度上影响了企业的经营管理,一定程度上阻碍了跨国公司提升国际市场的竞争力。因此,针对国有或国家控股跨国企业管理效率低下问题,加强企业管理与责任监督,消除国企高管因“委托代理”机制造成的道德风险才是关键。

#### 注释及参考文献:

①中华人民共和国国家统计局:<http://www.stats.gov.cn/tjdt/bmtjys/index.htm>.

②经统计整理获得,来自财新网:<http://www.caixin.cn>.

③数据来源:《2011世界投资报告》附表30.

④来自中国国际贸易促进委员会官方网:<http://www.ccpit.org/>.

⑤来自中华人民共和国发展和改革委员会官方网:<http://www.sdpc.gov.cn/default.htm>.

⑥来自中华人民共和国财政部官方网:<http://www.mof.gov.cn/preview/jinjjianshesi/>.

⑦资料来源于中国新闻官方网:<http://www.chinanews.com/>.

⑧材料和数据来源于2009年08月15日《华夏时报》力拓在中国倒施“三十六计”和Jamil Anderlini, Sundeep Tucker. 中铝为何失手力拓? 2009年06月15日,英国《金融时报》。

[1] 高宝荣.我国中小企业成长战略问题的理论思考[J].财贸经济,2003,8.

[2] M. Weidenbaum and S. Hughes. "The Bamboo Network: How Expatriate Chinese Entrepreneurs Are Creating A New

Economy Superpower in Asia”[M]. New York: Matrin Kessler Books, 1996.

[3] 马春光. 跨国公司产业价值链转型对我国制造企业的启示[J]. 管理世界, 2004, 12.

[4] 鲁志强. 经济全球化与中国[J]. 管理世界, 2000, 6.

[5] THOMAS, ALEXANDER. National-und Organisationskultur[A]. Thomas Alexander et al. Handbuch Interkulturelle Kommunikation und Kooperation[C]. Goettingen: Vandenhoeck & Ruprecht Verlag, 2003: 33-43.

[6] 高国珍. 后危机时代中小企业对外直接投资的战略选择[J]. 西北农林科技大学学报, 2010, 3.

[7] 林毅夫. 解读中国经济[J]. 南京农业大学学报(社会科学版), 2013, 2.

[8] 商务部研究院课题组. 我国对外直接投资战略选择——《对外直接投资公司调查问卷》分析报告[J]. 国际贸易, 2006, 7.

[9] 熊珍琴, 李佩琦. FDI 对我国贸易顺差形成的影响及应对[J]. 宜春学院学报, 2012, 10.

[10] 林珏. 跨国并购和跨国战略联盟研究[M]. 上海: 上海财经大学出版社, 2011.

[11] 王志乐. 2012 走向世界的中国跨国公司[M]. 北京: 中国经济出版社, 2012.

[12] 杨清. 中国跨国公司成长点分析[J]. 当代财经, 2005, 10.

## Strategy Choice for China's Multi-National Corporation in the Course of “Going Out”

ZHOU Qiang, ZHANG Quan-hong

(School of Economics and Management, Wuyi University, Jiangmen, Guangdong 529020)

**Abstract:** With the deepening of economic integration, more and more China's enterprises take an active action in the “going out” strategy and carry out foreign direct investment measures to strive for the further development. China's enterprises, however, have their own advantages and disadvantages, the external opportunities and threats in the course of transnational management. In order to maximize the strengths, make up for weakness, take advantage of opportunities and avoid threat, this paper has used the SWOT method to launch a systematic research. Based on the above analysis, several suggestions about management and development strategy for multinational corporations in China have been put forward to improve this situation at the end of this thesis.

**Key words:** Multi-national Corporation; FDI; SWOT Analysis; Strategy

(责任编辑:董应龙)

(上接 95 页)

## Research on the Establishment of the Effective Financial Supervisory Mechanism at the Village Level

XIAO Li-xin

(The Research Room of Wuzhou Municipal Committee Party School, Wuzhou, Guangxi 543002)

**Abstract:** During the financial operation process, the administrative staff can not be restrained and supervised effectively because of the imperfect mechanism and the incomplete supervision measures; the lax accounting and its checking lead to corruption; the appointment and tenure are irregular; villagers fail to participate in the financial democratic decision-making process. For these existed problems, we should take some feasible measures. First, the financial policy at the village level should be popularized in various forms. Second, the revolutionary step of the institution establishment in the village committee should be speeded up; Third, more efforts should be given to the cultivation of the financial staff at the village level. What's more, the really open finance should be realized, and the villagers should also be guided into the financial supervision and management affairs.

**Key words:** Establishment; At the Village Level; Finance; Supervision; Mechanism

(责任编辑:董应龙)