退出成本、战略自主性与美国盟国跨国企业的策略选择*

宋国友　刘雅涵

内容提要：跨国企业已经成为国际政治和大国博弈的重要行为体。美对华战略竞争导致相关跨国企业面临巨大压力和困难选择。既有研究对战略竞争时代跨国企业策略选择关注不足。文章以美国盟国23家大型跨国企业2019～2023年的面板数据为样本，研究美国盟国的跨国企业在华业务的策略选择逻辑。研究发现，退出成本和战略自主性是影响跨国企业策略选择的主要因素。不同行业的跨国企业策略选择呈现出明显差异。对于战略性企业，盟国的战略自主性是首要影响因素，战略自主性强的战略性企业获得的政治支持充分，更倾向于采取稳定策略深耕在华业务；盟国战略自主性弱的战略性企业若具有较高的退出成本，也会采取稳定策略；若退出成本低，则会采取收缩策略，缩减业务规模。对于非战略性企业，退出成本是影响其策略选择的首要因素，退出成本高的非战略性企业采取稳定策略；退出成本低的非战略性企业的行为选择受盟国战略自主性的影响。文章选取赛诺菲、三星电子和SK海力士、必和必拓、西门子和斯巴鲁集团等美国盟国大型跨国企业作为案例，验证上述观点。

关 键 词：中美关系　跨国企业　退出成本　战略自主性　美国盟国

作者简介：宋国友，复旦大学美国研究中心教授；
刘雅涵，复旦大学国际关系与公共事务学院2023级博士生

* 本文受国家社会科学基金（项目批准号：25VMG032）资助。感谢《当代亚太》约请的匿名评审专家提出的意见和建议。文责自负。

中国知网 https://www.cnki.net

一、引　言

近年来，中国综合国力和国际地位的迅速提升引发美国及其部分盟国的焦虑。特朗普在第一任期内推行对华“脱钩”，严重冲击了中美双边关系，正式拉开对华战略竞争的序幕。拜登政府有意延续特朗普政府对华“战略竞争”的基调，借助盟伴体系维持美国的竞争优势。2025 年，特朗普开启第二任期，“战略竞争”依然是美国处理对华关系的基本框架。

跨国企业是经济全球化的微观主体，以“经济利润最大化”为前提布局全球业务，但是美对华战略竞争致使相关跨国企业在安全与利润之间进退维谷，涉华业务的经营风险随之上升。面对中国市场的强大吸引力与美国的施压，美国盟国的跨国企业做出了不同的策略选择——部分跨国企业为保持其经济利润，不断加强与中国市场的联系；但也有部分跨国企业屈从于美国和本国政府的压力，采取规避中国供应链、减少对华投资等商业措施降低对华依赖，有的甚至逐渐离开中国。

基于此，本文的核心问题是，在美对华战略竞争的背景下，在离开中国和留在中国之间，美国盟国的大型跨国企业为何会做出不同的市场选择？本文基于“国家—企业”视角，以日本、韩国、法国、德国、澳大利亚和英国六个美国主要盟国的上榜 2024 年《财富》(Fortune) 世界 500 强榜单的非国有、非金融类大型跨国企业为研究对象，深入分析美对华战略竞争背景下，相关跨国企业在经济利润和地缘政治双重挤压下的策略选择。另外，上榜《财富》世界 500 强榜单的大型跨国企业作为行业发展的旗帜，其策略选择不仅会影响本国及同行业其他企业的行为，也将成为透视美国盟国与中国双边关系、理解全球供应链调整的契机。

二、文献评述

主权国家和跨国企业之间的互动是国际政治经济学研究的重要议题。既有研究分别从国家和企业两个视角展开，这种割裂的研究视角难以有效揭示

中国知网　https://www.cnki.net

主权国家和跨国企业之间的互动机制，忽视了二者相互塑造的过程。

（一）国家视角

国家视角的研究主要有两类：第一类研究关注大国竞争对跨国企业的影响。随着中美关系的不断恶化，美国以所谓“国家安全关切”为由打压中国高科技企业，遏制中国应用程序在美正常运营。① 为防范中美关系恶化对跨国企业产生负面影响，涉华经营的美国跨国企业采取包括规避供应链、减少对华投资、拆分在华业务、收缩在华布局等方式调整经营策略。② 需要说明的是，尽管本文的研究对象是美国盟国跨国企业，但仍有必要回顾有关美国跨国企业的研究。美国跨国企业最早、最直接地受到美国对华政策调整的影响，相关研究有助于揭示国家间战略竞争向企业经营传导的过程。美国跨国企业是考察跨国企业能动性的重要对象，其游说政府、调整供应链和重组在华业务等行为表明，跨国企业并非被动承受国家政策压力，也会主动作出应对。对美国跨国企业的研究为本文提供了有意义的启发。

第二类研究关注大国竞争下美国及其盟伴之间的政策协调。美对华战略竞争促使美国重塑同盟体系，③ 并采用一系列强制或激励手段，如“长臂管

① Chi Hung Kwan，“The China-US Trade War：Deep-Rooted Causes，Shifting Focus and Uncertain Prospects”，*Asian Economic Policy Review*，Vol. 15，No. 1，2020，pp. 55-72；杨楠《美国遏制中国应用程序的策略及其影响》，载《当代美国评论》2024 年第 3 期，第 21～42 页；李坤泽、张依桐《美国的 TikTok 政策：威胁认知、打压实践与效果制约》，载《国际关系研究》2024 年第 4 期，第 22～40 页。

② 付随鑫《美国企业对美国对华政策转型的应对》，载《当代美国评论》2024 年第 1 期，第 46～66 页；Arthur William and Fodouop Kouam，“Navigating the Relocation Trend：The Rising Shift of Multinational Corporations from China to Other Countries”，*International Journal of Science and Business*，Vol. 34，No. 1，2024，pp. 62-75。

③ Lindsey W. Ford *et al*，“Retooling America’s Alliances to Manage the China Challenge”，Brookings，January 25，2021，https：//www.brookings.edu/articles/retooling-americas-alliances-to-manage-the-china-challenge/.

中国知网 https://www.cnki.net

辖”及其作为经济超级大国的影响力，限制盟国使用中国科技企业的产品。① 受此影响，美国盟国在半导体产业政策、科技制裁、智能监控技术选择、华为 5G 选用等涉华议题上的态度和政策选择呈现出较为明显的差异。②

（二）企业视角

既有研究已关注到（大型）跨国企业在地缘政治竞争中的重要作用，主要集中在以下三类。

第一类研究聚焦跨国企业的能动性。跨国企业通过控制市场和资源，对国际经济秩序发挥能动的塑造作用，不仅是支持母国霸权扩张的工具，影响东道国与母国的双边关系，也会对国际制度产生较大影响，成为国际制度扩散的重要推手。③ 在当代现实主义色彩更强的地缘政治格局下，跨国企业直接或间接地塑造大国战略环境。在乌克兰危机中，近千家跨国企业对俄罗斯发起自发制裁，选择暂停、停止、撤出部分或全部在俄业务，给俄经济和社

① Mathilde Velliet，“Convince and Coerce：U. S. Interference in Technology Exchanges between Its Allies and China”，French Institute of International Relations，February 22，2022，https：//www. ifri. org/en/studies/convince-and-coerce-us-interference-technology-exchanges-between-its-allies-and-china；吴心伯 《美国压力与盟国的对华经贸政策》，载《世界经济与政治》2022 年第 1 期，第 76～102 页。

② 相关研究参见 Chad P. Bown，“How the United States Marched the Semiconductor Industry into Its Trade War with China”，*East Asia Economic Review*，Vol. 24，No. 4，2020，pp. 349-388；聂正楠、夏方波 《“同袍异志”：美国盟国对华半导体网络化制裁的政治经济逻辑》，载《当代亚太》2024 年第 6 期，第 84～110、166～167 页；李明月、顾圆缘 《技术合作与同盟压力：美国对华科技制裁中美国盟友的政策选择》，载《当代亚太》2022 年第 2 期，第 115～141 页；陈根锋、孙学峰 《美国盟国对中国智能监控技术的政策选择》，载《当代亚太》2022 年第 3 期，第 26～57 页；马骊 《中美竞争背景下华为 5G 国际拓展的政治风险分析》，载《当代亚太》2020 年第 1 期，第 4～29 页。

③ Marcelo Bucheli *et al*，“My Best Frenemy：A History-to-theory Approach to MNCs’ Corporate Diplomatic Activities”，*Journal of International Business Studies*，Vol. 55，2024，pp. 326-341；Milan Babic *et al*，“States versus Corporations：Rethinking the Power of Business in International Politics”，*The International Spectator*，Vol. 52，No. 4，2017，pp. 20-43；李远、图古勒 《美式数字经贸规则的国际扩散：跨国企业的推动力》，载《当代亚太》2024 年第 3 期，第 135～161 页。

中国知网 https://www.cnki.net

会带来严重冲击。①

第二类研究关注跨国企业在大国竞争背景下的态度与应对措施。当国际体系中的主导国与崛起国实力接近时，主导国会实施以“脱钩”为目的的经济战略。然而，主导国的高价值企业倾向于反对本国这一经济战略，崛起国的低价值企业则倾向于配合本国的经济战略。② 美国跨国企业的商业模式、所有权结构、在华经验与资本投资规模等因素共同决定其在华嵌入程度，进而决定自身在中美贸易战中的选择。③ 规模更大、全球供应链整合程度更高的美国跨国企业公开反对对华征收关税的可能性更高，而位于共和党选区的美国跨国企业公开反对的可能性较低。④

第三类研究从行业和企业视角出发，重点分析具有较大影响力的大型跨国企业和高科技跨国企业的行为选择。高科技是美对华战略竞争的关键领域。随着国家对技术的理解形成较为明确的技术主权观念，高科技跨国企业的跨国性正在弱化，国家化成为战略选择。⑤ 半导体行业的超级企业的策略选择受到外部大国关系和自身“经济人”“政治人”属性的影响。⑥ 部分研究以个案为基础，关注美对华战略竞争背景下台积电（TSMC）、苹果公司

---

① 孔令杰、房牧云：《俄乌冲突中跨国企业自发制裁俄罗斯的合法性与正当性问题研究》，载《边界与海洋研究》2023 年第 4 期，第 3～24 页；Jing Li *et al*，“Corporate Diplomacy in the Age of U. S. -China Rivalry”，*Academy of Management Perspectives*，Vol. 36，No. 4，2022，pp. 1007-1032。

② Ling S. Chen and Miles M. Evers，“Wars without Gun Smoke：Global Supply Chains，Power Transitions，and Economic Statecraft”，*International Security*，Vol. 48，No. 2，2023，pp. 164-204.

③ Rigao Liu *et al*，“In the Middle：American Multinationals in China and Trade War Politics”，*Business and Politics*，Vol. 24，No. 4，2022，pp. 348-376.

④ Boliang Zhu *et al*，“Firms Caught in Crossfire：International Stakes and Domestic Politics in Corporate Positioning on Deglobalization”，NYU Web Publishing，July 21，2021，https：//bpb-us-e1. wpmucdn. com/wp. nyu. edu/dist/e/18249/files/2021/07/TradeWar_072021. pdf.

⑤ 郝诗楠：《“自由”与“不自由”：高科技跨国公司的政治化与国家化》，载《国际展望》2021 年第 3 期，第 119～134 页。

⑥ 韩召颖、刘锦：《“经济人”还是“政治人”：半导体超级企业的策略选择机制》，载《太平洋学报》2024 年第 4 期，第 14～28 页。

中国知网 https://www.cnki.net

(Apple)、空中客车(Airbus)、华为(HUAWEI)等超级企业的经营战略选择。①

既有研究从国家视角总结了大国竞争对跨国企业的外溢影响以及美国与其盟国的政策联动;企业视角则充分注意到跨国企业在美对华战略竞争中扮演的重要角色,但仍存在以下不足。第一,国家视角忽视了跨国企业的能动性,无法解释为何同一国家内部的跨国企业会做出不同的行为选择。从某种程度上,具体分析同一国家内的跨国企业选择差异更具现实意义。第二,企业视角未能充分体现国家立场对跨国企业行为的影响,无法有效解释为何企业会做出背离"经济利润最大化"原则的反常行为。基于此,本文采取"国家—企业"的综合视角,以日本、韩国、法国、德国、澳大利亚和英国等六个美国主要盟国的23家公布在华业务经营数据的跨国企业作为研究样本,既在宏观层面考察国家立场对跨国企业的影响,又在微观层面充分结合跨国企业的自主性,以揭示跨国企业在复杂地缘政治环境中的考量。此外,本研究不聚焦于某个特定的行业,旨在最大限度保持研究的适用性,以求更好地解释美国盟国跨国企业的策略选择逻辑。

三、理论框架

在美对华战略竞争日益激烈的背景下,退出成本和战略自主性是影响美国盟国跨国企业策略选择的主要因素。值得注意的是,行业类型的不同也对跨国企业的策略选择产生明显影响。

(一)退出成本

马克·克里森兹(Mark Crescenzi)使用"退出成本"(exit costs)衡量经济相互依赖程度。克里森兹认为,切断与合作伙伴的经济联系,就会产生退出成本。退出成本是指处于利益最大化的经济关系中的国家,从当

① 相关研究参见李巍、李玓译 《当超级企业遭遇地缘政治》,载《国际展望》2024年第5期,第1~26页;Lockamy Archie, "An Examination of External Risk Factors in Apple Inc.'s Supply Chain", *Supply Chain Forum: An International Journal*, Vol. 18, No. 3, 2017, pp. 177-188。

中国知网 https://www.cnki.net

前最佳选择转向下一个选择所损失的机会成本。退出成本的高低取决于经济相互依赖程度以及各方找到替代的难易程度。① 此后，退出成本常被用来分析国际贸易摩擦、国际冲突起因等议题。② 然而，克里森兹提出的退出成本是建立在传统的二元经济相互依赖的基础上，这是典型的国家中心主义视角，不仅忽略了非国家行为体的能动性，也忽视了除经济外其他因素的影响。

大型跨国企业的崛起和发展改变了国际政治经济格局中的权力平衡。③ 与此同时，随着全球化进程加速，世界各国的经贸往来日益频繁，形成错综复杂的相互依赖网络，传统的二元相互依赖也逐渐发展为网络化相互依赖，各行为体的不对称相互依赖关系成为网络性权力的来源。在全球经济网络中，国家、跨国企业、国际经济组织等行为体是主要参与者，其权力和影响力取决于网络结构及其在网络中的地位。④ 作为中心节点的主导国为实现其地缘政治和经济利益，从相互依赖网络中获取权力，⑤ 并企图利用网络性权力改变跨国企业的利益、态度与行为。⑥ 主导国对跨国企业经济活动的打压

---

① Mark Crescenzi, "Economic Exit, Interdependence, and Conflict", *The Journal of Politics*, Vol. 65, No. 3, 2003, pp. 809-832.

② 相关研究参见 Timothy M. Peterson, "Dyadic Trade, Exit Costs, and Conflict", *Journal of Conflict Resolution*, Vol. 58, No. 4, 2014, pp. 564-591; 邝艳湘 《经济相互依赖、退出成本与国家间冲突升级——基于动态博弈模型的理论分析》，载《世界经济与政治》2010 年第 4 期，第 123~138 页。

③ Susan Strange, "Big Business and the State", in Raymond Vernon eds, *Big Business and the State: Changing Relations in Western Europe*, London: Macmillan, 1974, pp. 101-107.

④ Timothy Rowley, "Moving beyond Dyadic Ties: A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 4, 1997, pp. 887-910.

⑤ Henry Farrell and Abraham L. Newman, "Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion", *International Security*, Vol. 44, No. 1, 2019, p. 45.

⑥ 任琳、孙振民 《经济安全化与霸权的网络性权力》，载《世界经济与政治》2021 年第 6 期，第 83~109 页。

中国知网 https://www.cnki.net

与干扰会引发地缘政治风险，① 这将显著降低跨国企业对东道国的投资倾向。由此可见，在网络化相互依赖中，跨国企业不仅是塑造母国与东道国对外政策的媒介，也成为主导国维持竞争优势、护持网络霸权的重要工具。因此，经济利润不再是跨国企业考虑与东道国建立、维持或切断联系的唯一影响因素，地缘政治等安全因素也成为影响其行为选择的因素之一。即使跨国企业与某个东道国处于“经济利润最大化”的联系中，但若跨国企业面临较高的地缘政治风险，那么其也会选择弱化或切断与该东道国的联系。

本文将退出成本定义为：在网络化相互依赖中，跨国企业受经济或安全因素影响，弱化或切断当前最佳连接，转向与其他节点连接时所损失的机会成本。跨国企业对东道国的市场性依赖和生产性依赖对退出成本具有突出影响。②

第一，市场性依赖。跨国企业对东道国的经济依赖是其权衡业务去留的主要因素，会限制跨国企业的自主性。③ 跨国企业对东道国的市场性依赖越强，其绩效表现越优，就越不会撤出东道国市场。④

第二，生产性依赖。对生产网络的担忧是跨国企业进行业务调整的动力。跨国企业对东道国供应商的依赖会增加自身的沉没成本。⑤ 对于在东道

---

① 杜晓君等：《地缘政治风险与中国企业“一带一路”投资区位选择》，载《南方经济》2024 年第 8 期，第 93 页。

② 退出成本分为直接成本和间接成本。直接成本是指企业退出时直接承担的、难以规避的损失；间接成本是指企业无法将其资本转移至其他替代性经营活动并获取同等或更高收益，从而产生的预期收益折损。本文的退出成本指的是直接成本，与间接成本相比，具备更强的解释力。

③ Jiang Han *et al*, “Resource Dependence Theory in International Business: Progress and Prospects”, *Global Strategy Journal*, Vol. 13, No. 1, 2023, pp. 3-57.

④ Paula Harveston *et al*, “MNE's Dependence on Foreign Operations and Performance: A Study of MNEs from the ‘Triad’ Regions”, *International Business Review*, Vol. 8, No. 3, 1999, pp. 293-307; Carlos M. P. Sousa *et al*, “Exit from a Foreign Market: Do Poor Performance, Strategic Fit, Cultural Distance, and International Experience Matter?”, *Journal of International Marketing*, Vol. 23, No. 4, 2015, pp. 84-104.

⑤ Zeng Ka *et al*, “Local Sourcing Embeddedness, Manufacturing Relocation, and Firm Attitudes toward the US-China Trade War: A Survey Analysis of China-Based MNC Subsidiaries”, *Business and Politics*, Vol. 25, No. 2, 2023, pp. 91-116.

中国知网 https://www.cnki.net

国拥有子公司，或在东道国采购原材料与零部件、最终产品的跨国企业来说，对东道国的生产性依赖较强，因此并不希望中断与东道国的联系。①

综上所述，若跨国企业对东道国的市场性依赖和生产性依赖较强，则该跨国企业在东道国的退出成本较高，撤离东道国市场将严重影响跨国企业的经济利润，跨国企业将尽力维持在东道国的业务。反之，若跨国企业对东道国的市场性依赖和生产性依赖较弱，则跨国企业在东道国的退出成本较低，其在东道国的业务具有较大的灵活性，必要时也会放弃东道国业务。

（二）战略自主性

在同盟关系中，战略自主性是指盟国违背主导国的意愿甚至抵抗其施压，在涉及国家重大利益问题上自主做出战略选择，主要涉及经济、政治、军事和外交四个领域。②

本文将战略自主性定义为：在对华经济政策领域，盟国为本国跨国企业抵御美国压力的能力。战略自主性在一定程度上受国家综合实力的影响，但二者并无直接关系。战略自主性与盟国和主导国的安全机制化水平、目标分歧程度以及盟国国内政治偏好相关。

第一，盟国与主导国的安全机制化水平。盟国与主导国的安全机制化水平影响盟国对战略自主性的追求。若盟国与主导国的安全机制化水平高，主导国会通过胁迫与说服机制迫使盟国进行战略协调；若安全机制化水平低，则盟国有更多的战略自主空间。③

第二，盟国与主导国的目标分歧程度。在同一议题上，若盟国与主导国持有不同的利益，就会产生目标分歧。当盟国与主导国目标不匹配，且分歧

---

① Jieun Lee and Iain Osgood, "Firms Fight Back: Production Networks and Corporate Opposition to the China Trade War", in Etel Solingen ed, *Geopolitics, Supply Chains, and International Relations in East Asia*, Cambridge: Cambridge University Press, 2021, pp. 153-172.

② 卢颖琳、徐进 《目标分歧、体系环境与盟国的战略自主性追求》，载《世界经济与政治》2023 年第 6 期，第 152 页。

③ Wallace Geoffrey, "Alliances, Institutional Design, and the Determinants of Military Strategy", *Conflict Management and Peace Science*, Vol. 25, No. 3, 2008, pp. 224-243.

中国知网 https://www.cnki.net

不可兼容时，盟国会有更强烈的意愿实施追求战略自主性的政策。①

第三，盟国国内政治偏好。盟国追求战略自主性以实现本国的利益诉求。② 若盟国国内更加亲近主导国并支持主导国的外交政策，其越有可能依靠主导国而放弃对战略自主性的追求。③ 若盟国国内更关注外交政策的独立性，其就有更强烈的动机追求战略自主性。④

总之，如果盟国与主导国的安全机制化水平低、目标分歧明显、盟国国内追求外交政策独立性，盟国将最大限度地追求战略自主性。若盟国与主导国的安全机制化水平高、目标分歧较小，且盟国国内支持主导国的外交政策，则盟国倾向于与主导国保持政策协调。

战略自主性通过政治支持机制为本国的跨国企业拓展活动空间。政治支持是指各国政府利用补贴、税收优惠等财政手段或政治、外交等非财政手段，为本国跨国企业扩展全球市场提供保障与援助。⑤ 盟国战略自主性的强弱决定其提供政治支持的程度与形式。若盟国战略自主性强，则有能力为跨国企业提供多样且持续的政治支持，能够最大限度减少安全因素对跨国企业的影响，为跨国企业海外市场运营保驾护航。若盟国战略自主性弱，则对跨国企业提供的政治支持较少。虽然盟国政府也会为其跨国企业争取有利的经营条件，但程度和形式较为有限，跨国企业容易受安全因素影响，做出背离“经济利润最大化”原则的行为。政治支持也会对跨国企业的能动性产生明

① 卢颖琳、徐进 《目标分歧、体系环境与盟国的战略自主性追求》，第153~154页。

② Morrow James, “Alliances and Asymmetry: An Alternative to the Capability Aggregation Model of Alliances”, *American Journal of Political Science*, Vol. 35, No. 4, 1991, pp. 904-933.

③ Jiyun Kil, “Lessened Allied Dependence, Policy Tradeoffs, and Undermining Autonomy: Focusing on the US-ROK and US-Philippines Alliances”, *The Pacific Review*, Vol. 36, No. 3, 2021, pp. 552-580.

④ Amy L. Catalinac, “Why New Zealand Took Itself out of ANZUS: Observing ‘Opposition for Autonomy’ in Asymmetric Alliances”, *Foreign Policy Analysis*, Vol. 6, Issue 4, 2010, pp. 317-338.

⑤ Han Xia *et al*, “Home-country Government Support, Interstate Relations and the Subsidiary Performance of Emerging Market Multinational Enterprises”, *Journal of Business Research*, Vol. 93, 2018, pp. 160-172.

中国知网 https://www.cnki.net

显限制。政府提供的政治支持将跨国企业的商业选择纳入国家安全框架，制约跨国企业的策略选择。①

（三）跨国企业的策略选择逻辑

跨国企业采取稳定、收缩、退出三种策略来应对东道国的地缘政治风险。② 稳定策略是指跨国企业通过增加投资、业务多元化、优化供应链、推进技术创新等手段增强其在东道国的韧性。③ 收缩策略是指跨国企业通过停止生产，暂停发货，减少市场份额、子公司或员工数量等方式缩减经营规模，或通过拆分业务、转包、授权等方式在资产和运营层面压缩在东道国的产业布局以降低风险敞口，等待更有利的地缘政治条件。④ 退出策略是指跨国企业最终完全转移东道国业务。

跨国企业所处行业对母国国家经济和安全越重要，其战略属性就越强。在大国竞争中，战略性行业受安全因素的影响更为明显，非战略性行业则更多以经济效益和市场效率为导向。

1. 战略性企业的策略选择逻辑

战略性企业在大国竞争中成为国家实力的核心支柱，任何有抱负的大国都会有强烈的支持意愿，并利用内政外交手段支持本国战略性企业的发展。⑤ 因此，战略自主性是影响战略性企业策略选择的首要因素。若盟国的战略自主性强，盟国政府会通过高层互访、经营补贴等多种形式，为本国战略性企

① Jianjun Zhang *et al*, "Do Political Connections Buffer Firms from or Bind Firms to the Government? A Study of Corporate Charitable Donations of Chinese Firms", *Organization Science*, Vol. 27, No. 5, 2016, pp. 1307-1324.

② Mehdi Rasouli Ghahroudi *et al*, "Strategic Adaptations of MNCs in Sanctioned Markets: The Impact of Investment Motives and Expatriate Presence", *Journal of Global Marketing*, 2025, pp. 1-23.

③ 稳定策略并非仅指跨国企业维持在东道国的业务，也可能进一步扩大业务。参见 Mark Mishcheniuk, "Geopolitical Resilience in International Business: Case of Czech MNCs", *Scientia et Societas*, Vol. 20, 2024, pp. 35-43。

④ Mehdi Rasouli Ghahroudi *et al*, "Strategic Adaptations of MNCs in Sanctioned Markets: The Impact of Investment Motives and Expatriate Presence", pp. 1-23.

⑤ 李巍、张梦琨 《空客崛起的政治基础——技术整合、市场拓展与战略性企业的成长》，载《世界经济与政治》2021 年第 11 期，第 37 页。

中国知网 https://www.cnki.net

业提供充分的政治支持，以此增强本国在大国竞争中的优势。得益于盟国政府提供的政治支持，安全因素对战略性企业的影响相对有限，战略性企业会采取稳定策略。

若盟国的战略自主性弱，无法为本国战略性企业提供充分的政治支持，战略性企业将直面大国竞争的外溢影响。在此情形下，退出成本成为影响战略自主性弱的战略性企业策略选择的关键因素。退出成本较高的战略性企业对东道国依赖性更强，即使面临经济利润下降、安全风险加剧等不利局面，也会优先采取稳定策略。对于退出成本较低的战略性企业，维持东道国现有业务获得的收益无法弥补其所付出的经营成本，它们不愿冒着较高的安全风险维持正常经营，因而会考虑转移供应链、减少投资等收缩策略，甚至直接撤出相关市场。

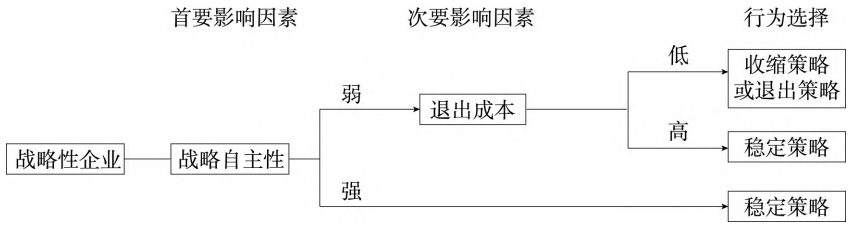


图 1　战略性跨国企业战略选择逻辑

资料来源：作者自制

2. **非战略性企业的策略选择逻辑**

与战略性企业相比，非战略性企业虽然在大国竞争中受到的直接影响较小，但并不意味着它们能够规避大国竞争引发的连带反应。对非战略性企业来说，安全因素并不会对其业务布局产生决定性影响，能否保持可持续的盈利能力才是它们调整经营策略的主要动力。因此，退出成本是影响非战略性企业策略选择的首要因素。退出成本较高的非战略性企业即使面临激烈的市场竞争和一定的安全风险，也不会轻易撤出东道国，它们会通过整合业务系统、增加投资等稳定策略保持在东道国的竞争力。

退出成本较低的非战略性企业具有更高的灵活性。东道国既可能成为未来利润增长的潜在来源，也可能因受大国竞争的负面影响而成为跨国企业日

中国知网　https://www.cnki.net

后发展的阻碍。在这种情形下，战略自主性是影响退出成本较低的非战略性企业策略选择的重要因素。若盟国的战略自主性强，提供的政治支持充分，非战略性企业将较少受到大国竞争的负面影响，能够根据市场的实际情况灵活制定经营策略。若盟国的战略自主性弱，受经济和安全等因素影响，非战略性企业会采取缩减业务规模、减少投资等收缩策略，甚至直接撤出东道国市场。对于部分已经或正在减少对某一特定市场依赖的跨国企业来说，大国竞争只是加速了这一进程。

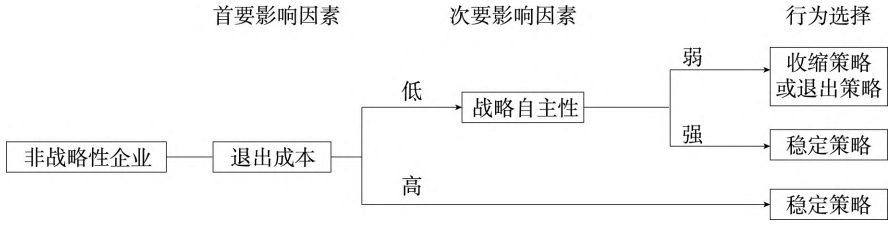


图 2　非战略性企业的战略选择逻辑

资料来源：作者自制

综合上述情况可以发现，退出成本和战略自主性是主要影响因素，共同决定了美国盟国跨国企业的策略选择。虽然东道国的制度、法律、政治环境会显著影响跨国企业的进入或退出选择，① 但并非直接调节退出成本、战略自主性与跨国企业策略选择之间关系的核心机制，因此并未纳入调节变量。

基于上述研究框架，本文提出以下四个假设。

假设 1：若盟国战略自主性强，其战略性企业无论退出成本高低，都将采取稳定策略；

假设 2：若盟国战略自主性弱，退出成本高的战略性企业倾向于采取稳定策略，退出成本低的战略性企业则会采取收缩策略或退出策略；

假设 3：若非战略性企业的退出成本高，无论盟国的战略自主性强弱，

① Farok J. Contractor *et al*，"How do Country Regulations and Business Environment Impact Foreign Direct Investment (FDI) Inflows?"，*International Business Review*，Vol. 29，No. 2，2020，pp. 1-12.

中国知网 https://www.cnki.net

其都将采取稳定策略;

假设 4: 若非战略性企业的退出成本低，战略自主性强的盟国的非战略性企业将采取稳定策略，战略自主性弱的盟国的非战略性企业会采取收缩策略或退出策略。

四、案例检验

鉴于美对华战略竞争中，美国对不同行业的关注和投入各异，因而需要对战略性行业和非战略性行业进行区分。战略性行业是指受美国国家安全政策高度影响的行业。美国国务院 2020 年公布《关键和新兴技术清单》(Critical and Emerging Technologies)，2024 年，美国国家科学技术委员会(NSTC) 发布最新版《关键和新兴技术清单》，将 18 项对国家安全(包括经济安全和民主价值观) 具有潜在重要意义的技术视为关键和新兴技术。① 2025 年，特朗普开启第二任期。同年 4 月，特朗普政府表示，过度依赖外国生产的药品和半导体对国家安全构成威胁，宣布对药品和半导体展开进口调查。② 美国财政部部长斯科特·贝森特(Scott Bessent) 表示，美国希望避免与中国“全面脱钩”，而是寻求对“战略必需品”(strategic necessities) 的脱钩。特朗普曾威胁称要对关键药物和半导体征收关税。③ 由此可见，半导体和生物制药以极其重要的应用价值和战略意义，成为美国政府重点关注的战略性行业。需要说明的是，战略性行业内部各环节并非具有同等的重要

① Critical and Emerging Technologies List Update，The White House，February 2024，https://www.govinfo.gov/content/pkg/CMR-PREX23-00185928/pdf/CMR-PREX23-00185928.pdf.

② Patrick Wingrove and David Lawder，“US Steps up Probes into Pharmaceutical，Chip Imports，Setting Stage for Tariffs”，Reuters，April 15，2025，https://www.reuters.com/markets/us-initiates-section-232-investigations-into-pharmaceutical-semiconductor-2025-04-14/.

③ Jason Ma，“The U.S. doesn't Want ‘Generalized Decoupling’ from China，but a Strategic Break Instead，Treasury Secretary Says”，Fortune，May 12，2025，https://fortune.com/2025/05/12/us-china-tariffs-trump-trade-war-strategic-decoupling-scott-bessent/.

中国知网 https://www.cnki.net

性。生物制药行业内部创新药、疫苗等环节的重要性显著高于一般仿制药;半导体内部先进制程的重要性显著高于成熟制程及一般环节。

非战略性行业是指除半导体、生物制药行业外的其他行业,包括汽车与零部件制造、工业电气设备等生产消费品的行业,以及零售与餐饮、物流运输、贸易等服务行业。与战略性行业相比,这些行业虽然较少受到美国对华战略竞争的影响,但并不意味着不受美国政府的压力。例如,在汽车行业,拜登曾以所谓“中国风险”为由下令调查海外产汽车零部件。2024 年 2 月,美国以汽车零部件来自中国西部涉嫌违反所谓《防止强迫维吾尔人劳动法》为由,在港口扣押数千辆奥迪、宝马等欧洲品牌汽车。① 美国对战略性行业和非战略性行业的划分标准奠定了本文的研究基础,这一标准同样可以作为考察行业属性对美国盟国跨国企业策略选择影响的依据。

在自变量方面,本文结合跨国企业财报中披露的数据,使用在华市场份额和员工占比作为退出成本中的市场性依赖和生产性依赖的衡量指标。考虑到国家间战略关系的滞后影响,将 2019 年跨国企业在华市场份额与员工占比作为衡量其退出成本的指标。一般而言,若跨国企业在华市场份额超过 20%,在华员工占比超过 15%,表明跨国企业的退出成本高。部分跨国企业虽尚未在华设立生产基地,但高度依赖中国市场,若其在华市场份额超过 40%,也代表跨国企业在华退出成本高。②

盟国与美国的安全机制化水平、目标分歧程度及盟国国内政治偏好,构成衡量盟国战略自主性的判断指标。这三项指标一体存在,无权重高低之分,共同决定盟国战略自主性的强弱。安全机制化水平和目标分歧程度缺乏

① Peter Campbell *et al*, “US Porsche, Bentley and Audi Imports Held up over Banned Chinese Part”, Financial Times, February 15, 2024, https://www.ft.com/content/ab63cc9b-1c57-43d0-89c2-8f63e5c06eba.

② 相关研究参见 Robert D. Buzzell *et al*, “Market Share-A Key to Profitability”, *Harvard Business Review*, Vol. 53, No. 1, 1975, pp. 97-106; Naoki Ando, “The Effect of Localization on Subsidiary Performance in Japanese Multinational Corporations”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25, No. 14, 2014, pp. 1995-2012; Yadong Luo and Seung Ho Park, “Strategic Alignment and Performance of Market-Seeking MNCs in China”, *Strategic Management Journal*, Vol. 22, No. 2, 2001, pp. 141-155。

中国知网 https://www.cnki.net

公开可比的数据，难以统一量化，因而作为定性指标在后续案例分析中详细考察。盟国国内政治偏好可通过盖洛普（Gallup）发布的《世界领导力报告》（Rating World Leaders）数据加以量化。以2019年对美国领导力的全球支持率中位数33%作为标准，若2019~2023年美国盟国对美领导力平均支持率高于33%，则意味着盟国国内总体支持美国对外政策。2019~2023年，日本、韩国、英国、澳大利亚对美领导力平均支持率分别为44%、45.2%、35.2%、34.6%，法国和德国分别为31%、31.5%。① 总体上，日本、韩国、英国和澳大利亚与美国的安全机制化水平高，对华政策目标分歧较小，且四国国内总体支持美国的对外政策，因此战略自主性弱，无法为本国跨国企业在华业务提供充足的政治支持。与上述四国相比，德国、法国与美国的安全机制化水平相对较低，对华政策目标分歧较大，且两国国内对美领导力的支持程度相对较低，因此战略自主性强，能够为本国跨国企业在华业务提供充分的政治支持。

在因变量方面，市场份额、销售额、子公司数量、员工数量等都是衡量跨国企业在华业务策略选择的主要指标。② 受市场需求和企业自身发展战略的影响，市场份额、销售额、子公司数量和员工数量在一定范围内波动属于正常现象。战略性企业多为技术密集型企业，其与国家长期战略目标相匹配。市场份额和子公司数量能够反映战略性企业长期竞争力与战略执行效果，是衡量其在华业务策略选择的关键指标。对于战略性企业，2%的市场份额变动足以对其利润产生明显影响。③ 若战略性企业同时缩减市场份额和子公司数量，则意味着该企业采取收缩策略，有意降低中国业务对其整体业务的影响。若战略性企业市场份额或子公司数量在合理范围内波动或出现一定增长，则意味着该企业采取稳定策略。

---

① *Rating World Leaders Report*，Gallup，2024，https://www.gallup.com/analytics/355787/gallup-rating-world-leaders-report.aspx.

② Katharina Kretschmer，*Performance Evaluation of Foreign Subsidiaries*，Berlin：Springer Science & Business Media，2011，pp.7-26；Daniel Sullivan，“Measuring the Degree of Internationalization of a Firm”，*Journal of International Business Studies*，Vol.25，No.2，1994，pp.325-342.

③ Robert D. Buzzell *et al*，“Market Share-A Key to Profitability”，pp.97-106.

中国知网 https://www.cnki.net

非战略性企业通常劳动密集程度高，技术迭代压力小，更重视短期市场回报，因此，销售额和员工占比是衡量其在华业务策略选择的直观指标。对于非战略性企业，销售额复合年均增长率和员工占比出现超过5%的波动，便足以对其经营产生显著影响。若在华销售额复合年均增长率和在华员工占比均缩减超过5%或员工占比不变，销售额复合年均增长率缩减10%，则意味着非战略性企业采取收缩策略；若在华销售额复合年均增长率和员工占比在5%区间内波动，或某个指标出现显著增长，意味着非战略性企业采取稳定策略。①

（一）案例选择

2024年8月，《财富》世界500强榜单公布，共有34个国家的企业上榜。日本、韩国、法国、德国、英国和澳大利亚等六个美国主要盟国的企业共上榜130家。其中，日本以上榜40家企业排名全球第三，德国29家、法国24家、英国17家、韩国15家、澳大利亚5家。② 鉴于金融业本身具有全球化性质，国有企业的决策自主性相对受限，区域性企业由于不涉及中美两国业务因而受中美关系的影响并不明显，因此，排除金融业、国有企业和区域性企业，以聚焦具有中美两国业务和决策自主权的跨国企业在华经营情况。为更直观地观察美对华战略竞争下跨国企业在华业务变动情况，本文收集整理2019～2023年相关国家跨国企业公布的年报、财报，发现共有23家跨国企业在其财务报表中详细地披露了这五年间在华业务经营数据。③ 根据2024年《财富》披露的数据，这23家跨国企业的全球总营收超过2.6万亿美元，全球员工总数达463万余人，具备相当大的全球市场影响力与资源调

① 本文结合18家在华非战略性跨国企业实际经营情况，将相关数据作为衡量非战略性企业策略选择的经验性界定指标。相关研究参见 Simon S. K. Lam and Joseph C. K. Yeung, "Staff Localization and Environmental Uncertainty on Firm Performance in China", *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 27, No. 4, 2010, pp. 677-695; Quyen T. K. Nguyen and Alan M. Rugman, "Multinational Subsidiary Sales and Performance in South East Asia", *International Business Review*, Vol. 24, No. 1, 2015, pp. 115-123。

② "Fortune Global 500", Fortune 2025, https://fortune.com/ranking/global500/.

③ 23家企业中包括德国7家、韩国6家、日本6家、法国2家、英国1家、澳大利亚1家。

中国知网 https://www.cnki.net

配能力。①

23 家跨国企业中，共有五家战略性企业，分别是三星电子（Samsung Electronics）、SK 海力士（SK Hynix）两家半导体企业，以及赛诺菲（Sanofi）、拜耳（Bayer）、阿斯利康（AstraZeneca）三家生物制药企业。2024 年，五家企业全球市场的总营收近 4000 亿美元，雇佣员工 54 万余人，除 SK 海力士和拜耳未能实现持续盈利外，其他三家战略性企业的利润均实现不同程度的增长。五家战略性企业中，阿斯利康和 SK 海力士在华市场份额分别为 20%、46.6%，在华员工占比分别为 26%、19%，退出成本较高；赛诺菲、拜耳和三星电子的退出成本较低。② 赛诺菲和拜耳得益于本国较强的战略自主性，其在华业务采取稳定策略，2019～2023 年间在华市场份额和子公司数量保持稳定，赛诺菲的销售额略有增长。韩国和英国受限于较低的战略自主性，对三星电子、SK 海力士和阿斯利康提供的政治支持有限。然而，退出成本高的 SK 海力士和阿斯利康采取稳定策略，增加在华子公司数量，利用多样化手段增强在华业务韧性；退出成本较低的三星电子则采取收缩策略，缩减在华市场份额，持续减少在华子公司数和员工数，将业务重心转移至其他国家，有意降低中国业务对企业整体发展的影响。

18 家非战略性企业的总营收超过 2.3 万亿美元，全球共雇佣约 408 万员工。③ 除蒂森克努伯（Thyssenkrupp）和西门子能源（Siemens Energy）出现利润亏损外，其余 16 家均实现盈利。德国汽车企业大众汽车（Volkswagen）和日本汽车企业日产（Nissan Motor）在华市场份额超过 30%，员工占比超过 15%，具有较高的退出成本。此外，澳大利亚矿业企业必和必拓（BHP）虽然在中国未设立生产基地，但高度依赖中国市场，在华营收占总营收比重超过 50%，因而也具有较高的退出成本。④ 退出成本高的非战略性企业，即

① “Fortune Global 500”，Fortune，2024，https://fortune.com/ranking/global500/.

② 作者根据企业公开披露的年度报告、财务报告、可持续发展报告整理计算得出。

③ “Fortune Global 500”.

④ 大众汽车 2019 年在华市场份额和员工占比分别为 39%、15%；日产 2019 年在华市场份额和员工占比分别为 31%、16%；必和必拓 2019 年在华市场份额为 55%，具有较高的退出成本。以上数据由作者根据企业公开披露的年度报告、财务报告、可持续发展报告整理计算得出。

中国知网 https://www.cnki.net

使本国政府的战略自主性弱（日产、必和必拓），也采取稳定策略，在华员工占比和销售额复合年均增长率仍保持稳定。退出成本低的非战略性企业，对中国的市场性依赖和生产性依赖弱，战略自主性强的盟国的非战略性企业，如宝马集团（BMW Group）、西门子（Siemens Group）、巴斯夫（BASF）采取稳定策略，在华员工占比和销售额复合年均增长率显著增长。战略自主性弱的盟国的非战略性企业，如斯巴鲁集团（Subaru）、现代汽车（Hyundai Motor）、摩比斯（Mobis）等采取收缩策略，在华员工占比和销售额复合年均增长率明显下降。

（二）案例分析

基于此，本文选取战略性企业赛诺菲、三星电子和 SK 海力士，非战略性企业必和必拓、西门子与斯巴鲁集团组成四组案例，为前述研究假设提供经验支撑。

第一组：赛诺菲——战略自主性强，深耕中国市场

随着美国将注意力转移至“印太地区”以遏制中国，法国虽将中国崛起视为影响“印太地区”权力格局的关键变量，但与美国制衡中国的意图不同。马克龙主张法国应充当“平衡力量”（balance power），避免盲从美国，保持自主性是法国在美对华战略竞争中的战略取向。① 因此，法国对华政策具有较强的战略自主性。

第一，法美同盟安全机制化水平相对较低。战略自主是法国外交政策的传统。2017 年，马克龙上台后继承戴高乐的战略自主传统，提出并推动欧洲战略自主，加强法国与欧洲在关键领域的自主性与影响力，力求将欧洲建设成与中美地位等同的第三极。② 在国际事务上，法国呼吁在防务、经济、能源等领域减少对美国的依赖，美法关系始终保持“朋友、盟友，但不追随”

① Céline Pajon *et al*, “France Adapts to an Era of Strategic Competition with China”, French Institute of International Relations, June 5, 2024, https://www.ifri.org/en/external-articles/france-adapts-era-strategic-competition-china.

② Jamil Anderlini and Clea Caulcutt, “Europe must Resist Pressure to Become ‘America’s Followers,’ Says Macron”, Politico, April 9, 2023, https://www.politico.eu/article/emmanuel-macron-china-america-pressure-interview/.

中国知网 https://www.cnki.net

的基本定位。①

第二，法国和美国对华政策目标分歧明显。与美国对华政策的强硬态度不同，法国在对华政策上更为谨慎，避免对中国采取对抗态度，致力于保持对华合作与伙伴关系。

第三，法国政府认识到，减少与中国的合作不利于其经济发展。马克龙多次在公开场合表示，中国是法国双边和多边合作的重要伙伴，对法国经济增长和全球影响力“至关重要”，法国愿意与中国开展多领域合作。中国是法国在欧盟外最大贸易伙伴，2024 年，中法双边贸易额为 795.8 亿美元，同比增长 0.8%。② 因此，虽然法国和美国在乌克兰危机、北约、“印太地区”等多个议题上保持高度一致，但在对华关系上，法国一直保持着较强的战略自主性。

在对华“去风险”等言论甚嚣尘上、部分跨国企业考虑收缩在华业务的背景下，得益于较高的战略自主性，法国政府仍坚定支持本国跨国企业在华经营，并提供多种形式的政治支持。第一，中法高层交往频繁，为两国深化经贸合作提供坚实保障。自 2018 年起，马克龙数次访华，在重要会晤和商务论坛上推动签署对华经贸合作协议。马克龙表示，法国坚持独立自主外交，不会选边站队，而是主张团结合作，保持大国关系稳定。③ 第二，双方建立并强化经济合作机制。中法两国利用高级别经济财金对话和企业家委员会等平台，在贸易、投资、税收等多领域进行政策协调，有效保证法国企业在华正常运营，拓宽市场准入渠道。总体而言，在美对华战略竞争下，法国通过对华高层互访与制度化合作，展现出支持其跨国企业在华发展的战略决心与政策灵活性。

2024 年，法国共有 24 家跨国企业上榜《财富》世界 500 强，涉及金融、

---

① Eglantine Staunton, “Macron and Biden: ‘Friends, Allied, but not Aligned’”, Lowy Institute, February 3, 2021, https://www.lowyinstitute.org/the-interpreter/macron-biden-friends-allied-not-aligned.

② 《中国同法国的关系》，中国外交部网站，2025 年 4 月，https://www.fmprc.gov.cn/web/gjhdq_676201/gj_676203/oz_678770/1206_679134/sbgx_679138/。

③ 《习近平同法国总统马克龙举行会谈》，中国外交部网站，2023 年 4 月 6 日，https://www.mfa.gov.cn/wjdt_674879/gjldrhd_674881/202304/t20230406_11055543.shtml。

中国知网 https://www.cnki.net

能源、生物制药、零售、奢侈品等多个行业。赛诺菲是法国最大的生物制药企业，2024 年以 502 亿美元的营收、58.37 亿美元的利润，跻身世界 500 强的第 297 位。① 赛诺菲是最早进入中国市场的跨国制药企业之一。经过数十年的发展，中国已经成为赛诺菲仅次于美国的第二大单体市场。

在法国政府充分的政治支持下，赛诺菲保持在华业务稳定并实现持续发展。首先，优化供应链布局。赛诺菲认为，美国对华战略竞争会加剧供应链风险，过于依赖某一地区的供应链可能会导致供应中断。因此，赛诺菲通过增设在华生产线和研发中心、引进创新药品来分散风险并确保供应链安全。2023 年 9 月，赛诺菲更新中国市场战略，设立大中华区总裁、中国研发负责人、中国制造与供应链负责人等关键职位，推动在华业务强劲发展。目前，赛诺菲北京生产基地已经成为其在亚太地区规模最大的胰岛素注射剂生产基地，不仅保障中国国内药品供应，还对外出口澳大利亚、韩国等多个国家。② 其次，加大在华资金和资源投入。2021 年，赛诺菲在中国建立其第四个全球研究院，拟在未来五年内每年投资 2000 万欧元，积极投身中国生物制药研发生态。③ 2022 年年底，赛诺菲宣布投资近 5 亿元人民币，持续提高中国本土产能。④ 最后，积极推动本土化合作。赛诺菲深度参与中国国际进口博览会，配合“健康中国 2030”发展战略，与多家中国企业以及中国高校、科研院所建立战略合作关系。赛诺菲首席执行官韩保罗（Paul Hudson）多次公开表示，中国市场具有巨大的增长潜力，表现出长期坚定投入中国市场的决心。

第二组：三星电子与 SK 海力士——战略自主性弱，退出成本决定业务去留

---

① “Fortune Global 500”.

② 《赛诺菲首席执行官韩保罗：以免疫科学为航向，深度参与中国生物医药产业升级》，新华网，2024 年 7 月 2 日，https://www.news.cn/health/20240702/970d80f569af447db9075dc60506616a/c.html。

③ 《赛诺菲中国首个全球研究院落成启用》，赛诺菲网站，2021 年 4 月 14 日，https://www.sanofi.cn/assets/dot-cn/pressreleases/2021/20210414.pdf。

④ 《专访赛诺菲首席执行官韩保罗》，载《经济日报》，2023 年 8 月 3 日，http://m.ce.cn/ttt/202308/03/t20230803_38657129.shtml。

中国知网 https://www.cnki.net

由于韩美同盟安全机制化水平高、对华政策目标分歧较小以及韩国国内总体支持美国对外政策等因素，韩国追求战略自主性的可能性低，无法为韩国跨国企业提供充分的政治支持。

第一，韩美同盟的安全机制化水平高。韩美同盟是美国亚太同盟体系中机制化程度最高的同盟。① 从结构上看，韩美同盟属于紧密型同盟，甚至比日美同盟更为紧密。② 因此，韩美同盟高度的机制化水平导致韩国将不可避免地受到美国政策的影响。

第二，韩美对华政策目标分歧较小。美对华战略竞争成为塑造韩国外交政策的关键变量。随着中韩经贸“压舱石”效应减弱，韩国采取强硬的对华立场，出席“芯片四方联盟”预备会议、加入“印太经济框架”等美国主导的遏华组织。韩国在供应链韧性、半导体、关键矿产等议题上与美国的协调程度不断提升，极大限制韩国的战略自主性。③

第三，韩国国内对国家利益的认知要求其政府选边站队美国。半导体是韩国经济的命脉，韩国半导体制造企业高度依赖美国及其盟友提供的技术、材料与专业知识，对中国的依赖主要体现在市场和原材料，且依赖程度呈现逐渐下降的趋势。④ 因此，在国家安全依赖美国提供战略保障，半导体产业依赖美国和盟国的技术、设备的双重压力下，韩国政府有意在适当范围内配合美国的对华半导体遏制政策。在韩国半导体企业持续表达关切的背景下，虽然韩国政府也多次尝试协助本国企业游说美国政府，但成效有限，韩国政府无法为其跨国企业在华业务提供必要且充分的政治支持。

2024 年，韩国共有 15 家跨国企业上榜《财富》世界 500 强排行榜，涉

---

① 汪伟民《美韩同盟再定义与东北亚安全》，上海辞书出版社 2013 年版，第 1 页。

② 韩献栋、王二峰、赵少阳《同盟结构、威胁认知与中美战略竞争背景下美国亚太盟友的双向对冲》，载《当代亚太》2021 年第 4 期，第 52 页。

③ Wenzhi Song, “Between Autonomy and Alliance: The Evolution of South Korea’s Alliance Management Strategy”, *China International Strategy Review*, Vol. 6, No. 1, 2024, pp. 139–155.

④ Sam Kim, “South Korea Wants US ‘Carrots’ for Embracing China Chip Curbs”, Bloomberg, September 2, 2024, https://www.bloomberg.com/news/articles/2024-09-02/south-korea-wants-us-carrots-for-embracing-china-chip-curbs.

中国知网 https://www.cnki.net

及电子电器、汽车工业、金融等行业。三星电子和 SK 海力士是韩国最具代表性的跨国企业，两家企业合计占全球动态随机存取存储器（DRAM）市场份额的 73%，闪存芯片（NAND）市场份额的 51%。① 在韩国政府战略自主性受限，无法为韩国跨国企业在华经营提供充足政治支持的背景下，三星电子和 SK 海力士在华业务都将直面地缘政治压力，但二者却做出了截然不同的选择——三星电子采取收缩策略，逐渐撤离中国，将业务重点转移至美国，同时积极开拓第三方市场；SK 海力士则采取稳定策略，坚守中国市场，并尝试提升自身在中国市场的吸引力。

退出成本是影响三星电子和 SK 海力士不同策略选择的主要因素。三星电子在中国的退出成本低，体现在以下两个方面。第一，对中国的市场性依赖低，且呈逐年下降趋势。智能手机、电脑等消费类电子产品是三星电子利润的主要来源。2014 年，三星智能手机在华市场占有率高达 18%，② 2016 年，韩国部署“萨德”反导系统引发中国的反韩情绪，加之中国本土品牌崛起，三星智能手机的中国市场占有率降至 2017 年的 3.1%。中美贸易战爆发后，三星智能手机市场份额再度萎缩，2019 年降至 0.8%，此后再未恢复。③

第二，对中国的生产性依赖较低。早在 2008 年，三星电子就决定关闭或转移在华生产业务，将生产转移到越南和印度。2019～2021 年，三星电子相继关闭在华智能手机和面板工厂生产线。三星电子在 2023 年第三季度财务报告中，首次将京东方从其设备体验部门的核心供应商名单中剔除，结束了双方自 2015 年第四季度以来在电视与智能手机关键显示面板领域的供应

① South Korea Semiconductors，International Trade Agency，May 9，2023，https://www.trade.gov/market-intelligence/south-korea-semiconductors.

② Daniel Chiang，“Why is Samsung Struggling in the Chinese Market?”，Digital Asia，May 15，2024，https://www.digitimes.com/news/a20240515PD212/samsung-china-mobile-devices-ai-foldable-smartphone.html.

③ Yoon Jinwoo，“Samsung Aims to Overcome 0% Market Share in China with New ‘Galaxy C Series’ Launch”，The Chosun Daily，April 25，2024，https://www.chosun.com/english/industry-en/2024/04/25/OBTR3KJJJZHXFIU3B775KJQUXM/.

中国知网 https://www.cnki.net

链合作关系。①

与三星电子相比，SK 海力士退出成本较高。SK 海力士的主要业务包括存储器半导体和系统半导体的生产及服务。2023 年，SK 海力士以 345.67 亿美元营收排《财富》世界 500 强的第 437 位，② 但由于受到全球半导体市场持续低迷的影响，2024 年 SK 海力士并未上榜。第一，SK 海力士对中国的市场依赖性虽有所下降，但依旧保持较高水平。2019 年，SK 海力士在中国市场的销售额为 12.57 万亿韩元，市场份额高达 46.6%。2023 年，中国市场的销售额降至 10.11 万亿韩元，市场份额也缩减至 30.9%，但仍保持在较高水平。③

第二，SK 海力士对华生产性依赖较强。中国是 SK 海力士重要的生产基地。SK 海力士 DRAM 产能的 40%～50% 和 NAND 产能的 20%都在中国工厂制造。2020 年，SK 海力士收购英特尔位于大连的工厂；2022 年 5 月，SK 海力士宣布在大连建立新的晶圆制造基地生产 3D NAND，扩张在华业务规模。目前，SK 海力士在中国有 3 家半导体制造工厂，业务重心逐渐转移至无锡，持续提升在华业务效率。④

退出成本较低的三星电子采取收缩策略，持续缩减中国业务规模。在华员工数从 2018 年的 29110 人下降至 2022 年的 17891 人，⑤ 与此同时，三星电子将在华业务转移至美国或越南等第三方国家。2024 年 4 月，三星电子获得美国《芯片与科学法案》价值 64 亿美元的直接补贴，并与美国政府达成协议，将在得克萨斯州泰勒市新建两座尖端逻辑晶圆厂、一座研发晶圆厂和一个先进封装设施，并对三星原有的奥斯汀晶圆厂进行升级扩建，以服务于

① Jasmine Choi, "Samsung Electronics to Exclude BOE from Supply Chain", Business Korea, November 16, 2023, https://www.businesskorea.co.kr/news/articleView.html.

② "Fortune Global 500".

③ "SK Hynix 감사보고서", SK Hynix IR Resource, 2024, https://www.skhynix.com/ir/UI-FR-IR12_T4.

④ "South Korean Chipmaker SK Hynix 'Not Scaling Back' in China Amid Reported Closure of Shanghai Branch", Global Times, March 21, 2023, https://www.globaltimes.cn/page/202403/1309231.shtml.

⑤ "Samsung Electronics Sustainability Report 2023", Samsung, 2023, https://www.samsung.com/global/sustainability/media/pdf/Samsung_Electronics_Sustainability_Report_2023_ENG.pdf.

中国知网 https://www.cnki.net

美国航空航天、国防和汽车等关键行业的芯片需求。预计未来几年，三星电子在美国的投资将超过 400 亿美元。① 三星电子也在加大对越南等第三方国家的投资。截至 2024 年，三星电子在越南累计投资额高达 224 亿美元，并计划每年新增投资 10 亿美元。②

退出成本较高的 SK 海力士不但未表达收缩中国业务的想法，反而多次公开表示中国市场的重要性和坚守中国市场的决心。SK 海力士在华子公司数量增加，2018 年，SK 海力士有 12 家在华子公司，2023 年增长至 19 家。③ 2024 年 3 月，中国商务部部长王文涛会见 SK 海力士首席执行官郭鲁正（Kwak Noh-Jung），郭鲁正表示，中国已经成为 SK 海力士最重要的生产基地和销售市场之一，将持续扎根中国，推动在华业务取得更大发展。④

第三组：必和必拓——退出成本高，难以离开中国市场

2024 年《财富》世界 500 强排行榜中，澳大利亚共五家企业上榜，涉及采矿、银行和零售行业。必和必拓是澳大利亚最大的跨国企业，主要经营铁矿石、煤炭、石油、天然气等能矿开发，以 538.17 亿美元的营收和 129.21 亿美元的利润跻身 2024 年《财富》世界 500 强排行榜第 268 位。⑤

必和必拓对中国几乎没有生产性依赖，仅在上海设有一家负责销售与营销的子公司，但对中国的市场性依赖不断增强。中国是必和必拓最主要的市场和最大的利润来源地，2024 年，必和必拓在华营收为 347 亿美元，占总营收的 62.4%，其他国家很难有像中国这样如此旺盛的市场需求。近年来，虽然必和必拓在北美市场的营收略有增长，2023 年达到 13.82 亿美元，但仍与

① “Samsung Electronics to Receive up to $6.4 Billion in Direct Funding under the CHIPS and Science Act”，Samsung Local News，April 15，2024，https://semiconductor.samsung.com/us/sas/local-news/samsung-electronics-to-receive-up-to-6-4-billion-in-direct-funding-under-the-chips-and-science-act/.

② “Samsung Plans to Add $1B to Vietnam Investment Annually”，VietnamPlus，May 9，2024，https://e.vnexpress.net/news/business/companies/samsung-plans-to-add-1b-to-vietnam-investment-annually-4744190.html.

③ “SK Hynix 감사보고서”.

④ 《商务部部长王文涛会见 SK 海力士首席执行官郭鲁正》，中国商务部网站，2024 年 3 月 23 日，http://m.mofcom.gov.cn/article/syxwfb/202403/20240303485488.shtml。

⑤ “Fortune Global 500”.

中国知网 https://www.cnki.net

中国庞大的市场需求相距甚远。① 因而必和必拓的退出成本较高。

作为亚太地区的中等强国，数十年来，澳大利亚成功地在最重要的经济伙伴中国和核心盟友美国之间保持经济与安全之间的平衡。② 然而，新的地缘政治环境要求澳大利亚采取更具倾向性的对外政策，对自身战略地位的“长期焦虑”、对地缘政治格局变化的“系统性悲观”，以及由此产生的对强大盟友的“战略依赖”，不仅影响澳大利亚在安全议题上的立场，也进一步削弱了与中国合作的可能。③

第一，澳美同盟的安全机制化水平高。近年来，澳美同盟的进攻性特征更加明显。④ 2021 年 9 月 15 日，美英澳三边安全伙伴关系（AUKUS）宣布建立，成为澳美同盟 70 多年来最显著的进展。作为“五眼联盟”和 AUKUS 的成员，澳美同盟机制化程度达到较高水平。

第二，澳大利亚与美国的对华政策目标分歧较小。澳大利亚对华政策经历从对冲（hedging）到制衡（balancing）的转变。⑤ 在欧盟和美国纷纷提出对华“去风险”的背景下，澳大利亚国内同样呼吁在关键矿产领域“去风险”，减少对中国的依赖，强化与欧美国家的联系。⑥ 澳大利亚加入了美国主导的“能源资源治理倡议”“关键矿物测绘倡议”“可持续关键矿产联盟”

---

① “BHP Annual Report”，BHP，August 22，2023，https://www.bhp.com/-/media/documents/investors/annual-reports/2023/230822_bhpannualreport2023.pdf.

② Alexander Korolev，“Transition from Hedging to Balancing in Australia's China Policy: Theoretical and Empirical Explorations”，*Australian Journal of International Affairs*，Vol. 77，No. 5，pp. 548-568.

③ Mark Beeson and Jinghan Zeng，“Realistic Relations? How the Evolving Bilateral Relationship is Understood in China and Australia”，*Pacific Focus*，Vol. 32，No. 2，2017，pp. 159-181；Michael Wesley，“The Rich Tradition of Australian Realism”，*Australian Journal of Politics & History*，Vol. 55，No. 3，2009，pp. 324-334.

④ 宁团辉 《中美战略博弈背景下美澳同盟转型的特征、动因及影响》，载《太平洋学报》2024 年第 2 期，第 18 页。

⑤ Alexander Korolev，“Transition from Hedging to Balancing in Australia's China Policy: Theoretical and Empirical Explorations”，pp. 548-568.

⑥ Scarlett Evans，“De-risking Critical Minerals Supply in Australia”，Mining Technology，October 14，2024，https://www.mining-technology.com/features/de-risking-critical-minerals-supply-in-australia/?cf-view.

中国知网 https://www.cnki.net

“矿产安全伙伴关系”等多边矿产联盟机制，还与美国签署了《美澳确保关键矿产和稀土安全供应框架协议》，并在此协议框架下召开了“美澳矿业、矿产与金属投资部长级会议”。① 因此，它既是美国关键矿产的重要提供国，也是中国铁矿石进口的主要来源地，兼具支撑美国与制衡中国的双重战略角色。②

第三，澳大利亚国内对中国的威胁认知上升。澳大利亚政府深知澳美同盟的重要性以及从中获得的利益，因此，继续深化与美国的合作，以遏制中国可能对两国利益产生的“威胁”。③ 另外，澳大利亚公众对中国的认知也发生转变。洛伊国际政策研究所（Lowy Institute）调查数据显示，2015～2020 年，澳大利亚公众普遍认为中国是经济伙伴。然而，自 2021 年起，澳大利亚公众对华态度发生转变。2024 年，53%的受访者认为中国是“安全威胁”而非“经济伙伴”。④

在澳大利亚政府战略自主性弱、寻求降低对华贸易依赖的背景下，拥有较高退出成本的必和必拓仍采取稳定策略，加强与中国的联系。一方面，必和必拓多次强调自由贸易和中国市场的重要性。特朗普第一任期发起对华竞争后，时任必和必拓首席执行官的安德鲁·麦肯齐（Andrew Mackenzie）多次批评保护主义和民族主义政策，认为贸易战正在破坏全球贸易体系，将抑制全球经济增长。2020 年，在澳大利亚政府呼吁调查新冠病毒来源、中澳关系愈发紧张之际，必和必拓首席执行官韩慕睿（Mike Henry）敦促澳政府应维持中澳贸易，指出中澳关系紧张不利于澳大利亚

① “Australia and United States Advance Cooperation on Critical Minerals and Rare Earths Supply Chains”，March 14，2026，https：//www.industry.gov.au/news/australia-and-united-states-advance-cooperation-critical-minerals-and-rare-earths-supply-chains.

② 夏启繁、杜德斌：《战略性关键矿产的地缘政治研究》，载《地理学报》2024 年第 6 期，第 1620～1621 页。

③ Gill Bates，“Explaining the Troubled Australia－China Relationship：A Perspective from Australia”，*China Review*，Vol. 23，No. 1，2023，pp. 243-275.

④ “China：Economic Partner or Security Threat”，Lowy Institute，2025，https：//poll.lowyinstitute.org/charts/china-economic-partner-or-security-threat/.

中国知网 https://www.cnki.net

国家发展。[①] 另一方面，必和必拓加强对华多渠道合作。必和必拓多次亮相进博会，参加中国发展高层论坛，与中国企业保持长期的战略合作伙伴关系。2022 年，必和必拓与中国矿产资源集团达成战略合作。2023 年，必和必拓与河钢集团签署合作协议，共同开展碳捕集与利用技术试点；还与中国铜业和大冶有色金属集团签订谅解备忘录，深化铜价值链合作，共同推动世界能源绿色转型。[②]

第四组：西门子与斯巴鲁集团——退出成本较低，战略自主性影响业务布局

德国西门子是世界领先的工业电器企业，日本斯巴鲁集团是世界知名的汽车制造商。2024 年，西门子以 829.3 亿美元的营收排名《财富》世界 500 强第 145 位，斯巴鲁集团以 325 亿美元的营收跻身排行榜第 485 位。[③]

西门子和斯巴鲁集团退出成本较低，在华业务较为灵活。第一，西门子和斯巴鲁集团对华市场性依赖低，在华市场份额小。2019 年，西门子和斯巴鲁集团在华市场份额分别为 9.7%、2.3%。第二，西门子和斯巴鲁集团对华生产性依赖低，在华员工占比低。2019 年，西门子在华员工占比为 8.9%，斯巴鲁集团并未在中国设立生产基地，依赖海外生产的整车进口至中国销售。[④] 然而，面对中美紧张的地缘政治关系和中国汽车市场的激烈竞争，双方做出了不同的选择：西门子逆势而上，加紧在华业务布局，寻求提升在华市场份额；而斯巴鲁集团缩减在华业务规模，将其回流日本或转移至第三方国家。

战略自主性是造成以上行为差异的主要原因。德国拥有较高的战略自主性，不愿完全倒向美国，展现出与中国积极接触的意愿。第一，德美同盟的

---

① “BHP Urges Australia to Maintain Trade with China Amid Tensions”，Mining，November 18，2020，https：//www.mining.com/bhp-urges-australia-to-maintain-trade-with-china-amid-tensions/.

② “Collaboration in Copper Value Chain：China Copper，Daye Nonferrous and BHP Sign Memoranda of Understanding”，BHP，March 28，2023，https：//www.bhp.com/news/media-centre/releases/2023/03/collaboration-in-copper-value-chain.

③ “Fortune Global 500”.

④ “Bosh Annual Report 2019”，Bosh Hosted Data，2019，https：//www.annualreports.com/HostedData/AnnualReportArchive/b/bosch_2019.pdf；“Subaru Annual Report 2019”，Subaru Library，2019，https：//www.subaru.co.jp/en/ir/library/pdf/ar/ar_2019e.pdf.

中国知网 https://www.cnki.net

安全机制化水平相对较低。德国虽然是美国同盟体系的重要组成部分，但自冷战起就承担了更多的安全义务，同时也避免对美国产生结构性的经济依赖。① 虽然德国仍然将美国视为跨大西洋合作的核心，短时间内难以摆脱对美国的安全依赖，但德国仍会致力于寻求战略自主性，以降低美国对华“遏制战略”对中德合作的掣肘。②

第二，德国和美国对华政策目标分歧明显。美国使用多种手段对德国施压，要求德国在对华政策上采取与己一致的立场。然而，在涉及中德经贸关系、德国对华投资、“一带一路”等事关中德合作大局的问题上，德国与美国的对华政策并不相同。③ 虽然绿党的对华立场得到许多德国议员的认可，但这主要是由于他们对中国知之甚少。德国真正的中国问题专家是在中国经营业务的德国企业。④

第三，德国国内重视中国对其经济增长的重要意义。德国总理访华频繁，为中德经贸合作释放积极信号。2022 年和 2024 年，时任德国总理奥拉夫·朔尔茨（Olaf Scholz）两次对中国进行正式访问，强调两国经贸合作的重要性。2026 年 2 月，弗里德里希·默茨（Friedrich Merz）总理访问中国，寻求与中国建立“平衡、可靠、规范和公平”的伙伴关系。⑤

多家德国大型跨国企业的负责人将中国视为关键市场和重要的利润来源地。2022 年，巴斯夫集团首席执行官薄睦乐（Martin Brudermüller）等八位德国大型跨国企业负责人公开发文，呼吁利用中国的经济活力促进欧洲发

① 肖河 《霸权国与其他主要大国关系研究——以二战后历史为例》，载《世界经济与政治》2016 年第 3 期，第 69 页。

② 黄颖 《德国对华政策欧洲化及其对中欧关系的建构效应》，载《国际政治研究》2024 年第 1 期，第 82 页。

③ 孙恪勤、侯冠华 《德国对华政策中的美国因素》，载《国际展望》2020 年第 5 期，第 31～33 页。

④ Rob Schmitz，“German Government Wants Companies to ‘De-risk’ from China，but Business is Reluctant”，NPR，January 19，2024，https://www.npr.org/2024/01/19/1220079239/germany-china-business-derisking.

⑤ Anne-Sylvaine Chassany and Joe Leahy，“Friedrich Merz Seeks ‘Reliable and Fair Partnership’ with Xi Jinping”，Financial Times，February 25，2026，https://www.ft.com/content/e929b99f-b385-4cbd-9cf6-9bdaabc2f7aa?syn-25a6b1a6=1.

中国知网 https://www.cnki.net

展，这符合德国的根本利益。① 与此同时，91%的受访德企表示，将继续扎根中国市场，暂无离开中国的计划；超过半数的受访德企表示，计划未来两年内增加对华投资。②

在德国政府的支持下，西门子在华业务采取稳定策略，在华业务增长显著。西门子在华市场份额由 2019 年的 9.7%提升至 2023 年的 12%，销售额复合年均增长率为 3%，在华员工占比由 2019 年的 8.9%提升至 2023 年的 9.7%。③ 西门子公司首席执行官博乐仁（Roland Busch）多次到访北京、广州、深圳等地，表示要扩大在华市场份额，并强调中国市场对西门子的技术创新和增长至关重要。④ 西门子加大对华投资力度，推动中国本地化战略。2023 年，西门子宣布扩建成都数字化工厂，并新增固定资产投资 11 亿元人民币；在深圳成立数字科技公司，进一步助推中国数字化转型。⑤

与德国相比，日本作为美国的传统盟友，在意图和行动上与美国保持高度一致，战略自主性受到明显限制。第一，日美同盟的安全机制化水平高。日美同盟是日本外交政策的基轴，也是美国维持亚太霸权的工具。两国在外交和安全领域的互动日益频繁。日美同盟正基于军事一体化成为美国盟伴体

① “German Business Leaders Warn Against Pulling Out of China”，Outlook Business，November 10，2022，https：//www.outlookbusiness.com/news/german-business-leaders-warn-against-pulling-out-of-china-news-236234.

② Business Confidence Survey 2023/2024，German Chamber of Commerce in China，January 2024，https：//workdrive.zohopublic.com.cn/external/b0ad4ec23be5f8510be941132f1b27868fba7813fbdb8118a36b3ac5518dd913.

③ 根据西门子财报计算得出。相关资料参见 Siemens Report for 2023，https：//assets.new.siemens.com/siemens/assets/api/uuid：be1828a9-2368-4c3b-a85f-f1bcb1f14a59/Siemens-Annual-Report-2023.pdf。

④ Patricia Nilsson，“Siemens Chief Vows to ‘Defend and Expand’ Market Share in China”，Financial Times，May 24，2023，https：//www.ft.com/content/e985f675-88e5-4bd5-9a44-7228a7525b39.

⑤ 《西门子加大在华投入，助力构建产业高质量发展新生态》，西门子网站，2023 年 6 月 14 日，https：//w1.siemens.com.cn/press/NewsDetail.aspx?ColumnId=2&ArticleId=17708。

中国知网 https://www.cnki.net

系的“轴心”，进而联动美国的全球盟友，服务于美国的全球及地区战略。①

第二，遏制中国崛起成为日本和美国的战略共识。自安倍政府起，遏制中国崛起就成为日本国家安全保障战略的目标之一，日本选择坚定地支持和追随美国。在美国收紧对华半导体出口管制之际，日本也随之宣布限制出口半导体制造设备，与美国保持一致。前日本经济产业大臣西村康稔（Yasutoshi Nishimura）表示，将加强与美国在出口管制领域更紧密的合作。②

第三，日本国内支持强化与美国在经济与技术领域的合作。美日两国首脑多次重申，包括经济安全在内的双边经济合作是美日同盟不可或缺的组成部分。③ 近年来，日美在经济和技术领域的合作愈发紧密，两国不断提升在半导体、清洁能源、生物制药、关键矿产、人工智能等领域的政策协调。日本跨国企业也将业务重心逐渐转向美国，对美业务投入不断上升。2025 年 3 月，《日本经济新闻》一项调查显示，近 50%的日本大型跨国企业寻求扩大在美业务，没有一家企业计划缩减。④

受限于日本政府的战略自主性，日本不但无法为日企在华业务提供充分的政治支持，还敦促日企减少对中国的依赖，保障所谓供应链安全。2020 年 3 月，受中美关系恶化和新冠疫情风险叠加等因素影响，安倍晋三表示，日本正努力将依赖度高、附加值高的产品生产地转移回国内，对于其他产品，

---

① 樊小菊 《美日同盟“轴心化”及其影响》，载《现代国际关系》2025 年第 1 期，第 68 页。

② Readout of Secretary Raimondo's Meeting with Minister of Economy, Trade and Industry of Japan Nishimura Yasutoshi, U. S. Department of Commerce, May 26, 2023, https://www.commerce.gov/news/press-releases/2023/05/readout-secretary-raimondos-meeting-minister-economy-trade-and-industry.

③ United States-Japan Joint Leaders' Statement, The White House, May 23, 2022, https://www.whitehouse.gov/briefings-statements/2025/02/united-states-japan-joint-leaders-statement/.

④ Takehiro Hasegawa, "Half of Top Japan Business Leaders Eye U. S. Expansion: Survey", Nikkei Asia, March 2025, https://asia.nikkei.com/Business/Business-trends/Half-of-top-Japan-business-leaders-eye-U.S.-expansion-survey.

中国知网 https://www.cnki.net

则力求规避对单一国家的依赖，将生产地扩展至越南、泰国等东南亚国家。① 日本政府为回流本国或转移至东南亚国家的企业提供补助金，以减少对中国制造业的依赖。包括夏普公司（Sharp Corporation）在内的57家企业将获得总计574亿日元（约5.36亿美元）的补贴，另有30家企业获得补贴，用于在越南、缅甸、泰国和其他东南亚国家的投资。②

中美日三国的地缘政治紧张也为斯巴鲁集团的中国业务经营带来困境。斯巴鲁集团在华市场份额持续缩减，2019年，斯巴鲁在华销售汽车2.3万台，2023年降至1万台，销售额复合年均增长率为-18%，对中国市场的依赖显著降低。2023年，斯巴鲁汽车（中国）有限公司的中方股东庞大汽贸集团股份有限公司出让全部股权，斯巴鲁集团在中国转向独资发展。在多家世界知名汽车企业争相在华建立研发基地的背景下，斯巴鲁集团的研发活动仍局限于日本，并未在华建立独立的研发中心，中国在斯巴鲁集团的业务布局中逐渐边缘化。与此同时，斯巴鲁集团将业务重心迁回日本，并增加对美国市场的投入。

五、结　论

美对华战略竞争促使美国不仅企图阻止本国跨国企业对华合作，也有意敦促盟国的跨国企业减少与中国的联系。然而，面对来自美国或母国的施压和中国营商环境的吸引力，不同的跨国企业做出了不同的策略选择。本文基于“国家—企业”视角，以2024年《财富》世界500强榜单中的法国、德国、日本、韩国、英国和澳大利亚六个国家非国有、非金融类，且在中美两国都有业务的23家大型跨国企业为研究对象，关注美国盟国跨国企业在大国竞争背景下策略选择的一般逻辑，而非特定政策波动下的短期反应。本文提出的理论框架亦适用于类似情景。例如，在乌克兰危机中，得益于德国政

① “未来投資会議，”Prime Minister’s Office of Japan，March 5，2020，https：//www.kantei.go.jp/jp/98_abe/actions/202003/05miraitoushi.html.

② “Japan Starts Paying Firms to Cut Reliance on Chinese Factories”，Bloomberg，July 18，2020，https：//www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-18/japan-to-pay-at-least-536-million-for-companies-to-leave-china.

中国知网 https://www.cnki.net

府较强的战略自主性，大量德国企业仍计划留在俄罗斯市场。① 韩国食品巨头好丽友（Orion）深耕俄罗斯市场，尽管韩国政府战略自主性弱，但较高的退出成本促使好丽友增加对俄投资、扩建在俄工厂。② 以上框架对于研究跨国企业在大国竞争中的企业行为、跨国企业在国际政治中的独特角色提供了较好的分析视角。

改革开放以来，中国与世界经济愈发融合。自 2010 年起，中国吸引外资连续 15 年超千亿美元，③ 规模稳居全球前列，成为跨国企业布局全球业务的重要组成部分。众多跨国企业选择对华投资，长期深耕中国市场，持续增加在华业务，充分彰显跨国企业对中国市场前景和发展环境的坚定信心。面对当今世界面临的单边主义、保护主义、逆全球化等重大挑战，中国倡导普惠包容的经济全球化，为跨国企业稳定、持续发展提供机遇。中国政府始终坚持对外开放的基本国策，坚定奉行互利共赢的开放战略，平等欢迎各国投资者，坚决抵制西方大国迫使跨国企业“选边站”等背离商业道德的行为。同时，中国政府全力打造市场化、法治化、国际化的一流外资营商环境，放宽市场准入，及时回应外资的合理诉求，为跨国企业在华投资、转型、创新营造良好的经营环境。中国政府稳外资稳外贸的政策措施，提升跨国企业对华投资信心，提升营商环境吸引力，降低地缘政治对跨国企业在华业务的不确定性影响，为跨国企业的发展注入新动能。

---

① Ulf Mauder，“Hundreds of German Companies to Stay in Russia Despite Sanctions”，Daily Finland，January 1，2026，https://www.dailyfinland.fi/europe/47063/Hundreds-of-German-companies-to-stay-in-Russia-despite-sanctions.

② “Orion Expanding Its Russia Plant to Serve Increasing Demand for Korean Foods”，Korea JoongAng Daily，December 29，2025，https://koreajoongangdaily.joins.com/news/2025-12-29/business/industry/Orion-expanding-its-Russia-plant-to-serve-increasing-demand-for-Korean-foods/2488372.

③ 《中国外资统计公报 2025》，中国商务部网站，2025 年 9 月 22 日，https://wzs.mofcom.gov.cn/cms_files/filemanager/195082220/attach/20255/cc65525f808d4ed984f67838769e8973.pdf。

中国知网 https://www.cnki.net

hegemon, some regions "huddle together for warmth", using regional governance to compensate for gaps in global governance. Yet regional governance does not always yield timely "responses". Using the ASEAN region as a case study, this article explores the decisive conditions or combinations that determine whether a region adopts institutional responses, and explains the mechanisms behind differentiated institutional responses across domains. Systematically reviewing the commonalities and differences among such cases helps reveal the evolution of global governance amid increasingly normalized major-power withdrawals, clarify China's interests and scope for maneuver in international cooperation across fields, and enable effective responses to the differentiated pathways needed to address governance deficits in different areas.

Key Words: Withdrawal of a Hegemon; Global Governance; Regional Governance; Institutional Response; ASEAN

Exit Costs, Strategic Autonomy, and the Strategic Choices of Transnational Corporations in U. S. Allied Countries

Song Guoyou and Liu Yahan

Abstract: Transnational corporations have become important actors in international politics and great-power competition. U. S. strategic competition with China has placed relevant transnational corporations under enormous pressure and confronted them with difficult choices, yet existing research has paid insufficient attention to the strategic choices of transnational corporations in the era of strategic competition. Drawing on panel data of 23 large transnational corporations from U. S. allied countries over 2019-2023, this article examines the logic of their strategic choices in their China operations. It finds that exit costs and strategic autonomy are the main factors shaping the strategic choices of transnational corporations, which differ markedly across industries. For strategic enterprises, the strategic autonomy of the allied country is the primary determinant: strategic enterprises in allied countries with strong strategic autonomy enjoy ample political support and are more inclined to adopt a stabilization strategy to deepen their operations in China; strategic enterprises in allied countries with weak strategic autonomy will also adopt a stabilization strategy if their exit costs are high, but will pursue a contraction strategy, scaling back their operations, if their exit costs are low. For non-strategic enterprises, exit costs are the primary factor shaping their strategic choices: those with high exit costs adopt a stabilization strategy, while the behavioral choices of those with low exit costs are shaped by the allied country's strategic autonomy. The article uses large transnational corporations from U. S. allied countries, including Sanofi, Samsung Electronics and SK Hynix, BHP, Siemens, and Subaru Group, as cases to corroborate these arguments.

Key Words: China-U. S. Relations; Transnational Corporations; Exit Costs; Strategic Autonomy; U. S. Allies

中国知网 https://www.cnki.net