



中国企业 走出去战略

ZHONGGUOQIYE ZOUCHUQU ZHANLUE

丁德章 张皖明 等著



中国经济出版社

CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

中国企业“走出去”战略

丁德章 张晓明 等著



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE

北京

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业“走出去”战略/丁德章, 张皖明等著. - 北京:
中国经济出版社, 2008. 9

ISBN 978 - 7 - 5017 - 8397 - 7

I. 中… II. ①丁… ②张… III. 企业经济—经济发展战
略—研究—中国 IV. F279. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2008) 第 098921 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 张晓楹、许秀江 (电话: 010 - 68319290 13683308557)

E-mail: xxj09@163.com)

责任印制: 张江虹

封面设计: 白长江

经 销: 各地新华书店

承 印: 三河市佳星印装有限公司

开 本: 880 × 1230mm 32 开 印张: 12.875 字数: 350 千字

版 次: 2008 年 9 月第 1 版 印次: 2008 年 9 月第 1 次印刷

印 数: 3000 册

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 8397 - 7/F · 7389 定价: 32.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责
调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究 举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报中心电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878

序 言

当代跨国经营已成为各国融入世界经济体系,竞相利用自身的比较优势,获得最有利的国际分工,寻求最佳发展的重要手段和途径。我国加入世贸组织已有六年,在世界经济体系大的环境中,中国企业已充分或已逐步认识到跨国经营的重要性、必要性和迫切性,正在积极利用经济全球化提供的良好时机,努力扩大国际间的交流与合作,以便更好地利用国内外两个市场的资源,在国际范围内提高产业资源的配置效率及竞争力,实现把我国的特色和优势产业做强做大的目标,以适应中国经济全球化的发展需要。

技术革命使得社会分工越来越细,从而产生了规模经济,技术革命和规模经济的发展则大大降低了生产成本,提高了劳动生产率,从而生产出大批量的各种产品。这种产业革命发展的结果,就使得一个国家原有的生产关系必须能够适应生产力发展的要求,适应新的生产力的发展,包括想方设法越出国界去寻找新的出路。关于“走出去”的内涵,中国商务部解释为“包括对外投资及其他跨国经营活动”,具体包括商品及劳务出口和到境外投资及融资两个层次,换句话说是中国企业物流与资

金流在国际经营环境下的有效运行和发展。

在世界经济全球化的大背景下,中国企业只有全方位、深层次地参与国际资源竞争,才能实现中国企业的可持续发展,从根本上解决资源不足问题,这是关系到国家经济长远发展的大事。

对外研发性项目投资是中国实施“走出去”开放战略中的一个重要的组成部分。从目前国际投资的发展情况看,世界上几乎所有有实力、有影响的跨国公司在海外均设有研发性投资机构。这一方面是现代科学技术高速发展和技术先导与技术竞争使然,另一方面也是企业为谋求更大的发展空间,充分利用海外技术与人力资源,降低研发成本和风险,缩短研发周期和拓展海外市场所作出的必然抉择。

实施“走出去”投资战略是促进我国经济社会可持续发展的重要选择。近年来,中国企业“走出去”投资战略步伐明显加快,特别是2005年联想集团收购美国IBM公司全球个人电脑业务、中国海洋石油总公司竞购美国石油企业尤尼科等大型案件引起世人关注。国外许多人士已经预言,中国的对外投资时代正在到来。但是我们必须看到,中国许多企业目前尚不具备真正“走出去”开展对外投资的基本条件,实施“走出去”投资战略,对大多数企业而言的确面临着诸多不容回避的制约和挑战,需要在国内外市场竞争中加以磨练,不断提升技术水平和管理能力,积极创造能真正“走出去”的条件。

中国企业“走出去”投资战略的选择、制定和实施应有所创新,实践上有所突破。在企业长期市场竞争实践中,企业越来越认识到技术和创新能力是中国企业的软肋。过去无论是单纯的技术引进,还是市场换技术的战略,都未能很好地解决中国企业在技术和管理以及创新方面尚存在的不同程度的劣势,必须找到一种更有效的机制,去解决这一问题。其中利用更全球化、更全面化的学习方式,从世界经济一体化的角度来审视中国企业的发展问题:从“产品在世界市场之内而企业在世界市场之外”变为“产品、企业都在世界市场之内”。充分利用两种资源和两个市场,及时抓住和充分利用一切学习和竞争机会,全面提升企业核心竞争力。近年来,走出去逐渐成为中国企业的共识。《中国企业“走出去”战略》一书为中国企业“走出去”提供理论支持,特为之作序。

宋 涛

2008年3月3日

目 录

CONTENTS

第一章 跨国经营是生产社会化发展的必然

第一节 生产社会化与国际分工	1
一、人类社会的需求推动了社会生产力的发展	1
二、生产力的发展促进了区域人群间的交流	3
三、地理大发现加速了人类生产社会化的进程	4
四、人类生产社会化促进了区域间的生产分工	6
五、人类生产专业化,促进了社会分工的 进一步发展	11
六、中国社会经济的发展和社会生产分工	13
第二节 世界市场的形成与发展	16
一、历史的“巧合”与西欧的崛起	16
二、世界市场的历史形成与发展线索	17
三、欧洲人的地理大发现与区域市场的国际化趋势	18
四、资本主义机器大工业促使现代新型工业经济 及其市场的产生和发展	19
五、科技革命与世界贸易的迅速发展使世界市场 最终形成	21
六、现代世界市场的新特点	24
七、世界市场的作用及中国市场的特点	29
第三节 跨国经营的产生与发展	31
一、关于全球化与跨国经营	31

二、部分发达资本主义国家国内经济的迅速发展,	
出现了所谓的“剩余资本”	33
三、二战后各工业国家之间“贸易壁垒”的加剧,促使了	
“区域经济一体化”的形成和发展	35
四、世界经济资源的日益稀缺性与规模经济的发展使“资本	
及技术的输出或输入”有了更重要的意义	38
五、中国开展跨国经营概况分析	41

第二章 中国企业“走出去”的必然性

第一节 中国企业“走出去”的历程	45
一、中国企业“走出去”的必要性的案例及其分析	45
二、中国企业“走出去”的现状	45
三、中国企业“走出去”数据综合分析	49
四、中国企业“走出去”的优势	57
五、中国企业“走出去”的误区	59
六、中国企业“走出去”的历程	63
第二节 中国企业“走出去”的特点	65
一、“走出去”的中国企业在到达地区分布上呈现	
的特点	65
二、“走出去”的中国企业在行业分布上呈现	
的特点	68
三、“走出去”的中国企业在来源地区分布上呈现	
的特点	70
第三节 中国企业“走出去”的动因	70
一、区位扩张动因	71
二、内部化动因	73
三、市场不完全动因	75

四、其他促使中国企业走出去的动因	77
------------------------	----

第三章 中国企业走出去的组织

第一节 走出去的组织建构	78
一、国外跨国公司的组织结构	78
二、我国跨国经营企业的发展阶段和主要组织结构	86
第二节 走出去的组织结构设计	89
一、组织结构定义	89
二、现代组织(跨国公司)的构建	90
三、组织机构的设计方法	93
四、企业组织设计的关联性维度	97
第三节 我国跨国经营企业组织结构的借鉴与创新	99
一、选择合适的跨国公司组织机制	99
二、扩张企业的经济实力	100
三、寻求企业战略联盟	101
四、企业 R&D 的国际化	103
附:海尔——我国跨国经营企业组织结构演变的 成功案例	104

第四章 中国企业“走出去”的投资战略

第一节 中国企业“走出去”的投资战略的选择	111
一、大国经济优势与中国企业“走出去”投资战略 的选择	112
二、垄断资本优势与中国企业“走出去”投资战略 的选择	113
三、有效资本优势与中国企业“走出去”投资战略 的选择	116

四、区位优势与中国企业“走出去”投资战略 的选择	118
第二节 中国企业“走出去”投资战略的制定	121
一、发挥自身局部优势,制定目标型投资战略	122
二、利用区位优势,制定成本核算的盈利战略	127
三、适应新经济发展,制定投资方向的转移战略	132
第三节 中国企业“走出去”的投资战略的实施	137
一、坚持新建与并购,直接与间接投资相结合,发挥 我国垄断资本优势	138
二、突出重点,扩大市场份额,获取区位优势和比较 利益	142
三、利用中国企业有效资本优势,参与跨国产业 链构建	146

第五章 中国企业“走出去”的竞争战略

第一节 中国企业“走出去”的竞争环境	151
一、必须熟悉东道国的文化环境	152
二、必须认真研究国内外的经济环境	160
三、政治环境直接关系到“走出去”企业的安全性	165
四、熟悉法律环境至关重要	171
第二节 中国企业“走出去”的竞争力	177
一、价格竞争力——生存竞争	177
二、传统竞争力——地缘文化差异化竞争	180
三、创新竞争力——终极竞争	183
第三节 中国企业和东道国企业的竞争战略	188
一、中国企业产品输出的竞争战略步骤	190
二、使用东道国企业的品牌推广自身产品	192

三、同东道国企业合作发展	194
四、本地化生产, 面对面博弈	198

第六章 中国企业在国外研究与开发

第一节 中国企业在国外研究与开发的原因	204
一、应对科技全球化的挑战	204
二、提高中国企业自主创新能力的需要	206
三、熟悉和培育适应东道国市场竞争的因素	208
四、跟踪和获取东道国及行业的先进技术和信息	209
五、利用东道国科技人才和研究环境, 降低研发 成本和风险	210
第二节 中国企业在国外研究与开发的目标	211
一、总体目标取向	211
二、国别目标取向	212
三、行业目标取向	213
第三节 中国企业在国外研究与开发的策略	213
一、中国企业在海外研发投入现状分析	214
二、中国企业在国外研究与开发区位策略选择	218
三、中国企业在国外研究与开发投资方式策略 选择	219
第三节 案例分析: 华为研发全球化	222
一、华为发展概况	223
二、华为在各发展阶段 R&D 国际化动因分析	225

第七章 中国企业“走出去”并购

第一节 企业并购概述	250
一、并购及相关概念	250

二、企业并购的基本分类	252
三、企业并购的原因	255
四、西方国家并购的发展历程及其阶段特征	257
第二节 中国企业国外并购的意义	261
一、我国的企业并购历程与进行跨国并购的现状	261
二、中国企业国外并购的意义	264
第三节 中国企业国外并购中存在的问题	268
一、外国法律、法规的限制	268
二、存在缺乏专业人才的障碍	269
三、存在资金难的问题	270
四、在评价目标公司方面存在困难	272
五、并购后存在整合上的困难	272
六、并购后存在决策、管理上的难题	274
七、面临客户流失的问题	274
八、缺乏法律、法规的有力支持	275
第四节 中国企业国外并购中应采取的措施	276
一、明确企业并购战略选择,充分估计跨国并购 各种风险	277
二、建立选择并购对象的标准,选择合理的目标 企业	278
三、组建专项并购小组,实现“高层”融合策略,科学 分析并购“成本”	279
四、大力培养跨国经营人才,高薪聘请国际化人才, 稳定目标企业人才	280
五、加大对境外投资企业的政策支持力度,做好跨国 并购与对外援助的有机结合	281
六、做好并购过程中的客户维护工作	282

七、大力发展中介机构,拓展信息与融资渠道	282
八、跨国并购企业要注意并购后整合	283

第八章 企业进入的主要国家或地区

第一节 中国企业进入美国	286
一、中国企业进入美国形式	286
二、中国企业进入美国的阶段	288
三、中国企业进入美国的典型案例	289
四、中国企业进入美国面临的经验和教训	291
五、中国企业进入美国应采取的策略和注意 的问题	292
第二节 企业进入欧洲	293
一、欧洲市场的特点	293
二、中国企业进入欧洲的形式	294
三、中国企业进入欧洲的地区分布	294
四、中国企业进入欧洲的典型案例	297
五、中国企业进入欧洲面临的经验和教训	300
第三节 企业进入日本	301
一、日本市场的特点	301
二、中国企业进入日本的形式	302
三、中国企业进入日本的典型案例	303
四、中国企业进入日本的障碍	304
五、今后中国企业进入日本的建议	305
第四节 中国企业进入东南亚国家	307
一、东南亚市场的特点	307
二、中国企业进入东南亚的战略及在我国直接投资 的地位	307

三、东南亚热点投资领域	307
四、中国企业进入东南亚典型案例	309
五、中国企业进入东南亚面临的问题和相应的策略	310
第四节 企业进入澳大利亚和新西兰	311
一、澳大利亚和新西兰市场和资源特点	311
二、中国企业进入澳大利亚和新西兰的形式	312
三、中国企业进入澳大利亚和新西兰的典型案例	313

第九章 中国企业“走出去”的营销策略

第一节 选择合适的产品策略	318
一、产品及产品组合	318
二、产品的标准化与差异化策略	319
三、产品生命周期	322
四、新产品开发策略	326
五、品牌策略	328
第二节 选择合适的定价策略	331
一、定价目标	331
二、国际企业定价策略的影响因素	333
三、企业定价方法	334
四、企业定价策略	336
第三节 选择合适的分销策略	340
一、分销渠道概述	340
二、分销渠道的战略类型	341
三、影响分销渠道选择的因素	342
第四节 选择适合的组合策略	344
一、市场营销组合概述	344

二、营销组合策略的演变与分类	346
第五节 积极实施营销创新	351
一、营销创新概述	351
二、市场营销方式的新发展方向	353
三、我国企业市场营销创新面临的问题和对策	355
四、中国企业营销 SWOT 分析	357
五、“走出去”企业必须积极实施营销创新	358

第十章 中国企业“走出去”的发展前景

第一节 “十五”期间我国企业“走出去”的主要 特点和成绩	361
一、“十五”期间我国企业积极“走出去”	362
二、我国企业“走出去”的主要特点	364
三、我国企业“走出去”的主要成就	365
第二节 我国企业在“走出去”过程中面临的主要问题 ...	368
第三节 我国企业“走出去”应采取的主要对策	373

第一章

跨国经营是生产社会化发展的必然

目前,世界经济正进入从国与国之间的分工、交换走向企业内及企业间的分工、交换时代。跨国经营已成为各国融入世界经济体系,利用自身的比较优势,获得最有利的国际分工,寻求最佳发展的重要手段和途径。中国企业也应充分认识跨国经营的重要性、必要性及迫切性,努力扩大国际交流与合作,更好地利用国际国内丰富的市场资源,把自己放到一个大的环境之中,在国际范围内增强特色及优势产业资源的配置效率及竞争力,利用经济全球化提供的良好时机,把我国的特色和优势产业做强做大,以适应中国经济的全球化发展需要。

第一节 生产社会化与国际分工

一、人类社会的需求推动了社会生产力的发展

恩格斯曾经指出:“需要是发明之母”,可见在人类社会的发展历史上,需要的力量往往是巨大的。据考古发现,自从人类出现以后,在很长的时间里,人类的生存受到来自自然和其他生命同伴的强烈挑战。生存的巨大压力,使得人类在不自觉中谋求求生的各种途径。通过艰苦的寻求和磨炼,人们有了智慧,并通过智慧知道了使用工具,因而也使人类最终从一般的动物界分离出来,成为世界的主宰。为了生存,人们必须获取大量的生

活资料。而人们要获取这些生活资料,就必须不断地从事物质资料的生产。要从事生产,人与人之间就必须结成一种合理的较为固定的生产关系,即所谓“人定才能胜天”,在此基础上,形成了人们改造和征服自然的生产能力。

人类在谋求生存的历史发展道路上,曾经经历了三次伟大变革:第一次是铁器牛耕的发现并使用,使以人为核心的生产“动力源”开始延伸到灵性的动物身上,由此开创了人类第一次伟大文明——农业文明。那是一个“天人合一”,自给自足的理想天堂,使一家一户为一个生产单位成为可能,因而使人们的生产能力突飞猛进地提高,人们的生产第一次有了“剩余”。由这种“剩余”产生了人类的个体、群体之间以及个体与群体之间的“分配问题”。由“分配问题”引发了人类社会的各种矛盾和冲突。那也是一个崇尚英雄的时代,无疑使人类的自我力量大大地延伸并加大了;第二次是蒸汽机的发明和使用。其最伟大的意义就在于人们发现了人力和牲畜力以外的“动力源”——机械的力量!它使人们跳出了在人或牲畜圈子中寻找动力源的思维模式,使人类的生产能力成千上万倍地提高,使以消费者为主体的“剩余经济”成为可能,开创了以“工业文明”为标志的、以讲求快捷和效率为特色经济时代。但那也是一个否认自然,与自然为敌的时代。人们通过技术和制度达到获利的目的;第三次是电脑部分地代替人脑,即所谓的“知识经济”时代,它使人们的智慧也可以复制。它完成了人类发展过程中的又一次“否定之否定”,是一个更高层的“天人合一”,人与自然相融的和谐时代,通过人的智慧和先进合理的理念达到获利的目的。这是一个信息时代,也是一种以智慧取胜的经济形式。他要求人们快捷、有效、智慧地做事。由此管理的理念和效率,也就显得极为重要,它需要人们有良好的管理方式和效率以适应经济的发