

中国企业战略研究书系

中国企业 国际化战略

THE INTERNATIONALIZATION STRATEGIES FOR CHINESE

◀ 国务院发展研究中心企业研究所课题组 著 ▶

联想在国际化经营的实践中进行积极的探索，本书在国际化经营战略的研究中进行积极的探索。愿越来越多的国内企业通过积极的国际化战略成为国际一流企业。

联想集团 柳传志

本书作者的深刻洞察力不仅来自于他们对大量事实的调查，也来自于他们对国内领先企业国际化实践的深度参与。TCL愿意与大家共享国际化发展的经验。

TCL集团 李东生

中国企业战略研究书系

中 国 企 业

国 际 化 战 略

国务院发展研究中心企业研究所课题组 著

陈小洪 主编

人 民 大 学 出 版 社

责任编辑:侯俊智 刘 佳

装帧设计:步步赢工作室

图书在版编目(CIP)数据

中国企业国际化战略/国务院发展研究中心企业研究所课题组著.

-北京:人民出版社,2006.9

(中国企业战略研究书系丛书/陈小洪主编)

ISBN 7-01-005794-X

I. 中… II. 国… III. 企业经济-国际化-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(2006)第 104961 号

中国企业国际化战略

ZHONGGUO QIYE GUOJIHUA ZHANLUE

国务院发展研究中心企业研究所课题组 著

陈小洪 主编

人民出版社 出版发行

(100706 北京朝阳门内大街 166 号)

[http://www. peoplepress. net](http://www.peoplepress.net)

北京通达诚信印刷有限公司印刷 新华书店经销

2006 年 9 月第 1 版 2006 年 9 月北京第 1 次印刷

开本:787×1092 毫米 1/16 印张:28.5 字数:360 千字

ISBN 7-01-005794-X/F

定价:48.00 元

人民东方图书销售中心 电话 (010)65250042 65289539

本书课题组名单

顾问：陈清泰

主编：陈小洪

执行主编：马 骏

执行副主编：肖庆文、袁东明

课题组成员：（以姓氏笔划为序）

马 骏、马淑萍、亓长东、邓新明、田志龙、汤 碧、
陈小洪、张永伟、肖庆文、陈金亮、张 恂、范保群、
袁东明、冀勇庆

出版策划：张 民、陈 勇

序言一：

支持企业实施“走出去” 的国际化战略

陈清泰

一、“走出去”战略是提高对外开放 水平的必然选择

改革开放以来，中国通过“引进来”，积极参与经济全球化，在新一轮全球产业分工中赢得了一席之地，成为经济全球化的一个受益国。总体来说，20多年来，我们主要是利用中国生产要素低成本优势和巨大的市场潜力，吸引发达国家和地区的跨国公司，重组中国的生产要素，使中国进入跨国公司产业链的全球布局；并通过跨国公司在中国的投资、采购、定牌生产、来料加工等形式，使中国的产业、产品、市场与国际市场对接，成为经济全球化的

参与者。这期间，我们吸引外商投资累计近 6000 亿美元，而中国企业累计对外投资不足 400 亿美元。这表明“引进来”是中国参与全球化的主要形式，从这个侧面反映出中国的外向型经济在微观层面基本处于由外商投资整合中国产业和资源而形成的一种被动式的国际化过程。

随着中国经济技术发展水平的提高，这种微观层面被动式的国际化和外向型，已经不能适应新的形势，不能实现中国工业化目标。国家外向型经济模式正在由“引进来”战略，转向“引进来”与“走出去”相结合的战略。即通过跨国公司投资重组中国资源的同时，中国企业也要走出去，跨国经营和重组国际经济资源。

“引进来”是以跨国公司为主导，服务于跨国公司战略的一种整合模式。在这一过程中我们作为东道国，一般来说也是受益者。“走出去”则是以中国的公司为主导，服务于中国公司战略的一种跨国整合模式，我们从中可以获得更多的利益。

当前，无论从开拓市场空间、优化产业结构、获取经济资源、争取技术来源，还是突破贸易壁垒、培育中国具有国际竞争力的大型跨国公司，“走出去”都是一种必然选择，也是中国对外开放提高到一个新水平的重要标志。

国家的“走出去”战略与企业的“走出去”战略具有一致性。

二、“走出去”战略具有重大意义

“走出去”战略的重要意义在于：

第一，在更加市场化、更加开放、更加相互依存的世界，国家必须考虑通过企业，对具有宏观影响力和国家长远发展战略意义的对外投资，提高国家经济安全、提高在全球经济中的地位；在国际分工、资源分配中争取一个更加有利的形势，并通过投资改善与相关国家和地区的关系。

第二，在中国成为“世界工厂”，对外贸易依存度超过70%的情况下，除提高利用外资质量外，国家必须考虑以中国企业“走出去”为载体，以我为主利用两个市场、两种资源，在更广阔的空间进行产业整合和资源整合。使我们更多分享经济利益。

第三，培育一批具有全球意义的龙头企业是中国工业化必须实现的目标。这些企业不仅有世界级的规模，更重要的是拥有有全球视野、战略思维能力的企业领袖和经营团队，有核心技术和核心竞争力，有全球认同的品牌和信誉，有集成和整合全球资源的能力，成为全球产业链、价值链的组织者。走出去，在竞争中成长是实现这一目标的必然过程。

现在，无论从国家发展战略的需要、从工业化进入的阶段，还是部分企业的经济、技术和管理实力看，都具备了实施“走出去”战略的基本条件。

三、“走出去”战略的主体是 有核心竞争力的企业

政府在企业“走出去”过程中的作用不可忽视。但必须明确，企业是实施“走出去”战略的市场主体，从某种意义上说，企业的素质、核心竞争力决定“走出去”战略的成败。

要鼓励和支持具有潜在优势企业逐步扩大对外投资，建立海外销售网络、生产体系和融资渠道，促进他们在更大范围进行专业化、集约化和规模化跨国经营，加快培育中国企业跨国整合资源的能力，培育具有全球意义的产业链、价值链的系统集成者。

“走出去”对企业的实力和素质提出了更高的要求。他们至少应具备如下的条件：

一是主业突出并有强势的核心竞争力。无论跨国经营还是跨国并购，它的基础和能力都来自于强势的核心竞争力。例如独特的产品、专有技术和技术集成能力，或广泛认同的品牌、特殊的经营模式，或市场占有规模、资本运

作能力等。走出去，运作得当，可以放大核心竞争力，但在没有“软实力”的情况下企图通过“走出去”建立核心竞争力，这几乎是不可能的；

二是产权责任清晰，产权激励与约束机制健全，具有良好的公司治理结构和严格、审慎的决策机制；

三是企业有纵观全局、高瞻远瞩的战略。“走出去”是实施公司战略的组成部分，是有明确的战略动机的审慎和理智的决策。对投资的项目具有将其内部化并产生协同效应的能力；应该有利于壮大核心业务和提高核心竞争力；

四是拥有优秀的企业文化、强大企业管理能力，良好的财务结构和严谨的财务制度，信用等级高，可以获得金融支持；

五是企业领袖和高管团队有全球视野、国际眼光，企业拥有通晓国际化经营的人力资源和团队。

“走出去”是在母国之外与跨国公司共舞，这是更高层次的国际合作与竞争，具有更大的风险性。目前中国企业的状况，可以做以下几点判断：

与跨国公司相比，中国企业国际竞争力总体水平还不高。在“世界经济论坛”公布的国际竞争力评价报告中，中国微观经济竞争力始终属于排序最后的20%之列。我国企业总体上还处于转换机制、学习和适应国际化经营的阶段。与发达国家的跨国公司相比，无论“硬实力”还是“软实力”，都处于幼稚和弱势地位。因此，国家实施“走出去”战略，并不意味着每个企业目前都要“走出去”。

一般而言，在国内竞争尚不能取胜的，“走出去”成功的可能是很渺茫的。因此，“走出去”也不能刮风。

克服“企业制度的弱势”具有关键意义。尽管国有资产管理体制改革取得了积极进展，但直至今日，所有者缺位和越位仍是困扰我们的体制性难题。产权弱激励和软约束，使企业难以建立有效公司治理。不少公司的股东会、董事会形同虚设，内部人控制与政府部门的强干预并存。外部干预并不能克服所有权缺位招致的严重后果，上市公司出现的大量丑闻充分揭示了人为扭曲公司治理的严重性。在公司治理结构没有进一步改善的情况下，怎能保证行为不端的控股股东掏空上市公司之类的丑剧在“走出去”的企业和项目不会重演？深化国有资产管理体制改革，加快建立有效公司治理，是培育具有国际竞争力大企业的重要基础。

企业核心竞争力弱，与企业规模不相适应。境外投资的前提条件是拥有某种“所有权优势”。即拥有自己的专利、专有技术、品牌，或管理技能、企业规模，或利用资源和控制市场的能力等优势。长期以来，一些中国企业过度追求增长速度，以为“买技术，求发展”是一条捷径。第一轮引进尝到甜头后，就是第二轮、第三轮。吝啬于对技术、软件和人力资源开发投入，自主知识产权非常有限。即便一些企业通过委托设计或购买，有了一些技术；通过定牌生产等有了一定的生产规模，那也只是“有产权，没有知识”；有生产规模，没有自主品牌；有人力，缺人才。

这就使看似不小的企业没有能力通过境外投资重组国际经济资源。企业间竞争表面上是商品和服务的竞争，进一步看则是技术和管理的竞争，深层次则是人才和文化的竞争。培育“所有权优势”，没有太多的捷径。企业要有一个清晰的战略，并做持之以恒的努力。

生产经营规模总体偏小。尽管中国经济总量已经不小，但在一般竞争行业，即便一些“龙头企业”，与跨国公司相比其规模仍属于“迷你型”，实力淡薄，抗风险能力不足。其中一个原因是，经济已经“全球化”了，但市场“全国化”尚未充分实现。实际上依然不同程度地存在地区和行业的分割和壁垒，致使企业通过联合、重组聚积有效资源的道路十分艰难。有的地方在企业重组中宁愿接受外资企业的并购、向外资企业转让，却排斥外地企业和民营企业。这就为外资企业到中国“摘桃子”提供了方便，极大地限制了国内企业的成长和产业集中度的提高。

四、“走出去”战略需要政策支持

实施“引进来”与“走出去”结合的战略，国家必须改变长期以来以“引进来”为主的思路、体制和相关政策。

政策思路应该是：

“走出去”政策是新时期为充分利用全球资源、培育具有全球意义“龙头企业”而做出的战略选择。这是在国家经济实力、企业实力有限、金融监管还很薄弱、企业治理机制还不健全的情况下实施的。因此实施“走出去”战略是一个渐进的过程。既不能“刮风”、“跟风”，又要积极而慎重地支持具备条件企业开展跨国经营和对外投资活动。

放松境外投资管制，并不排斥政府的宏观管理。关键的是要处理好政府与企业的关系。涉及国家重大关系的项目，政府要审查和审批，以体现国家利益和政府意志。一般项目应更多尊重企业作为投资主体的决策，但必须自担风险。过度严格的审批制度会扭曲企业的投资行为。一方面会压抑投资企业的所有权优势，另一方面会使企业忽视市场风险。政府应进行信息引导、创造良好的双边和多边国家关系，实施有利于企业境外投资并取得成功的政策，进行宏观管理、搞好服务。

对于长期在国内市场拼打的企业来说，“走出去”是利用自己较强的核心竞争力，进一步放大竞争优势的战略决策。“走出去”前，国内企业先行重组是至关重要的。通过重组提高产业集中度，积累并购重组经验，聚集人才，增强技术实力、规模实力，从而增强抗风险能力。“走出去”过程中一定要避免“内战外打”。

培育跨国公司试点。培育具有国际竞争力的大型企业是中国工业化必须实现的重要目标。“具有国际竞争力”

不只看企业规模，而且要有全球意识、战略思维能力的企业领袖和经营团队，有自己的核心技术和技术能力，拥有全球认同的品牌和信誉，具备重组和整合全球资源的能力。中国自己的跨国公司只能在跨国经营和并购的成功与失败的实践中成长。现在已经具备条件，可以选择一些有潜力的大型企业作为培育跨国公司的试点，借助符合国际规则的政策手段予以支持，探索适合国情的利用全球化机遇、培育跨国公司之路。

目前我国已经有一批企业基本具备国际化经营的条件。但企业“走出去”不仅涉及国家的外汇管制政策、国别政策，还涉及产业政策、信贷政策、税收政策等。“走出去”还有获得目标国市场信息的困难，文化差异的风险，还有东道国与母国关系、东道国政策法规变动、汇率变动等风险。这些都需要政府制定和实施有利于企业“走出去”并获得成功的政策框架和保障机制。其中有些需政府部门及中介机构提供指导和服务，有些则必须通过政府间的协议加以保护。

政府对企业“走出去”战略的支持是多方面的，出发点在于降低境外投资风险。当前，至少有以下几个方面是很重要的：

提供宏观政策指导。政府根据“走出去”战略的宏观目标，通过支持具有战略意义的资源型投资、技术获得型投资、市场开拓型投资和跨国公司型投资，实现政府的政策意图。企业的境外投资有自己的利益动机。其中一些涉

及国家利益的重大项目，有时与国家目标相一致，有时则不尽相同。这就需要政府部门通过对企业境外投资活动涉足的国家、产业、规模和合作对象选择等进行指导和协调，并在审批时加以把握，把企业对外投资的微观目标与国家的宏观目标进行有效协调。

政府为企业提供信息服务。政府占有更多的信息，包括投资目标国的政治状况、宏观经济、要素成本状况，与外资投资有关的法律、税收制度、政府管理程序等基本信息。要采取多种形式组织信息采集、建立可靠的信息传播机制和渠道，为企业提供咨询、培训，还可邀请企业参加国家大型商务洽谈活动。

金融支持与投资保险。国家开发融资、产业基金和担保机构为“走出去”的企业，特别是对体现国家重大利益的投资活动提供贷款、融资、投资担保。发挥出口信用保险的作用，进一步完善为国家鼓励的境外投资项目提供政治风险和非商业性保险的制度。

提供财政支持。对有较大宏观效益和涉及国家长远战略意义的境外投资，要在可能范围内予以鼓励和支持。如可以扩大出口市场、获得先进技术、有利于产业升级、赢得更高规模效益、获得境外战略资源等类的投资给予鼓励和财政支持。例如，以实物作为境外投资的设备、器材、零部件等实行退税，境外加工所得利润在一定期限内免征所得税等。

扩大政府间合作。目前中国已经和 100 多个国家签订

了双边投资保护协定，但这些协定大多数是中国以接受投资东道国的身份、而非以投资输出国身份签署，需进一步强化保护我国对海外投资的关注。条件成熟时，参与自由贸易区、参加区域层次的投资保护协定。支持企业利用WTO贸易争端解决机制，保护自己权益。

提高政府效率。提高境外投资审批规则的透明度和审批程序的规范性，降低交易成本。

实施“走出去”战略是一个长期努力的目标。“走出去”是国家与企业互动的过程。企业“走出去”战略有赖于政府“走出去”战略的支持，国家“走出去”战略要靠企业“走出去”战略来实现。政府、企业、与社会中介共同努力才能取得好的效果。

序言二： 中国企业国际化经营： 初步观察和思考

陈小洪

国内外各方面日益关心中国企业的国际化经营问题。2004年以后，中国企业的数次大型跨国并购使国内外各方面又开始关注中国企业的跨国并购问题。为此我所组织课题组对中国企业的跨国并购进行了研究。本书汇集了课题组的初步研究成果。

对中国企业国际化或者说跨国经营和跨国并购问题的研究，可有不同的研究视角。本课题组重视从企业战略角度的考察。课题组考察了不同产业的情况，用资料梳理、问卷调查、企业访谈等方法进行研究，形成了一些初步成果，但某种意义上只是提出些问题和设想。

我参加了课题的研究，有些想法，形成本文，其基础是课题组的诸报告、有关论著和企业访谈所得。

一、中国大企业已较多开始国际化经营，少数已开始跨国经营，乃至全球化经营

中国企业已经越来越多的开始海外经营。本课题的研究者分析了中国最大的 500 家企业的资料，结论是约 60% 的企业在 2005 年以前就已经有各种形式的海外经营活动，其中直接出口仍然是这些企业最主要的海外经营活动，其次是在海外建销售网。但在国际化程度较高的产业，已有少数大企业，如属于 IT 电子业的联想、TCL、华为公司海外营业额已经超过国内，已在海外有多家乃至几十家生产、研发、销售和贸易机构。（见表序-2）

表序-1 大企业国际化经营方式比重

直接出口 56.2	建销售网 29.3	工程承包 13.8	合资 13.8	海外上市 14.8	独资 7.1	建生产基地 6.7
许可证 5.4	劳务输出 5.1	建研发基地 4.7	战略联盟 4.3	特许经营 4.0	并购 3.0	贴牌 3.0

资料来源：对 2004 年 500 强中 293 家企业的分析。详见课题组的报告。

表序-2 部分企业海外经营情况

企业	产业	海外经营比重%			全球网点数	
		经营额 (含出口)	员工	生产	研发设计	销售服务贸易
联想	IT (PC)	66	40	11	6	66 ^①