

从竞争力到 核心竞争力

中国企业集团国际化的理论与实践

—— 杨永胜◎著 ——

From Competitiveness
to Core Competitiveness

A Theoretical and Practical Analysis
on Internationalization of Chinese Corporation Group



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

从竞争力到 核心竞争力

中国企业集团国际化的理论与实践

—— 杨永胜◎著 ——



中国发展出版社
CHINA DEVELOPMENT PRESS

图书在版编目 (CIP) 数据

从竞争力到核心竞争力: 中国企业集团国际化的理论与实践 /
杨永胜著. —北京: 中国发展出版社, 2013.11 (2013.12 重印)

ISBN 978-7-5177-0038-8

I. ①从… II. ①杨… III. ①企业集团—跨国经营—
研究—中国 IV. ①F279.244

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2013) 第 250698 号

书 名: 从竞争力到核心竞争力: 中国企业集团国际化的理论与实践

著作责任者: 杨永胜

出版发行: 中国发展出版社
(北京市西城区百万庄大街 15 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 978-7-5177-0038-8

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京科信印刷有限公司

开 本: 710mm×1000mm 1/16

印 张: 23

字 数: 260 千字

版 次: 2013 年 11 月第 1 版

印 次: 2013 年 12 月第 2 次印刷

定 价: 48.00 元

联系电话: (010) 68990535 68990692

购书热线: (010) 68990682 68990686

网络订购: <http://zgfcbs.tmall.com/>

网购电话: (010) 68990639 88333349

网 址: <http://www.developress.com.cn>

电子邮件: fazhan010@126.com

版权所有·翻印必究

本社图书若有缺页、倒页, 请向发行部调换



中国交通建设股份有限公司的杨永胜博士即将出版其专著《从竞争力到核心竞争力：中国企业集团国际化的理论与实践》，约我写一个序言。杨博士是我的朋友，其为学如其为人一样，诚实认真，一丝不苟。他多年来虽一直在企业工作，但仍对读书学习情有独钟，而且，喜欢思考问题。再者，中国企业国际化已经成为一个越来越受关注的话题，最近几年我对此问题正好也有一些思考，所以，借此机会，就其中两个重要问题谈一些个人的看法，以求教于大家。

第一个问题是，中国企业为什么要“走出去”？

近些年来，中国企业“走出去”的步伐逐渐加快，具有多方面的原因。有主动、积极的原因，也有被动、压力的原因。

一是随着中国经济发展进入到新的阶段，企业规模越来越大，



对资源、市场、技术和品牌等战略性资产的需求也越来越大，需要在更大范围内优化资源配置，获取先进技术，开拓市场渠道，提升品牌的国际影响力。

二是随着中国对外开放进入到新的阶段，企业国际化的形式已经越来越多地从原有的贸易开始转向贸易和投资相结合，按照新的比较优势配置各种资源。根据国际经验，发展中国家一般是人均 GDP 超过 3000 美元时开始进入对外投资的快速增长阶段。我国 2012 年人均 GDP 已达到 6100 美元，按照一般的规律，应该开始进入对外投资扩张的阶段。但实际上，我国海外投资的总体水平仍大大低于发达国家甚至一些发展中国家。剔除 GDP 总量因素，我国企业海外资本规模仅相当于日本的 31.5%，美国的 13.2%，英国的 7.2%，韩国的 36.4%，巴西的 61.9%，印度的 91.2%，俄罗斯的 26.4%，转轨国家的 31.9%。所以，中国企业国际化既是中国企业自身发展的需要，也是符合国际贸易和投资规律的；促使企业“走出去”，务实审慎地参与经济全球化进程，既是企业战略，也是国家战略。我们应从国家整体利益出发，完善“引进来与走出去相结合”的新型国际化经济模式与战略设计；要从此前更多关注贸易利益转向贸易与投资利益并重，加强对作为经济战略实施主体的企业“走出去”的政策支持和管理；要将企业海外投资纳入全球化背景下国家经济战略的全局考量与总体设计之中。

三是无论人们如何认识和评价，近些年来全球化的程度的确在不断加深。在此背景下，世界上任何一个国家都相互密切地被联系在一起，任何一个区域市场既是本地市场，也是全球市场的重要组

成部分。而且，实践对许多传统的理论也提出了挑战，甚至国际化程度最高的企业并不仅仅只是具有全球竞争力的企业。如国际新企业模型认为，国际新企业是指“那些起初就通过利用多国资源和市场寻求竞争优势的企业”，这些企业不需要“走出去”就已经是国际化的企业。

此外，中国企业“走出去”还有一个非常重要的现实原因。随着中国经济的发展，包括钢铁、石化、建材、船舶、光伏等在内的许多传统和新兴产业出现了比较严重的产能过剩问题。产能过剩导致企业之间恶性竞争、效益下降。不少企业认为，“走出去”是化解当前产能过剩矛盾，提高企业整体盈利能力的一个现实选择。

第二个问题是，如何看待中国企业“走出去”正面临的各种越来越多的争议？

近年来特别是金融危机发生以来，国际社会比较密集地出现了针对我国企业对外投资行为的争议。从目前出现的各种争议看，有的是基于经济和商业利益的考虑，有的属于对政治和军事因素的关注，有的反映了对中国崛起的不安心态，也有的则折射了中国企业自身存在的诸多问题。

第一类是关于“能源和资源安全”的争议。主要担心我国政府通过大型国有企业来控制“目标企业”所在国的资源或能源，从而影响该国资源或能源安全，并声称“欢迎中国资本，但不要中国政府的控制”。2005年中海油竞购“优尼科”公司、2009年中铝收购力拓股份中都出现过此类情况。



第二类是关于“军事安全”的争议。主要担心中国企业的并购会影响“目标企业”所在国或所在国所属军事集团的军事安全。如2010年民营企业天津鑫茂科技公司以13亿美元竞购荷兰光纤电缆商Draka Holding NV时，欧盟就曾公开表示，担心这家为多个西方国家军队提供光纤电缆的公司被中国控制。

第三类是关于“技术安全”的争议。主要担心中国企业的并购会抢走“目标企业”的技术，特别是与军工有关和涉及关键基础设施（如通信）的技术，进而使“目标企业”所在国丧失技术优势。2007年华为公司拟收购美国3com公司、2010年华为公司拟收购美国三叶（3Leaf）公司被否决的案例中就存在类似争议。据《华尔街日报》报道，欧盟以及西班牙、意大利等一些南欧国家的官员表示他们担心中国公司收购欧洲企业就是为了获得关键技术。

第四类是关于是否影响公平竞争环境的争议。主要担心中国国有企业会得到政府不透明的支持（优惠贷款、补贴、税收优惠等），对其他竞争对手带来不公平。尽管绝大多数中国国企的经营已经非常市场化，但在西方国家政府和公众看来，却并非如此。如美国国务院副国务卿罗伯特·霍马茨（Robert D. Hormats）于2011年9月13日在洛杉矶市政厅就“美国经济政策和亚太地区”发表演讲时，指出“在一些情况下，国有企业和国家扶持的企业能够赢得国内和国际市场份额的大部分原因在于它们享受私营部门竞争对手一般得不到的财政支持、税收优惠、监管优待和反托拉斯法豁免等”。

第五类是关于就业、环境和当地习俗方面的争议。主要担心中国企业裁员，导致工人失业，无视劳工权利；污染、破坏环境；不

尊重当地风俗习惯、宗教信仰等。如将中国人或企业在非洲、东南亚和南美一些国家开农场、经营采矿业和开发水电视为实施“土地殖民主义”和“新殖民主义”。此外，还出现过巴布亚新几内亚关于地权的官司等现象。

第六类是由泛化的“中国威胁论”引致的争议。主要体现为对中国逐渐显示出一个全球贸易和投资大国的地位感到不安，将明显无关的商业行为套上政府行为的帽子。如2007年，中信证券与美国贝尔斯登公司签署互相持股协议，拟购入贝尔斯登6%股权，美国马上表示将对此交易展开审查。

上述争议的出现现在所难免并将长期存在，只要中国企业的对外投资不断增多，这种争议便有可能出现。从已有经验看，类似争议在其他国家的企业身上也出现过。如美国1988年设立海外投资委员会的主要目的就是为了解应对外国企业特别是日本企业在美国的大范围收购，以国家安全的名义，对海外投资进行审查。2006年，“迪拜港口世界”接管美国六家港口经营权通过了美国海外投资委员会的审查后，遭到了国会的强烈反对，主要理由是阿联酋反恐不力，最后，“迪拜港口世界”被迫放弃交易。从中国企业“走出去”的历史看，类似的争议也发生过，只是当时中国企业与国际市场打交道主要是通过贸易方式，因此争议主要出现于个别率先走出去的中国企业身上。如从1990年到1998年，就有中航技术进出口公司、中国有色进出口公司、中远集团、海尔等公司对美国公司的收购先后被否或引发重大争议。

从未来看，中国企业对外投资大幅度增加的必然趋势，将使这



些争议长期存在。近年来,随着中国经济的快速发展,中国企业“走出去”的深度和广度均有大幅度增加,海外直接投资和并购发展快速。今后五年和更长的一个时期,中国海外直接投资和并购必然会有更大的发展。一方面,中国海外投资现有的总规模并不是很大,有进一步发展的巨大空间;另一方面,中国企业有能力、有动机不断增加对外投资。首先,中国企业经受了经济全球化和金融危机的考验,积累了一定的经验和资本,在欧美等世界其他国家经济复苏缓慢的情况下,中国企业具有相对较强的资本实力,从而可以主动寻求资源优化配置。其次,过去多年的发展造成了能源、资源和环境的巨大压力,通过对外直接投资及并购获得资源、技术对中国企业的生存发展和中国经济长期的转型发展都至关重要。

中国企业走出去遇到的各种争议,既有短期的原因,也有长期的原因,既有经济原因,也有政治原因。

(1)中国作为一个崛起的社会主义大国融入全球体系,史无前例。

一是近些年来,伴随着中国政治、经济实力的不断增强,世界普遍认识到,中国作为一个大国正在重新崛起。在全球利益格局重构的过程中,各种争议随之而来,这是“大国崛起”的正常碰撞。五百年来,在人类现代化进程的大舞台上,每一个新的世界性大国崛起之时,都会对既有的政治经济利益格局形成挑战;而既有大国也绝不会轻易放弃已有的地位和利益,于是无一例外的都在遏制与反遏制的过程中通过战争来最终确立新兴大国的地位。尽管我们一再表示,中国要“和平崛起”,不谋求霸权,但客观上构成了对全

球霸主美国和其他一些政治经济大国的挑战。

二是中国在意识形态、政治体制与文明起源方面都与西方世界显著不同，这种差异也使得西方世界普遍对中国有着不解、疑虑，从而在一些事情上有先入为主的偏见。在政治制度方面，西方及拉美、非洲等很多国家实行的是民主选举制，而中国实行的是中国共产党领导的多党合作和政治协商制度。中国是东方文明的代表，有着5000年灿烂的历史文化，在文化传统、生活习惯乃至思维方式等方面都与西方文明显著不同，因差异而导致的不理解也往往引发争议。例如中国企业在海外通常要求员工努力工作，节假日加班本来在中国国内就是常态，但在海外往往被视为不尊重人权；再如中国人很多是无神论者，也让普遍信仰宗教的海外世界很难接受。

三是金融危机以来全球经济普遍疲软与中国经济一枝独秀形成鲜明对比，加之长期的贸易失衡，不排除一些国家有嫉妒的心态。

(2)20世纪80年代的日本与今日的中国十分相似，也是争议不断。

今日的中国，在经济地位与企业“走出去”面对的争议上都与20世纪80年代的日本颇为相似。在20世纪80年代，日本成为仅次于美国的世界经济第二强国，在“广场协议”后日元升值的背景下，日本企业大举走出去，在海外持有的总资产增长了25倍，其在对美FDI中的比例从1980年的19%增加到了1987年的31%。1989年秋天，所有的新闻头条都围绕着日本收购了哥伦比亚电影公司和洛克菲勒中心两大并购案，美国舆论一片哗然，惊呼“日本将买下美国”。

美国以国家安全理由反对国外并购的事情也曾发生在20世纪80



年代,针对的是身为美国亲密军事盟友的日本。从国家安全角度来说,最具争议性的交易是日本企业富士通在1986年试图收购美国仙童半导体公司(Fairchild Semiconductor)的案例,然而具有讽刺意味的是,当时该公司已经由法国的斯伦贝谢公司所控制。究其原因,20世纪80年代末日本并购活动之所以引起那么大的争议,不仅仅是因为交易的数量和规模,而且包括一些令人瞩目的并购案件,再加上十多年的贸易失衡及互惠问题。

尽管中日两国具体情况差别很大,美国对两者的抱怨却是极其相似。正如2007年美国国会研究服务(CRS)的一份报告所指出的那样:“从许多方面来说,人们对中国经济力量崛起的看法,与20世纪70、80年代时对日本经济崛起及其对美国经济影响的看法相似。”

(3) 中国企业自身存在的一些缺点和不足也值得检讨。

第一,部分中国企业过于“功利化”,未将企业自身利益与东道国国家利益、所在社区利益有机结合,从而引发争议。这种“功利化”表现在两个方面。一方面,相当多的中国企业“走出去”,主要盯着自身所缺乏的资源和技术,要么投资海外大宗商品领域,以保障长期稳定的资源供应,要么直接收购海外知名企业,获得先进的技术、管理与品牌,而在当地投资建厂较少。这样的做法对中国企业虽然有利,但对于东道国而言,在选举政治的背景下,对外资是否能够创造就业十分关注,因此,一般更欢迎能够给当地带来就业机会并且拉动投资和消费增长的绿地投资。另一方面,部分中国企业在海外没有履行好企业社会责任,特别是一些中小民营企业,社会

责任意识普遍不强。尽管在当地投资建厂，但不注重招聘当地员工、无视资源的可持续开采和环境保护以及与当地社区缺乏交流等等，从而引发当地民众不满，爆发争议。这样的事例在非洲等一些地方时有发生。

第二，海外投资争议频繁也暴露出中国企业整体公关与协调能力的不足。其一，中国企业“走出去”，往往是企业自己单打独斗，或是简单几个企业松散联合，势单力薄，缺乏行业组织、半官方组织和官方组织同行，当因各种原因发生争议时，则无力应付；即便寻求国内官方帮助，也因为各相关部门间缺乏协调，难以得到实质性帮助和服务，从而无法化解本可化解的一些争议。其二，中国企业“走出去”，缺乏一定的协调机制，往往是某个行业或资源看好，就有一大堆企业蜂拥而至，相互恶性竞争，“窝里斗”，给东道国以负面印象。

作为“走出去”的主体，企业能否成功地“走出去”，虽然关键在其是否能够不断提升“走出去”的能力，但也取决于政府、半官方机构以及各类民间机构能否有效地协力企业一起“走出去”，为企业“走出去”创造有利的投资环境。

(1) 要继续大力开展经济外交，创建和维护合作共赢的大环境。

要将助力中国企业“走出去”作为我国外交特别是经济外交的重要战略。在推进我国实现和平崛起的过程中，我国经济外交的重点正由重视“引进来”向突出“走出去”转变。构建并保持与东道国良好的双边关系，维护合作共赢的大环境，是对企业“走出去”



最有力的支持，也是消除对中国企业“走出去”诸多误解和诋毁的根本途径。

(2) 要推进半官方机构和民间机构与企业一同“走出去”，发挥润滑作用。

要重视半官方机构和民间机构在企业“走出去”中不可替代的作用。在政府不宜直接采取措施的领域，半官方机构和民间机构（以下简称“走出去”机构）是重要的政策载体和着力点。在出现矛盾和纠纷时，由这些机构代替政府直接出面能够获得伸缩空间。在我国扩大开放、吸引外资的过程中，国外许多非官方机构都发挥了积极作用，为外企在华投资提供了各种服务和支持。中国美国商会已连续 13 年公布《美国企业在中国》白皮书，总结在华美国企业的经营经验，同时表达企业的各种诉求。当日本扩大在美投资时，在美国代表日本利益的私人和公共组织也加强了公共关系上的努力，这里面既有美国的组织（如国际投资协会），也有日本的组织（如日本外贸组织、日本经济社会联合会等）。应当借鉴国际经验，高度重视并发挥“走出去”机构在企业“走出去”过程中的作用。我国的一些经贸类半官方机构，如中国贸促会、国际商会及各行业协会等，虽然已开始关注企业“走出去”，但资源投入和工作安排仍偏重于“引进来”。中国贸促会在国内有 600 多家地方和行业分支会，在海外仅在 17 个国家和地区设有代表处，而我国境外企业已分布在全球 178 个国家和地区。因此，要大力发展现有“走出去”机构，加大资源投入，推动其在海外设立代表处；鼓励企业与所在国各种机构加强联系；鼓励中外双方建立交流合作组织，扩大社会接触面，

多种途径为企业营造良好投资环境。

(3) 要吸收更多企业参与双边或多边国际战略与经济对话，增加企业对外直接投资议题。

首先，要不断完善国家战略经济对话机制。目前，中国与美国、英国、印度等国家已建立起战略经济对话机制。随着战略经济对话的推进，中方除了关注对话内容和对话方式外，还应关注议题本身，提出更符合自身需要且双方都关注的议题。对于尚未建立战略经济对话机制的“走出去”重要目标国，我国应尽早建立相应的战略经济对话机制。

其次，要增设企业对外直接投资议题，增强企业参与的主动性。随着经济全球化和跨国公司实力的不断发展，企业成为国际交流的重要角色和推动力量。根据形势变化和中国企业“走出去”的需要，在中国与其他国家的战略经济对话中，中方应提议适当增加有关企业对外投资的议题，突出中国企业对外投资和海外经营取得的成绩与面临的问题，增加企业诉求。在对话中，应积极吸收更多企业参加，强调企业的参与性，不断探索中国企业参与国际交流的创新机制。

(4) 建立更广泛的部委协调机制，服务企业“走出去”。

一是建立更广泛的部委协调机制，优化“走出去”程序。在“引进来”的过程中，许多地方推出各种政策优惠和便捷措施，成立了专门的对口部门或“一站式”服务中心。而目前企业在“走出去”过程中，从投资立项到企业核准再到外汇使用，面临繁琐程序，这些程序都是事前的，分散在国内许多部门。过多的行政性审批制约了企业“走出去”的积极性，也使企业对外投资的市场和商业行为



被政府行为遮掩，使原本的商业行为染上过多政府色彩。

二是大力推进政府对企业“走出去”服务机制的转变。企业是“走出去”的商业决策主体，承担相应的市场风险；政府机构不应以风险为由代替企业进行商业决策，更不应制造各种不便。相反，政府机构应千方百计为企业提供服务，建立风险分担机制，应当尽最大可能减少坐在家里的各种审批，建立更广泛的部委协调机制，为企业“走出去”提供资源支持，协助企业在境外建立良好投资环境。

(5) 要督促并激励企业履行社会责任，成为承担“大国责任”的有机组成部分。

中国应当承担与国力匹配的大国责任，但大国责任并不全是政府责任，企业履行社会责任，尤其是在对外投资中履行社会责任，树立良好企业公民形象，对东道国的经济社会和环境协调发展做出积极贡献，就是承担大国责任的一种具体表现。此外，企业通过其产品和服务以及在社会中的表现，无所不在地传递着母国价值观和文化影响力，促进了交流和理解，是展示大国风范、消除误解和摩擦的重要途径，这一点在我国的开放进程中得到了充分体现。应敦促“走出去”企业，无论是投资发达国家还是投资发展中国家，都要迅速融入当地社区，遵守当地法律和公序良俗，体现给当地带来的利益；应当与地方政府建立良好关系，尽量通过民间渠道进行“润物细无声”式的宣传和传播。

以上认识仅仅为个人观点，不对之处请各位批评指正！

在国际化程度较高的中国企业中，交通、基础设施建设是非常重要的一个部分。当然，与制造业等其他产业不同的是，在建设领

域企业的国际化经营与合作的主要形式是工程承包。近年来，虽然受到了国际金融危机的巨大影响，但国际工程承包市场仍然保持了持续增长。中国交通建设股份有限公司是中国国际工程承包领域的龙头企业，多年稳居国际工程承包的第一位，并入围全球前十强。所以，对建筑企业国际化产业经营环境及中国交通建设股份有限公司的全球战略进行深入分析，不仅深化了我们对于特定行业国际化理论与实践的一般认识，同时有助于了解一个具体的企业是如何通过国际化发展成为具有全球竞争力的企业的。从这个意义上讲，本书不仅具有宏观上的价值，也具有微观上的价值。

是为序。

赵昌文^[1]

2013年9月10日

[1] 赵昌文，博士，国务院发展研究中心企业研究所所长、研究员，四川大学工商管理学院公司金融专业教授、博士研究生导师，四川大学金融研究所所长，国家社会科学基金重大招标项目首席专家等。



For long forgotten and adjourned, Africa has recently raised a new and sharp interest in the main world powers. This sudden interest, which has intensified in the last couple of years, is driven by the vast energy and mineral resources of the African continent and by its potential for development. As more and more countries set foot in the region there is a new attention on China's role and engagement in that part of the world and there is no lack of recent literature on the subject. The approaches are very diverse and if some are more skeptical, others praise factors that particularly shape China's current move to Africa such as a focus on development cooperation and on establishing strategic partnerships. These would also add that China has had a very positive and influential role in Africa through aiding many countries to solve imminent problems and to assist with knowledge transfer.