

商务系列丛书

“走出去” 营造新优势

商务部研究院

S H A N G W U X I L I E C O N G S H U



中国商务出版社
CHINA COMMERCE AND TRADE PRESS

- ◇ 变革中的世界经济
- ◇ 中国外贸转型之路
- ◇ 中国商贸流通发展新取向
- ◆ “走出去” 营造新优势
- ◇ 中国自由贸易区战略

◎ 责任编辑：王筱萌 ◎ 封面设计：张 健

H A N G W U X I L I E C O N G S H U

上架建议：贸易经济类

ISBN 978-7-5103-0515-3



9 787510 305153

定价：35.00 元

商务系列丛书

“走出去” 营造新优势

商务部研究院

邢厚媛 李志鹏 著

图书在版编目 (CIP) 数据

“走出去”营造新优势/邢厚媛, 李志鹏著. —北京:
中国商务出版社, 2011. 7
(商务系列丛书)
ISBN 978-7-5103-0515-3

I. ①走… II. ①邢… ②李… III. ①企业管理—跨
国经营—经验—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 153565 号

商务系列丛书

“走出去”营造新优势

“ZOUCHUQU” YINGZAO XINYOUSHI

邢厚媛 李志鹏 著

出 版: 中国商务出版社

发 行: 北京中商图出版物发行有限责任公司

社 址: 北京市东城区安定门外大街东后巷 28 号

邮 编: 100710

电 话: 010—64269744 (编辑室)

010—64266119 (发行部)

010—64263201 (零售、邮购)

网 址: www.cctpress.com

邮 箱: cctp@cctpress.com

照 排: 嘉年华文排版公司

印 刷: 北京密兴印刷有限公司

开 本: 787 毫米×980 毫米 1/16

印 张: 16.5 字 数: 183 千字

版 次: 2011 年 7 月第 1 版 2011 年 7 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5103-0515-3

定 价: 35.00 元

版权专有 侵权必究

举报电话: (010) 64242964

商务系列丛书编委会

编委会主任 霍建国

编委会成员 陈文敬 李雨时 顾学明

梁艳芬 李 钢 张育林

邢厚媛 李光辉

总 序

摆在您面前的这套商务系列丛书，共包括五本书：《变革中的世界经济》、《中国外贸转型之路》、《中国商贸流通发展新取向》、《“走出去”营造新优势》和《中国自由贸易区战略》。这是过去一年多来，由商务部研究院骨干科研力量组成的五个编写团队，精心策划、刻苦钻研、长期积累、终有所得的不凡成果。丛书的出版不仅凝结了研究院科研人员的心血和劳动，更体现了我院对商务事业发展的责任和应尽的薄力。

展望当今世界，经济全球化曲折发展，大国博弈起伏跌宕。国际金融危机影响深远，全球进入大调整、大变革时期，世界经济力量正在重装分化组合。发展中国家群体性崛起已成不可阻挡之势，新兴发展中国家在全球经济治理中将发挥更大作用，适应世界经济版图新变化的世界经济新秩序正处于孕育之中。世界各国围绕市场、资源、人才、技术、标准、规则等方面的竞争愈加激烈，发展主导权已成为争夺的焦点，气候变化以及能源资源安全、粮食安全等问题日益突出，各种形式的保护主

义不断抬头。世界各国应对国际金融危机的措施虽对维护世界经济稳定起到一定的支撑作用，但货币过度扩张、财政赤字过大，全球性通货膨胀、主权债务危机等系列问题正严重缠绕着世界经济，发达国家和发展中国家在应对危机后遗症中的矛盾和分歧日益加大。

从国内经济发展看，我国工业化、信息化、城镇化、市场化、国际化深入发展，经济社会进入加速转型新阶段，综合国力和人民生活水平已迈上新的台阶。但与此同时也应当清醒认识到，我国经济社会发展中的阶段性矛盾仍然突出，发展中的不平衡、不协调问题依然严重，制约科学发展的体制机制性障碍依然较多。今后一个时期，商务工作要适应我国对外开放由出口和吸收外资为主转向进口和出口、吸收外资和对外投资并重的新要求，实行更加积极主动的开放战略，扩大和深化同各方利益的汇合点。发挥好我国现有的竞争优势，并加快培育新的竞争优势，在深度参与全球经济合作和竞争中逐步扩大国际话语权和影响力。在多边层面积极参与全球经济治理，争取在全球性经济组织和机构中发挥更大作用。在诸边层面积极参与国际区域经济合作，构建有利于我国加快发展的自由贸易区体

系。在双边层面建立稳定的合作关系，深化与主要大国的经贸合作、巩固并提高与周边国家经贸合作水平、提升与亚非拉等发展中国家经贸伙伴关系。全面参与国际经济组织、国际协调机制、国际行业协会等，努力在产业、贸易、投资、金融、货币等各个领域把握发展制高点、话语权和国际规则制定的主导权。这些任务已然列入到我国商务发展的工作日程之中。

要想更好地完成我国商务工作所面临的前所未有的艰巨复杂的任务，我们只有通过更好地学习，才能尽快提高商务工作的能力和水平，才能适应国内外新形势对商务工作提出的新要求、新挑战。同时，也只有对商务发展面临的新环境、新目标、新任务，以及制约商务发展的问题、障碍和挑战有更深刻的认识和准确把握，我们才能真正有效地提高商务工作的管理水平。恰因此，我院策划出版了这套商务系列丛书。

需要说明的是，作为一套专门针对国际金融危机后我国商务工作热点问题的研究探讨性丛书，相信定会对读者开阔视野、启发思维、推动实际工作有所裨益。然鉴于作者能力和写作时间所限，丛书中难免有论述不尽充分之处，甚至可能出现谬误之

辞，这些还敬请各位读者批评指正。同时，更希望全国商务系统及相关研究机构和科研工作者继续以更大热情关注我国商务事业发展过程中热点问题的研究与探索，努力把我国商务事业提升到一个新的发展水平。

商务部国际贸易经济
合作研究院院长



2011年7月22日

前 言

改革开放 30 余年来，我国企业在对外投资合作领域进行了积极探索。实施“走出去”战略十年来，我国企业在亚、非、拉乃至欧美市场不断开拓进取，国际化经营得到较快发展，对外直接投资、对外承包工程和对外劳务合作成为我国外向型经济发展越来越重要的组成部分，有效扩大了我国对外投资合作的范围和影响。2010 年，中资企业在境外投资超过 600 亿美元，约是 2000 年的 50 倍、2005 年的 5 倍。中国企业的对外投资和跨国并购总额位列世界第五，成为世界经济舞台新的富有活力的投资者。

中国企业“走出去”不仅提高了参与国际分工体系的水平，带动了我国对外贸易增长，提升了能源国际合作水平，深化了与发展中国家的基础设施合作，提高了企业的国际竞争力，而且对于促进东道国经济和社会发展、提高当地的产业科技水平和解决就业发挥了非常积极的作用，成为推动互利共赢、共同发展的使者：

第一，通过对外投资和收购，我国企业获得了新的技术、品牌和营销渠道，提升了整合外部资源的能力，同时也补充了东道国资金缺口，促进当地经济发展。尤其在世界经济危机背景下，对带动当

地经济发展、拯救经营不善的企业，都发挥了积极作用。例如，中国民营企业吉利集团收购世界豪华汽车品牌沃尔沃，不仅对于销售额持续下滑、2008年以来出现巨额亏损的沃尔沃公司是一次营救，而且在某种程度上也是对重债缠身的沃尔沃公司的旧东家——福特汽车公司降低成本、减少债务、改善财务状况的支持。

第二，通过开展属地化经营，融入当地社会，提升了我国企业跨国经营水平，同时为东道国培养了大批人才，促进东道国产业升级和自主研发能力。我国企业85%以上的对外投资分布在广大发展中国家，许多企业的技术装备在当地属于先进技术，甚至填补当地产业空白；中国企业的投资还培训了大量当地员工，提升了当地员工的技能。

第三，通过能源资源合作，不仅为我国建立了稳定的海外资源供应基地，而且帮助东道国提高资源附加值，将资源优势转化为发展动力。例如：中石油与马来西亚、加拿大等国企业合作投资的苏丹石油项目，帮助苏丹建立了上下游一体化的现代石油工业体系，为苏丹经济发展增添了巨大动力。

第四，通过基础设施建设合作，扩大了我国与发展中国家的利益交汇点，而且帮助东道国建设交通网线、通讯设施、城市给排水以及学校医院，改善了当地的投资和生活环境。据不完全统计，自

2000 年以来，中国企业在非洲的房建竣工面积累计约 7000 万平方米，修建道路约 6 万公里，电站装机容量约 350 万千瓦。

第五，通过关注当地民生、参与社会公益事业，提高了我国企业守法经营、注重环保、保障质量安全、维护劳工合法权益、尊重当地风俗习惯、履行社会责任的意识和能力，而且为促进东道国经济社会发展做出了积极贡献。

进入“十二五”时期，我国的对外开放和经济社会发展站在了新的历史起点上，实施互利共赢的开放战略，对“走出去”提出了新的、更高的要求。在国际方面，世界政治经济格局正在经历新一轮重大调整，国际产业重组、新兴经济体工业化进程加快，给我国企业国际化带来新的机遇，同时国际政治局势动荡、主权债务危机、国际贸易保护主义也给我国企业对外投资合作带来新的挑战。在国内方面，进一步扩大对外开放、实施沿边开放战略、进行经济结构调整、转变贸易发展方式、深化人民币汇率形成机制改革、用好巨额外汇储备等，也给我国企业“走出去”带来了强大动力。加快实施“走出去”战略，扩大与相关各方的利益交汇点，不仅可以发挥我国在农业、矿业、制造业和服务业的传统优势，而且可以获取市场资源、自然资源、智力资源，为我国全面参与全球化分工体系营

造新的竞争优势。

为总结我国企业跨国经营正反两方面的经验，对企业“走出去”过程中可能发生的各类风险给予必要的提示，提高我国企业“走出去”的质量水平，我们撰写此书，并向读者提供了一些典型案例予以说明，希望能够对已经“走出去”的或正在筹划“走出去”的企业提供借鉴。本书分为九章，第一章论述了“走出去”营造新优势的必要性和紧迫性；第二章至第四章判断农业和矿业、制造业和服务业“走出去”如何发挥传统优势与营造后发优势；第五章分析“走出去”的国别地区市场环境；第六章探讨“走出去”的模式创新问题；第七章阐述“走出去”实现互利共赢、共同发展；第八章驳斥了针对“走出去”的不公正言论；第九章阐明“十二五”时期实施互利共赢开放战略对“走出去”提出的新要求和新思路。

本书中的观点，是作者对我国企业对外投资的市场环境、战略要求以及国家政策的个人理解，不代表官方意见。由于我们的能力和水平有限，加之时间仓促，书中难免存在一些值得商榷之处，欢迎读者批评指正。

作 者

2011年5月

目 录

第一章 加快“走出去”：大势所趋	(1)
一、经济强国必须是对对外投资大国	(1)
二、经济全球化迫使企业“走出去”	(2)
三、我国经济内生动力要求“走出去”	(6)
第二章 农业和矿业“走出去”：资源共享	(9)
一、扩大农业国际合作	(9)
(一) 应对世界粮食危机的需要	(10)
(二) 农业可持续发展的压力	(14)
(三) 创新农业“走出去”新思路	(17)
(四) 农业企业“走出去”重点提示	(20)
案例 2.1.1 广西明阳生化科技的境外农业开发	(26)
案例 2.1.2 烟台西北林业海外可持续发展	(29)
二、深化资源国际合作	(32)
(一) 资源的政治经济学	(33)
(二) 不必要也不可能自我解决资源供给	(38)
(三) 转变发展方式需要深化资源国际合作	(41)
(四) 矿业资源企业“走出去”重点提示	(45)

案例 2.2.1 华菱收购 FMG 争夺资源价格话语权	(52)
-----------------------------------	--------

第三章 制造业“走出去”：发挥传统优势

(59)

一、从“全球中国制造”到“中国全球制造”	(59)
二、国际化拓展垂直一体化发展空间	(62)
三、境外经济贸易合作区拉动产业转移	(63)
案例 3.3.1 越美模式的“腾笼换鸟”	(64)
案例 3.3.2 制造业中小企业投资孟加拉的启示	(69)

第四章 服务业“走出去”：营造后发优势

(74)

一、服务业对外投资的总体需求和优势	(74)
二、服务业“走出去”提供跟随性服务	(76)
三、服务业“走出去”特别提示	(78)
案例 4.3.1 小肥羊、小尾羊打造中国的肯德基	(80)
案例 4.3.2 华夏良子“走出去”焕发新生	(86)
案例 4.3.3 波罗的海明珠项目的运作分析	(90)

第五章 “走出去”市场环境：缜密研判

(95)

一、投资区域的总体把握	(95)
(一) 背靠周边	(96)
(二) 发力非洲	(98)
(三) 稳健欧洲	(100)
(四) 突破美国	(102)
二、美国的法律风险最高	(106)
(一) 政策“天花板”与“玻璃门”	(107)

(二) 神秘莫测的外资安全审查制度	(108)
(三) 赴美投资需要特别谨慎	(111)
案例 5.2.1 联想美国“采购门”	(118)
案例 5.2.2 “曼可”事件	(119)
案例 5.2.3 中海油收购尤尼科失利	(120)
三、日韩潜规则最多	(121)
(一) 显规则与潜规则	(121)
(二) “春斗”、“秋斗”之韩国工会	(122)
第六章 破解国际化困局：模式创新	(124)
一、“走出去”战略创新	(124)
(一) “走出去”战略灵活选择	(124)
(二) “走出去”战略创新重点	(129)
案例 6.1.1 中联重科开创海外融资租赁先河	(131)
案例 6.1.2 国有、民营取长补短“走出去”	(132)
二、对外承包工程转型升级	(133)
(一) 制度政策体系—效益导向	(134)
(二) 生产组织体系—布局合理	(135)
(三) 服务保障体系—内外联动	(136)
(四) 风险防控体系—安全高效	(137)
案例 6.2.1 中水电打造首个真正 BOT 项目	(138)
案例 6.2.2 中水电升华工程承包 EPC 模式	(142)
三、跨国并购成败在整合	(144)
(一) 跨国并购整合成功具备要素	(145)
(二) 跨国并购应该避免常见误区	(145)
案例 6.3.1 一机床成就制造业并购整合案例	(146)
四、“走出去”必有清晰的资金渠道	(152)

案例 6.4.1 中非发展基金	(159)
案例 6.4.2 中资银行的离岸业务	(160)
案例 6.4.3 中联重科创新“走出去”融资方式	(161)
五、精心筹划跨国经营税收	(165)
(一) “常设机构”认定分歧引发税务纠纷	(166)
(二) 税收筹划的常见手段	(167)
第七章 扩大利益交汇点：共同发展	(173)
一、好风凭借力	(173)
(一) 练“内功”不能废“外脑”	(173)
(二) 非政府组织切勿忽视	(174)
(三) 民间游说动员各种力量	(176)
案例 7.1.1 中石化利用非政府组织参与危机 管理	(178)
案例 7.1.2 中远携手公关公司从长滩登陆	(182)
二、“走出去”更要“融进去”	(184)
(一) 守法经营是基本准则	(184)
(二) 构建和谐与当地关系	(185)
(三) 淡化商务的政治色彩	(188)
案例 7.2.1 中国铝业应对政治文化潜规则	(191)
三、从恶性竞争走向竞合	(195)
(一) 价格不是竞争的唯一杠杆	(196)
(二) 竞合共同提升竞争力	(197)
案例 7.3.1 中信建设打造国内企业竞合典范	(198)
四、承担必要的社会责任	(199)
(一) 薄弱之处	(200)
(二) 多做少说	(206)