



全球浙商研究丛书

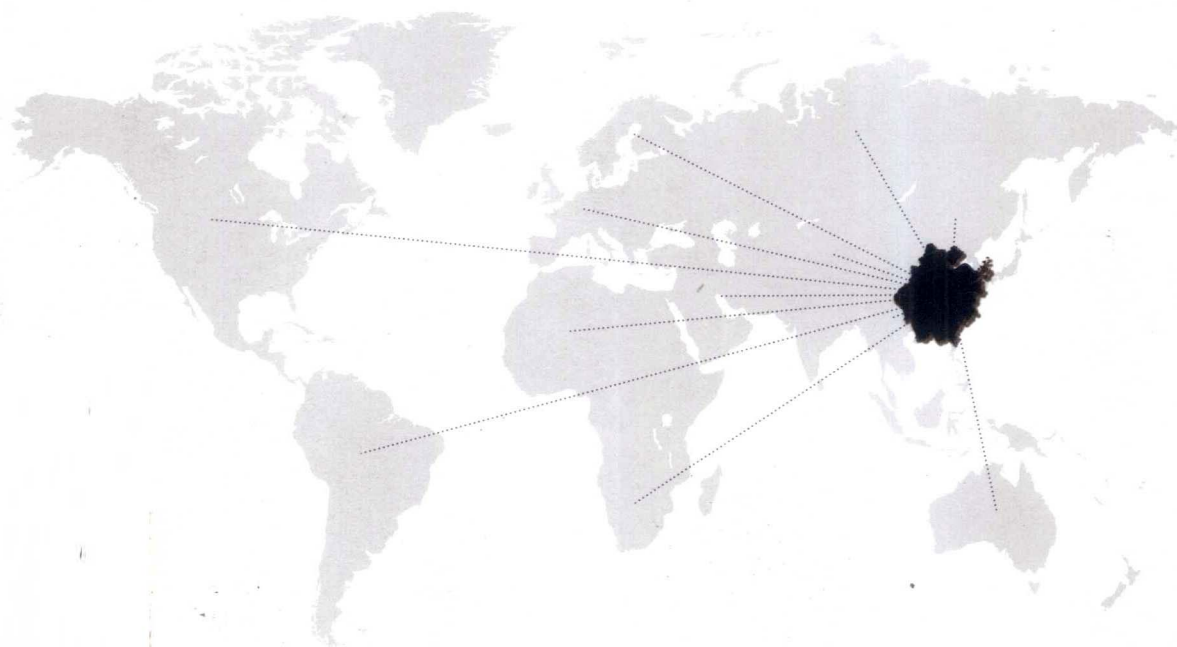
GLOBAL ZHEJIANG ENTREPRENEUR STUDIES

# 浙商全球化：网络与创新

Zhejiang Enterprise

Surf the Wave of Globalization

吴晓波 杜 健◎著



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社



全球浙商研究丛书

GLOBAL ZHEJIANG ENTREPRENEUR STUDIES

# 浙商全球化：网络与创新



ZHEJIANG UNIVERSITY PRESS

浙江大学出版社

Zhejiang Enterprise  
Surf the Wave of Globalization

吴晓波 杜 健 著



## 图书在版编目 (CIP) 数据

浙商全球化：网络与创新 / 吴晓波, 杜健著.  
—杭州：浙江大学出版社, 2011. 10  
(全球浙商研究丛书)  
ISBN 978-7-308-09183-1

I. ①浙… II. ①吴… ②杜… III. ①企业经济—经  
济发展—研究—浙江省 IV. ①F279.275.5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2011) 第 205182 号

## 浙商全球化：网络与创新

吴晓波 杜 健 著

---

丛书策划	樊晓燕 陈丽霞
责任编辑	樊晓燕(fxy@zju.edu.cn)
封面设计	续设计
出版发行	浙江大学出版社 (杭州市天目山路 148 号 邮政编码 310007) (网址: <a href="http://www.zjupress.com">http://www.zjupress.com</a> )
排 版	杭州中大图文设计有限公司
印 刷	杭州日报报业集团盛元有限公司
开 本	710mm×1000mm 1/16
印 张	12.5
字 数	205 千
版 次	2011 年 10 月第 1 版 2011 年 10 月第 1 次印刷
书 号	ISBN 978-7-308-09183-1
定 价	28.00 元

---

版权所有 翻印必究 印装差错 负责调换

浙江大学出版社发行部邮购电话 (0571)88925591

# 总序一

改革开放 30 多年来,中国的民营企业取得了长足进步,已成为推动国民经济发展和社会进步的重要力量。随着市场化进程的不断深入,民营经济对整个国民经济的贡献将会逐步增强。党的十五大,特别是十六大以来,中央提出了一系列促进非公有制经济发展的方针政策,民营经济发展的外部环境日益改善。宪法修正案对保护私有财产法律制度的完善,“非公经济 36 条”和“新 36 条”的相继出台,为民营经济的发展提供了更加可靠的制度保障,也为民营经济的明天注入了更多的信心。

由于地理位置、气候条件、资源禀赋、人文历史环境等因素的影响,不同地区的民营经济在发展过程中通常都表现出一些鲜明的“区域特色”,它们也因此被人们习惯性地冠以区域商帮的标记。晋商、徽商、鲁商、粤商、沪商、宁波帮,这些至今仍为人们熟悉的明清时期和民国初年的代表性商帮,无不具有典型的时代特征和区域特色。改革开放以来,浙商作为一支来自民间的草根力量迅速崛起,在全国各个省份乃至世界各地我们都可以看到浙商勤劳的身影。最近几年来这些浙江籍企业家所创办的企业不断发展壮大,福布斯中国富豪榜上的强大浙商军团,无不向世人昭示了这样一个基本事实:浙商已当之无愧地成为改革开放以来中国最出色的商帮之一。对于这样一个极富活力的商人群体,我们没有理由不去关注。

近年来不少研究者先后从“温州模式”、“台州模式”等侧面对浙商这一主题作过一些有益的探索,可是相较浙商对全国和对全球经济、社会的影响力,这些工作依然尚显薄弱。浙江资源禀赋并不丰裕,国家投资殊为稀少,外商投资相对不多,其经济发展缺乏自然资源的支撑和外部力量的推动,何以能够在短短 30 年的时间里跃居中国经济最强省?客观评价浙商在过去发展中取得的各项业绩,系统归纳和总结浙商的成功经验和失败教训,无论对指导浙商未来的发展,还是对促进后发地区民营经济的提升,都将具有十分重要的意义。在国家

“促进区域协调互动发展”的政策导向下，这项工作的价值无疑将得到更大的体现。

当前，发达国家居高不下的失业率、脆弱的金融系统、主权债务压力，以及主要国际货币兑换汇率的大幅波动，导致世界经济环境依旧比较低迷。同时，面对不断上升的通货膨胀压力和日益加大的经济结构调整难度，国内宏观经济政策仍然偏紧。面对内外部环境的双重压力，民营经济的发展正面临着严峻的考验。可以说，单靠人民币低汇率来扩大产品销路的时代已经接近尾声。如何尽快提高企业的自主创新能力，靠技术进步、提高劳动生产率来打开国际市场，已成为摆在以传统制造见长的浙商面前的一道难题。在此背景下，深入了解浙商，系统总结和分析浙商在发展过程中面临的各种机遇和挑战，指导它们适时创新原有的商业模式，勇于拓展新兴的业务领域，不断培育全新的竞争优势，无疑对促进浙江区域经济，乃至整个国民经济的持续健康发展，都将是大有裨益的。

随着全球化的不断推进，不同国家和地区之间的经济联系将变得日益紧密，由此带来的不确定性风险将会逐步加大。未来，浙商融入全球经济的广度和深度将会进一步提升，在这个过程中，许多崭新的课题将会不断涌现，紧密追踪，甚至提前预判可能出现的新机遇和新挑战，及时指导浙商趋利避害、长善救失，显然是学术界义不容辞的责任和使命。

从学术研究或理论发展的角度看，对浙商这样一支富有创业精神的商业力量开展系统的跟踪研究，无论对现有理论的检验和提升，还是对新兴理论的构建与发展，都是非常有意义的。浙江大学管理学院作为一所深深扎根于浙江这块创业沃土的全国著名商学院，长期以来跟浙商有着密切的联系与合作，对浙商有着全面的了解和把握，由他们组织力量来对浙商进行全面的解剖无疑是最为合适和最具优势的。此外，浙江大学管理学院一直以创新和创业为办学特色，在多个相关领域取得了丰硕的成果积累，这与整个“创新、创业”的大环境、大趋势也是匹配的。相信在其组织和协调下，学者们一定能够围绕“浙商”这一主题做出更多更好的学术成果，相信这些成果的出版和发行对指导浙商乃至更大范围内的民营经济的发展，以及对推动现代商帮和民营经济研究，都将起到积极的推动作用。让我们共同期待！

陈以亨

2011年10月1日

## 总序二

从古至今,浙江商人都是中国经济社会发展中较为活跃的一股力量。改革开放以来,随着浙江民营经济的异军突起,浙江商人再次活跃于海内外商界,并日渐成为各地经济社会发展中最具活力的商帮之一,形成了“有浙商就有市场”的独特现象。

经济全球化进程的不断深入和国内经济发展方式转变以及产业结构优化升级为浙商的未来发展提供了更加广阔的舞台和空间,但与此同时,也对新时代浙商肩负的历史使命和社会责任有着更多更高的期许和要求。在不确定性日益增强的新一轮全球化浪潮中,浙商如何自我超越,继续勇立潮头,再续辉煌,如何做大做强品牌,成功实现自我延续与更新,已成为浙商的首要课题。在实现自我发展的过程中,如何更好地扮演起“先富者”的角色,发挥示范作用,真正带动落后或欠发达地区共同富裕起来,应是浙商不断追求和勇担的时代责任。充分发挥企业和企业家在文化传承与创新中的重要载体作用,在国际合作与交流中宣扬中国当代企业家精神,传播区域和民族文化,传承和弘扬中华文明,也是浙商肩负的提振文化软实力的另一重要使命。

近年来,随着浙江商人在国内外影响力的不断提升,商帮这个沉寂已久的话题再次成为各类媒体关注的热点,“浙江模式”、“浙江经验”、“浙江现象”,在被各类媒体争相报道的同时,也日渐成为学术界的热门研究议题,许多浙商的成败经历更是逐渐成为国内外知名商学院的经典教学案例。组织一批专业力量对浙商做出全面且系统的解读,在更好地指导浙商发展的同时,为更大范围内民营经济的发展提供参考和借鉴,进而发展出可以影响主流经济和管理理论演变趋势的新理论、新方法,具有十分重要的现实意义。

浙江大学管理学院是国内一流的商学院,长期深深扎根于浙江这片创业沃土,同许多浙商保持着长期的合作,对浙商有着非常深入的了解,先后围绕公司治理、创新创业、产业集群等主题对浙商开展过大量有意义的研究工作,取得了

十分丰富的研究成果。无论从已取得的科研成果、锻造的科研能力看，还是从打造科研特色、赢得社会声誉的考虑，浙江大学管理学院都已具备对浙商开展系统研究的基础和实力。我深信并期待，在浙江大学管理学院科研团队的领导下，浙商研究取得重大突破，形成一大批具有国际影响力的学术成果，在为浙商的可持续发展提供全方位智力支持的同时，对国际主流经济和管理理论产生真正深远的影响。

浙江省人大常委会副主任、党组成员，浙江大学党委书记

金德水

2011年10月

## 摘 要

改革开放 30 年来,中国迅速融入全球经济。其快速经历的巨变更是让世人瞩目。从初期的通过大力招商引资,不断吸收发达国家的资金和技术推动经济的发展,到 21 世纪初加入世界贸易组织后迅速增长的对外投资,中国经济与世界经济的结合程度之深着实令人惊讶。当我们深究中国经济全球化的内部结构及其演变时会发现,与大型中央直属企业的以资源获取为主的全球化路径不同,日益众多的在市场竞争中崛起的民营企业乃至民营中小企业,也在以积极的态势卷入全球化的浪潮。其中,浙江经济以极具活力的民营企业为特色,从中小民营企业中诞生出数量众多的“隐形冠军”,浙商成为中国最具有经济影响力的群体之一。在中国经济融入全球化浪潮中,浙江企业又一次站在了中国企业国际化经营的潮头。作为中国企业迈向全球化的一支重要力量,浙江企业既具有许多中国企业的共性,又有着一些自身独有的特点。本书以统计数据、典型案例为基础,通过对近年来浙江企业全球化经营的系统分析,揭示了浙江企业面临的全球化的机遇、全球化的战略动机、对外直接投资、跨国管理、转型与升级等多方面的特点,并进而提出了作者的观点。本书结构如下。

第一章简要介绍了浙江企业全球化的现状。受益于中国外向型经济发展策略和沿海优势,浙江企业在出口和对外直接投资增长上不断创造新的纪录。近年来,虽受金融危机的打击,2006 年至 2010 年浙江外贸额年均增长 20%,远远高于全国平均水平。浙江对外投资额也开始位列全国第一。民营企业成为一股推动浙江快速发展的强大的有生力量,特别是在跨国并

购上发挥了积极的作用。这些企业正面临着转型升级的压力,并购已成为最好的选择。同时,浙江的集群特色明显,中小企业间的合作帮助它们获得了巨大的成功。

第二章分析了浙江企业“走出去”的机会以及浙江企业如何抓住这些机会。进入 21 世纪初,全球经济快速发展,较好地对外投资环境使对外直接投资已成为参与国际分工和竞争的重要手段。同时,国家不断出台鼓励政策支持中国企业的对外直接投资和“走出去”战略。这些有利条件,同时利用设计、制造和服务的优势,促使浙江企业走出国门并获得较大成功。

第三章聚焦于分析驱动浙江企业全球化的动机。随着越来越多的浙江企业走出国门进行国际化的经营,了解这些企业走向海外的愿意十分重要。根据邓宁的理论,有四种动机驱动企业进行全球化经营,即寻求市场、寻求资源、寻求效率和寻求战略资产。浙江企业的对外投资活动也反映出类似的动机。

第四章分析了浙江的出口情况。对于浙江企业来说,出口是获取新市场和获取促进产品提升的信息的重要渠道。浙江企业出口目的地,不仅包括美国、欧洲和日本这些主要市场,还包括南美和非洲这些非主流市场。特别从近几年的数据来看,对南美的出口额的增速已连续 5 年排名第一。机电类产品也替代纺织类产品成为浙江的主要出口产品。从 2004 年以来机械和电气设备成为浙江最主要的出口产品。当地产业集群在推动企业生产技术含量更高的产品上发挥了关键作用,当地政府为企业提升竞争力以及本地产业声誉方面提供了良好的政策环境。

第五章分析了浙江企业 ODI(对外直接投资)过程中的目标市场、价值活动、行业分布。从 2005 年到 2010 年,浙江企业 ODI 的特点出现明显变化。中东、非洲和北美成为浙江企业 ODI 的主要区域,特别是金融危机后更加明显。制造主要集中在亚洲,中东和非洲,而研发活动主要集中在香港、北美和欧洲。制造企业和销售企业在 ODI 过程中发挥了重要的作用。虽然浙江企业的海外并购数量不多,但从金融危机开始增速明显提升。半数的并购发生在发达国家如北美和欧洲,显示出浙江企业发展水平的提升。

第六章分析了浙江企业如何管理海外的分支机构。作为中国传统商业文化的典型代表,浙江企业家面临着全球化发展和运营的挑战。为实施有效的全球竞争,许多浙江企业开始国际化运营。通过浙江国际化企业的案例跟踪,本章研究了全球化的管理和运作模式。分析了四种类型的企业,即

天生国际化企业,全球隐形冠军企业,后发全球化企业和旗舰企业的国际化进程。

第七章分析了浙江企业在融入全球制造网络过程中的转型和升级。从三个不同的视角,即产业的视角、价值链视角、技术能力提升的视角,对多个案例进行了分析,展现了浙江企业转型升级的成效。但也反映出浙江企业在全世界制造网中的地位还较低。要进一步提升在全世界制造网络中的地位,浙江企业在未来还面临着巨大的挑战。

第八章分析了6家领先的对外直接投资企业,来帮助人们理解浙江企业为什么和怎样进行海外投资的。案例聚焦于分析进行ODI决策时的环境,驱动企业进行海外投资的动机,ODI选择的模式。从这些案例中提取的建议对了解中国企业的国际化有较大的帮助。

第九章基于浙江企业的国际化的分析提出了启示和展望。浙江以中小民营企业数量众多而闻名于海内外。与中国其他沿海省份有很大不同,浙江企业在建立海外销售渠道和海外商业网络方面明显更积极主动。这些海外网络不仅支持了浙江企业出口和对外直接投资,也同时支持了本地产业集群的升级。在这些商业网络中,大型企业开始通过并购发达国家的顶尖企业来探索新技术和新市场。政府已经认识到中国企业对外投资的重要性,计划推出整套的政策来支持企业的全球化。浙江企业同时也在探索融入海外当地社会和建立全球化管理团队的路径,而这些正是目前中国企业十分紧缺的资源。

## ABSTRACT

For three decades of reform and opening up, China has involved in global economy with high speed. The rapid change in China has attracted attention from the world. In early stage, through attracting the FDI, the development of China was driven by the funds and technology from developed countries. In the 21st century, with China's accession to the World Trade Organization, the relation between China's economy and global economy is getting close in surprising degree. The emphasis of China's global economic activities was changed from the "attracting foreign investment" to "going out investment". When we delve into the internal structure and evolution of China's globalization, we will find that different from large state-owned enterprises which are mainly seeking resource in global market, private enterprises, even small and medium private enterprises which grow up through intense competition are positively engaged in globalization. Zhejiang is famous for its vibrant private enterprise. Numerous "invisible champion" emerged on the base of great numbers of small and medium enterprises. This makes Zhejiang enterprises become one of most influential group on China's economy. Zhejiang enterprise is a leading group in China, in the tide of China's economy merging into globalization. Zhejiang enterprises have common characteristics of Chinese enterprises, but have some special features. Based on statistic data, survey and case study, this book indicates

some features of Zhejiang enterprises, such as the opportunities in globalization, motivation of going out, condition of export and outward direct investment, features of global management and upgrading, and authors come up with some point of view. This book is structured as follows.

Chapter 1 gives a brief review about situation of Zhejiang enterprises' globalization. Benefit from the policies of reform and opening up, Zhejiang enterprises has made great achievements on international business, and plays a leading role in the wave of globalization. Under the outward-oriented strategy of China and taking advantage of the coast area, Zhejiang enterprises' performances exceed previous record stably year by year on both international Trade and outward FDI. Recent years, although within the strike of financial crisis, the average growth rate of total volume of foreign trade during 2006-2010 reaches to 20%, compared to the data from the whole country. Zhejiang private enterprises become the unique healthy power, propelling tremendous enterprises in a large scale to develop faster, especially in cross-border M&A. As those enterprises are now experiencing the phase of transition and promotion and going further to a great leap, M&A becomes the best choice. Along with the cluster-formed characteristics, the middle and small enterprises are cooperating to gain incredible success.

Chapter 2 analyzes the opportunities for Zhejiang enterprise's "going out" and how Zhejiang enterprise can capture the opportunities. With the rapid development of the global economy, outward foreign direct investment has become an important way for countries to participate in the international division of labor and the international competition, contributing to the formation of the sound global investment environment. Moreover, in order to support China's ODI or "going out" strategy, national policy emerges one after another. With so many favorable conditions for Zhejiang enterprise's "going out", and with its advantages in "design, make and service" (DMS), and that's why Zhejiang achieves a glorious success in "going out".

Chapter 3 focuses on analyzing the motivation that drives Zhejiang enterprises engages in globalization. As more and more Zhejiang enterprises

are going aboard to conduct international business, it seems very important to know why they would like to go overseas. According to Dunning's theory, the motivations of international business can be divided into four types, namely market-seeking, resource-seeking, efficiency-seeking and strategic assets-seeking. The motivations of Zhejiang enterprises are in accord with the theory.

Chapter 4 focuses on analyzing the export situation of Zhejiang province. Export is very important for enterprises in Zhejiang province. By export, the enterprises can find new market and get new information to enhance product. Zhejiang enterprises' target markets not only include mainstream markets, such as US, Europe countries and Japan, but also include South America countries and Africa countries. Especially, the growth rate of the export to South America Countries has been No. 1 in last 5 years. The main export products in Zhejiang province had been garment and fabric products for a long time. Since 2004, the main export products in Zhejiang province have been changed to machine and electric equipment. Local cluster play a vital role in propelling enterprises to engage in higher technological industry. Local governments' policies provide a helpful environment for enterprises to enhance competitive advantages and local industrial reputation.

Chapter 5 analyzes the target region, value activities, belonging industries, and foreign acquisition of Zhejiang enterprise's ODI. There're many specific characteristics of Zhejiang enterprise's ODI, which have varied a lot from 2005 to 2010. Middle East & Africa and North America have become important target region of Zhejiang enterprises' ODI in these 6 years, especially after recent financial crisis. There became more and more activities besides common trade, such as production mainly located in Asia, and Middle East & Africa, as well as R&D mainly located in Hong Kong, North America, and Europe. The enterprises from manufacturing industry and wholesale & retail industry have played the most significant role in the ODI. Although there're still only a few foreign acquisitions in Zhejiang enterprises' ODI, the number of acquisitions has improved very quickly in recent years after financial crisis. More than half of those acquisitions

occurred in the developed economies such as North America and Europe, which does show a great progress of Zhejiang enterprises.

Chapter 6 analyzes how Zhejiang enterprises how to manage their overseas branches. As outstanding delegation of China's traditional business culture, Zhejiang entrepreneur is faced with global entrepreneurship, development and operational challenges. Due to the effects of globalization competitive, there are many Zhejiang enterprises have developed operation of international. Through multinational enterprises of Zhejiang case tracking, this part of the book researches the global management models and operation for discussion of learning and innovation. Based on the international level and global operation process formed four types global management in Zhejiang enterprises, namely, Born-global enterprise, Global hidden champion enterprise, Latecomer Global enterprise, and Global flagship enterprise.

Chapter 7 focuses on the results of transition and upgrade of Zhejiang enterprises that were integrated in GPN in the past several decades. We analyze several cases from three different perspectives, including industry perspective, value chain perspective and technology capacity improvement perspective, to show the achievement and trend of transition and upgrade. In general, Zhejiang enterprises have achieved a great progress in transition and upgrade. However, it will still be a tremendous job that Zhejiang enterprises play a totally different role in GPN in the near future.

Chapter 8 provides 6 case studies on the leading Zhejiang enterprises' ODI, to help people understand why and how Zhejiang enterprises invest in foreign counties. The case study focuses on the enterprises' situation when they decided to begin ODI, the motivation driver behind the ODI decision, and the mode that they chose in ODI. The implication drew from the case analysis are very helpful to understand Chinese enterprises' globalization.

Chapter 9 gives some implications and outlooks for Chinese enterprise's globalization. Zhejiang province is famous for it's a large numbers of middle and small private enterprises. Different from other coast area in China, Zhejiang enterprises are positive in building foreign sales channels and foreign business networks. These foreign business networks not only

support Zhejiang enterprises' globalization by export and outward foreign direct investment, but also support local industry clusters enhancement. In these business networks, large enterprises begun to explore new technology and new market by merging leading company in developed countries. Government have recognized the importance of Chinese enterprises' outward foreign investment, are planning to promulgate a whole set of policies to support enterprises' globalization. Zhejiang enterprises are also trying to find out the way to integrate into foreign society and build up global management teams which are very lack for Chinese enterprises.

The experiences of Zhejiang enterprises in globalization have important reference value for firms in other area of China in "going out", and for government make helpful policies to facilitate Chinese firms' "going out". This book is structured as follows.

<b>第 1 章 走在全球化前列的浙商:现状和趋势</b>	1
1.1 浙江省国际贸易概览	1
1.1.1 对外贸易基本格局	1
1.1.2 对外贸易依存度	3
1.2 浙江省对外投资基本情况	5
1.2.1 对外投资总量	5
1.2.2 海外并购情况	7
1.2.3 浙商“走出去”的基本特点	9
<b>第 2 章 DMS 全球网络整合模式下的浙商走出去:条件与机遇</b>	11
2.1 不断加深的全球经济一体化带来的机遇	11
2.2 政策鼓励下的浙江“走出去”	16
2.3 浙商“走出去”的优势	20
<b>第 3 章 浙商全球化的战略动机</b>	23
3.1 市场寻求型	24
3.2 资源寻求型	25
3.3 效率寻求型	27
3.4 战略资产寻求型	28

<b>第4章 出口推动的浙商国际化</b>	31
4.1 浙江出口市场分布	31
4.2 浙江出口产品结构	34
4.3 浙江出口品牌建设	36
4.4 浙江特色出口产业区块	36
4.5 本章小结	37
<b>第5章 浙江企业的对外投资</b>	38
5.1 浙江企业对外投资的目标区域	38
5.1.1 目标区域的总体构成	38
5.1.2 目标区域的时间变化	41
5.2 浙江企业对外投资的价值活动	42
5.2.1 价值活动的总体构成	42
5.2.2 价值活动的时间变化	43
5.2.3 价值活动的区域分布	45
5.3 浙江企业对外投资的所属行业	48
5.3.1 所属行业的总体构成	48
5.3.2 所属行业的时间变化	50
5.3.3 所属行业的区域分布	51
5.4 浙江企业的对外收购	54
5.4.1 对外收购的时间变化	54
5.4.2 对外收购的区域分布	54
5.4.3 对外收购的价值活动构成	55
5.4.4 对外收购的行业分布	56
5.5 本章小节	56
<b>第6章 全球网络中浙商跨国企业管控模式</b>	60
6.1 天生全球化型浙商企业	61
6.1.1 天生全球化型企业概论	61
6.1.2 天生全球化型浙商企业形成与发展的主要驱动素	61
6.1.3 案例分析	63