

“一带一路”背景下投资与风险研究丛书

ONE BELT & ONE ROAD

中国企业“走出去” 运营模式与财务绩效

The “Going Out”
operation mode and financial performance
of Chinese Enterprises

尹美群 周从从 张成军◎编著



经济管理出版社

ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

本书是“科技提升计划项目——‘一带一路’倡议背景下
首都资本输出中的海外投资风险研究”成果之一

“一带一路”背景下投资与风险研究丛书

ONE BELT & ONE ROAD

中国企业“走出去” 运营模式与财务绩效

The “Going Out”
operation mode and financial performance
of Chinese Enterprises

尹美群 周从从 张成军◎编著



经济管理出版社
ECONOMY & MANAGEMENT PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业“走出去”运营模式与财务绩效/尹美群等编著. —北京: 经济管理出版社, 2018. 7

ISBN 978-7-5096-5828-4

I. ①中… II. ①尹… III. ①企业—对外投资—投资效果—中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2018) 第 118360 号

组稿编辑: 王光艳

责任编辑: 许 兵 李红贤

责任印制: 司东翔

责任校对: 张晓燕

出版发行: 经济管理出版社

(北京市海淀区北蜂窝 8 号中雅大厦 A 座 11 层 100038)

网 址: www.E-mp.com.cn

电 话: (010) 51915602

印 刷: 北京玺诚印务有限公司

经 销: 新华书店

开 本: 720mm×1000mm /16

印 张: 13.5

字 数: 208 千字

版 次: 2018 年 8 月第 1 版 2018 年 8 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978-7-5096-5828-4

定 价: 58.00 元

· 版权所有 翻印必究 ·

凡购本社图书, 如有印装错误, 由本社读者服务部负责调换。

联系地址: 北京阜外月坛北小街 2 号

电话: (010) 68022974 邮编: 100836

关于作者

尹美群，女，博士，教授。中国会计学会会计教育专业委员会委员，注册会计师。曾于美国、瑞典、芬兰、丹麦等国家从事会计学与计量经济学的学术研究。教育部来华留学生英语授课品牌课程主讲人。主要研究领域为资本市场财务问题、价值评估、风险管理等。主持国家社科基金、教育部人文社科基金、北京市哲学社会科学规划等项目多项。在 *Econometric Reviews*、《管理世界》《会计研究》《科研管理》《中国软科学》《中国会计评论》等期刊发表40多篇论文，出版专著和译著多部。

出版咨询 / 010-63320520 王光艳

电子邮箱 / wgyan666@sina.com

责任编辑 / 许 兵 李红贤

封面设计 / 米卡(Mica)设计工作室

前言

2000 年中国政府明确提出“走出去”的开放战略，特别是 2013 年习近平总书记提出“一带一路”倡议以来，沿线 60 多个国家和地区积极响应，国内和国际投资环境不断改善，使得众多中国企业海外投资的热情高涨，纷纷参与到支持国家政策中来，大力推进国外经营业务，对外投资形式愈加多样化，投资规模日益扩大，区域不断扩张，行业分布越来越广。但机遇向来与挑战共存，受 2008 年国际金融危机的深远影响，新兴国家经济复苏乏力，世界政局持续动荡，各地区冲突、局部战争此起彼伏，安全形势面临严峻挑战等，均对中国企业开展对外投资合作造成了威胁。对企业投资绩效的综合评价是衡量企业“走出去”发展状况的重要渠道之一，对提高企业对外投资绩效，完善企业对外投资策略，因地制宜制定有国别特点的“走出去”措施等有重要的理论意义和现实意义。

截至 2015 年末，中国对外直接投资累计达到 1456.7 亿美元，创历史最高，主要集中在亚洲、欧洲和美洲等；且几乎覆盖了国民经济所有行业类别，主要分布在租赁和商务服务、采矿、制造等领域。国家统计局、商务部的统计数据显示，中国“走出去”企业中最多的是有限责任公司，2010 年以后数量大幅攀升，增幅超过 60%，其次为私营企业和国有企业。对外投资日益呈现出多层次、多方面、全方位的发展特点。

欧美地区自然资源丰富，经济状况稳定，市场成熟，政策法律健全，社会包容性强且科技水平高，投资环境良好。2011~2016 年六年间，中国企业新增欧美市场上市企业达 86 家，行业分布开始趋向于多元化。中国企业在欧美投资一般先建立自己的境外机构，之后再建立分公司。

日本、韩国与我国隔海相望，文化背景相似，随着我国经济的快速发展，与日本、韩国的经济互补性逐渐增强，对日本、韩国投资也逐年增加。但日本、韩国利用外资门槛很高，市场较为封闭，中国企业主要是以并购或收购的形式进入日本、韩国市场。

俄罗斯与中亚地区资源丰富，但地缘政治斗争严峻，民族、宗教问题及贫困问题普遍存在，经济发展水平区别明显，我国在该地区投资主要集中在能源矿产、建筑建材、基础设施等领域，投资公司基本为国有大型企业，投资规模大。

南亚地处发展中地区，整体经济发展水平较低，风俗习惯迥异，投资环境整体处于中等水平。近年来，中国与南亚国家经贸合作快速发展，“走出去”企业中大型国有企业过半，主要涉及石油石化、机械设备、电力、工程类等行业。

阿拉伯国家有统一的文化和风俗习惯，能源资源丰富，市场前景广阔，我国中小企业在第一、第三产业投资比重较大，国有大中型企业多在第二产业投资。但该地区法制不健全、社会不稳定，因地制宜地采用不同策略非常重要。

本书由六章组成，第一章概括了我国企业“走出去”的总体概况，后五章分地区总结了我国企业“走出去”的现状、运营模式与财务绩效等，并选取代表性案例进行分析，理论与实践相联系、宏观与微观相结合、国别与地区兼顾，集中研究了我国企业“走出去”的投资环境、投资现状和绩效。

本书主要由尹美群、周从从、张成军编著，同时特别感谢我的研究生赵刚、高晨倍、张敏、高洁等在书稿前期所做的基础性工作。由于作者水平有限，书中难免存在不妥之处，请广大读者批评指正。

作者

2017年11月

目 录

第一章 中国企业“走出去”总体概况	1
第一节 中国企业“走出去”的背景	1
一、中国企业“走出去”的政治环境	2
二、中国企业“走出去”的经济环境	2
第二节 中国企业“走出去”的不同阶段	6
一、“走出去”的形成过程	6
二、新形势下的中国企业“走出去”	11
三、中国企业“走出去”的未来趋势	14
第三节 中国企业“走出去”的影响因素与融资情况	16
一、影响因素	16
二、融资情况	17
第四节 中国企业“走出去”的现状	18
一、按投资流量中国对外直接投资的现状	19
二、按投资存量中国对外直接投资的现状	21
三、按行业中国对外直接投资的现状	24
四、按中国企业的性质对外投资现状	27
第五节 中国企业“走出去”的未来展望	28
一、中国企业“走出去”的机遇	28
二、风险与挑战犹在	30
三、中国对外投资愿望强烈	31
第二章 欧美国家的中国企业现状、运营模式与财务绩效	33
第一节 国际投资环境概述	33

一、国际投资环境的定义	33
二、国际投资环境的分类	33
三、国际投资环境的构成要素	35
第二节 欧美国家投资环境分析	40
一、自然资源环境	42
二、经济环境	42
三、政治环境	43
四、社会环境	44
五、技术环境	44
第三节 欧美国家中国企业“走出去”投资现状	45
一、中国在欧美国家的投资现状	45
二、欧美国家的中国上市企业现状	51
第四节 企业运营模式	59
一、组织方式	59
二、管理结构	60
第五节 企业的财务绩效	60
一、盈利能力分析	61
二、经营能力	62
三、发展能力	63
第六节 典型成功企业的要素分析	64
一、公司介绍	64
二、华为的国际化发展历程	65
三、华为欧美分公司成功因素分析	67
第三章 日、韩国家的中国企业现状、运营模式与财务绩效	69
第一节 投资环境分析	69
一、日本	71
二、韩国	74
第二节 日、韩国家中国企业“走出去”投资现状	77

第三节 日、韩中资企业类型、运营模式与主要业务	85
第四节 日、韩中资企业成功案例与成功要素	87
一、日、韩中资企业成功案例	87
二、日、韩中资企业成功建议	89
三、日、韩中资企业成功要素	93
第五节 中国企业对日、韩直接投资的企业财务绩效	
——以苏宁云商为例	95
一、苏宁简介	95
二、财务绩效分析	96
 第四章 俄罗斯与中亚国家的中国企业现状、运营模式与	
财务绩效	100
第一节 投资环境分析	100
一、政治环境	100
二、经济环境	105
三、社会文化环境	117
四、金融环境	118
第二节 中国企业在俄罗斯和中亚国家的投资状况	120
第三节 中国企业在俄罗斯与中亚国家投资的类型、	
特点与主要业务	128
一、中国企业在俄罗斯和中亚国家的代表性企业	128
二、中国与俄罗斯和中亚国家的互贸领域	130
第四节 中国企业在俄罗斯和中亚投资成功案例与成功因素	131
一、中国石油化工股份有限公司在俄罗斯的发展	131
二、中国投资有限责任公司在中亚的发展	132
三、中国长江电力股份有限公司在俄罗斯的发展	133
四、成功因素	134
第五节 中国企业的财务绩效	135
一、中国高铁概况	135

二、中国中车概况	135
三、中国中车（股票代码：601766）绩效分析	137
第五章 南亚国家的中国企业现状、运营模式与财务绩效	140
第一节 投资环境分析	140
一、南亚地区的国家基本情况及相关指标介绍	140
二、政治环境简介	141
三、经济环境简介	144
四、社会文化	145
五、法律	145
六、金融市场	146
第二节 南亚国家的投资环境分析	146
一、印度	146
二、巴基斯坦	155
三、尼泊尔	160
四、斯里兰卡	161
五、马尔代夫	162
六、孟加拉人民共和国	163
七、阿富汗	164
八、不丹	165
第三节 在南亚投资的中国企业类型、特点与主要业务	165
一、企业性质	165
二、涉及行业	166
三、主要产品	166
第四节 企业运营模式	169
一、海尔集团	169
二、武钢集团	171
第五节 企业的财务绩效	173
一、海尔集团（股票代码：600690）	173

二、武钢集团（股票代码：600005）	175
第六节 成功企业的要素分析	177
一、及时准确了解当地的投资环境，包括政治、经济、社会文化、 法律以及金融环境	177
二、做到多角度的本土化策略	177
三、充足的资金和后勤支持	178
四、设置避税港公司	178
第六章 阿拉伯国家的中国企业现状、运营模式与财务绩效	179
第一节 投资环境分析	179
一、政治环境	180
二、经济环境	183
三、文化环境	185
四、法律和政策风险	186
第二节 阿拉伯国家的中国企业类型、特点与主要业务	188
一、中阿贸易合作	188
二、投资企业类型与规模分析	192
第三节 企业运营模式	196
一、企业组织方式	196
二、企业管理方式	197
三、供应链管理模式	197
第四节 企业财务绩效分析	199
一、企业财务绩效	199
二、华为在阿拉伯国家的实践	200
第五节 企业成功要素分析	202
一、企业的跨国经营必将面临东道国的制度和文​​化约束	202
二、实施本土化战略	202
三、提高产品质量和技术水平，以获得核心竞争力	203

第一章

中国企业“走出去”总体概况

第一节 中国企业“走出去”的背景

“走出去”又称为国家化经营、海外经营、跨国经营或者全球经营，这里的主体是企业^①。“走出去”是中国政府于2000年明确提出的开放战略，是将中国对外经济发展战略从“引进来”为主，调整到“引进来”和“走出去”相结合的一种发展战略，“走出去”战略是我国企业参与国际市场竞争的重要机遇。一个国家的对外投资活动由多方面决定。新中国成立以前的封建社会时代，中国政府几乎没有任何对外投资活动，更没有允许企业“走出去”；反观现在，世界上几乎找不到几个主权国家没有涉及对外投资活动，中国更是站在了开放的前沿位置。国内外学者对影响中国企业“走出去”的外部宏观环境研究较多^②，中国企业“走出去”主要受到政治、经济环境的影响，特别地，世界经济环境成为中国企业“走出去”的一个极为重要的背景。

① 陆月娟. 论全球化背景下中国企业“走出去”战略的优势与不足 [J]. 经济研究导刊, 2014 (20): 117-118.

② 戴翔, 韩剑, 张二震. 集聚优势与中国企业“走出去” [J]. 中国工业经济, 2013 (2): 117-129.

一、中国企业“走出去”的政治环境

20 世纪中期到现在，国际政治局势发生重大变化，随着第三世界国家的崛起，美国、欧盟、日本、俄罗斯、中国“一超多强”的体系正在逐渐瓦解，资源以更加公平的方式流向世界各国，和平与发展继续作为时代主流。与此同时，部分地区局势紧张，伊朗核问题和朝鲜半岛局势一再引起世界关注。2001 年，“9·11”事件发生后，恐怖主义势力开始进入国际视野。2011 年 3 月，叙利亚出现局势紧张，多次出现恐怖袭击和暴力冲突，国际多方力量介入，美欧对叙利亚进行制裁，阿拉伯联盟不断施压。由叙利亚问题引发的难民问题也引起了世界关注。此后，2015 年多次发生的由伊斯兰国（英文简称 ISIS 或 IS）主导的对世界著名城市的恐怖袭击引发了新一轮的反恐合作联盟。如何更好地稳定中东局势，如何应对新形势下的国际恐怖主义，是各国需要面对的共同问题。

和平与发展仍然是当今世界的主题，总体稳定局部动荡也成为全世界的现状。世界政治格局的改变给中国发展带来了机遇与挑战，中国需要“走出去”来赢得世界给予的机遇，同时也要做好准备应对世界性的挑战。

二、中国企业“走出去”的经济环境

（一）经济全球化背景下的“走出去”

中国企业“走出去”是经济全球化时代背景的需要。早在 1848 年马克思就指出，世界必定发展成为一个世界市场，这一世界市场不仅表现在经济领域，而且表现在文化、伦理道德的和政治的领域，其发展的结果是相互依赖的加强，民族的局限性和区域的封闭性被最终打破，世界从而走向一体，任何国家都不可能在自给自足、闭关自守的情况下高速发展其经济，都必须参与到世界中去。中国企业“走出去”要深刻认识到经济全球



化的宏观背景，要顺应国际经济的大趋势^①。

全球化趋势不断加强，地区经济合作出现新高潮。随着经济的复苏和发展，各国经济贸易交往频繁。资源、技术、资金和人才在世界市场范围内流动，世界日益成为一个统一的整体。正如托马斯·弗里德曼在他的书中所论述的一样——“世界是平的”，而这种趋势无法阻挡。在全球化的带动下，区域经济合作也在逐渐增强^②。在区域合作的框架下，各国通过经济贸易文化等方面的合作交流，降低贸易壁垒，实现商品和服务的自由流通。目前区域经济一体化的典型即为欧盟（European Union）。开始于1991年12月的《欧洲联盟条约》的欧盟，目前已有28个成员国，吸收了欧洲主要国家，实行关税联盟和共同外贸政策，实行统一的货币政策。之后，美国、加拿大和墨西哥三国签订《北美自由贸易协定》，于1994年成立北美自由贸易区，贸易区内实行货物互相流通并减免关税，降低贸易壁垒。通过利用历史上已形成的文化交流背景，加强区域邻国之间的交流合作，并进而建立政治上的互信，从而实现地区的和平与发展。

中国政府目前在积极组建与参与政治一体化的过程中也在大力推进区域经济一体化，如亚太经济合作组织（Asia-Pacific Economic Cooperation, APEC）。APEC已经成为亚洲最具有影响力的经济合作组织，在实施亚太地区贸易投资自由化和便利化，推动金融稳定和改革，开展经济技术合作和能力建设等方面发挥着不可替代的作用。

（二）互联网以及经济新常态背景下的“走出去”

技术革命带动经济发展，互联网深刻改变世界。20世纪四五十年代，以原子能技术、航天技术、电子计算机的应用为代表以及包括人工合成材料、分子生物学和遗传工程学等高新技术，新的科技革命迅速席卷世界。而在这一次科技革命中，计算机和互联网的发展无疑深刻地影响甚至改变了世界的经济形态和人们的生活方式。从20世纪80年代开始，微型计算

① 翟李民. 经济全球化背景下企业“走出去”投资策略研究 [C]. 中国对外经济贸易会计学会2014年学术年会论文集, 2014.

② 2015~2016 中国企业“走出去”调研报告。



机得到迅速发展。电子计算机的广泛应用,促进了生产自动化、管理现代化、科技手段现代化和国防技术现代化,也推动了情报信息的自动化。互联网的存在缩短了人类交往的距离,创造了更加便捷的交流沟通方式,也为更多新兴产业的出现提供了技术基础。

在中国,互联网兴起对经济的推动和变革作用尤为明显。20世纪末到21世纪初,百度、淘宝、腾讯等大型互联网相关公司建立,并且在短短的十几年内不断发展壮大,取得了举世瞩目的成就。搜狐创始人张朝阳在一次演讲中曾经提到:中国互联网正在全面接管中国经济。2014年,国际著名咨询机构麦肯锡发布最新研究预言,其认为“到2025年,互联网经济将在中国的GDP总体增长中占据22%的份额。而中国在多大程度上能实现这一潜力,将取决于政府创造有利政策环境的能力和企业实现数字化的意愿以及劳动者的适应能力”^①。2015年十二届全国人大三次会议上,在回答《新京报》记者提问时,李克强总理提出“站在‘互联网+’的风口上顺势而为,让中国经济飞起来”。充分显示了互联网经济在当前中国经济政策中所占的重要地位。2015年12月16~18日,第二届世界互联网大会在浙江乌镇举行,本次会议进一步探讨了互联网经济的发展趋势,互联网与传统产业的结合,以及如何创造更好的互联网环境。互联网经济在中国包括世界经济发展的过程中日益占据重要的地位,谁能把握住发展的契机,谁就能成为时代的强者。

李克强总理“互联网+”概念的提出可谓是顺应时代发展潮流。的确,当今世界正在向物联网的方向大步发展,未来,万物皆可联网。这是一个趋势,中国企业在这个信息时代更应该顺应时代趋势,继续更大、更坚决的实行“走出去”战略;中国经济也进入发展新常态,主要表现为经济增长速度适宜、结构优化、社会和谐。转入新常态,意味着我国经济发展的条件和环境已经或即将发生诸多重大转变,经济增长将与过去30多年10%左右的高速度基本告别,与传统的不平衡、不协调、不可持续的粗放增长模式基本告别。

^① 2015~2016 中国企业“走出去”调研报告。



(三) “一带一路”背景下的“走出去”

当今世界正在发生复杂深刻的变化，国际金融危机深层次影响继续显现，世界经济缓慢复苏、发展分化，国际投资贸易格局和多边投资贸易规则酝酿深刻调整，各国面临的发展问题依然严峻。共建“一带一路”顺应世界多极化、经济全球化、文化多样化、社会信息化的潮流，秉持开放的区域合作精神，致力于维护全球自由贸易体系和开放型世界经济。共建“一带一路”旨在促进经济要素有序自由流动、资源高效配置和市场深度融合，推动沿线各国实现经济政策协调，开展更大范围、更高水平、更深层次的区域合作，共同打造开放、包容、均衡、普惠的区域经济合作架构。共建“一带一路”符合国际社会的根本利益，彰显人类社会共同理想和美好追求，是对国际合作以及全球治理新模式的积极探索，将为世界和平发展增添新的正能量。

“一带一路”的互联互通项目将推动沿线各国发展战略的对接与耦合，发掘区域内市场的潜力，促进投资和消费，创造需求和就业，增进沿线各国人民的人文交流与文明互鉴，让各国人民相逢相知、互信互敬，共享和谐、安宁、富裕的生活。推进“一带一路”建设为中国企业“走出去”创造了得天独厚的历史机遇。

在区域经济组织盛行的当今世界，更加开放、更加包容的发展经济以及实行经济共享已经成为新时代经济发展的趋势，自2013年习近平总书记提出“一带一路”倡议以来，众多企业都参与到支持国家政策中来，大力推进国外经营业务，并且在海外建立分公司等“走出去”战略。

“一带一路”为我国企业“走出去”提供新契机的同时也带来了挑战，如当地政策和政局变动、低水平海外投资及沿线国家经济文化发展差异等^①。面对机遇与挑战，我国应发挥企业的主体作用，协调政府、企业、华商等在推动企业“走出去”中发挥的作用，从而在“一带一路”建设中形成合力。

^① 廖萌.“一带一路”建设背景下我国企业“走出去”的机遇与挑战[J].经济纵横,2015(9):30-33.