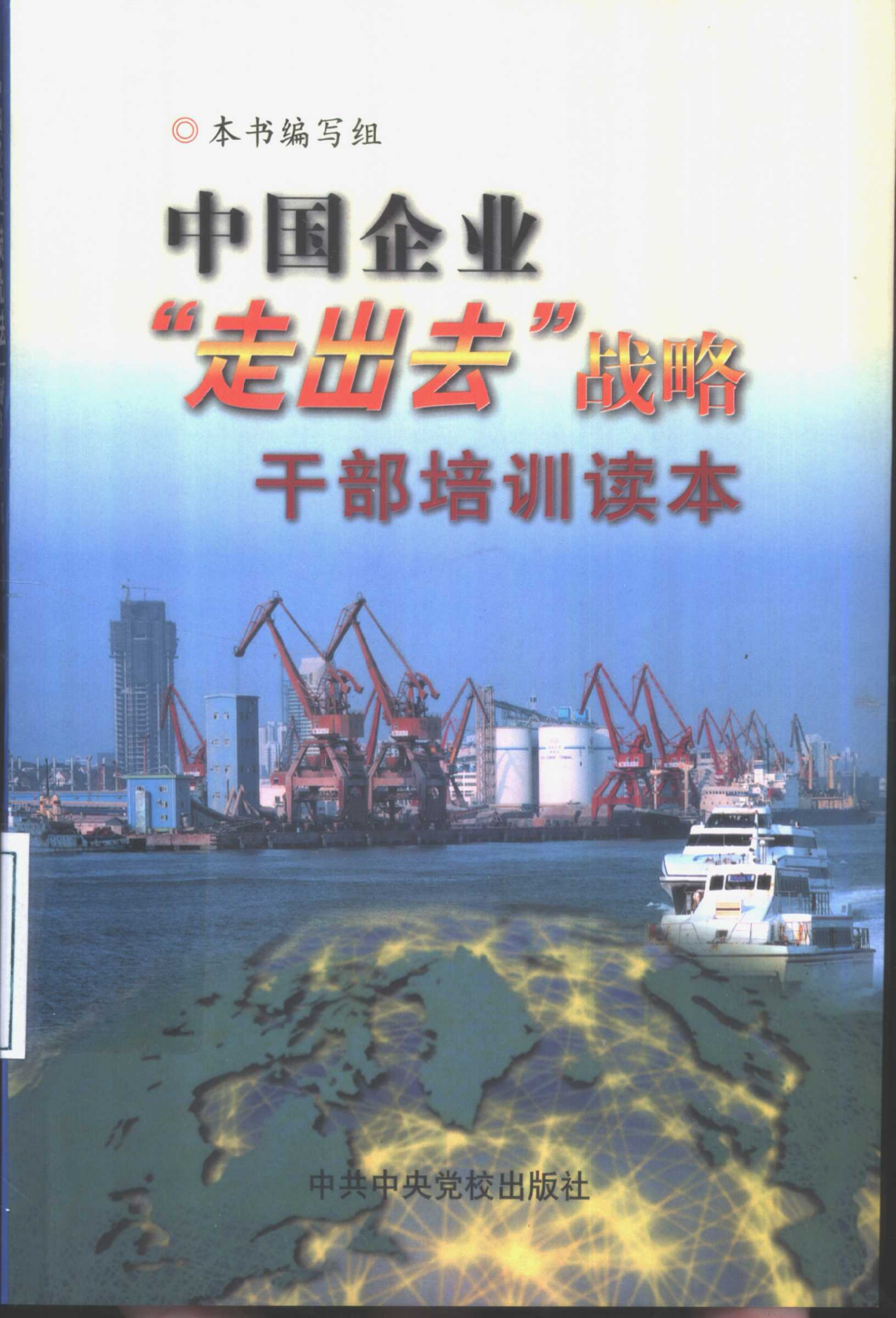


◎ 本书编写组

中国企业 “走出去”战略 干部培训读本



中共中央党校出版社

中国企业“走出去”战略 干部培训读本

本书编写组

中共中央党校出版社
·北 京·

图书在版编目(CIP)数据

中国企业“走出去”战略干部培训读本 / 本书编写组编.
北京: 中共中央党校出版社, 2002.10

ISBN 7-5035-2579-7

I. 中… II. 本… III. 企业经济-经济发展战略
-中国-干部教育-学习参考资料 IV. F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2002) 第 077270 号

中共中央党校出版社出版发行

社址: 北京市海淀区大有庄 100 号

电话: (010) 62805800 (办公室) (010) 62805816 (发行部)

邮编: 100091 网址: www.dxcbs.net

新华书店经销

河北三河燕华印刷厂印刷装订

2002 年 10 月第 1 版 2002 年 10 月第 1 次印刷

开本: 850 毫米×1168 毫米 1/32 印张: 7.75

字数: 201 千字 印数: 1—3000 册

定价: 14.00 元

责任编辑	程连升
封面设计	孙超英
版式设计	李 灵
责任校对	王洪霞
责任印制	宋二顺

本书编写组

刘文纲 主编

参加编写成员

刘文纲：前言和第 1、2、4 章

刘金方：第 7、8 章

张 永：第 5 章

张景云：第 3 章

王 曦：第 6 章

李 果：第 9 章

前 言

世纪之交，以江泽民同志为核心的党中央提出，我们要抓紧研究和实施“走出去”的开放战略，积极开拓国际市场和利用国外资源，大力培育我国自己的跨国公司，以增强我国经济发展的动力和后劲，实现我国经济的长远发展。实施“走出去”战略，无疑是一项关系我国发展全局和改革前途的重大战略决策，对新世纪我国社会主义现代化建设具有十分重要的意义。

一、中国“走出去”战略的确定及其背景

“走出去”战略从酝酿到提出到最终明确，经历了一个短暂的过程。1997年，中共中央根据国际政治经济环境的变化和国内经济发展对战略性资源需求加大的实际，在十五大上提出并确定了“鼓励能够发挥我国比较优势的对外投资，更好地利用两个市场、两种资源”的战略方针。1998年江泽民同志在十五届二中全会上明确指出，“在积极扩大出口的同时，要有领导有步骤地组织和支持一批有实力有优势的国有企业走出去，到国外，主要是到非洲、中亚、中东、中欧、南美等地投资办厂。”

1999年《财富》全球论坛在中国上海举办，这次年会以“中国：未来50年”为主题展开讨论，在一定程度上激发了社会各界对中国企业国际化和如何“做大做强”等问题的关注，而且江泽民同志在论坛致辞中也提出“中国的企业要学习外国企业的先进经验，走出去在经济全球化的浪潮中经风雨见世面，增强自身竞争力。”可以说，这次盛会和其后的大讨论，为走出去战略的提出和最终明确奠定了坚实的基础。

“走出去”战略的正式提出，是在2000年3月全国人大九届三次会议上。在这次会议上，江泽民同志强调指出，随着我国经济的不断发展，我们要积极参与国际经济竞争，并努力掌握主动权；必须不失时机地实施“走出去”战略，把“引进来”和“走出去”紧密结合起来，更好地利用国内外两种资源、两个市场；要鼓励和支持优势企业逐步扩大对外投资，开展跨国经营，通过建立海外销售网络、生产体系和融资渠道，促进企业在更大范围内进行专业化、集约化和规模化的跨国经营，加快培育我们自己的跨国公司，努力促使我国经济在参与国际经济合作与竞争中迈出新的步伐。江泽民同志的讲话，不仅告诉了我们实施“走出去”战略是国家总体发展战略的重要构成部分，而且还告诉了我们“走出去”战略的实施动机和目标，即把“引进来”和“走出去”紧密结合起来，更好地利用国内外两种资源、两个市场，在国际市场竞争中把握主动权，打好“主动仗”。

“走出去”战略的最终明确则是在党的十五届五中全会和九届全国人大四次会议上。党的十五届五中全会通过的《关于制定国民经济和社会发展第十个五年计划的建议》中指出，实行对外开放的基本国策，在“十五”期间乃至更长的一段时间，一个很重要的内容就是要实施“走出去”的开放战略。朱总理在九届人大四次会议上所作的《关于国民经济和社会发展第十个五年计划纲要的报告》中提出，要“适应经济全球化趋势，实施‘走出去’战略。”这标志着“走出去”作为一项基本国策被最终明确下来。

“走出去”战略的提出和最终确定，标志着中国改革开放进入了一个崭新的阶段。这个新阶段是“走出去”与“引进来”并重的阶段。在此前20多年中，中国的对外开放主要是“引进来”——从引进消费品到引进设备、技术，再到引进资金、人

才、管理乃至外国企业，等等。20余年的以“引进来”为主的改革开放，使中国经济逐渐与世界经济接轨，中国有效地利用了大量的国际资金，弥补了工业化过程中资金的巨大缺口，并有效地吸收和利用了世界先进技术，从而加快了后发的工业化进程。同时，中国还有效地利用了国际市场，拉动了本国经济的增长。“引进来”战略的成功，为“走出去”创造了条件。换句话说，“走出去”是“引进来”的逻辑结果。一方面，中国企业在长期的对外开放中增长了竞争力，能够在竞争激烈的国际市场上经受大风大浪了；另一方面，中国企业要进一步发展，就必须眼睛向外，寻找更加广阔的市场——那当然是世界市场。

我国对外投资已有多年的历史。据统计1979—1999年，我国外经贸部批准或备案的境外协议投资金额近70亿美元，在160多个国家和地区建立了近6000家企业。对外投资的范围从初期集中于贸易，逐步扩展到资源开发、生产加工、交通运输、医疗卫生、工程承包、旅游餐饮和劳务合作等领域。上个世纪90年代中期以来，一些企业开始到境外投资建厂，生产组装自己的产品，建立销售网络，培育品牌，从而把我国对外投资推向一个新的阶段。

我国改革开放20多年来不仅在引进外资中取得了巨大成绩，而且对外投资的成绩也是可观的。那么，为什么在目前还要提出“走出去”战略呢？概而言之，我国实施“走出去”战略，主要基于两个现实的原因：经济全球化的迅速发展和中国加入世界贸易组织。

20世纪90年代以来，随着经济全球化的日益深入，我国和世界各国经济发生了影响深远的变化。一方面，经济全球化使世界经济格局重新“洗牌”，所有的国家都感受到了由此带来的深远影响和巨大压力。各国政府不得不重新估量自己在新的世界大

格局中的地位，认真思考如何在一个更加开放、更加相互依存、更加市场化的世界中生存发展。各国政府面临着一个共同的课题，即调整发展战略，变革体制，争夺新的战略主动权。另一方面，我国经济发展进入了一个新的阶段。短缺经济的结束引发家电、纺织、重化工和轻工等产业出现普遍的生产能力过剩，开拓国内外市场，调整经济结构，培育新的经济增长点，提高国民经济整体素质成为我国经济发展的关键。中国加入 WTO，使中国市场和世界市场不断融为一体，国界对国际竞争的屏蔽作用越来越小，中国市场的竞争也就是世界市场的竞争，国内企业不仅面临发展空间受到挤压的威胁，而且还面临着丧失本土生存空间的可能。中国经济已发展到必须考虑发展空间的阶段。经济全球化把整个世界整合成为一个“地球村”，我国只有顺应这一潮流，突破国界的局限，把视野和目标从国内扩展到全球，建立一个在经济全球化环境中同样能够取得成功的经济体系，才能确保社会主义现代化建设目标的实现。

实施“走出去”战略有助于中国在经济全球化中趋利避害。经济全球化是一把“双刃剑”，利益和风险并存，机会和挑战同在。面对这种形势，我们必须进一步扩大开放，不失时机地实施“走出去”战略，在参与国际竞争中掌握主动权，打好主动仗。通过实施“走出去”战略，主动参与经济全球化，不仅在国内参与其他国家生产的国际分工，而且还在国外使他国参与我国生产的国际分工；不仅在国内让其他国家的比较优势与我国的比较优势相结合，而且在国外使我国的比较优势与他国的比较优势相结合。

二、构建中国“走出去”战略体系

确立“走出去”战略，必须依据经济全球化的时代背景要求，从我国企业的实际出发，制定切实可行的战略目标、战略布

局和战略方针。

(一) “走出去”的战略目标

江泽民同志在提出“走出去”战略时，已非常明确地指出了这一战略的实施动机和目标，即把“引进来”和“走出去”紧密结合起来，更好地利用国内外两种资源、两个市场，在国际市场竞争中掌握主动权，打好主动仗，大力培育我国的跨国公司，不断增强我国经济发展的动力和后劲，促进我国经济的可持续发展。

显然，这样的设想和目标界定，已超出了扩大出口、赚取外汇、获取原料、降低风险和培育国际名牌等微观的目标和内涵。“走出去”战略的提出，将我国对外投资和企业对外扩张提高到了国家层次，即必须要为我国现代化建设第三步战略目标服务，要有利于在更广阔的空间里促进经济结构调整和资源优化配置，要有利于增强我国经济发展的动力和后劲，要有利于国家的长远发展和安全。这样的目标设定将“走出去”战略纳入到了国家总体发展战略之中。因此，能否把企业对外投资和海外扩张行为的微观目标与国家宏观目标有效地协调起来，保证国家目标的充分实现，就成为衡量“走出去”战略成功与否的标志。只有这样理解“走出去”战略，才能准确把握它的深刻意义。

“走出去”既然是国家总体发展战略的一部分，就要服从和服务于国家总体发展战略，而且它的实施也不能脱离其他战略的配合和呼应，必须与其他战略，例如“西部大开发”战略、经济结构调整战略、外经贸战略、环境战略、资源战略、国有经济调整战略以及能源战略、信息交通战略等经济战略，以及外交、国家安全、国际政治战略有机地结合起来，协调进行。否则，就无法确保“走出去”的成功。例如，对全球石油资源的争夺就是控制战略资源的典型事例，为了石油，西方一些国家各种手段无不

用其极。今天，中国也成为石油消费大国和石油净进口国，即使按最乐观的估计，我国2010年的石油需求量缺口也将达1亿吨以上（约占需求量的 $\frac{1}{3}$ ）。要保障我国的石油供应，就必须积极贯彻“走出去”战略，充分利用经济、外交和国际政治等手段，并与国内经济结构调整、能源战略及西部大开发战略结合起来。

（二）“走出去”的战略布局

根据“走出去”的战略目标，我们应把发展以下项目作为战略重点：国内生产能力过剩，急需调整，向有需求的国家转移的长线产品项目；在国内已发展到成熟阶段，有一定国际竞争优势的行业，如纺织机械、家用电器、电动自行车、医药、计算机磁盘、农机具等优势产品项目；能够弥补国内资源短缺，向国内提供资源产品的资源开发项目；能够在境外加工利用国内短缺资源，向国内提供有关制成品的资源利用项目；产品零部件需由国外提供，在国内组装生产的海外供应产品项目，特别要关注核心部件在国外生产的合作项目；高新技术与明显具有技术升级可能的传统技术，需要开展境外合作或在境外针对“本地化”需求进行开发的技术开发项目。就行业而言，目前要以我国在设备、技术、成本上有较强比较优势的轻工、纺织、建材、家用电器以及服装加工等为重点。

我国企业刚刚走出去，因而在战略步骤上一般应该是“先易后难”。先瞄准较易占领的东南亚、拉丁美洲、中东等市场，推出见效快且风险小的项目；但对于那些实力较强，已经比较熟悉跨国经营的企业，也可像海尔集团那样采取“先难后易”的步骤，首先占领欧美市场，然后利用品牌、服务、国际竞争优势，向其他国家和地区展开。总体而言，我国企业“走出去”要循序渐进，不可冒进，要由“先易后难”逐步过渡到“难易

并举”。

要“走出去”，必须立足于“知己知彼”，特别要开展对国际惯例、东道国投资环境的研究，大的投资项目要请国际权威机构提出咨询意见。外国跨国公司在进入新的东道国市场时，一般都非常重视前期的调研，如法国家乐福、荷兰万客隆等跨国零售企业进入我国市场时，都耗时两年多，逐项确定具有可操作性的战略措施。我国企业走出去的各项战略措施，也必须进行充分论证，综合考虑各方面因素加以确定。

（三）“走出去”的战略方针

在投资地域选择上贯彻多元化方针。总体来看，欧美国家投资环境比较规范，市场购买力较强，技术、人才等资源密集，非经营性风险较小，而这些国家市场竞争激烈，还采取了许多保护措施，这就增加了市场进入的难度。但同时也要看到，我国产品与它们具有互补性，一些产品颇具竞争力，如海尔集团已占有美国小型冰箱市场份额的30%。目前我国企业海外投资最多的国家是美国和加拿大，在那里已经有了一定的经营基础。因此，“走出去”必须重视欧美市场，创造条件，积极抢滩登陆。广大发展中国家市场辽阔，自然资源丰富，劳动力、土地等生产要素价格低廉，开展经济技术合作的机会较多，而我国的技术和产品对其具有较强的适用性，是当前我国企业转移生产能力、开发和利用资源、带动产品出口的主要地域。应按照友好合作、互惠互利的原则，针对发展中国家的不同国情，将“走出去”与改革对外经济援助方式相结合，适当布局，稳步展开。独联体、东欧等经济转型国家经济发展和市场开发潜力可观，自然资源丰富，也应当成为我国企业“走出去”的目标。

在投资主体上贯彻多元化方针。我们不仅要推动竞争力强、管理科学的大企业走出去，而且还要为众多的中小企业创造条

件，鼓励它们积极走出去。不仅要组织国有企业走出去，还要允许和帮助个体、私营企业走出去。

在国际市场进入方式上贯彻多元化、多层次方针。要不拘一格，因时制宜，因地制宜，多管齐下，循序渐进。就近期来看，我国企业要以现有设备、成熟技术、零部件和原材料等实物投入为主，着重开展带料加工贸易，同时可以将股权投资与非股权安排结合起来，开展技术、管理、营销等方面的契约式经济技术合作；股权投资以企业新建为主，可侧重合资公司。就中长期来看，还可以采用企业购并尤其是境外融资的杠杆购并、BOT投资方式，确有优势的企业可以采用独资公司的方式。

在投入领域及产业方向选择上，应遵循比较优势同后发优势相结合的原则。我国企业海外投资的目的，不外乎是为了在更大的范围内整合各类生产要素，为最终产品寻找更广阔的利润空间和市场环境，以满足其在全球追逐经济利益最大化的基本需要。我国自然资源丰富，劳动力条件得天独厚，这使得我国劳动密集型产业及资源开发型产业具有较强的比较优势，我们不应该放弃已形成的这种产业优势和基础。但是，我国作为发展中国家，要真正实现跨越式、赶超型的经济发展模式，又不能完全依靠传统产业，以科技进步带动产业结构从低层次、粗放型向集约化、高级化转换与升级，是未来一个时期我国产业发展的主题和立足点。因此，从这个角度讲，我国未来跨国公司的产业结构，应是一个传统产业与现代产业有机结合、重心逐步向高新技术产业转移的国际化生产体系。

三、实施“走出去”战略需要重点解决的问题

与其他国家企业国际化相比，中国企业走出去有着不同的初始条件：(1) 作为发展中国家的企业，属于后发型跨国企业，在

规模、竞争优势、国际目标市场选择、进入国际市场方式等方面与先发型跨国公司有明显不同；而且，我国企业还同时面临着“引进来”和“走出去”的双重挑战。(2) 中国经济是一种过渡经济，政府和企业都面临着仍十分艰巨的转制问题；换句话说，加快我国经济体制改革和国有企业现代企业制度建设仍是推进我国企业国际化经营的关键环节。(3) 经济全球化的迅猛发展和新经济时代的来临，使中国企业国际化面临着决然不同的外部环境。20 世纪 90 年代以来，随着经济全球化和信息化的空前发展，发达国家跨国公司的国际化经营进入了一个崭新阶段，它们通过无所不包的全球战略和错综复杂的经营网络，把全球市场连成一体。与此同时，国际化经营的视野、理念、方法等都发生了巨大变化，现代公司开始进入了“无国界经营，全球竞争”的新时代。所以，中国企业国际化经营必然有其不同的特征和路径选择。

为了有效地实施“走出去”战略，充分发挥这一战略对中国企业和整个国民经济发展的积极推动作用，目前需要重点解决以下几个方面的问题：

(一) 明晰国有企业产权，加快建立现代企业制度

实施“走出去”战略，企业走出去是关键。但目前我国企业普遍存在产权模糊、企业制度不合理的问题，进而制约了企业竞争力的提高。此外，如果这种情况继续下去，还会造成海外资产缺乏监管，出现比国内国有企业还严重的“穷庙富方丈”现象，导致国有资产流失，影响“走出去”战略的效果。现代经济竞争不仅是技术的竞争、人才的竞争，还是企业制度的竞争。因而，必须要尽快明晰国有企业产权，建立现代企业制度，改变管理体制落后的现状，为“走出去”战略提供强有力的激励约束机制。

（二）必须制定“走出去”的战略规划

用“走出去”的战略观点审视 20 余年的对外投资，最主要的缺陷恐怕是缺乏国家战略意识和战略的指导。20 多年的对外投资，整体上仍属于部门和企业个别的行为，缺乏自觉的、有长远打算的国家层次上的整体运作；在目标上则局限于扩大贸易，获取原料和技术，增加出口等企业微观层次上，缺乏明确的国家战略目标的引导。当前，“走出去”作为一个应对全球化的国家战略提出来，要保证“走出去”成为长远的国家行为，鼓励和支持企业在国家的目标引导下积极“走出去”，就需要制定“走出去”的具体目标模式和战略规划，进行相应的政策调整和体制调整，这是实施“走出去”战略的前提条件和制度基础。制定“走出去”战略规划的主要目的，一是明确“走出去”战略的目标，二是提出动员和协调全国资源和力量的政策和措施，三是保证“走出去”战略长期稳定的实施。“走出去”战略规划涉及的主要内容，应包括目标市场的选定、投资的目标产业、跨国企业的培育、相关战略的协调、法律法规的调整、管理体制和政策的调整、鼓励措施、实施的阶段划分和重点，以及国家协调机制和程序等。有了明确的规划指导和有力的政策保障，才可能使“走出去”战略避免“一窝蜂”和“一阵风”的干扰，使“走出去”战略真正建立在稳固的基石之上。

（三）必须改革和完善宏观管理体制和政策环境

今日世界的竞争已不仅是企业间的竞争，也是国家间的竞争，是政府和企业联合力量间的竞争。从全球范围看，国家给予企业以商业的、政治的、外交的支持，已成为通行的行为方式和司空见惯的行为准则。显然，在这样一个全球化的世界，面对这样的“国际惯例”，我国企业想“走出去”，没有政府的支持和协调行动，要在全世界“舞台”站稳脚跟并夺取竞争的胜利将是困难

的。但从我国现行管理体制和政策环境看，还有不少影响企业“走出去”的制约因素，有必要加大制度创新力度，从而为我国企业“走出去”创造更为宽松的政策环境。

1. 要“松绑”。创造有利企业“走出去”的宽松环境，减少和消除阻碍企业直接进入国际市场的障碍。目前制约企业发展的各种限制、干预还很多。最近国务院要求国家经贸委与有关部门一起清理政府部门对企业行政性审批，从初步统计的结果看，正在执行的行政性审批达 1000 多项。任其这样下去，企业怎么能真正获得经营决策的自主权呢？

2. 要规范。扩大企业“走出去”的自主权不是无条件的，而应以必要的规范为前提。既要“放”，也要管。近期有两件事要抓紧抓好：一是建立和完善法律法规，二是制定规划。

3. 要扶持。让企业成为“走出去”的主体，并不是说政府就可以撒手不管，对于该扶持的一定要积极予以扶持，以达到尽快增强国际竞争力的目的。各级政府、经贸委对于有可能成为“走出去”排头兵的企业，要在债转股、优先上市、富余人员再就业等方面给予支持，使这些企业能够轻装上阵。要以国际市场为目标，加大这些企业的技术改造力度，坚持高起点，围绕国际市场竞争，提高产品技术、质量、性能和档次，尽快缩小与世界先进水平的差距。

4. 要服务。各级经贸委要为企业“走出去”做好服务工作。重点是要为企业提供必要的市场信息和法律咨询，帮助企业了解国际市场的需求状况和投资环境，研究分析产业、产品和企业的优势；协调企业的行为，避免在国际市场盲目竞争，自相残杀；要加强人员培训，尽快培养和造就一批跨国经营的管理人才。

（四）加快培养国际型人才

“走出去”，要投身于风云变幻、竞争激烈的国际市场中去。

这里，有科技竞争、经济竞争、品牌竞争以及其他错综复杂的竞争，但所有这些竞争的成败，最终都取决于人才的数量和质量。而目前制约中国企业“走出去”的一个重要障碍，就是缺乏既精通经营管理又通晓外语和熟悉海外投资环境的国际型人才。因此，当前我们迫切需要做的是加快培养适应“走出去”需要的高素质人才，他们必须学会两种本领，即不仅要具备从事国内建设的本领，而且还要学会发展对外关系的本领。不仅教育部门要有计划地更多地培养这方面的人才，其他相关部门也要做好教育、培训工作；不仅要在国内培养，也可以派到国外培养；不仅自己培养，也可与外国合作培养。