



征战海外

企业国际化理论与实践

O

VERSEA
COMPETITION
OF CHINESE
ENTERPRISES

司 岩◎著

中国发展出版社



征战海外

企业国际化理论与实践

O

VERSEA
COMPETITION
OF CHINESE
ENTERPRISES

司岩 著

中国发展出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

中国企业征战海外: 企业国际化理论与实践 / 司岩著. —北京:
中国发展出版社, 2006.5

ISBN 7-80087-939-9

I. 中… II. 司… III. 跨国公司—企业管理—研究—中国
IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2006) 第 042554 号

书 名: 中国企业征战海外: 企业国际化理论与实践

著作责任者: 司 岩 著

出版发行: 中国发展出版社

(北京市西城区百万庄大街 16 号 8 层 100037)

标准书号: ISBN 7-80087-939-9 / F · 570

经 销 者: 各地新华书店

印 刷 者: 北京市白帆印务有限公司

开 本: 700×980mm 1/16

印 张: 18

字 数: 250 千字

版 次: 2006 年 5 月第 1 版

印 次: 2006 年 5 月第 1 次印刷

印 数: 1—6000 册

定 价: 32.00 元

咨 询 电 话: (010) 68990642 68990692

电 子 邮 件: fazhanreader@163.com

购 书 热 线: (010) 68990682 68990686

网 址: <http://www.develpress.com.cn>

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

前言

2001年11月我国已经成功地加入了世界贸易组织。加入WTO,意味着我国企业将面临更加广阔的市场和更加激烈的国际竞争。如何充分利用入世后的有利条件走出国门,更好地开发国内、国际两种资源,更充分地利用国内、国际两种市场,积极主动地参与国际市场的竞争,并在世界范围内提高中国企业的国际竞争力,使我国的经济真正融入经济全球化的潮流之中,这对我国的企业来说是一个必须面对的重大课题。

国际化经营是指企业在不同的国家之间从事生产经营活动,包括在全球范围内进行生产资料的优化配置、向国际市场提供产品与服务,以及超出国界在世界范围内进行的各种生产、销售、采购和服务等活动。

随着中国加入WTO和经济全球化的步伐不断加快,中国经济愈来愈紧密地与世界经济融为一体。“国内市场国际化、国际竞争国内化”的新竞争格局已经形成。企业国际化已是必然的趋势。

当国际化成为更多的企业必须考虑的问题时,如何实现国际化

已变得迫在眉睫。近些年来，我们看到越来越多的企业开始走上国际化之路，其中有成功，也有失败；有经验，也有教训。海尔集团总裁张瑞敏曾说：“对于有远见的企业来说，国际化不是一个要不要的问题，而是一个如何在十倍速世界里竞争、生存和赢利的命题。”

经过 20 多年的改革开放，我国的经济实力明显增强，在许多领域已经具备了参与国际分工和竞争的能力。以华为、海尔、联想等为代表的一批优秀企业，已经先行一步，积极从事国际化经营活动，并且已经取得了较大的进展。及时总结它们成功的经验，探索其中的规律性，以使更多的企业少走弯路，以尽量少的代价和尽量快的速度提高国际竞争力是本书编写的目的。

全书分为上、下两篇，共有 16 章。上篇第 1 章至第 9 章重点介绍我国一些优秀企业进行国际化经营的成功实践的案例。比如，依靠核心技术闯天下的华为、创建全球化品牌的海尔、老字号国际化的同仁堂、自主创新稳健经营的中兴通讯、垄断性大型国有企业实现国际化经营的中海油，以及通过资本运作开拓国际市场的浙江万向集团等。这些企业在国际化的道路上进行了许多大胆的尝试和有益的探索，为我国众多渴望走出国门、实现国际化经营的企业树立了成功的典范。第 10 章集中分析了这些企业国际化经营的成功经验及其原因。

下篇针对企业在国际化经营中至关重要、具有普遍意义的热点问题以专题的方式加以阐述。比如，企业怎样进入海外市场、什么时候进入；在进行海外扩张时，选择什么样的战略；如何进行海外上市、实现资本运营的国际化；如何培养具有国际化水平的高级经

营管理人才；如何培育核心竞争力使企业在国际竞争中立于不败之地等。这些方面是每一个企业在国际化经营中必然面对、急需解决的问题。最后一章，通过对美国、日本和韩国企业国际化经验的介绍和总结，力图给中国企业国际化以更多的启示和借鉴。

本书的特点有：

第一，突出实践性。全书从企业实践切入，通过颇具典型意义的我国 9 个优秀企业的案例，详尽展现了企业国际化经营的全过程。包括每一个企业国际化的背景、国际化的路径、国际化的特点以及在此基础上进行的经典点评，重点分析其成功的原因、典型意义及其启示。

第二，强调指导性和可操作性。针对国际化经营中的难点、热点和焦点问题，结合实际案例和前沿理论，将企业在国际化经营中经常遇到、迫切需要解决的问题以专题的方式加以阐述。其中包括企业怎样进入海外市场、如何实现海外扩张、如何争取在海外上市、如何培育企业的核心竞争力等，旨在帮助企业克服国际化经营中的困难与障碍，提高国际竞争力。

面对经济全球化的趋势和加入 WTO 的现实，我国企业只有顺应时代的潮流，勇敢地面向世界，迎接挑战，积极地参与国际市场的竞争，才能适应入世后的经营环境，才能不断提高自己的竞争力，在激烈的国际竞争中求得生存和发展。

在本书的写作过程中，张锋灵、徐文静、吴国波、姜常俊等参加了资料收集、加工和编写等相关的工作，在此谨向他们表示衷心的感谢。此外，本书的撰写，特别是在案例的取材方面参阅了大量

的国内外文献和相关公司的网站资源。书中和书后对使用的主要参考文献和网站资源做了说明，在此也向有关文献的作者和网站资源的提供者表示感谢。还应该特别感谢的是北京泊心湾文化传播中心钟殿舟总经理和中国发展出版社的领导及编辑们，正是他们的热情支持和大力帮助才使得本书最终能够顺利完成，并与读者见面。

本书把国际化经营的案例分析与理论研究相结合作为一种新的尝试，难免在理论的运用、案例的选择与加工和对案例的分析及点评方面存在疏漏和不足，恳请读者批评指正。

作者

2006 年 4 月

于中国人民大学明德楼

上篇 中国企业征战海外的领航舰

第 1 章	华为：依靠核心技术闯天下	2
1.1	华为国际化背景	2
1.2	华为国际化之路	4
	初出茅庐——征战香港告捷 / 千辛万苦——立足俄罗斯 / 巧妙进入——优质产品赢得欧洲市场 / 强强联合—— 高性价比威震美国市场	
1.3	华为国际化的特点	8
	拥有核心技术走天下 / 与政府外交路线同行的进入战略 / 与国际接轨的管理体系 / 与同行及上下游相关企业广 泛合作	
附录	华为应对思科诉讼的启示	15
第 2 章	联想：收购，一步跨入 500 强	19
2.1	联想国际化背景	19
2.2	联想国际化历程	20
	柳传志时代——内向型国际化步伐 / 杨元庆时代——外	

	向型国际化战略 / 并购前联想的国际化尝试 / 启动“Lenovo”标志——国际化提速 / 赞助奥运，树立全球品牌 / 收购 IBM：一步跨入 500 强	
2.3	联想国际化综论	28
附录	联想集团兼并 IBM PC 业务的启示	32
第 3 章	海尔：创建全球化品牌	35
3.1	海尔国际化的背景	35
3.2	海尔的发展与国际化历程	37
	专业化阶段（1984～1991 年） / 多元化阶段（1992～1997 年） / 国际化阶段（1998～2005 年） / 全球化品牌阶段（2006～2010 年）	
3.3	海尔的国际化战略	41
	“三三”战略 / “先难后易”战略 / 本土化战略	
3.4	海尔国际化的特点	45
3.5	海尔创国际名牌的启示	47
	创建国际名牌给企业带来的优势 / 创建国际名牌的条件 / 创建国际名牌应遵循的原则	
第 4 章	格兰仕：买断而不是引进	50
4.1	格兰仕国际化的背景	50
4.2	格兰仕的国际化历程	52
4.3	格兰仕国际化的特点	54
	整合国内外资源，提升企业竞争力 / 先主攻欧洲市场，再巩固国内市场 / 专注生产，不涉及流通，发挥专业化优势 / 实现规模经济，打造低成本优势	
4.4	格兰仕国际化的模式：从贴牌到创牌	61
	格兰仕国际化模式解析 / 格兰仕国际化模式的特点 / 格兰仕国际化模式的意义与启示	
4.5	从格兰仕的国际化中学习什么	67

	贴牌究竟能不能成功 / 格兰仕的贴牌有什么不同之处 / 如何看待价格战 / 国际化是否必须先占领国内市场	
第 5 章	中兴通讯：农村包围城市	73
5.1	中兴国际化的背景	74
5.2	中兴的国际化战略与路径 “农村包围城市”，先从邻国开始 / 找准市场就有机会， 中兴进入孟加拉 / 征战巴基斯坦，实力作证 / 竞标雅典 奥运：质量就是通行证 / 国际化的重中之重：本地化战 略 / 海外上市，资本国际化	77
5.3	中兴国际化的亮点 “农村—城市—国际”三步走战略 / 局部领先，寻求突破 / 先了解中国，再认识中兴 / 建立“卓越绩效”管理模式	85
第 6 章	同仁堂：中华老字号的国际化	88
6.1	同仁堂国际化的背景	88
6.2	同仁堂的国际化之路 站稳亚洲 / 迈进欧洲 / 渗透美洲	90
6.3	同仁堂国际化的特点 医生坐堂，以医带药 / 经营文化而不仅仅是经营产品 / 自建海外销售终端，掌握经营主动权	94
附录	同仁堂：老字号国际化的成功典范	99
第 7 章	珠江钢琴：高品质乐韵传天下	102
7.1	珠江钢琴国际化的背景	102
7.2	珠江钢琴的国际化历程 首入美国，一波三折 / 进占德国，品牌与质量并重	103
7.3	珠江钢琴国际化的特点 国际展览会：国际化的先行步骤 / 整合国外优秀人才， 进行技术创新	106

7.4	关于珠江钢琴国际化的思考	107
	国际品质支撑国际地位 / 国际眼光打开国际空间	
附录	学者眼中的世界名牌	110
第 8 章	万向集团：资本运作开拓国际市场	113
8.1	万向集团国际化的背景	113
8.2	万向集团的国际化历程	114
	用杰出的产品打开国际市场 / 通过收购跨国公司整合国外资源 / 在与跨国公司合作中提高国际竞争力 / 收购上市公司巩固在美国的市场地位 / 与日企强强联手，为实现“三步走”铺路	
8.3	万向集团国际化的特点	121
	渐进式的海外进入模式 / 国际多元化经营 / 买壳上市，资本国际化运作 / 反向 OEM，做产业链的主宰	
8.4	万向集团国际化的启示	126
第 9 章	中海油：垄断性国企国际化的典范	129
9.1	中海油国际化的背景	129
9.2	中海油国际化战略与历程	131
	收购海外油田资产，提高在印尼的竞争地位 / 收购英国石油（BP）持有的印尼 Tangguh 气田的股权 / 收购 MEG 能源公司的股权 / 收购 NWS 天然气项目的权益	
9.3	中海油国际化的经验	134
	产权介入才能真正获得控制权 / 海外资本运作需善用财经公关 / 人才国际化是国际化必不可少的一部分	
附录	中海油并购优尼科的始末	139
第 10 章	中国企业国际化的成功要素	146
10.1	树立全球观念	147
10.2	制定正确的国际化战略	148

“瞎子背瘸子” / “田忌赛马” / “茅台与二锅头”

10.3	产品质量符合国际认证标准	150
10.4	走专业化之路, 先做强再做大	152
10.5	开展资本运营, 实现超速成长	156
10.6	建立和发挥企业自身优势	158
10.7	“先建市场, 后建工厂”	159

下篇 中国企业征战海外的风向标

第 11 章	海外市场进入的方式与策略	162
--------	--------------	-----

11.1	企业初进海外市场的基本模式	162
------	---------------	-----

选择经营地点 / 选择进入方式

11.2	企业进行海外扩张的策略	171
------	-------------	-----

渐进式 / 跳跃式

第 12 章	企业国际化经营的战略选择	179
--------	--------------	-----

12.1	企业国际化总体战略	180
------	-----------	-----

12.2	企业的国际化发展战略	180
------	------------	-----

以占领国际市场为目标的发展战略 / 以获取资源为目标的发展战略 / 一体化发展战略

12.3	企业的国际化竞争战略	185
------	------------	-----

竞争者分析 / 竞争战略

12.4	企业国际化的投资与国际合作战略	188
------	-----------------	-----

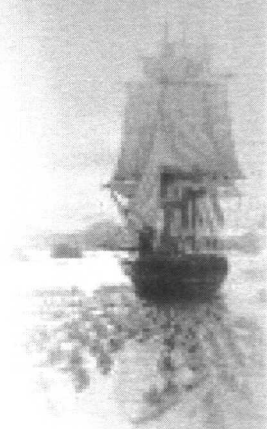
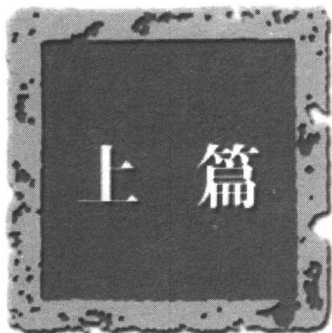
资本国际化战略 / 国际投资战略 / 海外生产战略 / 国际战略联盟

第 13 章	海外上市的途径与实务	196
--------	------------	-----

13.1	中国企业海外上市的优势	196
------	-------------	-----

13.2	海外上市途径及实证分析	198
------	-------------	-----

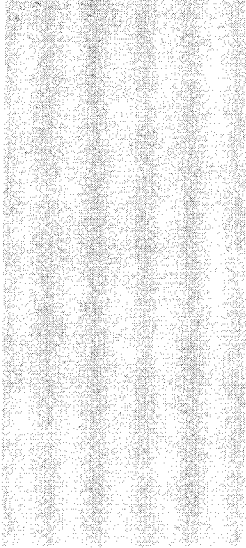
	海外直线 IPO / 海外曲线 IPO (红筹股形式) / 海外买壳上市	
13.3	海外上市实务	205
	香港 (H 股) 上市战略 / 美国上市战略——反向收购	
第 14 章	国际化经营管理人才的培养和引进	208
14.1	国际化经营管理人才管理模式的影响因素	208
	企业国际化的阶段或程度 / 文化差异 / 东道国的经营环境 / 行业性质	
14.2	中国企业的海外管理人才瓶颈	212
14.3	中国企业如何培养和引进国际化经营管理人才	214
	内部培养方式 / 外部获取方式	
第 15 章	企业核心竞争力的培育	225
15.1	核心竞争力的特点	226
15.2	核心竞争力的作用	227
15.3	核心竞争力的培育	229
15.4	核心竞争力在国际化经营中的运用	234
第 16 章	国外企业国际化经验与启示	237
16.1	美国企业国际化的经验	237
	美国企业国际化经营模式的特点及经验 / 美国跨国公司竞争战略的转变	
16.2	日本企业国际化的经验	241
	日本企业国际化的发展历程 / 日本企业国际化发展对我国的启示 / 其他结论	
16.3	韩国企业国际化的经验	255
	国家宏观环境的有效调节 / 推动企业占领国际市场的一套务实措施	
附录	一位欧洲商人眼中中国公司国际化的机会和路径	267
参考文献		272



中国企业征战海外的领航舰

改革开放 20 多年来，我国的经济实力大为增强，在许多领域已经具备了参与国际分工和国际竞争的能力，企业国际化已经是必然的趋势。在经济全球化的步伐不断加快的今天，我国企业应该顺应经济全球化的趋势，融入到世界经济的潮流，调整自己的战略，跟上时代的步伐，从全球角度寻求生存和发展的空间，迅速发展壮大自己。

本书前 9 章具体介绍我国一些优秀企业在进行国际化过程中的成功经验，如依靠核心技术闯天下的华为，已经步入全球化品牌建设阶段的海尔，从贴牌走向自创品牌的格兰仕以及通过资本运作逐步开拓国际市场的浙江万向集团，等等。这些企业在国际化的道路上进行了许多有益的探索与尝试，它们为我国许多渴望走出国门、迈向国际化的企业树立了成功的典范。



第 1 章

华为：依靠核心技术闯天下

在短短的不足 20 年的时间里，华为从一个小小的民营企业发展成为一个让全世界的竞争对手都畏惧的大型国际化企业。华为人不畏艰辛、南征北战，其数据通信产品已经广泛应用于全球 91 个国家和地区。在国际化的道路中，华为始终坚持开发、利用自己的核心技术，不仅赢得了客户的赞誉，更是赢得了国内外市场。在国际化的策略上，华为采取以中国外交路线作为自己的扩张路线，通过中国政府带动国家公关项目，同时采用科学的管理方法与国际接轨，在海外市场上势不可挡。

1.1 华为国际化背景

华为技术有限公司（以下简称华为）成立于 1988 年，是员工持股的高科技民营企业，主要从事通信网络技术与产品的研究、

开发、生产与销售，专门为电信运营商提供光网络、固定网、移动网和增值业务领域的网络解决方案，是中国电信市场的主要供应商之一，并已成功进入全球电信市场。2004年，华为实现全球合同销售额462亿元人民币，其中国内销售273亿元；国际销售22.8亿美元，占总销售额的41%。2005年全球合同销售额突破86亿美元，即666亿元人民币，其中国内销售额为279亿元，海外销售额则翻了一番。^①华为已累计申请专利6500件，其中授权1400件，已连续三年成为国内申请发明专利最多的高科技企业。

截至2005年底，华为数据通信产品及解决方案已经广泛应用于91个国家和地区，承建了49个国家的IP骨干网络，包括巴西、中国、德国、匈牙利、印度、罗马尼亚、俄罗斯、西班牙、泰国、阿联酋和英国等，成为全球高端数据通信设备的主要供应商之一。华为不仅在发展中国家的市场上大步前进，在发达国家市场也有实质性的突破。在欧美发达国家，华为已经进入了包括德国、法国、英国、西班牙、葡萄牙、美国、加拿大等在内的欧美发达国家的市场。华为已经完成了亚太、欧洲、中东、北非、独联体、拉美、南非、北美8大区的布点，其中，东欧、独联体、中东、亚太等地已经形成“规模销售”，即“进入了当地的主流运营商，并有持续的采购”。华为的国际化战略取得了初步的成功，在业界已逐步树立起国际化的品牌形象。

2006年3月，华为成功中标全球最大移动通信运营商沃达丰的DCC（数据中心）项目，帮助沃达丰在德国、意大利及爱尔兰等国家建设数据中心网络。沃达丰的网络直接覆盖26个国家，并在另外31个国家与其合作伙伴一起为全球超过1.79亿用户提供网络服务。这是沃达丰继其罗马尼亚IP骨干网后，再次采用华为高端数据通信产品，标志着华为的高端数据通信产品已经大规模地进入欧洲主流市场。

^① 数据引自华为公司网站：<http://www.huawei.com/cn>。

1.2 华为国际化之路

1988年，任正非在深圳湾畔的两间十几平方米的简易房里创办了华为。在打通的仓库里，任正非已蕴藏着“中华有为”（华为名称由来）的潜龙之志。

华为最初的业务主要是代理进口香港康力公司的 HAX 交换机。那时，程控交换机在中国还是空白，国家电信网内呈现“七国八制”（七个国家的八种设备）的格局。1991年华为自行开发通信设备，其第一个重要产品是 C&C08 程控交换机。到 1997 年，以华为为代表的中国电信设备制造商，在交换机、接入网、光网络等领域已经形成了一股令国际电信巨头们既担心又尊敬的“中国势力”。

1999 年，长期专注于电信设备制造的华为第一次在中国推出了自己的数据产品——接入服务器。一年之内，市场攻击性极强的华为就抢到了中国新增接入服务器市场的 70%。随后，华为开始延伸到路由器、以太网等主流数据产品。2002 年，华为在中国路由器、交换机市场的占有率直逼思科，成为它最大的竞争对手。

如今，华为在研发、管理和国际化等方面获得了长足的进展。华为在全球建立了 30 多个分支机构，在美国达拉斯、印度班加罗尔、瑞典斯德尔摩、俄罗斯莫斯科以及中国北京、上海等地建立了研究所。在坚持自主开发的基础上进行开放合作，华为现在已经与 TI、摩托罗拉、英特尔、AT&T、ALTERA、SUN、微软等世界一流企业广泛开展技术与市场方面的合作。在管理方面，与国际上 HayGroup、PWC、FhG 等公司展开了人力资源管理、财务管理、质量控制等诸多方面的深入合作。在备受业界关注的 3G 领域，华为拥有 800 多项专利，并与业界知名厂商签订了许多专利协议。例如，与美国高通公司、爱立信公司、诺基亚公司等国际知名企业签订 3G 专利许可授权协议，与 NEC、松下合资成立了宇梦公司，研发 3G 手机。与西门子成立了合资公司，专注于 TD-SCDMA 无线接入网络产品的开发、生产、销售和服务。