



出海

中国企业国际化经营战略

鄧永忠 著

开拓进取的气势 谁主沉浮的雄心

中国企业“出海”发展，有利于提高它们在国际市场的核心竞争力，有利于帮助它们利用国内、国外两个市场在全球范围内优化配置资源和生产要素，有利于缓解国内产能过剩、推动产业升级，有利于解决贸易顺差不断增加所带来的国际收支不平衡问题，还有利于减少与欧美国家的贸易摩擦。



中国经济出版社
CHINA ECONOMIC PUBLISHING HOUSE



出海

中国企业国际化经营战略

鄧永忠 著

开拓进取的气势 谁主沉浮的雄心

中国企业“出海”发展，有利于提高它们在国际市场的核心竞争力，有利于帮助它们利用国内国外两个市场在全球范围内优化配置资源和生产要素，有利于缓解国内产能过剩、推动产业升级，有利于解决贸易顺差不断增加所带来的国际收支不平衡问题，还有利于减少与欧美国家的贸易摩擦。

图书在版编目 (CIP) 数据

出海: 中国企业国际化经营战略/鄢永忠著. - 北京: 中国经济出版社, 2010. 1

ISBN 978 - 7 - 5017 - 9473 - 7

I. 出… II. 鄢… III. 企业 - 国际市场 - 市场竞争 - 研究 - 中国
IV. F279. 2

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 157758 号

出版发行: 中国经济出版社 (100037 · 北京市西城区百万庄北街 3 号)

网 址: www.economyph.com

责任编辑: 崔姜薇 (010 - 68355210 cuijiangwei@hotmail.com)

责任印制: 石星岳

封面设计: 任燕飞设计装帧工作室

经 销: 各地新华书店

承 印: 北京市昌平新兴胶印厂

开 本: 710mm × 1000mm 1/16

印张: 22.75 字数: 300 千字

版 次: 2010 年 1 月第 1 版

印次: 2010 年 1 月第 1 次印刷

书 号: ISBN 978 - 7 - 5017 - 9473 - 7/F · 8341

定价: 48.00 元

本书如有缺页、倒页、脱页等质量问题, 由我社发行部门负责调换, 电话: 68330607

版权所有 盗版必究

举报电话: 68359418 68319282

国家版权局反盗版举报电话: 12390

服务热线: 68344225 68341878



CONTENTS

一 背景篇:变“中国制造”为“中国创造”

- 1 抓住良机:中国企业国际化生存之道 / 3
- 2 找寻参照:大型跨国公司的国际运作经验 / 21
- 3 威振雄风:
“走出去”战略是中国企业的现实需求 / 56

二 战略篇:中国企业“走出去”路径抉择

- 4 利基战略 “走出去”竞争战略的选择 / 75
- 5 战略方式 内向延展+外向扩展 / 105
- 6 路径抉择 中国企业如何“走出去” / 126

三 策略篇:中国企业“走出去”模式

- 7 海外直接投资模式 / 147
- 8 品牌收购或共享模式 / 170
- 9 兼并收购模式 / 197
- 10 核心技术导向模式 / 219
- 11 贴牌加工出口模式 / 265
- 12 海外资源拓展模式 / 281
- 13 跨国“联姻”模式 / 304
- 14 收购海外股权模式 / 326

主要参考文献 / 350

后 记 / 354



背景篇

变“中国制造”为“中国创造”

随着中国企业自身经营优势和技术优势的不断提升，一部分企业实施国际化战略，在国外建立生产基地、研发中心，获取先进的技术。在这些企业中，既有首钢集团、海尔集团、格力电器、春兰集团、康佳集团、格兰仕集团等著名的大公司，有一些中小企业也纷纷挤入跨国经营的行列。中国企业国际化战略，既关系到我国企业自身的发展战略，也是关系国家竞争力的国策。

随着“中国制造”的标签贴满全世界，“中国制造”的概念俨然已经变了味道。在国外，来自中国的产品甚至被当做低附加值、低价格的代名词，一度被看做洪水猛兽，贸易纠纷此起彼伏，中国产品更被一些国家列为造成国外本地企业倒闭、工人失业的“理由”。就在中国制造的商品占领越来越多的国际市场份额的同时，人们也注意到，中国并没有出现如通用、摩托罗拉之类全球知名的跨国公司。也就是说，中国没有自己的超级品牌，中国对国际市场份额的占领很大程度上是“广种薄

收”——出口量虽然很大，但利润很薄。中国制造的利益主要是靠高耗能、高污染、低工资，这部分利益在整个世界经济利益的分配中少得可怜。

由此可见，在竞争异常激烈的国际市场上，要变“中国制造”为“中国创造”，中国企业必须走出国门，在国际上创立中国企业自己的知名品牌。正如温家宝总理在 2006 年政府工作报告中明确指出：“进一步扩大对外开放，更好地利用国内国外两个市场、两种资源……支持有条件的企业‘走出去’，按照国际通行规则对外投资和跨国经营……”中国企业国际化战略取向将成为中国经济继续保持健康快速发展新的助推器。

1

抓住良机：中国企业国际化生存之道

中国企业要学会国际化生存。中国加入 WTO 后，国内企业生存环境改变了，首先面临的是国际化生存和民族主义的问题。例如，达能和娃哈哈之争，娃哈哈高举民族主义大旗。但在国际化生存背景下，光搞民族主义是不行的。中国企业为什么习惯于举这个大旗呢？因为中国近代自立自强的历史靠的是民族主义，所以中国企业拿这个武器来调动国人的情绪并不为怪。

而国际化生存之道在于规则。从达娃之争可以看出，国内企业一个比较典型的特征就是个人化、家族化和情绪化，还有就是没有商标产权意识。规则的管理要讲理性，不能靠情绪，当然也不能讲个人的情感。从这个案例我们可以看到在民族主义下培养出的东西和国际化规则的生存之道是相悖的，我们要反思具体的事件中有哪些冲突点。中国之所以提倡民族主义是因为我们是一个后发国家，后发国家最弱势的是没有规则制定权，这是不利于我们的。民族主义是一把“双刃剑”，在使用这把剑的时候我们要慎之又慎。

——中国政法大学张树义教授在 2007 年
“中国外资论坛”上的发言

改革开放 30 年，中国经济取得了举世瞩目的成就，高稳的发展速度、安定的发展环境、低成本的劳动力资源以及宽松优惠的投资政策吸引了大批跨国公司进入中国；与此同时，像华为、海尔等一部分中国企业也纷纷“走出去”，开始了全球化之路。那么，中国企业如何才能在跨国公司强手如林的竞争环境中立于不败之地？中国企业成功“走出去”要付诸哪些手段？

对中国人来说，看到“MD”，可能就会想到是“美的”的汉语拼音缩写，看到“CHANGHONG”，就能明白它就是长虹。而对外国人而言，MD 和 CHANGHONG 则完全可能是另外一种意义，甚至是没有任何意义。

要成为全球化品牌，必须不断变革创新，而首当其冲的是变换标识，树立全球形象，实现与全球消费者的简单接触与沟通。于是，“变脸”成了不少企业的大动作。

美的品牌改版后的红色环形，更象征着全球形象；“MIDEA”的字母组合则可能唤起更广泛人群的联想；

海信把原来由红蓝双色组成的圆球，改成代表绿色与活力的“Hisense”；

除了一向活跃的家电业，红塔集团、哈药集团等也都开始启用全新的企业形象标志。

世界性品牌无不重视良好形象，飞利浦的蓝色盾牌便会让人联想起欧洲贵族的高贵，看到耐克的钩也会让全球的消费者都能产生运动的冲动。对意欲国际化的中国企业而言，不“变脸”是万万不能的，但“变脸”也不是万能的。全球化外表背后要有更丰富的内涵。

想进军海外的企业必须先积累国内市场的营销经验。国内企业一向重销售，轻营销；重行动，轻计划和规划；重当前，轻长远。这些现象说明了营销的内功并不深厚。要在国内市场为国际化备战，首先是先要

健全企业营销组织架构，配备广告、促销、调研、品牌、客户服务等方面的专才，然后建立制度化的营销计划、执行、监督、评估体系。没有国内市场的经验积累，经营全球市场便极易流为空谈。

要想在国际市场上成功，最根本的是将全球营销的标准化与当地市场的本土化有机结合起来。各国市场消费者行为并非迥异，而是有一些共同点，由此可以实施营销的标准化，节约成本。各国消费者又绝对存在一些差异，没有本土化，不可能在当地市场成功。飞利浦没有很好遵从标准化原则，其意大利、法国、德国分公司为每个市场生产和供应不同型号的洗衣机，致使研发、生产、原材料、营销成本高昂。当美国惠尔普公司收购飞利浦洗衣机业务后，发现意大利、法国、德国以及欧洲其他国家消费者存在共同的偏好，产品核心部分是相同的，各国消费者在功能和外型上的爱好略有不同，因此，惠尔普主张开发一种产品平台，各国市场在此平台稍作改动。如此做法，既节约成本，又满足当地需要。

再大一个企业，也不可能事必躬亲。专注于自己最擅长的事，有效利用外部资源，把不擅长的事委托给他人，是中国企业在国际化背景下的必然抉择。意欲开拓国际市场的企业要抛开大而全的观念，与国际性的广告公司（如奥美）、市场研究公司（如 AC 尼尔逊）、管理顾问公司（如麦肯锡）、公关公司、物流分销公司（如 TNT）等合作开拓全球市场。利用这些外部营销伙伴，在我们所要开拓的国际市场，实施本土化的营销战略，可以减少“出海”的盲目性。

最后，可以肯定的是，伴随国内企业市场国际化进程，一大批中国品牌将发展成为全球品牌。随着时间推移，“中国制造”将逐渐铭记在全球消费者心中。

中国企业的国际化维度

正如函数的局部极值不会大于其整体极值，在企业的竞争中，一个区域性的企业往往难以战胜一个全国性的企业，一个全国性的企业也很难战胜一个跨国集团。中国 500 强企业与世界 500 强企业之间的差距就是很好的例证。以 2008 年的数据为例，中国 500 强企业的资产总额为 8.17 万亿美元，营业收入为 2.99 万亿美元，利润为 0.19 万亿美元，分别只相当于世界 500 强资产总额的 7.79%、营业收入的 12.67%、利润的 11.85%。2008 年，中国 500 强企业的人均利润分别相当于世界 500 强企业的 27.59%。2008 年，世界 500 强企业排第一位的美国沃尔玛公司，其年销售收入为 3787.99 亿美元，相当于中国 500 强企业营业收入合计的 12.67%。

为此，中国企业需要拥有更开阔的国际维度，用更超前、更创新的思维方式“打仗”，以前“不识庐山真面目”，是“只缘身在此山中”。现在，中国企业必须站在全球市场的制高点，要发现哪里是我们强大的竞争对手，哪里有我们可以利用的资源，哪里可以找到市场的致胜法宝。跨国公司已经闯进来，中国企业不走出去，将只能坐以待毙。走出去，整合全球最优秀资源，将是中国企业与全球跨国公司一争高下的唯一出路。

表 1-1 中国企业国际化维度的几个阶段

发展阶段	国际化	跨国经营	全球化经营
海外经营比重	小	较大或大	大
组织	出口部门独立—建立海外销售—海外建厂	多家海外生产子总数，母公司海外事业部管控海外子公司	全球化的组织结构：产业事业部、地区事业部、智能组织、混合型组织
经营资源	从物、钱—物、钱、人	物、钱、人+消息	物钱人+消息+企业文化
生产	生产系统与国内同，产品同或者修正	与当地适应的生产系统和产品	全球化研发、生产和当地的融合、本地化
财务	资金源：本公司；财税调整（操作）较少	资金源：母公司、各国子公司、各国金融市场；针对货币、贸易价格的财税调整增加	资金源：母公司、各国子公司、全球金融市场；系统健全的财税调整
高层管理	以国内市场为主	重视当地和区域市场	全球市场

表 1-2 世界 500 强与中国 500 强各个行业最大企业比较

2008 世界 500 强企业				2008 中国 500 强企业			
行业	公司	国家	营业收入 (亿美元)	企业名称	营业收入 (亿人民币)	亿美元	中国最大企业收入 相当于世界最大企业 收入的比例
零售	沃尔玛	美国	3787	华联	29.58	4.35	0.11%
汽车	丰田汽车	日本	2302	一汽集团	1788.4	263	11.42%
石油	埃克森美孚	美国	3728	中国石油	8826.4	1298	34.81%
电子	西门子	德国	1064	鸿海精密	3028.72	445.4	41.86%
电信	美国电话电报	美国	1189	中国移动	3196	470	39.52%
贸易	三菱商事	日本	2261.6	中化集团	21.76	302	13.35%
银行	荷兰国际集团	荷兰	2015	中国工商银行	3502	515	25.56%
食品	雀巢	瑞士	896	雨润集团	370	54.41	6.07%

续表

2008 世界 500 强企业				2008 中国 500 强企业			
行业	公司	国家	营业收入 (亿美元)	企业名称	营业收入 (亿人民币)	亿美元	中国最大企业收入 相当于世界最大企 业收入的比例
钢铁	新日铁	日本	487.6	上海宝钢	2033.2	299	61.32%
保险	安盛	法国	1627	中国人寿	2951.2	434	4.82%
化学	巴士孚	德国	793	台塑石化	1448.4	213	9.87%
造纸	国际纸业	美国	222	金东纸业	99.6	14.647	6.59%
建材	圣戈班	法国	594	北京金隅	129	18.97	3.19%
工程	万喜	法国	419	中国铁道建 筑总公司	1584.4	233	55.61%
制药	强生	美国	610	上海医药	122.2	17.97	2.94%

资料来源：《财富》2008 全球 500 强企业排行榜中国企业联合会；2008 中国 500 强企业排行榜

中国企业面临的战略拐点

经过 30 年的改革开放与发展，中国经济得到了迅猛发展，赢得了世界喝彩，中国政府通过体制变革和引进外资拉动了经济的高速增长，驱动了市场经济体制的快速形成。那么，未来的中国经济将走向何方？投资理论描述了一个规律：一个国家人均 GDP 达到 400 美元时，出现零星对外投资；达到 800 美元时，出现系统对外投资；达到 1200 美元时，将出现大规模对外投资。中国现在人均 GDP 大约 3000 美金，处于从对外系统投资到大规模投资的过渡期。因此，中国经济目前正处在一个重要的战略拐点，未来的 20 年是中国重要的战略机遇期。从某种意义上讲，中国企业的未来决定了中国的未来，而中国的未来我们假设将

出现三种可能。

最好的情况，中国成为世界强国之一。从 1970 年至今，中国的 GDP 年均增长率达 9.83%，远远超过了法国、德国、日本、英国和美国五大工业国，如图 1-1 所示。

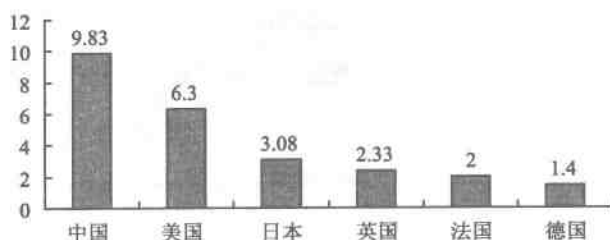


图 1-1 中国与五大工业国年均 GDP 增长率比较

数据来源：Wind 资讯

另外，高盛在题为《BRICs^① 梦想：通往 2050 之路》的报告里也做出预测：以美元计，中国可能在未来四年超过德国，在 2015 年超过日本，在 2039 年超过美国。高盛报告中运用最新的人口统计预测以及资本积累和生产力增长模型，计算出了 BRICs 直到 2050 年的国民生产总值增长率、人均收入和货币存量变化的模型，得出如下 BRICs 赶超 G6 时间表，见图 1-2。

上述结论的前提是中国企业能够顺利、及时完成国际化之路，成为与世界级企业相抗衡的跨国公司。只有中国企业成为世界级大企业，中国也才能成为世界经济强国。

另一种情况是，中国经济“拉美化”。从参与全球化的方式看，拉美国家如巴西、阿根廷等走了一条典型的“外资主导型”开放道路。

^① 高盛将目前强劲发展的巴西、俄罗斯、印度和中国合称 BRICs，中国有学者称之为“金砖四国”。

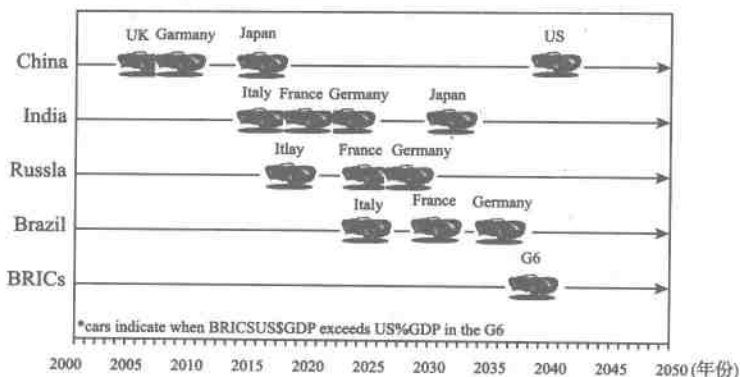


图 1-2 高盛报告预测中国经济的未来走势

依靠国内大量廉价的劳动力和开放的国内市场吸引了大量跨国公司的资本进入，从而带动了本国经济增长。但当中国等低成本大国实行对外开放后，跨国公司纷纷把投资从拉美转移到中国。全球性产业大转移，直接导致拉美国家金融危机和经济衰退。拉美企业环视国内，发现硕果仅存的本国企业几乎是没有什么竞争力、在生死线上挣扎的中小企业，重新扶持这些企业，让它们成为经济的主体，又岂是这些国家政府在朝夕之间能完成之事！这些情况恰恰是现今中国企业界忧虑之所在。

中国目前从国家到地方政府，想尽一切办法招商引资，好像只有“外来的和尚”才会“念经”，同样的机会总是优先给外资企业。试想，在接下来的 20 年黄金战略机遇期，如果跨国公司在中国本土一直享受着最优厚的待遇，最宽松的环境，而本国企业却始终受到诸多限制，中国企业的未来又在哪里？我们吸引外资将变成引狼入室，中国经济将重蹈拉美覆辙，中国也将只能沦为一个二流的国家。

最坏的一种情况，即中国全面沉沦。虽然美国在内的诸多国家对中国的崛起深感威胁和忧虑，但事实上，中国未来的发展自身有诸多的阻

碍因素与不确定性。

虽然从中长期来看，“入世”后对中国投资的增加和中国生产力的提高会给中国经济带来正面效应，但从短期来看，“入世”给中国带来的冲击可能更大。中国企业竞争力较弱，“入世”后进一步开放市场，竞争力弱的产业破产企业数将会增加，进而带来更高的失业率，加之中国社会保障制度还很滞后，将增加社会不安定因素。此外，中国需要在短期内保持年均7%~8%的GDP增长率；中期策略必须推进国企改革；长期战略要缩短地区经济差距和城乡收入差距，营造和谐社会。这些问题的最终解决效果决定着中国的未来发展格局。

另外，中国可持续发展落后于世界其他大国。表1-3列示了中国与世界其他大国在部分指标上的比较。

表1-3 中国与世界其他大国在部分指标上的比较

	俄罗斯	加拿大	中国	美国	巴西	澳大利亚
人口密度 (人/km ²)	8.6	3.2	131	27.5	19.1	2.4
(中国人口密度居第一，在大国中是人口密度最小者的54.3倍)						
人均“成熟土地”面积 (hm ²)	1.39	2.5	0.21	1.64	1.47	25
(中国人均成熟土地面积最小，在大国中是人均数量最大者的6.6%)						
平均每公斤化肥所产生的谷物数 (kg)	55.5	42.8	12.6	47.1	26.6	53.4
(中国的化肥使用效率在大国中最低，是其中最高者的0.23)						
每年水的开采量 (km ³)	117	45.1	460	467.3	36.5	14.6
(中国居前列)						
森林总面积 (10000km ²)	754.9	247.2	133.8	209.6	566	39.8
(中国居倒数第二)						

续表

	俄罗斯	加拿大	中国	美国	巴西	澳大利亚
自然保护区面积 (10000km ²)	70.5	82.4	58.1	130.2	32.2	94.1
(中国居后)						
国家海岸线长度 (km)	37653	90908	18000	19924	7491	25760
(中国居后)						
恩格尔系数	11	61	13	35	13	
(中国最高)						
成年女性识字率(%)	98	62	99	80	—	
(中国最低)						
HDI在全世界排名 序位(1995)	52	1	111	2	63	11

资料来源：1. 世界银行：《世界发展报告》，1996，1997，1998。

2. 世界资源研究所：《世界资源》，1996，1997，1998。

3. 联合国开发计划署：《人类发展报告》，1996，1997，1998。

4. 世界观察研究所：《世界状况》，1996，1997，1998。

数据来源：中国城市发展报告

上述数据比较可以明显看出，中国的人口多、底子薄、资源少。而中国从上至下对资源的使用是比较粗放的，其产出效率是世界上较低的，甚至是最低的。

中国企业尚无核心竞争力

通过大量数据和研究发现，德国、意大利、日本和美国等国家之所以强大，是因为他们拥有全球最强大的企业，图1-3列示了2008年《财富》世界500强前100名企业概况。

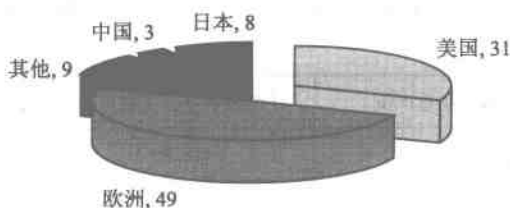


图 1-3 2008 年《财富》世界 500 强前 100 名企业国家分布图

资料来源：《财富》2008 全球 500 强企业排行榜

这些国家的企业之所以强大，是因为它们拥有各自的独特优势。美国企业的市场营销策略无人能及；德国和日本企业的制造能力遥遥领先；意大利和法国企业的设计独步天下。我们不禁要问，中国企业在哪一方面可以称霸全球？中国企业的核心竞争力究竟何在？

要回答这个问题，可以从国家宏观经济和企业发展的微观两个视角来解读。先看中国目前的经济状况。虽然 2008 年中国经济 GDP 总量是世界第三位，贸易总量是世界第三位，GDP 每年保持 10% 左右的高速增长。但是，实际情况却不是看起来那么令人乐观。研究发现，现在主导中国经济的并非中国企业，而是外资企业。

第一，从 GDP 的总量和增长来看，中国外资企业生产总值已经占了 GDP 的 30% 以上，而且上升趋势非常明显，外资企业工业产值在全国工业总产值中的比重逐年增加，如表 1-4 所示。