

---

# 中国企业走出去若干探讨

康荣平

〈中国社会科学院世界经济与政治研究所〉

## 摘要

论文围绕中国企业“走出去”探讨了以下问题：首先是为什么走出去？该文认为除了通常后发展国家企业都有的获取资源、技术、资金和市场的因素之外，强调了“出口高速增长的战略替代”和“全球化时代跨国公司正成为企业一般形态”两个新的原因。

作者在文中对中国企业走出去的基本理论进行了探讨，提出“后发展型跨国公司”的理论框架。在这一理论的基础上作者提出，改革开放以来中国企业走出去已有三个阶段：1979-1995年的转折型起步阶段，1996-2003年的常规型发展阶段，2004年起的加速发展阶段。最后，作者剖析了中国企业走出去的三个典型代表案例：万向、海尔、华为，其中还有与日本松下公司的比较。

**关键词** 中国企业、跨国化、后发展

## 一、中国企业为什么走出去

关于中国企业为什么走出去，从企业的层面首先有四个因素：1、获取自然资源；2、获取情报和技术；3、获取新市场；4、获取金融资源。这四个因素是大多数国家的企业走出去初期普遍的动因，我就不在这里详细分析了。

中国企业走出去的一个新时代的原因是：5、全球化时代跨国公司正成为企业一般形态。在全球化的新时代，企业只有在全球范围进行生产要素调配才能达到最优，跨国化已成为企业生存的一个前提条件，跨国公司已成为当代大公司生存的一般形式！一个只在国内调配生产要素的企业，面对众多在全球范围调配生产要素的竞争企业，是难以生存的。中国企业不可能例外，这是中国政府和企业必须面对的一个严峻现实。<sup>1)</sup>换句话说，是全球化竞争的压力迫使中国企业走出去。

中国企业走出去的一个宏观层面的原因是：6、出口高速增长的战略替代。近十多年来，中国

的出口贸易一直以两位数的高速增长，为中国经济的高速发展做出重要贡献。但这种出口的高增长率是难以持久的：一则象中国这类大国大量的出口增长（基数已很大），有限的世界市场容量难以长期吸纳；再则这种出口高速增长会带来越来越多的贸易磨擦和冲突，中国已经连续十年成为全球遭遇反倾销调查最多的国家。所以，从战略角度，中国应采取一种出口中速增长+适量海外生产的中期战略，以及出口低速增长+大量海外生产的远期战略。这种战略的实施，需要现在就积极开展海外投资和生

产，才可能达到上述目标。<sup>2)</sup>另外，如何更合理地使用高额的外汇储备，应该也是一个宏观层面的原因。

## 二、中国企业走出去的进程

1949年新中国成立后，中国政府为了支持必须的进出口贸易，曾在香港开设（或接收）过若干境外企业，如中国银行香港分行、招商局、华润公

司、中旅公司等，但数量极少，业务领域较窄，规模不大，远没有成为中国对外经济活动中引人注目的方式。70年代后期，中国开始对外承包工程和劳务输出。1978年成立了第一家对外工程承包企业“中国建筑工程公司”，至1982年，中国成立了27家对外工程承包和劳务合作公司，先后在亚、非、拉、美、欧洲的45个国家和地区签订了755项承包与劳务合同，总金额近12亿美元。这种以企业为主体进行的、有偿的工程承包和劳务输出活动，成为中国企业走向跨国经营的前奏。

1979年8月13日，国务院提出了“出国开办企业”的经济改革措施。这是新中国建国以来第一次把发展对外直接投资作为国家政策，它为中国企业跨国经营的大规模兴起开辟了道路。1979年11月，北京市友谊商业服务总公司与日本丸一商事株式会社，在日本东京合资开办了“京和股份有限公司”，这是中国企业改革开放后在海外投资举办的首家企业。它拉开了中国企业对外直接投资和经营的序幕。此后，中国企业对外直接投资和经营活动逐年发展，不断壮大。

我认为，自70年代末改革开放起到今日，中国企业的跨国化进程已经经历了两个阶段，正在进入第三个阶段，它们是转折型起步阶段、常规型发展阶段和加速发展阶段。

#### 第一阶段：1979—1995年，转折型起步

用“转折型”来定义中国企业跨国化的起步阶段，就是要强调其既不同于欧美的先行者们，也不同于日韩等亚洲后来者的特点，即起步阶段的主体是一些在原来“闭关锁国”条件下已经“长得很大”的企业（都是国有企业），在对外开放后转而进行跨国化发展。首钢是这个阶段最典型的代表者。它们在跨国化的动因、行为方式和策略等方面，与其它类型的跨国公司都有许多差异，其中最突出的就是海外投资的跃进性（短路程），主要以获取自然资源为动机。本来就没有经验，但行为又很大胆，必然的结果就是这一阶段中国企业交的“学费”特别多。

#### 第二阶段：1996—2003年，常规型发展

表1 中国后发常规型跨国公司的首次海外投资

公司	年份	地点	内容
小天鹅公司	1995	马来西亚	建家电厂
海尔集团	1996	印尼	建家电厂
海信集团	1996	南非	建家电厂
华为公司	1996	香港	建电讯项目
金城集团	1996	哥伦比亚	建摩托车厂
万向集团	1997	英国	收购AS公司
华源集团	1997	尼日尔	收购纺织厂

资料来源：作者搜集。

常规型跨国公司是指那种在一个国家的国内市场产生的企业，当它们长大后“自然而然”地向国际市场扩展而成为跨国公司的类型。中国在改革开放后产生的一大批企业，当它们成长壮大后自然而然地开始了跨国化发展，因此构成了第二阶段的主体。这阶段首批中国企业的海外投资集中于1996年，请见表1。所以我们把这个阶段的起点定在1996年。

从行业方面看，排在前面的是家用电器和自行车制造业。1997年是中国从短缺经济转变为过剩经济的转折点，从此绝大多数产品都是供大于求。中国的家用电器和摩托车行业在20世纪90年代上半期就率先进入供大于求状况，这些行业的企业成为第一批常规型跨国发展者也就有必然性了。

#### 第三阶段：2004年起，加速发展

前两个阶段里，中国企业的海外进入方式都是以绿地新建为主的。2001年底中国加入WTO之后，中国企业面对的全球化竞争压力明显增加，迫使他们加快了跨国化的步伐。跨国并购迅速成为中国企业跨国化的重要进入方式，并在2004年达到第一个高潮（参见表2）。中国新闻社评出的2004年中国十大经济新闻之一就是“中国企业海外大并购——中国企业今年海外并购的数量、规模和方式都前所未有。上汽收购韩国双龙、TCL和汤姆逊组建全球最大彩电企业等震动业内。年底，联想收购跨国公司IBM的PC业务打造全球第三大PC厂商，更是让中国企业的海外大并购达到了一个新高度。”<sup>3)</sup>

表2 2004年中国企业的海外并购

时间	中国企业	并购企业
1月	TCL	法国 Thomson 公司全球 TV 业务
3月	新疆中基实业	法国普罗旺斯, 700万欧元=55%
4月	TCL	法国阿尔卡特公司手机业务
5月	中海油	BP 集团印尼 Muturi 项目, 1.05亿\$ = 20.77%
6月	上海电气	德国沃伦贝格 (重型车床) 公司53%股权
6月	中化集团	韩国仁川炼油厂
10月	上海汽车	韩国双龙汽车, 5亿美元 = 48.9%
10月	上海工业缝纫机	德国 D.Adler 公司, 1700万欧元 = 94.9%
10月	沈阳机床集团	德国 Schiess = 100%
11月	格林柯尔	英国 Leyland Product Development Ltd.
	格林柯尔	Gates 国际的法国汽车管件厂
11月	盛大网络	韩国 Actoz Soft, 0.9亿美元 = 28.9%
12月	联想	美国 IBM 公司 PC 业务, 17.5亿美元

资料来源：作者收集。

### 三、中国企业走出去的理论探讨

#### (一) 主流跨国公司理论的缺陷

1、这些理论始终以美欧各国的跨国公司先行者们为研究对象，例如，垄断优势理论、产品周期理论、寡占反应理论的研究对象仅是美国企业；内部化理论与生产折衷理论的研究对象是欧美国家企业。其主要内容是解释海外直接投资行为，揭示其中的规律性。而对于二战后大批涌现出来的跨国公司后来者们，却极少研究。先行者与后来者在诸多方面存在很大的差异，以先行者为基础的主流理论无法准确解释后来者的行为，从而形成一个明显的缺陷。对此，我们提出“后发展型跨国公司”概念，<sup>4)</sup>对跨国公司的后来者们的行为进行探讨。

2、这些理论所依据的环境背景，是20世纪80年代中期以前的人类社会经济状况。这种状况在20世纪的最后十几年发生了根本的变化，这种变化对跨国公司而言可以说是质的巨变。但迄今为止，主流的跨国公司理论还停留在当时的环境背景中，因而难以很好地解释跨国公司近十几年来的发展，又形成了一个目前尚未被大多数人认识到的缺陷。对此，我们暂且将传统的跨国公司理论称为“非全球化条件下的跨国公司理论”，并把新环境背景下的探索称为“全球化条件下的跨国公司理

论”。

#### (二) 全球化条件下的跨国公司理论探索

传统跨国公司理论的一个最主要的前提是：企业的跨国发展与国内（市场）发展相比，面临着有质的区别的更高交易成本，因此企业跨国经营的必要条件是具备某种竞争者所没有的优势，这是所有跨国公司理论分析的出发点，可以称之为“优势前提论”。我们认为，这里还有一个隐含的前提条件，即在1980年代以前的非全球化的条件下，绝大多数的企业在各自的国内市场里可以正常的生存与发展，跨国化并非生存与发展的必要条件。上述因素所导致的是，在非全球化时期里，跨国化只是企业成长的一种特殊方式。

1、跨国化成为全球化条件下企业成长的一般方式，跨国公司将成为企业的一般形式。经济全球化与信息化的发展，已使上述（前提）条件发生了改变。首先，经济全球化使生产诸要素跨国流动的障碍越来越小；为吸引外商直接投资而提供各种优惠条件的潮流一浪高过一浪；信息技术、尤其互联网的出现极大地降低了各种经济活动的交易成本，对跨国活动交易成本的降低最为突出。这使企业在本国与跨国发展的交易成本上的差别大大降低——在很多情况下已无质的区别，正在导致“优势前提

论”的失效。再者，经济全球化的一个最重要的内容就是市场全球化，全球化市场加上生产要素的自由流动则改变了企业生存与发展的必要条件，即企业要在全球范围内配置生产要素，才能正常的生存与发展。尽管各种行业在全球化上有先有后、程度不同。这表明，一个仅在国内配置生产要素的企业，面对许多在全球范围内调配生产要素的竞争企业，是难以生存和发展的。这样一来，在全球化条件下，跨国化成为企业成长的一般方式。

2、“赢得优势论”替代“优势前提论”。在经济全球化的新时代里，企业要解决的已经不是能否跨国化的问题，而是在全球化的市场竞争中如何赢得优势的问题。我们在对跨国公司的案例研究中，已发现若干原来没有什么竞争优势，通过跨国发展而获得竞争优势的实例。针对这种现象，我们将其归纳为三种类型：(1)企业已有某种竞争优势，通过跨国经营发挥和维持了原有的优势（典型的传统模式）；(2)企业已有某种竞争优势，通过跨国经营又获取了新的竞争优势；(3)企业原来没有竞争优势，通过跨国经营获取了竞争优势。详见表3：

表3 企业跨国化的类型

跨国前	跨国后
1. 已有优势	发挥、维持优势
2. 已有优势	获取新优势
3. 没有优势	获取优势

3、战略链节：竞争优势的新来源。在全球化条件下企业如何赢得优势，则必需探讨价值链与行业成功关键因素。现有跨国公司理论中被认为最权威的一个是邓宁（J. Dunning）的“国际生产折衷理论”。该理论的企业基础——垂直一体化的金字塔型企业——钱德勒范式正在衰变。<sup>5)</sup>经济全球化对企业结构的最大影响就是价值链的大爆炸，或称解构。邓宁的理论是阐述钱德勒范式的核心——生产链节国际化的理论，已远远不能解释价值链“爆炸”时代的诸多问题。所谓价值链的爆炸或解构主要是指，在经济全球化的条件下，大企业们再也不

能把所有的链节都用股权方式控制在自己手中，而是采取“归核化”战略——集中于战略性的核心链节，放松非战略链节使之虚拟化，当然这些活动都是在全球市场中进行。对于中小企业来说，则是抓住一、二个本行业的关键因素/链节，扩展到全球市场，以形成竞争优势。而对原本松散的其它链节进行虚拟整合。耐克公司是新时期的先驱者，最值得研究并进行理论抽象的典型案列。按邓宁的理论看，耐克公司也许不能算是个跨国公司，因为它几乎没有在生产设施上的海外直接投资。但耐克却正是全球化条件下最优秀的跨国公司的榜样之一，它紧紧抓住本行业最关键的两个链节——设计与销售，而对生产制造链节虚拟化，以OEM方式选全球最佳地点分包生产，从一个弱小的后来者，迅速成长为本行业全球排头兵。

总之，经济全球化之前的跨国公司发展的主流可以粗略地概括为大型化和重型化，而全球化条件下的跨国公司新发展也许可称为小型化和轻型化（虚拟化），未来的企业绝大多数都将跨国化，跨国公司将成为未来企业的一般形式。

4、直接投资发展阶段理论需要修正。邓宁等人提出的直接投资发展阶段理论，需要根据(1)经济全球化这一新的因素，(2)中国印度这种人口“超级大国”的直接投资发展实践，加以修正。

### (三) 后发展型跨国公司

纵观世界各国企业国际化或跨国公司成长的众多历程。我们认为，可以从企业开始国际化及其国际化所处的大环境的不同，把企业的国际化或跨国公司成长划分为两大类型：

1、先发展型。一般说来，在世界早期的那一批跨国公司，或者中近期中某行业中的先行国际化经营者，都可被视为先发展型的跨国公司。这类企业的国际化主要具有两大特点：一是当该企业从事跨国经营的初期，国际上该行业里还没有或很少有跨国公司，即先行者特征；二是该企业的核心技术基本上是自己发明研制的，即技术自主者特征。显然，先发展型跨国公司的典型代表是早期的那些欧

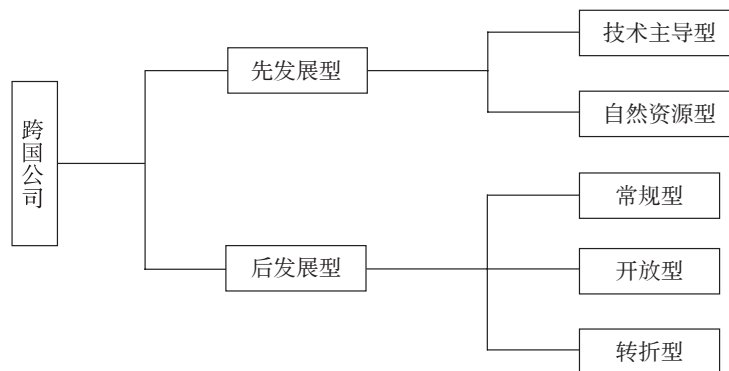


图1 跨国公司成长的类型划分

洲和美国的跨国公司。

2、后发型。与先发型相对，后发型跨国公司的主要特点有：一是该类企业开始国际化时，其行业的国际市场中已充满了跨国公司，即后来者特征；二是该类企业的核心技术主要是从外国引进的，即技术依赖者特征。日本的以及发展中国家的跨国公司应归于后发型，最典型的后发型跨国公司当数日本的综合商社。<sup>6)</sup>

依据上述因素和标准，后发型跨国公司可划分为三种类型：常规型、开放型和转折型。其具体特征如下：

①常规型。主要是指在经济开放度较高，行业所需的生产资源和市场需求的国内条件较好的情况下，企业建立后，虽然有外国产品的竞争，但还是一步步地发展壮大，并随着企业的成长和市场的变化，“自然而然”地开始国际化，其跨国经营进展也是循序渐进的。例如日本的丰田汽车公司、松下电器公司，澳大利亚的布罗肯希尔产业公司，印度的 Tata 集团，墨西哥的 Cemex 公司，香港的德昌电机，中国台湾的大同公司、台塑公司，中国大陆的海尔集团等。

②开放型。主要是指在经济开放度较高，行业所需生产资源国内缺乏、产品的国内市场有限的条件下，企业从初建时起就在某些生产要素和产品市场上有较高的国际化程度，并一直保持着较高的国际化水平，在有些方面还逐渐增加。例如韩国的浦项钢铁公司，新加坡的 IPC 企业，中国台湾的灿坤实业公司。

③转折型。主要是指企业在经济不开放条件下建立并发展壮大到相当规模和实力，当国家经济转为开放后，企业才开始其跨国经营。这类企业有以下特征：(a)企业是在经济不开放条件下建立并发展壮大的；(b)企业所在的国家是从经济不开放走向经济开放的；(c)当企业开始跨国经营时，其规模和实力较一般企业要大得多。中国的大中型国有企业均属这一类型，如首钢总公司、中国化工进出口公司等。其它原来经济不开放，而后来实行经济开放政策的国家中的大中型企业，都有可能成为这一类型的公司。

为了更清楚地说明上述类型的划分，我们绘制下面的图表来进一步阐述。

依据上述新理论，我们认为，从改革开放以来中国企业跨国化发展的本质特点应是“后发—转折型”。这主要是指中国的一大批在原“闭关锁国”条件下发展起来的大中型企业，在对外开放后转而进行跨国化发展的道路。他们基本上像首钢、中化一样，在跨国化发展的动因、行为方式和策略等方面，与先发型、后发—常规型、后发—开放型的跨国公司都有许多不同。这种情况在1996年前后有了明显变化，即改革开放后新成长起来的一批企业，如海尔、华为、小天鹅、金城摩托等等，开始跨国化发展，他们属于典型的“后发—常规型”跨国公司。

#### 四、中国企业走出去典型案例

我们选择了三个中国企业海外发展的案例：万向集团、海尔集团、华为集团。这三个案例，从企业所从事行业的技术密集程度看是三种类型：低技术密集度——万向，中技术密集度——海尔，高技术密集度——华为；从企业诞生时的体制“出身”看也是三种类型：万向是乡镇企业，海尔是城市集体企业，华为是特区（开发区）高新技术企业；从企业国际化的路线看，也是差异很大的三种类型。

##### （一）万向集团

万向集团位于中国浙江省杭州市的萧山，1969年由鲁冠球等人创办，从一种汽车零件——十字万向节传动轴做起做大，发展成今日世界第一位的万向节厂商和中国最大的汽车零部件生产集团，年销售额超百亿元。

万向集团的成长经历了三个阶段：(1)初创期：拾遗补缺，1969—1978年；(2)利基成长：万向节中国第一，1979—1989年；(3)集团化与跨国化：全球第一，1990年至今。

万向集团的国际化发展也可以划分为下面三个阶段：

(1) 产品出口阶段，1984—1991年。80年代在中国的汽车工业中计划经济仍占主要地位，万向作为一个乡镇企业虽然产品质量好价格低，但在国有汽车制造厂的采购中一直处于被“歧视”的地位。这迫使万向很早就通过代理商参加“广州出口交易会”。1984年春，美国派莱克斯公司和舍勒公司的两位代表来到浙江萧山万向的工厂，经过一番认真挑剔的考察后，下了三万套万向节的定单。终于在当年实现了万向产品向美国市场的出口，这也是中国企业第一次向美国出口汽车零件。从此万向的产品就打开了国际市场的通道，并且通过做出口产品使万向的整体素质有明显提高。

(2) 海外经营阶段，1992—1996年。进入90年代，万向集团在国内万向节市场的占有率已超过60%，而国内市场的增长率在减缓，如何加快国际

市场的开发成为万向的战略重点。1990年，万向把准备去美国读博士的倪频“挖”过来，让他去美国边读书边筹办公司和收购事项。1992年，万向集团获得进出口自营权。1994年10月，万向集团在美国芝加哥成立第一个海外公司——万向美国公司，总经理倪频。万向美国公司的成立，大大促进了万向集团产品出口的增长，并为万向集团的跨国并购做好了充分的前期工作。

(3) 跨国并购阶段，1997年至今。1997年在万向集团的海外发展上有两件大事：一是经多年努力终于得到美国通用汽车公司的定单，这意味着万向集团进入世界一流的汽车零件配套市场；二是通过收购英国的轴承销售商AS公司60%的股份，进入欧洲市场。从这年起，万向集团开始了跨国并购之路，至今已成功地进行了23项收购。其中比较重要的几项收购案有：(1)收购美国舍勒公司；(2)收购美国上市公司UAI；(3)收购美国GBC公司。

##### （二）海尔集团

1984年，海尔集团的前身——亏损147万元的青岛电冰箱总厂引进德国利勃海尔公司的生产设备和技術，从事电冰箱的生产和销售。当时，产品是单一的，生产工厂仅有一家，市场主要在青岛以至山东半岛。2004年，海尔集团营业总额达1016亿元人民币，居中国家电行业的首位，世界白色家电第四位。产品范围包括全部家电（白色、黑色）、电脑、家居设备、手机、软件、药品等，生产工厂达40多家（其中海外工厂13家），市场覆盖欧美、中东、东南亚等世界十大经济区域共160多个国家和地区。多元化经营与跨国经营是海尔集团发展到今日的重要战略，多元化战略的成功使海尔成长为中国第一的家电企业，跨国经营战略的成功使海尔从一个中国企业成长为世界级的跨国公司。

海尔集团海外发展的特点：

(1) 海尔是中国常规型海外发展的典型企业。常规型跨国公司是指那种在一个国家的国内市场产生的企业，当它们长大后“自然而然”地向国际市场扩展而成为跨国公司的类型。中国在改革开放后

表4 海尔集团的海外投资

时 间	地 点	进入方式	功 能	股 权
1996年8月	印尼	新建	生产销售冰箱	合资
1997年6月	菲律宾	新建	生产销售冰箱等	合资
1997年8月	马来西亚	新建	生产销售洗衣机	合资
1997年11月	南斯拉夫	新建	生产销售空调	合资
1999年4月	美国	新建	销售家电	合资
1999年4月	美国	新建	生产冰箱	独资
1999年9月	伊朗	新建	生产销售洗衣机	合资
1999年 月	突尼斯	新建	生产销售家电	合资
2000年 月	越南	新建	生产销售冰箱	合资
2000年 月	孟加拉	新建	生产销售家电	合资
2000年11月	乌克兰	新建	生产销售空调	合资
2001年1月	意大利	新建	销售家电	合资
2001年3月	巴基斯坦	新建	生产销售洗衣机	合资
2001年5月	尼日利亚	新建	生产销售冰箱等	合资
2001年6月	意大利	并购	生产冰箱	独资
2003年 月	约旦	新建	生产销售洗衣机	合资

资料来源：作者根据《海尔人》近年各期数据整理。

产生的一大批企业，当它们成长壮大后自然而然地开始了跨国化发展，因此构成了中国企业海外发展第二阶段（1996—2003年）的主体。海尔集团是中国常规型海外发展最具典型性的企业。

(2) 海尔是中国企业自主品牌国际化的典型代表。

与中国那些采取OEM国际化或者收购品牌国际化的企业不同，海尔在开始国际化时就确立了自主品牌国际化的战略。正是由于这一战略路线导致她采取了以投资新建和渐进式国际化道路。

(3) 海尔是中国企业投资新建方式跨国化的代表者。海尔的海外投资采取了以绿地新建为主的进入方式。从1996年的初次海外投资起至今的十几项海外投资，只有2001年6月在意大利是以并购当地工厂（Meneghetti）的方式进入以外，所有的海外投资都是以绿地新建方式进入，请见表4。

(4) 海尔是中国企业渐进方式跨国化的代表者。海尔的国际化进程，无论放在中国的范围、还是放

在全球的范围，都是一个渐进主义的典型。从总体的角度看，海尔的国际化采取了由简单到复杂、先易后难、循序渐进的方针，虽然也有局部或某时段的反向操作。首先，从进入方式的难易程度看，对于任何一个国家或地区的市场，海尔都是以产品出口方式先行进入；当对一个国家或地区市场的产品出口量超过一个工厂的产量时，再考虑在该地投资建工厂事宜——海尔为此设立了“先有市场，再建工厂”的原则；经过五年积累7—8项绿地新建的经验后才进行首次海外并购。

海尔在海外投资过程中还有以下特点：1) 地域的角度：由进到远。先是香港（设贸易公司），然后是东南亚，再后是美国欧洲，等等。2) 经济文化的角度：从相似到差异。先是在发展中国家里选择了华人经济文化影响较大的印度尼西亚，然后在发展中国家里选择了英语和天主教文化的菲律宾，再后是西方文化的美国欧洲，等等。3) 产品/业务的角度：从单一到多样。先是选择与当地公

司相比最具竞争优势的一个产品/业务进入，然后再逐渐增加产品/业务。张瑞敏提出“我们现在的产品有几十系列、上万个规格，但不是一下子进去，而是排成一列纵队。如果哪个产品在当地市场最受欢迎，就让它做纵队的排头兵，它站住了，其他的再跟进。比如说，在美国，我们是先让冰箱打进去：但是在欧盟，我们是让空调先进入，因为欧盟过去不用空调，现在开始用了，我们进去就是一个很好的空间。在东南亚，主要是让洗衣机先进入，因为他们的消费比较低，开始选择家电一般会选择洗衣机。”<sup>7)</sup>

(5) 高度重视合资合作。海尔作为国际家电行业的一个后来者，在海外发展中高度重视合资合作方式。海尔对任何一个国家或地区的投资几乎都采取了合资或合作的方式，在至今为止的十几项海外投资中，请见表4，只有美国工厂和意大利工厂是独资的，但他们只承担生产职能，营销公司仍然是合资的。对市场进入难度最大、号称“家电王国”的日本市场，海尔在产品出口阶段就采取了与日本三洋公司战略联盟的方式，以加快市场进入的速度。

在产品的设计环节上，海尔同样采取了合资合作的方式。从20世纪90年代中后期开始，海尔在世界各地寻求可以合作的家电产品设计机构，由海尔控股，双方以利益共享的合资方式组建设计中心。目前这样的海尔设计中心在全球已有近20个，广泛分布在美国、英国、法国、日本等国家。

松下与海尔的国际化比较

日本松下电器公司是日本工业企业战后首批海外直接投资者，并且长期保持着日本企业海外子公司数目最多的第一位置（1996年为182家海外子公司，是第二位的2倍），所以我们选择松下与海尔进行比较。

二战后日本松下电器公司的国际化经历了以下几个发展阶段：

1) 产品出口阶段，1951-1960年。1951年松下公司开始向东南亚、南美出口干电池、收音机等产品；1953年出口扩大到美国，先在纽约设立了办事处，1954年出口美国收音机，1959年在美国

设立了贸易公司。在这个阶段里的1952年，松下公司与荷兰飞利浦公司在日本建立了一个合资公司，引进了飞利浦的先进技术。

2) 发展中国家建厂，1961-1967年。1961年松下公司在泰国进行了初次海外投资，与当地公司合资建立生产干电池的工厂，揭开在发展中国家投资建工厂的序幕。到1967年底，松下公司已经在发展中国家建立了8家工厂。

3) 发达国家建厂，1968-1978年。1968年松下公司分别在澳大利亚和法国投资建厂，进入在发达国家建工厂的阶段。1973年松下公司进行了首次海外并购，在西班牙收购了一家小型吸尘器工厂。

4) 发达国家建大型工厂，1979-1989年。1979年松下公司在美国投资建设大型彩色电视机制造厂，进入在发达国家进行大项目投资新建的阶段。

5) 大型海外收购，1990年起。1990年松下公司耗资71亿美元收购美国音乐公司(MCA)，开始大型海外收购。对MCA的收购最后以失败告终。

松下与海尔的比较：

(1) 先谈相同之处，松下与海尔同为各自国家企业海外渐进式发展的典型代表，也是绿地新建进入方式的典型代表，还是合资合作的典型代表。日本松下公司一直是海尔学习的榜样，张瑞敏曾指出：“松下就是从20世纪40年代开始，经过四五十年奋斗成为世界知名的大品牌。人们都说通过松下了解日本，那么能不能通过海尔的努力也形成一个大品牌，依靠这个品牌来了解中国。”“我们到美国之前，看了大量日本企业在美国的成功和失败的案例，我们做了很多的准备，然后再小心翼翼进去。”<sup>8)</sup>我们认为，海尔学松下公司学得非常好，在有些方面还超过了松下公司（下面谈）。

(2) 松下公司在日本电子行业企业海外发展中，实际上是一个战略跟随者，他跟随的是真正的先行者索尼公司。例如：索尼公司率先在海外设立工厂——1960年5月在爱尔兰建立的收音机工厂投产，松下公司跟随着于1961年12月在泰国建立工厂；1961年索尼公司成为第一家在美国发行



表5 松下电器的海外发展

年份	投资地	股份	产品
1961年12月	泰国	48.6%	电池等
1962年10月	中国台湾	60%	收音机等
1965年9月	马来西亚	43%	家电
1996年3月	哥斯达黎加	100%	电池等
1996年3月	秘鲁	100%	电池
1966年11月	坦桑尼亚	100%	电池等
1967年9月	菲律宾	80%	家电
1967年12月	巴西	100%	电池、收音机
1968年2月	澳大利亚	100%	音响等
1968年3月	法国	100%	收音机等
1970年7月	印尼	55%	家电
1970年9月	比利时	50%	电池
1972年5月	印度	40%	电池
1972年5月	加拿大	100%	音响等
1973年9月	西班牙(收购)	99%	吸尘器
1974年6月	英国	100%	音响等
1979年4月	美国	100%	彩电

资料来源：《海外進出企業總覽'96》東洋經濟新報社1997年。

表6 海尔与松下跨国化比较

	松下	海尔
1. 从出口到海外建厂：	1951-1961 = 10年	1990-1996 = 6年
2. 建厂：发展中到发达	1961-1968 = 7年	1996-1999 = 3年
3. 从建厂到收购：	1961-1973 = 12年	1996-2001 = 5年
4. 从建厂到境外上市：	1961-1971 = 10年	1996-2003 = 7年
5. 从小购到大购：	1973-1990 = 17年	2001- = ?
6. 从建厂到建 R&D：	1961-1976 = 15年 到97年14个，300人	已建 D & D 9个
7. CEO 当地化：	?	1999年美国公司

资料来源：邦光史郎：《松下電器門産業》東京講談社1990年。《海尔人》各期。

ADR（美国预托证券）的日本企业，后来在1970年其股票在美国纽约证券交易所上市，而松下公司则在1971年也在美国纽约证券交易所上市；索尼公司1989年耗资34亿美元收购美国哥伦比亚影视公司，松下1990年耗资71亿美元收购美国音乐公

司。

海尔与松下不同，他在中国电子行业海外发展中一直处于领先的地位，例如在出口发达国家市场、自主品牌、海外建厂、收购欧洲企业等等。

(3) 海尔在海外发展的速度/节奏上明显快于

松下。请见表6，我们可以看出，在海外发展的每个阶段，海尔都比松下明显的快，几乎都要快一倍。

(4) 在干部当地化方面超过松下公司。日本公司在跨国化上最差的项目就是干部当地化，尤其是CEO当地化，松下公司也不例外。从表6的第7项可以看出，海尔在CEO当地化上超过了松下公司。张瑞敏曾谈到：“有时候我想美国公司为什么往往会比较成功地进行国际化，日本公司为什么有时候不太成功，因为日本公司很难接受外来人。例如在中国，一个人到日本公司去干，升到比较高的位置不太可能；而美国人在中国开公司，有时候甚至美国人都可以不来，全用你中国人，反而比他们自己在这儿做要好得多。”<sup>10)</sup>

### (三) 华为集团

华为集团发展的基本情况和数据请见表7、表8。

华为是中国最大的电讯设备制造厂商。由于行业技术特性的原因——华为的海外发展路线与万向、海尔有很大不同——电讯设备产品出口海外，与绝大多数产品的出口不同，供给方要为海外客户需要的产品专门做一部分研发与设计，要派工程技术人员去客户那里安装调试设备，以及大量的售后服务，可能还有未来使该设备技术升级，等等。由于上述原因，华为的海外发展是“两条腿”走路：一条腿是建立一个国际性的技术支持网络，另一条腿是通常意义上的国际营销网络。

8月华为开始国际化时，先迈出的是“技术支持”的腿：1993年在美国硅谷设R & D机构；1999年在印度班加罗尔设R & D机构（现1000人），在美国达拉斯设R & D机构；2000年在瑞典斯德哥尔摩设R & D机构，在俄国莫斯科设R & D机构。

8月在第一条腿迈出三年后，1996年华为迈出另一条腿，开始建立国际营销网络。这方面已经进行了两个阶段：第一阶段是1996—2001年，拓展世界市场中的“农村”，即发展中国家市场；第二阶段是2002年至今，进军发达国家市场。

表7 华为发展历程

时 间	事 件
1987年底	任正非等人在深圳创办华为技术有限公司
1993年	在美国硅谷设 R & D 机构
1996年初	起草《华为基本法》（98年确定）
1996年	确定全球化战略，签下香港和黄的交换机项目，开拓俄国市场
1997年	与俄国 BETO 建合资公司（交换机）
1998年	引入 IBM 集成产品开发等管理（共5年）
1999年	在印度班加罗尔设 R & D 机构（现1000人）
1999年	在美国达拉斯设 R & D 机构
1999年8月	在也门和老挝中标
2000年	在瑞典斯德哥尔摩设 R & D 机构
2000年	在俄国莫斯科设 R & D 机构
2002年6月	华为美国公司成立。
2002年	成为中国申请专利最多的单位
2003年1月	美国 Cisco 起诉华为（04年7月和解）
2003年3月	与美国 3Com 成立合资公司（华为51%）
2004年4月	与德国西门子成立合资公司
2004年12月	签下荷兰 Telfort 的3G定单

资料来源：华为网站；《IT 经理世界》2004.9.5；《经济观察报》2005.6.6。

表8 华为集团经营状况 (亿美元)

年 份	营业额	(海外)	R & D 费用
1999	14.4	0.5	
2000	26.6	1.3	1.8
2001	30.8	3.3	3.4
2002	27.0	5.5	3.6
2003	38.3	10.5	3.8
2004	55.8	22.3	

资料来源：《IT 经理世界》2004.9.5；《经济观察报》2005.6.6。

### 注释

- 1), 2) 康荣平、柯银斌：《中国企业评论：战略与实践》企业管理出版社1999年，第217—227页。
- 3) 中新网，2004年12月27日。
- 4) 康荣平等：《中国企业的跨国经营》北京，经济科学出版社1996年，第71—89页。

- 5) 康荣平主编:《大型跨国公司战略新趋势》北京, 经济科学出版社, 第50页。
- 6) 后发展型跨国公司并不全等于后发展国家的跨国公司。实际上, 在后发展国家中亦有可能产生先发展型的跨国公司。例如日本的索尼(SONY)公司, 新加坡的创新科技(Creative Technology)公司等。索尼公司的情况人们较为熟悉; 创新科技公司在计算机多媒体领域最先开发研制出声卡, 并迅速推向全球市场, 成为声卡业霸主并保持至今。
- 7) 胡泳:《张瑞敏如是说》浙江人民出版社, 2003年, 第181页。
- 8) 胡泳:《张瑞敏如是说》浙江人民出版社, 2003年, 第179、184页。
- 9) 胡泳:《张瑞敏如是说》浙江人民出版社, 2003年, 第195页。