

---

# 中国企业走出去初论

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：首先阐述了中国企业走出去的进程，划分了若干阶段并分析其特点。然后讨论为什么走出去？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。还讨论了成长为跨国公司的模式，以及中国与日本企业走出去的比较。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。

**关键词** 中国企业、海外投资、后发展、跨国公司、全球化

## 一、中国企业走出去的进程

### （一）预备期

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。

50年代中期，中国政府开始实行向正在争取民族解放和维护民族独立的第三世界国家提供经济技术援助。方式主要有：项目援助、技术援助、物资援助和现汇援助，其中项目援助是最主要的方式。这种由政府组织的、通过无息贷款甚至无偿捐助的经济技术援助成为当时中国参与国际经济技术活动最主要的形式。虽然这种经济技术援助并非通常意义上的对外直接投资和跨国经营活动，但是，在一定意义上可以说是中国企业为跨国经营积累经验、准备人才的前期演练。

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。以上1949-1978年期间，可以称之为中国企业跨国化进程的“预备阶段”。

### （二）三个阶段

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、中信总公司、中化集团等一批大型国有企业是这个阶段的主体，首钢是最典型的代表者。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）。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。这个阶段中国企业对外直接投资的情况，由中国对外经济贸易部（现商务部）统计的数据（非贸易非金融类企业）请见表1。

表1 中国企业对外直接投资

| 年份   | 流出量（亿美元） | 企业数（家） | 年份   | 流出量（亿美元） | 企业数（家）      |
|------|----------|--------|------|----------|-------------|
| 1979 | 0.0053   | 4      | 1991 | 13.95    | 207         |
| 1980 | 0.317    | 13     | 1992 | 15.903   | 355         |
| 1981 | 0.342    | 13     | 1993 | 16.871   | 294         |
| 1982 | 0.372    | 13     | 1994 | 17.58    | 106         |
| 1983 | 0.46     | 18     | 1995 | 18.585   | 119         |
| 1984 | 1.27     | 47     | 1996 | 21.14    | 103         |
| 1985 | 1.77     | 77     | 1997 | 25.63    | 158         |
| 1986 | 2.30     | 92     | 1998 | 26.34    | 253         |
| 1987 | 6.40     | 108    | 1999 | 17.75    | 220         |
| 1988 | 7.15     | 141    | 2000 | 9.16     | 243         |
| 1989 | 9.51     | 119    | 2001 | 17.75    | 232（累计3092） |
| 1990 | 10.58    | 156    | 2002 | 9.83     |             |

资料来源：①《中国对外经济贸易年鉴》、《中国统计年鉴》（1980-2003）。

#### 第二阶段：1996-2003年，常规型发展

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2。所以我们把这个阶段的起点定在1996年。

表2 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

从行业方面看，排在前面的是家用电器和自动车制造业。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 3）。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>④</sup>从表 4 可以看出，中国企业对外直接投资中并购所占比重，2003 年仅为 18%，2004 年猛升至 31.8%，2005 年再升至 56.5%；中国企业对外直接投资总额也迅速上升。

表3 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

表4 中国对外直接投资中的新建与并购

| 年份   | 总额, 亿美元 | 新建比重  | 并购比重  |
|------|---------|-------|-------|
| 2003 | 28.5    | 82.0% | 18.0% |
| 2004 | 54.9    | 68.2% | 31.8% |
| 2005 | 122.6   | 47.0% | 53.0% |

资料来源: 商务部《2003年度中国对外直接投资统计公报》; 《2005年度中国对外直接投资统计公报》; 《国际经济合作》2005, 3, 4。

### (三) 国际地位

中国企业走出去经过二十多年的发展, 跟自己比确实增长非常大。但是, 如果放到全球对外直接投资的背景中, 仍然是很小、很初级的地位。从表5中不难看出, 至今为止中国企业对外直接投资总

表5 20世纪90年代以来中国对外直接投资流出的国际比较

(亿美元)

| 年份   | 全球 FDI 流出量 | 发展中国家 FDI 流出量 | 中国 FDI 流出量 | 中国流出量/全球流出量 (%) | 中国流出量/发展中国家流出量 (%) |
|------|------------|---------------|------------|-----------------|--------------------|
| 1990 | 2333       | 167.3         | 8.3        | 0.36            | 4.95               |
| 1991 | 1980       | 119.1         | 9.1        | 0.46            | 7.64               |
| 1992 | 2015       | 253           | 40         | 1.99            | 15.81              |
| 1993 | 2439       | 395           | 44         | 1.80            | 11.14              |
| 1994 | 2867       | 473           | 20         | 0.70            | 4.23               |
| 1995 | 3564       | 515           | 20         | 0.56            | 3.88               |
| 1996 | 3950       | 613.1         | 21.1       | 0.53            | 3.44               |
| 1997 | 4740       | 747.6         | 25.6       | 0.54            | 3.42               |
| 1998 | 6840       | 502.3         | 26.3       | 0.38            | 5.24               |
| 1999 | 10421      | 736.8         | 17.8       | 0.17            | 2.42               |
| 2000 | 13795      | 1042.2        | 9.2        | 0.07            | 0.88               |
| 2001 | 6207       | 365.8         | 17.8       | 0.29            | 4.87               |
| 2002 | 6522       | 477.7         | 25.2       | 0.38            | 5.27               |
| 2003 | 6169       | 290.2         | 1.5        | 0.02            | 0.52               |
| 2004 | 7302       | 831.9         | 18.1       | 0.24            | 2.18               |

资料来源: 《World Investment Report》2000-2005 和 UNCTAD 官方站点数据库

额在全球总额中的比重一直非常小。我们查了2004年对外直接投资总额超过100亿美元国家和地区一共有15个<sup>②</sup>, 而中国2005年的对外直接投资总额还不到100亿美元(参见表4)。中国在对外直接投资中这种很低的地位, 与中国GDP在全球GDP中的地位、中国贸易额在全球贸易总额中的地位是根本不相称的。

综上所述，我们认为，从总体上看中国企业走出去仍然处于初级阶段。鉴于中国企业走出去的速度正在加快，也许三五年后将进入中级阶段。

## 二、中国企业走出去的动因

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。表6是我们查到的最新的一项问卷调查结果（2002年），有点遗憾的是没有关于获取海外金融资源的调查项目。另外，欧洲的管理咨询公司——罗兰·贝格2002年对50家中国领先企业海外发展动因进行的调研结果来看，56%为了开拓海外市场，20%为确保资源供应，16%获取先进技术和品牌<sup>③</sup>。

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>④</sup>。换句话说，是全球化竞争的压力迫使中国企业走出去。

表6 中国企业海外发展动机调查（有效样本220份）

| 主要动机        | 重要性评价 |
|-------------|-------|
| 拓展海外市场      | 3.8   |
| 获取市场信息      | 3.4   |
| 获取较高利润      | 3.3   |
| 积累国际化经验培养人才 | 2.6   |
| 获取先进技术      | 2.6   |
| 国内市场竞争压力大   | 2.5   |
| 降低成本        | 2.5   |
| 分散经营风险      | 2.4   |
| 获取自然资源      | 2.4   |
| 公司长期战略      | 2.1   |
| 其他          | 1.5   |

来源：鲁桐《中国企业跨国经营战略》经济管理出版社，2003年，第197页。

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；再则这种出口高增长会带来越来越多的贸易摩擦和冲突，中国已经连续十一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。此外，7、如何更合理地使用高额的外汇储备，已经成为另一个宏观层面的原因。

### 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技术状况。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。但至今为止，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”<sup>(5)</sup>。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7。

表7 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    |

来源：康荣平、柯银斌，2001。

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大企业——钱德勒范式正在衰变<sup>⑥</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<sup>⑦</sup>：

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洲和美国的跨国公司。

2、后发展型。与先发展型相对，后发展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，最典型的后发展型跨国公司当数日本的综合商社<sup>⑦</sup>。

依据上述因素和标准，后发展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的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的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及不同特征，我们绘制下面的图表来进一步阐述。

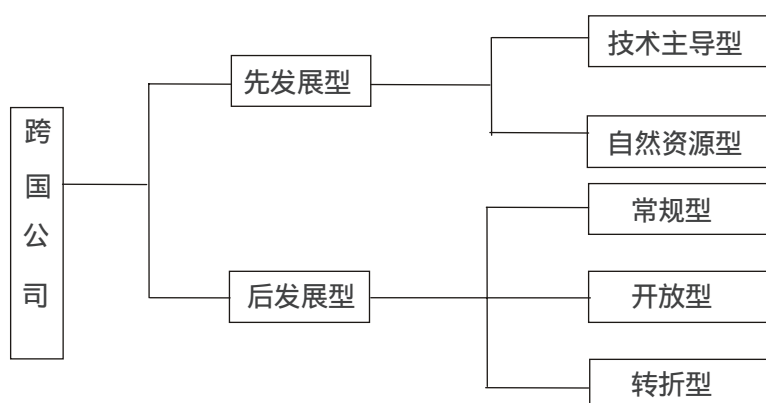


图1 跨国公司成长的类型划分

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、中国企业成长为跨国公司的模式

根据我们对华人跨国公司的分析和归纳<sup>⑧</sup>，企业成长为跨国公司可以分出两大类：一种是企业先具备了某种竞争优势，再利用该优势开展跨国经营，逐渐成长跨国公司；另一种是企业通过跨国经营获取某种竞争优势，也逐渐成长为跨国公司。

第一类根据已有的实际案例进行归纳，可以再依据所具有的不同优势而划分出三种小类：①技术



主导型；②规模经济/低成本型；③范围经济/综合集团型。

显然，第一种技术主导型成长模式，曾是那些先发展型的欧美跨国公司最主要的成长模式，作为后发展的华人跨国公司也有采用，但数量较少，如华昌公司、王安公司、创新科技公司。

第二种规模经济/低成本型成长模式是先发展性跨国公司的次要成长模式，但在后发展型的华人跨国公司中已成为主要的成长模式，像黄仲涵总公司、正大集团、宏基集团等都属此类。

第三种成长模式——范围经济/综合集团型，也是先发展型跨国公司成长的次要模式，在后发展型的海外华人跨国公司中也成为主要的成长模式之一。

第二类，即通过跨国经营以获得优势。至今为止，绝大部分跨国公司理论都是以先发展型跨国公司的实践为基础的。这些理论都认为，企业必需先形成某种优势后，才能海外投资跨国经营。显然，通过跨国经营以获得某种优势是一种新的观点或假说。而这正是我们依据海外华人跨国公司这种后发展型的跨国公司的成长经验，分析归纳出的一种结论。换句话说，这些是后发展型跨国公司特有的成长模式。这一大类，依据为形成某种优势而获取资源的不同，也可再分为三个小类：①技术资源型；②销售资源型；③原料资源型。

第四种成长模式——跨国获取技术资源而成长——已成为后发展型华人跨国公司的成长模式之一。案例有灿坤集团、伟易达公司等。

第五种成长模式——跨国获取销售资源而成长——也是后发展型的华人跨国公司的一种成长模式。例如，历史上的永安集团，现今的善美集团和全威集团。

第六种成长模式——跨国获取原料资源以成长——本是一种传统的成长方式，在 19 世纪末现代意义的跨国公司产生时，这种方式已开始失势。但在现今的某些特定行业里，仍可以成为后发展型跨国公司的成长模式。典型的案例是台塑集团。

除了以上六种模式外，我们在海外华人跨国公司早期历史的探讨中，还提出了虎豹兄弟公司依靠文化资源而成长的方式，今天的同仁堂公司也带有这种色彩。但仔细分析后，我们认为还是把他们归入技术主导模式里，作为其中的一种特定类型，因为中医药归根结底，还是一种技术。下面我们把这六种模式绘成一个表如下：

表 8 华人跨国公司的成长模式

| 大类         | 成长模式                          | 案例                          |
|------------|-------------------------------|-----------------------------|
| 先优势<br>后跨国 | 技术主导<br>规模经济/低成本<br>范围经济/综合集团 | 华昌、创新科技<br>正大、宏基<br>和记黄埔、三林 |
| 先跨国<br>后优势 | 获取技术资源<br>获取销售资源<br>获取原料资源    | 灿坤、伟易达<br>永安、善美、全威<br>台塑    |

来源：康荣平，柯银斌：《华人跨国公司成长论》国防大学出版社，2001 年，第 94 页。

需要强调说明的一点是，企业的顺利成长是以获得某种优势为关键的因素，因此他们无论先优势后跨国或先跨国后优势，都是为了获取、维护、增强某种优势而行动。由于以上原因，在华人企业成长为跨国公司的过程中，有些企业是明显的仅属于某一种成长模式，另一些企业则是以某一种模式为主同时兼有其它模式的特点，还有一些企业甚至就是混合型而难以找出主模式。

我们选择了 16 家中国企业，尝试着分析一下他们的成长模式。这 16 家企业是：海尔集团、TCL

集团、海信集团、华为技术、京东方、华立集团、联想集团、中国华源集团、中石油集团、中海油集团、万向集团、金城集团、上海电气、首钢集团、中色建设集团、宝钢集团。这些企业都是后发展型的，与海外华人跨国公司是一致的。尤其是这些案例企业的首次海外投资行为均是从20世纪90年代中期开始（唯一例外是首钢集团，从1988年开始），当时国际经营环境的全球化程度高于海外华人跨国公司蓬勃成长的20世纪80年代。曾有西方学者认为，1990年是当代全球化元年，更说明了这个特点。这表明，我们基于全球化条件下、针对后发展企业提出的理论观点更适合用中国的本土企业。

海尔集团目前属于先优势后跨国大类中的规模经济/低成本成长模式。海尔集团在进行海外投资之前，已经在中国的白色家电行业建立了较大的规模经济优势。虽然海尔集团在中国市场上以高质量、优质服务为基础的名牌战略为竞争手段，但在全球市场上的比较优势仍然是低成本。这种低成本不仅来源于中国的劳动力资源，而且还来源于海尔集团在家电制造业中的高水平管理，尤其是企业文化对管理的支持作用。随着海尔集团在美国、欧洲“三位一体”的本土化经营的实现，海尔的成长将转为范围经济/综合集团模式。

TCL集团正在采取先跨国后优势大类中的兼具获取技术资源和销售资源的双重模式。TCL在越南的投资多年之后才盈利，且对其成长的贡献很少。再加上TCL收购德国施耐德电子的失败，可以说TCL真正有可能成长为跨国公司是从并购法国汤姆逊开始的。随后的TCL与阿尔卡特合资，更加表明TCL意图同时获取全球性的技术和销售资源。TCL的战略明显地具有“大赌”的特征，TCL能否“大赌才能大赢”呢？主要取决于TCL的国际化管理团队。但是，我们从TCL 2004年在广州一次招聘2200名技术和管理人员，原越南公司总经理升任海外事业部总经理，李东生以自己的信誉保证TCL在18个月内扭亏为盈，股票市场对其并购的反应等种种现象，可以看到，TCL面临着巨大的挑战，有胜算可能但几率不高。

海信集团基本上属于先优势后跨国大类中的规模经济/低成本成长模式。到目前为止，海信主要的生产类海外投资集中在发展中国家，对这些国家而言，海信集团除规模经济/低成本优势外，虽具有一定的技术优势，但很难成为技术主导模式。海信在日本的投资业务仅是产品贸易和销售，在美国、欧洲还没有大规模的生产性投资。因此，其成长在相当的时间内还是依赖规模经济/低成本优势。

华为技术当然属于先优势后跨国大类中的技术主导模式。华为是中国大企业中极少数拥有自主知识产权的核心技术的企业，华为的通信设备产品在欠发达国家拥有相当的优势。不仅如此，许多像美国思科同样行业地位的外国跨国公司，都把华为作为自己的竞争对手，这表明华为的技术和产品与他们处在同一个竞争平台上。华为未来的成长仍然要坚持技术主导的模式。

联想集团采取的是先跨国后优势大类中的兼具获取技术资源和销售资源的双重模式。联想2004年底并购IBM公司的PC业务，是在能力储备不足的情况下发生的，属于典型的“大赌才能大赢”战略。历史的经验告诉我们，一般并购的平均成功率只有50%；而跨国并购的成功率更低一些；“蛇吞象”式跨国并购的成功率最低，大约只有百分之几，说它“九死一生”并不夸张。

京东方正在同时采取先优势后跨国大类中的规模经济/低成本成长模式和先跨国后优势大类中的获取技术资源模式。在传统的显示器领域，京东方在国内外市场上显示出其规模经济/低成本优势。正是以这种优势为基础，京东方才有能力在TFT—LCD业务上采取大规模的跨国并购活动。而三次海外并购的动机是获取技术资源，再加上在北京投资兴建TFT—LCD工业园，其目的是将其拥有的规模经济/低成本优势与并购所获取的技术资源优势有机结合起来，打造出显示领域的跨国公司。与TCL相比较，京东方的胜算几率要大得多。其原因在于：（1）TFT—LCD是一个非常具有前景的新业务；（2）京东方产业链仅在亚洲范围内构造；（3）TFT—LCD业务可获得政府的支持；（4）中国本身就有巨大的TFT—LCD产品市场。

华立集团同样是同时采取先优势后跨国大类中的规模经济/低成本成长模式和先跨国后优势大类中的获取技术资源模式。与京东方相比，又有明显的不同：京东方只从事显示器领域的业务，两种模式是结合在一种业务中。而华立集团是一个无关多元化企业，两种模式分别针对不同的业务，规模经济/低成本成长模式针对电能表业务，其产品出口和海外工厂依赖于国内形成的规模经济/低成本优势；而获取技术资源模式针对手机芯片业务，由于这项业务在华立并没有相应的基础，要想成功还需要很大的努力。

中国华源集团属于先优势后跨国大类中的规模经济/低成本成长模式。在多年的国际贸易和纺织业经营中，华源集团形成了一定的规模经济/低成本优势。正是这种优势，使其有能力在海外进行大规模的投资。如果华源集团能够坚持规模经营/低成本的成长模式，它有可能成长为全球纺织业的大型跨国公司。

中石油集团、中海油集团、首钢集团、中色建设集团和宝钢集团**五家企业**均属于先跨国后优势大类中的获取原料资源成长模式。中石油和中海油获取的是石油、天然气资源，首钢集团和宝钢集团主要是获取铁矿石资源，中色建设集团获取的是铜、铝等有色金属矿产资源。这类企业在一定的时间内主要依靠中国的国内市场来成长，要想依赖全球市场成长，还有很长的路。

万向集团的情况最为复杂，我们很难将其归入到某类成长模式中，也许它是一种复合模式，不妨称其为“万向”模式。其特点是：先优势后跨国大类中的规模经济/低成本成长、先跨国后优势大类中的获取技术和销售资源成长模式同时存在。对万向节业务而言，万向采取的是先优势后跨国大类中的规模经济/低成本成长模式；对轴承业务而言，万向采取的是先优势后跨国大类中的规模经济/低成本成长模式和先跨国后优势大类中的获取销售资源成长模式相结合；对制动器等制造业新业务而言，万向采取的是先跨国后优势大类中的获取技术和销售资源成长模式与先优势后跨国大类中的规模经济/低成本成长模式的结合；对非制造业的新业务，例如投资业和基金业，万向采取的是先跨国后优势大类中的获取技术资源成长模式。

金城集团基本上属于先优势后跨国大类中的技术主导模式。在中国摩托车行业，形成“技术引进—消化、吸收—技术出口”良性循环的企业只有金城集团。依赖摩托车制造技术的比较优势，金城集团在海外应该能够扩大投资规模，成长为颇具实力的摩托车跨国公司。由于金城集团的“国有企业性格”，上述目标的实现还有赖于产权改革和治理结构完善。

上海电气集团属于是先跨国后优势大类中的获取技术资源成长模式。上海电气集团的多次并购，其主要目的只有一个，那就是获取世界领先的印刷技术资源。

## 五、国际比较：中国与日本

在这里，我们试图对中国企业成长为跨国公司的进程作一点国际比较。由于前面我们已经就先发展型与后发展性跨国公司进行了分析和比较，中国的跨国公司显然都属于后发展型跨国公司；所以这里我们将侧重对同属后发展型跨国公司成长（期间）的日本与中国进行比较，具体说来就是把日本企业二战后的跨国发展与中国企业 80 年代以来的跨国发展作一些比较研究。初步的研究结果有以下几个方面。

### 1、中国企业跨国化的转折型起步属于“空前绝后”

中国企业在 1949—1978 年的三十年间在计划经济和闭关锁国的条件下成长，此后进行对外开放和渐进性改革，由此形成以国有企业为主体和跃进性步伐为特色的“转折型”起步阶段。这一特点是“空前”的，美欧跨国公司没有，日韩跨国公司也没有。它又将是“绝后”的，具有类似条件的同样实行过封闭型计划经济的前苏联东欧国家，由于采取了激进型改革也就不可能出现的国有企业为主体的跨

国化发展了。

#### 2、日本先走出去后引进来，中国相反

这是指政府政策导向上的差异，日本政府和经济界在二战后以很长时期里抵制外国资本的进入，而积极鼓励本土企业走出去；直至2000年前后才开始鼓励外国企业到日本直接投资。中国在改革开放后一直积极鼓励外国企业到中国直接投资，在2000年前后才开始鼓励本土企业走出去。导致这些政策导向差异的重要原因之一是，中日两国企业跨国化初期的背景条件上的差异，例如，比较而言在国际市场经验方面中国企业远不如日本企业，以及国内市场大小及担心外企业占有的程度不同等等。

#### 3、海外进入方式上的异同

作为后发展型跨国公司的日本企业，在海外发展初期的进入方式选择上，与先发展型的美国跨国公司有明显差异，那就是偏重选用合资以及新建企业的方式。1970年底对日本60家跨国公司的562家海外企业的调查，独资仅占6%，合资则占94%<sup>99</sup>。而据联合国跨国公司研究中心的数据显示：1951年以前美国180家跨国公司海外企业中的独资比例为58.4%<sup>100</sup>。

同样作为后发展型的中国跨国公司，在海外发展初期的进入方式上与日本基本相同。截止1995年，中国跨国公司海外企业中的独资比例为21%，合资为79%<sup>101</sup>。

在海外进入时选择新建还是并购企业方面，由于海外并购企业方式比新建方式在经营管理能力上要求高很多，作为后发展型的日本与中国跨国公司，在海外发展初期都采取了以新建企业为主的进入方式。中日两国的企业都是在以新建企业为主要方式持继了很多年后，海外并购方式才上升为重要方式，只是在持继时间长短上略有差异——日本大约35年，中国是25年。也许，中国企业是由于加入WTO的新竞争压力而加快了海外并购方式的采用。

#### 4、海外发展的行业选择

作为后发展型的跨国公司，中国和日本的企业在海外发展初期的行业选择上也是基本相同的，即都是劳动密集的纺织服装和轻工行业，另外就是（获取）自然资源的诸行业。日本经济学家小岛清(K. Kojima)教授分析了这种海外发展模式与美国企业海外发展模式的差异：（1）日本对外直接投资以对自然资源开发获取、生产纺织品、零部件等标准化的劳动密集型行业的直接投资为中心。（2）日本对外直接投资以中小企业为主体，因而其规模也远比欧美国家小得多，转让技术也多为适用技术，符合当地的生产要素结构与水平，投资也多采用合资形式。（3）日本对外直接投资与贸易是互补的，可称为顺贸易导向型的对外直接投资。（小岛清，1978，1987）

除了以上经济学角度的解释外，我们认为还有管理学角度的原因，那就是面对先行者的诸多优势，后来者在战略上首先要“避实击虚”才容易成功。让我们先看看先发展型跨国公司的某些特点。钱德勒(Alfred D. Chandler, Jr.)曾总结1974年全世界那些雇员超过2万人的大公司分行业和分国家的分布状况（见表9）。在那个时代里，虽然并不是所有的大企业都发展成为跨国公司，但几乎所有的跨国公司都是从这些大企业发展而来的。换句话说，我们可以把表中的大企业近似地看成是跨国公司，从而借此粗略地分析出先行者们的若干规律性。从表9中可以看出这401家“跨国公司”中，绝大部分集中在资金密集度高，规模经济优势明显的食品、化工、石油、金属材料和机电设备行业，而在劳动密集、最佳经济规模很低的服装、皮革、家具行业只占6.7%（27家）。

表9 1974年世界雇员超过两万人的大公司分布情况

| 行业               | 合计  | 美国  | 英国 | 德国 | 日本 | 法国 | 其他 | 资金密集度 |
|------------------|-----|-----|----|----|----|----|----|-------|
| <b>劳力密集型行业:</b>  |     |     |    |    |    |    |    |       |
| 皮革               | 2   | 2   |    |    |    |    |    | 0.2   |
| 纺织品              | 13  | 7   | 3  |    |    |    |    | 1.0   |
| 服装               | 6   | 6   |    |    |    |    |    | 0.3   |
| 木材               | 6   | 4   |    |    | 2  | 1  | 2  | 1.0   |
| 家具               | 0   |     |    |    |    |    |    | 0.6   |
| 印刷出版             | 0   |     |    |    |    |    |    | 1.3   |
| 劳密型行业总计:         | 27  |     |    |    |    |    |    |       |
| <b>中等资金密集型行业</b> |     |     |    |    |    |    |    |       |
| 金属制品             | 14  | 8   | 5  | 1  |    |    |    | 1.1   |
| 机械               | 34  | 22  | 2  | 3  | 2  |    | 5  | 1.4   |
| 电机               | 45  | 20  | 4  | 5  | 7  | 2  | 7  | 1.2   |
| 交通工具             | 45  | 22  | 3  | 3  | 7  | 4  | 6  | 1.3   |
| 仪器               | 5   | 4   |    |    |    |    | 1  | 1.7   |
| 中等资密行业总计         | 143 |     |    |    |    |    |    |       |
| <b>高度资金密集型行业</b> |     |     |    |    |    |    |    |       |
| 纸张               | 10  | 7   | 3  |    |    |    |    | 2.7   |
| 食品               | 39  | 22  | 13 |    | 1  | 1  | 2  | 1.8   |
| 烟草               | 7   | 3   | 3  | 1  |    |    |    | 1.8   |
| 化工               | 52  | 24  | 4  | 5  | 3  | 6  | 10 | 5.6   |
| 石油               | 26  | 14  | 2  |    |    | 2  | 8  | 12.2  |
| 橡胶               | 10  | 5   | 1  | 1  | 1  | 1  | 1  | 1.9   |
| 玻璃陶瓷             | 15  | 7   | 3  |    |    | 3  | 2  | 2.0   |
| 金属材料             | 48  | 13  | 2  | 9  | 5  | 4  | 25 | 2.7   |
| 其他               | 22  | 19  | 2  | 1  |    |    |    |       |
| 高资密型行业总计         | 231 |     |    |    |    |    |    |       |
| 总计               | 401 | 211 | 50 | 29 | 28 | 24 | 59 |       |

资料来源: Alfred D. Chandler, Jr. The Evolution of Modern Global Competition, 1986, 1992。

注: 资金密集度计算方法为: 每千名生产工人与固定资产开支(百万美元)的比例。例如在石油行业, 每千名生产工人所需的固定资产支出1220万美元, 而在服装行业只需要30万美元。

钱德勒后来在其1990年出版的《规模与范围》(A. D. Chandler, Jr. 1990)一书中, 设立了专门的章节论述“先行者与挑战者”(后来者)问题<sup>99</sup>。他认为先行者是在第二次产业革命中建立新产业的那批现代工业企业(跨国公司大多产生于此), 它们主要来自于资本密集型产业。这些先行者在制造、营销和管理三方面进行互相关联的投资, 而建起了市场进入的强大壁垒。钱德勒认为, 新的挑战者(后来者)几乎无法逾越这种壁垒, 除非它是来自外国或其它行业的先行者。

以上的论述可以归纳为两点: (1)、先发展型的跨国公司绝大多数集中于资金密集型的行业; (2)、这些先行者们建起了强大的进入壁垒, 后来者在这些行业中成功的几率是很小的。因此我们认为, 中国和日本跨国公司早期的这种行业选择, 是遵循“避实击虚”战略的一种必然结果。

##### 5、国内市场与国际市场

在国内市场的大小及其对该国企业成长的作用程度上, 中国大于日本、更大于韩国(中国>日本>韩国)。这一因素的差异, 导致了在企业从纯本土公司成长为跨国公司的动力大小构成反比关系, 即在其它条件相同时, 一个国家的国内市场越大则该国企业跨国化的动力越小具体说来就是企业跨国化的动力: 中国小于日本、更小于韩国。(中国企业跨国化发展能有今日之成绩, 很大程度上是由于另

一个因素——经济全球化而致)

从中国的联想集团与日本索尼公司在成长道路上的异同，可以看出上述因素的重大影响。日本索尼公司1946年成立后，由于国内市场有限、增长缓慢，在1955年就开始进军美国市场开展跨国化。从此很多新产品开发出来后都是先投放美国市场，后投放本国市场。直到80年代才进入国内外市场平衡发展阶段，此时的索尼公司已成为该行业企业领先者。中国的联想集团1984年成立，由于行政限制（拿不到生产电脑的许可）在1988年进军香港开拓国际市场。几年后由于在国际市场上取得一定成绩，而从本国政府拿到生产电脑的许可，从此联想把重点移回国内市场。随着在国内PC市场上步步高升并在1996年成为第一名，联想基本上放弃了国际市场。直到进入21世纪，PC行业平均利润降至很低，联想集团实施多元化战略又遭失败后，才重新把跨国化战略放到重要位置，终于在2004年底实行了并购IBM-PC业务的战略举措。

#### 6、综合商社

日本企业在跨国化进程中，发展出一种符合本国国情的特殊的跨国公司——综合商社。综合商社属于典型的后发展型跨国公司，它在日本经济的国际化发展中起到十分重要的作用，例如日本中小企业的海外投资大多数是在综合商社指导下或合作进行的。韩国企业在20世纪70年代开始的跨国化进程中，学习日本也建立了一批综合商社，获得很大成绩。中国企业在跨国化的转折型起步阶段，形成了一批国有的专业外贸公司，也试图学习日本建立中国的综合商社，结果却失败了——这些专业外贸公司在常规型发展阶段（1996-2003年），逐渐失去外经外贸垄断权后江河日下、难以维持生计。与日本韩国相比，在建设综合商社方面中国的失败应该是体制的问题，想用国有企业的体制建立一种为中小企业服务只挣微薄利润的跨国公司，看来是南辕北辙。

#### 7、学习管理

在对跨国经营管理方式与模式的学习上，日本经理人固守着在国内形成的“日本经营方式”，无论欧美跨国公司形成了什么新的管理方式和方法，都不会积极地学习改动。与此不同，近20年来中国的经理人思想开放，非常积极学习外国先行者们的管理方式，方法和经验。在这方面，美国著名的毕博管理咨询公司（Bearing Point）的董事长R. Mc Geary指出：“当我来到中国，我发现中国人的商业思维和实践与美国非常一致。相对于日本人，中国人更加有进取心，愿意很快地迎接改变。”<sup>99</sup>全球著名营销顾问公司——科特勒营销集团（Kotler Marketing Group）的总裁Milton Kotler认为：“中国企业在跨国并购时表现出的敏锐的战略眼光，和80年代日本进行跨国并购的一些古怪的和随意的行为形成了鲜明对比。与中国不同的是，日本人对自己的制造和科技行业以及管理风格非常地自豪，这种心理使它们不能很好地与并购的企业进行合作。日本公司总是喜欢花钱在新市场上扩张和延伸它们的行业和企业。而中国公司的思想更加开放，更加注重行业的协作，他们收购的目的是为了改进企业的战略，他们会借鉴和引入当地的管理经验。”<sup>100</sup>

也许历史开了一个玩笑：中日两国经理人在对待西方流行的管理理论和方法的态度上，比较两国人在近代史上对待西方洪流的态度上，正好相反！

## 六、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 10。

(3) 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

表 10 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        | <b>销售家电</b> | 合资        |
| 1999 年 4 月  | 美国   | 新建        | <b>生产冰箱</b> | <b>独资</b> |
| 1999 年 9 月  | 伊朗   | 新建        | 生产销售洗衣机     | 合资        |
| 1999 年      | 突尼斯  | 新建        | 生产销售家电      | 合资        |
| 2000 年      | 越南   | 新建        | 生产销售冰箱      | 合资        |
| 2000 年      | 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        | <b>销售家电</b> | 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  | <b>并购</b> | <b>生产冰箱</b> | <b>独资</b> |
| 2003 年      | 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。

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入; 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>④</sup>

(4) 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 10, 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。

表 11 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     |

来源：《海外进出企业总览 '96》东洋经济新报社，1997 年。

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>⑥</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ADR（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12，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。

表12 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1997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。

（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12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>⑦</sup>

### （三）华为集团

华为集团发展的基本情况和数据请见表13、表14。

表 13 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 订单        |

资料来源：华为网站；《IT 经理世界》2004, 9, 5；《经济观察报》2005, 6, 6。

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。

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。

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 14 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 | <b>55.8</b> | <b>22.3</b> |        |
| 2005 | <b>83</b>   | <b>48</b>   |        |

来源：《IT 经理世界》2004, 9, 5；《经济参考报》2006, 2, 7。

**注释:**

- (1) 中新网, 2004年12月27日。
- (2) 《21世纪经济报道》2003年11月10日29版。
- (3) *WORLD INVESTMENT REPORT 2005*, United Nations, 2005。
- (4) 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。
- (5) 康荣平、柯银斌:《华人跨国公司成长论》国防大学出版社2001年第83页。
- (6) 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。
- (7) 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。
- (8) 康荣平、柯银斌:《华人跨国公司成长论》国防大学出版社2001年第92-103页。
- (9) 李文光等著:《日本的跨国企业》中国经济出版社1993年第66-67页。
- (10) UN-CTC1978:《再论世界发展中的跨国公司》1982年,表-25。
- (11) 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67页。
- (12) 钱德勒:《企业规模经济与范围经济》中国社会科学出版社1999年译版。
- (13) 《中国企业家》2005, 6, 69。
- (14) 《成功营销》2003年第11期。
- (15) 胡泳:《张瑞敏如是说》浙江人民出版社,2003年,第181页。
- (16) 胡泳:《张瑞敏如是说》浙江人民出版社,2003年,第179、184页。
- (17) 胡泳:《张瑞敏如是说》浙江人民出版社,2003年,第195页。