



English

下载中心

首页

网站地图

关于 IWEP

研究课题

研究人员

研究成果

数据库

出版物

媒体报道

研讨会/讲座

## 热点研究

[HTTP://WWW.IWEP.ORG.CN](http://www.iwep.org.cn)

《当代世界》2007年第8期

## 中国企业“走出去”的战略选择

跨国公司研究室 鲁桐

中国加入世界贸易组织意味着改革开放进入了新的发展阶段。一方面，引进外资的行业领域和地区限制进一步放宽，世界级跨国公司纷纷在中国站稳脚跟，把中国本土市场竞争变成了真正意义上的国际竞争；另一方面，中国企业正面临着增长的瓶颈，维持企业的增长变得越来越困难。“走出去”成为中国企业的战略选择。必须承认的一点是，中国企业国际化面临的挑战比其他国家企业面临的挑战要大得多，因为历史上还没有任何国家的企业在如此短的时间内，同时面临市场化和国际化的双重压力。因此，中国企业在制定“走出去”的战略时应注意哪些方面尤为重要。

## 评估产业压力 确定实施战略

企业在制定“走出去”战略时，需要对企业所面临的产业压力进行全面的评估，以确定是实施全球战略，还是地区战略，或是多国本地化战略。

每一个产业，无论是制造业还是服务业，都正在面对全球一体化、特定产业相关的压力以及本土化的三重压力。正是这些压力促成企业制定国际化战略。不同产业所面对的全球化和本土化压力是不同的，企业在制定国际化战略时，首先要确定哪些产业或产品属于全球产业、地区产业还是多国本地化产业，从而相应地制定全球战略、地区战略和多国本地化战略。

1、全球战略。在全球竞争性行业的企业，必须基于全球市场来构思和设计它们的产品。这种全球产品强调其国际相似性和标准化，产品可在世界上任何一处制造，条件是生产制造基地能以最低的成本达到统一的质量要求。因此，市场容量是吸引制造企业当地设厂的重要的区位优势。在全球战略下，公司实现效率最大化的手段是通过在低成本国家生产，利用世界范围的设备制造统一质量的标准化产品，开展全球一体化经营。由于实施全球战略的跨国公司在全球范围内协调生产活动和统一定价，因此，在各东道国市场具有明显的讨价还价能力。

2、地区战略。区域经济一体化使越来越多的产业实施区域战略变得有利可图。在区域战略下，公司将经营范围扩展到了整个区域，既扩大了生产规模，同时又避免了实施全球战略的复杂性。区域战略成为公司未来进入全球竞争的一个跳板。重要的是，实施区域战略的跨国公司一方面能够针对当地市场需求对产品进行适应性的改进，在生产能力上也可享受到规模效率，同时降低了跨国经营的管理成本。总公司和子公司的分工与实施全球战略的公司也有所不同。像通用公司、惠尔普公司是实施地区战略的典型。这类公司的每一个地区市场都是高度统一的，而跨地区市场却各不相同。每个地区市场实现最大化的规模经济。独立的地区总部具有高度自主的决策权，其业务往往是独立运作的。地区战略的优势是既可以

实现规模经济效率，又降低了管理的复杂性和成本，从而巩固了企业的全球竞争地位。

3、多国本地化战略。实施多国本地化战略的公司首先在其母国市场开发产品，然后将产品提供给海外的子公司进行销售或适应性改进。每一个海外子公司主要是吸收母公司的技术，并根据当地市场的需求和偏好进行局部性改进。实施多国本地化战略的关键是复制母公司的技术和工艺。在关税壁垒和非关税壁垒较高的市场条件下，多国本地化战略是跨国企业常用的一种策略。

如果我们把已经“走出去”的中国企业分为三类，即行业领先者、行业跟随者和跨国经营初始者，那么，不同中国企业“走出去”的战略目标、战略重点和市场进入方式具有明显差异。占据国内行业领先地位的华为、海尔、格兰仕、联想、中远等企业，以全球化品牌为战略目标，把战略重点放在建立全球生产体系和树立全球品牌上，并以直接投资、兼并与收购、战略联盟作为市场进入方式；处于国内行业跟随者的波导、海信、康佳、京东方则以国际化战略为目标，坚持以中国为基地向海外市场延伸的战略重点，走的是战略加盟、兼并与收购及OEM相结合的市场进入方式；而东艺鞋业、方太、海通、星海等一些跨国经营初始者，把海外战略作为自己的战略目标，以提高海外业务比例为战略重点，通过间接贸易与直接贸易进入市场。在上述三大战略中，更适合中国企业“走出去”的是多国本地化战略。

#### 排序决策变量 选择目标市场

任何一个目标市场总是各有所长，各有所短。企业在对国外市场进行分析比较时，应当根据企业跨国经营的目的和动机，对决策变量进行排序，从而确定目标市场选择标准。

企业跨国经营必然涉及在哪里经营的问题。选择目标市场无非是两种方法。第一种是“跟着机会走”。即根据以往的订单和客户，进一步发展扩大商业机会的途径。这种“跟着机会走”顺其自然的好处是风险小，决策的复杂程度低，管理能力的跨度小，但也会使企业处于被动状态，决策失误的后果也可能是灾难性的。第二种也是选择目标市场最常用的方法是，通过一系列的筛选过程，最终确定经营目的地。企业在目标市场的选择过程中往往处于两难抉择：一方面，面对众多细分的市场，需要分析的因素无穷尽；另一方面，企业能够掌握的信息有限，学习和分析能力和时间有限，这就需要企业在这“有限”和“无限”之间寻找一种合理的平衡，以最大限度降低决策的误差。采用筛选法的好处是通过运用系统分析将不同目标市场由粗到细逐步淘汰，避免先入为主的任意性。

企业跨国经营的动机主要分为四大类：即资源寻求型、市场寻求型、技术寻求型和战略资产寻求型。海外市场的环境要素也可分为生产要素禀赋、政策环境和市场环境三大类。经营环境因素对企业的影响程度取决于企业跨国经营的目的，如果目的是获得更多的海外资源，市场调研的重点就要放在资源的丰蕴程度、开采成本、管理水平、运输条件等与“要素市场”和“经营环境”直接相关的因素上；如果企业跨国经营的动机是扩大和占领成品市场，市场筛选和分析的重点就应放在对市场规模和潜力、消费偏好、销售渠道、市场竞争结构等的分析上；如果企业跨国经营的动机是为了降低生产成本，提高生产效率，或是为获得技术资源和战略性资产，那么，目标市场的技术研发能力、创新环境、基础设施、劳工素质等就成为选择目标市场的重要指标。

#### 遵循渐近原则 选择经营模式

海外市场进入模式对企业跨国经营成功与否的影响是巨大的。企业对进入模式的选择应遵循渐进性原则，从风险低、资源投入少的方式入手，逐步过渡到其他的经营方式，实现投入产出最大化的长期目标。

企业选定了目标市场之后，就面临着以什么样的“市场进入”方式打入该国市场。企业可以选择的市场进入方式可分为贸易式进入、合同式进入和投资式进入，每一种进入方式包含若干子形式。从动态的角度看，企业在特定的时期和条件下以某种形式进入海外市场，经过若干年后，企业在当地的经营形态会随着经营环境和企业自身条件的变化而进行调整。

制定海外市场进入战略，主要回答两大问题：一是“在哪里生产，到哪里销售”，即生产和销售活动的布局问题；二是“如何组织，如何管理”，即产销活动的控制问题。跨国公司制定海外市场进入战略的方法主要有两大类，第一类是经济方法，第二类是战略行为方法。

所谓市场进入战略的经济方法是根据企业自身的状况和外部经营环境，在不同的经济变量如控制程度、成本、风险、收益等中寻求的一种均衡状态。该方法强调对不同进入方式的成本比较，但没有考虑到各种市场进入方式对产品市场“竞争态势”影响。企业选择进入方式时，还应考虑其他竞争因素。在很多情况下，企业选取某一进入方式，并不是因为其进入成本低，而是由于这种方式能最大限度地增强企业的竞争地位，从而获得垄断利润。因此，成本最低的进入方式未必能够带来最高利润和获得最大竞争优势。

战略行为论从行业结构和进入壁垒的角度出发，主张选择最有利于增强企业在国外市场的竞争地位的进入方式。战略行为方法认为，由于企业经营的内部环境和外部环境受一系列因素的影响存在着不确定性，在这种情况下，企业很难作出理性的判断。因此，企业在选择市场进入方式时，必须采取经验主义和实用主义。企业在进行海外投资前，应对所有的进入方式进行系统的评价，主要包括盈利贡献、投资风险和其他非盈利目标，然后对所有可能的方式进行比较，并排列出先后顺序。

无论采取什么方法，企业对进入模式的选择应遵循渐进性原则，从风险低、资源投入少的方式入手，逐步过渡到其他的经营方式，实现投入产出最大化的长期目标。中国企业“走出去”应走渐进式的发展道路。这种渐进性主要体现在两方面：一是市场扩张的地理顺序，通常是本地市场——全国市场——海外相邻市场——全球市场；二是企业跨国经营方式的演变，最常见的类型是纯国内经营——通过中间商间接出口——直接出口——设立海外销售分部——建立海外生产基地。海外经营的风险毕竟高于国内经营，企业应在不断积累经验的基础上，以提高跨国经营的成功率为目标，避免盲目性。

#### 合理匹配组织结构 推动业务合作机制

公司如何组织其经营活动通常决定着公司的成败。国际战略和组织结构的恰当匹配能推动企业在全业务的有效合作和控制。

企业一旦确定了国际化发展战略，就面临战略如何执行的问题。在现实经济中，我们看到许多中国企业虽然明确了国际化战略的目标，但国际化发展却层层受阻，其中，存在的一个共同问题是没有将组织结构和控制调整到与战略相匹配的状态。

组织结构是有效战略实施过程中的重要组成部分。当组织结构能够和其他要素结合时，这种结构就能推动企业战略的有效实施。有效的组织结构为企业成功地实施战略提供稳定性和保障。在经营中，形成一个能有效支持公司战略的组织结构是困难的。在多数情况下，企业更倾向于维持结构的现状，保持组织的惯性。

地区结构适合于多国家战略，而产品结构适合于全球战略。20世纪90年代以来，随着互联网的广泛应用，网络的功效对商业模式和企业组织的传统形式提出了直接挑战。为了迎接新技术革命带来的挑战，越来越多的跨国公司，如可口可乐、麦当劳、沃尔玛等正在试验“跨国网络结构”。在这一结构下，总部更加明显地关注于建立和维持世界级的工序，这些工序和运营工序的“技巧”将有偿卖给海外分公司，总部再通过网络联系来监控和控制分公司。监控对保护公司质量上的声誉十分关键。没有全球统一的系统，品牌就会退化，特许经营模式就会崩溃。可见，网络技术使全球性的监控管理成为可能。

进入21世纪，许多跨国公司为了适应全球化和技术变革给企业带来的挑战，试图发展一种“无缝组织”。无缝结构建

立在打破组织内部障碍的基础上。由于正式的结构促成了总部与下属公司、公司与供应商和客户之间的障碍，所以正式组织结构在很多方面是无缝组织的对立面。发展无缝组织就是为了扫除这些障碍，最大限度地为顾客服务并实现价值。

总之，国际战略和组织结构的恰当匹配能推动企业在全业务的有效合作和控制。公司如何组织其经营活动(研究与开发、生产、营销、服务)通常决定着公司的成败。一个再好的战略也必须得到执行，而正确地处理企业组织问题是有效执行战略的关键。

综上所述，确定恰当的国际竞争战略，在明确经营目标的条件下选择合适的目标市场，并以相应的进入方式进行跨国经营，最后使公司的组织结构调整到与跨国经营战略最匹配的状态，构成了企业成功实施国际战略的几个关键环节。中国企业实施“走出去”战略应在上述这几个环节上给予高度的重视，在实践中不断摸索经验，使更多的中国企业成长为有国际竞争力的跨国公司。

推荐好友

#### 相关文章

- ▶ 康荣平等 抢先战略：后发先至的秘密 《北大商业评论》2008年第2期 (2008-5-6)
- ▶ 梁正、薛澜等 对北京跨国公司研发机构的经验分析 《世界经济》2008年第2期 (2008-4-15)
- ▶ 康荣平、柯银斌 永安半世 《管理学家》2007年8月9日 (2007-11-30)
- ▶ 康荣平 中日企业海外发展初期比较研究 《世界经济与政治》2007年第8期 (2007-9-18)
- ▶ 康荣平 中国制鞋企业的国际化经验 《北大商业评论》2007.06 (2007-9-17)

本站的署名文章均属作者本人的观点。希望转载时，请事先与我们联系。

院首页

网站声明

会员登录

联系我们

下载中心

院图书馆

中国社会科学院世界经济与政治研究所 Copyright (C) 2002-2008 中企动力提供技术支持 请使用1024\*768分辨率

地址:北京建国门内大街5号 邮编:100732 电话:010-85196063 传真:010-65126180 联系本站

《中华人民共和国电信与信息服务业务经营许可证》编号:京ICP备06059776号