

中国贸促会“走出去促进计划”调研资料之二

中国企业“走出去”案例分析

中国国际贸易促进委员会经济信息部

二〇〇七年一月

目 录

第一章 新希望集团“走出去”个案分析	(4)
一、新希望集团介绍	(4)
二、新希望集团“走出去”的道路.....	(4)
三、新希望集团“走出去”的经验和总结.....	(5)
四、对政府部门的要求和建议	(8)
第二章 北大方正集团“走出去”个案分析	(11)
一、北大方正集团的基本介绍.....	(11)
二、方正国际“走出去”的情况.....	(11)
三、方正国际走出去的经验总结.....	(12)
四、方正国际“走出去”问题的分析.....	(13)
第三章 TCL 集团“走出去”个案分析	(15)
一、TCL 集团的介绍.....	(15)
二、TCL 集团走出去的道路.....	(15)
三、TCL 走出去的经验总结.....	(17)
四、“走出去”的要求和建议.....	(18)
第四章 中国有色金属建设股份有限公司“走出去”个案分析	
.....	(20)
一、中国有色金属建设股份有限公司的介绍.....	(20)
二、中国有色金属建设股份有限公司“走出去”的情况 ...	(20)

三、中国有色金属建设股份有限公司“走出去”碰到的困难	(21)
四、对政府部门的要求和建议	(23)
第五章 无锡光明集团“走出去”个案分析	(25)
一、无锡光明集团的介绍	(25)
二、无锡光明集团“走出去”的情况	(25)
三、无锡光明集团“走出去”的经验和总结	(27)
四、对政府部门的要求和建议	(28)
第六章 重庆力帆集团“走出去”个案分析	(31)
一、重庆力帆集团的介绍	(31)
二、重庆力帆集团“走出去”的情况	(33)
三、重庆力帆集团“走出去”的经验总结	(33)
四、对政府部门的要求和建议	(35)
第七章 康奈集团有限公司“走出去”案例分析	(36)
一、康奈集团介绍	(36)
二、康奈集团“走出去”情况	(36)
三、康奈集团“走出去”的经验和总结	(37)
第八章 云南鸿宇集团“走出去”个案分析	(40)
一、云南鸿宇集团简介	(40)
二、云南鸿宇集团“走出去”的基本情况	(40)
三、云南鸿宇集团“走出去”的经验总结	(41)
四、企业对政府协调解决问题的建议	(43)
第九章 青岛金王有限公司应有化学股份“走出去”个案分析	

	(45)
一、青岛金王应用化学股份有限公司简介	(45)
二、金王应用化学股份有限公司走出去经验和总结	(45)
第十章 华立集团“走出去”个案分析.....	(51)
一、华立集团简介.....	(51)
二、华立集团“走出去”战略详情	(51)
三、华立“走出去”的经验体会	(55)

第一章 新希望集团“走出去”个案分析

一、新希望集团介绍

新希望集团是一个经营实业的综合性企业集团，连续三年入选中国企业 500 强。目前新希望集团资产规模超过 100 亿元，年销售收入 220 亿元，拥有国内外 170 多家各类型的企业，从业员工 3.5 万人，业务领域涉及饲料、乳业、肉食品加工、化工、金融与投资、房地产等。

20 年来，新希望集团立足农业产业化经营，积累了丰富的农业产业化管理经验和集团化管理经验，形成了以产业经营为核心的产品经营、品牌运作、资本动作的能力。新希望集团是中国最大的饲料企业之一，也是中国西部最大的乳制品、肉食品企业，同时在房地产开发和化工产业也有相当的规模。新希望集团现在拥有遍布华南、华中、西南、西北等地的饲料企业 50 余家，饲料生产能力超过 350 万吨，在全国各地建有近 20000 个销售点。

由新希望集团控股的四川新希望农业股份有限公司已经走入国际市场，将新希望集团成熟的饲料生产、开发、技术、品牌和资金带出国门，在越南投资兴建两家饲料企业；在菲律宾的饲料工厂也已投产。这既是中国饲料工业首次把国内知名品牌打出国门，在海外投资办厂的尝试，同时也是新希望集团开拓国际市场、实施跨国经营战略的重要一步。2005 年，集团董事会明确提出了打造世界级农牧企业的发展战略。

二、新希望集团“走出去”的道路

新希望集团海外发展的道路开始于 1996 年，用 3 年的时间对东南亚各国进行了详细的市场调查，从 1999 年开始在越南建设工厂并对当地市场进行深度开发，在历经 8 年时间的探索与发展后，该集团的海外企业开始成为新希望实业中的一支新生力量。

1996 年，新希望集团意识到随着国内行业竞争加剧，在做好国内业务的同时，“走出去”发展以扩大企业规模是大势所趋。当年 6 月，集团开始派员到越南考察。当时，民营企业在对外拓展方面还受到某些条件的限制，只能通过旅游的方式对当地市场进行初步考察。

1997 年夏天，新希望集团向缅甸派出考察人员，重点对缅甸中部曼德勒等

地进行考察并探寻在当地投资建设饲料厂的可能性。

1998年，在中国驻越使、领馆的促成下，越南胡志明市地方政府对我们的投资意向表示欢迎并愿在企业用地的批租和税费收取方面给予优惠。新希望集团正式派驻项目小组，用了近1年的时间对越南南方饲料市场、生产厂家、用户情况，包括当地的法律体系、办事程序和环节等各个方面的情况进行全面的调查，完成了多份调研报告，弄清了在越投资办厂的全部手续和程序，以及需要面对的所有法律问题，最后签订了投资协议。在胡志明市工业开发区开始建设新希望在国内的第一家工厂——胡志明市新希望饲料有限公司。

2001年，新希望集团又开工建设河内新希望公司，并开始在菲律宾邦邦牙市筹建菲律宾（邦邦牙）新希望饲料有限公司。

2003年，新希望集团在越南的两家公司平稳渡过企业的起步培育期，双双实现扭亏为盈，至今已累计实现利润5000万元人民币。

至今，新希望集团在国外的企业已经形成了良好的发展势头并取得了显著效益，已经在越南、菲律宾、孟加拉等国建成和在建6个工厂，国外投资超过2亿元人民币。目前，河内新希望公司的产品销量已经跻身越南北方前三强，综合计算两家新希望公司的产销量，已经进入在越饲料生产外资企业前五名，新希望公司也因此被越南有关部门认定是中国在越投资最成功的企业之一。新希望在越南以扩大生产能力为主要指标的二期工程正抓紧进行，年内完工后将使产能成倍增长。此外，在菲律宾中吕宋进行的二期新厂区建设也正有条不紊地进行；总投资为700万美元的越南海防新希望公司饲料项目也已取得国家境外企业批准证书，现正向国家有关部门新申报待批的国外发展项目还有2个。在未来2—3年时间，新希望集团计划在东南亚地区，包括印度尼西亚、印度等地再建设几个饲料生产企业，使国外企业总数超过10家。新希望集团在国外的企业新一波的发展正呈现加速推进的态势。

三、新希望集团“走出去”的经验和总结

1、制定合适的“走出去”战略

新希望海外发展的战略是先迈步东南亚，再辐射全球。制定这个战略的主要依据是：东南亚国家毗邻中国，有区位优势；东南亚国家的生活习惯与中国比较相近；东南亚国家多数比中国的经济水平稍低，但在东南亚国家，尤其是越南、

菲律宾等发展中国家的市场环境、经济基础和发展水平与我国有可比性，中国企业在当地发展具有比较优势；新希望在资金、技术、管理方面已经形成了相对优势。正因为东南亚国家与中国有相似的市场环境，因此新希望集团在中国市场竞争中具备的设备、技术、经营模式和企业文化等领先优势可以嫁接、复制过去，继续在跨国经营中保持新希望的优势。

2、国际化的法人治理结构

企业必须先建立起一个国际化的法人治理结构，否则，企业“走出去”后会困难重重。不少的企业走出去了，又回来了，为什么？因为它们不适应国际化的治理结构，没有国际化的人才，没有这种国际化的财富管理体系，企业的海外发展就会“水土不服”。此外，还有语言、政策、法律等方面的不适应。中国的企业要真正“走出去”，就要按照国际的标准去运作，去培养管理人才。

3、提高质量，树立品牌意识

中小企业“走出去”的方式大多是向海外市场大批量低价格销售中低档的产品。因为我们的企业的规模不够大，实力不够强，国际化的水准不够高，走出去的步伐不够快。中国的低价产品在海外市场上到处都是，国外的消费者认为中国的产品就是低价低质服务差。新希望集团最初在开拓越南市场时，由于当地消费者这种先入为主的观念，产品的销售一度陷入困境。新希望集团花了三年的时间在越南市场做营销，做服务，做信誉，树品牌。现在，新希望集团的产品可以跟美国、日本、欧洲的产品一样受欢迎，而且还供不应求，原因就是在消费者的心中树立了良好的品牌形象。良好的品牌离不良的产品质量和服务，所以，中小企业到海外发展应努力从小商品、低价格向以品牌、质量为核心竞争力的新模式转换，要想在强手如林的竞争中站稳脚跟，从一开始就必须十分注意塑造良好的企业品牌和产品品牌，无论出现何种困难，都要牢牢地把住产品质量这道关。

4、做好前期的市场调查

到国外投资办厂，有远比国内大得多的困难与风险。企业在准备“走出去”时，不仅要从商业角度做详细论证和准备，还要懂得相关国家的法律、政府治理方式的特点、人文环境及文化习俗等。新希望集团在用了3年的时间对周边国家的市场和产业、产品情况进行大量调研的基础上，才制订了企业的对外发展战略，并开始越南建厂投资。新希望集团在越南调研时发现，越南与中国有相似的市

市场环境；越南本国的企业规模总体都很小，竞争力不强，真正在当地大展拳脚的多是外国公司和外资品牌，而且他们所聘用的管理者不少是中国国内的人员。新希望集团对这些外资企业的情况比较熟悉，在中国国内的竞争中并不输他们，更增添了新希望集团“走出去”的信心。所以，企业在“走出去”之前，一定要进行充分的市场调研，对投资市场的政治、经济、文化、法律、语言等环境进行充分的先行性调查研究，然后再制定有步骤的国际化战略，制定明确的海外发展规划。在定位投资目标时，要深入研究项目的可行性，不仅要考虑投资项目对本国产业发展的重要性，还要考虑在海外的可操作性。

5、加强跨文化的研究与管理

新希望集团的企业群体中有一半以上的企业是通过并购诞生的，并购最难的是整合，整合中最难的是企业文化的整合。在国际上，并购一个企业，会采取一种文化审慎的法则，来评估两个企业之间的文化现状与差异，从而计算出并购的代价，考虑并购后企业文化整合的难度与方式。企业要跨国发展，除必须了解进入国家的市场及其运作规则外，还必须了解其社会文化、人际交往规则、企业管理模式及其背后的文化因素等。世界许多成功的企业发展到跨国公司阶段时都已形成自己独具特色的“管理文化”或“管理哲学”，并发展出一整套“企业理念体系”。品牌是企业的外部形象，是社会对企业的认同；文化是企业的内部形象，是员工对企业的认同。企业文化是形成企业品牌的决定因素之一，因为只有满意的员工才能生产出令人满意的产品，只有令人满意的产品才谈得上拥有品牌。新希望集团当时选择东南亚为“走出去”的第一站，就因为东南亚的民风民俗与中国有诸多共同与相似之处。企业走向海外求发展，面向国际而跨越，社会文化与企业文化在跨国发展中的重要性是不言而喻的，如何将国内做得成功的经验与积累的优秀文化本土化，这是“走出去”的企业必须研究的一个重要课题。

四、对政府部门的要求和建议

1、创立产业集群，进行集约式投资

我国民企多数属于中小企业，而中小企业对外投资,最大的劣势在于规模经济效益差，风险抵御能力弱。解决这个问题的较好途径就是通过企业的集群式FDI，企业之间相互独立但又相互关联，通过分工与协作，可以最大限度地降低成本。新希望集团在海外建设工厂的所有机器设备都是从中国采购的，海外企业

每年消耗大量的原、辅材料，都尽量采用中国生产的。象玉米、豆粕、饲料添加剂和兽药等，绝大部分都来自国内，而且量也很大。除了自用外，新希望集团还通过有合作关系的经销商，尽量扩大国内相关产品在越南的销售并借以扩大和巩固了自己的销售渠道和网络。一些相关行业的公司在越南市场的拓展得到了越南新希望公司的帮助，这就发挥了国外企业对国内产业延伸的搭桥与带动作用。新希望集团在昆明建设了建筑面积 80 万平方米的“大商汇”商贸物流园区，园区以中国—东盟经济一体化为对象。在南宁，新希望集团也准备建设同样功能的更大规模的项目。新希望集团计划把这样的项目移植到越南去，形成昆明、南宁、越南胡志明市三角鼎立的东南亚商业物流大平台。争取通过这个园区群带动几十家、上百家民营企业到园区内办店、开厂，从而带动中国的农资、轻纺、建材等物资材料大量进入越南，开辟新的消费市场。这样，由 1 个企业到 6 家企业，由 1 个产业到几个产业，先期进入的企业在自身取得成功后，又显现出较强的带动作用，使我国在东南亚的投资发展步入到良性滚动、加速发展的新阶段，这个附带的功能与作用将是巨大的。

2、建立完善的服务网络

面对瞬息万变、错综复杂的国际政治、经济、技术环境，企业开展对外投资必须有与之相适应的信息收集和反馈系统。目前，我国的大部分跨国经营企业中信息的系统尚未建立或不健全，国内为之服务和支撑的信息不够。在“走出去”之前，企业不仅要做好充分的市场和投资环境调查，投资过程中还要关注不断变化的市场情况，遇到纠纷还得寻找解决渠道等，单个企业往往较难应付，因而需要国家建立一个完善的海外投资企业服务网络，为在企业“走出去”的过程中提供全方位的对外投资信息和市场信息。

3、简化审批手续，减少申报材料，缩减办理程序所需时间，提高服务水平

目前，我国民营企业到境外投资在项目审批上仍存在着重复办理的现象。企业出境人员也存在着办理政审、出境外任务批件、护照、接种防病疫苗、暂住证明等诸多繁琐手续，我国对企业进行海外直接投资的审批由商务、外汇、金融、税收、海关等多个主管部门负责，要想办成一件事，得在许多部门间来回跑很多次，很多好的投资机会，也在这种折腾中流失了。这些审批手续标准过严、手续繁杂、耗时费力的现状，在商机稍纵即逝的今天，是很多企业所不能承受的。政

府部门可以考虑为企业“走出去”提供“一站式”服务。

4、放宽外汇管制

国家虽然对外汇管理的宏观政策有很大改变,但具体操作却并未出台简化的操作程序和相关政策,有的地方外汇管理部门往往会因为非关键性的因素诸如报告请示的用语等等让企业反复修改;对所涉及的有关问题也常常不是一次性地进行更正,使企业在办理有关报批手续时浪费了很多时间。建议国家精简企业用自有合法资金到国外投资发展的审批手续,实行一站式服务;降低外汇审核管制的门槛,实行备案制。

5、融资支持

融资困难一直是制约民营企业发展的一个瓶颈。由于企业跨国经营的是海外项目,风险较大,国内银行和保险公司等金融机构对东道国不熟悉,又没有足够的辐射到国外市场,因此会遇到融资难的问题。在国际上,一国对外直接投资的资金主要来源于该国的国家进出口银行。而在中国,普通大企业要获得进出口银行的优惠贷款尚且不易,对于中小企业就更困难了。搞海外投资,民营企业的成功率远远高于国有企业。因为企业市场化程度较高,有灵活的经营管理机制,投资决策、工资分配制度、营销方式有较多的自主权,因此躲避市场风险的灵活程度较高,在“走出去”的过程中,民营企业更有产权优势、机制优势和成本优势。然而,政府部门对民营企业不重视,没有把民营经济真正当作增强中国经济活力的重要组成部分。民营企业在“走出去”的过程中往往会遇到比其他企业更多、更大的外部阻力。国家应为包括各种所有制在内的海外投资企业创造有利的政策环境,使能走出去的中国企业都走出去,特别是应该加大对有发展潜力的民营企业的资金扶持力度,对市场前景好的项目给予贷款支持。

第二章 北大方正集团“走出去”个案分析

一、北大方正集团的基本介绍

1、北大方正集团的简介

北大方正集团由北京大学 1986 年投资创办。二十年来，该集团坚持持续不断地技术创新，在中国 IT 产业发展进程中占据重要的地位。目前，方正已经拥有 5 家在上海、深圳、香港及马来西亚交易所上市的公众公司，在海内外共有 20 多家独资、合资企业，员工 2 万多人。方正是中国本土最重要、最成功的软件企业之一，拥有并创造对中国 IT 产业发展和大规模应用至关重要的核心技术。与此同时，方正在 PC 制造领域连续 6 年稳居行业第二的地位，构筑起中国 IT 产业发展和大规模应用的制造基础。

2、北京方正国际软件系统有限公司（以下称“方正国际”）的简介

方正国际隶属于北大方正集团之海外子公司方正株式会社(日本)，是致力于全球市场提供具备自主产权的信息系统服务商，业务涉及情报处理、报业、出版、商业流通、系统集成、地理信息、智能交通、教育测评等众多领域。方正国际是方正集团拓展海外市场的重要战略力量，现已拥有超过 300 人专业技术团队，建有多处海外分支机构，并且与日本雅虎、IBM、三菱商社、惠普(中国)、欧姆龙、柯尼卡、美能达等众多国际大型公司建立了良好的合作关系，拥有广泛的海外销售渠道。

二、方正国际“走出去”的情况

方正集团在日本的海外子公司从当年创始人携带着 50 万美元到日本发展，到现在已经是拥有 120 多员工的集团。方正的海外业务，从最早的激光照排系统发展到现在以方正 RIP（图像栅格化处理）软件为主要代表的一系列成熟的软件产品，业务范围从亚太地区发展到欧美等区域，这一切都凝聚着方正多来的技术积累与市场探索。

如今，方正国际的汉字激光照排技术已占领 90% 的海外华文报业市场；方正 Apabi 电子书系统被海外 50 多家图书馆采用；在原创核心技术基础上自主研发的日文照排系统已占据日本 300 多种报刊；方正 RIP 软件在美、英、德、日等各国拥有近百家全球合作伙伴；2005 年 11 月，方正印捷连锁店已进军加拿大多

伦多；现在，方正正在筹划德文、法文、西班牙文等西文印艺软件。

方正国际目前 90%的海外业务是在日本，加拿大和美国的业务加起来不足 10%，欧洲市场几乎为零。方正国际下一步的市场开拓目标是北美市场，重点准备积极开拓美国市场。此外，方正国际开拓加拿大市场也取得了一定成效，目前已经取得加拿大 ACD 公司在中国区产品的销售权。

三、方正国际走出去的经验总结

1、如何“走出去”

- (1) 最开始方正集团是通过展览会“走出去”的，主要还是传统业务；
- (2) 方正国际当初能够成功登陆日本市场，一个主要原因就是拥有技术优势；
- (3) 在海外寻找合适的合作伙伴，吸引国外的资金参与项目；
- (4) 利用收购的方式直接进入国际市场，能够很快拥有现成的客户源；
- (5) 在海外上市，是一条很好的融资途径；

2、“走出去”的过程中碰到的困难

(1) 软件行业是一个发展非常迅速的行业，方正国际走出去的时间比较晚，现在这个行业的技术已经同质化了，所以错失了技术上的优势。

(2) 产品本土化的问题，例如，中国的产品经常是功能全面，但海外市场的消费者却认准定位明确的产品，所以，要打入海外市场，就要对产品进行改进，迎合当地市场消费者的需求。

(3) 服务本土化的问题，软件行业是一个比较特殊的行业，服务非常重要。例如出版系统，就要求有员工与客户一起工作，以便第一时间解决客户的问题，开拓一个海外市场就要求在该市场配备相应的本地工作人员，才能适应当地市场的文化，这对资金和管理的要求也比较高。

(4) 对海外市场缺乏了解。企业在准备“走出去”时，不仅要从商业角度做详细论证和准备，还要懂得相关国家的法律、政府治理方式的特点、人文环境及文化习俗等，收集全面的各种信息对于处于境外投资初级阶段的企业有一定困难。

3、希望有关部门提供的支持

(1) 融资困难是北大方正集团开拓海外市场碰到的最大障碍，银行提供贷款的方式缺乏弹性，不能根据具体项目采取具体的给款方式，也为企业的海外发展增添了困难。方正集团希望国内银行对资产和风险的评估方式需要改进，应该把企

业的无形资产考虑到企业的资产中，采用更加科学方法评估具体项目的风险收益情况，把这些都列入贷款审批的考虑因素。

(2) 方正集团在招聘人才时碰到了户籍的困难，无法保证为员工办理北京户口，这样就很难吸引人才，留住人才。

(3) 随着业务的发展，在寻找国内软件外包商时发现，在国内软件业中通过国际软件认证的企业数量少，而且是大型企业。同时，软件行业里缺乏一套对软件企业资质的科学认证体系。

(4) 政府可以支持同一行业相关联的企业一起走出去。

四、方正国际“走出去”问题的分析

1、方正国际所处的行业属于高新技术行业，很多资产是无形的，而银行贷款考察的通常是有形的资产，所以在贷款上可用于抵押的有形资产就比较少，就出现融资困难的问题。

同时，软件行业的项目运作与传统的制造业不同，即使是在国外开展的项目，软件的核心开发工作是在国内进行的。

有的项目前景很好，但由于缺乏资金，就无法开展。所以，我国在鼓励企业“走出去”的同时，金融部门一方面有必要加强和完善金融监管体制，对贷款对象进行严格的资信审查，并促使银行提高风险意识和抵御风险的能力。另一方面，也要根据不同的行业的特征，采取不同的资产评估方法，根据具体的项目，进行科学的风险收益评估，并建立一套企业的诚信体系。对信用级别高的企业，前景好的项目，在国际上同行业有比较竞争优势的企业，银行部门应该在贷款上积极支持；

2、国家应重视通过提供信贷以增强跨国企业的国际竞争能力，对从事高新技术研究开发的海外项目可以考虑给予津贴支持，为企业对外投资前进行的调查与可行性研究提供资金津贴，为国家重点支持的海外项目提供贷款担保等；

3、政府部门应完善对高新技术企业的各种支持政策，例如员工的户口问题，便于企业吸引人才，留住人才；

4、科技信息主管部门完善国内软件行业的资质认证系统，借鉴国际通用的标准，建立适合国内行业的标准；

5、政府应投入资金，建立一个完善的海外投资企业服务网络，做重点地区

重点行业的调研，为准备“走出去”的企业提供市场、政策法规、知识产权、产品如何本地化等各方面的信息支持；

6、政府部门可以通过在海外创立产业集群，鼓励企业进行集约式投资。企业之间既相互独立又相互关联，通过分工与协作，可以最大限度地降低成本；

第三章 TCL 集团“走出去”个案分析

一、TCL 集团的介绍

TCL 集团股份有限公司创办于 1981 年，是目前国内最大的消费类电子集团之一。旗下拥有三家上市公司，分别是：TCL 集团(SZ.000100)、TCL 多媒体科技(HK.1070)、TCL 通讯科技(HK.2618)。

总部位于中国南部惠州市的 TCL 集团，从 20 世纪 90 年代以来，连续多年保持高速增长，2005 年全球营业收入 516 亿元人民币，6 万 3 千多名雇员遍布全球 145 个国家。2004 年，通过兼并重组汤姆逊彩电业务，成立 TTE 公司，一跃成为全球最大彩电企业，2005 年彩电销售近 2300 万台，居全球首位；TCL 集团旗下手机业务，通过兼并阿尔卡特手机业务，也使其手机从国内第一品牌迅速拓展成覆盖欧洲、南美、东南亚和中国的全球性手机供应商。目前，TCL 集团已形成以多媒体电子、移动通讯、数码电子为支柱，包括家电、核心部品（模组、芯片、显示器件、能源等）、照明和文化等产业在内的产业集群。

自 2004 年兼并重组汤姆逊彩电业务和阿尔卡特手机业务以来，TCL 快速建立起覆盖全球市场的业务架构，集团下属产业在世界范围内拥有 4 个研发总部、18 个研发中心和近 20 个制造基地和代加工厂，并在全球 45 个国家和地区设有销售组织，销售其旗下 TCL、Thomson、RCA 等品牌彩电及 TCL、Alcatel 品牌手机。2005 年，TCL 集团海外营业收入已超过中国本土市场营业收入，成为真正意义上的跨国公司。

二、TCL 集团走出去的道路

创建品牌，完成原始积累（1985—1997 年）

TCL 品牌从一开始就植下了国际化品牌的基因。1985 年，TCL 通讯设备有限公司成立，1986 年 TCL 商标在国家工商行政管理局商标注册，这是中国第一个也是目前唯一一个只用英文名字注册的公司名称，1989 年实现电话机产销量全国第一，产值规模达 1.5 亿元，一跃成为中国的“电话机大王”。

这段时间也是 TCL 国际化的萌芽阶段，其形式主要是电话机产品的来料加工和出口贸易，进入 20 世纪 90 年代，TCL 自主研发的彩电开始成为 TCL 最大的业务，1993 年 TCL 成功在深圳证券交易所上市。

1997 年 TCL 集团有限公司成立，开始进行相关多元化业务的拓展，集团在其它领域，如电工、电池、照明等也开始了尝试。到 1997 年 TCL 集团已拥有 4 亿自有资产、67 亿产值和 58 亿销售收入，成为国内大型电子企业发展最快的企业之一。

TCL 对东南亚等市场的彩电业务的 OEM 出口这段时间也开始活跃起来，然而 TCL 自有品牌在海外依然是个陌生的小品牌。

TCL 品牌国际化启动

1998 年 TCL 依靠香港商人开始尝试进入越南市场，然而由于缺乏针对性的产品第一年就出现了 50 多万美元的亏损，1999 年制定了 18 个月扭亏的目标和具体的产品推广方案，在进入越南第 18 个月的时候实现了当月收支平衡。而后，TCL 的业务延伸到周遍的泰国、菲律宾、印尼等市场。

据了解，在菲律宾，TCL 产品深得当地消费者和国家元首的推崇，被誉为最具国际形象的中国品牌；据泰国权威报纸《泰叻报》调查，泰国人对 TCL 的认知度达到 17.4，名列中国第一；印尼、新加坡市场 TCL 品牌市场占有率名列前茅，成为当地最有影响力的中国品牌。

1999 年 TCL 国际控股有限公司在香港上市，TCL 从组建 TCL 国际事业部开始拓展海外市场，并采取“步步为营、先易后难”的发展策略，在东南亚、中东、东欧、南非等发展中国家的新兴市场，以推广 TCL 自有品牌产品为主，逐步建立自己的销售网络。到 2004 年止，TCL 海外业务平均增长速度达到 106%。

这时 TCL 也开始酝酿小规模跨国并购，最典型的就是对德国施耐德和美国的 GOVIDEO，2002 年 TCL 收购德国百年品牌施耐德；2003 年，收购美国消费电子品牌 GOVIDEO，虽然这两项收购结果并不能算是成功，但是却为 TCL 接下来的大规模收购提供了宝贵的经验。

跨国并购，品牌全球整合

对于成熟的欧美市场，TCL 在积累了一定的国际化运作的竞争能力之后，2004 年先后并购重组了法国汤姆逊彩电业务、阿尔卡特手机业务，缔造了全球彩电领先企业 TCL 汤姆逊电子有限公司(TTE)和世界主流移动终端产品供应商 TCL 阿尔卡特移动电话有限公司(TA)。

目前 TCL 成为全球彩电领先企业和世界主流移动终端产品供应商，并构建

起覆盖全球市场的业务架构。彩电产品全球销量达 2259 万台，成为全球最大的彩电企业。同时，2005 年建成国内家电业规模最大、技术最先进的企业呼叫中心，建立起强大的服务体系。

借助 THOMSON 和 ALCATEL 的研发实力和国际化管理经验，全面提升了 TCL 的整体竞争优势，打通欧洲、北美市场门户，同时也提高了 TCL 品牌在海内外的市场地位。2005 年 TCL 年营业收入已达 516 亿元，其中海外市场营业收入超过本土市场营业收入，TCL 成为真正意义上的跨国公司。

目前，TCL 集团在全球范围内拥有 TCL、Thomson、Alcatel、RCA、GoVideo 等品牌，基本覆盖全球所有市场在全球各地拥有 4 个研发总部、18 个研发中心和近 20 个制造基地和代加工厂。

三、TCL 走出去的经验总结

品牌建设

TCL 的品牌形象在海外市场也从最初与当地的杂牌机混在一起，到后来提出“国际品质，本地价格”的品牌策略，再到 2004 年提出的“TCL、美誉、责任”，这些一步步地在当地合作伙伴和消费者中提升了 TCL 的知名度和美誉度。目前，TCL 品牌在全球 141 个国家和地区注册，以 TCL 为品牌的产品已覆盖全球 130 多个国家和地区，并在南非、墨西哥、阿根廷、澳大利亚等二十多个国家的消费电子领域占据主流地位，成为在全球最具影响力的中国品牌之一。

人才培养

从目前来看，TCL 目前最急需的是国际化管理经验和人才，同时企业的国际化需要国际化的人才作基础，通过内部培养和外部引入机制，建造一个国际化的管理和经营团队，从变化的国际市场去学习、创新，努力了解、掌握国际经营的规则，积累国际业务经验，从而能够适应企业国际化发展的要求。

提高品牌价值

还需要提高产品的单位价值和品牌价值，虽然拥有全球最大的彩电产能和销售规模，但 TCL 彩电的销售额和单位价格依然无法赶上主要的竞争对手三星、索尼和 LG，接下来 TCL 打造国际高端品牌的道路依然很漫长。

需要建立国际化的经营管理体制

集团需要优化管理流程和管理制度，来完善公司的管理体系，打造集团国际

化经营能力。按照国际化的要求，改善企业内部组织体系和管理系统，并建立全球产业资源规划和发展能力，从而提升公司的全球产业经营能力。

核心技术和创新能力

整合和建设全球化的研发体系，通过整合并购产品的研发和设计中心和 TCL 集团原有的研发体系，发挥全球研发的协同效应，达到全球研发资源的共享，提升公司的核心技术的研发和创新能力。

全球供应链体系的建设

利用公司在速度、效率、成本控制这几个方面的优势，通过采购、制造和物流的整合，提高各环节的效率并严格控制和优化各区域市场的运营成本，将 TCL 地竞争优势从国内延展到全球，创建全球一体的供应链体系。

发展高端品牌产品

最后，应该打造高端品牌产品，提高产品价值和品牌价值。通过产品设计和核心技术的提升以及高端产品和多元化产品的开发和销售来提升品牌形象，并借此提升价值创造能力，增加产品附加价值。

四、“走出去”的要求和建议

1、制定切实有效的措施，大力支持发展中国的大企业和企业集团，促进在主要产业中建立一批有核心竞争力和国际化经营能力的跨国企业。 这些措施包括：

1) 制定大企业和企业集团可以合并纳税的法规，并考虑对达到一定规模税赋的企业给予一定的税务优惠。目前大企业普遍税赋较高，在课税时，附属企业之间盈亏不能相抵。

2) 制定相关政策，鼓励和支持企业的兼并重组。目前中国企业数量多，规模小，通过有效的政策导向，可加快中国企业的兼并重组，加快形成大企业集团。

3) 参与大型国际并购重组的大型企业，付出的探索性成本很高，这些成本需要在以后的盈利中消化，希望能在一些重大国际并购项目能获得国家的特别支持。

2、建议将“走出去”战略，确定为民族工业发展的基本战略之一。中国在消费品只依靠产品出口，很容易产生贸易纠纷，难以持续发展。中国企业只有走

出去，融入当地的经济体系（就像大量外资企业进入中国一样），才能获得长期稳定的发展，并可通过经济投资扩大国家的政治影响。

3、改进外汇管制政策。允许中资跨国公司总部（或其财务公司）统一管理与使用境内外成员外汇资金；放宽母公司对境外子公司放款限制；允许外汇资金在核定度内跨境调配，事后向外汇局报备；

4、加强对试点企业境内外融资的支持。对跨国经营带动大量出口的试点企业，放宽企业选择贷款行（含外资行）、币种和用途方面的限制；允许试点企业更方便地利用境内外资本市场；支持企业设立财务公司，调配金融资源、提高资金效率、加强对境外企业财务控制；

5、对购并后能大规模带动出口的试点企业，实行足额退税的政策；

6、改进保税政策和人员进出境政策，使试点企业货物（整机、配件等）和人员进出更方便快捷。

第四章 中国有色金属建设股份有限公司“走出去”个案分析

一、中国有色金属建设股份有限公司的介绍

中国有色金属建设股份有限公司成立于 1983 年，当时隶属于中国有色金属总公司，最开始是搞一些民用建筑项目，当时基本属于亏损状态。1987 年在第二任总经理的领导下，转变经营战略，积极“走出去”，把有色金属开采技术输出，以技术出口带动成套产品的出口。在二十世纪九十年代，面对有色金属资源的需求不断上升，我国有色金属资源的保证程度严重不足的情况下，中国有色金属建设股份有限公司开始在海外进行有色金属资源的开发。

中国有色金属建设股份有限公司主要致力于海内外有色金属资源的开发，主要业务范围：国际工程技术承包、国际劳务合作、进出口等业务，现已涵盖有色项目勘探设计、施工、设备采购、人员培训、采选、冶炼、金属加工的全过程；具备承担有色金属工业及其它工业、能源、交通、公用建设项目的施工总承包能力，是中国外经企业中资产优良、人员精干、知识密集、管理科学的具有多元投资主体的社会公众企业，在国家财政部对全国外经企业经济效益综合评价中多次名列前茅。中国有色金属建设股份有限公司是一家智力密集型的上市公司，内敛有色金属工业建设 50 年的实践经验和科学技术，外取当今世界“天时、地利、人和”。在中国政府的鼎力支持下，在强大的资金实力保证下，依托控股母公司——中国有色矿业建设集团有限公司的坚强后盾，依靠具有自身特色的资源整合管理优势，在与世界各国合作伙伴共同发展有色金属工业的同时，在稀土、金融、保险和房地产等领域也迈出了坚实的步伐。中国有色金属建设股份有限公司正在成为中国有色金属工业最具影响力的企业之一，并在输出有色技术和成套设备以及为国家开发紧缺矿产资源的事业中，扮演着越来越重要的角色。

二、中国有色金属建设股份有限公司“走出去”的情况

中国有色金属建设股份有限公司目前已在海外十一个国家和地区设立了办事处或代表处，项目范围遍及东南亚地区、中东地区及美国、日本、欧洲和南美

地区。公司已初步建立了自己的海外有色金属矿产基地，并先后在伊朗、澳大利亚、埃及、伊拉克、约旦、赞比亚、蒙古、越南、菲律宾、新加坡、泰国等国承接了铁合金厂、锌矿开采冶炼、铜矿开采冶炼、氧化铝厂、电解铝厂等有色金属领域和其他领域的重点项目，多次获得国际工程殊荣和所在国优秀工程奖。

借助于海外工程方面的优势和公司广泛的海外网点，中国有色金属建设股份有限公司的资源开发、能源开发取得快速进展。目前，已在蒙古建立了锌资源基地，在赞比亚建立了铜资源开发基地，在中国国内建立了稀土开发和加工基地，初步形成了资源开发、能源开发和海外工程共同发展的局面。公司重点的有色金属建设项目包括：伊朗哈通·阿巴德铜冶炼厂，伊朗佳加姆氧化铝改造项目，伊朗阿拉克铝厂项目，伊朗法亚布项目，伊朗亚兹德锌冶炼厂，越南生权铜矿项目，赞比亚谦比西铜矿恢复生产项目，哈萨克斯坦电解铝厂，朝鲜上农金铜矿山复产项目。还有其他建设项目：埃及住宅建筑工程项目，科威特住宅建筑及劳务合作项目，蒙古乳化炸药厂建设项目，日本计算机软件技术劳务和铝表面加工劳务等，泰国铅梯厂项目等。

三、中国有色金属建设股份有限公司“走出去”碰到的困难

1、政策支持力度不够

政府部门政策支持力度不够体现在几个方面：政策分散，政策不明确，透明度不高；首先，相关管理的部门过多，针对资源开发企业的政策分散在各个管理部门，企业很难及时获得各方面的有关政策；有的时候，企业根本不知道要获得某方面的政策应该找哪个政府部门。其次，有些政策不具体，没有落实到具体的实施细则，造成企业对政策理解不够，操作困难；还有，政府政策发布的机制有待改善，企业获知和了解相关政策的途径有限，有的时候是通过一些私人途径才了解某些政策。

2、资金支持力度不够

资源开发行业的特殊性在于资源开发企业对项目的前期勘查费用比较高，而且如果项目不好的话，前期的高额投入没有任何回报。政府部门目前对于资源开发企业的项目前期勘查费用方面支持的力度是比较小的，很多企业都承担不起高昂的前期勘探费用。

3、政府制定政策时容易有“过冷”和“过热”的现象

中国有色金属建设股份有限公司曾经申请参加非洲一个铜矿的投标活动，当时因为国家的铜矿储备充足，国际铜行业的发展正处于低谷，所以国内政府部门不够重视，没有得到国家有关部门的同意，最后铜矿的开采权落到印度人的手里。在接下来的几年里，铜行业发展迅速，价格一路飙升，中国有色金属建设股份有限公司因此错失了一个非常好的项目。如今，政府鼓励企业到海外开发资源，各种报导铺天盖地，有的甚至用了“抢占资源”等一些过分直接的词，各种各样的企业也一窝蜂地涌到海外，国家对这些企业未加有效的控制和管理，形成了“过热”的现象。这种政府部门落实政策时“过冷”和“过热”的现象其实都不利于行业和企业健康发展。

4、国外使馆经商处对国外的中国企业缺乏有效的管理

在某一国家开展资源开采的中国企业可能不止一家，也可能有很多，例如在蒙古就有上千家，这些企业层次参差不齐，有时会通过恶性降价的方式占领市场，这就扰乱了当地的市场经济秩序，也破坏了中国企业的形象。经商处应该对这些企业进行科学的监督和管理，并发挥协调和引导的功能。

5、相关管理部门缺乏专业人才

资源行业有一个特点，就矿产分布的地区比较集中。在一些资源比较丰富的国家，使馆缺乏一些资源开发方面的专业人才，就可能对一些资源方面的市场信息不敏感，没有及时发现一些前景良好的项目，还有就是没法为打算进入该国从事资源开发的企业提供指导和帮助。

6、政府的信息服务体系落后

企业在进入海外市场之前，很难获得全面的该国的各种信息，例如：政策法规，文化风俗，市场情况等，而政府在为企业提供海外市场的信息方面做得不够，或者很浅。各种关于某个国家的信息分散在不同部门手里，没有一个部门能够综合各个部门掌握的信息，为企业提供周全的信息服务。此外，使馆经商处获得的市场信息传回给国内企业的渠道也很有限，例如，有的时候经商处把一些项目合作信息发给某些有关部门，而能跟该部门接触并获知这些项目合作信息的企业数量是非常少的。

四、对政府部门的要求和建议

1、制定政策时注重系统性

明确各管理部门管理的范围和职责，制定政策时应加强各部门间的沟通，系统地制定政策。并能够集中各个部门的有关政策，给企业提供全面的政策信息。

2、设立专项资金支持资源开发企业

根据国家需要，指定资源开发企业，选定方向，为企业在某个国家开采资源提供专项资金支持前期的勘探工作。

3、政府制定政策时要高瞻远瞩，具备长远的战略目光

立足于国家市场和行业健康可持续发展的需要，避免因为暂时的市场经济因素，产生一些“过冷”和“过热”的行为和现象。

4、降低进口增值税

在海关税收方面可以通过降低进口增值税的方式，鼓励海外的资源开发企业把开采回国的资源卖给国外的企业。

5、对资源丰富国家增派一些有资源行业背景的专业人才

外派机构在人员配置上应考虑当地的特点，考虑当地市场对中国有哪些方面的战略意义，配备适合的人才，例如，在对中国资源有潜在利益的国家就应该增派资源开发方面的专家。

6、使馆经商处对海外的中国的企业应该协调管理

使馆经商处要培养中国企业的“国家队”，培养海外中国企业的团队意识，协调企业从事的业务领域，避免企业间恶性竞价，既损坏中国企业的形象，也扰乱了市场秩序。

7、重点支持

结合资源分布的特征，国家制定政策时应考虑对重点行业，重点地区，重点企业，重点项目，进行重点支持。广泛支持的面太广，往往企业受益甚少，收效甚微。

8、政府在信息服务方面加大投入

政府应该集中各个部门对某一行业的政策和法规，集中各个部门掌握的海外市场的信息，并加大对海外市场的调查研究，建立一个完善的信息服务体系，使企业能够获得如何“走出去”的相关信息。

第五章 无锡光明集团“走出去”个案分析

一、无锡光明集团的介绍

无锡光明（集团）有限公司是以生产外贸服装为主、工贸一体、实力雄厚的国家重点骨干企业，至今已有 50 多年的历史。拥有计算机辅助设计系统（CAD）和先进的生产设备、精湛的工艺技术、完善的质量管理体系及优秀的员工队伍。1998 年通过 ISO9002 质量管理体系认证，1999 年成立外贸进出口公司。公司建立了计算机网络系统，由光纤接入英特网，借助电子邮件系统、网络可视电话等通讯方式与国内外交流；通过 ERP 管理系统对公司实施管理。公司在纽约、东京、香港等国家和地区建立了贸易公司。在国内以及柬埔寨、蒙古、马达加斯加等国家和地区建立了男女衬衫、睡衣、时装、外套、裤子、童装等专业化的生产工厂。公司生产的产品 98% 以上销往美国、意大利、法国、德国、日本等 50 多个国家和地区。几十年来，无锡光明（集团）有限公司不断发展，树立了良好的商业声誉和银行信誉。其生产的“银湖”牌衬衫是中国名牌产品。“银湖”商标是国家著名商标。“银湖”牌衬衫曾连续荣获国家银质奖、纺织工业部优质产品奖、“中华精品衬衫”等称号、2001 年又荣获中国名牌产品称号。“银湖”牌商标系列产品率先进入国际市场，深受广大中外消费者的亲睐。

二、无锡光明集团“走出去”的情况

1951 年创建发展起来的无锡光明（集团）有限公司生产外销出口服装，是国家重点外贸出口公司。作为全国第一批引进外资发展加工贸易的国有大型企业，自上个世纪 80 年代起企业规模迅速扩大，技术水平显著提高，产品在海外有了稳定的销售市场。

但是，就在企业于 1993 年获得自营进出口经营权的同时，由于欧洲、美国等主要市场陆续对中国企业设置配额限制，出口业绩大幅度下滑。赵启文称当时是“做内销缺乏资金，做外销没有配额”，企业整体陷入困境。

企业陷入困境与当时整体经济环境和纺织产业发展态势有密切关系。上海、青岛、天津、无锡等作为我国传统纺织产业聚集地，当时都遇到了产业布局、企业体制和国际贸易环境这三大难题。同时，作为劳动密集型产业，广东的纺织业在港台资大举进入、市场机制完善和海外销售渠道相对通畅的情况下发展迅猛。于是光明集团在 1997 年借了数百万资金，到海外设厂。当时考虑的目的有三个：绕开贸易壁垒、带动市场份额、增强实战能力。

光明集团的第一个海外工厂设在柬埔寨。决定到柬埔寨最先是经境外采购商的介绍，了解到在金边设厂不需要配额，劳动力比国内还便宜，在光明集团派团考察后，于 1997 年 4 月以参股收购的方式，购买了当地一家港资企业。刚开始时占 55% 的股份，不到一年后就全部收购，共投资 160 万美元，1999 年前后就全部收回了投资。目前，工厂已从原来的五六百人发展到一千多人，总投资接近 300 万美元。

尝到了甜头以后，光明集团又先后在蒙古和非洲的马达加斯加设立了海外工厂，投资额分别为 100 万美元和 120 万美元，规模都在七百人左右，也是两年左右收回投资。到目前，境外生产能力达到 500 万件，同境内基本持平。公司还在香港、美国、捷克等地设立了分公司，并向美国塞班、日本等国家和地区开展劳务输出。

目前，光明集团公司属下有中外合资企业十余家以及外贸进出口公司、设计中心等，以生产衬衫、T 恤、茄克为主，产品 95% 以上销往国际市场，主要销往美国、法国、意大利、德国、英国、澳大利亚、巴拿马、日本、加拿大以及港、澳等 50 多个国家和地区。

海外工厂的设立锻炼了一批人才，全集团今年派到国外工作的人员已经有近 60 人，在国外常驻管理人员有 100 多人，和“走出去”以前相比，集团资产增长了 4 倍，净资产增长了 3 倍，销售额增长了近 4 倍，利税增长近 5 倍，自营出口额增长接近 6 倍。

三、无锡光明集团“走出去”的经验和总结

无锡光明（集团）有限公司董事长赵启文认为，光明集团的“走出去”之所以成功，关键有两点：一是“不相信所有贸易壁垒会在一夜之间消失”，二是“敢于走出去”。经过纺织品贸易争端，不仅是纺织企业，国内其他行业的外贸企业应该认识到，尽管中国加入了世贸组织，但贸易摩擦仍然会不断增多、加剧，今后企业特别是大企业在外“没有工厂就没有优势”；其次，作为主要的发展中国家，中国不仅要接过国际产业转移的“接力棒”，随着未来经济形势的发展，也一定会将低端产业的“棒子”递交到更不发达的国家手中，转移的早，优势就更明显。

1、前期市场考察

光明集团走出去首先考虑的是所驻国的政治环境，如最先设立厂家的柬埔寨，光明考虑到该国与中国长期保持友好关系，华侨比较多，虽然打了几十年的仗，但首都金边破坏不多，工人正常月工资约为十多个美元。在蒙古和马达加斯加投资也都是基于中国与其政治关系良好的基础上完成的。

事实证明，政治关系良好是有相当保障作用的。20世纪90年代后期柬埔寨反对党和政府发生了武装冲突，金边的外资企业都跑光了，但光明集团还是坚持下来了，最紧张的时刻，政府首相洪森把自己的保卫部队派来光明的工厂站岗，“没有良好的政治氛围是不可能做到的。”这次冲突也让企业认识到海外投资过于集中是不安全的。因此光明放弃了将柬埔寨工厂扩大到3000人的计划，转而在蒙古和非洲设厂。但客观来看，蒙古的劳动力稀少和南部非洲远离欧美市场都是有待解决的问题，其他企业去投资也需要注意。

2、工厂管理

首先要保证资产能得到控制，防止流失。光明集团的做法是选派高素质人才到海外负责经营，并且在海外工厂管理者中建立党组织，加强思想教育。其次是建立制度保障，境外工厂等于是光明在海外的加工车间，没有经营权也没有财务权，接单、结汇都在集团本部，法人代表都由赵启文本人兼任，流动资金审批、管理都由集团总部严格控制，到目前为止海外营销没有出过问题。

3、“走出去”的形式

在“走出去”的形式方面，光明集团目前是多管齐下。除了在海外设厂，绕开配额直接对欧美市场出口外，还在美、日、澳大利亚设立窗口公司，通过购买当地品牌的使用权发展业务。赵启文说，光明集团目前花费的品牌费约为 500 万美元，购买了美国 7 个中高档品牌使用权，年限从 8 年到 10 年、20 年不等，每年给品牌原有者 10% 销售额加 2% 的广告费用，“上不封顶，下要保底”，基本都能实现盈利；同时也在美国开发了自有品牌，但结果证明“自创品牌还是比较麻烦，销售成本和渠道铺设费用很高，而且进入主流市场不容易，现在‘银湖’这个自有品牌每年出口近 100 万美元，但都不是主流市场。”

4、劳资关系

光明集团也不是一帆风顺的，赵启文建议其他企业走出去最值得注意的问题就是解决好当地的劳资关系。要建立完善的劳工制度、厂纪厂规，要充分研究当地法律法规，不能将“血汗工厂”的形象带到驻在国，也要防止当地企业为了竞争，在欧美市场投诉企业劳工、环保问题，给企业运转带来严重损失。

四、对政府部门的要求和建议

1、完善配套政策法规

我国企业“走出去”需要国家的扶持，目前最紧迫的问题是配套政策法规不完善。现在虽然国家提出鼓励企业“走出去”的口号，但具体的鼓励措施，配套的政策法规细则还不明确。审批手续还是比较繁琐，如果企业想在海外办个项目，光审批同意就至少要四个月，对企业走出去的支持还是不够的。国家和各省、市应出台了一系列鼓励企业开展境外加工贸易的政策，明确实施细则，有关部门在项目审批、融资安排、外汇管理、出口退税、财政贴息等方面制订系统科学的配套措施，改善纺织企业“走出去”的政策环境。

2、加大对企业融资的支持力度

“走出去”比一般外贸活动需要资金支持，而且企业最需要资金来支持产品研发，创立自身品牌，但纺织企业往往很难获得足够的授信额度。中小型的民营纺织企业要从国有银行获得贷款“走出去”还是比较困难的。政府部门应该加大

对中小纺织企业融资的支持力度。

3、加强对海外的中国的企业的管理

海外的小型纺织企业企业缺乏统一组织和管理，海外市场上假冒伪劣还是很多，小企业受利润驱动的影响，缺少自律，恶性竞价的情况时有发生，严重破坏了中国企业形象。这些问题都政府部门出台措施，加强对海外纺织企业的管理和监督，促使中国在海外企业的健康发展。

4、同我国的外交战略互为支撑

我国对外援助可以借鉴日本等国做法，从基础设施建设为主转为产品投入为主。例如，在蒙古，我们在乌兰巴托修路，当地人就都知道；我们提供贷款，就没有效果。日本采取的是提供“二手车”的方式，白送给蒙古人，随后在当地搞汽车零配件修理，结果变成了产业，还家喻户晓。光明集团在蒙古投资份额最大，但影响并不是最大，这与没有将企业投入和国家投入有机结合有一定关系。从这个角度出发，企业“走出去”完全可以同我国的外交战略互为支撑。”

5、集聚式投资

政府部门可以组织企业一起“走出去”，采取集聚式投资的方式，到海外建立工业园区的模式。例如，苏州、无锡和广东等地在东盟、墨西哥成功建立了工业园区。政府协调组织，以企业集团为龙头，产业链为基础，到境外建立纺织工业园或境外经贸合作区。这样一是利于扩大对外影响；二是争取东道国的优惠政策，产生互补及协同效益，形成协作配套能力；三是便于集中业务指导，降低管理成本。四是形成规模经营，增强企业竞争力。

6、为企业提供目标国家投资环境和贸易政策的信息

企业“走出去”，搜集投资环境、国别政策、法律法规等信息对于决策至关重要。但这需要花费较高的成本，并且一个企业获取这些信息资源的渠道和能力是有限的。在这方面，政府应利用自身的优势和外交渠道，建立一个完善的对外合作经贸信息服务平台，为企业“走出去”提供信息服务，实现资源共享。

第六章 重庆力帆集团“走出去”个案分析

一、重庆力帆集团的介绍

力帆实业（集团）有限公司是中国最大的民营企业之一，成立于1992年。历经14年的艰苦奋斗，已迅速发展成为融科研开发、发动机、摩托车和汽车生产、销售（包括出口）为主业，并集足球产业、金融证券于一体大型民营企业。

2005年，力帆集团实现销售收入73.2亿元人民币，发动机产销量226万台，出口创汇2.61亿美元，专利拥有量2808项，各项指标均居全国同行领先地位。

目前，力帆集团已有员工10800多人，其中具有大中专文化程度4000多人。拥有一个国家级技术中心，具备年生产250万台发动机、150万辆摩托车和10万辆汽车的生产能力，连续六年进入重庆市工业企业50强，在重庆市民营企业50强排名中名列榜首。2004年9月，国家质检总局、中国名牌战略推进委员会授予力帆摩托“中国名牌”荣誉称号。2004年8月，国家质量监督检验检疫总局正式对外公布2004年获得国家免检资格的产品及生产企业，力帆集团的“力帆（LIFAN）50--200ml单缸汽油机”榜上有名，这是全国摩托车行业发动机唯一一家上榜企业，也是历届的唯一。

2006年1月，国家公布的“中国100最具价值驰名商标”排行榜上“力帆LIFAN”商标价值高达21.333亿元，排名第78位，在汽车行业排名第六。力帆国家级技术中心在全国汽车行业排名第七。

力帆集团有三件宝：创新、出口、信誉好。

截至2006年7月，力帆集团已获国内外专利3286项，其中力帆520获得专利181项，居汽车行业第一。力帆独立开发的90（100）电启动，立式100（110）型发动机为全国首创，在中国摩托车工业史上具有里程碑的意义；力帆在国内首先开发出V型双缸250发动机；首家开发出具有自主知识产权的摩托车电喷技术、水冷技术和多气门技术。力帆每年以3-6个发动机产品和更多的摩托车新产品投入市场，其发动机品种之多居全国之首。力帆的实用新型专利“发动机燃烧室”被评为“2004年中国国际专利技术与产品交易会组织委员会”金奖。

1998年力帆集团取得自营进出口权，2000年，力帆集团在重庆民营企业中

第一家成立进出口公司，当年出口创汇 5200 万美元。2005 年出口创汇达 2.61 亿美元，居国内同行之首。力帆的产品远销东南亚、西亚、欧洲、非洲、南美等 100 多个国家。2001 年 9 月，力帆摩托首销日本，改写了中日摩托车有来无往的历史。2003 年力帆集团开发的摩托车、发动机等产品通过欧盟 e-mark 认证，标志着力帆产品可以自由进入欧洲 18 个国家。

“宁可他人负力帆，不可力帆负他人”是力帆的经营信条，力帆倾力为广大消费者奉献高品质的产品和优良的服务，树立了良好的口碑。力帆连年获得重庆市“重合同守信用企业”称号，1999 年力帆集团在全国首家获得政府及人民银行批准，发行了 5000 万企业债券。

在取得飞速发展的同时，力帆不忘回报国家，回报社会。从 1992 年到 2006 年，力帆向社会累计捐赠 5092 余万元。截至 2006 年 7 月，力帆已建光彩学校 67 所，并计划到 2010 年在全国建成 100 所光彩学校。2005 年 11 月，重庆力帆控股有限公司董事长尹明善荣获由国家民政部和中华慈善总会颁布的“中华慈善奖”，成为重庆市唯一获此殊荣的企业家。

力帆坚持名牌战略也卓有成效。2000 年 8 月，力帆以 5580 万收购寰岛足球俱乐部，“八年寒窗无人问，力帆一球天下闻。”2001 年 12 月 30 日力帆摩托成功飞越红河，实现了中国摩托在海外的第一次飞越。2002 年 6 月，力帆摩托从尼泊尔出发攀上 6000 多米的帕乔玛峰。2002 年 11 月，力帆摩托走钢丝成功飞越大渡河。2003 年力帆集团再斥资 3800 万元收购云南红塔足球俱乐部。力帆品牌在国内和国际的知名度、美誉度、顾客忠诚度大大提高。

重庆力帆控股有限公司董事长尹明善是全国政协委员、重庆市政协第二届委员会副主席、重庆市工商业联合会（总商会）会长，曾荣获“全国光彩事业奖”、“振兴重庆争光贡献”奖、“2002 年全国质量管理突出贡献奖”荣誉称号；2004 年 4 月，被全国工商联、全国总工会联合授予“全国关爱员工优秀民营企业家”称号；2004 年 12 月，尹明善被中共中央统战部等五部委授予“优秀中国特色社会主义事业建设者”称号。

力帆集团是中国民营经济发展的杰出典范，力帆的发展受到了党和国家领导人的重视，尹明善董事长曾多次受到胡锦涛、吴邦国、温家宝、吴仪、李鹏、朱镕基等的亲切接见，朱镕基同志称赞尹明善是一位“成功的民营企业家”。

二、重庆力帆集团“走出去”的情况

1998年8月，民营力帆企业获得了进出口权，出口自产的摩托车、通用汽油机，2006年又开始出口轿车。历经七年多的开拓、发展，2005年进出口额达到了3.24亿美元，其中出口2.63亿美元，进口0.61亿美元。出口网络已遍及120个国家，欧洲和美国等发达国家市场已占出口总额的15%。力帆在越南、保加利亚办了合资工厂，在泰国办了合作工厂，今年还将新建或购买第四家国外工厂。值得一提的是，去年出口额2.63亿美元占企业总销售73.2亿元的30%，但利润却占了企业总利润的75%。即单位销售收入的利润，国外是国内的五倍。如果上述成绩算硬成果的话，100多个国家营销网络的建设，近1000名国际经营人才的培养，特别是品牌附加值的提升这些软成果更是无价之宝。力帆已连续几年被商务部评为“出口名牌”，最近在IBM公司商业价值研究院评定的《中国只有60家企业可以国际化》中，有13家民营企业，力帆是其中之一。

三、重庆力帆集团“走出去”的经验总结

力帆七年多的“走出去”实践，用科学发展观来思考，有许许多多的经验教训应当总结，比如：

1、坚持自主创新，自主品牌

无疑，贴牌生产（OEM）是“走出去”的捷径。但专家统计，贴牌生产的中国企业获得的产品利润不到10%，90%以上的产品利润被国外的品牌、技术拿走。长此以往，中国企业只能是“世界农民工”。某些产品，如轿车，若不是自主创新、自主品牌，合资方根本不允许你“走出去”。力帆坚持自主创新，到四月底国内外授权专利达3173项，技术中心是国家级第29名，能自主开发适合国际市场的各种摩托车、汽油机。在国外，力帆坚持自主品牌并用自己有限的财力在国外大作力帆（LIFAN）的广告和各种营销策划。自主创新自主品牌的民营企业和庞然大物的国际对手竞争，使力帆在境外渐入佳境。特别是拥有自主知识产权的力帆牌轿车，在国家支持下，今年春天已在全球同步上市。

2、打得赢就打，打不赢就跑

中国民企刚出国门之时，面对强大的国际竞争对手，硬碰硬的对撞无异于鸡蛋碰石头。初期实力不够时，应当回避一级市场，营销网络下沉到二、三级市场去打“游击战”。让开大道，占领两厢，努力寻找自己赖以生存的“青纱帐、甘

蔗林”，然后再从游击战转为运动战、阵地战。力帆靠越南、伊朗、尼日利亚这些“小”市场求得生存，养精蓄锐之后现在已开始向美国、欧洲市场挺进。

3、要特别重视售后服务

中国民营企业从“出门不认”的不规范的短缺经济市场长大，走到国外市场也常轻视甚至忽视售后服务，打一枪换一地。这种“一槌子”买卖长长得罪消费者，没有回头客，无可奈何花落去。到国外去售后服务，有外语能力的人员很少有人愿意去国外敲榔头、搬扳手。力帆便在技校职高的青年工人中招聘售后服务“青年远征军”，带薪留职封闭学习半年外语。他们乐于长了学问去留洋，企业有了乐意远征的服务兵，做好了力帆产品的售后服务。

4、市场扩大后应跟进国外办厂或买厂

任何一个国家都不高兴看到他国产品的大量倾销。到某种程度后，他们必定会提高关税壁垒和非关税壁垒，甚至采取反倾销或特别保护。当我们在某国销量达到一定规模时，最好是在所在国办组装厂或收购该国的工厂。用资本输出和技术输出为自己的产品输出保驾护航。上世纪末，中国上百家摩托企业像潮水一样涌上越南海滩，很快就被越南政府用配额和高关税赶下沙滩，唯独力帆至今活跃在越南市场，因为及时地办起了力帆越南工厂。不仅可以减少贸易摩擦，成了“上门女婿”后还会得到“丈母娘”的加倍疼爱。力帆越南工厂的投资，两年就全部收回。

5、产品、资本尽力做到进出平衡

力帆 2005 年外贸顺差 2.02 亿元，人民币汇率若升值 1%，净利润就损失 1600 万元。除了转变增长方式努力提高附加值之外，最好的规避办法是进出口基本平衡。到那时，无论人民币汇率是升是贬，都能有失有得，且得失大致相当，左右逢源，“任凭风浪起，稳坐钓鱼台”。资本输出到国外办厂虽然获利甚丰，但民企白手起家，本钱微薄，一不小心资金链条绷紧、断裂，便会轰然倒下，出师未捷身先死。最好的办法是资本输出的同时，努力通过发债、招股、上市等手段使国外资本得以输入。以和气生财的中国和文化，营造一个和平发展的世界。

四、对政府部门的要求和建议

1、政策性银行应对“拥有自主知识产权和知名品牌、国际竞争力较强的优势企业”大额度长时间的进出口贸易或国外办厂的贷款支持。力帆这类“走出去”

的民营企业快速长大了，但比起通用、丰田、本田，中国民企不过是小本经营，没有国家的强力支持，这些“优势企业”会自生自灭一多半。

2、出口信用保险公司和相关保险公司，应该给去风险较大的地区如伊朗、叙利亚、尼日利亚等市场的民企予较高比例的结汇保险、运输保险。

3、政府应强化出口商会的行业自律职能，减少中国企业在国外比国内更加残酷的不正当竞争。

第七章 康奈集团有限公司“走出去”案例分析

一、康奈集团介绍

康奈集团有限公司创办于 1980 年，是经国家工商行政管理局核准成立的无区域企业集团。主营中高档康奈牌皮鞋，兼营涉及皮件、服饰、内衣、商贸、自营出口等领域。企业现有员工 5000 多名，固定资产 4 亿元，占地 160 亩，拥有国际一流水平的制鞋工艺和装备，年产中高档皮鞋规模达 700 多万双。

康奈集团有限公司现已成为中国轻工业联合会常务理事单位、中国皮革工业协会副理事长单位、中国质量管理协会理事单位、中国制鞋专业委员会副主任单位，全国质量效益型(200 强)先进企业，浙江省“五个一批”优秀重点骨干企业，浙江省皮革制品制造业最大规模实力和最佳经济效益企业、ISO9002 质量管理体系和 ISO14000 环境管理体系认证企业。

1999 年，康奈商标被国家工商行政管理局商标局认定为中国驰名商标。康奈皮鞋于 2001 年被国家质量技术监督局授予中国首批质量免检产品。2001 年，康奈集团有限公司获浙江省质量管理奖。自 1993 年以来，康奈已获得“中国十大鞋业大王”、“中国真皮标志名牌”、“连续八年中国真皮鞋王”、“中国真皮领先鞋王”、“中国名牌”；蝉联三届“真皮标志杯”全国皮鞋设计大奖赛特等奖等，累计获得各种荣誉 200 多项。

康奈已在全国设立了专卖店 1700 多家，并已远销欧美、东南亚及香港等二十几个国家和地区。从 2001 年元月开始，康奈皮鞋专卖店已开到法国巴黎、美国纽约、意大利罗马、普拉托、米兰、那不勒斯及西班牙巴塞罗那等七个国家的大中城市，成为中国皮鞋行业首家走向国际市场的品牌专卖店。

二、康奈集团“走出去”情况

随着 2001 年 11 月中国加入世贸组织，中国经济的全球一体化时代已经到来。创立属于中国的世界品牌，是中国经济进入全球一体化时代的必然要求。

尤其是近几年，我国经济的迅猛发展，综合实力快速提高，中国在国际上的形象已有很大的改变。但是对于中国制造业来讲，虽然是产量的大国，却是品牌的弱国，世界前 100 名品牌中没有中国的品牌。中国制鞋业产量占世界 51%，却

没有一个能在国际市场上叫得响的品牌。

康奈是国内皮鞋行业最早实施品牌战略的企业之一，但他们意识到，要想打造国际品牌，不能只在自己家门口创，在国内搞得再成功也不能叫国际品牌，所以必须“走出去”。公司董事会于九十年代就着手研究、制定这一系列计划。

1998年中国皮革工业协会提出“二次创业”的理念，中国皮鞋行业要用10到15年时间在国际上创出3到5个名牌。

康奈海外专卖店经过几年的探索，在以海外招聘华侨为加盟商的基础上，根据“走出去、走进去、走上去”的发展思路，不断调整海外专卖店的发展战略，加快“走出去”步伐。

目前，康奈的海外专卖店已由沿街开设，发展到进入东道国的商场开设专卖厅、专卖柜，逐步深入到东道国所在城市的销售主渠道，从而使康奈产品逐步得到市场更为广泛的认可，进一步提高了康奈品牌的知名度。

2005年，康奈首先在法国执行这个计划。经过一年的努力，康奈已进入了法国35个商场，建立了专厅或专柜。去年12月，康奈特意请法国零售商经理德邦·菲利浦先生到公司洽谈下一步的发展事宜。德邦先生参观康奈后表示：“俄计划用5年时间让康奈进入法国200家商场。”眼下，康奈在法国发展步伐非常快。今年七月份前，已计划在商场增加5个专卖店，法国巴黎康奈旗舰店即将开业，该店营业面积达280平方米。德国柏林、汉堡的康奈专卖店在6月1日开业。奥地利、瑞士、卢森堡的康奈专卖店也将陆续开业。

在去年12月17日康奈集团成立25周年庆典上，康奈集团董事长向到会的领导和各界人士、新闻媒体宣布了康奈海外发展近期目标：未来5年，康奈将在全球各地开出1000家专卖店和专柜，力争在“十一五”期间在世界各地打响康奈品牌，率先实现中国皮革协会1998年提出的在国际上创出“3到5个知名品牌”的目标。

三、康奈集团“走出去”的经验和总结

1、借助温籍华人华侨使康奈品牌输出海外。

在上世纪90年代末，中国皮鞋走出国门已经很普遍，但是中国皮鞋品牌走出国门还是空白。如何使康奈品牌走向国际市场？经过一段时间的研究与分析发现，温州有40多万华侨分布于世界各地。这本身就是一个得天独厚的黄金销售

渠道。康奈每年都要参加世界各地的大型鞋展，接触不少海外温籍商人；华侨也经常回国探亲访友或从事商业活动。他们就充分利用这种场合向他们宣传康奈品牌，和想“走出去”创牌的想法。康奈“走出去”则国际品牌的决心与有经商意向的华侨人士不谋而合。经过洽谈和选择，康奈海外加盟商逐步得到落实。在被选择的这些海外康奈店的老板当中，有的在出国前就经营过康奈皮鞋，同康奈建立了深厚的感情。像美国纽约康奈代理商朱先生以前在国内就是康奈的经销商。

2、通过多种形式树立康奈品牌在海外的良好形象。

为了尽快扩大康奈在欧美的知名度，康奈在欧美华人报纸、杂志、公共汽车、路牌灯箱上经常刊登康奈形象广告和招商广告。像罗马、米兰、巴黎、雅典等地华人华侨、亚洲裔都是《欧华时报》、《欧洲时报》等华文报纸的读者。这个群体不仅成为康奈的加盟商，更多的成为康奈皮鞋在海外的第一批忠实消费者。康奈皮鞋零售价均在 60 美元以上，款式适合当地消费。现在，消费者中各种肤色的人种有。康奈全球大部分市场的消费人群比例，已由当初华侨占多数变成当地外国人占多数。到 2005 年底，康奈在美国、意大利、法国、葡萄牙、西班牙、希腊、加纳、越南等十几个国家开出专卖店 100 多家。

3、牵手鞋业专家，规避“走出去”的技术壁垒。

世界鞋业的知名品牌多在欧美，世界著名的鞋类专业研究组织也以欧美最有名。像 SATRA 就是一家 1919 年组建于英国的全球性鞋类研究机构，许多品牌公司均使用或参考 SATRA 的技术标准。参与全球化经济，打造国际知名品牌，如技术标准上不能与国际接轨，将会成为“走出去”的中国企业面临的技术壁垒。康奈在制定“走出去”战略时，对此有较充分的认识，并决定加入 SATRA 组织。

2001 年，康奈成功地成为 SATRA 组织的成员后，SATRA 每年都为康奈提供包括提高产品工艺、产品品质、产品检测技术标准等方面的技术服务。康奈主动提出与 SATRA 合作建实验室，SATRA 派其亚太负责人来洽谈，最终在 2004 年签定了合作协议。双方合作内容包括，康奈将在 SATRA 的技术服务下，投资 1000 万元建立鞋类研发实验室，研发新工艺、新材料、新技术等。博鳌亚洲论坛秘书长龙永图对康奈的评价是：康奈与 SATRA 合作，解决了中国鞋业怎样符合国际规则的问题。

4、提倡“三多三少”， 和谐共赢“走出去”

在“走出去”的实践中，康奈充分认识到只有“和谐”才能“共赢”，“和谐”才能实现“走出去”的战略目标。所以，康奈就充分利用论坛这个舞台来表达他们的观点。2005年7月4日，在北京，由中国轻工业联合会主办、康奈集团协办的《破解中国鞋业走出去困局——2005北京·世界鞋业论坛》上，来自全球各地的制鞋精英聚在一起，商讨中国鞋上的未来发展。在那次会议上康奈提出了寻求和谐发展的思路：在当前的形势下，我国制鞋企业应当做到“三多三少”：多一些主动，少一些埋怨；多一些品牌，少一些数量；多一些融合，少一些摩擦。只有在发展中寻求和谐，在诚信、公平的世贸规则框架下，找到解决摩擦和争端的方法，才是根本出路。

专家们一致认为，康奈走品牌发展之路就是从优势对抗走向优势对接。意大利鞋业协会前主席罗西在仔细研究了康奈鞋之后，认为与国际知名品牌相比；可以打8分。欧盟鞋业采购商联盟主席唐达主席也说，避免反倾销，一定要做出自己的品牌，他非常赞同康奈提出的观点。

去年12月17日，在康奈集团成立25周年之际，又在温州举办了《和谐·共赢——从康奈之路看中国鞋业国际化》论坛。康奈特意请西班牙埃尔切市鞋业协会主席安东尼奥参加论坛。参观交流时，安东尼奥主席说：“我来晚了，我没想到温州鞋业这么发达，康奈皮鞋做得这么好。今后我们两国一定要加强交流。”

在论坛上，康奈和安东尼奥主席代表温州鞋业和西班牙鞋业签订了《温州宣言》，宣言承诺今后双方将加强合作、互惠互利、共同发展。这次活动影响很大，光明日报，经济日报，中青报，中华工商时报等国内主流媒体予以广泛关注。

第八章 云南鸿宇集团“走出去”个案分析

一、云南鸿宇集团简介

云南鸿宇集团创立于 1996 年，是集科、工、贸为一体的大型现代化高新技术综合性企业集团。

集团创业十年来，始终坚持“脚踏实地，求真务实、开拓进取、与时俱进”的企业宗旨，以推进项目科技成果产业为目标，涉足药品、生物制品、保健品研发、生产、销售；机械制造；房地产项目开发；国际贸易等多个领域，拥有 10 家子公司。自 2002 年以来，集团确立了以健康产业为主体，以健康配套产业为补充的“一加一”产业发展模式，新建了集研发孵化、生产加工、市场开发、教育培训、体验服务、健康管理六大核心功能为一体的超大规模鸿宇健康产业基地，像已经形成强大的核心聚居效应，成为东北地区最具带动力与辐射力的新兴健康产业集团。

二、云南鸿宇集团“走出去”的基本情况

在国家“以邻为善，以邻为伴”的睦邻友好原则下，为贯彻落实省委、省政府“走出去”战略，在省有关部门的支持与指导下，致力于缅甸、老挝等周边国家进行禁毒替代产业综合开发。由于缅甸北部边境地区有 150 多年种植罂粟的历史，尤其在佤邦历史上，罂粟种植面积高峰时超过 100 万亩，危害性极大，从事的毒品经济多年来一直受到国际社会的打击，要生存要发展必须禁毒，建立正常经济，建设正常生活。因此，鸿宇集团依托自身在国内农业、教育、科技产业的优势，在境外实施的综合替代产业发展项目。经过坚持不懈的努力，现已卓见成效。

鸿宇集团公司自 1998 年以来，一直积极主动与缅方有关部门联系，多次会晤商讨在境外开展禁毒替代发展事宜，自 1999 年起与境外缅北边境地区有关方面签署了多项合作协议，公司多次组织高管人员及种植、加工高级农艺（工程）师实地勘察，缅方也组织相关人员到集团公司总部及瑞丽柠檬加工厂所在地进行参观考察。经过 8 年的合作交往，鸿宇集团已和缅甸北部地区有关方面建立了良好的合作关系公司也积累了在缅甸北部地区从事禁毒替代产业开发的丰富经验，

为大面积开展禁毒替代打下了良好的基础。为此，鸿宇集团的农业综合开发及禁毒替代工作受到了各级政府、国内外组织和禁毒机构的好评，并荣获了中国光彩事业促进会颁发“光彩事业奖章”、云南省禁毒委员会授予的“边境禁毒国际合作奖”、集团荣获“中国优秀民营科技企业”、云南省“光彩事业先进企业”等多项荣誉，联合国毒品及犯罪问题办公室低项目办（UNODC 州。Pr 的比）也写来了感谢信，信中对鸿宇集团所做的禁毒替代工作表示衷心的感谢。

三、云南鸿宇集团“走出去”的经验总结

1、依托国内产业优势，使国内外产业形成互补和一体化，走产业化经营的路子

云南鸿宇集团全资子公司—云南绿宝产业开发有限公司主要是以境外禁毒替代种植、加工为主的农业科技产业国际合作项目。自一九九九年十月成立以来，本着以科研为基础，以经济、社会效益为中心，依托云南得天独厚的生物资源优势，发展云南边疆部数民族贫困地区的生态农业经济。在帮助边境地区广大贫困农户大力发展经济作物脱贫致富的同时，还将经济作物的种植延伸到缅甸北部地区，对龙眼、茶叶、桔子、橡胶、水稻、香蕉、玉米采取合作开发、种植示范、维护管理、技术辅导、产品收购、加工、市场营销等替代发展的合作方式，发展境外替代种植产业。目前绿宝公司已发展成为“金三角”地区开展替代种植领域最宽、产业支撑最有力的企业之一。

绿宝公司目前已累计在禁毒替代发展项目上投资近 4000 万元，累计与缅甸低邦签订计划开发替代种植协议 100 多万亩，其中与排邦第二特区南部 171 军区在万宏地区合作开发的 8.5 万亩龙眼、1.5 万亩乌龙茶、桔子；缅甸国俄 13000 亩橡胶等已实施种植。2005 年在萨尔温江东岸河谷地区、公坝地区新增苗圃，已育新苗 100 万株。至此橡胶种植已列入公司与佤邦南部 171 军区未来重点种植开发的项目，计划于 2015 年完成 300 万亩的种植，公司与佤邦南部 171 军区签订了新的合作协议，计划在 2015 年合作种植橡胶 150 万亩。

绿宝公司还投资在缅甸建立了农业综合开发示范园，进行种植技术示范，并以优惠的价格向缅方提供优质种苗、农药、化肥和无偿帮助缅甸培训栽种技术人员和进行科技研发，为逐渐扩大替代种植面积打下了基础。

为巩固替代种植的成果，2003 年公司承担了由中国国家禁毒委扶持和唯一

得到缅甸联邦中央肃毒委员会认可的国家级项目一万宏南章龙眼加工厂 2003 年 10 月本项目得到了中国国家禁毒委 50 万元的扶持资金，公司在该项目中已投入 250 万元。自加工厂建成后，除烘干龙眼外，在其它季节可做玉米、大豆等其他农副产品的烘干加工。通过项目的实施，对当地饲养业的发展起到了积极的作用，使当地民众摆脱了对罂粟的经济依赖，能够安居乐业，达到彻底禁种、不复种的目的。

2002 年—2004 公司与低邦南部 171 军区合作开发回俄、万宏等区橡胶种植 15000 亩。公司计划 2006 年与低邦南部 171 军区合作，共同完成 25000 亩的橡胶种植，计划在 2015 年合作种植橡胶 150 万亩。

云南鸿宇集团控股公司——云南红瑞柠檬开发有限公司作为目前国内规模最大的柠檬种植加工项目，按照“公司+基地+农户+科研”的模式，在德宏州发展 20 万亩柠檬基地，现已发展种植柠檬将近 5 万亩，并建立了柠檬母本国及科技示范园 3000 多亩。集团按国际标准在瑞丽边境经济合作区建起了一座现代化的柠檬综合深加工厂，引进意大利、瑞典柠檬加工生产线并已投入使用；健全完善了销售网络；在北京成立鸿瑞科技发展有限公司，与中科院、中国食品发酵工业研究院等大专院校合作，实行高科技研发和深加工。为境外替代种植产品规模化、产业化发展做了大量的前期工作，投入了大量的人力、物力、财力，搭建好了发展平台，奠定了坚实的基础。

鸿宇集团依托控股的云南大学滇池学院，搭建与东盟各成员国人力资源开发的合作框架，对解决东盟国家尤其是“金三角”地区人才匮乏的问题将起到很好的作用。目前，云南大学滇池学院已免费帮助缅甸北部地区培训了 10 名本科学士，专业分别是：工商管理、金融、财会、国际贸易，地处金三角腹地的缅甸宏邦贸易公司为此还给鸿宇集团写来感谢信。以后将逐步扩大规模，以保证对外经济合作及禁毒替代产业发展的人力支持。

2、充分利用云南省资源优势，实施“强强联合”，稳健有序的“走出去”

云南中家红牛生态农工科技园有限公司是由云南鸿宇集团有限公司作为股东发起人，与云南省国际经济技术合作公司、云南农垦集团等省内 6 家企业共同投资成立的以老挝红牛坝为重心对老挝北部波乔省 2 万公顷土地进行开发。现已完成项目的整体初步规划和首期 600 亩示范基地的种植，派驻了具有较强实力的

技术人员和工作人员，整体工作也在积极地实施中。

四、企业对政府协调解决问题的建议

鸿宇集团较早投身国际合作开发，积极参与“走出去”战略国际项目，利用自身优势与国外有利资源相结合，优势互补，在实施“走出去”过程中也取得了一些成绩，为将来进一步的发展奠定了坚实的基础。但由于走出去时间较早，政策不够明朗、不够配套等因素，也历尽了诸多艰辛和重重困难。为了发挥云南在中国—东盟自由贸易区建设中的区位优势，使“走出去”战略朝着全方位、多层次、宽领域的方向发展，为了更好的与周边国家进行合作，现结合实际情况；提出以下三点建议：

1、加强资金投入和资金扶持力度，拓宽资金来源渠道

由于单方面财力是有限的，为深入持久地推动境外项目不断进行，巩固目前取得的成果，并不断扩大影响，要着力构建多道、多层次、多元化、全方位的投入机制。建议中央财政安排专项资金，由商务部牵头相关部门对云南省开展的对外合作项目（大其是替代项目）给予专项资金支持，项目立项审批，统一按国家基本建设程序进行。同时建议国家每年安排相应贴息贷款，主要用于解决企业在发展境外项目中遇到的困难。

同时请求国家有关部委给予前期开发费用、前期风险基金方面的支持以及中国进出口银行对开发项目给予优贷和信贷。

其次由政府牵头，在省内、国内、乃至国际大企业、财团间建立战略合作伙伴关系。并利用国际资本市场渠道，引入具有整合资源能力和资本市场运作能力的国际战略投资者和国际战略合作者，外部投资的进入不仅仅带来资金，还伴随着先进的技术、管理和观念，能有效拓宽资源开发领域，通过产业化发展，延伸产业链条，生产高附加值的产品，使经济效益、社会效益、生态效益同步增长。

2、出台并实施“走出去”战略相关配套扶持发展政策

通过推出配套扶持政策，创造一流的政策环境，通过政策优势创造企业实施“走出去”战略发展的“添裸”。配套扶持政策包括：商业银行信贷及财政贴息扶持政策；引进与使用人才政策；产品市场拓展扶持计划；产品出口退税的办法；“走出去”的外汇管理办法；人员、商品出入境管理办法；产品配额指标的管理办法；境外投资项目审批办法等。通过配套扶持政策的实施，进而实现“走出去”

战略的目标，推动企业和对外合作的迅速发展。

3、建立广泛的合作协调沟通机制

（1）请求政府相关部门加强与周边国家的高层会晤和合作磋商，建立政府间的合作协调机制，形成政府间的对话机制，保持磋商渠道的畅通，努力推动“走出去”战略向纵深发展。跨境发展产业化项目所需要的政策环境和合作机制问题，必须由双边政府高层重视，正面推动，方能得到有效解决，为企业对外合作营造好的投资环境。

（2）发挥商会的桥梁纽带作用，强化商会的经济功能。商会引资和国际经贸活动中可发挥很大作用。

（3）由于“走出去”战略涉及面广，参与管理和指导的政府机构、部门较多，经常形成多头管理，造成管理部门责任不清，办事手续繁杂，给实施“走出去”战略及对外合作造成了一定的阻碍。建议由省禁毒委和商务厅牵头，成立走出去战略专职协调小组、管理和服务机构，建立企业与政府性机构、部门经常性沟通的渠道，高效、实效、有成效的为“走出去”战略服务。

第九章 青岛金王应用化学股份有限公司“走出去”个案分析

一、青岛金王应用化学股份有限公司简介

青岛金王应用化学股份有限公司（原青岛金海工艺制品有限公司）成立于1997年3月，2001年4月整体变更为股份有限公司，注册资本3102.88万元。属青岛金王集团旗舰子公司。为世界500强的美国的Wal-Mart、德国的Metro、法国的Carrefour、瑞典的IEDA等大型商业集团的主要中国贸易伙伴之一。

2000年产品被国家计委列为高新技术产业化推进项目。2001年产品被国家科技部认定为高新技术产品。2001年公司被认定为国家级高新技术企业。公司注重尊敬、吸纳人才、形成以“人才为资本 创新比才能”的文化氛围，目前拥有员工367人，并拥有以德国、美国、法国的著名专家与公司教授、博士、研究生为核心的高水准科研中心，已研制开发出新型聚合物基质复合体烛光高新材料及其系列制品、一氧化碳与氢气合成的石油替代品的产业化生产技术项目、硬质透明石油副产品替代材料项目和适于制备新型聚合物的国产化技术等国际尖端储备项目。

公司市场销售精英团队平均年龄只有26岁，团队以“以创新为灵魂，以质量为中心、以服务为根本、最大程度让用户满意”“离失败只差一步”的企业理念为指导，团结奋进，产品已远销欧、美、亚、澳、中东等100多个国家和地区。金王KINGKING品牌在国际商场上已享有很高的知名度、美誉度。

金王应用化学股份有限公司是开放式现代化管理公司，公司将继续以开放式的人才、科技、市场、管理创新为基础，在金王集团的带领下，向“公众化”“国际化”的大型企业迈进。

二、金王应用化学股份有限公司走出去经验和总结

1、“走出去”金王建立了辐射全球的国际市场网络

金王经过多年的国际市场版图拓展，初步在全球建立了三个核心辐射中心，形成市场细分、优势互补、反应快速、品牌拉动的零距离服务模式；一是以美国为中心覆盖北美、南美地区。二是以韩国、中国为中心覆盖环亚太地区。三是以德国为中心逐步推广到欧洲主要发达国家的国际化市场网络。在精心布局金王全

球市场网络下，先后在美国、德国、韩国等十二个国家成立分支机构，根据不同的区域市场特点采取研发中心、境外加工贸易工厂、贸易公司等多种形式，强化美、欧、亚三大主要战略市场，使研发、制造、销售逐步与国际接轨，迈出了国际化发展模式的第一步。

目前，设在美国沃尔玛总部阿肯色州本顿维尔城的美国金王已成为集团的美洲研发、设计、制造、销售中心，在 2005 年已新增出口 1500 万美元。设在韩国釜山的制造工厂已成为集团重要的海外生产加工基地；设在香港的采购中心，通过与欧美主要国际市场的对接，整合东南亚地区部分国家的优势，扩大对欧美国家的出口，2006 年将新增加贸易额 2000 万美元。正在德国推广的德国金王将成为我集团的欧洲研发、设计、制造、销售中心，并将成为集团新的海外经济增长点。

2、凝聚全球力量，精心培育国际化的金王品牌

2003 年 12 月，金王首先在美国建立了办事处，2005 年 1 月，美国金工制造有限公司成立，是经国家商务部批准设立的境外生产型企业，设有研发、设计、生产、销售中心，它是金王开拓美国市场的重要步骤。美国金王的建立，意味着金王在国际舞台上又迈出了崭新的一步——从建立全球的销售机构、销售金王的产品到自己经营销售自主品牌的产品，这完全是一个全新的经营战略，进一步与国际大公司的经营接轨，直销自己的 Kingking 品牌，实现品牌在国际市场的升级。

美国金王销售中心由在沃尔玛有着几十年丰富经验的采购经理出任该美洲销售公司负责人，服务于整个美国市场客户，研发设计中心引进全球蜡烛行业最知名的研发设计团队，研发设计本土化的自主品牌高端产品，可满足美国客户的本土化需求。制造中心生产高附加值的产品，可满足美国中、小客户及高端客户及个性化需求客户的需求。

在美洲，设立在北美的美国金王可以满足中小客户、高端客户及个性化客户的研发、设计、生产、销售需求，同时可以辐射到南美地区，而像沃尔玛这样的大连锁店客户的大批量订单则可以在美国研发设计中心进行本土化设计然后再转到中国生产制造；在欧洲，设立在德国的德国金王也可以像美国金王一样辐射到整个欧洲地区；在亚洲，设立在韩国和中国的研发、设计、生产、销售中心可

以辐射整个亚太地区。从而可以凝聚全球力量实现高端客户本土化研发、设计、生产、销售，大连锁店客户本土化研发、设计、销售，中国制造。

在美国建厂和设立研发、设计、销售中心也具有三个优势：

（1）速度快

美国市场机遇多、市场空间大，但速度必须是第一位的。在美国建厂后，中、小客户、高端客户及个性化客户提出的要求就可以由美国研发公司进行设计直接投入生产，然后在当地直接销售，能够在第一时间满足客户的需求，而不需要由美国研发公司进行设计后再转发到中国内地生产再运送到美国客户手中，争取了时间就等于争取到了客户、争取到了市场。

（2）产品附加值高

坐在中国的办公室设计美国的产品，根本不可能完全满足美国用户的需求，而美国研发设计中心的设立就可以很好地解决这个问题，由本土化人才的美国人直接设计开发美国客户需要的产品，必然能最大限度地满足美国客户的需求，而这些产品都是我们自主研发的，都是打着美国金王的自主品牌直接销售到美国客户手中，省却了代理商和销售商的中间环节，可以获取较高的产品附加值和最大的利润。

（3）服务零距离

比如说在纽约销售的产品，如果到用户家上门服务的话，企业平均要花费的费用是万美元，如果你这个产品就卖 150 美元，我不可能拿和产品一样的价格来服务；即便 300 美金拿出一半的钱来服务产品也是不可能的。如果你自己做不到这一点，你就不可能拥有市场。美国销售中心的设立就可以让服务达到零距离，在第一时间满足客户的服务。

美国金工只是金王国际化战略的第一步，通过建立美国金王，金王的自主品牌进入到了国际主流市场，并且能够销售主流产品，成为当地的主流品牌，进一步扩大金王自主品牌在国际的知名度和美誉度。

3、创新国际化发展的新模式，成为中国企业海外发展的领头羊

韩国金王制造有限公司是 2005 年 3 月经国家商务部批准设立的境外生产型企业，位于韩国釜山江西区 Noksan 工业园，是中国第一家在釜山设立的中资生产型企业。釜山不仅是东北亚航运的枢纽，每周有 400 多个航班发往美国各港口，

物流快捷又便利。建厂初期采用租赁方式，现已全部购买下来。工厂与三星、大宇等著名品牌的生产基地比邻，距釜山港 5 分钟，距釜山国际机场 20 分钟，交通十分便利。工厂第一期设备投资 280 万美元，生产 Kingking 系列新材、料蜡烛及相关产品，年产量可达 480 万只，2005 年已实现销售收入 1000 万美元，实现当年考察、当年建厂、当年生产、当年盈利。

金王韩国工厂的生产与销售不仅在当地市场而且在日本市场上升态势；同时，早在三年前就在韩国和日本注册了自己的品牌，并在当地蜡制品市场具有一定的知名度，在韩国建厂共有四大优势：

目前，韩国制造业已梯度向外转移，闲置厂房的租赁价格十分便宜，像金王韩国工厂的租赁厂房的租金比中国某些地区还要便宜。

亚洲金融危机以后，韩国政府采取了积极吸引外商直接投资的政策，制订了相关鼓励外商投资的法律和法令，其中主要有《外国人投资促进法》及本法的施行令和施行细则。该法于 1998 年 9 月 18 日制订，是韩国关于外商投资的基本法律。首先，最大限度地减少对外商投资的管理事项，简化登记审批制度，简化投资手续；扩大在税收方面的优惠力度，实行提供各种补助金等方式的投资支援制度。

其次，允许地方政府在地方税减免、土地租赁费减免、外商投资地区候补用地选定等方面拥有决定权，对地方政府吸收外商投资在财政方面给予支援。

再次，外国人投资区内的所有外国企业，3 年间免缴国税(法人税、所得税)，期满后 7 年减半征收；8-15 年内减免地方税(取得税、登记税、财产税、综合土地税)。

聘用韩国当地员工工资较高，但他们劳动效率极高。金王目前拥有亚洲最大的蜡制品研发中心。技术实力雄厚，人才优势突出，从青把飞往釜山的航程只要一小時，可以把青岛的优秀技术及管人才与韩国工厂的优秀人才相互交流。

韩国蜡烛制造业本身就不是很发达，其本土产品无法与金王相媲美，也没有形成品牌。我们投资韩国，进行本土化经营，不仅可以利用韩国目前亚洲四小龙的经济地位，打造“made in Korea”的高端品牌，而且可以先入为主，抢占韩国蜡制品市场。通过在韩国釜山设厂；努力开拓韩国、日本市场，同时进一步开拓亚洲市场。

韩国建厂，使金王得到了韩国当地政府多项的支持，而金王在釜山也为当地创造了诸多就业机会，增加了当地的税收，实现了中韩双边贸易上的互利和共赢。

4、企业对政府协调解决问题的建议

(1) 贷款政策不配套

国家为了鼓励境内企业对外投资，四部委联合下发的《关于境外加工贸易人民币中长期贷款贴息管理办法的通知》（国发办[1999]17号）和《关于境外加工贸易企业周转外汇贷款贴息和人民币中长期贷款贴息有关问题的补充通知》（商规发[2003]364号）；文件中明确指出国家给予用于境外加工贸易项目建设和运营的所有境内银行贷款给予贴息的支持。

但目前企业在向商业银行申请境外加工贸易贷款时，由于商业银行往往以人民银行颁布的《贷款通则》第二十条第三款“不得用贷款从事股本权益性投资”为由，使贷款在实际操作中几乎不可能实现。因此，国家推出的境外加工贸易的贷款贴息政策执行起来比较困难。

另一方面，虽然发改委和进出口银行发布了《关于对国家鼓励的境外投资重点项目给予信贷支持政策的通知》（发改外资[2004]2345号），可以给予企业发放境外投资项目贷款。但是由于进出口银行的贷款的申请条件相对比较高，程序比较复杂，一般的中小企业和民营企业很难申请到。由于相关配套的贷款政策不完善，国家推出的境外投资的优惠政策处于比较尴尬的境地。

(2) 税收政策不配套

虽然此前四部委联合下发的文件中，明确指出国家对于境外加工贸易企业给予鼓励支持，但目前的税务政策却不利于企业的境外加工贸易：根据目前的增值税出口退税管理规定，企业出口自己生产或者视同自己生产的产品才可以享受退税政策；非企业自己生产的产品出口不能享受出口退税政策。所以，在企业将境外加工所需的原材料在集中采购、统一报关出口的时候，由于这些原材料不是本企业生产的产品，税务机关对这部分出口不给予退税支持，这样企业在境外加工的产品就会由于原材料成本的提升，失去竞争力。

(3) 缺乏对境外投资中资企业在当地指导规范管理

虽然国家鼓励企业到境外投资，但这些企业一旦“走出去”后，尤其是在建

设初期,由于缺乏经验;在当地遇到困难就不知该找哪些机构和部门去寻求帮助。这就需要国家相关部门有系统有组织的对境外投资中资企业进行指导和规范管理。

中国企业“走出去”不容易,在海外创出中国的知名品牌更不容易,最后建议国家有关部门能够为的中国企业“走出去”提供更多的扶持,出台更配套的政策,创造更好的环境,尽快培育出一批具有国际核心竞争力的中国企业。

第十章 华立集团“走出去”个案分析

一、华立集团简介

华立集团成立 1970 年，在 2000 年底完成民营股份化改造。经过 35 年的发展历程已经成为一家跨地区、多元化、外向型的民营股份制企业。目前企业总资产超过 100 亿元人民币，员工 12000 余人，2005 年实现销售收入 112 亿元。华立品牌被认定为“中国驰名商标”，并在全球近 90 个国家获得注册。集团控股了重庆华立控股、浙江华立科技、昆明制药、武汉健民四家国内 A 股上市公司，产业涉及到仪表与系统、生物制药、信息电子、石油储运等领域。

华立集团在 30 多年的发展创业过程中，始终以“增进社会福祉、实现人生价值”为企业经营理念，以“共识”、共和、共创、共享”为激励员工的企业精神，“创全球品牌、树百年华立”是华立对未来自身发展方向的定位，华立的目标是成为世界一流的跨国公司，让“华立”成为世界知名品牌，使企业成为百年常青企业。。华立集团将通过技术创新、资本经营、国际化等三大发展战略的实施，努力将华立发展成为一个具有国际竞争能力的跨国公司。

二、华立集团“走出去”战略详情

为了实施华立的远景规划，华立在 1998 年制定了“技术创新、资本经营和国际化”三大中长期发展战略，特别是基于行业特有竞争环境和企业发展需要，我们提出了主导产品 50% 以上在海外销售、投资收益 50% 以上来源于海外项目的战略目标。经过近几年的探索和推进，目前已初步形成了从国外获取高端技术、在中国实现产业化、面向全球市场营销的资源配置方式。

1、华立仪表产业——建立海外研发中心、制造基地和营销机构

华立的仪表产业做了三十多年，已经形成优势。特别是最近十年来，技术创新速度非常快，跟国际最高水平差距不大，所以最先要走到国外去了。道理很简单，在某些国家有订单，华立每年投标成功率很高，但是一直存在关税、国民待遇、贸易壁垒等很多问题，使他们感到不能满足于一般贸易的形式了。2000 年，华立尝试着在泰国建立了第一个海外工厂，经过几年的发展，已经以一个本地生产商的身份占据了当地市场 25% 的份额；其后几年华立又在阿根廷、乌兹别克

斯坦和印度开办了合资及独资组装工厂，通过这种形式，把散件运过去，组装成华立自己的品牌产品，然后在本地及周边国家销售，力求长期占领这些市场。

在此基础上，他们又尝试着把研发中心放到海外，把它的技术成果拿回国内应用。比如在以色列搞了一个最核心技术的研发中心，请了一批犹太籍的工程师，在加拿大也设立了一个研发中心，因为最核心的技术在中国解决不了，所以延伸到海外，这样使它们在仪表行业始终保持技术的领先。除了核心研发之外，华立主要的生产制造基地集中在中国，大部分产业技术研发也在中国，充分地利用了各个地域的最有竞争优势的资源，整合起来为华立的全球化目标服务。

华立仪表产业海外网络：华立泰国电气公司，华立泰国电子表公司，华立杭申泰国电气公司，钱江贸易公司，华立阿根廷电气公司，华立印度电表公司，华立菲律宾公司，华立尼日利亚公司，华立国际香港公司，华立俄罗斯办事处等十几家。

2、华立通信产业—“拿来”国外核心技术，发展自己的核心产业

华立切入通信行业，采用的是另外一种方法。全球的通信行业市场中国是最大的，但是对中国企业来说最关键问题是核心技术资源。华立在 2001 年成功收购了飞利浦 CDMA 移动通信核心芯片设计部门，同年还收购了美国 NASDAQ 上市公司太平洋系统控制技术公司（PFSY），收购完成以后，核心技术就拿过来了。因为在中国当时还没有一支技术团队能够解决这个问题，中国的手机行业大家都一轰而上去做手机终端产品，但是没有人去做上游的核心技术和关键零部件，根本没有形成自己的产业链，结果都变成了为国外的跨国公司‘打工’。华立当时就看到了这个问题，所以没有去跟风，而是选择了虽然进入难度很大但是相对竞争者也比较少的产业链上游。由于当时中国在无线通信核心技术上与国外发达国家差距非常大，从零开始基本上不可能，“拿来主义”或者称为“站在巨人的肩膀上起步”就是一种最佳的解决方案。华立把收购过来的研发团队仍旧放在加拿大和美国硅谷，还是加拿大人和美国人在做研发和管理，但是核心技术的拿来帮他们快速进入了一个门槛很高的高科技行业。收购完成后一年，就生产出了 CDMA 手机的最关键部件—基带芯片，打破了美国高通长期的独家垄断局面。虽然华立的产量和技术还不足以与高通一决高低，但至少迫使高通采取了降低技术门槛和降价的措施。华立拿来技术的目的主要是在中国培育一个产业化的

基地，正是因为有了这项技术和这个基地，使他们顺利地加入了中国自主知识产权的 TD-SCDMA 产业联盟并成为其中重要的一员，从而有了资格和能力进入正在兴起的 3G 产品市场。华立打算先做中国市场做起，然后逐步再做国际市场。

3、华立医药产业——“走出去”和“引进来”相结合

几年前在资本扩张的过程中华立进入了生物制药行业。当时他们从大量的信息中注意到一种对治疗疟疾有神奇疗效的植物药原料—青蒿素。这是中国政府当时在越战中为越军因为疟疾减员而研发的药品，随着越战结束，这项研究就停顿下来。他们从 2000 年开始投入大量的资源对这一产品重新研发，生产、销售。由于青蒿素抗疟药的原料青蒿是一种非常独特的植物，它的生长环境要求严格，高品质的青蒿只能在中国西南的某一个地区生长，所以他们是先掌握核心上游资源：种子、种植基地等（在这一地区投入大量资金扶植农民种植，既帮助农民致富，又垄断了世界上 80% 的优质原料）；再联合科研机构对提炼、药品效能提升等技术资源整合，提高疗效；然后通过实际临床效果说服 WHO（世界卫生组织）将青蒿素抗疟药作为一线推荐产品，摆脱了中国发明的青蒿素而且原料产地在中国但中国企业只能为跨国公司提供廉价原料的局面。这是目前唯一的分子结构能被说明、被全球公认的中药产品，成为越来越多国家治疗疟疾的首选药物。但是国际医药市场有其特殊的规律。虽然中国在青蒿素的成药研发上处在世界领先地位，市场竞争却完全被瑞士诺华和法国赛诺菲垄断，青蒿素制剂的国际注册和销售也主要把持在跨国公司手中。作为新进入这一产业链的华立，华立采用了与战略伙伴结成联盟的战略；把“走出去”和“引进来”相结合。

通过几年的全力打造青蒿素抗疟药，华立目前已经形成自主知识产权、自主品牌、自主国际营销网络的完整产业链。

目前华立已在非洲、东南亚、南太平洋地区的四十多个国家注册了自己的药号，拿到了当地的药品销售许可。在非洲的尼日利亚、肯尼亚、坦桑尼亚乌干达、东南亚的缅甸、法国等国家建立了十几个医药销售公司，在印度成立合资公司，开始在当地生产华立的自主产品聘请当地人作为医药代表，大力直销华立的产品，打造华立的销售网络，树立华立医药的品牌。通过几年的努力，华立自己品牌的青蒿素抗疟药已经成为非洲著名的品牌。2005 年华立医药仅青蒿素抗疟疾药物出口就达 3000 万美元。

为了加大开拓欧美市场的力度，华立还在法国、北美设立了分公司，除了作传统的营销工作之外，还通过与跨国医药企业及学术机构的紧密合作，致力于青蒿素产品的研发、注册和推广。目前与华盛顿大学联合开展的青蒿素抗癌研究已经取得了阶段成果；与世卫组织合作申报新一代抗疟产品也即将完成，获得供应商资质后，华立的产品就可列入世卫组织和环球基金等社会组织的采购目录，以及主要捐助国家的采购目录，从而进入更具规模的公共采购市场。

4、能源产业—控制上游资源，打造国际化的产业链

在“走出去”的探索中华立一直在思考一个问题：为什么发达国家越来越发达，不发达国家越来越穷？他们最终认识到，国家与国家之间、企业与企业之间的竞争最终就是对资源的争夺。这方面发达国家已经占据了很大优势，它的资源掠夺性、控制性越来越强，越有钱越强，已经做到这个循环。中国企业不占有上游资源、核心资源，只是依靠廉价劳动力和高能耗维持低水平的简单生产，只是世界的工厂，赚一点血汗钱。于是华立把目光开始转向上游产业和核心资源。随着中国经济的飞速增长，能源紧缺日益成为制约发展后劲的瓶颈，中国政府为此伤透脑筋，但国有石油大企业在国际市场上的收购兼并动作却屡屡受挫。看准未来这一宏观趋势后，华立充分利用自己民营企业的优势，在国际上积极探索能源合作的机会。经过近一年的艰苦谈判，华立与国际上有资深专业背景的石油公司和金融投资公司结成联盟，成功地在非洲拿下了一个油田区块的勘探开发权。作为中国背景的公司，华立站在后台通过发达国家的石油开发企业出面竞标，既满足了招标方对行业经验与资质的苛刻要求，又避免了一些敏感政治因素的干扰，还充分借助了合作伙伴的资金、经验，分担了投资的风险，这次成功成为了华立“走出去”道路上一个里程碑。值得强调的是，华立通过一系列股权的控制以及与合作方的约定和协议，最终保证了对油田勘探开发和运营销售的控制权。这使得华立未来有能力将石油运回到中国销售，解决了国家经济发展的战略需求，配合了国家的产业导向。这次向陌生领域的拓展只是一种尝试，华立的长期战略是通过控制上游资源，有保障地建立自己在石油开采、贮运及未来石油化工行业的一条新的产业链。他们相信，走出国门，控制海外资源，拿来为国家的可持续发展服务，这是未来中国企业实施“走出去”战略的一种新的趋势，也是“走出去”的更高层次。

5、探索“走出去”新路径，为后来中国企业服务

2004年华立被评为中国民营企业对外直接投资二十强，2005年中随着泰国新合资子公司及俄罗斯办事处的开张，走出去的力度有了更大的提升，但他们并没有满足于已经取得的成绩。

华立从2000年在泰国设立了第一家公司，到现在已建成机械表、电子表和低压电器三个合资工厂以及一家贸易公司，几年的经营中他们积累了丰富的经验，锻炼了一支熟悉本土文化和本土经营的管理团队。泰国毗邻中国，人文环境和风俗习俗与国内相似，近几年来，泰国政府以各种方式拉动泰国经济，在亚洲经济增长率仅次于中国，华立集团看中了其中呈现的无限商机。在2006年华立与泰国最大的工业地产开发商安美德公司合作，将建立“华立安美德泰国工业园”，希望吸引中国企业到泰国投资建立产业基地。该项目总体规划面积约4平方公里，计划分三期建成，其中一期开发占地约一平方公里（含保税区350亩），投资约12亿元人民币，建设园区公用设施和标准工业厂房。这个项目得到了泰国政府的高度重视和中国各级政府部门大力支持，2005年7月1日，华立集团与泰国安美德集团在泰国总理他信和国务院副总理回良玉的见证下，签署了合作备忘录。商务部领导多次听取了华立集团的汇报并给与很多具体指导和支持。这个工业园是华立“走出去”道路上的又一次新的探索，同时它们也希望通过这种形式在境外建设一个年生产规模200-300亿元的中国企业加工园区，为更多中国企业走出去提供一个基地，同时也将成为中国企业规避在国际市场上被打压的一快跳板。

三、华立“走出去”的经验体会

在“走出去”的道路上华立和其他率先试水的中国企业一样，经历了许多艰难坎坷，克服了很多以前未曾想像的困难。

在有些国家，中国企业刚进入市场时面临着当地竞争对手的联合抵制，他们通过商会、政府的支持制造各种不公平竞争环境，限制产品的准入资格；或者制订一些不公平的条例保护当地企业的利益，同时制约外来企业。

有些时候当地厂商通过价格联盟联手打压中国企业的新公司，甚至不计成本，以不可思议的价格想把他们在创业初期就震荡出局。

一些国家政府办事效率低，腐败现象极为普遍和严重，特别是在非洲一些国

家，办一点小事官员也会索取好处，从政府到民间诚信度非常低。这增加了中国企业的运作成本和风险。

有的国家出于贸易保护，对外来投资政策很苛刻、设限过多，例如行业限制、国产化率的要求、本国公民控股、提高产品的认证标准、劳工保护、环境保护等等一些非关税壁垒，想方设法削弱中国企业的竞争优势。

还有的国家如印度，对中国的签证政策不够开放，使得我们初期的外派人员不得不每月回国办一次签证。特别是美国，赴美商务人员屡遭拒签，致使很多商机流失，一些重要的战略合作进程受阻。

更大的挑战和困惑还是来自于国内企业的无序恶性竞争。本来国外客户对于中国产品的质量就有不恰当的看法，但是国内厂家不顾声誉和长远看待市场，用低质、低价、冒牌的产品冲击市场，对于中国的品牌企业带来了严重的不良后果。例如，在华立泰国建厂前，中国某公司出口泰国十万台电表的严重质量事故（该公司对质量事故根本没有处理），到今天泰国电力公司还是记忆犹新。现在华立电表已经成为泰国的有名品牌，但是大量的中国低档表倾销泰国，这种表连中国已经明令禁止了，影响了中国公司在泰国的发展。青蒿素抗疟药也是如此，在国外跨国公司的背后鼓动下，目前中国约有 80 多家企业宣称进入青蒿素提炼行业，甚至连一些原来生产白酒的企业也开始转产提炼青蒿素，这些企业为了一时之利，掠夺性地收购野生青蒿，鼓动农民非法偷售我们家种的青蒿，已经严重威胁到华立打造的产业链的健康发展，同时还有大量中国无证药厂生产的药品在非洲出现，低价、质次的药品严重危害人体康复，甚至会危害病人的生命。这些情况都威胁到中国公司走出去战略的实施，对国家的声誉产生了严重的危机，希望政府能出台政策，减少这种对走出去战略的负面影响。

华立集团在五年多的海外投资尝试中，得到了一些启示和经验体会愿意与其他中国企业分享。

1、海外投资是参与国际市场竞争的一种手段，是对外经济贸易活动的高级形式，首先应该基于成熟的产品和技术，同时还要对该行业的国际市场有充分的了解。有人把产品出口和设立海外营销机构比作小学毕业，把海外投资建厂比作中学毕业，把整合全球资源、建立跨国价值链比作大学毕业，这是有一定道理的。只有循序渐进才能知己知彼，减少风险因素，找到发挥自身竞争优势的

恰当空间，最终实现扩大产品出口、有效地占领国际市场的初衷。

2、通过建立境外生产基地，可以改变产品身份，实现原产地多元化，避开贸易制裁和贸易设限，出口到第三国。华立销售到南美的电能表放在泰国生产就是一个例子。05年纺织企业受到欧洲和美国的贸易设限，危机到企业的生存和发展，通过转移原产地的方式来规避风险，是一个值得认真考虑的对策。

3、在国外设厂生产，除了在当地享受本地厂商的待遇外，还可以借助地区性自由贸易政策或地区经合组织的便利，向周边国家市场的辐射。如东南非洲共同市场内的零关税、东盟自由贸易区的关税逐步减免等等。此外非洲、中东、以色列等很多国家都与美国、欧盟签有协定，关税优惠、没有配额限制，这都可以帮助中国企业规避贸易保护的限制。

4、在海外投资后会遇到种种不利因素，有些甚至是致命的因素，这些是项目前期或者说可行性分析时无法预见的。面对困难，必须采取积极的应对措施，逐步化解危机。要有长期艰苦创业的打算，不要急于求成。既要有责任心，又要有耐心。不要怕前期的经营亏损。

5、境外投资是在游泳中学会游泳的过程，是培养海外经营管理团队的过程。企业要走向国际化必须有一支经验丰富、能在海外作战的团队，人力资源的储备和培养必须先行。这一点华立体会很深，曾经有很多好项目就是因为人的问题而被耽搁甚至取消。所以在境外投资过程中人才的储备比资金更重要。另一方面，还要解决管理团队本土化的问题，这样会更有利于企业与当地社会、文化、行业间的相互融合，从而推进境外企业的长期健康发展。

6、面对同行不正当的竞争和打压，要沉着应诉。当初泰国的竞争对手控告华立时，华立也向泰国政府部门进行积极地申诉，虽然经历了初期的失败，但最后圆满解决了问题、拿到了订单，还借此展示了自身实力，给当地政府部门留下中国企业的良好形象，甚至最后连竞争对手也不得不接受现实、认可了华立的存在。通过这段经历华立深刻体会到，在海外经营，一定要搞好与当地政府、行业组织及采购商的公共关系，赢得他们的好感，改变他们对中国企业和中国商品不信任的观念，求得共赢与和谐的发展环境。

序列号：2007002

版权所有 请勿翻印

作者：赵晓笛、翟立波、刘 硕、
张志华

编辑：承 海

字数：

地址：北京市复兴门外大街 1 号

邮编：100860

电话：86 10 88075703

传真：86 10 68030747