

中国跨国公司经营战略的比较分析

——以华为公司、上海汽车工业公司以及首钢集团为例

李晓晨

武汉理工大学经济学院国贸系 湖北省 430070

摘要

本文借助国际商务理论中对于跨国企业进入模式和进入区位选择的理论，运用比较分析的方法，对不同领域的中国跨国公司的进入模式和进入区位进行比较。

本篇论文探讨企业的进入模式选择和进入区位选择对一个企业的企业绩效的影响，并运用比较分析的方法分析对比处于不同行业的三个中国跨国企业对自身进入模式和进入区位的选择所考虑的因素，以及这些选择对该企业绩效的影响；从而验证国际商务理论中关于进入模式和进入区位选择的理论在现实中是否成立且有效。

研究结果表明，不同公司应根据自身的特点和优势以及销售对象市场的供需状况选择进入模式和进入区位，从而才能得到良好的企业绩效。

关键词： 跨国企业；进入模式；进入区位；跨国战略

Abstract

This paper is a research of the entry mode and entry area of multinational company. The paper mainly uses international business theory for multinational enterprises' choice of entry mode and entry location and the method of comparative analysis.

This article discusses that how enterprise's entry mode choice and entry location choice effect enterprise's business performance. The paper uses the method of comparative analysis to analyze and compare Chinese multinational enterprises in three different sectors on their own entry mode, entry location and factors they taken into consideration, as well as how this choice affects the enterprise performance. And in this way, the paper verifies whether the theory of international business for entry mode and entry location choice theory is established and

effective in reality.

The results show that different companies should make choice according to its own characteristics and advantages as well as the target market supply and demand conditions to select entry mode and entry location so that they can get a good business performance.

Key words: multinational enterprises; entry mode; entry location; transnational strategy

中图分类号: C29 文献标识码: A 文章编号:

1. 绪论

1.1 研究背景和意义

随着经济全球化的进程逐步深入，国际经济合作越来越普遍，国际市场竞争越来越激烈，各种类型和规模的企业都越来越关注全球市场。随着中国改革开放力度的不断加大，再加入 WTO 之后，中国企业为谋求长足发展，走出国门、走向世界，实现跨国经营已成为必然要求。跨国企业经营战略的选择对于跨国企业能否得以顺利开展业务具有关键性的影响，关系到跨国经营的成败。而在经营战略中，进入模式、进入区位和国际商务战略的选择尤为重要。

中国跨国公司的生产和发展是建立在中国企业海外直接投资的基础上的，近年来中国的跨国企业在国际市场上颇为活跃，中国对外直接投资从 2001 年加入世贸组织和政府推出“走出去”政策起就开始了。2004 年起有较快发展，从 55 亿美元一跃而起达到 2008 年的 520 亿美元和 2009 年的 480 亿美元，截至 2009 年末，中国投资实体遍布全球 177 个国家和地区。

目前纵观中国现有的跨国公司，可以看出其类型和经营模式较为多元化。本文主要选择其中的三大类：技术类（通讯与电子设备）、制造业和原材料加工业，以华为公司、上海汽车工业公司以及首钢集团为例，比较分析不同行业跨国公司的经营模式差别，以验证国际商务理论中关于进入模式和进入区位的理论。

1.2 研究现状

自中国在 2001 年加入世界贸易组织以来，中国跨国公司的发展、经营模式与经营业绩就一直受到广大研究者的关注。研究者大多是从对外技术合作、对外直接投资等方面入手，研究其对中国企业跨国进入模式的影响，对我国不同类型和不同规模企业的跨国进入模式的选择提出建议。本文通过对中国学术期刊数据库和有关网络的检索，期刊杂志的查阅，共查看到近 10 年来相关文献 66 篇。其中有代表性的文章有来自浙江工业大学的王洁所写的《国际市场进入模式选择的影响因素分析》，以及由康元刚所写的在《金融经济》期刊发表的《中国企业跨国进入模式选择问题研究》。这些文献的共同特点是它们均注重分析的是影响跨国企业进入模式的影响因素，运用大量的真实有效的调查数据，对企业在选择进入模式时应该注重的影响因素做了详细的分析与说明。但是这些文献对企业选择进入区位和国际商务战略的研究较为有限，且没有针对具体的企业做出相关的说明。本文将从具体的三个中国跨国企业入手，比较分析跨国企业的进入模式和进入区位对企业绩效的影响。

1.3 研究内容与方法

本文主要研究以下两个内容：

- 1) 企业选择跨国进入模式和进入区位的依据。
- 2) 企业做出此种选择对其企业绩效的影响以及这种选择是否符合国际商务理论。

研究理论是国际商务理论，研究方法是比较分析法。

2 理论基础

2.1 国际商务进入模式选择的理论

国际商务理论对进入模式的选择主要做了以下说明：一个企业在进入国外市场时，对进入模式的选择主要受到企业的核心竞争力和降低成本压力的影响。当一个企业的核心竞争力是技术秘诀时，企业往往避免选择具有丧失技术控制权风险的进入模式，如许可证和合资企业方式；而当一个企业的核心竞争力是管理秘诀时，企业往往偏好把特许经销和子公司结合起来以控制各国或地区内的特许经销人，或选择合资企业的方式进入国外市场，以达到其对公司管理层面和管理方法的控制。而当一个企业的成本降低压力增大时，企业往往想要采用出口或全资子公司的方法，通过在要素条件最优的地区生产然后出口至其他地区的市场，实现区位经济和经验曲线效应。

此外还有邓宁的折中理论。该理论认为一个企业若要进行对外直接投资需要同时具备所有权优势、内部化优势和地域特有优势三个优势。若企业仅具备所有权优势，则该企业仅仅可以选择许可证方式；而若一个企业具备所有权优势和内部化优势，则可以选择出口方式或许可证方式。

2.2 国际商务进入区位选择的理论

国际商务对进入区位选择有这样一个结论：在其他条件相等的情况下，一个企业更乐于进入一个政治稳定的发达国家或一个虽然是发展中国家，但有自由市场体制、没有高通胀和私人高借债。对进入区位选择有重要影响的另外一个因素是跨国企业在外国市场可以创造的价值，这取决于其产品对该市场的适合度以及该国国内竞争的性质：如果跨国企业能够提供一种产品，在国外市场该产品不是很普遍，但又满足了未饱和的需求，那么该产品对消费者的价值可能就比较大了，而企业在此国家取得的收益率就可能较高，进入该国市场会给企业带来利益的可能性较大。总之，进入市场的特性、市场中的消费者需求和在该市场的期望收益对一个企业的进入区位选择有着很大的影响。

另外，著名的波特钻石理论认为一个国家四个广义的属性构成了本地企业竞争的环境，这些属性分别是要素禀赋、企业战略结构与竞争、需求条件、相关产业与支柱产业的发展，这些属性推动或妨碍着企业竞争优势的建立，此外还有机遇与政府这两大因素对企业的竞争优势有着巨大的影响。因此一个企业在选择要进入的区位时，需要考虑这些因素。

2. 华为公司、上海汽车工业公司与首钢集团的进入模式和进入区位比较

3.1 华为公司

华为公司在 1996——2000 年对其全球化运营展开了 4 年的初步探索，在 2000 年华为公司进入欧洲市场，2001 年以 10G 光网络产品进入德国市场，通过与当地著名的代理商合作，华为产品逐步进入德国、法国、西班牙、英国等发达地区和国家。在开拓北美市场方面，华为公司于 2002 年 6 月在美国德克萨斯州成立全资子公司，向当地企业销售宽带和数据产品；又于 2003 年 3 月与美国 3Com 公司合作成立一家全球性合资公司，其中华为公司控股 51%。在 2004 年 8 月，华为公司与德国西门子公司组建了另一家全球性合资公司，专注于 TD-SCDMA 技术及产品的开发、生产、销售和服务。2006 年 2 月，华为公司与电讯巨头北电网络宣布成立合资公司，总部设在渥太华，主要业务是面向全球开发超级宽带接入解决方案。这些数据均显示了华为公司在选择进入模式时主要偏好选择合资公司或全资子公司的方式。华为公司是以通信技术中的接入网络和数据通信技术以及无线终端产品作为主要产品的技术类型出口公司，技术秘诀作为其产品的核心竞争力，需要进行严格的管理控制和保密。同时，华为公司的技术类产品有着非常高的性价比，在国外市场具有很大的价格优势，而如果以出口的方式进入国外市场，举例来说，华为芯片出口至美国市场售价高达 200 美元，而在美国当地进行设计加工生产，则售价可以降低至 10 美元。

华为公司在选择进入模式时优先考虑合资企业的模式，因为与当地同类型企业强强联合，可以使自身对东道国的竞争条件、文化语言、政治体制和商业体制有更多的了解，并降低进入外国市场的开发成本和风险。此外，由于华为公司产品有着非常大的价格优势，因此以全资子公司方式进入国外市场和可能会受到东道国政府为保护本土企业而进行的政策干预的影响，而以合资企业模式进入，则会规避这种风险。而在于进入区位的选择上，华为公司选择了欧洲和北美两个较为成熟的市场。在这两个市场上，具有较为成熟的消费者，其对通信产品的质量和创新要求是非常高的。

根据波特的钻石理论，如果一国国内的消费者是成熟的、过分苛求的，那么一国的企业就会获得竞争优势，这使得华为公司得到了自身的竞争优势。而在北美和欧洲市场上，通信设备的相关支柱产业非常成熟，这些市场还具有丰富的研究设备和技术秘诀可供华为公司利用。至于政府政策这一方面，华为公司采取合资方式可有效的避免东道国政府的政

策干预。合资企业也使得华为公司在面对北美和欧洲市场上众多强大的竞争者时提高了自身的竞争力。

3.2 上海汽车工业公司

作为制造业企业的上海汽车工业公司相较于华为公司而言，更多采取的是整车出口或收购企业的方式。

上汽集团下属的整车制造主要分为两大类，一类是以上海大众和上海通用为主体的合资企业，另一类是以上海汇众和上汽通用五菱为主体的相对于第一类外资合作而言较为独立的整车制造厂。对于第一类的产品而言，上汽集团缺乏实际控制权，因此上汽集团的主要出口产品其第二类产品和其旗下自主品牌荣威、名爵等。此外，上海汽车在 2004 年 10 月收购了韩国双龙汽车公司 48.92% 的股份，并随后收购了罗孚汽车公司的部分股份和技术产权。在 2007 年 12 月，上汽集团收购了南汽集团，从而得到了名爵这一自主品牌。上汽集团的自主品牌有着浓厚的英国血统，其在英国也有专门的研发中心和生产线。作为制造业类的跨国企业，采用出口模式打开外国市场，有效的避免了在东道国建立制造厂的较大成本。而跨国收购这一方式又可以帮助上海汽车迅速进入他国市场并扩大其在他国市场的市场份额，弥补了出口方式可能引起的贸易壁垒以及配额等他国政府的政策干预。此外，收购方式可以使得上汽集团有效利用被收购企业的各种现有资源包括当地汽车生产线、研发技术等，而被收购企业的消费者对于其已有品牌的亲切感可以使得上海汽车的产品很容易被消费者接受。

在进入区位方面，上海汽车的整车出口主要针对了叙利亚、美国、泰国、印度和一些南美国家及非洲国家。上汽集团在中高级车市场上面临着国外众多的竞争对手，而在国外市场上消费者对于汽车品牌的选择偏好偏向于更成熟更可靠的品牌，因此若要更好地大概外国市场，上海汽车针对自身的优势选择了较为不成熟的南亚、南美和北非市场。在南亚、南美和北非市场，消费者的消费水平普遍不高，且上海汽车旗下的通用五菱这一品牌恰好满足了该市场消费者的需求。通用五菱品牌是一种微车类型，有着很高的价格优势和性价比，适合微型货运和载客。在南亚、北非、南美市场上，同类竞争产品如通用微型货车或本田微型货车有着较高的价格，且其进入区位大都是北美和欧洲发达地区，因此南亚、北非和南美市场此类产品的稀缺和消费者水平使得上汽集团微车品牌获得了较大的竞争优势。在发达国家市场进入方面，上汽集团的名爵品牌选择了英国市场，这是因为名爵品牌本身是英国较为古老的汽车品牌，该市场的消费者对此品牌的亲切感会带给上汽集团更多的竞争优势，且上汽集团在英国的研发中心可以吸收欧洲市场先进的汽车生产技术，为提高上汽集团的整体水平打下深厚的基础。

3.3 首钢集团

作为以原材料加工业出口为主的首钢集团进入外国市场的模式则是分阶段的。在 1978

年至 1987 年之间，首钢集团为了引进技术，大量兴办了合资企业，以缩短与世界先进技术的差异，引进先进的管理技术，提高管理水平，为自身的国际化打下了基础。而至 1988 年，首钢集团建立了 17 家合资企业，其中也设计了电子、纺织、建材业，使首钢集团走向多元化经营。而至 1991 年，首钢随着改革开放进程的加深，大量出口自己的产品，产品出口结构由单一的钢材逐步发展到出口机械、电子等多种产品，期间也尝试了技术出口。而 1988 年，首钢集团首次上市了对外直接投资，在美国宾夕法尼亚州成立了宾州首钢机械设备厂，建立了第一家海外独资企业。至今，首钢企业面积积极开发钢铁出口产品新品种，扩大高技术含量、高附加值产品的生产与出口，通过与有关部门的合作和政府政策的支持，首钢得到了及时反馈的市场信息，加强组织协调，不断扩大出口产品的品种与规模。使出口钢材从过去单一的国际线材、螺纹钢和板坯扩大到符合英标、德标、新标、美标、日标、加标的线材、圆钢和黑丝等，形成品种规格较为完整的出口产品系列。

作为以原材料加工为主业的跨国公司，首钢现在选择以出口方式进入外国市场不仅避免了在东道国建立制造厂的较大成本，而且在中国生产可以利用中国国内的大量丰富廉价劳动力和低价的原材料来降低自身生产成本。并且依靠着政府相关政策的支持，首钢可以有效的避免他国市场政府的政策干预。在进入区位方面，可以看出首钢集团选择的市場遍布全球，这是因为首钢集团旗下产品的多样性和丰富性，不断提高自身研发能力应对各国市场需求的结果。且作为国有企业，首钢拥有者很多鼓励政策支持，再加上中国低价格的劳动力和原材料这一要素禀赋，使得首钢的竞争优势更加明显。

3.4 三者比较

表 3-1 华为公司、上海汽车工业公司与首钢集团进入区位的比较

公司名称	进入区位	进入模式
华为公司	欧洲、北美	合资企业
上海汽车工业公司	南亚、南美、北非	出口、跨国收购
首钢集团	遍布全球	出口

通过三者的比较，我们可以看出作为以通讯技术网络技术及其终端产品为主要出口产品的技术类出口公司华为公司，其对进入模式的选择更偏好于合资企业，在共享到合作企业的技术、管理与供应链优势的同时保护了自身技术秘诀，也有效地规避了当地市场对于本土企业的保护政策；而进入区位则更偏好于北美、欧洲这类较为成熟的发达国家市场，从而得到更多的客户和市场份额。而以制造业为主的上海汽车公司面对国际间众多强大的

竞争者，则更多的选择并购的方式来进入外国市场，从而得到国外市场更为先进的汽车生产和研发技术；在进入区位的选择方面则是偏好于相对落后的北非、南美市场，以独特的自身优势满足了当地的消费者需求，进而赢得了更大的利润。而作为国有大型原材料加工企业的首钢集团，在不断扩展自身业务的同时，其对于进入他国市场模式的选择更侧重于出口，这样不仅节省了在当地建设生产线和工厂的费用以及对原材料运输的费用，也可以更好的利用中国市场的廉价劳动力与价格相对较低的原材料；在进入区位选择方面，首钢不断开发自身产品以满足各国市场的需求，使得其进入区位分布较为广泛。企业针对自身不同特点和优势从而选择不同的进入区位，已获得更大的业绩、市场份额和效益。

3. 华为公司、上海汽车工业公司与首钢集团的企业绩效比较

4.1 华为公司营业绩效

2009 年华为公司全球销售收入 1491 亿元人民币(约合 218 亿美元),同比增长 19%。营业利润率 14.1%,净利润 183 亿元人民币,净利润率 12.2%。根据收入规模计算,华为公司已经成功跻身全球第二大设备商。2010 年,华为公司销售收入达 1852 亿元(人民币),同比增长 24.2%,这使其进一步稳固了全球第二大综合通信设备提供商的位置。而一旦在 2011 年继续保持 20%的增长,华为公司将在规模上超越爱立信公司,成为全球最大的综合通信设备商。2011 年上半年,华为公司实现销售收入 983 亿元,同比增长 11%;实现营业利润 124 亿元根据现有数据统计,借助终端和企业业务的增长,预计华为公司在 2011 年全年将完成 1990 亿元的销售收入。

由以上数据看出,华为公司的进入模式和进入区位选择对于其营业绩效产生了积极的效应。需求量大、需求水平较高的北美市场和欧洲市场给华为公司带来了巨大的潜在利润。华为公司与其他知名通信设备商强强联合,不仅分享到了其他设备商的已有市场和已有客户,避免了他国市场政府为保护本土企业设置的政策壁垒;而且充分发挥了其自身的价格优势,取得了巨大的成功。

4.2 上海汽车工业公司营业绩效

根据《中国汽车工业年鉴》数据,上海汽车自主品牌名爵汽车自 2005 年进入英国市场,其出售量是 1 万辆,至 2009 年达到 9 万辆,2010 年增至 16 万辆。重型货车出口方面,上汽集团依维柯红岩在 2008 年出口至阿尔及利亚的载货车约 500 余量。2010 年微型客车出口量排名第一位的是上海汽车工业公司下属的上汽通用五菱品牌,出口量为 6438 辆,同比增长了 128.06%。而在跨国收购方面,上海汽车工业公司并未达到预期的效果。在 2009 年 2 月,上汽集团收购的韩国双龙汽车公司申请破产保护,使得上汽集团受到了将近 40 亿人民币的损失。

上汽集团作为汽车制造领域的跨国公司,面临着国内外众多强大的竞争对手,因此进入区位和进入模式的选择对于其公司营业绩效有着很大的影响。在重型货车和微型客车出

口方面，上汽集团做出了以出口模式进入欠发达国家市场的决策是明智的，因为欠发达国家对于该种产品的需求量较大并且需求的价格弹性较高，而生产同类产品的企业中选择进入该国市场的企业又较少，这无疑给具备价格优势和劳动力禀赋的上汽公司提供了盈利的机会。

在轿车出口方面，上汽集团选择进入英国市场得到的营业绩效较为一般。在英国市场上，轿车品牌众多，且都具有悠久的历史 and 上乘的质量。英国与德国地理位置接近，而德国是汽车工业大国，该国汽车企业可利用地理位置优势和欧盟成员国内部的税务优惠政策将其产品大量出口至英国，占据英国中高档汽车市场上的大部分市场份额，这对上汽集团的出口造成了一定的压力。此外，英国的自主轿车品牌迷你汽车在英国消费者心中有着较高的地位，这也对上汽集团的出口造成了障碍。但上汽集团选择英国市场并非没有得到任何好处，进入英国市场可以使上汽集团借鉴欧洲发达汽车产业的生产技术和研发技术，对自身的汽车生产进行优化，使得上汽集团自主品牌的质量得到提高。

而在跨国收购方面，上汽公司则受到了巨大的损失。2008 年国际油价飞涨使得以生产 SUV 和大型车为主的上汽集团所收购的双龙汽车集团的弊病显示了出来，2008 年上半年，韩国政府取消了对柴油车的补贴，这无疑对双龙汽车在韩国国内市场上的销售造成了打击，从而致使双龙汽车受到了 1000 亿韩元的亏损，接近破产边缘。在 2008 年全球金融危机的背景下，企业的出口量减少，致使双龙汽车最终申请破产，由此带来了上汽集团巨大的损失。上汽集团选择收购双龙汽车，但并未对其进行深入的调查，上汽原本希望通过自身的低成本优势结合双龙公司的品牌知名度和制造技术在韩国市场取得成功，但双龙汽车的管理水平、技术装备和研发能力并没有预期的好，使得上汽的收购方案出现了隐患。而在收购双龙汽车后，上海汽车并没有对其进行整合，并且忽视了两国文化和两国企业之间的企业文化融合，致使上汽集团与双龙汽车之间的矛盾增加，致使双龙汽车方面员工的不满，最终导致双龙汽车生产效率下跌。在这两方面的影响下，使得上汽集团的跨国收购方案失败。

4.3 首钢集团营业绩效

根据 2010 年上市公司年度报告首钢集团 2010 年主营业务分地区情况表的数据显示，首钢集团出口业务额达到 113,138 万元，比上一年增长了 925.82%。依靠着中国政府的政策支持，首钢集团对自身产品的生产和研发过程进行优化，满足了全球众多市场对于钢材的标准，使得首钢集团销售量持续提升。

4.4 三者比较

华为公司、上海汽车工业公司和首钢集团结合自身特点和优势所选择的进入模式和进入区位带给公司不同的企业绩效。其中，华为公司结合自身优势和目的国市场的需求特点选择了自身的进入区位和进入模式，从而得到良好的营业绩效。首钢集团则是依靠着国家

政策的支持，提高自身产品的质量迎合他国市场的需求特点，得到较高的营业额。上海汽车工业公司由于对目标市场和目标企业的了解不够完善，且对于市场的预期偏差过大，致使其在跨国收购方面表现较为失败，承受了很大的亏损；而在重型货车和微型客车销售方面，上海汽车工业公司则利用自身低成本优势和价格优势，针对目的国市场需求特点做出了明智的选择。

4. 结论

华为公司、上海汽车工业公司和首钢集团三家不同产业的跨国公司根据自身的特点和优势不同从而选择了不同的进入模式和进入区位，从而获得了较为成功的企业绩效。而在对进入模式和进入区位进行选择时，所考虑的几点因素如企业的核心竞争力、管理模式和技术秘诀、以及进入国家的政治经济环境、消费者需求情况、相关支柱产业的发展状况以及企业自身的要素禀赋，均验证了国际商务理论中对于进入模式和进入区位选择的理论。综上所述，当一个企业要进入他国市场时，首先要根据自身的要素禀赋、产品特点、目的国市场状况、目的国市场消费者需求以及目的国的政治政策做出分析，再决定其经营战略的进入模式和进入区位，从而才可以得到良好的企业绩效。

参考文献：

- [1]康元刚，中国企业跨国进入模式选择问题研究，湖南大学金融与统计学院
- [2]潘素昆，跨国公司经营与管理[M]，北京：中国发展出版社。2009-4
- [3]Charles W. L. Hill, Global Business Today, fifth edition, 机械工业出版社
- [4]Dominick Salvatore, International economics, ninth edition, 清华大学出版社
- [5]薛求知，当代跨国公司新理论，第一版，上海：复旦大学出版社，2007-10
- [6]沈伟，分析华为的战略管理与经营模式再造
- [7]上汽集团整车出口现状与策略研究，杨华，上海交通大学，2005-01
- [8]中国汽车工业年鉴 2010，中国商业出版社
- [9]李波，中国企业海外市场进入模式研究，中国期刊网博士论文，2004
- [10]李东华，国际市场进入模式的选择决策模型研究，投资与贸易，2011-4