

# “海外中国”走出去战略模式研究

## ——以江苏为例

周 彧<sup>1</sup>, 张 阳<sup>2</sup>

(1.河海大学商学院,江苏南京 211100; 2.江苏企业国际化发展研究基地,江苏南京 211100)

**摘 要:**“一带一路”战略为中国企业走出去创造了一个新平台。以江苏为切入点,探析中国企业走出去过程中的现状与战略模式。在梳理江苏企业对外投资总量、国别、行业、方式、投资主体、支持性措施等方面的基础上,认为江苏企业国际化程度尚低,通过考察江苏企业国际化的 5 种模式,提出江苏企业国际化“海外江苏”新模式。

**关键词:**对外直接投资;战略模式;“海外江苏”

**中图分类号:**F74

**文献标志码:**A

**文章编号:**1671-4970(2016)06-0070-05

21 世纪初始,“走出去”战略是我国开放型经济形态下与“引进来”并重、关系国家发展全局和前途的重大战略之举。中国企业走出去的经历与经验尚浅,面临政治、法律、政策、安全、经济、劳动、环保、社会文化、知识产权、自然灾害等等多重外部风险<sup>[1]120</sup>。2015 年中国企业对“一带一路”相关 49 个国家总投资规模为 148.2 亿美元,占中国对外投资总额的 12.6%;投资存量相比美国而言还尚低。中国企业对“一带一路”沿线投资主要集中在东南亚和中亚,投资规模不断增大<sup>[1]11-24</sup>。从江苏来看,2015 年全省企业在“一带一路”沿线国家投资中,新增中方协议金额共计 24.4 亿美元,同比增长 81.6%。中国企业登顶全球大型跨国公司权威排行榜的数量持续上涨,自 2012 年起稳居第 2 位,江苏两家企业上榜,为太平洋建设和沙钢集团<sup>[2]</sup>。江苏企业在“一带一路”国家战略下、在“走出去”的探索道路上机遇与挑战并存。一个国家的经济水平与外国直接投资流出和流入的关系可区分为 5 个阶段:第 1 阶段人均 GDP 低的发展中国家或地区,基本无外商直接投资与对外直接投资;第 2 阶段为国内收入较高的多数发展中国家,外商直接投资增加,基本无对外直接投资;第 3 阶段外商直接投资增长变慢,对外直接投资增长加快;第 4 阶段为发达国家,外商直接投资存量等于或小于对外直接投资存量,流入增长率依然高于流出;第 5 阶段外国直接投资流入

与流出逐渐靠近,且两者都在增长<sup>[3]</sup>。2015 年,江苏合同外商直接投资 393.61 亿美元,实际使用 242.75 亿美元;对外直接投资中方协议金额 103 亿美元,项目 879 个。因此,江苏处于投资发展周期的第 3 阶段,正向第 4 阶段发展的过程。

笔者以江苏为例,探析中国企业在“走出去”过程中的现状与战略模式,以“海外江苏”为切入点展望“海外中国”的建立成长。

### 一、江苏企业对外直接投资现状

1. 对外直接投资总量增长迅速,占全国对外直接投资总量比例不高但逐步攀升

2000 年以来,江苏企业“走出去”的步伐迅速加快:2014 年境外直接投资新批项目数 736 个,比 2000 年增加了 20.65 倍、比 2005 年增加了 3.6 倍;2014 年境外直接投资中方协议金额为 721 571 万美元,比 2000 年增加了 403.69 倍、比 2005 年增加了 34.19 倍。江苏企业境外直接投资占全国境外直接投资的比例逐年上升,2014 年境外直接投资中方协议金额占全国对外直接投资净额的 5.86%,较 2005 年上升了 2.51 倍。

2. 对外直接投资以发达国家地区为主,“一带一路”沿线东南亚成为快速增长区域

江苏企业对外直接投资以发达国家或地区为主,其中中国香港地区和美国是最主要的流向,2014

收稿日期:2016-10-20

基金项目:河海大学中央高校基本科研业务费项目(26120132013B12814)

作者简介:周彧(1981—),女,江苏无锡人,讲师,从事战略管理与管理创新等研究。

年分别投资项目 189 个和 127 个。江苏对东南亚一带的投资增长较快,2014 年对柬埔寨、泰国的投资位居前 10(图 1)。

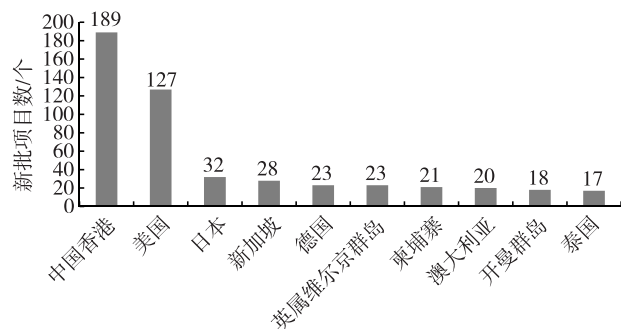


图 1 2014 年江苏企业对外直接投资前 10 名国家(地区)①

### 3. 对外直接投资行业多样化

近年来江苏企业对外直接投资主要集中在第二产业的制造业及第三产业的批发零售业、租赁和商务服务业。2014 年,制造业投资占全年总投资的 29.21%、批发和零售业占 32.61%、租赁和商务服务业占 15.08%。近 5 年,对制造业和批发零售业的投资呈上升态势,租赁和商务服务业基本持平(图 2)。

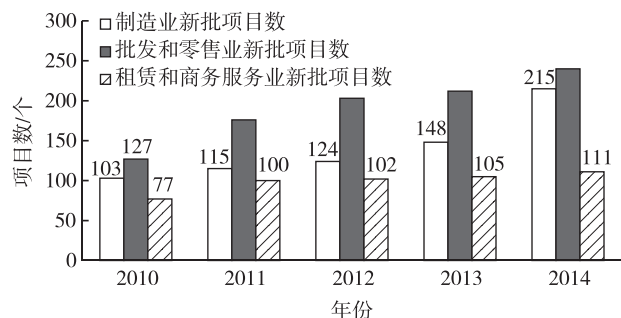


图 2 近 5 年江苏企业对外直接投资行业前 3 位的项目数①

### 4. 对外直接投资方式多样化

江苏企业对外直接投资以非贸易型项目为主,其中参股并购项目逐年增多,2014 年占全年投资的 14.95%;境外加工贸易项目亦逐渐增长。由此,江苏企业对外直接投资的方式虽然逐渐多元化,但对外投资国际主流方式在实践中依然运用较少。

5. 对外直接投资民营企业为主力军,但其发展仍处于不利地位

2014 年江苏民营企业对外直接投资新增 554 个项目,占全年对外直接投资 75.27%;中方协议金额 547 679 万美元,占全年 75.90%。但在中国企业“走出去”的道路上,在“一带一路”国家战略的建设过程中,中小民营企业从中获得的支持与收益远远没有大中型国有企业多。中小民营企业由于规模、资金、技术等条件的限制,在现阶段“走出去”热潮中仍然处于不利地位,而苏商的特点,似乎总与“单打独斗、各自为政”联系在一起(图 3)。

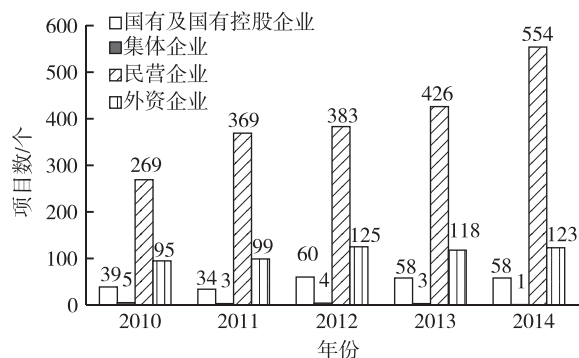


图 3 近 5 年江苏各类企业对外直接投资新增项目数①

## 6. 对外直接投资相关支持处于扬帆起步阶段

我国已开展很多行动支持企业对外投资活动,如设立亚投行、丝路基金、金砖国家新开发银行、上合组织开发银行等;2014 年《境外投资管理办法》实行备案制,简化对外投资审批手续;建设自贸区,成为中国企业对外投资新平台等。在国家宏观大战略领导下,江苏也致力于支持、帮助企业更好更快走上跨国竞争,如 2014 年 10 月发布《江苏省境外投资项目核准和备案管理实施办法》;江苏省商务厅于 2014 年 7 月 16 日启用江苏企业国际化信息服务平台网站;2016 年 5 月 27 日,中国银行江苏分行与 12 家“走出去”企业签订《全面合作协议》。

## 二、江苏企业国际化战略模式分析

### 1. 国际化程度尚低,关注走向海外市场

衡量一个企业国际化程度的指标较多,如鲁桐的国际化蛛网模型从跨国经营方式、财务管理、市场营销战略、组织结构、人事管理和跨国化指数 6 个方面综合考察企业的国际化程度<sup>[4]34-37</sup>;王耀辉等首次提出中国企业全球化评价体系,包括绩效、战略、人才、市场和企业社会责任的全球化,为“走出去”中国企业提供评价指标体系,2015 年依据反馈将评价体系比重调整为绩效全球化指标之海外资产占比与海外收入占比上升至 30%、40%,市场、人才的全球化由 15%下调至 10%,战略、社会责任的全球化由 15%下调至 5%<sup>[1]51-58</sup>。由此可以看出,中国企业国际化处于起步阶段。以此标准评选出的“2015 中国企业全球化 50 强榜单”,其央企 22 家、民营企业 7 家,其余为国有企业;无总部位于江苏之企业上榜。随着中国企业在国际上崭露头角,一些优秀的跨国公司已经出现,中国企业国际化相关问题受到的关注度也日益提高。以上述国际化、全球化评价体系审视中国企业国际化现状,发现能达到标准的

①江苏年鉴[EB/OL].[2015-05-26].http://www.jssdfz.gov.cn.

以大型国有企业为主,规模较大的民营企业亦为少数。然而,民营企业已成为中国企业走出去潮流中的主力军。近年来江苏民营企业对外投资占全省总量的7成以上,但规模不够大的中小型民营企业从单个企业角度却难以进入大众视线。总体而言,江苏企业国际化程度尚低,处于起步与发展阶段。

## 2. 国际化战略模式考察的基本框架

笔者通过对国际化理论相关观点的回顾,构建考察国际化战略模式的基本框架。所谓企业国际化是指经营活动走向两个及其以上国家的过程,通常包括内向型国际化和外向型国际化<sup>[5]</sup>,前者包括进口、购买技术等,后者涉及出口、许可证经营、国际直接投资等。外向国际化是内向国际化发展之结果,两者互为影响<sup>[4]30-32</sup>。企业国际化研究视角丰富,如有以经济学为基础的经济类和以组织理论为基础的过程类研究<sup>[6]</sup>;基于行为、决策、市场、贸易等不同理论区分的市场、企业、创业3类研究<sup>[7]</sup>。以时间为轴来看,20世纪60年代,弗农的国际产品生命周期理论和海默的特定优势论出现,在此基础上逐渐发展出所有权优势、内部化优势和区位优势合一的国际生产折衷范式<sup>[8]</sup>。70年代有瑞典Uppsala模型、与创新相联系的企业国际化模型;90年代国际创业研究、网络模型、国际化战略选择研究等理论纷纷出现<sup>[9-11]</sup>。国际化研究的内容则从早期国际化的动因、如何展开国际化,向全球战略、国际战略联盟等发展;对于中小企业的国际化问题研究来说,传统的国际化过程、影响因素、进入模式等依然为研究核心<sup>[12]</sup>。Johanson等认为企业国际化发展是一个渐进过程,一是表现为市场扩张地理顺序的渐进性,即从本地市场走向地区市场、全国市场、海外相邻市场,甚至向全球市场延伸;二是表现为国际化经营方式的阶段性,即包括不规则的出口活动(直接出口)、通过代理商出口(间接出口)、建立海外销售子公司与建立海外生产和制造分支<sup>[13-14]</sup>。Dunning将企业国际化经营活动分为间接被动地参与国际贸易、直接主动地参与国际贸易、非股权安排阶段和国际直接投资阶段4个阶段<sup>[15]</sup>;Cavusgil的5阶段观点为国内营销阶段、前出口阶段、试验性地卷入阶段、积极投入阶段、国际战略阶段<sup>[16]</sup>。

由此,企业展开国际化经营的战略选择有出口模式(直接出口、间接出口)、战略联盟与合资模式、跨国并购模式、绿地投资模式、境外资源合作开发和提供境外咨询服务等<sup>[17-21]</sup>。以此为框架,考察江苏企业国际化战略模式的现状。

## 3. 江苏企业国际化战略模式现状

20世纪80年代江苏企业开始了“走出去”的道

路,逐步支撑起江苏省外向型经济大省的地位。2015年兼顾上升对外直接投资流量排名全国第4,继上海、北京、广东之后在全国处于领先地位。拥有整合国际资源的跨国企业对江苏的经济转型意义重大,但无论是企业还是政府管理,在国际化经营活动,特别是对外直接投资方面,江苏省仍属于起步阶段。

### (1) 出口模式

出口即国内工厂生产、国外市场销售。作为国际经济交往的传统方式,出口通常是跨国公司步入国际化经营的起始一步。在企业内外向国际化相互联系的观点中,认为“间接出口”是国际化的起点。中国企业跨国经营开始于改革开放之后,作为发展中国家企业跨国经营活动的初级阶段,对外贸易(初期为间接出口)成为涉足国际市场的常用方式,其主体为专业贸易公司、省市国际经济技术合作公司等。如今,无论是通过代理商的间接出口,还是企业自身建立海外办事机构从事直接出口,出口活动依然为我国对外经济贸易的核心支柱。2014年,江苏企业出口总额为3418.7亿美元,较之境外直接投资高两个数量级。从出口主体看,外商投资企业与私营企业出口额为3042.6亿美元,占约89%;国有企业与集体企业出口总额372.2亿美元,占约11%。从贸易方式看,主要为一般贸易与进料加工贸易,占约85.2%。从出口商品看,机械及运输设备占约55.4%,出口金额较高的具体产品包括机电产品、高新技术产品等。从出口国家与地区看,排名前3为美国、香港和日本,共占约39.7%;东盟占约10%,欧盟占约18.6%。2015年,江苏企业出口总额为3386.7亿美元,略降0.9%;对美国、东盟的出口比上年增长,美国、欧盟、东盟成为江苏省排名前3的贸易伙伴。

### (2) 战略联盟与合资模式

进入一个陌生的海外市场,企业与企业家面临较少“市场知识”、较大“心理距离”的考验,由此,合资、联盟途径通常成为进入一个新市场的优先选择,该途径能够帮助在进入海外新市场时与当地合作企业共担风险、共享资源。1979年8月,国务院发文允许出国办企业;同年11月,由北京市友谊商业服务公司与日本东京丸一商事株式会社在东京合资开办的“京和股份有限公司”是中国第一家海外合资企业,标志着中国企业开始迈入跨国经营。2014年,就合资子公司和联营公司,江苏新批项目181个,中方协议金额17.8亿万美元。

### (3) 跨国并购模式

兼并与收购途径,是企业国际扩张的快速方式,

也是当前的主流方式。并购可带来“消除重复功能、活动动作共享、设施共享、通过新渠道销售产品、通过新渠道销售新产品”等协同效应<sup>[22]</sup>,同时也伴随并购过程复杂、成本高昂、并购后企业融合困难等风险。近年来,江苏企业海外并购活动数量虽然不多,但呈上升趋势。2014年,新增参股并购类项目110个,占全年对外投资总量的14.95%,其中涉及中方协议金额约11亿美元,占总金额的15.3%。

#### (4) 绿地投资模式

绿地投资,即在东道国新建全资子公司,该模式可严密控制境外子公司运营、易于推行其国际化战略,但具有投资大、母公司独立承担所有风险等劣势。江苏企业往往在发达国家兴建研发类机构,寻求先进技术、知识溢出、优秀人才等资源,兴建销售类机构以寻求市场;在发展中国家兴建生产类机构,以制造业寻求市场形式为主。2014年,江苏企业境外投资独资子公司新增项目517个,占全年总数量的70.2%;涉及中方协议金额54.3亿美元,占全年总金额的75.3%。“走出去”的江苏民营企业中约1/3采取绿地投资方式,但一般不包括中小规模民营企业<sup>[23]</sup>。

#### (5) 境外资源合作开发和提供境外咨询服务

鲁桐指出境外资源合作开发和提供境外咨询服务,是中国企业跨国经营活动的方式之一<sup>[17]</sup><sup>244</sup>。“走出去”的企业利用海外能源和矿产资源是我国资源供需失衡的迫切要求,是保证我国资源安全的重要举措<sup>[24]</sup>。境外资源开发合作已成为中国对外投资合作发展的亮点,在此基础上构建全球产业链能促进国际产能合作转型<sup>[25]</sup>。2014年,江苏境外资源开发项目10个,涉及中方协议金额2.27亿美元,如沙钢投资澳大利亚威拉拉和格兰奇资源,储备10亿吨矿产资源,以解决原料需求难题。

### 三、“海外江苏”国际化模式的战略构想

至此,民营企业已经成为江苏对外投资的核心主体。2016年1—7月,江苏民企出口580.9亿美元,占全省出口总额的32.8%。同年1—8月,民企对外投资项目3666家,占江苏省对外投资总量的68%;中方投资额344.9亿美元,占72.2%;民企赴“一带一路”投资额同比增长73.4%。然而,民营企业在上述战略联盟与合资、跨国并购、绿地投资、境外资源合作开发等国际化模式中终究处于弱势地位。在“一带一路”大潮中,江苏企业特别是民营企业需要走出适合自己的国际化模式,以寻找途径更好地在全球市场中站下脚跟<sup>[26-30]</sup>。

“集群出海”成为中国企业“走出去”道路上的新选择<sup>[1]</sup><sup>26</sup>,民营企业尤为如是。纺织行业“集群

出海”的成功践行者即来自江苏,而境外经贸合作区,作为出海平台,为中国企业“集群出海”又提供了一种新模式,它将中国企业尤其是产业链上下游企业汇聚在一起,形成较强的整体竞争力。境外经贸合作区创新作为三大重大工程项目之一,已列入商务部2016年7月印发之《商务发展第十三个五年规划纲要》中。截至2016年4月,江苏省已有18家境外经贸合作区正在建设或已投入运营,其中2个国家级、2个省级产业集聚区。到2020年,江苏将在“一带一路”国家建设5—6个园区。

然而,当前我国此类境外经贸合作区在发挥作用的同时存在诸多问题,如海外园区基础设施与当地现有设施配套协调耗时耗资、中外双方理念差异、磨合困难、承诺难以兑现、优惠政策无法落实等等,导致诸多海外园区规模较小、效益较差,甚至出现土地闲置、生产萧条现象<sup>[13]</sup><sup>37</sup>。基于江苏企业“走出去”现状,为助力其更好地融入“一带一路”国家战略趋势、迎风起帆远航,张阳等在境外经贸合作区基础之上提出“海外江苏”的理念与设想,按照国家一级行政区为单位打造“海外江苏”<sup>[31]</sup>。“海外江苏”有助于促使江苏企业由“单打独斗、天女散花”向“抱团出海、定点开花”转变。“海外江苏”融入“一带一路”国家战略,由江苏“政、产、学、研、金、文”等多主体协作,构建江苏走出去协同网络,该协同网络通过资源共享实现共生互长,创造价值。总体而言,它依托政府引导、政府提供服务与支持,企业成为建设与运营的主角,把高校、研究机构、金融机构等引入到模式系统中,特别援入中国悠久深厚的文明作为融合剂和粘结剂;网络中各要素互为依赖、互相作用,实现个体单独不能实现之效果,发挥“1+1>2”的协同效应。“海外江苏”协同网络的建构受到利益内驱力、科技推动力、市场拉动力、政府引导力等驱动,决定各主体参与协同的意愿大小、动机强度及参与强度等。从平台战略的“C-O-G框架”<sup>[32]</sup>看,“海外江苏”作为一种平台战略,其协同绩效的实现主要围绕创造、运作、治理3点展开,创造平台促使参与主体产生合作意愿,是基本前提;运作平台形成协同绩效;治理平台维护协同关系,是保障。“海外江苏”具体可表现为江苏海外科技园、江苏海外产业园、江苏海外文化园区、江苏海外城区的形态,是江苏企业组团出海的创新创业新平台、江苏海外新高地。

#### 参考文献:

- [1] 王耀辉,孙玉红,苗绿.中国企业全球化报告:2015[M].北京:社会科学文献出版社,2015.
- [2] 财富中文网.2016财富世界500强排行榜[EB/OL].

- [2016-07-20].[http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2016-07/20/content\\_266955.htm](http://www.fortunechina.com/fortune500/c/2016-07/20/content_266955.htm).
- [ 3 ] DUNNING J H, NARULA R. The investment development path revisited: some emerging issues [M]// DUNNING J H, NARULA R. Foreign direct investment and government: catalysts for economics restructuring. London: Routledge, 1996: 2-38.
- [ 4 ] 鲁桐. 中国企业国际化实证研究: 以工业企业为例 [D]. 北京: 中国社会科学院研究生院, 2001.
- [ 5 ] LUOSTARINEN R, HELLMAN H. Internationalization process and strategies of Finnish family enterprise [M]// Vertanen M. Proceedings of the conference on the development. Tokyo: Ministry of Trade and Industry, 1993.
- [ 6 ] ANDERSSON S. The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective [J]. International Studies of Management and Organization, 2000, 30(1): 63-92.
- [ 7 ] MTIGWE B. Theoretical milestones in international business: the journey to international entrepreneurship theory [J]. Journal of International Entrepreneurship, 2006 (4): 15-25.
- [ 8 ] DUNNING J. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions [J]. Journal of International Business Studies, 1998, 19 (1): 1-31.
- [ 9 ] JOHANSON J, MATTSSON L G. Internationalization in industries system network approach [J]. Palgrave Macmillan UK, 2015, 119(13): 6635-6646.
- [ 10 ] MCDUGALL P P, SHANE S, OVIATT B M. Explaining the formation of international new ventures: the limits of theories from international business research [J]. Journal of Business Venturing, 1994, 9(6): 469-487.
- [ 11 ] MCDUGALL P P, OVIATT B M. International entrepreneurship: the intersection of two paths [J]. Academy of Management Journal, 2000, 43 (5): 902-906.
- [ 12 ] 王增涛. 企业国际化: 一个理论与概念框架的文献综述 [J]. 经济学家, 2011 (4): 96-104.
- [ 13 ] JOHANSON J, VAHLNE J. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign markets commitments [J]. Journal of International Business Studies, 1997 (8): 23-32.
- [ 14 ] JOHANSON J, VAHLNE J. The mechanism of internationalization [J]. International Marketing Review, 1993, 7(4): 11-24.
- [ 15 ] DUNNING J H. Globalization and the theory of MNE activity [M]// NEIL H, STEPHEN Y. The globalization of multinational enterprise activity and economic development. London: Macmillan Press Ltd, 2000.
- [ 16 ] CAVUSGIL S T. On the internationalization process of firms [J]. European Research, 1980(8): 273-281.
- [ 17 ] 鲁桐. 中国企业跨国经营战略 [M]. 北京: 经济管理出版社, 2003: 215-239.
- [ 18 ] 彭维刚. 全球企业战略 [M]. 孙卫, 刘新海, 译. 北京: 人民邮电出版社, 2007.
- [ 19 ] C W L. 希尔, G R. 琼斯. 战略管理: 第七版 [M]. 孙忠, 译. 北京: 中国市场出版社, 2008: 278-282.
- [ 20 ] 魏江. 战略管理: 第 2 版 [M]. 杭州: 浙江大学出版社, 2012: 99-103.
- [ 21 ] 蓝海林. 企业战略管理: 第二版 [M]. 北京: 科学出版社, 2013: 212-216.
- [ 22 ] YEUNG A, XIN K, PFOERTSCH W, et al. The globalization of Chinese companies: strategies for conquering international markets [M]. New York: John Wiley & Sons Inc., 2011.
- [ 23 ] 卜海. 江苏民营经济“走出去”的方式选择及其引导 [J]. 南京邮电大学学报(社会科学版), 2013, 15(4): 21-27.
- [ 24 ] 郭朝先. 中国企业“走出去”利用海外资源问题研究 [J]. 经济参考研究, 2005 (64): 3-12.
- [ 25 ] 张述存. 境外资源开发与国际产能合作转型升级研究: 基于全球产业链的视角 [J]. 山东社会科学院, 2016 (7): 135-141.
- [ 26 ] 杨明华, 易志高. 南京民营企业国际化战略模式分析及选择 [J]. 南京社会科学, 2007 (5): 142-147.
- [ 27 ] 易志高. 中国企业国际化的 M-I-V 战略模式研究 [J]. 科学学与科学技术管理, 2008 (7): 152-156.
- [ 28 ] 丁平, 楚明钦. 中国企业“走出去”: 影响因素与政策建议——基于江苏企业问卷调查的分析 [J]. 上海商学院学报, 2013, 14(3): 46-52.
- [ 29 ] 单天明. 江苏民营企业“走出去”模式选择的影响因素研究: 基于企业生产率的视角 [D]. 南京: 南京师范大学, 2014.
- [ 30 ] 许可, 王瑛. 中国国有企业与民营企业国际化战略对比研究: 基于负二项分布模型的实证分析 [J]. 宏观经济研究, 2014, (9): 76-89.
- [ 31 ] 我校举办“‘海外江苏聚焦老挝’中国‘走出去’协同网络”第二届研讨会 [EB/OL]. [2016-03-25]. <http://www.hhu.edu.cn/s/1/t/2655/44/8b/info148619.htm>.
- [ 32 ] 陈应龙. 双边市场中平台企业的商业模式研究 [D]. 武汉: 武汉大学, 2014.

(责任编辑: 高虹)