

中国对外直接投资：风险与对策 国际会议，北京，清华大学，2013年9月23-24日

# 中国企业与日本企业 海外发展比较

康荣平

中国社会科学院  
世界经济与政治研究所

# 导 言

- 对日本企业20世纪50~70年代的海外发展与中国企业80年代以来的海外发展——即对两者的初期发展进行比较。
- 重点是制造业的对外直接投资。
- 2007-2010年间，赴东南亚、南亚访问50余家中国和日本企业。

一、日中企业海外发展概况

二、背景和条件比较

三、进程与特点比较

四、现场调研的分析与比较

## 1.1 二战后日本企业海外发展进程

**第一阶段：1951—1969年，缓慢起步期。**

1951年日本政府颁布《外汇与外贸管理法》，以审批制度允许企业对外直接投资。由于日本国际收支困难、外汇缺乏，企业的对外直接投资一直受到严格限制。这一期间的对外投资规模很小，1951—1962年年均投资总额不足1亿美元，每项投资的平均规模只有71.2万美元；1963—1969年间的年度投资总额从1亿美元逐步上升到6亿美元。

## 第二阶段：1970—1984年，加快发展期。

从60年代中期起日本的国际收支转为黑字，外汇储备逐年增加。日本政府自1969年底开始逐步采取对外直接投资自由化措施，从原则禁止转变为原则自由。1970年对外直接投资总额上升到9亿多美元，1972年达到23亿美元，1973年又增至35亿美元，进入加快发展期。

### 第三阶段：1985年以后，急速膨胀期。

1985年9月“广场协定”迫使日元大幅度升值，导致日本企业海外发展进入急速膨胀期。从表1中可以看出这一时期的特征，首先是对外投资规模迅速扩大，从1984年的101亿美元猛增到1989年的675亿美元；其次是海外并购件数的明显增加，从1984年的44件上升至1989年的405件，并购总额也有大幅增加。

## 日本企业的对外直接投资，1984—1989年

年份	1984	1985	1986	1987	1988	1989
投资总额 (亿美元)	101.6	122.2	223.2	333.6	470.2	675.0
并购件数	44	100	204	228	315	405

## 1.2 中国企业海外发展的进程

- 1949年新中国成立后的三十年里，中国政府不允许企业到海外投资，关起门发展了一批比较大的工业企业。70年代后期，中国开始以企业为主体进行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”。
- 改革开放之初的1979年8月13日，中国政府提出了“出国开办企业”的经济改革措施，为企业走出去开了一个小门。自改革开放起到今日，中国企业的海外发展可划分为三个阶段。



## 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，就是要强调其不同于欧美日韩企业的特点，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（都是国企），在对外开放后转而进行跨国化发展。首钢是这个阶段最典型的代表者。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有许多差异，其中最突出的就是海外发展的跃进性。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规模很小，年平均投资额只有1.14亿美元。

## 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，所以我们把这个阶段的起点定在1996年。海尔是这个阶段的典型。

1997年是中国从短缺经济转变为过剩经济的转折点。中国的家电和摩托车行业在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。

# 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	印度尼西亚	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

**第三阶段：2004年起，加速发展期。**

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。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53%；中国企业对外直接投资总额也迅速上升。联想是这个阶段的典型代表。

加入WTO，以及外汇储备的迅速增加，使中国对企业海外直接投资从严格审批转向积极促进。2004年商务部下发了《关于境外投资开办企业核准事项的规定》，下放核准权、简化了相关手续。

## 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
10月	上海汽车	韩国双龙汽车, 5亿美元=48.9%
10月	上海申贝	德国D.Adler公司, 1700万欧元=94.9%
10月	沈阳机床集团	德国希斯 =100%
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

## 中国企业对外直接投资：新建与并购

年份	总 额	新建比重	并购比重
2003	28.5亿美元	82.0%	18.0%
2004	54.9亿美元	68.2%	31.8%
2005	122.6亿美元	47.0%	53.0%

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

一、日中企业海外发展概况

二、背景和条件比较

三、进程与特点比较

四、现场调研的分析与比较



## 2.1 后发展

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：

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国际化的先行者，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：一是当该企业开始跨国经营时，其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。最具特征的后发展型跨国公司当数日本的综合商社。

日本和中国的公司都属于后来者，虽然中国公司比日本公司更晚，他们都属于后发展型跨国公司。

# 美国与日本企业跨国化进程的差异

阶段	美国型	日本型
一	A.在发达国家设销售网	A.在发达国家设销售网
二	B.在发达国家设生产厂	D.在发展中国家设生产厂
三	C.在发展中国家设销售网	C.在发展中国家设销售网
四	D.在发展中国家设生产厂	B.在发达国家设生产厂

资料来源：山田荣作《新多国籍企业论》1989年。

## 2.2 与先行者的语言文化差异

欧美发达国家创建了现代企业和市场经济体制，主宰着相关的游戏规则和商业语言。日本中国与欧美发达国家，在语言文化上都是差异很大的。这个因素造成日本和中国的企业：

1) 进入欧美国家直接投资时的文化障碍很大，即“心理距离”很大（Psychic distance：妨碍或干扰企业与市场之间信息流动的因素，包括语言、文化、政体、教育水平、经济发展阶段等）；

2) 直接聘用欧美经理人才难度极大，从数量的角度只能靠自己慢慢培养——同样作为后来者的澳大利亚和印度企业则容易得多。

## 2.3 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<日本<韩国。

## 2.4 国际经济背景的差异

中国企业开始海外发展时，正值经济全球化浪潮兴起。这是中国企业与日本企业相比，在向海外发展时国际经济背景上的最大差异。经济全球化使大部分中国企业在立足未稳时，国内市场已经国际化，这迫使他们也向国际化发展。经济全球化还影响到企业国际化的方式——**跨国并购成为主流**，等等。

## 2.5 国际市场的空隙

比较而言，二战后日本企业海外发展时，由于二战毁坏大批欧洲企业使国际市场出现许多空隙；当20世纪末中国企业开始海外发展时，所面对的国际市场已经大相径庭。

二战后日本企业海外发展的初期，我们只能找到1969年的资料——国际市场中的跨国（子）公司总数只有2.7万家，当年的全球对外直接投资总额只有120亿美元；而当中国企业海外发展时，用1995年的资料——国际市场中的跨国（子）公司总数已达27万家（是1969年的10倍！），今日的这一数字已经超过80万家。

## 2.6 企业体制方面的差异

二战后，日本经济迅速改革为市场经济，私营企业成为主体；20世纪50年代起至今，日本企业海外发展的主体一直以私营企业为主，体制上没有大的障碍。中国从1949年起的30年间实行计划经济，国有企业占绝大多数；1978年末起改革开放，向市场经济转型，但由于政府管制等因素，走出去的主体是以国有企业为主。直至2004年，中国海外直接投资的主体，第一位的仍然是国有企业——占34%。

## 2.7 与日本相比，中国准备不足

纵观日本企业在20世纪50、60年代的海外发展，还算从容，一些企业还有二战前积累的海外经验。反观中国企业，经过30多年的闭关锁国后，开始改革开放经济转轨；市场化改造任务尚未完成，全球化、WTO已经降临，只好仓促上阵走向海外。企业如此，政府也同样——中国政府在如何支持企业走出去方面没有任何经验，只有“摸着石头过河”制定相关政策。

还有，从技术基础、尤其自主创新能力方面看，中国企业不如当年的日本企业。



## 2.8 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背景条件上的差异，例如，国内市场大小、国际市场经验，等等。

## 2.9 高速成长与贸易摩擦

作为比较的日本在20世纪50-70年代、中国在20世纪末至21世纪初，都是日本中国各自的经济贸易高速发展时期，都逐渐引起大量的贸易摩擦——成为促进企业海外直接投资的重要因素。

一、日中企业海外发展概况

二、背景和条件比较

三、进程与特点比较

四、现场调研的分析与比较

### 3.1 中国企业跨国化的转折型起步 属于“空前绝后”

中国企业1949年后30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体制改革，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以国有企业为主体的跨国化发展了。

## 3.2 海外发展的阶段与速度

主要由于外汇短缺，日中两国都经历了20年左右的“严格审批”阶段后，才进入快速发展期。如果单从对外直接投资流量的增长这一因素看，中国企业的发展速度超过了日本企业，例如从起步到年度投资额达122亿美元，日本用了35年，中国只用了27年。但是从“强势企业文化”的因素看，中国则落后于日本——1970年前后（从起步算大约20年）日本企业已经形成了所谓“日本经营方式”，用以整合海外企业取得良好业绩；中国企业从起步算至今已超30年，却还没有形成自己的“强势企业文化”。

### 3.3 海外进入方式上的异同

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，偏重选用合资以及新建企业的方式。1970年对日本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%。而据联合国文献的数据显示：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%。

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%。

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。中日企业都是在以新建企业为主要方式持续了很多年后，海外并购方式才上升为重要方式，只是在持续时间长短上略有差异——日本大约35年，中国是25年。可以认为，中国企业是由于加入WTO的全球化竞争压力而加快了并购方式的采用；全球化使并购上升为主流的进入方式也是一个原因。

### 3.4 海外发展的地区差异

从表中可以看出，中日企业海外发展的地区上的差异主要在美欧发达国家：日本**41.1%**，中国**3.8%**。其原因，我们认为主要是中国企业在能力和经验方面的差距所导致。

中国日本海外直接投资存量的地区比较（%）

	亚洲	北美	南美	欧洲	大洋洲	非洲
日本,1974	30.8	23.8	19.8	17.3	5.9	2.4%
中国,2004	74.6	2.0	18.4	1.8	1.2	2.0%

日本大藏省：《我国的海外直接投资》1988年

中国商务部：《2004年度中国对外直接投资统计公报》2005年



### 3.5 海外发展的行业选择

先说相同之处，作为后发展型的跨国公司，日本和中国的企业在海外发展初期的行业选择上有基本相同的方面，即都是劳动密集的轻工纺织行业，另外就是（获取）自然资源的诸行业。

从经营学角度的原因，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。先发展型的跨国公司绝大多数集中于资金密集型的行业，他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。

再看行业分布的差异，请见下表。由于两国在行业统计上差别较大，我们只好分别列表，进行粗略比较。（日制造业超过19%）

中国对外直接投资存量行业分布(非金融业)2004年

行业	商务服务	批发零售	采矿	运输仓储	制造业	IT业	其他
%	36.6	17.5	13.3	10.2	10.1	2.6	9.7

日本对外直接投资存量行业分布(非金融业)1972年

行业	采矿	商业	纺织	林木	机械	冶金	其他
%	45.9	15.2	8.4	5.9	5.5	4.9	14.2

## 3.6 综合商社

日本企业在国际化进程中，发展出一种特殊的跨国公司——综合商社。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。韩国企业在海外发展中，学习日本也建立了一批综合商社，获得很大成绩。中国企业在国际化起步阶段，形成了一批国有的专业外贸公司，也试图建立综合商社，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。在建设综合商社方面中国的失败应该是体制问题，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。

### 3.7 学习管理

在对跨国经营管理经验的学习上，由于从明治维新到20世纪60年代，日本企业已经形成了很有特色的“日本经营方式”。此后日本经理人固守着日本经营方式，无论欧美跨国公司形成了什么新的管理方式，往往不会积极地学习改动。与此不同，中国企业在1949年后移植了苏联计划经济的管理方式；改革开放后转而学习发达国家市场经济的管理方式，至今还没有形成一种稳定的管理模式。这造成中国的经理人在近20年来思想非常开放，积极主动学习外国先行者们的管理方式和经验。

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！

一、日中企业海外发展概况

二、背景和条件比较

三、进程与特点比较

四、现场调研的分析与比较

## 4.1 全球战略

从现场调研中（2008-2010）发现，在企业国际化战略方面，目前阶段中国企业与日本企业相比，存在巨大差距。我们前后访问的日本企业有丰田、本田、松下、索尼、日立、东芝，这些企业都已经形成全球性地域布局，有着明确的全球战略；从亚洲诸国的市场上也很容易看到他们的产品。再看中国企业，形成全球性地域布局的只有海尔、华为、联想三家企业，尤其汽车制造业，差距更是巨大；从市场上的大件商品中，也不容易看到中国品牌。

各国对外直接投资的累积额，2008年日本为6803亿美元，中国为1479亿美元——只相当日本的21.7%。从这些数据中也可以看出，上述巨大差距尚属正常。（2010年为38%）



## 4.2 供应链/产业链管理

- 从供应链管理的角度，看中日企业的海外发展，感觉日本企业是一种产业链集体行动，而中国企业尚处于企业单兵/单链节作战的阶段。这种差异在汽车制造业最为明显。
- 在印度尼西亚调研时，我们发现，在汽车制造业，日本是整车厂、零部件厂、金融机构、综合商社全产业链一起上阵，各司其“节”，总体优势非常明显。在当地汽车销售中，分期付款方式占绝大多数，日本的银行和综合商社积极地完成了这种业务。在菲律宾调研时，发现综合商社在为日本汽车厂供应零部件方面扮演重要角色，形成特殊的竞争优势。
- 反观东南亚诸国的中国汽车厂商，都处于单兵作战的状况，金融服务、信息服务、零部件供应链都非常缺乏。

## 4.3 华为案例的分析与比较

前面已述，在企业全球化战略方面，中国企业比日本企业差距甚大，但中国的华为公司是一个例外。从这次访问考察和文献研究中，我们发现，在电信设备制造业的全球化发展中，中国的华为远远超过了日本的同行们。

从战略的角度分析中日企业在电讯设备制造业发展中出现的这种格局，以下二个因素应该很重要：（1）在国人的能力特点方面，日本人精于机械制造而弱于软件开发，中国人在软件开发方面强于日本人，当代的电信设备制造业是软件开发密集的行业，日本人不占优势。（2）中国华为公司自成立以来，一直专注于电信设备制造业，是典型的聚焦成长战略；而在日本，大型电信设备制造企业则无此类型，电信设备制造都是大型多元化公司中的一个业务分支。后发战略成功的首要因素，就是集中资源攻击一点。



## 4.6 企业国际化的“联想道路”

联想2004年底用17亿美元收购IBM-PC，以跨国并购的方式一步就“大跃进”至全球化。

联想的这种国际化道路在中日企业成长的历史中创了二个记录：一是大型企业以大型跨国并购方式直接“走出去”——这在日本企业中尚无先例；二是在制造业以“蛇吞象”方式跨国并购——这在日本企业中也无先例。

蛇吞象式的跨国并购成功率极低，粗略估算是在30%以下。联想公司此前并无海外直接投资的经验，所以，“联想道路”是企业国际化诸种道路中风险最大的极端形式。

这种高风险甚至最高风险的国际化方式，一再被中国企业采用，其中的原因值得探讨。

与日本企业海外发展初期的20世纪50-70年代的大环境不同，当中国企业开始海外发展时，大环境也开始发生重大变化——**跨国并购**成为全球海外直接投资的主要方式。中国企业迅速地顺应了这一大环境的变化，认真学习并积极采用了海外并购方式。这也应该是促进中国企业加快采用海外并购方式的一个重要原因。

但上述大环境的变化，对日本企业的影响明显小于中国企业。以我个人对中日历史的研究和多年来的观察，中国人似乎比日本人更好赌，这也许是文化方面的一个原因。当然，缺少实证研究。

本讲稿主要根据日中合作研究项目《中国与日本企业多国籍化和海外经营》中，笔者撰写的研究报告整理而成。——“中国企业と日本企業の海外发展比较”《中国多国籍企業の海外經營》川井伸一主编，日本评论社2013年，第15-36页。

谢谢聆听！

Thanks!