



自“走出去”被提升为国家战略后，大量的中国企业赴海外开展投资经营，开拓国际市场。截至目前，中国企业海外投资在规模、投资主体、投资结构等方面都取得了显著进展。虽然仍处于“走出去”初始阶段的中国企业面临着种种困难，但是在当前“一带一路”战略等利好政策推动下，中国企业将在海外投资之路上更坚定地走下去。



许浩画

中国企业“走出去”搏击风浪

本报记者 蒋华栋



投资结构更趋平衡

“走出去”战略实施后，一大批中国企业走出国门、参与市场竞争，中国海外投资规模自2002年开始呈现快速发展状态。中国商务部数据显示，2013年，中国境内投资者共对全球154个国家和地区、5090家境外企业进行了直接投资，累计实现非金融类直接投资901.7亿美元。在这一过程中，中国企业非金融对外直接投资总体增长超过32倍，年均增长速度高达37.57%。从年对外投资流量的角度看，中国已经跻身世界前三。

对外直接投资的快速增长带来了海外投资存量的大幅上升。虽然中国非金融海外投资存量在与发达国家进行横向比较时仍显不足，但从自身海外投资发展历程进行纵向比较来看，中国海外投资存量的变化凸显了对外投资的长足发展。

在“走出去”战略实施初期，中国海外投资企业以国有企业为绝对主力，投资领域也主要集中在矿产资源领域。自2008年国际金融危机爆发以来，世界经济环境发生了重大的变化，中国企业的对外投资在流量和存量双双高速增长的同时，“走出去”的主体和涉及的领域都更加多元而均衡。近年来，越来越多的中小企业和民营企业参与到海外投资进程中。中国贸促会最新调查显示，2012年底，非国有企业中参与海外投资的比例已经接近30%，其中非国有企业海外投资平均规模集中在10万元至500万元人民币之间，总体上低于国有企业平均投资规模。

在投资主体逐渐多元化的同时，中国企业海外投资涉及领域也更为均衡。毕马威公司的数据显示，中国企

业海外并购行业范围在不断扩张。1995年，中国企业的海外并购只覆盖4个行业；2004年至2011年，中国企业海外并购涉及行业达到了28个。中国企业海外投资不再仅仅集中于采矿等资源领域，越来越多的企业开始进入制造业、信息传输、电力、贸易、计算机以及农业等领域。其中，装备制造业项目成为近年来发展较快的海外投资领域。

制约问题依然存在

虽然中国企业在“走出去”战略实施的10余年中取得了巨大的成就，但是在海外投资领域，中国企业还属于“新手”，依然面临着融资、产业融合、环保以及劳工等难题。

中国国家能源委员会专家咨询委员会主任张国宝认为，“走出去”对中国大多数企业家来讲还是一个“刚刚开始的学问”，中国企业面临的首要难题在于融资问题和信用担保问题。在国际层面，由于中国金融国际化程度仍有待提升，同时中国企业的信誉较难得到境外银行承认，中国企业很难在海外进行融资；在国内层面，信用担保渠道单一等因素也制约了中小企业和民营企业“走出去”的步伐。

对于成功走出国门的企业而言，尤其是制造业企业，其主要目的往往是吸收对方的核心技术、制度和管理经验以及利用企业背后的市场。然而，中国企业只有少部分能够成功实现与并购企业之间的充分融合。德中经济联合会驻华代表杨清元表示，目前中国企业在德国投资范围从原有的商品贸易领域逐步扩展至化工、电子、车辆制造等高科技制造业领域。然而，中国企业往往对跨文化环境下经营德国企业的困难估计不足，对德国、欧盟市场环境和投资促进政策研

究不到位，同时对德国社会了解不够深入。因此，虽然中国企业对德投资金额不断上升，但是总体上只有约三分之一的企业取得了成功。

此外，中国企业在“走出去”过程中面临的环境保护、劳资纠纷、社会文化方面的压力也越来越大。

政策红利推动发展

自十八大报告提出“要加快走出去步伐，增强企业国际化经营能力”以来，多项战略为中国企业克服“走出去”制约因素、在海外投资上“走得稳”提供了政策红利。在一系列旨在提升中国经济国际化程度的政策中，“一带一路”战略对于推动中国企业“走出去”进入“提质加速”新时期有着重要作用。

国务院发展研究中心办公厅主任隆国强表示，“丝绸之路经济带”沿线国家的发展阶段不一，自然禀赋也存在较大差异，经济互补性很强，同时也具有良好的合作传统。“一带一路”战略的实施将进一步释放中国与沿线新兴经济体之间的合作红利，为中国企业带来广阔的投资前景。中投公司监事长李晓鹏认为，“一带一路”战略的实施将为中国企业海外投资提供更为多元的机遇，帮助中国企业在依靠外部资源实现产业结构的调整和升级。

在“走出去”战略实施10余年后，中国已经成为世界第三大对外投资国，中国企业也已经具备了较强的对外投资能力。长江商学院院长项兵认为，在全球化时代中，中国企业必须在未来10年到20年学会整合全球资源来应对挑战。在政府“走出去”的“政策红利”推动下，中国企业将在整合全球资源、参与全球市场竞争的过程中迎来新一轮又好又快的发展。

在国际化中提升竞争力

连俊

中国企业国际化，是个延续多年的热门话题。在经历了最初的试探之后，越来越多的中国企业雄心勃勃地走向世界，开始融入经济全球化的大潮。2013年，中国非金融类对外直接投资901.7亿美元，同比增长16.8%。中国经济已经到了“请进来”和“走出去”并重的时代，企业走出去是中国经济进入新阶段的必然趋势。

当前中国企业“走出去”面临前所未有的新局面：全球市场更为开放，竞争更为激烈，消费者所能了解的信息也更加丰富。如何顺应这些新趋势，把握其间的机遇，在国际化进程中切实提升竞争力，是中国企业国际化实践需要解决的重要问题。世界经济论坛与博斯公司日前联合发布的《中国企业全球化最佳实践：应对运营挑战》报告指出，对于涉足全球化的中国企业而言，首要的挑战是跨越中方和外方的文化鸿沟、摒弃成见、消除猜忌，创建一个和谐、高效的工作氛围。报告认为，能否解决好母国与东道国、标准和创新、控制和授权这三大矛盾，是许多中国企业在国际化过程中将面临的重要问题。

对企业自身而言，国际化进程是企业发展到一定阶段，不断做大做强的内在要求。企业在海外发展，常常会在文化、管控、流程乃至人才管理方面遇到这样或那样的“水土不服”，这就需要企业认识到全球市场的复杂多变性，做到统筹兼顾，认清自身面临的挑战，并采取全方位的管理措施加以应对。尤其需要思考的是，“走出去”的企业如何将以往国内市场的成功经验延续到全球的运营之中？

这个问题并没有标准答案，但是借鉴他国企业特别是大型跨国企业的发展经验，却有不少共识：成功的国际化企业需要建立全球统一的企业文化、管控架构和体系，同时对东道国、当地社区和民众作出承诺，并适应当地的商业管理；企业需要保持全球运营的一致性，有时甚至需要实现标准化，但同时需要探索产品、服务和运营模式的创新；企业必须保持必要和有效的经营控制，并授权当地团队以确保运营效率。

在具体实践中，企业国际化还会面临融资方面的障碍。今年的博鳌亚洲论坛期间，永隆银行有限公司董事长马蔚华曾指出，中国本土银行在全球的网络尚未形成，中国金融走出去还有非常漫长的道路，这就导致中国企业在境外融资较为困难。同时，走出去的企业在国内融资也受到很多制约，信用担保渠道单一，担保额度有限。这个问题并非企业一方能够解决，也需要政府这只“看得见的手”参与进来，在中国金融尚未走出去的背景下，国内的金融机构和政府应该给企业走出去多一些融资支持，拓宽信用担保渠道，比如设立民间的为企业走出去的担保机构，同时进一步提高信用担保的额度，为企业解决走出去的融资难题。

众说纷纭

中国企业走出去是世界经济再平衡的一个过程。中国积累了很大的外汇储备，而非洲、拉丁美洲、东欧和亚洲国家缺乏发展资金，中国企业走出去适应了这一需求。中国企业在走出去的同时要认真对待风险。企业要通过购买保险等方式规避一些地区的地缘政治风险，也应对商业风险作出判断。

——中国国家开发银行前副行长、哈佛大学访问学者高坚

在当今全球化时代，中国企业需要参与国际竞争，更好地利用国际资源和市场，帮助国家应对未来面临的粮食、环境、生态等方面的挑战。

——亚布力中国企业家论坛主席田源

中国企业对外投资存量仍然很小，仅相当于美国的十分之一、日本的一半、德国的三分之一，随着中国经济国际化程度的提高，对外投资增长空间依然很大。中国企业在“走出去”过程中还面临着许多挑战和不确定性，如世界范围内投资和贸易保护主义升级、国际市场行情变化，以及部分投资东道国的政治、经济形势变化等。

——中国国际贸易促进委员会会长姜增伟

近几年来，中国经济已经到了“请进来”和“走出去”并重的时代，企业走出去是中国经济进入新阶段的必然趋势。但目前企业走出去遇到的主要障碍是融资问题和信用担保问题。

——中国国家能源委员会专家咨询委员会主任张国宝

随着对外投资管理体制的不断完善，国家对企业海外投资从审批流程到信贷、税收、融资保险、外汇管理等方面都会给予进一步的支持，中国企业“走出去”步伐将更快更稳。

——中国商务部投资促进事务局局长刘殿勋

中国企业要想在“走出去”过程中获得成功就必须解决劳工问题和文化差异问题，而文化整合的失败是中企高达70%海外并购失败率的最主要原因。

——永隆银行有限公司董事长马蔚华

希腊经济在港口以及航运业有着比较优势，欢迎中国企业依托“海上丝绸之路”战略，对希腊基础设施、通讯、物流、交通等经济部门进行投资。

——希腊驻华大使瓦斯里奥斯·科斯蒂斯

(禹洋整理)

从发展差异中寻求商机

——访北京华昌丰机电技术研发中心董事长刘智刚

本报记者 禹洋

近年来，在国际金融危机导致国际投资总体放缓的情况下，中国企业“逆势而上”，在海外保持着良好的发展势头。除了实力雄厚的大型国有企业外，中小民营企业也陆续加入“走出去”大军，积极开拓海外市场。近日，本报记者专访了北京华昌丰机电技术研发中心(HAF)董事长刘智刚。

作为最早跨出国门发展的中小民企之一，HAF10多年前就开始探路国际市场。公司以位于北京的油气开采设备生产与技术研发中心为依托，已累计出口产品25万余件，在美国费城设立了分支机构，集产品设计、研发、制造和专业工程承包为一体，并在加拿大、意大利、巴基斯坦、尼日利亚、哈萨克斯坦等近20个国家拥有固定分销商。

在“走出去”的过程中，HAF也走过不少弯路，有过上当受骗的经历。总结多年探索国外市场的经验，刘智刚认为，民营企业要想成功开拓海外市场，秘诀无非是以下3点：

一是找到合适的商机、看准市场；二是拥有质量过硬的产品和技术；最后是要清晰地了解当地的法律制度和政策，不因“不知”而上当。HAF正是借助这些优势在国外市场站稳了脚跟。

相较于国企和大型民营企业，中小型民企的海外发展缺乏过硬的资金和人力支持。很多民企对国外市场的不确定性存在担忧，认为各国经济发展状况和市场存在的差异性会给企业带来风险。但在刘智刚看来，这些不仅不是“走出去”的问题，反倒是开拓海外市场的重要商机。

“以油田服务市场为例，中国的油服企业拥有过硬的综合能力，设备、技术、人才等各方面都很到位。但中国是贫油国家，国内油服市场已经饱和，而一些油气资源丰富的国家恰恰缺乏有实力的油服企业，这就需要我们大胆地开拓国际市场。”刘智刚希望，在竞标成功后，通过使用HAF研发的天然气液化设备和技术，降低天然气的运输成本，让中国企业在美开采的天然气服务中国民众。

本报记者 禹洋

三是找到合适的商机、看准市场；二是拥有质量过硬的产品和技术；最后是要清晰地了解当地的法律制度和政策，不因“不知”而上当。HAF正是借助这些优势在国外市场站稳了脚跟。

相较于国企和大型民营企业，中小型民企的海外发展缺乏过硬的资金和人力支持。很多民企对国外市场的不确定性存在担忧，认为各国经济发展状况和市场存在的差异性会给企业带来风险。但在刘智刚看来，这些不仅不是“走出去”的问题，反倒是开拓海外市场的重要商机。

“以油田服务市场为例，中国的油服企业拥有过硬的综合能力，设备、技术、人才等各方面都很到位。但中国是贫油国家，国内油服市场已经饱和，而一些油气资源丰富的国家恰恰缺乏有实力的油服企业，这就需要我们大胆地开拓国际市场。”刘智刚希望，在竞标成功后，通过使用HAF研发的天然气液化设备和技术，降低天然气的运输成本，让中国企业在美开采的天然气服务中国民众。

三是找到合适的商机、看准市场；二是拥有质量过硬的产品和技术；最后是要清晰地了解当地的法律制度和政策，不因“不知”而上当。HAF正是借助这些