中国车企海外发展战略

赵福全　刘宗巍　王　悦
清华大学汽车安全与节能国家重点实验室，北京，100084

摘要：当前中国汽车产业迎来了海外发展的高峰期，但中国车企“走出去”的道路并不平坦，面临诸多挑战。如何确定明晰和适宜的海外发展战略并有效实施，无论对于企业还是国家而言都具有重要意义。从企业发展阶段性规律出发，阐述了车企海外发展的战略必然性和重要价值，以思维框图和三圆交汇法梳理了汽车企业海外发展的相关要素，提出了海外战略思考及决策的方法论，并对中国车企海外发展给出了具体建议，也指出了进入美国市场的特殊意义和机遇，可为中国实现汽车强国建设目标提供借鉴。

关键词：海外发展战略；汽车产业；国际化；全球化
中图分类号：F752.62　　DOI：10.3969/j.issn.1004-132X.2016.12.022

Strategies for Chinese Automotive Companies Going Abroad

Zhao Fuquan　Liu Zongwei　Wang Yue
State Key Laboratory of Automotive Safety and Energy, Tsinghua University, Beijing, 100084

Abstract: Chinese automotive industry has entered into the peak period of overseas development with no smooth growth. A clear and appropriate going-abroad strategy is of vital importance for both enterprises and the nation. Strategic necessity was analyzed based on the law of business development stages. The relevant factors were classified by thinking block diagram and round intersection method. The framework of strategic thinking for overseas development was put forward. Several specific recommendations were given and it was proposed that entering the US market is of great value, with the aim of strengthening Chinese automotive industry.

Key words: overseas development; automotive industry; internationalization; globalization

0　引言

随着全球经济一体化进程日趋深化，在全球范围内整合资源成为众多跨国公司的战略选择[1]，而极度追求规模效应的汽车产业，其全球化特质也非常明显[2]。当前，部分中国整车和零部件企业也已经迈上了海外发展的道路，特别是近年来，长安汽车股份有限公司、上海汽车集团股份有限公司、长城汽车股份有限公司等整车企业逐步在全球设立研发中心，万向集团、中信戴卡股份有限公司等零部件企业陆续收购欧洲和美国的企业，中国汽车产业“走出去”似已蔚然成风[3]。但是，与汽车强国相比，中国的实际情况其实有所不同。历史上德国、日本、韩国等国家汽车企业的海外发展路径比较相似，均为整车先行，带动零部件跟进，都是从零部件的全散件组装（completely knock down，CKD）逐步走向本土化生产。与之相较，中国整车企业在发达国家的发展还鲜有重要进展，在没有稳定整车厂确保订单的情况下，先于整车企业走出去的中国零部件企业虽然已经有相当的数量[4]，但其产品在海外推广存在较大风险。在多变的国际贸易环境下，一些企业的海外发展困难重重，甚至面临着严峻的生存挑战，饱受盲目扩张之苦[5]。

进入21世纪以来，中国汽车产业获得了长足发展，经历高速增长并已连续七年稳居世界产销第一。但是，2015年中国汽车工业整车共出口75.55万辆[6]，仅占2450.33万辆的汽车产量的3.08%，且主要面向东南亚、非洲、中东等新兴经济体，几乎没有涉足发达国家市场[4]。相比之下，世界上几乎所有的汽车强国都是汽车出口大国，德国汽车产业的出口比例超过70%，日本、美国、韩国也都保持着过半出口。这也深刻说明了中国汽车产业的差距。

中国汽车制造业的海外发展，从企业角度看，是中国车企国际化战略的重要组成部分；从产业角度看，是中国汽车产业整体由大变强的必由之路；从国家战略角度看，则是中国经济转型升级、输出高端制造业的最佳选择之一。这是一项具有重要意义的战略选择，需要高屋建瓴的系统思考和清晰战略，也需要走出国门的全面分析和具体

收稿日期：2015－08－10
基金项目：中国工程院“制造强国战略研究”项目（2013-ZD-4）

战术。本文研究聚焦于中国车企的海外发展战略，从企业发展阶段性规律出发阐述了海外发展的战略必然性和重要价值，以思维框图和三圆交汇法梳理了企业海外发展的相关要素，提出了海外战略思考及决策的方法论，并对中国车企海外发展给出了具体建议，也指出了进入美国市场的特殊意义和机遇，从而可为中国实现汽车强国建设目标提供借鉴。

1 中国车企海外发展势在必行

1.1 企业发展三阶段论

学术界对企业发展的生命周期属性存在广泛共识，国外学者自 20 世纪 80 年代起即开始从事相关研究[7-9]，而对企业生命周期的划分则存在多种不同的理论表述[10]。1989 年美国学者伊查克·爱迪思博士最早系统地阐释了企业发展的不同阶段，认为完整的企业生命周期包括三个阶段十个时期，且企业管理创新存在从内部到外部的扩散过程[11]。在中国，陈佳贵[12]奠基性地将企业生命周期依次划分为孕育期、求生存期、高速发展期、成熟期、蜕变期。本文则基于笔者的长期产业实践，面向企业的长期可持续发展，提炼归纳出了企业发展的三阶段模型，如图 1 所示。该模型以“建成百年老店、确保基业长青”为终极目标，明确提出企业的成长都将经历初创阶段、现代化管理阶段和多元化全球化经营阶段。需要指出，这里“百年老店、基业长青”的内涵不仅仅指时间上的积淀，更包括了企业在规模上的支撑以及在全球范围的号召力，也就是说，并不是指那些规模很小、长期经营的“小作坊”，而是指那些长期对社会有较大贡献和影响、有较大规模的“大企业”。当然，“百年”也只是约数，并非必须达到一百年的企业才算基业长青。

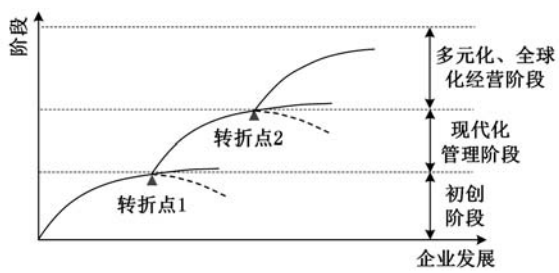

图 1 企业发展的三阶段模型

表 1 进一步诠释了企业发展三个阶段的特点、实质和面临的风险。在初创阶段，企业凭借市场机遇和企业家魄力起步，迅速得到初步发展，但到一定程度后即将遭遇拐点，企业规模难以继续做大，面临发展瓶颈。一般而言，如果初创期企业未能及时实现企业向现代化管理转型，原本或多或少存在的战略模糊、决策随意、投资盲目、管理即兴、技术缺失、自我封闭等问题，就会导致企业发展陷入停滞甚至消亡。而有效实施转型升级的企业则将进入下一个阶段，获得新的发展。

表 1 企业发展的三阶段特点解析

	初创阶段	现代化管理阶段	多元化全球化阶段
特点	市场出现机遇，如改革开放，且企业家具有魄力	走正规化、国际化之路，掌控核心技术；明确战略，塑造文化，建立体系	由单一经营方式向多种经营方式转变，由特定区域向广泛地域进军
实质	企业家抓住机遇实现企业起步发展	通过企业经营管理水平的提升实现转型并跨越式提升	将成功的经营模式向多个业务领域及多个地域市场拓展
风险	企业遭遇发展转折点 1，一旦出现重大失误，企业将急转直下	企业遭遇发展转折点 2，企业抗风险能力还有不足，一旦市场或业务巨变，将难以应对	扩张趋于饱和，增长趋于稳定

现代化管理阶段应当从企业管理水平来界定，而不是从企业规模或发展年代判断。第二阶段的企业有两个突出特点：一是正规化，其内涵包括规范化、标准化和流程化，其对立面是随意、多变和投机。此时企业建立了一套正规化的管理模式，具体体现在具有清晰明确的战略、注重塑造企业文化、建立了完整的制度体系；二是国际化，企业已经开始尝试调配国际资源，并按照国际通行的标准参与市场竞争。相较初创阶段的企业，现代化管理阶段的企业遭遇发展拐点会晚得多，但风险依然存在。当企业在一定区域和业务领域内充分扩张后，现代化管理带来的效益提升[13]将趋于饱和，进入发展的徘徊期。一旦遇到重大问题，如金融危机、市场萎缩等，企业同样可能会面临破产。这时企业需要向更高层次进化发展，即进入多元化、全球化经营阶段。

实际上，企业在第二阶段和第三阶段的管理能力都是现代化的，两者的核心差别在于业务模式是否多元化、经营市场是否全球化。多元化、全球化经营阶段的实质是企业将成功的经营模式向多个业务领域及多个地域复制，进行市场拓展。企业不再局限于单个地域市场或是单一业务，从而显著提升了企业的抗风险能力[14]，虽然可能会

出现逐渐扩张将趋于饱和、增长将趋于稳定的状况，但是却能形成“东边不亮西边亮”的局面，企业因此立于不败之地。一些外资企业从汽车制造拓展到汽车销售，进而布局汽车金融、汽车零部件等业务，同时努力将产品行销全球，就是典型范例。此外，美国三大车企之一的克莱斯勒汽车无疑是现代化水平极高的大型企业，但是其进入中国市场很早、发展却不如人意，近年来更是陷入破产而被并购，这其中的原因当然不是单一的，但国际化的克莱斯勒未能成为真正的全球化企业恐怕是重要的内在原因之一。

1.2　国际化与全球化概念辨析

在这里我们需要明确辨析国际化(internationalization)和全球化(globalization)这两个容易混淆的重要概念。我们认为国际化是全球化的前提和基础，也可视为全球化的初始阶段。国际化的内涵是，企业遵照国际通行的“游戏规则”参与国际的分工、协作与竞争。企业即使只在一国发展(如中国这样的开放性市场)，也同样需要国际化。显然，正规化是实现国际化的基础，国际化是全球范围的正规化。两者同为企业向第二发展阶段转型升级的必备要素[15]。而全球化则是指企业在全球范围内按照国际化的标准来进行业务经营，这是企业资源超越本土市场，在国际间顺畅调配和有效作用，从而使企业产品及业务脱离区域化运转的过程。也就是说，如果一家企业有效地参与到国际化竞争中，即实现了国际化；而如果一家企业可以在全球的多个不同国家和地区经营一种甚或多种业务，则升级到了全球化。根据企业发展的三阶段模型，企业进入第二阶段以后，需要推行国际化，并为第三阶段最终实现全球化、多元化经营做好准备。

对于中国本土车企而言，当前必须努力践行国际化这条发展壮大的必由之路。第一，中国市场本身就是最国际化的市场，全球汽车品牌几乎都在此较量，在中国竞争就是参与国际化的竞争。第二，中国的市场规模虽大，但海外的市场更为广阔，而要在更为广阔的海外市场征战，国际化也是基本要求。第三，走出国门、走向世界是严峻的挑战，也是最好的锤炼，这对企业实现跨阶段发展意义重大。第四，建设制造强国、实现经济转型升级已是国家既定战略，要实现“中国制造 2025”的宏伟蓝图，中国迫切需要具备高端制造业的出口能力，像之前以十亿双袜子换一架波音飞机的状况不应再延续。从这个意义上讲，中国汽车产业的海外发展乃是大势所趋。

2　中国车企海外发展的战略思考

海外发展战略，事关企业未来的可持续发展，必须建立在清晰的战略思考之上，力求谋定而后动，三思而后行，为各种可能的情况做好充分准备。如图 2 所示，笔者梳理出了企业海外发展战略的思维框图，以期为本土车企实施科学的海外发展决策提供方法论支撑。具体可分解为相互关联的四个战略思考，并最终指向具体的战术行动。

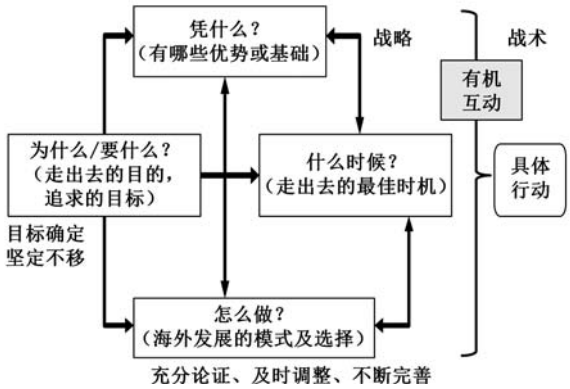

图 2　中国车企海外发展战略的思维框图

第一个思考：为什么要海外发展？要实现什么目标？或者志在海外市场及当地的营销渠道，或者寻求收获品牌、技术、管理、人才，或者希望扩大规模、反哺国内？这些都是很好的目标，但更重要的是，企业必须分清主次，明确必须达成的主要战略目标究竟是什么，而不是寄希望于样样都能一次获得。战略最核心的就是取舍，有所为更要有所不为。总之，企业海外发展的首要问题并不在于具体怎么做，而在于想做什么。

第二个思考：凭什么能够海外发展？认清自己的优势与劣势至关重要。企业应当思考现有的资金优势、快速决策的能力、相对低的本土制造成本，在海外是否仍能保持；自身在产品、技术、质量、管理、体系、经验、人才方面的基本功是否真正足够；成功完成海外收购后，又是否有足够的能力优质经营。如果在国内尚不能做到“正规化”，走出去实现“国际化”是不可能的。当前本土汽车企业曾经的低成本优势已逐渐不复存在，因为汽车产业实现低成本的核心要素不在于劳动力成本(只占 7%左右)，而在于能源、质量、自动化、品牌附加值等因素，而这些方面本土企业都没有优势可言。因此，本土车企必须苦练内功、夯实基础，踏踏实实、持之以恒地边实践边提升，在国际竞争与合作中不断积累，切忌投机。

第三个思考：应该选择什么样的海外发展模式？如果是海外并购，则应当认识到经营管理比

并购过程更为关键。企业必须分析清楚外方经营不善的原因，并给出自己能经营好的充足理由。如果是与海外企业进行战略合作或是资本合作，则合作模式及成果取决于双方的合作目的，企业应当明确自身定位，相应地选择合适的合作方，寻求双方合作的优势条件，力求优势互补、事半功倍。如果选择直接“走出去”、在海外建厂，则是完全从头做起，难度最大[16]，应当谨慎地思考为何当地企业或其他外国企业没有在本地发展。如果选择本土企业联合到海外发展，则需要关注联盟的稳定性以及必要性。

第四个思考：什么时候海外发展？企业应当努力把握最佳时机。历史的机遇往往会提供极佳的契机，例如 20 世纪 90 年代 IT 行业的大发展，就可以说是“顺势而为”。企业必须时刻准备面对历史机遇，同时也要敢于快速决策。我们可以利用三圆交汇法，寻找企业需求、企业能力、外部机遇三者的交集，确定最佳行动时机，如图 3 所示。中国车企既不能好高骛远，又不可裹足不前。

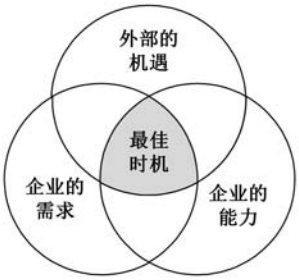

图 3　中国车企海外发展的时机选择

以上四个战略思考是彼此关联、相互影响的，核心问题还是为什么要海外发展，即企业需要通过海外发展达到什么目的。在充分回答上述四个问题的基础上，企业的海外发展战略将非常明晰，由此制定的海外发展战术措施也将非常明确而有效。

3　中国车企海外发展的具体建议

第一，积极行动、谨慎前行。即使是条件尚不充分的企业，也要有所筹谋、保持关注，同时按照走出去的标准自我要求、不断提高，如果国内分部都管理不善，在海外的经营也难有较好的发展。在具体行动时，企业必须三思而后行，尽量以小投入撬动大收益。海外发展是公司顶层战略，需要董事长/总经理牵头，集结各方资源，把自身的优劣势分析透彻，判断在国外运营物流、人工等方面的成本，并预先在人才、能力、资金等方面做好策划和准备。尤其是人才的储备非常重要，没有国际化的人才梯队，企业很难实现国际化的运营，这其中包括海归人才，也包括外国人才。

第二，目标明确，有效拉动。海外基地是反哺国内的中枢，可以通过品牌、技术、管理、体系、人才等要素拉动国内的提升；海外基地也是走向世界的桥头堡，本土企业可以通过积累海外经验，逐步适应外国文化并熟悉外国市场，最终扩大自身影响。当然，企业发展不是简单的一次性买卖，涉及到全方位的产供销研运作，涉及到与国内的协同作业，尤其是国外的法律环境、文化环境都不相同，面临诸多的潜在风险和挑战，是一个综合的系统性问题。

第三，内外互动、优势互补。海外与国内必须有效联动而非割裂发展，企业应始终把生产有竞争力的产品、占领国外市场作为明确的最终目标，同时利用好海外和国内的资源，特别是国内无法提供的海外当地资源，通过内外的有效互动、优势互补，加速企业的发展壮大。如果把国内技术含金量较高、能够发挥中国低成本优势的零部件，和在国外物流成本较低、又有本土化优势的零部件，有效组合构成统一的经营模块，或能很好地发挥中国制造走出国门、落户海外的优势。

第四，海外并购、加速发展。兼并重组可以快速获得所有权，是海外发展的捷径之一，但是消化吸收和有效运营更为重要。企业经营者需要考虑如何用好外国人才，最大程度地为企业经营效力。在这方面，尊重是前提，理解是基础，共赢是目的和动力。海外并购最重要的是寻找可以互补的最优组合，提升竞争力。例如，企业可以考虑制造与物流的成本优化组合，将部分本土制造与部分海外制造结合；企业也可以选择性价比优化组合，中国的零部件在海外组装后，通过有效包装充分利用外方的品牌优势和渠道优势，结合自身的低制造成本优势，贴牌占领外国市场。总之，海外并购要目标明确，最终为企业的海外战略提供助力。

第五，心态平和，勇于尝试。国际化本来就是一个不断完善、逐渐进步的过程，即使一时受挫也不代表战略方向的错误。历史上日本车企在美国市场几经周折，才终于站稳脚跟；而大众汽车尽管全球销量达到千万辆级别，但在美国至今也不算成功。中国车企应该充分认识到国际化乃是大势所趋，即使很有实力的优秀企业也不能保证征战海外市场的成功，我们尽可放平心态，积极尝试。

第六，合纵连横、集聚合力。联盟协作是降低成本、避免风险的重要方式，不仅可以摊销成本、资源共享，还能分享经验和教训[17-18]。当前中国企业的合作意识普遍还不够强，一些企业连同类

产品出口装同一艘运输船都不愿意，更不要说实现对售后服务、法务、财务等环节的资源共享。实际上对于基础相对薄弱、规模相对偏小、海外经验有限的中国车企而言，恰恰更需要尽可能共享资源以促进海外发展。例如，合作模式可以是整车和整车的合作、整车和零部件的合作、零部件和零部件的合作。中国本土车企需要共同努力，一起改变国际上对“中国制造等于低质低价”的成见，尤其要避免在海外市场中国车企之间打价格战。对中国本土零部件企业而言，如能与本土整车厂并肩征战海外最为理想，但即使没有整车厂引领，零部件企业自己也要海外发展。方式可以是力争与国外整车厂建立战略合作关系，与外国零部件企业建立战略或资本合作关系，或者实施兼并重组等。当前全球汽车业的一大趋势就是整车厂要求各零部件供应商能够全球供货，例如通用就明确要求在亚洲、欧洲、北美三大市场尽量都采用同一家公司配套。因此如果中国零部件企业能够在本土为合资企业提供优质供货的话，也可成为其海外发展的有利条件。

4　中国车企进入美国市场的特殊意义与机遇

4.1　海外独资建厂需谨慎

中国制造业输出海外时，一种方式是直接销售，另一种则是当地建厂、当地雇人、当地销售。由于整车企业在产品开发中与零部件企业有较多互动，同时为降低物流成本、缩短供货时间，零部件供应商往往需要在整车厂周围的一定供货半径内设厂供货。但是，采用第二种方式在海外独资建厂必须十分谨慎，这很可能将是事倍功半。因为，这需要从零开始，包括请律师团队、投资、招聘、培训、买地、建厂、安装设备、调试运营、搭建销售渠道等，不仅费时费力，而且需要整合大量资源[19]。这种做法实质上就是将国内工厂复制到海外，需要巨大的投入，却并不能利用海外的优势资源如品牌、技术、管理等反哺自身[20]。另一方面，国内基于成本优势的工厂，复制到海外是否仍有优势，这也需要企业认真思考。

实际上，当前通常情况往往是，中国车企的产品（包括整车和零部件）在国内有一定竞争力，但并非由于技术先进，或者制造工艺独特，而是性价比较高，或者说价格便宜。与此同时，遇到困难的国外车企也不是因为产能不足，需要补充，而是企业资金、管理上出现了问题，其制造能力、技术水平、营销网络、特别是品牌都仍有优势。因此中国企业完全可以考虑采取收购方式达到快速资源整合，这远比独立建厂扩能有效得多。

4.2　进入美国市场具有特殊意义

中国车企目前的海外尝试主要是进入发展中国家，而从长远来看真正有价值的海外发展还是要进入发达国家市场。一方面，要真正成为国际化的全球企业，就必须在发达国家有所作为[4]；另一方面，也只有在发达国家才能学到更多、进步更快。

对于汽车产业而言，美国作为在发达国家中最成熟、规模最大、也最挑剔的市场，具有特殊重要的意义。中国汽车企业海外发展，只为拓展市场不一定要去美国，但是为了同时获得品牌、技术、管理等，美国则是最佳选择和最严考验。美国坐拥 1700 万辆的全球第二大汽车市场，且汽车后市场年规模近 3000 亿美元，消费者成熟、法规健全、竞争激烈，同时拥有强大的信息产业和创新机制。对于汽车企业而言，美国市场可谓商机无限。正因如此，丰田在美国几进几出，终于站稳脚跟；大众依然在努力打拼，始终不曾放弃。

同时，美国汽车的代名词——底特律，拥有全球最集中的汽车产业、最优秀的汽车企业、最顶尖的汽车人才、最富集的汽车信息，当地先进的运营机制、管理经验、体系架构、核心技术与汽车文化都值得中国车企学习和借鉴。此外，底特律集中了大量的北美华人汽车从业者，有万余名优秀的华人工程师活跃于各大汽车公司、各级供应商及科研院所，也可以为中国车企走进美国提供助力。未来中国车企随着自身实力的增强，必须考虑借助这些有利条件，努力在美国有所作为。

5　结语

随着中国经济的持续高速发展，中国汽车企业实力也在不断增强，谋求海外发展的尝试日益增多，“走出去”已呈大势所趋。本文研究表明，海外发展是企业发展到一定阶段后实施国际化战略、进而建设全球化企业的必然选择。因此，中国车企必须勇敢尝试海外发展。但是在具体决策和执行的过程中，必须充分理清相关要素，以科学系统的方法论梳理并制定出清晰的海外发展战略，并始终聚焦于核心目标和关键需求的实现，充分利用海外与国内的优势互补，实现企业的加速发展，而切忌盲目决策、随意出击。本文也为中国车企的海外发展提出了许多具体建议，可为中国加速建设汽车强国提供参考和借鉴。

参考文献：

[1] Ambos B. Foreign Direct Investment in Industrial Research and Development：A Study of German MNCs[J]. Research Policy，2005，34(4)：395-410.

[2] Clark K B，Fujimoto T. Product Development Performance：Strategy，Organization，and Management in the World Auto Industry[M]. Cambridge：Harvard Business Press，1991.

[3] 付强. 吉利控股收购沃尔沃汽车的战略需求与实践分析[J]. 对外经贸实务，2015(5)：78-81.
Fu Qiang. Analysis on Strategy Needs and Practice：Case Study of Geely Purchase Volvo[J]. Practice in Foreign Economic Relations and Trade，2015(5)：78-81.

[4] 王秀杰，司徒德蓉，赵小羽. 我国汽车产品出口问题研究[J]. 科技管理研究，2012，32(8)：211-217.
Wang Xiujie，Situ Derong，Zhao Xiaoyu. Studies on the Problem of Automobile Export in China[J]. Science and Technology Management Research，2012，32(8)：211-217.

[5] 李力，董愚. 底特律：对接中国汽车产业[M]. 北京：经济科学出版社，2014.

[6] 中国汽车工业协会. 2015 年全国汽车商品进出口形势简析[EB/OL].(2016-02-19)[2016-4-19].http://www.caam.org.cn/zhengche/20160219/1405185569.html.

[7] Miller D，Friesen P H. A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle[J]. Management Science，1984，30(10)：1161-1183.

[8] Mack D A，Quick J C. EDS：An Inside View of a Corporate Life Cycle Transition[J]. Organizational Dynamics，2002，30(3)：282-293.

[9] Owen S，Yawson A. Corporate Life Cycle and M&A Activity[J]. Journal of Banking & Finance，2010，34(2)：427-440.

[10] 魏光兴. 企业生命周期理论综述及简评[J]. 生产力研究，2005(6)：231-232.
Wei Guangxing. Theoretical Review and Comments on Corporate Life Cycle[J]. Productivity Research，2005(6)：231-232.

[11] 伊查克·爱迪思. 企业生命周期[M]. 北京：中国社会科学出版社，1997.

[12] 陈佳贵. 关于企业生命周期与企业蜕变的探讨[J]. 中国工业经济，1995，11(5)：14.
Chen Jiagui. Discussion on Corporate Life Cycle andEnterprise Transmutation，1995，11(5)：14.

[13] Shyu J，Chen Y L. Diversification，Performance，and the Corporate Life Cycle[J]. Emerging Markets Finance and Trade，2009，45(6)：57-68.

[14] Chiang S，Lee P，Anandarajan A. Corporate Governance and Innovative Success：An Examination of the Moderating Influence of a Firm's Life Cycle Stage[J]. Innovation，2013，15(4)：500-514.

[15] 赵福全，刘宗巍. 我国建设汽车强国的战略判断[J]. 汽车工程学报，2014，9(5)：318-323.
Zhao Fuquan，Liu Zongwei. Strategic Judgment on Building a Strong Automotive Industry in China[J]. Chinese Journal of Automotive Engineering，2014，4(5)：313-318.

[16] 严龙茂，黄朝生. 我国自主品牌汽车“走出去”战略模式与路径选择[J]. 汽车工业研究，2015(6)：34-40.
Yan Longmao，Huang Chaosheng. Strategic Mode and Path Selection of Chinese Owned Brand Going Abroad[J]. Auto Industry Research，2015(6)：34-40.

[17] 马明，林秀梅. 日本汽车产业关联分析及对中国产业发展的启示——在日本大地震的背景下[J]. 东北亚论坛，2011，20(6)：83-90.
Ma Ming，Lin Xiumei. The Association Analysis of Japan's Auto Industry and the Enlightenments to China's Industry Development：In the Background of Japan's Earthquake[J]. Northeast Asia Forum，2011，20(6)：83-90.

[18] 赵福全，刘宗巍. 我国建设汽车强国的行动方向[J]. 汽车工业研究，2014(10)：4-7.
Zhao Fuquan，Liu Zongwei. Striving Direction of China's Automotive Power Construction[J]. Auto Industry Research，2014(10)：4-7.

[19] 田鑫. 丰田汽车跨国经营模式研究[J]. 现代管理科学，2015(4)：33-35.
Tian Xin. Research on Toyota's Multinational Business Model[J]. Modern Management Science，2015(4)：33-35.

[20] von Zedtwitz M. Managing Foreign R&D Laboratories in China[J]. R&D Management，2004，34(4)：439-452.

（编辑　王艳丽）

作者简介：赵福全，男，1963 年生。清华大学汽车工程系教授、博士研究生导师，国家“千人计划”特聘教授。研究方向为汽车产业发展、企业运营与管理、技术发展路线等。出版英文专著 5 部，发表论文 300 余篇。**刘宗巍**（通信作者），男，1978 年生。清华大学汽车产业与技术战略研究院副研究员、博士。**王　悦**，女，1992 年生。清华大学汽车产业与技术战略研究院硕士研究生。