

分类号 _____
UDC _____

密级 _____
编号 10741



硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 长城汽车国际化经营的实施效果研究

研究生姓名: 张微

指导教师姓名、职称: 雷兴长 教授

学科、专业名称: 应用经济学 国际商务

研究方向: 企业国际化运营与发展

提交日期: 2022年6月6日

独创性声明

本人声明所呈交的论文是我个人在导师指导下进行的研究工作及取得的研究成果。尽我所知，除了文中特别加以标注和致谢的地方外，论文中不包含其他人已经发表或撰写过的研究成果。与我一同工作的同志对本研究所做的任何贡献均已在论文中作了明确的说明并表示了谢意。

学位论文作者签名： 张微 签字日期： 2022.06.06

导师签名： 雷兴长 签字日期： 2022.6.6

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

关于论文使用授权的说明

本人完全了解学校关于保留、使用学位论文的各项规定， 同意（选择“同意” / “不同意”）以下事项：

1.学校有权保留本论文的复印件和磁盘，允许论文被查阅和借阅，可以采用影印、缩印或扫描等复制手段保存、汇编学位论文；

2.学校有权将本人的学位论文提交至清华大学“中国学术期刊（光盘版）电子杂志社”用于出版和编入CNKI《中国知识资源总库》或其他同类数据库，传播本学位论文的全部或部分內容。

学位论文作者签名： 张微 签字日期： 2022.06.06

导师签名： 雷兴长 签字日期： 2022.6.6

导师(校外)签名： _____ 签字日期： _____

Research on the implementation effect of Great Wall Motor's international operation

Candidate : Zhang Wei

Supervisor: Lei Xingchang

摘要

当前,伴随着经济全球化的快速发展,开启国际化道路成为各个国家汽车产业的必然选择。从2009年中国超越日本成为全球第一大新车市场以来,中国汽车产销量已经是连续第10年问鼎全球首位,成为中国汽车产业和整个经济发展的助推器。目前,中国汽车制造企业越来越多,国外汽车企业也争相抢占中国市场,面对如此激烈的竞争环境,中国企业利用自身优势充分深挖国外市场,开展有效的国际化经营战略十分必要。

长城汽车是一家拥有完整的自主品牌产品研发体系的车企,一直坚持技术升级和创新,创立了欧拉、皮卡、哈弗等知名品牌。长城汽车不仅关注国内市场的发展,还注重海外市场的开拓。自1997年长城汽车首次迈出国门以来,其史无前例地打开了欧美地区及日本的汽车市场,其品牌得到了国际主流国家的认可。通过海外投资建厂、进行战略联盟等,使其海外市场不断扩大。因此,长城汽车国际化经营的经验是十分值得关注和研究的课题。

本文选取长城汽车为研究对象,首先,介绍了长城汽车国际化发展的概况,从国际化的动因、环境及经营模式选择三个方面进行剖析。其次,通过长城汽车的财务指标分析和国际市场运营分析,发现国际化经营的实施使得长城汽车的偿债能力、品牌运作与品牌价值、研发投入与创新能力均有提升,但盈利能力、营运能力的具体表现略弱;同时,还用国际化蛛网模型来测算长城汽车的国际化程度。再次,根据评估结果总结其中的问题和面临的风险。最后,对长城汽车的国际化经营提出建议,并对其他汽车企业的国际化经营道路给出启示。

关键词: 国际化经营 企业国际化程度 长城汽车

Abstract

At present, with the rapid development of economic globalization, opening the road of internationalization has become an inevitable choice for the automobile industry of various countries. Since China overtook Japan to become the world's largest new car market in 2009, China's automobile production and sales volume has been the world's top in the 10th year, and has become the booster of China's automobile industry and the whole economic development. At present, there are more and more Chinese automobile manufacturing enterprises, and foreign automobile enterprises are also competing to seize the Chinese market. In the face of such a fierce competitive environment, it is very necessary for Chinese enterprises to make full use of their own advantages to dig deep into the foreign market and carry out effective international business strategy.

Great Wall Motors is an auto enterprise with a complete independent brand product R & D system. It has always adhered to technological upgrading and innovation, and established well-known brands such as Euler, pickup truck and Harvard. Great Wall Motors not only pays attention to the development of domestic market, but also pays attention to the development of overseas market. Since 1998, Great Wall Motors first stepped out of the country, it has unprecedentedly opened the automobile market in Europe, America and Japan, and its brand has been recognized by the international mainstream countries. Through overseas

investment, plant construction and strategic alliance, its overseas market has been expanding. Therefore, the international operation experience of great wall motor is a subject worthy of attention and research.

This paper selects Great Wall Motor as the research object. Firstly, it introduces the general situation of the internationalization development of Great Wall Motor, and analyzes it from three aspects: the motivation of internationalization, the environment and the choice of business model. Secondly, through the financial index analysis and international market operation analysis of Great Wall Motor, it is found that the implementation of international operation has improved the debt repayment ability, brand operation and brand value, R & D investment and innovation ability of Great Wall Motor, but the specific performance of profitability and operation ability is slightly weak; At the same time, the internationalization cobweb model is also used to measure the internationalization degree of Great Wall Motors. Thirdly, summarize the problems and risks according to the evaluation results. Finally, it puts forward some suggestions on the international operation of Great Wall Motor, and gives enlightenment to the international operation path of other automobile enterprises.

Keywords : International operation ; Enterprise internationalization degree; Great Wall Motor Company

目 录

1 引言	1
1.1 研究背景、目的及意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究目的	2
1.1.3 研究意义	2
1.2 研究方法与内容	3
1.2.1 研究方法	3
1.2.2 研究内容	3
1.3 创新点与不足之处	4
1.3.1 创新点	4
1.3.2 不足之处	4
2 文献综述	5
2.1 国际化相关理论综述	5
2.1.1 产品生命周期理论	5
2.1.2 国际生产折衷理论	5
2.1.3 竞争优势理论	5
2.2 企业国际化相关研究综述	6
2.2.1 企业国际化概念界定	6
2.2.2 企业国际化动因	7
2.2.3 企业国际化进入模式	8
2.2.4 企业国际化程度测算	8
2.2.5 中国汽车企业国际化经营的研究	9
2.2.6 长城汽车国际化的相关研究	9
2.3 文献简评	10
3 长城汽车国际化经营概述	12
3.1 长城汽车国际化概况	12
3.1.1 长城汽车简介	12

3.1.2 长城汽车国际化发展历程	12
3.2 长城汽车国际化经营的动因分析	14
3.2.1 开拓国际市场	15
3.2.2 优化资源配置	15
3.2.3 加强技术研发	16
3.3 长城汽车国际化经营的环境分析	16
3.3.1 长城汽车国际化经营的外部环境	16
3.3.2 长城汽车国际化经营的内部环境	18
3.4 长城汽车国际化经营的模式选择分析	20
3.4.1 长城汽车国际化经营的主要进入模式	20
3.4.2 长城汽车的营销模式	21
3.4.3 长城汽车的市场定价模式	22
4 长城汽车国际化经营的实施效果评价	23
4.1 长城汽车国际化经营与财务指标分析	23
4.1.1 长城汽车的海外投资与偿债能力	23
4.1.2 长城汽车的海外销售与营运能力	26
4.1.3 长城汽车的海外营业收入与盈利能力	28
4.2 长城汽车的国际市场运营分析	32
4.2.1 长城汽车的国际市场品牌运作与品牌价值	32
4.2.2 长城汽车的全球研发投入与创新能力	34
4.3 长城汽车国际化程度测算	37
4.3.1 长城汽车国际化程度测算方法的选择	37
4.3.2 企业国际化蛛网模型的构建及评价指标选择	37
4.3.3 长城汽车国际化蛛网模型的构建	39
4.4 国际化经营实施效果评价结论	42
5 长城汽车国际化经营存在的问题及挑战	43
5.1 长城汽车国际化经营存在的问题	43
5.1.1 企业跨国化销售的执行成果不显著	43
5.1.2 财务风险发生的可能性增加	43

5.1.3 自主品牌在国际市场效应不显著	44
5.2 长城汽车面临的挑战	45
5.2.1 全球汽车市场竞争加剧	45
5.2.2 跨国经营风险增加	45
6 建议及启示	47
6.1 对于长城汽车加强国际化经营的建议	47
6.1.1 优化海外市场销售技巧，完善跨国化销售体系	47
6.1.2 提升企业财务风险把控能力，完善财务筹措和财务预警	48
6.1.3 加强品牌建设，提升企业国际化形象	48
6.1.4 增强国际经济大环境变化的风险应对能力	49
6.2 对于其他汽车企业进入国际市场的启示	50
6.2.1 制定适宜的国际化经营战略，积极开展国际合作	50
6.2.2 重视人才培养，实现人才国际化	50
6.2.3 加强技术研发，培养核心竞争力	51
参考文献	52
致 谢	56

1 引言

1.1 研究背景、目的及意义

1.1.1 研究背景

当前，经济全球化发展趋势愈发猛烈，加之“一带一路”战略的实施，各个国家间的合作越来越广泛，企业国际化经营的投资活动也越来越多，全球产业在国际市场中的分工也越来越重要，其中就包括汽车产业的全球化。在如此竞争激烈的大背景下，我国汽车企业开展国际化道路已经成为必然选择。

21 世纪以来，我国鼓励企业实施“走出去”战略，积极推进国际企业之间的产能合作，这些举措都为我国汽车制造业开展国际化经营、深挖海外市场提供了有利支持。自 2009 年开始，我国汽车的产销量都保持着领先地位。同时，为了进一步扩大海外市场，我国汽车企业调整发展战略，积极参与国际市场竞争，汽车出口销量不断增加，截止 2021 年中国汽车工业协会数据显示，我国汽车出口量突破 201 万辆，同比 2020 年增长了近一倍，再次创历史新高。在“中国制造 2025”的新发展目标下，我国汽车企业抓住机遇，完善汽车产业链，不断提升产品性能，为更好的深挖国际市场打下坚实基础。

长城汽车是我国最早一批进行汽车出口的企业，是我国 SUV 产销量最大的自主品牌汽车企业之一，长城汽车一直注重产品的自主研发，也着力于建立完整的汽车研发产业链。改革开放以来，长城汽车积极实施国际化经营，在俄罗斯等多个国际和地区都建立了 KD 工厂和海外销售网络，为了更好地实现了汽车产业的发展，长城汽车与多家国外知名企业进行战略合作，进一步深化产品技术研发合作。2020 年，长城汽车还先后收购了塔里冈工厂、罗勇府工厂和伊拉塞马波利斯工厂，进一步扩大了其海外产能布局。迄今为止，长城汽车仍是我国汽车产销量大企业，其产品出口已经遍布 100 多个国家和地区，海外市场的销量已经累计 70 多万辆。长城汽车作为汽车行业出口的领军者，积极参与国际化经营活动，不断推进全球化战略布局，值得借鉴和学习。

1.1.2 研究目的

长城汽车国际化经营的成功与其开拓国际市场的经营活动密切相关，现针对长城汽车国际市场经营现状进行深入研究，并评估当前的国际化经营概况，分析其国际化经营的实施效果以及可能存在的风险与机遇，基于上述角度，对长城汽车国际化经营提出优化建议，给其他企业提供启示，以此来推动我国汽车行业国际化经营的进程。

1.1.3 研究意义

(1) 理论意义

当前，我国汽车产业快速发展，汽车企业的数量也在不断增加，市场竞争日益加剧，企业为了更好的发展，纷纷走向国际化道路，如何在国际市场站稳脚跟是众多企业面临的一大难题。但是现有的理论研究中，学者们都是基于具有成熟国际化市场的企业，且大多为发达国家的龙头产业，而对发展中国家的企业研究相对较少，这与我国的现状契合度较低，并且没有一套完整的理论框架可以给中国汽车制造企业借鉴。所以，本文选择中国支柱产业中汽车产业为研究背景，选取最早一批进行国际化经营的长城汽车为研究对象，深入探究长城汽车企业国际化经营的实施效果，有一定的理论补充价值。

(2) 现实意义

汽车产业在中国制造业中占有重要地位。近年来，全球化趋势不断加强，我国“一带一路”倡议也推动了国际间合作越来越密切，政府也大力支持汽车产业，给予更多的政策支持，推动我国汽车产业发展。目前，国内汽车企业与国外企业不断争夺国内市场份额，国内汽车市场逐渐趋于饱和状态，深入探究国际化发展，提升品牌价值影响力有重要意义。长城汽车在国际化经营战略实施中的成功经验对其他正在开展国际化经营的中国汽车制造企业提供借鉴意义，促使我国汽车制造业的国际化经营向高质量发展迈进。

1.2 研究方法 with 内容

1.2.1 研究方法

(1) 案例分析法。本文通过对长城汽车国际化经营活动的案例分析，对其国际化经营的实施效果进行评估，根据评测结果，总结出长城汽车国际化经营过程中的宝贵经验和可取之处，给予其他汽车企业以借鉴和案例参考。

(2) 文献研究法。查阅国内外学者企业国际化相关的文献，收集相关信息，了解国内外企业国际化相关概念，并进行归纳，在此基础上，用适合本文的分析方法进行写作。

(3) 定性与定量相结合的分析方法。在针对长城汽车国际化经营活动研究过程中，收集了其历年年报等企业相关数据，对其动因、行业环境、模式选择等进行分析，还通过财务分析以及构建国际蛛网模型测算体系等，对具体经营活动进行定性和定量相结合的分析，由此提升整个研究结论的说服力和科学性。

1.2.2 研究内容

本文对长城汽车的国际化经营实施效果的研究内容分为六个章节：

第一章，主要介绍本文的研究背景，阐述了研究目的，归纳出研究的理论意义与现实意义，对文章所采用的研究方法进行说明，阐述了论文主体研究内容，并简要说明了本文的创新点与不足。

第二章，通过梳理国内外相关文献，重点阐述了企业国际化相关研究和国际化相关理论研究。

第三章，了解长城汽车国际化经营的概况，梳理企业的发展历程，通过对其国际化发展的动因、环境、模式选择进行分析，以清晰的了解长城汽车国际化经营的实施概况。

第四章，以长城汽车国际化经营的具体活动为基础，对企业相关财务指标进行分析，同时，在长城汽车在品牌价值和创新能力两方面，对其国际市场运营的具体评估，最后，运用蛛网模型对企业国际化程度进行测算。

第五章，从实施效果评估结果中，总结存在的问题及面临的挑战。

第六章，对长城汽车的国际化经营提出优化建议，同时也给其他国际化经营的自主品牌车企借鉴和启发。

1.3 创新点与不足之处

1.3.1 创新点

现有的汽车企业国际化相关研究中，大部分研究都是基于整个汽车行业研究，或是通过对不同企业间的国际化战略的对比来分析。本文选择长城汽车，单个企业研究具有针对性，同时，目前长城汽车国际化经营的实施效果相关研究较少，基于当前的经济发展环境，对其国际化经营的实施效果研究更具有实际意义。本文在研究内容上，除了基于传统国际化经营指标研究方法分析外，针对性的选取蛛网模型方法，进一步探究国际化经营的实施效果，使评估结果更全面。研究结果不仅给企业本身的发展提供了建议，也为正在进行海外经营的其他中国企业指明了方向。

1.3.2 不足之处

本文的不足之处主要在由于长城汽车内部部分数据在查找过程中难度较大，造成数据无法完整的获取到。由于个人相关知识和专业水平能力有限，可能造成研究的不够深入。

2 文献综述

2.1 国际化相关理论综述

2.1.1 产品生命周期理论

雷蒙德·弗农（1966年）提出了国际理论中的产品生命周期理论。用生命周期的角度来分析产品周期，第一阶段是在创始时期，创新产品相较于市场上同质型产品来说，对国内市场有很强的吸引力，企业会增加在国内市场的投放量，从而会相应的减少产品出口到国外市场。第二阶段是在成熟时期，企业产品在国内市场销量和价格不足以满足企业需求，为了获取更多优势，企业开始向海外市场迈进，实施对外直接投资等战略。第三阶段是在标准化阶段，面对失去技术垄断优势、产品生产技术趋于成熟、降低企业成本等因素，企业在目标国的投资上选择具有廉价劳动力的东道国。

2.1.2 国际生产折衷理论

英国经济学家邓宁（1977）综合分析了企业国际生产的诸多影响因素，首次提出国际生产折衷理论，该理论认为企业进行国际直接投资，在进入目标市场选择时，要着重分析企业所拥有的所有权优势，为避免风险将企业资本进行内部化的企业内部化优势，以及投资环境所反映的区位优势。所有权优势是企业国际化生产的基本要素，是一国企业拥有的垄断优势或企业优势。区位优势是企业可在目标国家进行直接投资，可以在目标国家获得更廉价的劳动力资源和自然资源，同时可以享受东道国给予企业的各种优惠政策等。内部化优势是企业将外部市场进行的交易转变为内部化交易，发挥自身的特定优势，形成适合自身的内部交易体系，企业根据自身优势来制定符合自身发展的国际化经营战略。

2.1.3 竞争优势理论

竞争优势理论最早是在1950年由迈克尔·波特（1950）提出的。该理论认为一个国家的竞争优势更多的是通过国家的价值观、经济文化程度以及国家的经

济结构来体现。波特通过分析企业的产业环境结构,以此构建五种力的影响模型,企业在产业竞争过程中为获取更多收益,争取更多的资源竞争优势,不断提高企业自身竞争力,所形成的适宜的竞争战略思想。第一种是总成本领先战略,它要求企业本身要拥有高效率的生产设备,同时要有熟练的技术员工为基础,企业在保持各生产要素方面不变的情况下,尽可能的减少管理费用、研发费用以及推广等方面的成本费用,使得产品成本在市场中低于竞争对手,获得更多的市场份额,从而使公司获得较高的利润。第二种是差别化战略,企业通过生产产品或提供服务的多元化、差别化等措施,企业内部产品不至于形成自相竞争的现象,从而是企业更广泛的占领市场份额。第三种是专一化战略,企业细分市场目标市场或细分产品线,做到专攻某一特定市场群体或某一个单一的产品,提供更好的专一性服务,进一步提升企业的核心竞争力。

2.2 企业国际化相关研究综述

2.2.1 企业国际化概念界定

UPPSALA 模型认为,一个企业要想实现国际化的发展,过程大致可以分为国内销售、偶然性的出口、通过代理人的出口、在海外设立销售公司、在海外进行投资建厂五个阶段。英国学者邓宁(1977)提出了国际生产折衷理论,这一理论的核心是,企业只有在国际化过程中既要有拥有无形资产的所有权优势,又吸收对外直接投资能力的区位优势,还要有企业自身做具备的内部化优势才能更好发展。芬兰学者 Welch 和 Luostatinen (1988)提出六要素模型,其主要是指海外市场的投资产品、目标市场的产品定位、公司投资融资类型、人员素质、海外市场工厂建设和海外生产基地组织的操作方法这六要素。

鲁桐(2000)提出了构建国际化蛛网模型,其是在企业国际化阶段理论、出口行为理论、海外经营五阶段说的基础上构建的,此模型不仅从个别综合性指标来分析,而且还对企业国际化进行了数量化的综合结构分析。成思危(2001)认为,我国的跨国企业走向世界是一个循序渐进的过程,要经历借助出口产品熟悉国际法规制度、通过战略联盟了解目标市场政治、文化等环境背景、适时采取国际化经营战略的过程。刘英奎(2003)指出,中国企业开拓海外市场、实施国际

化经营战略是非常必要。企业走出去应该综合分析市场风险、企业运营成本、行业发展态势、企业的国际市场竞争能力等相关因素，从中择优选择出最适合企业自身的国际化模式。许晖、余娟（2007）通过实证研究得出结论，企业在国际化经营时进行风险分类和识别，能够有效地对关键风险做到规避和防范。石梦瑶（2017）认为企业内部资源对企业国际化产生直接影响，企业要注重研发能力的提升，员工国际化管理、优化组织结构等，是企业更好的开展国际化道路。李东阳，蔡甜甜等（2018）认为新兴产业企业开展企业国际化道路受到诸多影响，包括目标市场国家环境要素、企业内部的潜在优势力量、合作伙伴组织资源能力、国家政策扶持、当地基础设施建设等。冯德连（2020）认为目前制造业的快速发展，企业国际化更多的是寻求战略资产丰富化，企业国际化经营过程中采用跨国并购等模式开拓具有潜在力的国际目标市场，企业在新的经济环境下要适当的调整国际化战略，要开展高质量的贸易新模式，拓展全球化的研发产业链，加强企业生产组织结构建设。

2.2.2 企业国际化动因

赵优珍（2008）指出跨国企业开展国际化经营发展的诱导因素主要包括四个方面，即东道国生产规模的程度、企业文化、品牌营销、政策制度。薛求知、朱吉庆（2008）认为，企业开展国际化的动因主要是为了满足企业国际化发展的需要、吸收和培育优秀的国际化能力、企业进行国际化的机遇等。阮福华（2012）指出，我国企业国际化发展战略的选择通常是中外合资合作经营、特许经营两种方式，开展国际化发展战略主要是因为企业需要获得国际国内两个市场两种资源、转移过剩产能、响应国家相关扶持政策的号召，同时也能够有效的规避汇率风险，降低海外投资成本。吴先明，胡翠平（2015）认为，我国企业对外直接投资过程中市场需求、寻找自然资源、提高效率是推动企业海外投资的重要动因。张文佳（2015）通过研究分析我国海外并购的实际状况指出，我国企业之所以会做出跨国并购的战略规划深层原因是为了获取海外资源和基础、获取跨国企业的先进技术、扩大品牌效应，也为了适应在国际市场中人民币国际化的发展趋势。

2.2.3 企业国际化进入模式

Kogut 和 Singh (1988) 通过研究发现, 企业国际化进入模式的划分标准中影响最大的是文化差异和风险规避, 认为国际化进入模式可以按照企业国际化进程进行分类, 分为简单的直接贸易出口、授权海外经销商销售、并购等对外直接投资。Pan 和 Tse (2000) 认为企业国际化模式受各种因素的影响可以分为出口模式和契约模式、合资方式和全资方式。

李斐等 (2006) 基于多种理论框架来分析, 认为服务业企业国际化进入模式可以分为两种, 一种是受制度等影响的非股权进入模式, 一种是受合资方式影响的股权进入模式。乔立、金占明等 (2009) 认为企业的经营环境因素、内部资源配置等都会影响企业国际市场的进入模式, 但企业领导者的决策会直接影响, 分为低风险进入模式和高风险进入模式。金占明等 (2011) 通过对多家企业国际化进入模式对比分析, 发现具体分为: 企业初期采取的出口模式、企业授权的特许经营模式、合作经营的合资模式、签署战略协议的战略联盟模式。吴先明、张玉梅 (2020) 分析了海外投资企业的数据库, 认为国际化投资动因越强的企业更多的选择绿地投资进入模式; 有较强竞争力的企业更愿意选择战略联盟和海外并购的方式。

2.2.4 企业国际化程度测算

Welch、Luostarinen (1988) 在企业国际化程度测算方面, 首次提出了六要素模型, 认为从六个方面来进行, 主要包括企业推广至海外市场的产品、企业国际化生产经营方法、国际目标市场的选择、企业组织结构、融资方法和员工水平。Sullivan (1994) 认为可以用企业海外销售额占比、海外子公司数量占比、企业在海外的资产额占比、企业高管的国际经验以及企业在国际化经营的心理离散程度这五种经济指标来测度企业的国际化程度。

中国学者鲁桐 (2000) 提出建立国际化蛛网模型, 用此方法来对一个企业进行国际化程度测量, 模型的构建选择 6 个指标, 分别是企业国际化经营方式、企业的财务管理体制、海外市场营销战略、企业的组织结构、人事管理方法以及企业跨国化指数, 通过对企业国际化活动分析对每个指标打分 (1—5 分), 建立

一个平面六维坐标系，各指数连成国际化蛛网模型。计算模型面积来划分企业的国际化程度，而国际化蛛网的形状也能够直观的表明企业国际化进程中在不同经营环节的发展均衡状态。曹旭平、张丽媛（2011）提出新的蛛网模型测算企业国际化程度，认为模型的指标选取要更灵活，同时比较赋值法的正向化也可以最大程度的避免出现差异较大的结果。曹朝晖（2015）梳理汇总了企业国际化测度的各种方法，结合测量方法我国的演变遍和使用情况，认为其都存在着各种程度的不足，仍需要国内外学者对此进行深入探究。

2.2.5 中国汽车企业国际化经营的研究

Fredrikvon Corswant（2002）认为，德国汽车产品要在国际站稳脚跟，必要的做法是要对市场进行细分，不断实现德国汽车产业的规模化、产业化发展。Loustarinen & Hellman（2003）提出了汽车产业国际化经营的四阶段，第一阶段是企业主要在国内进行生产销售；第二阶段是引进外资和技术；第三阶段是初步进入国际市场采取外包的方式销售；第四阶段是与国外企业战略合作开拓海外市场。贝瀚斯汽车公关研究院（2008）认为，我国自主品牌汽车在产品研发和品牌推广建设方面在不断提升，但仍与国外知名企业有较大差距，且国际市场占有率不高。

刘宇飞（2017）认为，发达国家汽车企业在产品、技术研发、品牌建设等方面都有较大优势，我国企业要坚持引进来战略，不断提升产品创新能力、建立产品研发体系，来支撑企业国际化业务的不断发展。程源、冯杰（2020）认为，我国汽车产业国际化存在技术研发、战略定位、经营模式等方面的不足，我国企业要强化研发设计，优化产业链结构，不断提升品牌形象力，从而进一步开拓海外市场。

2.2.6 长城汽车国际化的相关研究

晓辉（2007）认为，长城汽车要积极参与国际市场投资活动，充分利用国内外市场平台，吸引更多外资注入国内市场，就能够更好的实现企业的全球化。孙丽新（2009）通过剖析长城汽车在俄罗斯市场的国际化发展状况，认为长城汽车要加强双边交往，明确出口策略，加快国际化进程，提高长城汽车的品牌影响力

和竞争力,完善产品在海外市场的售后服务体系,来实现中俄两国汽车市场的共建共赢。闫向军(2020)认为我国汽车企业要完善组织模式,提升产品技术研发水平,不断提高产品销量和市场占有率,提升品牌在国际市场上的影响力。高源、孙秀静(2020)从长城的国际化现状及其国际市场面临的问题出发,通过对比丰田汽车的国际营销战略。认为长城汽车要想实现更好的国际化发展,就要完善企业的产品组合,着重国际市场的产品营销推广等,不断深化企业国际化策略。

2.3 文献简评

通过上述文献的梳理,我们发现了现有的研究中西方学者对企业国际化经营的研究方面起步较早且发展已较为成熟,研究对象主要集中在欧美等发达国家和地区的高新技术等行业。基于新兴发展中国家和地区对于国际化经营研究的信息较少,较少结合发展中、新兴国家和地区企业的发展实例,学者们都持不同的意见看法,总的来说,还处于研究的初步阶段。

目前,国内外学者对于企业国际化程度测算的方法都持不同的态度,在梳理文献后发现,最常见的是计算企业的海外销售额占比、六要素模型以及企业国际蛛网模型等,六要素模型是尝试选取不同的经济指标来考察企业的跨国经营,丰富了衡量指标选择,但也会出现在测量不同企业国际化程度时其结果相同这一问题,造成研究结果与现实不符的现象。国际蛛网模型具有广泛性,对企业的国际化进行横向比较,能够测量不同企业国际化,发现企业跨国化经营意图,但在指标的赋值方面可能存在主观因素。

通过阅读大量企业国际化经营的文献,对相关文献进行梳理,发现当前在汽车制造业行业的研究成果中,对单个企业国际化效果研究的相关文献不足,大多集中于分析汽车制造行业以及不同中国汽车企业国际化战略的对比分析,并且大部分,研究都是基于宏观层面分析,对企业国际化经营实施效果的具体量化评估方面较为欠缺。本文以长城汽车国际化经营部为例,分析国际化经营的实施效果,由此补充该领域的研究。

基于上述文献,本文在当前经济形势多变的新背景下,不仅从宏观层面分析长城汽车的国际化经营的实施效果,还对实施效果进行量化评估,能够对企业国际化相关领域研究内容做一个补充。考虑到受诸多因素的影响,在对长城汽车国

际化战略实施效果评估时，最终选择蛛网模型来测算企业国际化程度，并结合财务指标和国际市场运营分析，使评估结果更加全面。

3 长城汽车国际化经营概述

3.1 长城汽车国际化概况

3.1.1 长城汽车简介

长城汽车创始于 1984 年，是知名的 SUV、家用轿车、皮卡制造商，长城汽车是中国规模较大的民营整车汽车企业之一，其拥有哈弗、WEY、欧拉、坦克、长城皮卡以及沙龙在内的整车品牌。长城汽车开创我国 SUV 先河，其产销量居于我国 SUV 市场榜首，在 2015 发布的《中国汽车保值率报告》中，哈弗 H6 成功入选，并且是中国自主品牌车型中唯一入选的车型。长城汽车注重产品研发和品类布局，近年来销量和业绩一路增长，带动企业市值不断提升，2020 年年报显示，企业总资产实现 1540.11 亿元。2020 年前三季度营业总收入 621.43 亿元，第三季度同比增长 23.6%。长城汽车在国内市场一直保持着领先优势，深受消费者欢迎，多次入选各大榜单，如“中国企业 500 强”、“中国制造 500 强”，连续多年登陆“福布斯 2000 强”、“《财富》中国 500 强”、“BrandZ 最具价值中国品牌 100 强”等。2020 年 8 月长城汽车荣获中国企业品牌建设的至高奖项——“华谱奖”，这代表了长城汽车在中国企业品牌建设方面取得巨大进步。长城汽车还积极参与与国家部委的合作项目，其发展潜力和品牌知名度得到广泛认可。

3.1.2 长城汽车国际化发展历程

长城汽车是我国最早进行出口的汽车企业，从 1997 年第一次走出国门，出口产品到中东国家开始，就拉开了中国汽车企业进军海外的序幕，开启了国际化经营的进程。如下表 3.1 所示，本文详细的梳理了长城汽车国际化进程中具有标志性的重大历史事件，可以看出其国际化经营布局不断扩大，并分为两个阶段对其发展历程进行具体阐述。

第一阶段，从 1997 年首次出口以来至 2010 年，这一阶段是长城汽车国际化经营的初步探索阶段。这一时期，长城汽车拉开了中国汽车进军海外的序幕，逐步开展产品出口，进行简单的整车贸易买卖。其出口的皮卡等产品在中东、北非

等国家广受消费者喜爱。长城汽车初期进入海外市场时,由于对国际市场不了解,国际化经营策略的制定还处在摸索阶段,以简单的产品进出口为主,整车的出口贸易多受市场的影响,虽然出口规模不断扩大,但业务体量较小,这一阶段长城汽车的国际化形式单一,并没有上升到开展国际化经营战略的高度,仅仅是通过依靠市场的引导来完成所产生的出口业务。

第二阶段,从2011年至今,这一阶段是长城汽车国际化经营的全面实施阶段,是国际化合作阶段,是长城汽车开始全力实施“走出去”战略、组建战略联盟关系的阶段。通过建立海外经销商销售网点、完善海外售后服务体系、建设属于企业自己的海外零部件组装和产品生产工厂、成立技术研发中心、与国外优秀企业签署战略合作协议等诸多方式开展国际化经营。目前,长城汽车在全球60多个国家建立了营销网络,海外市场覆盖面较广,累计海外销售占国内市场销量比重不断上升;在俄罗斯、泰国、马来西亚等多个国家和地区组建KD工厂,实现资源的优化配置,大大提升了长城汽车产品品质,而且扩大了海外市场的销量,提升了产品在国际市场品牌的竞争力和知名度。长城汽车通过与国际企业间的战略联盟,达成合作协议,进行技术研发合作,其中包括里卡多公司、博世、伟巴斯特、博格华纳、采埃孚、海拉等知名企业,吸收国外企业在各自领域内的先进技术,为开拓海外市场、加大全球化战略布局的提供了基础保障。与宝马(荷兰)控股公司正式签署了合资经营合同、入股德国加氢站运营商H2 MOBILITY、与收购海外工厂等,不断丰富国际化经营的实施内容,将产业合作延伸至全球范围,稳固了长城汽车在中国国内市场的领先地位。

表 3.1 长城汽车国际化经营的标志性事件

时间	标志性事件
1997年	长城皮卡首次出口中东,开启了首次开拓海外市场的尝试。
2006年	向意大利批量出口哈弗汽车,刷新了中国出口欧盟的新记录。
2008年	与德国博世开展研发合作,共同开发新型柴油发动机。
2009年	在越南建设汽车组装工厂,生产长城哈弗并在越南上市。
2010年	哈弗参加达喀尔拉力赛等国际赛事。

表 3.1 长城汽车国际化经营的标志性事件（续表）

时间	标志性事件
2011 年	与英国里卡多公司达成战略合作意图； 在塞内加尔投产建设 KD 工厂； 在马来西亚投产建设 KD 工厂；
2012 年	与法国道达尔公司在润滑油领域达成战略合作； 在保加利亚建立 KD 工厂； 与美国 CODA 控股达成战略合作； 与福耀集团达成战略合作关系，开展国际合作； 与德国海拉集团在车身电子模块方面展开合作； 与 3M 公司在汽车内部装饰方面展开合作； 与敏实集团开展产品采购合作，共同设计和开发玻璃导轨等产品； 与德国舍弗勒集团在发电机系统、离合器、汽车电驱动系统等动能系统工程领域展开技术合作； 与法国达索系统公司在 3D 技术和产品信息化平台领域展开合作； 成为唯一获得“马来西亚最佳 SUV 组装奖”的中国品牌车企；
2013 年	入围 Interbrand “最佳中国品牌价值排行榜” 榜单，并成为连续三次上榜的中国汽车企业。
2015 年	首次入围 “BrandZ 中国最具价值品牌排行榜 TOP100” ； 哈弗成为唯一入围 “智利年度最佳 SUV” 榜单的中国品牌；
2016 年	成立日本技术研发中心； 入围 Brand Finance 发布 “2016 汽车品牌百强榜” 榜单，并在中国品牌排行榜中是第一；
2017 年	哈弗品牌在突尼斯、新西兰上市； 哈弗品牌正式登陆沙特阿拉伯，首家专卖店开业； 长城汽车出席伊朗德黑兰国际车展，标志着长城汽车进一步开拓伊朗市场；
2018 年	长城汽车加入国际氢能委员会，标志这企业地位不断提升，是首个中国自主品牌汽车企业加入该委员会； 与宝马公司组建合资公司——成立光束汽车有限公司； 入股德国加氢站运营商 H2 MOBILITY；
2019 年	长城汽车建立俄罗斯图拉工厂，进一步扩大海外市场布局； 与宝马集团开展项目合作，光束汽车项目开创了合作研发新模式； 在德国建立研发中心；

资料来源：长城汽车官网（<https://www.gwm.com.cn>）资料整理所得。

3.2 长城汽车国际化经营的动因分析

进入 21 世纪，各国间经济活动越来越紧密，企业实施国际化经营战略，开拓国际市场，是企业面对市场激烈竞争时的一种策略选择，是企业提升国际市场占有率进而促进自身发展的必经之路。对长城汽车而言，进入国际市场也是其寻

求做大做强的必然选择。

3.2.1 开拓国际市场

2008年金融危机后，长城汽车也受到巨大影响，销量不断下滑，长城汽车净利润较上一年相比，下降了45.62%。同时，大众、奔驰、宝马、奔驰等企业海外市场销售比例均超过80%，其海外市场的销售贡献量远远超过本国市场。对比长城汽车来看，其海外市场销量比例均保持在10%。因此，开展实施国际化经营，深挖国际市场，不仅可以缓解国外企业抢占中国场所造成压力，还可以使得长城汽车能够在国际市场上获得更多的发展空间，不断扩大海外市场占有率的规模。目前，为了维护自身利益，发达国家在有关贸易法律的条框下对汽车产业实施贸易保护主义，限制了我国自主品牌汽车的出口门槛，俄罗斯就在2009年提高了进口关税，同时提高了在当地生产组装的认证门槛。为了规避目标市场国家设置的贸易壁垒等问题，就可以通过对外直接投资建厂等国际化战略来减少国际化阻碍，使海外销售平台与信息网络共享，进一步开拓市场，有效地扩大市场占有份额。

3.2.2 优化资源配置

从国际目标市场上来看，受自然环境、经济发展水平、市场需求等相关因素的影响，各国的人力资源成本、科技研发水平、橡胶等原材料成本都有较大差异，以泰国为例，泰国的汽车和零部件产业非常发达，是中国车企的目标市场国之一，并且在泰国市场中最受欢迎的就是皮卡和轿车，皮卡的市场需求量大，并且在泰国皮卡的消费税税率较低，且政府对柴油发电机实施补贴政策等。在泰国市场，长城汽车实现了各种资源的合理配置，实施国际化经营，通过海外投资降低经营成本，达到企业资源的最优配置，进而降低生产成本和经营成本。长城汽车选择在国外地区建厂减少了从国内市场运往国外市场的能源费用和司机费用，同时可以发挥长城汽车垂直整合式发展模式的优势，降低中间产品消耗，最大程度的发挥产品在成本方面的优势。

3.2.3 加强技术研发

长城汽车初期的销售策略是“物美价廉”的低成本价格模式，但随着国际化市场的不断扩大，产品核心技术不足，仅仅拥有劳动力成本优势的产品已经不能满足市场需求，为探索企业长久发展之路，长城汽车还要在核心技术研发方面取得突破，打造核心竞争力。虽然长城汽车在技术研发方面投入逐年增加，2016年，长城汽车在日本成立首个技术研发中心，并自主研发的1.5GDIT发动机，不断提升产品性能；2018年，长城汽车的氢能技术中心建设完成，全力出击新能源汽车，发布“欧拉”品牌；2020年，长城汽车向全球化科技公司迈进，研发全球智能座驾、发布技术研发品牌等。近年来长城汽车不断扩充研发人员队伍，组建企业独有的研发团队，成立海外研发中心，加大全球化研发产能布局，但是要与欧美发达国家达到同等水平，并不是短时间内就可以完成的。在产品外观设计、产品研发、技术水平等诸多方面，长城汽车都与发达国家存在较大差距，因此开展国际化战略进行并购、技术合作研发等能够有效的提高长城汽车的自主创新能力、缩短研发周期等，促进长城汽车在国际市场的发展。

3.3 长城汽车国际化经营的环境分析

3.3.1 长城汽车国际化经营的外部环境

3.3.1.1 一般环境

全球金融危机后，各国的经济都逐渐走上正轨，各国间政治环境也逐步趋于稳定，发展中国家发展动力较猛，同时国际汽车市场需求量不断增加，促使全球汽车市场发展动力增强，销售量不断扩大。一些国家为刺激汽车行业消费发展，出台一系列政策扶持，如减免汽车企业产品出口关税、对消费者给予购车补贴等，极大地刺激了汽车产销量。另外，随着中国经济的迅猛发展，综合国力大幅提升，越来越多的企业看到了中国的发展前景，不断加入到中国市场份额的争夺之中。面对经济全球化进程不断加快，大多数国家都采取防御性措施来应对经济全球化带来的挑战，特别是一些发达国家在法律上限制进口，为了维护自身的利益，采取一系列限制我国产品出口的贸易保护主义措施。面对复杂的国际环境，我国企

业出口举步维艰。

国内方面，自我国加入 WTO 之后，与各国间的合作越发密切，经济增长迅速，中国的汽车产业也面临着日益激烈的国际竞争，为刺激汽车产业实现贸易自由化、扩大出口规模，政府不断深化改革和对外开放，鼓励自主品牌汽车产业创新发展。政府在政策方面加大扶持力度，给予了强大的金融流动性支持，出台各种优惠政策及产业规划。同时，商务部还在全国多个省份和地区建立汽车出口示范基地，为企业的国际化科技研发建设提供资金支持，推动汽车企业转型升级，政府还出台了购车补贴等一系列举措，进一步推动我国汽车消费增长。

3.3.1.2 行业环境

全球经济迅速发展，汽车产业的强大也成为经济发达的重要标志之一。2018 年中国汽车占世界汽车市场的 30%，具有绝对优势。汽车产业迅猛发展为我国劳动者提供了更多的就业机会，保障了居民消费，拉动了国内的需求。但是，近几年来，特别是受疫情的影响，各国经济不景气，各个产业都受到不良影响，汽车制造业企业的增速也逐渐变慢。在我国政府的指导下，国内疫情得到有效控制，2020 年，为了有序实现各个产业复工复产，政府出台鼓励消费，放松限购条件等一系列政策，同时强化金融支持防疫工作等措施的实施，我国汽车产业出现回暖趋势，12 月，我国汽车产量达到整个年度的最高值 284 万辆，同比增长 5.7%。2020 年下半年，受到新冠疫情的影响加上中美贸易关系逐渐恶化，半导体芯片出现供求失衡的现象，半导体供应链不足，对汽车制造企业产生直接影响，大众、丰田等大车企均采取减产等措施。

随着经济全球化的快速发展，当前的汽车工业也已经形成一个全球化的产业链。从中国汽车工业协会公布的数据可以看出，除了 2009 年受金融危机的影响我国汽车出口量出现下降趋势之外，其余年份我国汽车出口量均在较小的范围内上下浮动，发展态势较为平稳，从总体上看，即使在受到海外疫情影响的情况下，2020 年，我国汽车产业出口到海外市场的销量到达 99.5 万辆，比 2008 年增加了 37.3 万辆。企业要想缓解国内市场的竞争压力，扩大出口、实施国际化战略是必须要采取的措施，才能实现从国内市场转向国际市场的国际化转变。

表 3.2 2008-2020 年我国汽车出口量



数据来源：中国汽车工业协会

3.3.2 长城汽车国际化经营的内部环境

3.3.2.1 资源

第一，技术资源。长城汽车集团内部也非常重视汽车核心技术研发，2002年，长城汽车在总部保定成立了技术研究院，该研究院着重于新能源产品技术研发领域拓展。长城汽车重视技术领域发展，组建自己的研发团队，注重有效研发，累计研发投入40多亿元，为以后的持续创新发展奠定基础。目前，长城汽车拥有多家海外研发机构，具备多体系动力总成的开发设计能力，2020年7月，长城汽车创新发展新的研发体系，着重于汽车产品全产业链新技术品牌的研发创新。但与宝马、奔驰等知名汽车品牌相比，长城汽车在产品的性能、质量以及研发投入也与其有一定的差距。因此，长城汽车要想在国际市场上站稳脚跟，在依托技术资源的同时，还需要加大科研的投入。

第二，人力资源。长城汽车技术研究院拥有一支专业的专家研发团队，注重技术研发的突破。长城汽车还拥有一套严格的奖惩机制，重视人才培养和管理，技术中心规范各岗位的任职资格，独创了各个岗位的任职资格评定标准及职业发展通道。长城汽车在用人方面，坚持“唯德不唯才，重才能而不唯学历”，注重培养员工求真、踏实稳重的工作态度。在人才培养上，长城汽车也注重加强员工职业素质培训，进行轮岗训练，设立公开、透明的选拔制度和晋升体系。长城汽车的目标是培养具备国际化思维的人才，建立一支属于自己的国际化高层管理团

队，为长城汽车开拓海外市场提供国际人才保障。

第三，品牌资源。品牌价值具有较强的影响力和传播力，近年来，长城汽车聚焦主力品类的品牌定位，加强哈弗和皮卡等品牌的推广力度，通过打造市场认可的明星产品品牌来提高企业知名度。在国内市场，长城汽车旗下品牌哈弗已经在国内打响，市场认可度远远高于其他品牌。在国外市场上，长城汽车也通过各种途径宣传品牌形象。2009年，哈弗品牌的“龙腾战车”首达喀尔拉力赛，在海外市场上取得一定的知名度。通过多次参加各国车展，来进行品牌宣传，多次赞助国际拉力比赛赛事，成为汽车品类的独家赞助商。同时，长城汽车还积极参加国际公益活动，提高品牌在国际市场消费者心中的品牌信赖度。

3.3.2.2 能力

第一，经营管理理念。长城汽车一直跟随着创始人魏建军的领导，坚持每天进步一点点，培养员工不怕苦、不怕累的工作精神，树立艰苦奋斗的企业文化价值观，开展专业化、分权与放权相结合的组织管理，实行军队化管理，极大地促进了员工凝聚力。长城汽车的管理团队高度团结，横向管理的经营模式极大地提高了管理效率。

第二，生产能力。长城汽车自成立以来，在管理团队和员工的奋斗下，产品国内销售和出口量不断扩大，为满足扩大的市场需求，长城汽车不断提高生产效率，完善产品生产线建设。目前已拥有高效率、智能化的产品生产链，实现了产销平衡，其皮卡产销量就多次获得市场第一。同时，长城汽车为了实现资源配置，在目标市场建立零部件组装基地，更好地满足了海外市场汽车整车生产需求，2011年，长城汽车在塞内加尔建立汽车组装工厂，为其在非洲地区的发展奠定了基础；2012年2月，为进一步开拓欧洲市场，在保加利亚投资建立汽车组装工厂。长城汽车海外KD工厂全球化布局的不断完善，其生产能力也大大提高。

第三，海外营销能力。长城汽车通过参加各种赛事、展会和公益活动等方式提升品牌形象，不断扩大海外市场占有率。长城汽车在海外拥有500多家经销商，同时借助阿里巴巴平台实现线上交易与线下交易相结合。

3.4 长城汽车国际化经营的模式选择分析

3.4.1 长城汽车国际化经营的主要进入模式

长城汽车根据企业自身情况分析使用了以下三种模式来进行海外目标市场的开拓：第一种是灵活性强、相对容易的出口进入模式；第二种是以在目标市场国家建立或收购工厂等为主要目的的投资进入模式；第三种是与国际企业达成战略合作的国际战略联盟。

3.4.1.1 出口进入模式

长城汽车之所以采取出口贸易的方式是由于国际国内市场环境以及自身发展境况。长城汽车早年在开拓国际市场时，第一个目标市场是中低端国际汽车竞争市场，这些目标国家出口市场环境较简单，国内市场需求量大，在汽车准入门槛方面体系建设不完善，经济较落后，长城汽车就有较大的发展空间，采取整车出口的国际化经营进入模式。1997年，长城汽车首次进军海外市场的标志性事件就是向中东地区出口皮卡。2004年，长城汽车进一步开拓俄罗斯等新兴国际市场，在当地出口皮卡和SUV，其车型能够适应当地高低起伏的地势环境，满足消费者对汽车路况高适应性的需求。2006年长城汽车的哈弗品牌整车出口意大利，刷新了在意大利的出口销量记录。2013年，长城汽车与特克斯签订合作协议，共同建立特克斯汽车装配厂，为深入开拓海外市场打下坚实基础。2017年，哈弗品牌也陆续在突尼斯、沙特阿拉伯、新西兰上市。2020年，长城炮皮卡在沙特正式上市。同年，长城炮皮卡陆续登陆南非、约旦、等国家市场，扩大了中国皮卡在海外市场销售的新格局。

3.4.1.2 投资进入模式

企业主要可以通过独资、合资、境外并购、境外上市等方式进入国际市场。长城汽车在海外实行直接投资建厂，可以充分的利用当地劳动力人才，降低企业生产成本。在目标市场建立了一批子公司和工厂，深入了解当地的贸易政策和市场文化，加快了汽车业务本地化的进程。在国际市场上，长城汽车不断完善投资生产体系。2011年，长城汽车在塞内加尔市场上，为了提升企业产品生产能力，满足市场需求，在当地建立汽车组装工厂；在马来西亚市场上，为了扩大市场份额，提升产品竞争力，在当地投产汽车组装工厂，进一步扩大了品牌在海外市场

的影响力。2019年，图拉工厂建设完成，展现了长城汽车深挖俄罗斯市场的决心，哈弗F7作为首款全球汽车就是在图拉工厂生产并销往全国。2020年，长城汽车获得泰国罗勇府制造工厂的所有权，至此，长城汽车的全球化布局出现新突破。

3.4.1.3 国际战略联盟模式

企业跨过战略联盟形式灵活，企业与企业间可以实现跨地域的资源共享，使他们之间的关系由竞争关系转化为合作伙伴关系。长城汽车为进入完全竞争的国际市场做准备，着力于开展国际活动，积极参与国际企业间的战略合作。2012年2月，长城汽车与法国道达尔公司达成合作伙伴关系，双方在汽车润滑油方面开展战略合作。4月，长城汽车与美国CODA控股在电动汽车领域展开合作，联合开发新产品。7月，与海拉集团合作，双方在汽车零部件的车身电子模块等领域展开合作。2018年7月10日，长城汽车与宝马公司达成战略联盟，双方为了实现技术资源合作成立光束汽车有限公司。合资公司重点发展新能源汽车，向新能源领域进军。

3.4.2 长城汽车的营销模式

全球化的营销方案，对企业的市场定位、目标客户定位都起着至关重要的作用。长城汽车在海外市场的营销模式也根据目标市场国的实际情况制定了不同的营销模式，主要包括直营经销模式、品牌专营模式、网络营销模式等。

长城汽车初期采取的是直营经销模式，迪尔皮卡通过经销商代理在海外市场销量逐年增加，2000年到2020年销售服务网点从300多个上升至2000余家，海外市场上的营销网络也达到500多家，展现了长城汽车强大的渠道实力。为了进一步寻求海外市场渠道扩张和经营的平衡点，长城汽车在强化产品核心的同时细分市场，采取品牌专营模式，在俄罗斯市场，长城汽车综合分析俄罗斯地理地势环境，着重销售SUV车型，并广受俄罗斯消费者喜爱；在马来西亚市场，长城汽车深入当地市场调研，市场需求多以轿车为主要消费车型，故重点在市场投放轿车；在泰国，政府大力支持新能源基础设施建设，汽车企业也倾向于向电动化升级，长城汽车在泰国市场投放欧拉等智能新能源品牌汽车，并搭建销售和售后服务于一体的市场服务网。随着信息技术的高速发展，在互联网成为流行发展趋

势的时代，长城汽车也开展网络营销模式，2018年，开创欧拉品牌与哈弗品牌终端店模式，长城汽车产品与电商平台合作，实现线上销售与线下售后服务一体的营销机制，网上营销份额逐步扩大。2018年，长城汽车与京东达成合作意向，双方就构建智能化、网联化的国内外销售汽车新生态达成一致，开创了网络营销新形态。2019年，长城汽车与多家企业达成战略联盟，携手打造基于5G+AI技术，为实现长城汽车在线生态的形成提供技术支持。

3.4.3 长城汽车的市场定价模式

在开展国际市场业务中，产品定价会受到汇率变化、生产成本、贸易政策等多方面的影响。长城汽车分析市场综合情况，采取的定价策略主要包括成本导向定价、差别定价、地区定价等。

在开展海外业务的初期，长城汽车对自身进行了清晰的定位，此时与发达国家企业争取市场份额，就要坚定的走产品高性价比之路，长城汽车通过成本导向定价战略顺利打入中低端国际市场，并占领了较大的市场份额。但是，随着国际战略布局的逐步扩大，长城汽车意识到低成本价格模式并不适用于发达国家和新兴市场国家，不同的目标市场消费者需求和消费能力不同，行业政策制定不同，竞争对象环境不同，所以，长城汽车就要制定更加灵活的、相匹配的定价模式，像一些新兴市场国家，如巴西、俄罗斯等汽车工业基础设施较好的国家，这些国家是中国汽车企业争相进入的目标市场，对汽车企业的政策利好，出口贸易准入门槛低，汽车行业平台信息丰富充分。市场竞争者的不断增多，使得产品品类更具丰富化，竞争环境更加激烈，消费者对多样化的产品就有更多的选择权，长城汽车就可以对不同的目标市场采取差别定价策略。对于一些市场竞争不充分的国家，如缅甸、越南、老挝等国家，经济发展水平较差，汽车销量不足，依靠整车进口销售，就可以采取地区定价策略。

4 长城汽车国际化经营的实施效果评价

本文通过围绕长城汽车的财务指标分析、国际市场运营分析以及企业国际化程度测算三个方面，构建长城汽车国际化经营实施效果的评估体系，以全面、客观地评估长城汽车国际化经营的实施效果。

4.1 长城汽车国际化经营与财务指标分析

长城汽车作为最早一批汽车出口企业，从 1997 年出口中东以来，其国际化经营时间相对较长。因此，在财务指标分析的数据选择上，选取长城汽车 2011—2020 年的年报作为财务数据来源。

4.1.1 长城汽车的海外投资与偿债能力

近几年，长城汽车先后进行海外投资建厂活动，跨国经营资产规模快速增长。2014 年至 2019 年长城汽车投资 5 亿多美元，建成年产 15 万辆的俄罗斯图拉州长城汽车制造全流程工厂，是中国在俄罗斯投资的最大工业企业。2020 年 2 月，长城汽车为提高生产效率，进一步占有泰国市场，收购了泰国罗勇府制造工厂，具体涉及金额并未公布。根据长城汽车与通用汽车已签署的合作协议来分析，长城汽车不仅得到罗勇府的整车制造工厂，还包括通用公司泰国分公司以及其整个汽车动力总成工厂。估计交易金额在 10 亿美元以上。2021 年 6 月，长城汽车收购了近一年的泰国罗勇工厂正式投入产品生产，在初期汽车生产年产能突破预期目标，达到 8 万辆。2021 年 8 月 18 日，长城汽车和奔驰签署战略合作协议，收购伊拉塞马波利斯工厂，该工厂吸纳了奔驰的技术优势，是研发与生产配套一体的工厂，该工厂将进行智能化、电动化改造升级，预计年产量将达到 20 万辆，加快了长城汽车在巴西市场的国际化发展，进一步辐射整个拉美地区汽车市场。同时，长城汽车提出，在未来 10 年，长城汽车将把深化巴西市场产业链，加大产能布局为目标，在巴西市场投入资金超 115 亿元。从上述长城汽车海外投资并购活动看，目前，长城汽车的海外资产在 300 亿元人民币左右。

长城汽车海外投资的快速增长，必然造成一定程度的企业债务压力，也考验着企业偿债能力。在企业财务分析中，偿债能力是评价企业经营水平好坏的一个

重要标准。本文对长城汽车的偿债能力进行深入分析，用资产负债率、速动比率以及流动比率这三个指标。

可从表 4.1 和图 4.1 看出，近十年在长城汽车全面实施国际化经营过程中，2011—2013 年速动比率持续上升，2013 年速动比率跃升至 1.237，在接下来的 7 年间其指标的数值围绕 1 上下浮动，增减幅度也较为平稳，处于一个合理的范围内。流动比率的走势和速动比率的走势大致相似，同样在 2013 年流动比率的水平也是近七年最大值，近 10 年的增减幅度较为平缓，但流动比率的最优值为 2，因此长城汽车的流动比率相对较低。结合 2011—2020 年流动比率和速动比率这两个指标的走向，可以得出长城汽车的短期偿债能力在实施国际化经营的过程中优势明显，目前为止短期偿债能力尚可且长期处于平稳水平。

从下面表 4.1 和图 4.1 能够看出，长城汽车在 2011—2020 年的资产负债率整体出现上升趋势，其均值从 2011 年的 48.6% 增长到 2020 年的 62.8%，主要原因在于近年来长城汽车积极参与资本运作。资产负债率的波动在合理的范围之内，因此长城汽车对资产负债率的控制是得当的，其长期偿债能力具有保障。

综上所述，长城汽车在不断扩大海外布局、深入挖掘海外市场的同时，实施海外市场投资建厂、收购等一系列国际化活动，必然造成其海外投资额不断增加，从对企业的偿债能力来看，其指标都处在合理的范围内浮动，表明长城汽车采取积极的财务策略获取较多的投资利润，偿债能力较强。

表 4.1 2011-2020 年长城汽车偿债能力指标

年份	流动比率	速动比率	资产负债率
2011	1.385	1.196	0.486
2012	1.338	1.198	0.492
2013	1.358	1.237	0.468
2014	1.351	1.218	0.454
2015	1.271	1.141	0.466
2016	1.247	1.107	0.487
2017	1.177	1.082	0.554
2018	1.216	1.134	0.529
2019	1.255	1.140	0.519
2020	1.225	1.132	0.628

数据来源：根据长城汽车 2011-2020 年的年报整理计算所得

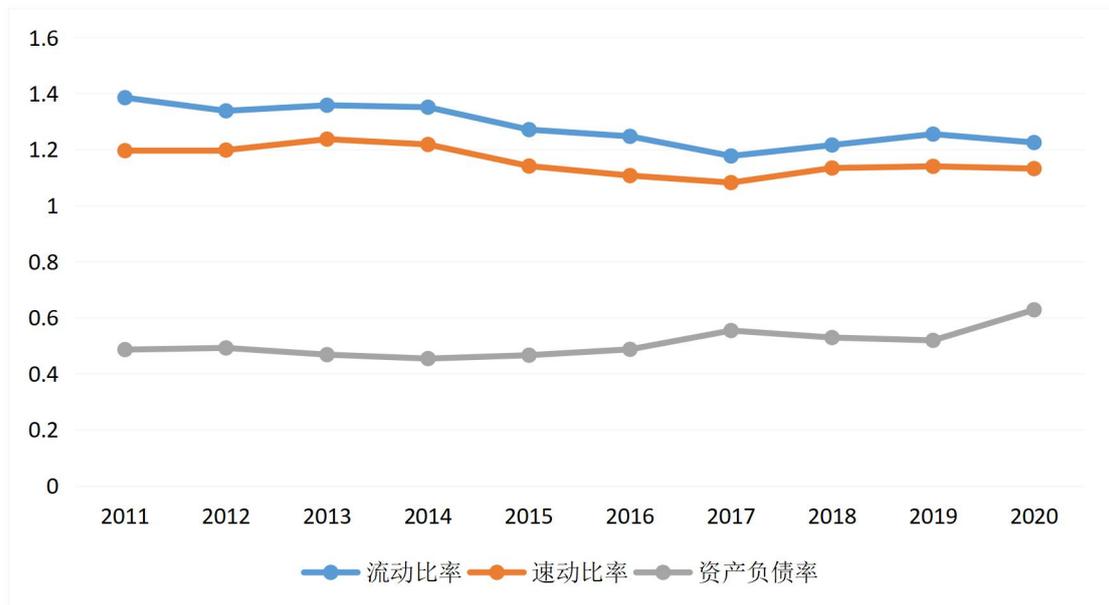


图 4.1 2011-2020 年长城汽车偿债能力指标走势

数据来源：根据长城汽车 2011-2020 年的年报整理计算所得

4.1.2 长城汽车的海外销售与营运能力

近三年，长城汽车的海外市场产品销售量不断增加，国际市场竞争能力明显提高。2019年，长城汽车全球市场销量再创新高，全年累计销量106万辆，同比增长0.69%，并且实现连续四年产品销量突破百万。2019年，在海外市场销售量上看，长城汽车的销售战绩斐然，全年累计销售6.1万辆，同比增长38.68%。2020年，长城汽车进一步扩大全球市场布局，海外销售稳定增长。数据显示，2020年，长城汽车海外市场销量仍呈增长趋势，销量达到6.89万辆。2021年，长城汽车销售128万辆，与2019年相比，全球销售量增长了22万辆，同比增长15.2%，刷新2019年记录，创近几年汽车市场销售量新高。其中，从海外市场销量来看，长城汽车销售14万辆，与2019年相比，海外产品销售量增长了近8万辆，同比增长103.7%，海外市场销售占全球销售总量的11.1%，长城汽车整车产品出口已经遍布全球各地。

长城汽车海外销售量持续增长，更好的稳定企业自身的财务营运能力。企业营运能力是衡量企业绩效的重要指标。本文对长城汽车的营运能力进行分析，主要选取固定资产周转率、应收帐款周转率、存货周转率以及总资金周转率这四个指标。

总资产周转率体现了一个企业的资产利用效率，其反映的是企业的所有资产的周转速度。根据表4.2和图4.2我们可以看出，2011—2013年长城汽车的的固定资产周转率处于较高的水平，2014年的出现首次跌落后，2017年又跌落至0.997，随后一直到2020都保持较为平稳状态。长城汽车在近十年总资产周转率与固定资产周转率的变化趋势基本一致。在2014年和2017年两年，长城汽车指标较上一年下降，主要是在2014年和2017年，长城汽车购置大量的机器设备和厂房用于对外投资建厂等，造成企业大量财务支出，使得该比率下降，在后一年度随着海外销售经营收入的不断增加，又恢复正常数值。

存货周转率反映了企业在各环节的存货营运效率，衡量了企业库存管理水平。长城汽车存货周转率在2011—2017年见逐渐上涨的态势，并且于2018年达到峰值16.264，但在接下来的2019年其存货周转率大幅下降并于2020年下降至12.455，这是由于近两年全球整个汽车行业市场都较低迷，加上2020年新冠肺炎疫情席卷全球，销量减少，存货周转率不佳。

应收账款周转率是反映企业的回款情况，能够衡量企业的管理效率水平高低。从表 4.2 和图 4.3 可以看出，长城汽车的应收帐款周转率在 2011—2015 年呈现出逐渐上涨的形态，并且在 2016 年到达顶峰，峰值为 164.911，接下来几年其应收帐款周转率逐年递减。这是由于长城汽车品牌在多地建立 KD 工厂、建立生产基地后，长城汽车的产业链延伸至全球，使得长城汽车的流动性变弱。

总体来看，虽然受到疫情等诸多方面的影响，但长城汽车的海外汽车销售量保持在较为平稳的水平。总资产周转率和固定资产周转率两个指标来看，虽然在一些年份呈现不同程度的下降趋势，但总体相对波动稳定，可以看出伴随海外市场汽车销量增长，长城汽车企业的资产呈现出稳定态势。应收账款周转率总体呈下降趋势，与其他指标相比表现较弱，说明在应收账款方面，长城汽车还要重点关注企业回款情况，避免失衡情况。

表 4.2 2011-2020 年长城汽车营运能力指标

年份	应收帐款周转率	固定资产周转率	存货周转率	总资产周转率
2011	59.798	4.719	9.259	1.059
2012	62.968	5.260	11.536	1.140
2013	84.262	4.797	14.851	1.193
2014	90.291	3.920	14.517	1.099
2015	108.041	4.170	14.984	1.141
2016	164.911	4.488	14.608	1.201
2017	144.445	3.833	14.089	0.997
2018	46.387	3.449	16.264	0.893
2019	29.101	3.238	14.919	0.856
2020	28.981	3.541	12.455	0.774

数据来源：根据长城汽车 2011-2020 年的年报整理计算所得。

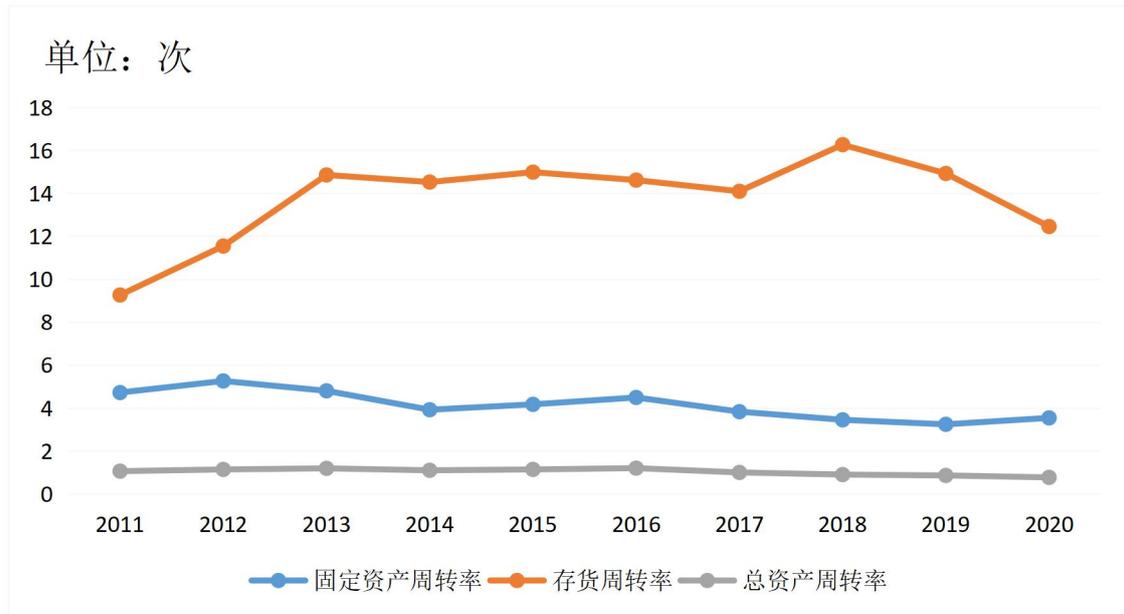


图 4.2 2011-2020 年长城汽车营运能力各指标走势图

数据来源：根据长城汽车 2011-2020 年的年报整理计算所得。



图 4.3 2011-2020 年长城汽车应收帐款周转率

数据来源：根据长城汽车 2011-2020 年的年报整理计算所得。

4.1.3 长城汽车的海外营业收入与盈利能力

企业的海外营业收入是企业各类资源开展经营活动所获得的利润。不仅包含产品销售方面，还包含汽车产品的养护和售后维修等方面。近几年，长城汽车不

断开拓国际市场，深化全球布局，丰富业务种类，完善业务产业链，长城汽车海外营业收入也逐年增加。2019年是长城汽车全球化战略全面实施的一年，这一年长城汽车海外市场营业总收入也实现飞跃式增加，高达55.22亿元，同比增长66.61%。2020年，由于新冠疫情的影响，全球经济不景气，各个产业经济都受到影响，长城汽车采取有效措施应对，其海外市场营业总收入达到66.72亿元，较上一年增长11亿元；其中长城汽车在俄罗斯、沙特阿拉伯、澳大利亚市场的营业总收入同比分别增长了53.95%、50.49%、90.69%。

长城汽车海外营业收入不断增长，极大程度地促进了企业盈利能力的增强。本文选取营业净利率、净资产收益率和成本费用净利率作为分析长城汽车盈利能力的三个指标。

从表4.3和图4.4可以看出，在2011—2012年，长城汽车的营业净利率相对较高且有上升趋势，在2013年达到顶峰14.50%，但在2014年营业净利率出现下降趋势，较2013年下降了2.98%，之后2014—2017年一直持续着下降趋势，2018年开始迎来回升，并于2020年达到5.19%。图4.4盈利能力指标走势图可以看出，长城汽车的三个指标的走势基本一致。长城汽车在2014—2017年指标处于下降趋势，是因为此阶段企业的主营业务成本逐年上升，原材料价格的上升，开发新能源汽车等产品技术研发费用大幅增加，对于新品牌WEY系列的提升费用增加。同时，国外汽车市场不景气，国内市场也逐渐趋于饱和，2017年长城汽车销量相较于2016年也呈下降趋势，销售收入也在减少，同时主营业务成本费用不断增加，收入少消费高，从而导致盈利能力各项利润指标呈下降趋势。2018年后逐渐回升，表明长城汽车也在不断努力提升其经营效率，效果初见成效。

表 4.3 2011-2020 年长城汽车盈利能力指标

年份	营业净利率	净资产收益率	成本费用净利率
2011	13.73%	27.06%	16.49%
2012	15.85%	29.88%	19.63%
2013	17.46%	33.41%	22.00%
2014	14.48%	26.35%	18.89%
2015	12.75%	22.47%	15.17%
2016	12.68%	24.73%	15.20%
2017	6.02%	10.48%	6.81%
2018	6.62%	10.27%	7.42%
2019	5.36%	8.45%	5.99%
2020	6.03%	9.58%	6.73%

数据来源：根据长城汽车 2011-2020 年的年报整理计算所得。

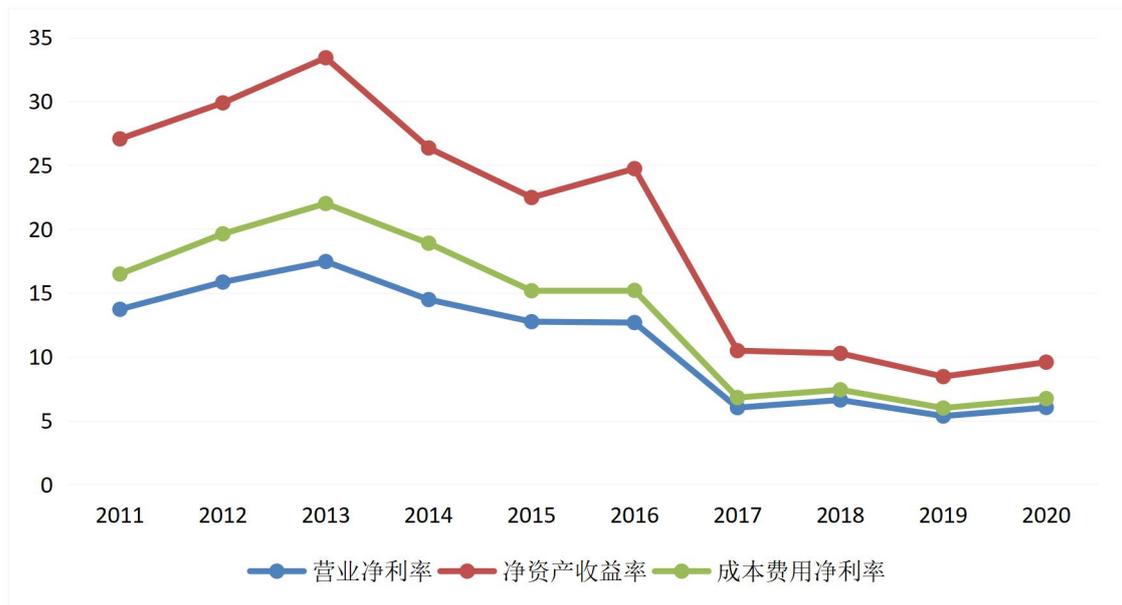


图 4.4 长城汽车 2011-2020 年盈利能力指标走势

数据来源：根据长城汽车 2011-2020 年的年报整理计算所得。

海外营业收入可以直接体现出一个企业的营业情况。本文进一步分析海外营

业收入指标。从图 4.5 可以看出 2011—2012 年长城汽车的海外营业收入一直保持着较高水平，在 2012 年达到 60.273 亿元，2013 年较上一年下降近 15 亿元，2013—2015 年一直持续着下降趋势，于 2016 年下降至 10.985 亿元，较 2012 年降幅将近 6 倍，2017 年海外营业收入首次得到回升，且 2017—2019 年一直保持着上升趋势，2020 年达到海外营业收入近十年的顶峰 66.571 亿元。图 4.5 长城汽车海外营业比率的走势与图 4.6 海外营业收入的走势大致相同。国内汽车出口从 2013—2016 年连续下滑，因为此阶段，长城汽车的主要市场在新兴国家和发展中国家，新兴市场国家的关税提高以及汇率的浮动变化，加之发展中国家的政治变动等影响，长城汽车出口海外营业受到很大影响。2017 年起，长城汽车海外营业收入逐年增加，因为长城汽车前期投资建设的汽车组装工厂逐步开始投产，进一步扩大了市场份额。2018 年长城汽车出口销量不断增加，较上年增加 20.41%，可见长城汽车前期的收购等全球化布局发挥作用，并且初见成效，2019 年，长城汽车在努力实现产品多样化的前提下，加强技术创新，提升产品核心竞争力，海外市场销售到达 65175 辆，同比劲增 38.68%。2020 年，长城汽车着力于研发智能技术平台，推动产品智能化发展，销量持续攀升，营业收入达到 66.571 亿元。

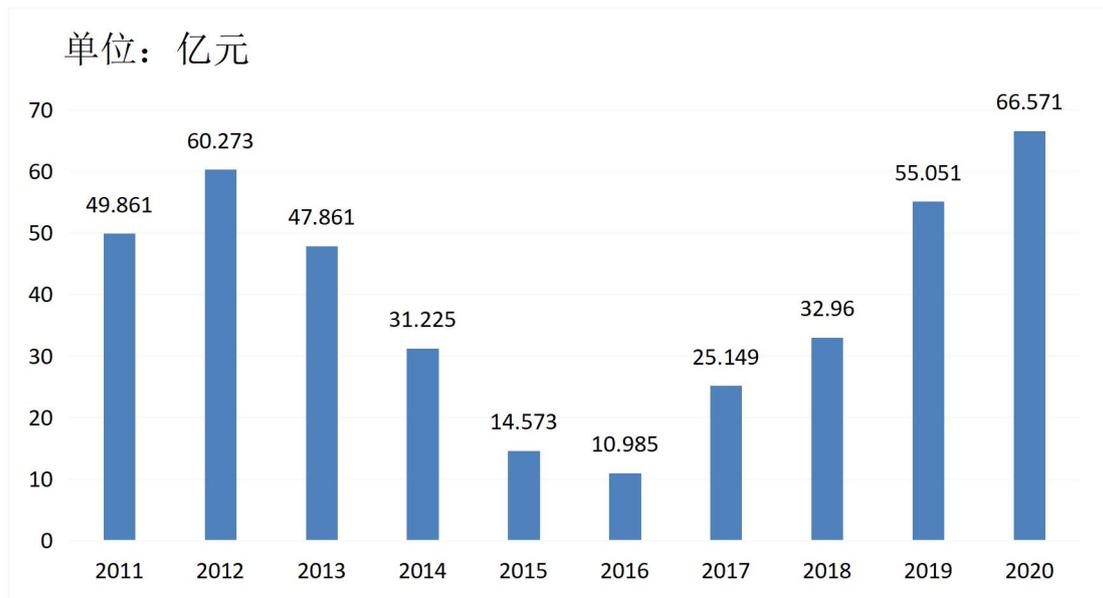


图 4.5 长城汽车 2011—2020 年海外营业收入

数据来源：根据长城汽车 2011—2020 年的年报整理计算所得。

总的来说,长城汽车包括汽车保养、维修等在内的海外营业总收入呈增加态势,其业务成本费用增长幅度远大于收入,其盈利能力各项指标均处于下降趋势,表现不佳,因此在未来的发展规划中,长城汽车应该控制成本,提高利润,提升企业的经营管理能力,提升企业经营管理效率,增强供应链管控,优化产业配置,提高现有产品利润率,在国际市场上寻求更大的发展。

4.2 长城汽车的国际市场运营分析

国际市场运营分析一定程度上可以弥补财务指标分析所反映的不足,使长城汽车的国际化经营的评估体系更加全面和严谨。

4.2.1 长城汽车的国际市场品牌运作与品牌价值

长城汽车进入国际市场的品牌车型主要是 SUV 和皮卡,并在俄罗斯、澳大利亚、巴西等国家的消费者赢利良好信誉,成为具有一定影响力的区域性国际汽车品牌。

作为“一路一带”中国汽车品牌的先驱者,长城汽车在俄罗斯市场主要销售哈弗品牌车型,其在俄罗斯的图拉制造工厂也主要投产哈弗 F7、哈弗 F7x、哈弗大狗等品牌系列的重点车型,产品还出口南美、中东、欧洲等地。长城汽车根据国际市场尤其是俄罗斯当地市场的需求,专门为国外消费者设计生产哈弗 F7 海外版本。为了更好的满足俄罗斯消费者的需求和喜好,并适应俄罗斯的地理地势环境,长城汽车还在配置上对哈弗 F7 产品进行了优化和升级,使其成为俄罗斯消费者在汽车市场中的最优选择。

长城汽车在巴西与拉美的国际市场品牌运作战略取向也十分明确。巴西长期推行清洁化能源,当地用户环保意识普遍较强,对新能源汽车接受度相对较高,有利于长城汽车推进电动车的发展。为此,长城汽车在当前先以整车生产与出口为主,在未来视巴西公司的业务发展,再筹划生产适合当地的纯电动汽车。除了生产纯电动车外,长城汽车也将在巴西生产推销 SUV 和皮卡车型。长城皮卡汽车在南美市场已经得到了用户的认可。在智利,长城汽车的长城炮车型在当地上市仅一个月,其销量就登上了汽车销量榜的榜首,还获得了“年度最佳皮卡”奖,在国外积攒了一定的口碑及品牌影响力。在品牌运营规划上,除了现有已经在巴

西市场投放的哈弗、长城炮等品牌，长城汽车还推出坦克 500、WAY 等品牌，实现多品牌联合的局面。同时，响应巴西政府环保理念的号召，长城汽车还将推出欧拉、沙龙等新能源汽车品牌。

目前，长城汽车销售网络覆盖全球多个国家和地区，在全球部署铺设了 500 多家经销商，不断加大海外销售服务网络布局，进一步推进全球化销售，为长城汽车品牌的国际市场运作铺平了道路，长城品牌的国际影响力会越来越大。

随着长城汽车品牌的国际市场运作日益成熟，国际影响力不断扩大，品牌价值也逐渐提升。由图 4.6 可以看出，2011—2013 年长城汽车的品牌价值一直处于增长态势，但增长幅度相对较缓，但其 2014 年的品牌价值相较于 2013 年增长了近 50 亿元，达到了 143.57 亿元，并在家下来的几年持续攀升，到 2020 年达到了 507.52 亿元，相较于 2011 年升值了 7 倍有余。从表格走势图看出，长城汽车近十年的品牌价值一直处于增长态势，且增速逐渐加快。在 2014 年长城汽车品牌价值增速加快，主要是因为哈弗品牌正式独立，品牌价值不断凸显，突破自主品牌天花板，哈弗与长城皮卡品牌在国内外市场均得到消费者的广泛关注，哈弗品牌销量也进一步提升。从图 4.7 可以看出，在 2011 年一汽的品牌价值高达 842.66 亿元，二者差距超过 77 亿元，到 2020 年，二者差距更高达 2800 亿元，相差近 6 倍有余，面对汽车行业的佼佼者一汽品牌，长城汽车与其在品牌价值方面还有着巨大差距。

总的来说，长城汽车进行的一系列国际化经营活动，在努力深化品牌价值的同时，也注重对自主品牌的推广，积极参加国际赛事和国际公益活动，增进了品牌和消费者之间的互动，使其品牌价值逐年提升。但相较于整个汽车行业来说，长城汽车与一汽等大型品牌仍存在着较大差距。



图 4.6 2011-2020 年长城汽车的品牌价值

数据来源：根据 2011-2020 年“中国 500 最具品牌价值”榜单整理所得。



图 4.7 2011-2020 年长城汽车和一汽的品牌价值

数据来源：根据 2011-2020 年“中国 500 最具品牌价值”榜单整理所得。

4.2.2 长城汽车的全球研发投入与创新能力

长城汽车进入国际市场的一大战略方针就是坚定不移的支持研发投入，积极参与国际大企业间的技术合作，加强产品的技术创新研发，推进产品智能化、科技化发展，不断增强企业在国际市场的核心竞争力。目前，长城汽车不仅在国

内设有总部研发中心，还不断扩大海外研发布局，先后在日本等海外国家设立全球研发中心，推动了全球化研发的进一步实施。

在设立研发中心的目标市场选择上，长城汽车瞄准具有先进技术研发水平的日本，依托日本汽车市场庞大的产业优势和先进技术支持，在日本率先建立长城汽车在海外市场的第一个研发中心。该研发中心在整车造型和汽车的内部装饰设计领域进行深入探索研究，着重于汽车智能化发展，学习和吸收日本在智能化领域的先进研发技术。同时日本汽车在燃油高性能方面成绩卓越，引进日本在能源方面的研发技术，推动长城汽车研发生产出更环保、更智能、更省油的产品，极大地提升了长城汽车自主研发水平。

在巴西市场上，长城汽车积极与当地供应商进行合作，全面深化巴西市场产业链，在巴西市场投放新能源汽车产品，投资汽车关键零部件生产工厂，投资当地新能源研发充电基站，为新能源汽车开拓巴西市场奠定基础。长城汽车计划在巴西市场的资金研发投入约 115 亿元。同时，长城汽车加大汽车在车联网领域的研发，提倡科技生态发展，在拉美地区建立汽车驾驶智能化研发基地，推动智能化研发领域发展。在俄罗斯市场，长城汽车还投入 5 亿美元建立研发工厂，进一步深挖东欧国家市场。长城汽车不断深入全球化研发布局，预计全球产品研发投入将超过 300 亿。

长城汽车对全球研发投入不断增强，也使得其创新能力得到不断提升。对于长城汽车的创新能力考察，重点分析长城汽车的研发投入和研发强度。从图 4.8 和图 4.9 可以清楚的看出，2011—2014 年期间长城汽车的研发投入呈现加增速趋势，并且增长迅速，在 2015—2020 年期间研发投入虽然增速减缓，但研发投入水平较高。其 2014 年和 2020 年研发投入较上一年增长了近 10 亿元，很大程度上源于 2014 年哈弗系列 H1、H9 的上市，造成研发投入增多。2020 年长城汽车提出建立全球化科技出行公司的目标，推出哈弗 H6 全球智慧座驾，发布“柠檬”等技术品牌。长城汽车的研发强度在 2011—2014 年呈现快速增长趋势，2015 年出现下跌趋势，到 2016 年跌落至 3.23%，2017—2020 年期间开始逐渐回升，呈现上涨趋势。2015 年出现下跌趋势，主要是因为 2015 年年度长城汽车公司整体销量较 2014 年略有上升，公司收入增长，同时 2015 研发投入较 2014 年变化不大，最终出现研发强度较上年呈下降趋势。

总的来说，长城汽车研发投入逐年递增，进一步优化了其全球化创新研发体系。长城汽车持续大规模的研发投入也进一步支持了哈弗、欧拉、WEY 等产品的研发推广，长城汽车先后建立多家研发生产工厂和海外研发中心，在研发投入增加的同时，也要重视研发强度的提升，不断提升企业的创新能力，提升品牌海外市场研发核心竞争力。

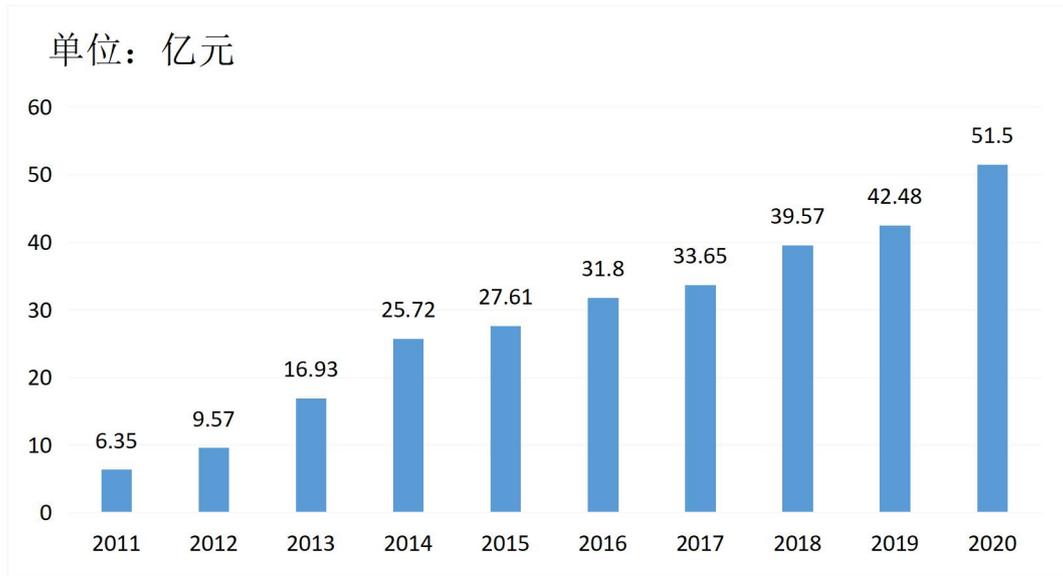


图 4.8 2011-2020 年长城汽车研发投入

数据来源：根据长城汽车 2011-2020 的年报整理计算所得。



图 4.9 2011-2020 年长城汽车研发强度

数据来源：根据长城汽车 2011-2020 的年报整理计算所得。

4.3 长城汽车国际化程度测算

在评估长城汽车国际化经营效果的过程中,除了使用传统的财务指标和国际市场运营进行分析之外,为了完善评估体系,本文还引入了企业国际化程度测算作为评估指标之一。本文基于长城汽车 2011—2020 年的国际化经营事件,构建蛛网模型。

4.3.1 长城汽车国际化程度测算方法的选择

本文对于长城汽车国际化程度的测算方法主要借鉴的是鲁桐的国际化蛛网模型。该模型用量化指标来测算企业国际化程度,从六个维度对企业国际化过程中的实施效果进行探究,能够综合分析企业的国际化水平,分析国际化经营过程中企业在不同环节的状态。

在国际化蛛网模型各维度指标赋值时,可能会出现主观因素对权重造成影响,所以本文结合国际蛛网模型的结果、财务经营指标分析和国际市场运营分析,能够使得长城汽车国际化经营实施效果的评估结论更为全面、客观。

4.3.2 企业国际化蛛网模型的构建及评价指标选择

(1) 国际化蛛网模型的构建

第一步,选取某企业的六个维度指标,对六个指标进行分值评判,选取指标如下:组织结构、跨国经营方式、跨国化指数、人事管理、财务管理、市场营销,将六个维度按其国际化程度划分成 5 个分数等级,分值越高则指标情况越好。

第二步,在六个维度指标分值的基础上,建立蛛网模型。国际化蛛网模型的形状和面积代表企业的国际化程度,因不同企业的指标得分不同,所以不同企业会形成不同的形状的蛛网。蛛网模型中指标若靠近原点,表明该指标国际化程度不强,反之,则表示该指标发展较好。蛛网模型中企业的国际化程度分为低、中、高三个层次,依据是当蛛网面积分别介于 0—20.117、20.117—40.232、40.232—60.35 时。

(2) 评价指标选择及分值具体评判标准

①跨国经营方式。企业海外经营方式来考察此维度国际化程度。若海外经营

方式为采取委托代理商出口方式，得 1 分；若采取直接出口的方式，得 2 分；若采取许可证协议和特许经营合同及管理合同方式，得 3 分；若采取有海外分部进行出口的方式，得 4 分；若通过设立境外生产基地工厂得方式，得 5 分。

②财务管理。企业财务管理维度指标选择中，本文选择了海外资金筹措能力指标来考察此维度国际化程度。若企业的海外资金筹措是根据企业实际情况，得 1 分；若海外资金全由海外公司自筹，得 2 分；若由总公司按项目在国内负责筹措，得 3 分；若由总公司在海外进行筹措，得 4 分；若企业全部投资在国内外市场筹措，得 5 分。

③市场营销战略。企业的市场营销战略国际化程度衡量标准是面对不同的海外市场的营销战略，总公司对海外分部营销战略内容的决策程度。当由企业总部全权决定时，得 1 分；当海外市场营销内容是产品价格决定，决定权在海外分部时，得 2 分；当海外营销战略内容为企业产品流通渠道的选择，决定权是在与总公司协商的基础上，由海外分部决定时，得 3 分；当海外营销战略内容为产品促销、广告宣传，海外分部制定方案，决定权由总公司个别决定时，得 4 分；当战略内容涉及向第三国市场拓展，海外分部制定方案，由总公司根据全球化战略作出适当调整时，得 5 分。

④组织结构。企业组织结构演变来考察此维度国际化程度。当企业组织结构演变分别处于设立职能部门管理海外业务阶段、设立国际部门产品阶段、设立董事负责国际业务阶段、设立国际公司或分公司阶段、设立国内外国际化主旨结构一体化网络阶段，分别为 1、2、3、4、5 分。

⑤人事管理的国际化程度分值。企业海外人事管理来考察此维度国际化程度。若企业仅依靠招聘普通业务员的方式，得 1 分；若根据需要临时培训，得 2 分；若招聘有国际工作经验的技术员工，得 3 分；若招聘当地职业管理人员，得 4 分；若在全球范围内招聘海外人员，得 5 分。

⑥跨国化指数。企业的海外销售占比来考察此维度国际化程度。跨国化指数中包括海外资产占比、海外销售额占比、以及海外雇佣人员占比这三个方面。

表 4.4 跨国化指数赋值表

比率	0—19%	20%—39%	40%—59%	60%—79%	80%—100%
分值	1	2	3	4	5

4.3.3 长城汽车国际化蛛网模型的构建

(1) 长城汽车国际化蛛网模型中六个维度的测量评分

①跨国经营方式。2011年起，长城汽车加速海外市场布局，先后在塞内加尔和马来西亚分别建设汽车组装工厂；2019年，在俄罗斯市场上，长城汽车建图拉工厂辐射周边国家；2020年，长城汽车收购泰国罗勇府制造工厂的100%股权，长城汽车海外生产基地布局不断扩大。长城汽车进行海外生产基地建设和并购，形成全球化的生产网络。因此，在跨国经营方式方面，长城汽车得5分。

②财务管理。根据长城汽车2011—2020年年报可知，长城汽车在海外基地的建设主要是由长城汽车投资，独立筹建和运营。另外，长城汽车的海外分公司和KD生产工厂所需资金主要靠国内解决，根据项目的不同进行相应的资金筹措活动，对此并没有特殊的规定。因此，长城汽车在此方面的得分为1分。

③市场营销战略。长城汽车在海外的市场营销战略是海外子公司通过收集当地市场需求和反响制定相应方案，并提交至企业总部，由企业总部根据国际化战略进行有规划的调整后决定的。例如，长城汽车旗下品牌皮卡、哈弗等，初期在中东市场进行销售；为扩大海外布局进军俄罗斯市场，更好的满足消费者需求，建立了俄罗斯图拉工厂，实施产品在欧洲市场的初步投放。2017年，长城汽车一直从事汽车的出口业务且贸易规模不断扩大，新款哈弗H9和哈弗H6 Coupe在俄罗斯隆重上市，俨然长城汽车的产品已经向第三国市场拓展。综上，在市场营销战略国际化程度上，长城汽车得5分。

④组织结构。依据汽车车型和服务的不同，长城汽车建立了哈弗、WEY、欧拉等产品，并在企业国际化经营的统筹和指导下，开展产、供、销等国际化经营活动。与此同时，长城汽车设立了泰德科贸有限公司以及图拉工厂等多个KD工厂去辅助、管控海外业务。因此，长城汽车在组织结构方面得2分。

⑤人事管理。长城汽车将引进和培训海外管理人员纳入了公司的长期发展规划当中。对长城汽车的员工实施军事化管理，以公司的经营发展战略为核心，根据员工类别的不同，制定人才培养模式，实施海外人员外派人员集训班，同时，长城汽车还会为海外高校毕业生举办大型校园招聘会，开启国际化海外培训等方式。目前，长城汽车的专家天团人数不断增加，也吸引了艾蒙等海外优秀人才的加入。因此，长城汽车在人事管理方面得 5 分。

⑥跨国化指数。从长城汽车 2011—2020 年年报中资产额、销售收入、雇员情况等分析考察，2020 年长城汽车全年销售额达到 1033.076 亿元，海外年度销售额为 66.571 亿元。据此能够计算出长城汽车海外销售额比率是 6.44%，2020 年长城汽车海外销售比率为近十年较高水平。并综合中国企业跨国化指数榜单可以看出，长城汽车在国际化跨国指数方面得 1 分。

综上所述分析，总结出长城汽车国际化蛛网模型所涉刘维度得量化评估等分情况，如下表 4.5 所示：

表 4.5 国际化蛛网模型六维度的国际化程度分值

指标	国际化程度分值
跨国经营方式	5
财务管理	1
市场营销战略	5
组织结构	2
人事管理	5
跨国化指数	1

数据来源：笔者根据上文蛛网模型整理所得。

(2) 长城汽车国际化蛛网模型面积计算

根据表 4.5 所示的长城汽车国际化蛛网模型中六个维度指标的分值结果，构成长城汽车国际化蛛网模型，如下图 4.10 所示。在计算国际化蛛网模型的面积时，采取的是三角函数方法，即假设 S_t 为三角形面积，a、b 分别为三角形两条边的长度，每两个指标所围成的三角形面积为 $S_t = \frac{1}{2}ab\sin \theta$ ，则多边形的总面积

为：

$$S = \sum_{t=1}^6 S_t$$

根据上述的计算思路及计算方法，可以计算出长城汽车国际化蛛网模型的面积为：

$$S = \frac{1}{2} \sum_{t=1}^6 a_t b_t \sin \theta_t$$

$$= \frac{1}{2} (1 \times 5 + 5 \times 5 + 2 \times 5 \times \frac{\sqrt{2}}{2} + 1 \times 2 \times \frac{\sqrt{2}}{2} + 1 \times 5 \times \frac{\sqrt{2}}{2} + 1 \times 5 \times \frac{\sqrt{2}}{2})$$

$$= 22.778$$

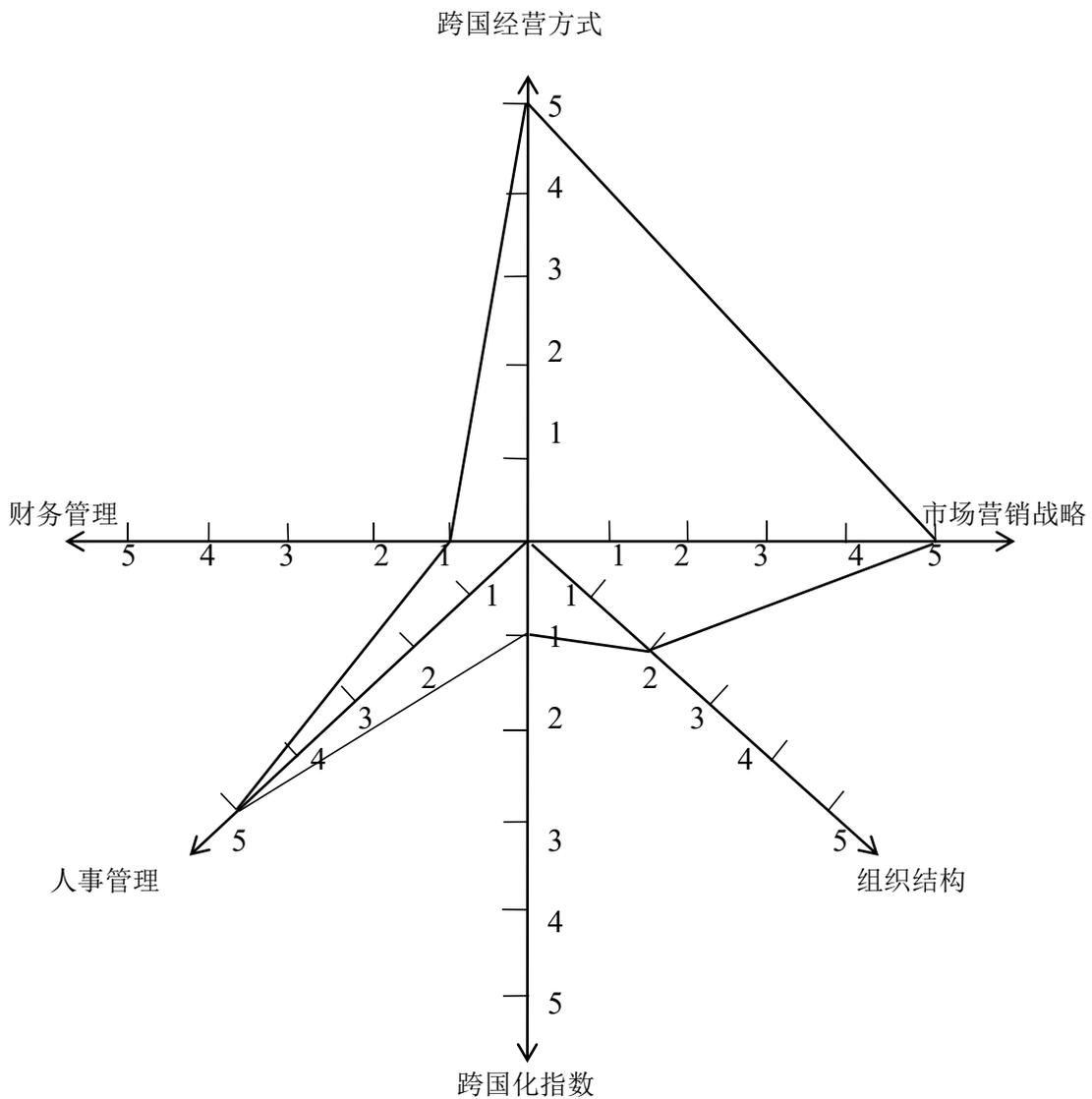


图 4.10 长城汽车的国际化蛛网模型图

资料来源：笔者根据上文分析结论整理而成。

通过对长城汽车国际化蛛网模型的构建可以看出,长城汽车国际化蛛网模型的面积为 $22.778 < 40.232$ 。根据前文提到的不同的蛛网模型面积对应不同的企业国际化程度,我们可以认为长城汽车的国际化程度目前达到一般水平,其国际化进程处于中等阶段。与此同时,从上图 4.10 也可以直观的看出,长城汽车的国际化发展是不均衡的。其中,长城汽车在人事管理、跨国经营方式以及市场营销战略三个方面国际化程度较为突出,但在财务能力和跨国化指数这两个方面表现较弱,仍需要更加努力,考虑到长城汽车本身特点,组织结构方面也可适当做出调整。

4.4 国际化经营实施效果评价结论

结合上述长城汽车的财务指标、国际市场运营的分析结果以及国际化蛛网模型企业国际化程度的测算结果,对长城汽车国际化经营的实施效果进行评估,我们可以得出如下结论:

第一,长城汽车实施国际化经营战略对企业发展有正向的影响。长城汽车开展国际化经营,使其公司整体发展状态良好,偿债能力等财务指标均得到不同程度的提升,品牌价值和研发能力也得到显著提升。长城汽车的国际化发展潜力巨大,实施国际化经营给长城汽车带来更多的可能性,进一步深化国际化经营战略是长城汽车寻求长远发展和可持续发展必须要走的道路。

第二,长城汽车国际化经营实施效果并不理想。目前,长城汽车的营运能力和盈利能力并未得到明显提升,应收帐款周转率大幅下降,净资产收益率、销售净利率的逐年递减更是影响了企业未来经营的整体水平。同时,长城汽车的国际化发展并不均衡,财务管理和跨国化指数两方面和其他方面相比较落后。长城汽车要想在国际市场站稳脚跟,就要实现均衡发展。

长城汽车在国际化经营的实施过程中,必须要兼顾企业管理层面和企业业务经营方面的均衡发展,有针对性的弥补自身短板,才能提升自身国际化经营的能力和水平,进而提升长城汽车的国际化程度,帮助自身国际化经营实现质的飞跃。

5 长城汽车国际化经营存在的问题及挑战

结合长城汽车国际化经营的评估结果分析,发现长城汽车在不断深化国际化经营过程中,存在一些问题,同样也面临一些挑战。面对这些问题和挑战,长城汽车应当加以重视。

5.1 长城汽车国际化经营存在的问题

5.1.1 企业跨国化销售的执行成果不显著

根据前文的分析,我们可以看出,长城汽车的跨国化指数偏低,跨国化指数最直观的的效益指标就是海外销售额比率。跨国化指数越低,从侧面说明长城汽车的海外经营收入在企业整体经营收入中占比并不高。海外市场业务在企业的整体业务发展中也占据着重要位置,很大程度上也会影响企业在全市场的综合市场份额。并且,长城汽车海外销售战略的执行在一定地区存在时滞性。以俄罗斯市场为例,作为当前皮卡、SUV 消费需求较大的市场之一,其汽车市场凭借着独特的地理环境吸引着各国的汽车企业,竞争格局日益激烈。但长城汽车从 2015 年开始在俄罗斯投资建立图拉工厂,正式宣告进入俄罗斯市场,到 2017 年,其明星产品哈弗系列哈弗 H9 和哈弗 H6 Coupe 在俄罗斯隆重上市推广。可以说,相较于其他较早进入俄罗斯市场的国外车企来说,长城汽车在一定程度上失去了抢占先机的机会。

综上所述,可以发现长城汽车在跨国化的执行方面成果并不显著,现阶段,长城汽车的国际营销网络并不完善,尚未建立更加成熟有效的国际营销渠道,对国内市场的依赖性太高,为提高海外销售额,长城汽车还需进一步激发海外市场的发展潜力。

5.1.2 财务风险发生的可能性增加

在国际化经营的实施过程中,从财务状况来看,长城汽车较弱的两方面是营运能力和盈利能力。值得注意的是,应收帐款周转率波动较明显,应收帐款周转率是反映营运能力的重要指标,从 2016 年的峰值 164.911 下跌到 2020 年的

28.981，减幅将近 5 倍。反映盈利能力的营业净利率、净资产收益率等指标也呈下降趋势。不可否认的是，长城汽车对应收帐款的管理效率变差，从而使得企业资产流动率减慢，企业流动性变低，增加了企业坏账的可能性风险。长城汽车在致力于全球产业链协同发展的同时，还需注重其自身承担了更多的财务风险的可能性。

同时，长城汽车国际化蛛网模型分析的结果也能够看出，在财务管理方面，长城汽车的国际化程度得分偏低，国际化程度较弱，财务的资金筹措主要集中在国内，企业的融资方式也相较于融资方式健全的企业，融资方式相对简单，在一定程度上阻碍了企业国际化发展，海外规模的扩张也因此受到一定程度影响，并且长城汽车对于资金的运用无原则性规定，也使其对自身财务管理的全局性把控难度加大。因此，长城汽车应谨防财务风险的发生。

5.1.3 自主品牌在国际市场效应不显著

本身中国的汽车行业起步较晚，在汽车产品质量、研发、技术等方面与发达国家的车企均存在较大差距，因此，在中国汽车行业中很难找到能够与宝马、奥迪等抗衡的中国汽车品牌。虽然，在前文 4.2 长城汽车国际市场运营中分析可知长城汽车的品牌价值连年上涨，也多次荣登全球各大权威机构排行榜，但实际上企业在品牌价值和国际市场占有率等方面与其他国际上的车企大品牌（如宝马、奔驰等）相比存在较大差距。目前阶段，我国自主品牌汽车企业定位在中低端市场，只能通过依靠采取低价策略来抢占市场，虽然在一定程度上促进了自主品牌在海外市场的销量，但难以满足发达国家市场的消费者，很难在发达国际市场上建立能够让消费者满意的品牌形象。在国际市场上的品牌推广更多的是依靠与知名品牌的国际战略合作，综合来说，长城汽车在国际市场上的自主品牌效应不显著。因此，长城汽车应该对自身品牌价值实力进行准确地定位，对自身品牌价值有清晰地认知。

5.2 长城汽车面临的挑战

5.2.1 全球汽车市场竞争加剧

中国的车企通过“走出去”战略来实现全球资源共享，以获取通过全球化所给企业带来的经济利益。近几年，国际市场经济增长逐渐放缓的背景下，世界汽车产销总量增加，但增长速度逐渐下降，并且各国也相继出台了各种限制私家车增长的政策，来治理交通拥堵等问题，在一定程度上减少了汽车消费需求。当前，在传统燃油汽车方面，传统的燃油汽车市场扩张明显受到限制，且大多数份额倍大众、丰田、日产等大型车企限制，各大品牌的新产品问世也给消费者更多的选择权，这些都给并不掌握核心竞争力的长城汽车带来了很大的竞争压力。

此外，在新能源汽车领域，长城汽车还处在初级阶段，2018年投产第一款新能源汽车。各大车企为了抢占新能源市场，加大投资力度，更多成熟、便捷的新车型不断问世，比如捷豹推出 I-PACE 电动概念车；北汽新能源汽车基于“蜂鸟计划”，推出 18 款电动车型，实现细分市场全覆盖；传统的宝马、奔驰、大众等也都不同程度地加大了对新能源汽车投资力度。对于在新能源汽车方面初出茅庐的长城汽车来说，存在着较大的竞争压力，汽车行业的竞争日益白热化，

5.2.2 跨国经营风险增加

当前经济全球化进一步发展，投资环境不断动荡变化、文化的诸多障碍、政策法规发生不确定性等都会给投资者带来不同程度的经济损失的风险。其中影响最大的是政治风险，因此，长城汽车要加大对政治风险的关注。任何政策法规的变动都可能给企业带来不同程度的潜在的损失，并对以后的海外分布有直接影响。近年来，逆全球化的呼声逐渐高涨，如 2019 年的中美贸易摩擦，发达国家设置政策门槛，企业的运营成本增加，且我国汽车制造企业及相关的汽车产品零部件生产商出口至美国的关税增加，导致许多厂商的出口额大幅下降，进一步阻碍了我国汽车企业进入北美市场。政治风险所引发的汇率风险也值得注意，受中美贸易摩擦的影响，人民币汇率波动，长城汽车的海外业务也在一定程度上也受到影响，进而影响长城汽车整体的盈利水平。

海外经营管理风险是长城汽车国际化经营过程中不容忽视的风险。长城汽车的国际化经营的实施，使其进一步掌握了国际市场、研发创新能力也大幅提升，同时也面临着全球资源整合和海外经营管理人才的考验。从长城汽车全球布局的长期发展来看，长城汽车应采取一系列有效措施来应对其所面临的跨国经营风险。

6 建议及启示

为了应对前文所提到的问题及挑战，长城汽车需要采取灵活的、有针对性的措施进行优化和改善，来实现深化国际化经营的目的。同时，希望通过对长城汽车国际化经营实施及效果的研究，在如何提升国际化经营水平和能力方面能够给其他中国汽车企业一定的启示。

6.1 对于长城汽车加强国际化经营的建议

6.1.1 优化海外市场销售技巧，完善跨国化销售体系

长城汽车国际化经营的实施效果不显著的原因之一就在于长城汽车的海外业务地位偏低并且提升速度缓慢。长城汽车可以借鉴优秀车企的成功经验，将国内市场和国外市场区分开来，提升海外营销技巧，进一步明晰海外业务的发展情况。在开发海外市场时，长城汽车可以与当地知名厂商合作，或通过并购当地知名企业等有效方式来快速占领市场。如吉利并购沃尔沃，不仅可以借助沃尔沃的先进造车经验，提高了吉利的品牌影响力，更为为吉利在国际市场上打了一个响亮的广告，同时尊重沃尔沃的经营模式，实现吉利与沃尔沃双赢的局面。开拓海外市场时，企业巧妙的融入当地文化与当地政府合作，是一种非常强力并且有效的品牌宣传和营销方式。一汽奥迪就通过与中国政府合作，获得中国政府的采购大单成为官方用车，在中国消费者心中树立了高端品牌形象，进一步打开了中国市场。长城汽车也可以因地制宜的推出适合不同目标市场国家或地区的新产品甚至子品牌，来满足不同地区的消费者的需求的偏好，以保持和扩大自己在海外市场的市场份额，同时，长城汽车还要合理的分配资源来增强自身在国际市场上的综合竞争力。

对我国的汽车企业来说，制定全球营销方案和完善全球销售体系至关重要。制定完备的销售方案要通过准确的市场定位和营销渠道的选择来完成。企业在完善全球销售体系的过程中还要注重海外市场上营销网点的建立、营销网络的售后服务完善、营销队伍的培养等诸多问题。长城汽车要加强与海外代理商的合作，加强海外销售体系建设；同时，可以融入互联网的力量，利用互联网进行营销，可以通过大数据引流的方式，在目标用户选择、用户需求探索、场景体验等方面

来实现与用户互动，积极实现线上与线下相结合的形式，建立有效的国际市场渠道，实现精准定位，进一步扩大企业在海外业务的规模。

6.1.2 提升企业财务风险把控能力，完善财务筹措和财务预警

市场机制是一把双刃剑，企业在开展国际化进程中，市场的扩大给企业带来更多的发展机会，同时也给企业带来各种不利影响，也会遇到各种海外危机和潜在风险。在长城汽车内部，应收账款周转率的持续下降以及企业自身的国际化程度较低都可能会使得财务风险的发生几率增加。在长城汽车外部，国际市场中的竞争对手不断增加，各种贸易摩擦的出现，同时也面临着来自东道国的政治风险和各種其他潜在风险的存在。要求企业面对各类风险时，要采取有效的措施进行风险警惕和财务预警，防止出现财务危机等情况。同时要培养优秀的风险管理人员，挖掘风险预测及管理能力，用其丰富的理论知识来事先预测分析的目的，对未知的财务风险进行预测，为优化公司的财务预警战略方案发挥作用，进而提升企业在国际化进程中的风险把控能力。

长城汽车可以借鉴其他企业合理、灵活地应对财务危机，通过采取多样化的筹资方式，积极参与国际间的合作，充分利用海外机构扩大融资渠道，发行国际债券等举措；长城汽车也应该完善财务制度的建设，明确企业资金运用标准，加强企业内部财务体系监督，对企业财务进行重点把控；对于产业链中涉及到的中小企业的合作伙伴，长城汽车还必须要进行信用评级以及有效的风险评估，防范财务坏账风险；建立科学合理的组织结构，来应对财务风险，优化财务战略，实现各职能部门与财务部门之间的高效合作，以此确保方案顺利推进，实现不断提升企业效率的目的；同时，还应该密切关注海外市场的动态，在进行海外投资时进行有效的市场调研，了解汽车行业格局变化，定期对东道国的环境进行评估，来及时规避风险，避免损失的发生，还要建立有效的保障机制来维护企业在海外运营的安全。

6.1.3 加强品牌建设，提升企业国际化形象

近年来，长城汽车的品牌价值逐年提升，在2020年“中国500最具品牌价值”榜单中，长城汽车的品牌价值在汽车制造企业中处于领先地位，达到了507.52

亿元，但纵观国际汽车企业的品牌价值，我国车企还有较大不足，因此，长城汽车要重视品牌价值的提升，加强自身品牌建设，实施品牌战略，着力于打造国际知名车企品牌，在保持产品质量的前提下，提高新技术研发，开发创新满足消费者需求的新车型，通过提高产品品质，来增强企业的品牌核心竞争力，进而提升企业在国际市场中的国际化品牌形象。将长城汽车的独特品质和发展理念推广到国际市场上。长城汽车应以全球思维为导向，积极参与国际合作，组建战略联盟，充分发挥国际合作伙伴的品牌影响力作用，加快自身国际化进程，扩大国际市场；长城汽车还可以积极参与国际赛事、国际汽车展会、赞助国际活动等，扩大品牌在国际市场的影响力，让中国品牌区别于国外品牌，拥有独特的中国文化魅力，提升品牌价值，同时缩小与其他国际知名车企的差距，推动长城汽车进入品牌国际化的发展阶段。

6.1.4 增强国际经济大环境变化的风险应对能力

随着全球经济环境不断变化和新冠肺炎疫情的影响，全球贸易产业链和贸易形式都发生巨大变化，特别是电子和汽车行业贸易下降幅度巨大；美国贸易政策保护主义和逆全球化思潮愈发严重，对全球进出口贸易产生巨大影响，进一步拉大了国际间的贸易差距；英国脱欧等世界经济格局和经济力量发生巨大变化。面对多变的国际经济大环境，长城汽车也应该增强企业自身应对风险的能力，更好地顺应国际环境的变化。面对疫情冲击导致企业产业链“断链”的风险，长城汽车要不断完善产业链发展，强化科技发展的力量，把产品和高新技术连接起来，提升企业生产效率，同时还要加强与发达国家间的合作，加快进行产业技术融合，完善产业链发展；面对贸易摩擦等风险，长城汽车要适当的调整出口策略，掌握国际政策规则，保障自身合法权益不受侵害，还可以加强与“一带一路”周边国家的经贸合作；企业还要加强自主科技创新，加大知识产权保护力度，鼓励企业内部创新，推动企业产品科技成果的生产力转化，

6.2 对于其他汽车企业进入国际市场的启示

6.2.1 制定适宜的国际化经营战略，积极开展国际合作

通过对长城汽车国际化经营的实施效果评估，可以说长城汽车取得现在的成绩并一直稳步前进，很大程度上是因为长城汽车不断深化国际市场，实施有效的国际化经营战略。因此，制定切合企业自身发展的战略尤为重要。

当前，我国自主品牌车企在国际化过程中仍存在盲目实施策略的情况，因此，中国的汽车企业首先还应该从自身出发，以自身的发展为起点，合理定位企业在国际化经营中的目标，做好相应的市场调研，制定符合企业自身发展的经营战略。在开拓国际市场过程中，要积极开展国际合作，进行战略联盟，充分借助合作伙伴的优势力量，实现企业间的优质资源互补，吸收企业国际化管理水平，同时还要关注行业新动态，把控行业发展趋势，了解竞争对手情况，做到细分国际市场和细分企业产品相结合，为企业制定正确的发展方向。在海外开拓的过程中还应积极拓展汽车企业产业链发展，进行产品、销售网络渠道的整合，有效的扩大目标市场国家的市场占有率，来实现企业国际化经营绩效的提升。

6.2.2 重视人才培养，实现人才国际化

通过对长城汽车国际化经营的实施效果评估，可以看出长城汽车在人事管理方面企业的国际化程度较高。因此，人才培养是企业发展的保障，我国企业值得重点关注。

人才在企业发展中占据极其重要的地位。很多中国车企在国际化初期会遇到销量不好等问题，很大原因是企业员工对当地市场环境、文化习俗不了解，无法对当地消费者“本土化”的销售产品。所以，我国自主品牌汽车开拓新的国际市场的过程中，应积极引进高端人才，培养国际化专业知识丰富的企业员工。首先，为吸引国际化的高级管理人员，企业要制定适合的人才引进方案，在合理的薪酬体系范围内，提供有吸引力的报酬。组建多元化、丰富化的招聘渠道，与高校合作，选拔优秀的毕业生加以培养。其次，在国际市场上，企业可以更多的聘用当地人才，提升企业在目标市场国家的信任度，有利于树立企业良好形象，推动当

地人才就业，同时雇佣当地员工，可以避免因文化冲突而产生的不利影响。最后，还要加大企业员工在职教育和培训的投入，选拔企业部门中骨干员工到国外优秀公司进行学习交流，建立高素质的跨国人才管理团队，多渠道培养国际化高素质人才，为企业的发展提供后方保障。

6.2.3 加强技术研发，培养核心竞争力

通过对长城汽车国际化经营实施效果的评估，可以看出长城汽车每年都在研发方面有较大的资金投入。长城汽车建立研发中心、企业间共享机制等一系列措施值得其他中国汽车企业借鉴。

现阶段，与国外先进企业相比，中国自主品牌汽车企业在产品研发、产品品质等环节有差距，企业在行业中的核心竞争力不足，制约了我国汽车企业在海外市场可持续性发展。中国自主品牌车企要想实现国际化发展，在国际市场站稳脚跟，就要加强企业在技术研发方面的资金投入，提升产品品质，从而加强企业品牌建设。在新能源、车联网等技术不断创新应用的今天，企业要把握行业发展趋势，根据自身资源和发展战略准确进行研发投入；企业可以通过并购重组等方式，获得国外先进技术力量及产品知识产权等，吸收学习国外在该领域的领先知识和先进技术，更好地进行全球化发展经营；企业自身还要加强独立研发的能力，在探索中积累技术经验，从而逐渐组建企业自身的研发团队；同时，国内企业间要多交流学习，进行企业间深度研发合作、协同发展，培养企业的核心竞争力，进而实现共赢。

参考文献

- [1]Allen Michel,Israel Shaked. Multinational Corporations vs. Domestic Corporations: Financial Performance and Characteristics[J]. Journal of International Business Studies,1986,17(3):89-100.
- [2]Andrew Delios,Paul W. Beamish. Geographic scope, product diversification, and the corporate performance of Japanese firms[J]. Strategic Management Journal,1999,20(8):711-727.
- [3]Antonella Zucchella,G. Palamara,S. Denicolai. The drivers of the early internationalization of the firm[J]. Journal of World Business,2007,42(3):268-280.
- [4]Bruce Kogut,Harbir Singh. The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode[J]. Journal of International Business Studies,1988,19(3):411-432.
- [5]Buckley Peter J.,Dunning John H.,Pearce Robert D.. The influence of firm size, industry, nationality, and degree of multinationality on the growth and profitability of the World's largest firms, 1962-1972[J]. Weltwirtschaftliches Archiv,1978,114(2):243-257.
- [6]Daniel Sullivan. The "Threshold of Internationalization:" Replication, Extension, and Reinterpretation[J]. MIR: Management International Review,1994,34(2):165-186.
- [7]Farok J. Contractor,Sumit K. Kundu,Chin-Chun Hsu. A Three-Stage Theory of International Expansion: The Link between Multinationality and Performance in the Service Sector[J]. Journal of International Business Studies,2003,34(1):5-18.
- [8]Francisco José Acedo González. Thesis Review: The Subjective and Institutional Factors in the Internationalization Process of Firms [Los Factores subjetivos e Institucionales en el Proceso de Internacionalización de las Empresas][J]. Journal of International Entrepreneurship,2005,3(2):111-113.
- [9]Jane W. Lu,Paul W. Beamish. International Diversification and Firm Performance: The S-Curve Hypothesis[J]. The Academy of Management Journal,2004,47(4):598-609.
- [10]Jane W. Lu,Paul W. Beamish. SME internationalization and performance: Growth

- vs. profitability[J]. *Journal of International Entrepreneurship*,2006,4(1):27-48.
- [11]Jay B. Barney. Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy[J]. *Management Science*,1986,32(10):1231-1241.
- [12]John H. Dunning,Matthew McQueen. The Eclectic Theory of International Production: A Case Study of the International Hotel Industry[J]. *Managerial and Decision Economics*,1981,2(4):197-210.
- [13]Magnus Ericsson,Andreas Tegen. State mining enterprises in the international minerals industry[J]. *Minerals & Energy-Raw Materials Report*,1988,6(2):23-45.
- [14]Michael A. Hitt,Robert E. Hoskisson,Hicheon Kim. International Diversification: Effects on Innovation and Firm Performance in Product-Diversified Firms[J]. *The Academy of Management Journal*,1997,40(4):767-798.
- [15]Paul J,Mas E.The Emergence of China and India in the Global Market [J].*Journal of East-West Business*.2016,22(1):28-50.
- [16]Robert M. Grant. Multinationality and Performance among British Manufacturing Companies[J]. *Journal of International Business Studies*,1987,18(3):79-89.
- [17]Robert M. Grant. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation[J]. *California Management Review*,1991,33(3):114-135.
- [18]Sanjeev Agarwal,Sridhar N. Ramaswami. Choice of Foreign Market Entry Mode: Impact of Ownership, Location and Internalization Factors[J]. *Journal of International Business Studies*,1992,23(1):1-27.
- [19]Shaker A. Zahra. Contextualizing theory building in entrepreneurship research[J]. *Journal of Business Venturing*,2006,22(3):443-452.
- [20]Thomas Horst. Firm and Industry Determinants of the Decision to Invest Abroad: An Empirical Study[J]. *The Review of Economics and Statistics*,1972,54(3):258-266.
- [21]Tiago Loncan,Walter Meucci Nique. Degree of Internationalization and performance: Evidence from emerging Brazilian multinational firms[J]. *GCG : Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*,2010,4(1):40-51.
- [22]Vernon Raymond. International Investment and International Trade in the Product

- Cycle[J]. *Narnia*,1966,80(2):190-207.
- [23]W. Chan Kim,Peter Hwang,Willem P. Burgers. Multinationals' Diversification and the Risk-Return Trade-Off[J]. *Strategic Management Journal*,1993,14(4):275-286.
- [24]曹朝晖. 企业国际化测度方法及其应用[J]. *统计与决策*,2015,(22):186-188.
- [25]曹旭平, 张丽媛. 蛛网模型在林化产品国际竞争力评价中的应用[J]. *统计与信息论坛*,2011,26(08):41-46.
- [26]沈庆, 马胜, 曲婕. 中国汽车产业国际化发展趋势及相关建议研究[J]. *汽车与配件*,2016,(38):49-51.
- [27]程源,冯杰. 制造业转型升级背景下中国汽车产业国际化的发展策略[J]. *对外经贸实务*,2020,(08):21-24.
- [28]冯德连. 中国制造业大企业外向国际化趋势、问题与应对策略[J]. *国际贸易*,2020,(01):31-37.
- [29]何娣,石梦瑶. 企业资源对中小企业国际化的影响研究[J]. *企业技术开发*,2017,36(01):106-107+113.
- [30]黄梅波, 李泽政. 中国对外直接投资 40 年:动因及模式[J]. *东南学术*,2018,(04):80-92.
- [31]雷兴长, 李洋洋. 东北亚地区的对外贸易和贸易效应研究[J]. *经济论坛*,2019,(05):111-117.
- [32]雷兴长. 中国应对反补贴贸易摩擦的对策分析[J]. *经纪人学报*,2006(02):14-16.
- [33]李东阳,蔡甜甜,崔晔. 中国战略性新兴产业企业国际化能力影响因素研究[J]. *财经问题研究*,2018,(06):35-40.
- [34]刘建丽. 国有企业国际化 40 年:发展历程及其制度逻辑[J]. *经济与管理研究*,2018,39(10):13-30.
- [35]刘晓婷. 长城汽车开拓国际市场战略研究[D]. 辽宁大学,2014.
- [36]刘宇飞. 中国汽车企业国际化的路径选择研究——基于北京汽车和吉利汽车的案例分析[J]. *当代财经*,2017,(10):77-86.
- [37]鲁桐. 企业国际化阶段、测量方法及案例研究[J]. *世界经济*,2000,(03):9-18.
- [38]欧鹏飞, 张锦思. 中国皮卡汽车产业海外市场研究[J]. *汽车工业研究*,2020,(02):43-46.

- [39]潘会平. 中国企业跨国经营的发展战略及途径[J]. 产业与科技论坛,2007(12):29-30+33.
- [40]阮福华. 我国企业国际化经营的战略、动因及竞争优势分析[J]. 对外经贸,2012,(04):121-122.
- [41]王慧林,叶平. 蛛网模型法:衡量企业国际化程度的一个工具[J]. 企业活力,2002,(08):48-49.
- [42]翁文涛. 智能制造新模式下“中国汽车制造行业”分析[J]. 经济研究导刊,2018,(18):34+37.
- [43]吴冰,阎海峰,叶明珠. 国际化动因、经验与进入模式的关系研究[J]. 科研管理,2016,37(12):105-113.
- [44]吴先明,胡翠平. 国际化动因、制度环境与区位选择:后发企业视角[J]. 经济管理, 2015,37(05):51-62.
- [45]吴先明,张玉梅. 国际化动因、生产率异质性与国有企业海外市场进入模式[J]. 系统工程理论与实践,2020,40(10):2581-2601.
- [46]许晖,余娟. 企业国际化经营中关键风险的识别研究[J]. 南开管理评论,2007(04):92-97.
- [47]许晓芳,李凡,杨丁. 我国自主品牌汽车国际化经营困境及对策分析[J]. 四川文理学院学报,2018,28(04):38-42.
- [48]杨婵,顾冰. 中国企业国际进入方式的分析与选择[J]. 经济论坛,2006(16):69-70.
- [49]姚枝仲,李众敏. 中国对外直接投资的发展趋势与政策展望[J]. 国际经济评论,2011,(02):127-140+6.
- [50]张林. 我国汽车产业出口的现状、问题及提升措施[J]. 对外经贸实务,2018,(03):50-53.
- [51]张文佳. 我国企业跨国并购的动因分析[J]. 金融发展研究,2015,(03):3-9.
- [52]赵晓云. 长城汽车集团国际化战略发展研究[D]. 河北经贸大学,2015.
- [53]朱吉庆,薛求知. 西方国际创业理论及其发展动态评介[J]. 研究与发展管理,2008,(05):65-71.

致 谢

时光荏苒，行文至此，意味着我三年的研究生求学生涯即将落幕。回首过往，目之所及，皆是回忆，心之所想，皆为感激。

首先，我要感谢我的导师。感谢老师选择了我，让我成为他的学生，开启这段学术之旅。感谢老师在学习上和生活中给予我的帮助和关怀，特别是在论文写作过程中，包容我的不足，耐心指导我的论文写作，给我很多特别中肯的建议。入门三年，老师的教诲让我受益终生，特别是老师严谨的治学态度、敬业精神都将影响我的一生。同时，感谢在研究生期间授课的老师，感谢老师们在日常学习中给予我的谆谆教诲和指导点拨。

其次，我要感谢我的家人。父母之爱，倾囊以报。感谢父母在生活上给予我无微不至的疼爱和关心，把我保护得很好，尊重我的所有决定，让我有机会毫无顾虑的追梦，感谢他们在我二十余载求学之路上的支持和付出，父母无私的爱和鼓励，是我最坚强的后盾。还要感谢我处女座的妹妹，我们要一起长大，一起看世界。

再次，我要感谢我的同窗们。感谢在生活和学习上给予我关心和帮助的诸位同学。感谢我三位集美丽、可爱、善良、大方于一身的舍友，在离家千里之外的陌生环境，她们给了我很大的温暖，我们一起探索兰州的地域美，一起挽手逛街，一起组团上课。我们在最好的年纪遇到彼此，也结下了深厚的友谊。还要感谢雷师门的同学们，愿大家前程似锦。

最后，我要感谢在漫漫求学之路没有放弃的我自己。

祝大家身体健康，所得皆所期！