

分类号  
U D C

密级  
编号 10741

兰州财经大学

LANZHOU UNIVERSITY OF FINANCE AND ECONOMICS

硕士学位论文

(专业学位)

论文题目 山东潍柴动力股份有限公司东南亚市场  
进入模式研究

研究生姓名: 陈宏广

指导教师姓名、职称: 钟鸣 教授

学科、专业名称: 国际商务

研究方向: 国际贸易运营与管理

提交日期: 2024年5月31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： 陈宏广 签字日期： 2024年5月31日

导师签名： 何 签字日期： 2024年5月31日

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： 陈宏广 签字日期： 2024年5月31日

导师签名： 何 签字日期： 2024年5月31日

导师(校外)签名： \_\_\_\_\_ 签字日期： \_\_\_\_\_

# **Research on the Southeast Asian Market Entry Model of Shandong Weichai Power Co., Ltd**

**Candidate : Chen Hongguang**

**Supervisor: Zhong Ming**

## 摘 要

当前,我国相关的车企以及装备制造企业的发展已经取得了很大的进步,生产效率和生产质量已经达到了较高的标准。但随着国内市场不断饱和与国内竞争压力不断加大等问题的出现,开拓海外市场,进行海外经营已经成为了必经之路。随着我国 2001 年成功加入 WTO 以及“一带一路”倡议的提出,为我国相关的车企以及装备制造企业开拓海外市场带来了全新的机遇与挑战。在开拓海外市场的过程中,第一步要面对的问题就是国际市场进入模式的选择,这一步至关重要。

山东潍柴动力股份有限公司现已经成为国内最大的一家汽车及装备制造企业之一,随着国内市场逐渐饱和,潍柴动力在拥有自身领先业内其他企业技术优势的前提下,早已将目光放在了国际市场。产品远销 150 多个国家和地区,海外市场目前已经成为了公司的重要战略市场之一。东南亚市场对于汽车及装备制造企业来说是一个非常重要且具有很大发展潜力的市场。上个世纪末,在全球汽车产能普遍过剩、汽车市场饱和的情况下,东南亚作为待开发的汽车市场日益成为各国各企业重要的目标市场。潍柴动力近年来一直都在投资者互动平台表示,东南亚市场为公司重要的海外目标市场之一。因此,研究潍柴动力在东南亚市场的进入模式具有重要意义。

本文以潍柴动力为目标企业,以东南亚市场为目标市场,通过研究分析潍柴动力东南亚市场现状以及潍柴动力进军东南亚市场的内外部环境因素,分析出其进军东南亚市场的动因及挑战,进而利用优化后鲁特海外市场进入模式决策模型分析出潍柴动力进一步开拓东南亚市场的最优进入方式,对潍柴动力提出相应建议的同时为国内其它汽车及装备制造企业提供借鉴和可行的或者可操作化的依据。

**关键词:** 市场进入模式 潍柴动力 东南亚 汽车行业

## Abstract

At present, the development of related automobile enterprises and equipment manufacturing enterprises in China has made great progress, and the production efficiency and quality have reached a higher standard. However, with the increasing saturation of the domestic market and the increasing pressure of domestic competition, it has become the only way to open up overseas markets and conduct overseas operations. With China's successful entry into the WTO in 2001 and the proposal of "The Belt and Road" initiative, it has brought new opportunities and challenges for China's relevant vehicle enterprises and equipment manufacturing enterprises to explore overseas markets. In the process of opening up overseas markets, the first step is to choose the entry mode of the international market, which is very important.

Shandong Weichai Power Co., Ltd. has become one of the largest automobile and equipment manufacturers in China. With the gradual saturation of the domestic market, Weichai Power has already set its sights on the international market on the premise of having its own technological advantages ahead of other enterprises in the industry. Products are exported to more than 150 countries and regions, and overseas markets have become one of the important strategic markets of the company. Southeast Asia market is a very important market with great development potential for automobile and equipment manufacturing

enterprises. At the end of last century, under the circumstance that the global automobile production capacity is generally surplus and the automobile market is saturated, Southeast Asia, as an automobile market to be developed, has increasingly become an important target market for various countries and enterprises. Weichai Power has always indicated on the investor interaction platform in recent years that the Southeast Asian market is one of the company's important overseas target markets. Therefore, it is of great significance to study the entry mode of Weichai Power in Southeast Asia market.

This paper takes Weichai Power as the target enterprise and Southeast Asian market as the target market. By studying and analyzing the current situation of Weichai Power's Southeast Asian market and the internal and external environmental factors of Weichai Power's entry into Southeast Asian market, it analyzes its motivation and challenges, and then analyzes the optimal entry mode of Weichai Power's entry into Southeast Asian market by using the optimized Root overseas market entry mode decision-making model, and puts forward corresponding suggestions for Weichai Power and provides reference and feasible or operable basis for other domestic automobile and equipment manufacturers.

**Keywords:** Market entry mode; Weichai power; Southeast Asia; Automobile

# 目 录

<b>1 绪论</b>	<b>1</b>
1.1 研究背景与意义	1
1.1.1 研究背景	1
1.1.2 研究意义	2
1.2 研究内容与研究方法	3
1.2.1 研究内容	3
1.2.2 研究方法	4
1.3 研究创新与不足	4
1.3.1 研究创新点	4
1.3.2 研究存在的不足	5
<b>2 理论基础与文献综述</b>	<b>6</b>
2.1 理论基础	6
2.1.1 内部化理论	6
2.1.2 交易成本理论	6
2.1.3 折衷理论	7
2.1.4 演进理论	7
2.2 文献综述	7
2.2.1 国际市场进入模式的类型研究	8
2.2.2 国际市场进入模式的动因研究	8
2.2.3 国际市场进入模式的影响因素研究	9
2.2.4 文献评述	11
<b>3 潍柴动力进入东南亚市场现状研究</b>	<b>12</b>
3.1 潍柴动力企业简介及发展现状	12
3.1.1 潍柴动力企业简介	12
3.1.2 潍柴动力汽车业务发展现状	14
3.2 东南亚汽车市场概况	17
3.2.1 东南亚各国汽车销售量分析及市场分级	17
3.2.2 潍柴动力东南亚汽车市场发展现状	21

3.3 本章小结 .....	22
<b>4 潍柴动力进入东南亚市场的内外部环境分析 .....</b>	<b>23</b>
4.1 内部环境分析 .....	23
4.1.1 经营绩效分析 .....	23
4.1.2 股东构成分析 .....	26
4.1.3 潍柴动力竞争优势 .....	27
4.1.4 潍柴动力竞争劣势 .....	29
4.2 外部环境分析 .....	30
4.2.1 PEST 模型分析 .....	30
4.2.2 波特五力模型分析 .....	34
4.3 本章小结 .....	39
<b>5 潍柴动力进军东南亚市场的动因与面临的挑战 .....</b>	<b>41</b>
5.1 潍柴动力进军东南亚市场的动因分析 .....	41
5.1.1 国内市场趋于饱和, 寻找新市场 .....	41
5.1.2 寻求海外资源, 实现利润最大化 .....	42
5.1.3 提升品牌价值, 增强国际竞争力 .....	42
5.2 潍柴动力进军东南亚市场面临的挑战 .....	43
5.2.1 企业品牌挑战 .....	43
5.2.2 社会文化挑战 .....	44
5.2.3 企业技术挑战 .....	45
5.3 本章小结 .....	45
<b>6 潍柴动力东南亚市场的最优进入模式分析 .....</b>	<b>46</b>
6.1 鲁特海外市场进入模式决策模型的优化 .....	46
6.2 鲁特海外市场进入模式决策模型的应用 .....	48
6.2.1 内部环境分析 .....	48
6.2.2 外部环境分析 .....	49
6.2.3 动因匹配的比较分析 .....	50
6.2.4 风险分析 .....	51
6.2.5 适宜的进入模式 .....	52
6.3 本章小结 .....	53



<b>7 对策及结论</b> .....	<b>54</b>
7.1 对策.....	54
7.1.1 生产策略.....	54
7.1.2 销售策略.....	54
7.1.3 采购策略.....	55
7.1.4 研发策略.....	55
7.2 结论.....	56
<b>参考文献</b> .....	<b>58</b>
<b>致谢</b> .....	<b>63</b>

# 1 绪论

## 1.1 研究背景与意义

### 1.1.1 研究背景

21 世纪以来，全球化程度进一步加深，世界上大多数国家的制造业逐步进军其他国家市场，我国相关的车企以及装备制造业也不例外。随着我国 2001 年成功加入 WTO 以及“一带一路”倡议的提出，这给我国大部分车企及装备制造业创造出了机遇，开拓海外市场，进行海外经营已经成为了解决国内市场不断饱和与国内竞争压力不断加大等问题的必经之路。

山东潍柴动力股份有限公司成立于 2002 年，位于山东省潍坊市，现已经成为国内最大的一家汽车及装备制造企业之一。据潍柴动力 2022 年企业年报发布的数据，2022 年其企业名下的各类发动机产品出售数量达到了 57.3 万台，占全国该领域市场份额的比例到达了 32.2%；其旗下子公司陕重汽 2022 年重卡整车销售量达到了 8 万，在国内该领域的市场份额达到了 11.9%；在重卡海外营销上，销售量达到了 3.4 万，比 2021 年增长了 79%，创历史新高。随着国内市场逐渐饱和，潍柴动力在拥有自身领先业内其他企业技术优势的前提下，开始将目光转向国际市场。据潍柴动力企业年报公布的信息得知，其旗下产品已经在全世界 150 多个国家和地区进行销售，同时在国外建立的相关维修服务站已经超过了 500 家，海外市场目前已经成为了公司的重要战略市场。因此研究潍柴动力国际市场进入模式是很有意义的，通过研究潍柴动力，可以为同类型的装备制造企业提供借鉴意义。

相对于汽车及装备制造企业来说，东南亚市场是一个非常重要且具有很大发展潜力的市场。在 20 世纪末期，世界上主要经济体的汽车产能开始出现过剩，汽车市场也逐渐趋于饱和，东南亚地区经济发展缓慢，汽车市场正处于待开发状态，对汽车的需求开始不断增强，因而其成为各国各企业重要的目标市场。对于潍柴来说，东南亚市场同样是非常重要的市场。因此潍柴动力于 2009 年收购了法国博杜安发动机公司，同时次年也就是 2010 年，其于新加坡注册成立了第一

家分公司——潍柴-博杜安（新加坡），正式吹响进军东南亚市场的号角。潍柴动力近年来一直都在投资者互动平台表示，东南亚市场为公司重要的海外目标市场之一。因此，研究潍柴动力在东南亚市场的进入模式具有重要意义。

### 1.1.2 研究意义

目前，我国许多汽车及装备制造企业在进入国际市场的过程中虽然取得了一些成绩，但同时面临着诸多的困难，许多汽车及装备制造企业没有根据自身情况盲目开拓海外市场，这会对企业达到利润最大化这一终极目标产生不利影响，因此分析汽车及装备制造的领军企业——潍柴动力进入国际市场模式是很有必要的。

#### （1）理论意义

目前为止，国际市场进入模式方面的研究大多以发达经济体的国际市场研究为主，对东南亚市场进入模式的研究相对较少。同时国际市场进入模式方面的研究主体大多是一些服务业、科技企业以及国家层面的制造业，对具体的汽车产业尤其是装备制造企业的研究相对较少。因此本文通过对潍柴动力东南亚市场进入模式这一案例的研究，不仅对汽车及装备制造企业，还对东南亚市场相关方面的研究进行了理论补充，同时也丰富了我国企业海外市场进入模式的案例。

#### （2）现实意义

一是有利于加快潍柴动力国际化的进程。本文通过波特五力模型分析其在东南亚市场可能遇到的威胁与挑战，通过PEST模型分析其开拓东南亚市场的动因，最终通过鲁特海外市场进入模式决策模型分析得出其进入东南亚市场的最优进入模式，以实现其在东南亚市场高的市场占有率从而获得更大的利润。

二是对相同类型的汽车及装备制造企业提供了借鉴意义。伴随“经济全球化”和“一带一路”倡议提出的背景，以及国内市场不断饱和与国内竞争压力不断加大等问题的出现，我国汽车及装备制造企业开拓海外市场，进行国际化经营这一过程在所难免。通过研究这一领域的领军企业——潍柴动力，可以对同类型的企业提供可行的或可操作化的依据。

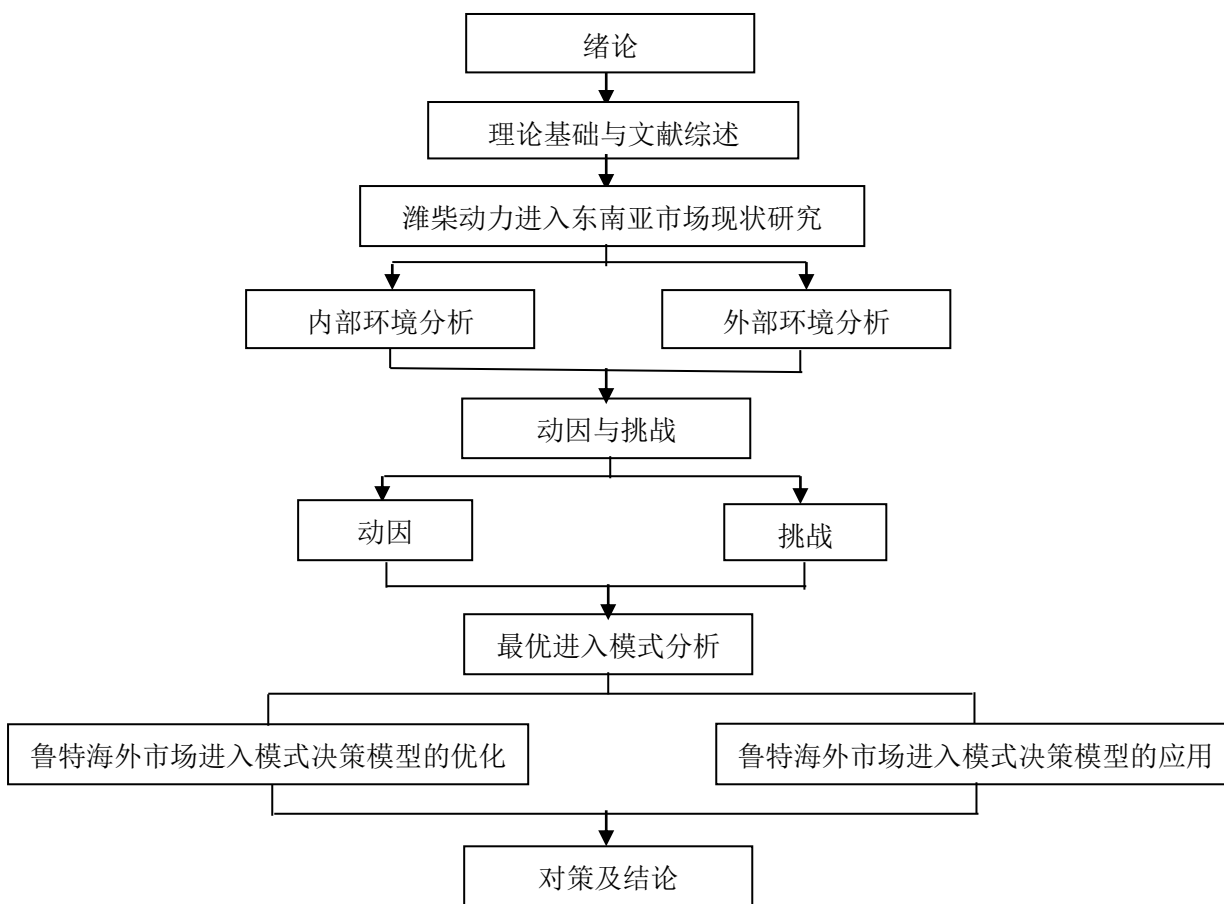
三是通过研究潍柴动力进入东南亚市场的进入模式，提出相应建议的同时，为东南亚当地创造就业机会，促进当地人才培养，提高当地人民幸福指数，从而

使东南亚人民对中国产生向往与认可，进而提高国家及企业品牌的国际知名度。

## 1.2 研究内容与研究方法

### 1.2.1 研究内容

本文主要研究山东潍柴动力股份有限公司东南亚市场的进入模式。首先，通过阅读相关的文献理解并清楚相关的理论基础与各方对于此方面的观点；其次，进行潍柴动力案例的研究，对其在东南亚市场的经营现状进行分析，同时分析其进军东南亚市场的动因与挑战，最后通过优化后的鲁特海外市场进入模式决策模型方法得出其进一步开拓东南亚市场的最优进入模式，并以此给出相应的建议，同时为装备制造企业提供可行或可操作化的依据。本文的技术路线图如下：



## 1.2.2 研究方法

(1) 实地观察法：对山东潍柴动力股份有限公司进行访问和实地考察，同时在该公司进行一定时间的实习，以了解实际情况。

(2) 文献研究法：通过中国知网、维普等平台查阅国际市场进入模式、动因、影响因素等相关的国内外文献，并通过东盟汽车联合会、潍柴年报、IMF等平台进行相关数据的收集和梳理，为论文的写作提供数据基础。

(3) 案例研究法：本文以山东潍柴动力股份有限公司进军东南亚市场为研究对象，通过对其企业的发展历程、业务发展状况、目标国市场——东南亚市场状况、内外部因素、动因及挑战进行分析，得出其最适宜的进入模式，最后为其提出相应建议，同时也为国内相关的汽车及装备制造企业提出可操作化的依据。

## 1.3 研究创新与不足

### 1.3.1 研究创新点

在研究方法上,通过内(经营绩效分析、股东构成、竞争优劣势分析)外(PEST模型分析、波特五力模型分析)部因素分析方法不仅分析了潍柴动力要进军东南亚市场的动因,还重点分析了其开拓进军东南亚市场的动机以及将要面临的挑战,最后通过优化后的鲁特海外市场进入模式决策模型结合安索夫产品-市场矩阵的方法得出了其进军东南亚市场的最优进入模式,比较新颖。

在研究内容上,以国际商务角度对制造企业进入国际市场的演化路径进行分析,从其公司发展现状入手,到对东南亚各国市场进行分级,到其进军东南亚市场的动因及面临的挑战,再到通过决策模型分析出其最优的进入模式,最后在生产、销售、采购、研发四个方面给出相应的建议的同时为东南亚当地创造就业机会,促进当地人才培养,提高当地人民幸福指数,从而使东南亚人民对中国产生向往与认可,进而提高国家及企业品牌的国际知名度,内容丰满。

在研究的企业主体上,国际市场进入模式方面大多是一些服务业、科技企业以及国家层面的制造业,很少涉及到具体的汽车甚至装备制造业;在研究的目标市场上,大多以发达经济体的国际市场研究为主,很少涉及到发展中国家市场。

本文研究的企业主体潍柴动力及目标市场东南亚市场，算是一个比较少见的组合，这是一种创新，与此同时对国内其他汽车及装备制造企业拓展发展中国家的市场有着借鉴意义。

### 1.3.2 研究存在的不足

一是本文所提到的国际市场进入模式不能适应所有的情况，不同的目标市场、不同的行业、甚至不同的企业之间都会存在着差距，因此本文的研究存在一定的局限性。

二是鉴于本人的能力有限，对山东潍柴动力股份有限公司以及东南亚市场的相关数据和资料的整理，不能面面俱到，因此会在未来进行更加深入的探索与研究，以使文章更具说服力。

## 2 理论基础与文献综述

### 2.1 理论基础

#### 2.1.1 内部化理论

内部化理论，由 Buckley 和 Casson（1976）于《跨国公司的未来》一书中提出。二者认为在公司中间产品市场不完全和企业的目的是追求利润最大化的前提下，企业会着重开拓内部市场的效率从而降低成本，即企业会将经营成本较高的这部分业务转变为在公司所属企业之间进行，从而维持垄断优势和降低交易成本。

根据此理论原理，潍柴动力在进军东南亚汽车市场时，要想实现利润最大化之一终极目标，需要将交易成本较高的部分业务，例如汽车半成品的生产、运输等过程内部化，即完善其在东南亚市场产业链的构建，通过新建或收购的方式降低成本，取得竞争优势，进而实现利润最大化这一目标。

#### 2.1.2 交易成本理论

交易成本理论，是 R.H.Coase（1937）所提出的，在国际市场进入模式理论中以基础作用而广泛被应用。该理论阐述了在采用国际市场进入模式时，会由于交易市场化和内部化发展程度不一样，从而导致交易成本差异化产生，如询价成本、谈判成本等，因此在确定最终进入模式的选择上要加以对成本影响的分析。Anderson 与 Gatignon（1986）对此进行补充，认为交易成本在市场进入模式选择中具有决定作用，企业追求最大化效率往往会采用以最小交易成本为基础的模式。

根据此理论原理，潍柴动力需要选择最小的交易成本在东南亚汽车市场进行后续的产品销售等环节，即可通过收购当地经销商的方式加强其销售网络建设，完善其产业链建设，降低产品的销售、宣传等交易过程中的成本，实现交易成本的最小化。

### 2.1.3 折衷理论

折衷理论，由英国里丁大学教授 Dunning（1977）在吸收和借鉴国际各学派观点后凝练出来的。该理论将海外市场进入模式选择的影响因素划分为三大类，即公司所有权优势、区位优势、内部化优势，企业生产类型分为 8 类，生产类型由三大影响因素决定，因此在进行跨国投资时应建立和利用这三种优势，尤其是东道国的经济条件和政治环境对跨国企业的选址有重要影响。Alain Verbeke(1992) 对此进行补充，将企业所有权优势的来源中的两个因素进一步细分，将第一因素区位优势分为母国和东道国区位优势，将第二因素企业所有权优势也划分为区位和非区位绑定优势。

根据此理论原理，在分析潍柴动力进军东南亚汽车市场的过程中，需要对这三大影响因素进行分析，即不仅需要对东南亚地区的政治、经济、社会文化以及技术发展水平等方面进行分析，还需要对潍柴动力的经营绩效、股东构成以及竞争优势等方面进行分析，从而最终得出其适宜的国际市场进入模式。

### 2.1.4 演进理论

演进理论，由 Johanson 和 Vahlne（1982）提出，认为在国际市场模式选择中始终处于动态选择过程中。在国际化发展初期，因为不确定性和发展风险较高，企业更倾向于以较少的投入来进入海外市场。在企业国际经验不断丰富情形下，企业对外资源投入程度也会逐渐上升。

根据此理论原理，潍柴动力商用车与乘用车业务发展水平不一致，商用车业务发展水平高且进入东南亚汽车市场早，乘用车业务发展水平低且进入较晚。因而在对东南亚市场的资源投入中，商用车领域要高于乘用车领域，且对二者的资源投入会随着时间的推移而增加。

## 2.2 文献综述

随着全球化程度的不断加深，各国企业开始不断布局并开拓海外市场，企业进军海外目标市场进入模式的选择是近年来国内外学者研究的热点。因此，关于企业进军目标市场采取的进入模式的国内外研究非常之多，下文将会从国际市场



进入模式的类型、动因、影响因素三个方面进行分类评述。

## 2.2.1 国际市场进入模式的类型研究

国外学者对国际市场进入模式的理论体系研究相对成熟,对于进入模式的分类也有很多标准。Brouthers 和 Hennart (2007) 把国际市场进入模式选择分为出口、合同模式以及投资三种类型。出口包括直接与间接出口,合同模式包括许可经营、管理合同、非股权式合资企业等,投资包括绿地和并购。Yigang Pan (2000) 按照资产类和非资产类进行划分,前者包括出口等,后者则主要是投资模式如新建、并购等方式,包括独资和合资等。Zahra (2000) 根据国际控制水平的不同对进入模式分类,其认为国际控制水平低的主要有出口、特许经营、许可经营等模式,对国际控制水平高的主要有新建、合资、兼并等模式。

国内学者也对其进行了许多研究,熊勇清、李昆沙(2020)在做中国高端装备制造制造业的实证研究之前,将国际市场进入模式划分为出口、合同、投资。刘传志、张彩云等(2017)对劳动密集型产业国际化战略进行研究,研究结果表明劳动密集型产业国际化战略主要有经济嵌入、技术嵌入、文化嵌入、社会嵌入四种。陈东、韦健涵(2016)则对私营企业国际化战略研究之前,基于权益分配将进入模式分为权益模式(合资经营和独资经营)和非权益模式(出口与契约式经营)。王娇(2017)基于企业外向国际化和内向国际化对市场进入模式进行了再一次的分类。

## 2.2.2 国际市场进入模式的动因研究

国外学者以往对国际市场进入模式动因的研究主要集中在科技型中小企业上,认为其进入国际市场主要为了获取新知识和新技术。Hollenstein (2005) 指出科技型中小企业的国际化经营动因是获取新知识和新技术,提高自身的创新性,从而作为行业相关技术的先行者。Forsgren (2002) 认为科技型中小企业为了实现自身的发展而开始探索国外的市场,学习动机是其进入国际市场的主要动机。Luo 和 Tung (2007) 研究发现企业家对于企业初期国际市场开拓是主导动力,发现中小企业会为了扩大市场发展的空间,而开始去探索海外的市场。

我国学者对该方面的研究范围更加广泛。张丽芳(2016)通过选取北一机床、

三一重工、潍柴动力、沈阳机床和大连机床这五个典型案例进行探索性分析，研究得出企业国外市场进入模式的动因整体包括寻求市场、寻求技术、寻求资源、提升国际化路径、获取绩效这五个方面。吴先明、张玉梅（2020）采用 2006-2017 年商务部《境外投资企业（机构）名录》、Wind《中国企业库》与海外并购数据库 Zephyr、SDC，构建了全新的国有企业海外投资数据库，基于此进行实证研究，结果发现企业是为了寻找海外市场获得资源才进行国际化经营的。左婧（2017）浅析出析国有企业国际市场进入模式的动因包括四个方面，分别为：积极参与全球性竞争，为企业和国家争取更多利益；拓展国际市场，促使产业结构优化升级；促使国有企业加快改革，提升其在国际市场的话语权；国内市场局限性的逆向激励。

### 2.2.3 国际市场进入模式的影响因素研究

#### （1）东道国外部环境因素

在东道国外部环境因素对进入模式影响的研究中，多数学者从政治、经济、社会文化等不同方面进行了分析。

在政治因素方面，Cai Y（2014）认为东道国外部不确定性会对企业进入模式的选择造成影响，当一国外部不确定性越高时，跨国企业应该选择控制程度更高的进入模式进入。杜晓君、齐朝顺、杨勃（2017）研究表明政策风险对中国跨国企业选择独资模式进入具有正向影响，即中国跨国企业在进入政策风险较高的国家时更倾向于选择独资方式。刘颢、李元旭（2016）采用普通最小二乘法对 2009 年制度环境与 2011 年 1312 家沪深两地 A 股上市的中小企业的观测样本进行回归分析，实证结果显示制度环境对中小企业国际化战略具有重要影响，改善制度环境有助于帮助我国中小企业海外经营。

在经济因素方面，李季鹏、陈明月（2022）认为一国的经济规模可用国民生产总值或人均国民生产总值等来量化，在经济规模大的东道国，企业可能收获更大的经济效益，因此应加大资源的投入。郭健全、闰芹芹（2018）认为经济距离对跨国企业的进入模式产生重要影响，当经济距离大时，跨国企业会更倾向于采取并购的模式进入。

在社会文化因素方面，Kogut 和 Zander（2003）将社会文化差异称为认知差

距,并表示如果认知差距过大,企业很难判断在东道国应采取什么样的经营方式,就要投入更多的成本去适应。綦建红和杨丽(2014)基于中国 82 家大型企业 2004 年以来 OFDI 的相关微观数据进行检验,研究了文化距离对国际市场进入模式的影响,并认为文化距离越大,企业越倾向于并购等高控制进入模式。尹华、谢庆(2020)利用 2010—2018 年中国 512 家 A 股上市装备制造企业 1350 起对外直接投资数据,采用 Logit 模型实证检验我国与东道国的文化差异对我国企业对外直接投资模式选择的影响,结果表明文化差异越大,我国装备制造企业越倾向于选择跨国并购;文化差异越小,我国装备制造企业越倾向于选择绿地投资。

在东道国法律环境、技术水平等方面, Rossi (2008) 和 Georgieva (2012) 均表示法律环境会影响跨国企业的进入模式,企业更倾向于在法律环境较宽松过的市场进行投资或并购行为。刁晔、牛天勇(2017)表示在其他情况不变的情况下,高技术企业的进入模式受目标市场技术水平的影响,跨国企业与东道国技术差距越大,企业存在更大的技术扩散风险,因而会更倾向于独资方式以规避风险。

## (2) 企业内部因素

不同的企业会选择不同的国际市场进入模式,这意味着企业内部因素也会影响其模式选择。Nakos (2002) 认为企业跨国经营经验是影响企业进入模式选择的重要因素之一,经验丰富的企业青睐于股权模式; Chung 和 Enderwick(2002) 则认为国际化经验和国际化水平负相关,经验不足的企业反而会寻求获取高所有权,当企业逐渐熟悉当地市场之后会转向选择低控制水平或出让所有权的进入模式。李春顶(2009)以新贸易理论框架为基础,研究了企业生产率高低与进入模式选择的关系,其认为,生产率高的企业应选择直接投资模式,而生产率低的企业选择出口贸易模式较为合适。李东阳、蔡甜甜等(2018)分析了战略因素如何影响企业选择国际市场进入模式。实证结果表明,具有“全球性企业战略”倾向的企业采取低控制程度的概率较高,具有“全球协同战略”倾向的企业采取高控制程度的概率较高。高振和江若尘(2018)认为,企业资源条件(企业规模、国际化经验、业务多元化)和市场交易成本因素(交易环境不确定性、交易行为不确定性、交易频率)对国际市场进入模式选择具有重要影响。他们认为,企业规模越大以及国际化经验越丰富,市场交易频率越高,企业越可能选择股权模式;当市场交易成本较高以及企业采取多元化的战略时,企业倾向于选择非股权模式。

## 2.2.4 文献评述

综上所述,可以反映出关于企业进军海外目标市场进入模式选择的研究非常多,是一个热点研究问题。通过对上述文献的梳理与归纳,本文发现:

在进入模式的类型方面,虽然国内外学者对进入模式的分类不同,但其分类的内容大致相同,基本上为三类:贸易模式、契约模式和投资模式。贸易模式主要为直接出口和间接出口两种形式,契约模式主要有六种具体的形式,投资模式主要有绿地投资和兼并收购两种形式。

在进入模式的动因方面,开拓海外市场进行国际化经营的动因主要为:扩大自身的规模、避免国内的激烈竞争、提高国际市场上企业知名度以及获取新知识和新技术,提高自身的创新性这四大类。

在进入模式的影响因素方面,虽然影响海外进入模式选择的变量有很多,但大致可以分为两类。一是企业内部因素,包括国际化经验、企业规模、企业战略以及产品特性等;二是企业外部因素,主要包括东道国的政治、经济、社会、技术等环境因素。

虽然现有学者对于企业国际化经营方面做了大量的分析与研究,取得了许多具有指导实践价值的理论成果。这些研究相互补充,极大程度上丰富了企业国际市场进入模式选择的理论,同时也为本文的研究奠定了坚实的基础,但是也存在着不足之处。主要表现在前人的研究较多集中在影响因素或进入模式的单一方面研究,缺少对企业尤其是汽车及装备制造企业从进入国际市场的动因到选择进入的市场到选择正确的进入模式的系统研究。

因此,本文以潍柴动力为企业主体,以东南亚市场为确定的目标市场,通过对影响因素、动因等多方面的研究,分析出潍柴动力进军东南亚市场的最优进入模式,对上述文献进行有益的补充。

### 3 潍柴动力进入东南亚市场现状研究

本章内容从两个方面展开,分别为潍柴动力企业简介及发展现状与东南亚汽车市场概括。在潍柴动力企业简介及发展现状中,主要对潍柴动力的发展历程与业务发展现状进行分析,对企业情况进行全面了解,以便后文对其开拓东南亚市场的分析。在东南亚汽车市场概括中,首先会对东南亚各国汽车销量进行分析进而对各国市场进行分级,以便在第七章中对潍柴动力提出的对策更具有针对性与合理性;其次会对潍柴动力在东南亚及国外市场的发展现状进行分析,了解其国外业务的实际情况。

#### 3.1 潍柴动力企业简介及发展现状

##### 3.1.1 潍柴动力企业简介

山东潍柴动力股份有限公司是一家以从事通用设备制造业为主的企业,现已成为我国该领域的龙头企业之一。其发展愿景为:以整车、整机为龙头,以动力系统为核心技术支撑,成为全球领先、受人尊敬、可持续发展的智能化工业装备跨国集团。

###### (1) 企业发展历程

1946年,潍坊柴油机厂于潍坊成立,其为潍柴动力的前身。2002年12月,潍柴厂以柴油机业务的经营资产出资,联合其他发起人成立潍柴动力股份有限公司,柴动力主要发展历程如表3.1所示。

经过多年的发展,潍柴动力已上市十余年,打通资本国际化道路,并且成功收购多家企业,例如法国博杜安发动机公司、德国凯傲、德国林德液压、雷沃智慧农业等等,企业规模愈发庞大。同时在收购过程中衍生出众多品牌产品,例如林德液压、法士特变速器等,与其本土品牌产品,例如陕汽重卡、潍柴动力发动机等,构成了一个多品牌大规模的国际化制造企业。

表 3.1 潍柴动力发展历程简表

时间	主要事件
1946 年	前身潍坊柴油机厂诞生
2002 年	潍柴动力股份有限公司成立
2004 年	潍柴动力在香港上市
2007 年	潍柴动力在 A 股上市
2009 年	收购法国博杜安发动机公司
2012 年	战略重组德国凯傲与德国林德液压
2016 年	战略重组德马泰克
2018 年	布局新能源产业
2020 年	战略重组德国欧德思与奥地利 VDS
2022 年	战略重组雷沃智慧农业

资料来源：笔者根据潍柴动力官网企业简介及 2022 年企业年报整理所得

## （2）企业业务概况

潍柴动力是多业务的跨国企业，其主要业务分为动力系统业务、整车整机业务、农业装备业务、智能物流业务以及其他业务。

动力系统业务，主要包括各类发动机、车桥、变速设备等相关业务，相关的产品品牌主要包括潍柴发动机、汉德车桥、法士特变速箱等，为其建厂时就设立的核心业务，也是其主要业务。根据潍柴动力股份有限公司 2022 年年度报告得知，2022 年全年，公司产品结构、市场结构不断优化，保持健康稳定发展。公司出售其旗下品牌的各类发动机数量总计达到了 57.3 万，出售车桥的数量总计达到了 53 万，出售变速箱的数量总计达到了 59 万。在出口方面，发动机的数量比 2021 年增长了 55.9%，达到了 5.5 万，变速箱的数量比 2021 年增长了 54.2%，达到了 2.5 万。

整车整机业务，主要为重型商用车与乘用车业务，以重型商用车为主。重型商用车业务主要由陕重汽负责，乘用车业务主要由潍柴（重庆）汽车有限公司负责。其中在国内汽车市场品牌中，其重型商用车业务具有绝对优势，处于领军地位，但其乘用车业务属于刚刚起步阶段。根据潍柴动力股份有限公司 2022 年年

度报告得知，报告期内，其控股子公司陕西重型汽车有限公司在行业下行、需求收缩等多重不利因素冲击下，以客户需求为主导，全面升级产品平台，全面落地营销变革，深化服务创新，全年累计销售重型卡车 8 万辆。工程自卸车保持行业领先，载货车销量增长 5 倍。积极融入“一带一路”共建共享，紧抓国际市场机遇，海外市场销量同比增长超过 79%，创历史最好业绩。大马力系列化高端产品成功上市，X6000 系列产品销量突破 2000 辆，打造陕汽重卡行业第一节油品牌形象，实现高端大马力市场新突破；新能源市场抢抓爆发式增长机遇，全年销量同比增长 291.3%。

农业装备业务是近年来在原整车业务中分离出来的业务，主要包括大拖、小麦机、玉米机等。根据潍柴动力股份有限公司 2022 年年度报告得知，报告期内，全年农业装备产品总销量实现大幅提升，其中 200 马力及以上大拖、小麦机、玉米机销量稳居行业第一位，领军地位持续稳固。

智能物流业务，以仓储业务为主，还包括叉车业务。近年来该项业务相比于其他业务发展迅速，营收的增幅较大，为其新的增长点。此业务主要由公司海外控股子公司凯傲负责运营，根据潍柴动力股份有限公司 2022 年年度报告得知，报告期内，该业务实现销售收入 111.36 亿欧元，同比增长 8.2%，其中以德马泰克为代表的供应链解决方案业务实现销售收入 38.07 亿欧元。

其他业务，包括新业态、新能源、新科技业务，后市场业务，汽车其他零部件业务等都归属于此类业务。

### 3.1.2 潍柴动力汽车业务发展现状

从营业收入的角度来看，通过表 3.2 可知，2022 年潍柴动力主营业务收入为 1751.6 亿元。其中智能物流业务营业收入为 789.10 亿元，业务收入绝对数最高，占比最大，占主营业务收入的 45.05%。动力总成、整车整机及关键零部件营业收入为 617.08 亿元，主营业务收入居于第二，占营业收入比重的 35.23%。这两大业务的营业收入占了潍柴动力总营业收入的八成。由此可知动力总成、整车整机及关键零部件业务和智能物流业务的营业收入是潍柴动力的主要营业收入来源。

2021 年，其主营业务收入为 2202.15 亿元，其中智能物流业务营业收入为

784.8 亿元，占主营业务收入的 35.62%。动力总成、整车整机及关键零部件营业收入为 1037.62 亿元，业务收入绝对数最高，占比最大，占主营业务收入的 47.12%。

表 3.2 潍柴动力 2022 年及 2021 年主营业务收入表

	2022 年		2021 年		同比增 减
	金额（元）	占营业收入比重	金额（元）	占营业收入比重	
营业收入合计	175,157,535,625.82	100%	220,215,066,328.86	100%	-20.46%
动力总成、整车整机及关键零部件	61,707,846,378.76	35.23%	103,761,513,203.12	47.12%	-40.53%
智能物流	78,910,392,793.74	45.05%	78,480,341,686.22	35.64%	0.55%
农业装备	17,342,820,525.98	9.90%	16,749,467,034.01	7.61%	3.54%
其他零部件	9,406,269,834.02	5.37%	13,064,172,377.10	5.93%	-28.00%
其他	7,790,206,093.32	4.45%	8,159,572,028.41	3.70%	-4.53%

数据来源：笔者根据 2022 年潍柴动力年报整理所得

从近两年的数据中可以看出，2022 年动力总成、整车整机及关键零部件营业收入同比下降幅度超过 40%，智能物流业务营业收入同比增加了 0.55%，导致的结果为主营业务收入同比下降了 20.46%，因此相比于智能物流业务来说，动力总成、整车整机及关键零部件营业收入对营业总收入的影响最大。

从营业成本的角度来看，通过表 3.3 可知，2022 年潍柴动力主营业务成本为 1440.04 亿元。其中智能物流业务营业成本为 639.55 亿元，业务成本绝对数最高，占比最大，占主营业务成本的 44.41%。动力总成、整车整机及关键零部件营业成本为 504.30 亿元，主营业务成本居于第二，占营业成本比重的 35.02%。这两大业务的营业成本约占总营业成本的八成。由此可知动力总成、整车整机及关键零部件业务和智能物流业务的营业成本构成了潍柴动力的主要营业成本。

2021 年，其主营业务成本为 1784.30 亿元，其中智能物流业务营业成本为 594.61 亿元，占主营业务成本的 33.32%。动力总成、整车整机及关键零部件营业成本为 867.17 亿元，业务成本绝对数最高，占比最大，占主营业务成本的 48.60%。



表 3.3 潍柴动力 2022 年及 2021 年主营业务成本表

	2022 年		2021 年		同比增 减
	金额（元）	占营业成本比重	金额（元）	占营业成本比重	
营业成本合计	144,004,392,838.09	100%	178,430,357,853.79	100%	-19.08%
动力总成、整车整 机及关键零部件	50,430,338,371.90	35.02%	86,717,153,916.94	48.60%	-41.85%
智能物流	63,955,201,009.93	44.41%	59,461,282,785.13	33.32%	7.56%
农业装备	15,072,263,545.94	10.47%	14,679,521,573.92	8.23%	2.68%
其他零部件	7,907,056,828.03	5.49%	10,814,434,491.24	6.06%	-26.88%
其他	6,645,736,456.32	4.61%	6,761,648,517.36	3.79%	-1.71%

数据来源：笔者根据 2022 年潍柴动力年报整理所得

从近两年的数据中可以看出，2022 年动力总成、整车整机及关键零部件营业成本同比下降幅度超过 40%，智能物流业务营业成本同比增加了 7.56%，导致的结果为主营业务成本同比下降了 19.08%，因此相比于智能物流业务来说，动力总成、整车整机及关键零部件营业成本对营业总成本的影响最大。

根据 2022 年潍柴动力年报对整车整机业务销量下降同比变化 30% 以上的原因说明：2022 年产量、销售量同比减少的原因因为 2022 年重卡行业需求较弱，叠加 2021 年行业销量基数达历史高点，导致 2022 年行业产销量同比大幅下滑。再结合上述分析，相比于其他主营业务，其核心业务为动力总成、整车整机及关键零部件。

表 3.4 潍柴动力 2022 年动力总成、汽车及汽车零部件营业收入占比表

	营业收入（元）	占营业收入比重	同比增减
总收入	61,707,846,378.76	100%	-40.53%
汽车及汽车零部件	45,385,945,331.74	73.55%	-39.60%
发动机	16,707,846,378.76	26.45%	-42.73%

数据来源：笔者根据 2022 年潍柴动力年报整理所得

同时由表 3.4 可知，汽车及汽车零部件业务营收占动力总成、汽车及汽车零部件营业收入的比重接近四分之三，达到了 453.86 亿元，同比下降了 39.60%，小于动力总成、汽车及汽车零部件营业收入的下降幅度。因此，相对于其他业务来说，其主要核心业务为汽车及汽车零部件。

在潍柴动力的商用车业务领域，主要出售 F3000 重载运输、M3000/L3000 中短途多功能运输、F2000 工程建设运输四大主流产品。在乘用车业务领域，其旗下的汽车品牌主要为“英致”，该品牌车型包括新能源、SUV、MPV、以及皮卡。除此之外，还有轻型货车、大中型客车等车型，当然还包括配套的汽车零部件。

## 3.2 东南亚汽车市场概况

### 3.2.1 东南亚各国汽车销售量分析及市场分级

#### (1) 销售量分析

潍柴动力想要大规模进军东南亚市场，了解东南亚地区整体汽车销售情况以及各国的汽车销售量是必不可少的。同时对这些汽车销售数据进行分析，可以帮助其更有针对性的进入东南亚各个国家，可以实现资源的合理利用。由于东帝汶市场规模极小且其数据暂不可得，故下文不再对其进行统计。

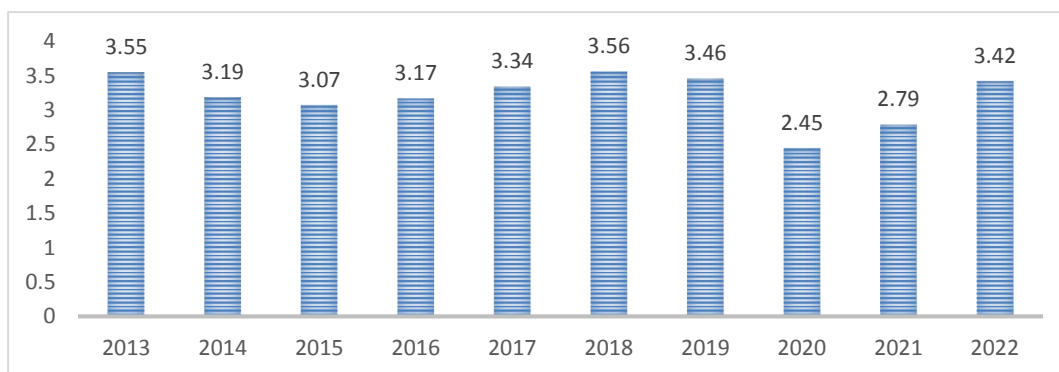


图 3.1 东南亚汽车 2013-2022 总销量情况（单位：百万辆）

数据来源：笔者根据东盟汽车联合会（AAF）公布的数据整理所得

根据来源于东盟汽车联合会（AAF）图 3.1 的数据 2013-2022 东南亚汽车总

销量情况可知，东南亚汽车销售量近十年来（2020 年除外）整体变化不大。2013 年至 2019 年期间，汽车销售量均在 300 万辆以上，每年虽有波动，但整体波动不大。2020 年因新冠疫情的影响，各国市场受到巨大冲击，汽车销售量短暂下降，下降为 245 万辆。随后的两年时间里，随着疫情防控的完善以及汽车市场的逐步回暖，汽车销售量也呈现了缓步上升的趋势，在 2022 年达到了 342 万辆。

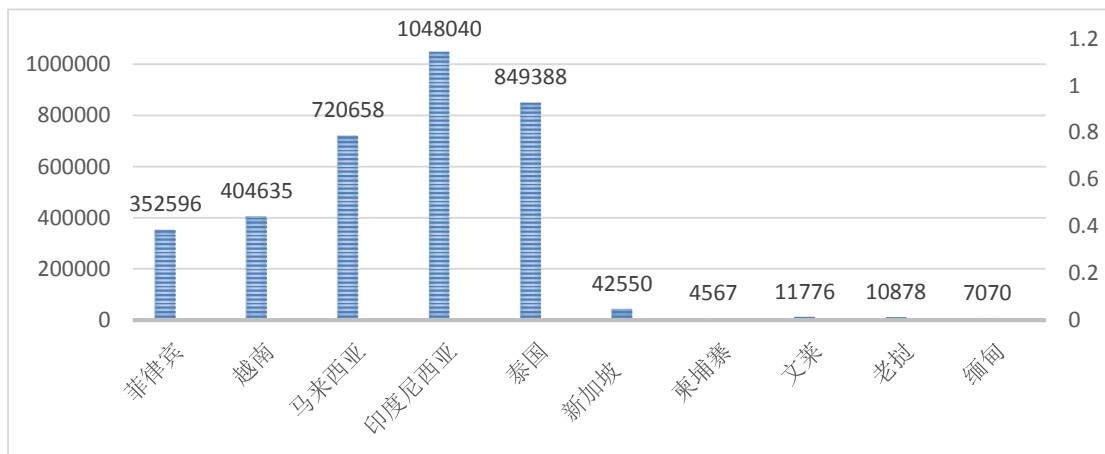


图 3.2 东南亚各国 2022 年汽车销售量情况（单位：辆）

数据来源：笔者根据东盟汽车联合会（AAF）公布的数据整理所得

根据来源于东盟汽车联合会（AAF）图 3.2 的数据可知，2022 年，汽车销售辆超过 50 万辆的国家有三个，分别为印度尼西亚、泰国以及马来西亚。其中印度尼西亚销量最高，达到了 105 万辆；其次为泰国，销量为 84.9 万辆；最后为马来西亚，销量为 72.1 万辆。汽车销量在 10-50 万辆之间的国家有两个，为越南与菲律宾，销售量分别为 40.5 万辆、35.3 万辆。新加坡、文莱、老挝、缅甸、柬埔寨销售量均小于 10 万辆，分别为 4.26 万辆、1.18 万辆、1.09 万辆、0.71 万辆、0.45 万辆。

综上所述，仅从汽车销售量角度来讲，印度尼西亚、泰国以及马来西亚三国汽车销量最高，为第一梯队；越南与菲律宾汽车销售量其次，为第二梯队；其余五国汽车销售量最少，为第三梯队。

## （2）市场分级

由于东南亚十国之间每个国家的国情不同，各方面发展水平也存在较大差异，因此潍柴动力想要有针对性地进行东南亚市场，合理地分配其有限的资源，对东

南亚各国汽车市场进行分级是非常有必要的。本文中笔者通过汽车保有量与人口比率、销售量以及经济发展速度（其中经济发展速度用人均 GDP 表示）这三项指标汽车对东南亚汽车市场进行划分。在这三个指标中，汽车保有量与人口比率代表着市场饱和程度，汽车销售量代表着市场需求，经济发展速度代表了购买力。其中最重要的指标为汽车销售量，为关键的分级指标，其次为人均 GDP，最后为汽车保有量与人口比率。因为汽车保有量与人口比率代表着市场饱和程度，其只能作为一个预测指标来预测未来该国市场发展潜力的高低，不是很直观。上文已经通过汽车销售量将市场分为了三个梯队，且将三个梯队区分的销售量差距较大，因此接下来将会在这三个梯队的基础上，运用汽车保有量与人口比率指标将东南亚市场细分为四个层次。

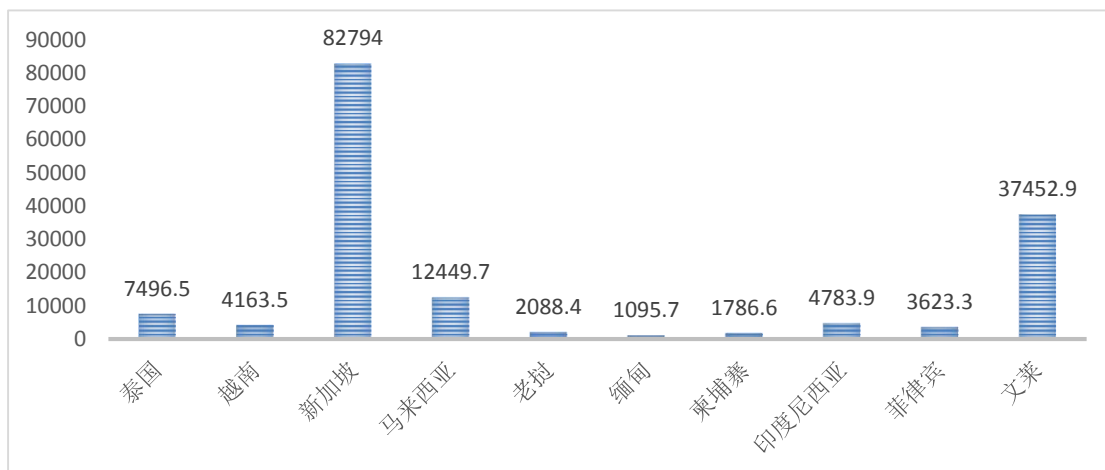


图 3.3 东南亚各国 2022 年人均 GDP 情况（单位：美元）

数据来源：笔者根据 IMF 公布的数据整理所得

在第一梯队中，从 2022 年人均 GDP 角度来看，如图 3.2 所示，三国中最高的为马来西亚，超过 10000 美元，为 1.24 万美元，为泰国的 2 倍左右，印度尼西亚的 3 倍左右。但从汽车保有量与人口比率角度来看，如表 3.5 所示，马来西亚最高，数值为 1000 左右，这代表马来西亚国民人均拥有一辆汽车，市场饱和程度高。但是根据学界观点人均 GDP 突破 10000 美元时，收入达到该水平的所有中产阶级都拥有汽车，并且很多人开始着手购买第二辆车，因此马来西亚市场仍有相对较大的市场需求。印度尼西亚与泰国两国汽车保有量与人口比率数值接

近，均在 600 左右，市场饱和程度适中。因此综合来看，三者可同为一级市场。

在第二梯队中，从 2022 年人均 GDP 角度来看，如图 3.2 所示，越南与菲律宾汽车相差无几，均在 4000 美元左右，小于 10000 美元。从汽车保有量与人口比率角度来看，如表 3.5 所示，均在 50 左右，相差不大且市场饱和程度较低，有较大的发展潜力。因此越南与菲律宾可为二级市场。

表 3.5 东南亚各国 2012 年-2021 年汽车保有量与人口比率情况表

单位：千人/辆

	文莱	柬埔寨	印度尼西亚	老挝	马来西亚	缅甸	菲律宾	新加坡	泰国	越南
2012	595.3	18.4	384.5	197.8	769.3	71.3	77.3	182.6	488.4	17.82
2013	595.3	19.2	417.6	216.6	788.4	78.5	78.3	180.4	518.7	18.51
2014	595.3	23.1	449.5	231.6	817.4	94.4	80.9	177.7	534.8	20.14
2015	948.1	26.2	472.6	257.4	843.4	102.7	85.7	172.9	546.3	22.85
2016	935.6	34	495.4	272.6	872.9	115.8	89.6	170.6	553.5	26.98
2017	970.8	28.1	499.6	286.6	897.4	127.4	99.2	171.4	566.3	30.78
2018	962.9	36.3	533	300.2	925.1	134.6	108.8	169.7	583.1	34.33
2019	956.5	39.7	473.6	313.6	958.1	135.6	117.5	170.6	598.8	38.1
2020	997.8	27.9	485.1	337.1	993.7	138.8	109	171.3	608.7	42.8
2021	1010.4	41.2	536.1	354.7	1,030.5	140.1	52.4	181.2	648.9	46.9

数据来源：笔者根据东盟汽车联合会（AAF）公布的数据整理所得

在第三梯队中，从 2022 年人均 GDP 角度来看，如图 3.2 所示，新加坡最高，其次为文莱，二者远大于 1000 美元，其他三国均在 2000 美元左右，相差较大。基于此，先将第三梯队的五国分为两个层次，新加坡与文莱为一层次，老挝、柬埔寨和缅甸为另一层次。再从汽车保有量与人口比率角度来看，如表 3.5 所示。在第一个层次中，新加坡汽车保有量与人口比率为 200 左右，发展潜力较大。文莱虽已达到 1000 左右，但是其人均 GDP 远高于 10000 美元，结合上述的学界观点，该国市场仍有一定的开发潜力。在第二个层次中，汽车保有量与人口比率最高的为老挝，超过 300；其次为缅甸，超过 100；最后为柬埔寨，近在 30 左右。

虽然这三个国家汽车保有量与人口比率很低，市场发展潜力巨大，但是经济发展落后，使得其购买力欠缺，无法满足购买车辆的需求。基于此，将第三梯队分为两个层次，新加坡、文莱为三级市场；老挝、缅甸、柬埔寨为四级市场。

综上所述，通过三大指标——汽车销售量、汽车保有量与人口比率以及经济发展速度，将东南亚市场分为四个层次市场。一级市场：印度尼西亚、泰国与马来西亚；二级市场：越南与菲律宾；三级市场：新加坡、文莱；四级市场：老挝、柬埔寨和缅甸。

### 3.2.2 潍柴动力东南亚汽车市场发展现状

近年来潍柴动力一直都在投资者互动平台表示，东南亚市场为公司重要的海外目标市场之一。潍柴动力在东南亚市场已具有一定的规模，整个东南亚的交易规模已经超过了 10 亿美金的销售额，新加坡分公司也是其在全球进行销售的国际总部之一。

据潍柴动力企业年报公布的信息得知，潍柴动力除了进军东南市场，其旗下产品已经在全世界 150 多个国家和地区进行销售，包括欧洲、美洲、非洲等地区。在动力总成业务领域，发动机出口数量比 2021 年增长了 55.9%，达到了 5.5 万，变速箱出口数量比 2021 年增长了 54.2%，达到了 2.5 万。在重卡整车业务领域，重卡出口数量比 2021 年增长了 79%，达到 3.4 万。

表 3.6 潍柴动力 2022 年国内外营收情况表

单位：人民币 元

	营业收入	同比增减	营业成本	同比增减
国内	80,100,572,872.72	-39.84%	65,322,694,920.53	-41.00%
国外	95,056,962,753.10	9.19%	78,687,901,291.59	16.20%

数据来源：笔者根据 2022 年潍柴动力年报整理所得

由表 3.6 可知，从 2022 年营业收入的角度来说，其国外业务营收约占总营收的 54.27%，达到了 950.57 亿元，同比增加了 9.19%。而国内业务营收为 801.01 亿元，约占总营收的 45.73%，同比下降了 39.84%。因此对于潍柴动力来说，国

外营业收入已超过国内营业收入，成为主要的营业收入来源。从 2022 年营业成本的角度来说，国外营业成本为 786.88 亿元，约占总营业成本 54.64%，同比增加了 16.20%。而国内的营业成本为 653.23 亿元，约占总营业收入的 45.36%，同比下降了 41%。因此对于潍柴动力来说，国外营业成本已超过国内营业成本，成为主要的营业成本支出。

综上所述，2022 年潍柴动力加大了对国外市场的成本投入，同时大幅降低了对国内市场的成本投入，最终使得国外营业收入增加，国内营业收入大幅下降。由此得知，潍柴动力对海外市场越发重视，正准备不断扩大海外市场。同时根据 2022 年潍柴动力年报得知，潍柴动力坚定不移地落实整车整机龙头带动战略，2022 年载货车销量增长 5 倍，出口销量创历史最好水平。

### 3.3 本章小结

本章内容在对潍柴动力的企业发展历程以及各业务发展现状进行研究后得知，潍柴动力是一家多业务的跨国企业，包括动力系统业务、整车整机业务、农业装备业务、智能物流业务及其他业务等。通过对各项业务的营业收入与成本分析得知，相较于其他业务，其主要的核心业务为汽车及汽车零部件。

本章内容在对东南亚各国汽车销量的分析中，根据各国汽车销量、人均 GDP、汽车保有量与人口比率三大指标将东南亚汽车市场分为四个层次市场，一级市场：印度尼西亚、泰国与马来西亚；二级市场：越南与菲律宾；三级市场：新加坡、文莱；四级市场：老挝、柬埔寨和缅甸。根据这些各国汽车市场等级划分可以使得第七章对潍柴动力提出的对策更具有针对性。在对潍柴动力东南亚汽车市场发展现状的分析中得知，其近年来在东南亚的交易规模已经超过了 10 亿美金的销售额，且国外业务不管在收入还是成本上均高于国内业务，对海外市场越发重视。

## 4 潍柴动力进入东南亚市场的内外部环境分析

本章内容主要对潍柴动力进入东南亚市场的内外部环境进行分析,在内部环境分析中包括对潍柴动力的经营绩效分析、股东构成分析、竞争的优劣势分析;在外部环境分析中包括对东南亚地区的政治、经济、文化、技术方面的分析与潍柴动力在东南亚汽车市场面临的供应商的议价能力、购买者的议价能力、替代品的威胁、行业内的竞争者、潜在进入者的分析。同时这两方面的分析结论会应用到第六章鲁特海外市场进入模式决策模型中的内外部环境分析中,分析其是否有进一步开拓东南亚市场的可能。

### 4.1 内部环境分析

#### 4.1.1 经营绩效分析

##### (1) 盈利能力

企业盈利能力的高低代表着该企业在某段会计区间内获取利润能力的高低,一般选取的参考指标为销售毛利率、净资产收益率。这两项指标越高,代表着该企业的盈利能力越强,获取利润的能力越高。本文选取潍柴动力 2018 年至 2022 年五年间的净资产收益率与销售毛利率为参考。

表 4.1 潍柴动力盈利能力指标表

科目/年度	2018	2019	2020	2021	2022
净资产收益率	22.73	21.34	19.19	14.81	6.66
销售毛利率	7.99	7.46	5.70	5.76	2.17

数据来源:笔者根据 2018 年-2022 年潍柴动力年报整理所得

由表 4.1 潍柴动力盈利能力指标表可知,潍柴动力净资产收益率在 2018 年和 2019 年,都处在 20% 以上的较高水平,证明企业的盈利能力较为出色。随着 2020 年初新冠疫情的爆发,国内外市场受到巨大冲击,全球经济发展放缓,企业也面临着市场下行的巨大压力,部分企业甚至会出现亏损的局面。由于疫情的



反复性，2020年至2022年三年间，净资产收益率处于下降趋势。2022年，疫情在我国各地散点式爆发的影响下，企业发展再次受到重大阻碍，净资产收益率下降到近年来最低的6.66%。销售毛利率这五年来的发展趋势与净资产收益率大致相同，前两年都处在较高水平，后三年受到疫情影响大体上处在下降趋势。

### （2）营运能力

企业营运能力的高低代表着该企业在某段会计区间内资产回报率的高低，一般选取的参考指标为存货周转率、总资产周转率。这两项指标越高，代表着该企业的营运能力越强，资产周转速度越快，获利越多。本文选取潍柴动力2018年至2022年五年间的存货周转率与总资产周转率为参考。

表 4.2 潍柴动力营运能力指标表

科目/年度	2018	2019	2020	2021	2022
存货周转率	6.10	6.01	5.70	5.22	4.43
总资产周转率	0.78	0.74	0.73	0.75	0.60

数据来源：笔者根据2018年-2022年潍柴动力年报整理所得

由表4.2潍柴动力营运能力指标表可知，2018年至2022年这五年来，潍柴动力存货周转率水平持续下降。其中2018年与2019年两年间，存货周转率变化不大。但自2020年开始，存货周转率开始大幅下降，这是企业库存商品出现滞销的体现。主要是因为新冠疫情的爆发以及其特有的反复性，使得国内外市场混乱，企业没有能够明确了解到市场需求，使得供给需求不对等的情况出现。

除2022年外，总资产周转率波动不大，这是因为潍柴动力为龙头企业，在产业链上游有着较强的议价能力。2022年，疫情在我国各地散点式爆发的影响，导致社会经济发展放缓与市场下行，同时重卡行业需求较弱，使得总资产周转率下降幅度较大。

### （3）偿债能力

企业偿债能力的高低代表着该企业偿还债务能力的强弱，一般选取的参考指标为流动比率、速动比率以及资产负债率。本文选取潍柴动力2018年至2022年五年间的相关数据为参考。

表 4.3 潍柴动力偿债能力指标表

科目/年度	2018	2019	2020	2021	2022
流动比率	1.22	1.19	1.23	1.39	1.41
速动比率	0.93	0.91	0.93	1.05	1.05
资产负债率	69.67	70.54	70.23	64.07	64.55

数据来源：笔者根据 2018 年-2022 年潍柴动力年报整理所得

由表 4.3 潍柴动力偿债能力指标表可知，2018 年至 2022 年这五年来，潍柴动力流动比率与速动比率都处于上升趋势。流动比率由 2018 年的 1.22 上升至 2022 年的 1.41，速动比率由 2018 年的 0.93 上升至 2022 年的 1.05，由此可知这五年来，潍柴动力短期偿债能力不断加强。资产负债率在这五年间大致上保持平稳，虽然 2020 年与 2021 年有些许下降，但是下降幅度不大，整体都在 64% 以上的高水平，由此可知潍柴动力长期偿债能力近年来一直处在较高水平上。综上所述，潍柴动力近年来一直拥有着较强的偿债能力。

#### （4）发展能力

企业发展能力的高低代表着该企业发展趋势和潜力的高低，一般选取的参考指标为营业收入增长率与总资产增长率。这两项指标越高，代表着企业的发展能力越强，企业发展前景越好。本文选取潍柴动力 2018 年至 2022 年五年间的营业收入增长率与总资产增长率为参考。

表 4.4 潍柴动力发展能力指标表

科目/年度	2018	2019	2020	2021	2022
营业收入增长率	5.07	9.48	13.15	11.62	-20.46
总资产增长率	8.25	15.37	14.45	8.34	0.0034

数据来源：笔者根据 2018 年-2022 年潍柴动力年报整理所得

由表 4.4 潍柴动力发展能力指标表可知，2018 年至 2020 年，潍柴动力营业收入增长率处在不断上升的趋势，从 5.07% 大幅增加到了 13.15%，2021 下滑至 11.62%，下降幅度不大，但 2022 年巨幅下降以至出现了负增长。总资产增长率

在 2018 年至 2019 年两年间，由 8.25% 巨幅上涨至 15.37%，达到近五年来的最高值，2020 年至 2022 年三年间持续下降，下降至 2022 年的 0.0034%，其中 2020 年为小幅下降，仅下降了 0.92%。综上所述，结合新冠疫情对市场的影响及重卡行业需求较弱的影响可知，当市场处于稳定时，作为龙头企业的潍柴动力营业收入增长率与总资产增长率会出现持续上升的趋势，所占的市场份额也会较大，企业的发展前景也会十分明朗。

#### 4.1.2 股东构成分析

由表 4.5 潍柴动力股东情况表可知，有限售条件股份为 19.88%，无限售条件股份为 80.12%。在有限售条件的股份中，国有法人持股为 18.82%，其他内资持股仅为 1.06%。由此可知，潍柴动力股份主要在国有法人手中。

表 4.5 潍柴动力股东情况表

	数量	比例
一、有限售条件股份	1,735,186,683	19.88%
1、国有法人持股	1,642,531,008	18.82%
2、其他内资持股	92,655,675	1.06%
二、无限售条件股份	6,991,370,138	80.12%
1、人民币普通股	5,048,330,138	57.85%
2、境外上市的外资股	1,943,040,000	57.85%
三、股份总数	8,726,556,821	100.00%

数据来源：笔者根据 2022 年潍柴动力年报整理所得

据 2022 年潍柴动力年报得知，潍柴控股集团有限公司持有潍柴动力 16.3% 的股份，为第一大股东。其背后的实际控制人包括山东国资委、山东省财欣资产运营有限公司，产权控制分别为 90%、10%，股东性质均为国有法人。潍柴动力公司与实际控制人之间的产权及控制关系如图 4.1 所示。同时据 2022 年潍柴动力年报得知，潍柴动力第二大股东为潍坊市投资集团有限公司，股东性质也为国有法人，持股比例为 3.40%。

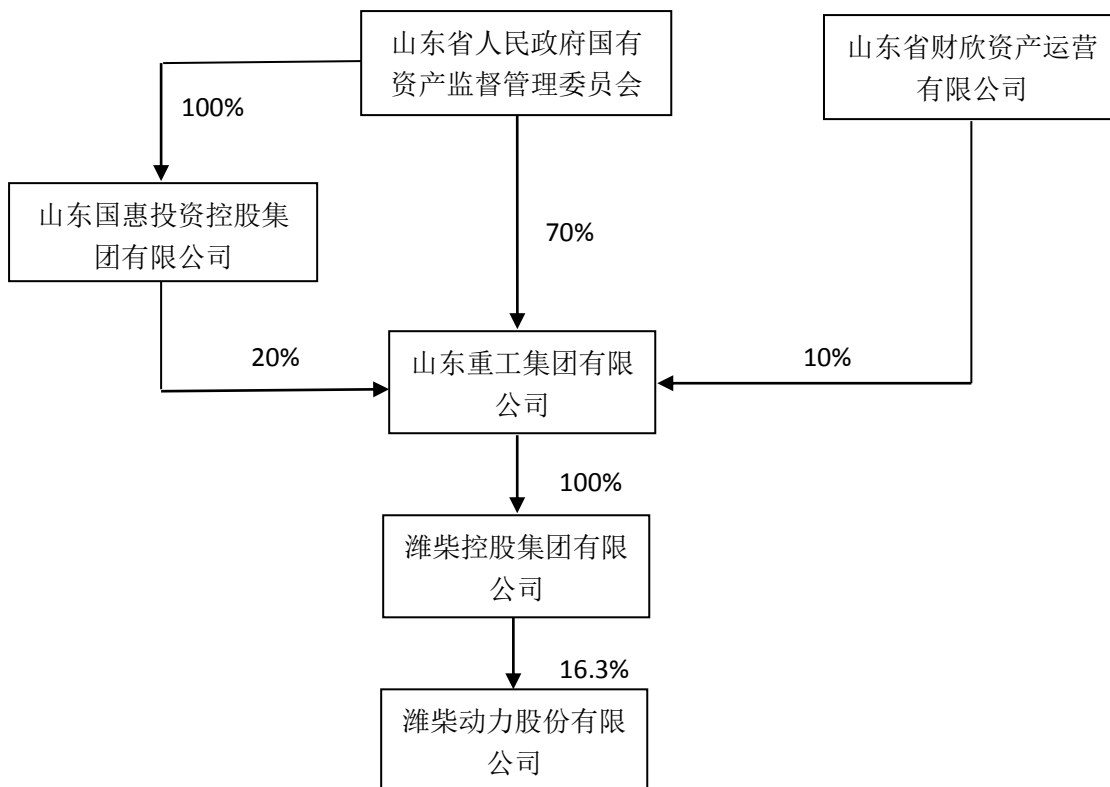


图 4.1 潍柴动力产权及控制关系图

资料来源：笔者根据 2022 年潍柴动力年报整理所得

综上所述，山东国资委是潍柴的第一大股东以及实际控制人，潍柴动力的股份主要掌握在国有法人手中，各级政府穿插控股，股东背景强。正是这种国有控股模式，为潍柴动力企业的发展提供了保障，促进了企业的稳定持续经营。

### 4.1.3 潍柴动力竞争优势

#### (1) 价格优势

中国汽车无论是商用车还是乘用车相对于欧美系和日韩系等汽车的价位要低很多，潍柴动力同样如此。根据学界观点人均 GDP 突破一万美元时，人均收入达到该水平的所有的中产阶级都拥有自己的私家车，并且很多家庭开始着手购买第二辆车，处在该阶段的购买者更看重汽车的质量、外观、舒适度，对价格的敏感程度明显降低。从东南亚各国的汽车购买者来看，由图 4.2 与 4.3 可知除了新加坡、文莱、马来西亚三个国家的人均 GDP 在 10000 美元以上，其它所有东南亚国家人均收入都未进入该阶段，这些国家的人均收入大部分处在 1000-5000

美元之间，处在这一阶段的国家的汽车购买量随收入的增加而快速增加，由于汽车刚进入普及阶段，购买者的资金较少，在影响购买者购买汽车最重要的因素是价格因素，购买者购买汽车首先考虑到的是价格因素，这时低价格往往容易受到购买者的青睐。但是，价格低廉不仅是潍柴动力汽车特有的优势，也是目前中国其他品牌汽车与别国汽车竞争的法宝。目前低价格对于消费水平比较低的东南亚国家确实是有吸引力的，但并不是长久之计。随着东南亚生活水平的不断提高，追求高质量是未来东南亚购买者的需求。所以，潍柴动力进入东南亚市场的初期可以凭借低价格打开市场，但在尽可能压缩成本的情况下，不断提升技术水平。为了长远考虑，潍柴动力要在追求量的同时，更加重视质的提高，在不影响质量的情况下最大可能地压缩成本，只有这样，潍柴动力才能打开东南亚市场并在东南亚市场占有一席之地。

### （2）业务范围广泛

潍柴动力所经营的业务范围广泛，不仅有自己的整车业务，汽车零部件和动力系统也是其重要的业务，例如发动机、车桥等，并且这些业务在国内均处于绝对优势地位。广泛的业务范围可以帮助潍柴动力的整车业务更快地打开东南亚市场。潍柴动力东南亚市场的开拓并不是单纯地让汽车业务进入东南亚市场，而是让其整个汽车制造业进入东南亚市场。潍柴动力汽车业务进入东南亚市场之前其汽车相关产品已经在东南亚展开了布局。2010年潍柴动力在新加坡成立了东南亚第一家分公司，它是潍柴动力在东南亚的第一家分公司，目前新加坡分公司主要进行销售业务，并且已经开始布局生产发动机。潍柴动力的汽车关键零部件除了出口到东南亚一些国家外，近几年开始布局在东南亚部分国家建立工厂。无论是汽车零部件还是动力系统都是整车制造的核心部分。这些环节的不断完善，也为潍柴动力整车业务进入东南亚市场进行了试探，加深当地购买者需求的了解。所以，潍柴动力在将自己的汽车业务推向东南亚国家并不是赤手空拳，而是已经做好了前期准备。

### （3）技术优势

近年来，潍柴动力在全面提升各细分市场占有、稳固市场龙头地位的同时，坚定不移加大研发投入，夯实科技创新能力，以发动机热效率为代表的重大成果再次震撼世界。2022年1月、11月先后发布全球首款本体热效率突破51%、52%

的柴油机，树立了行业新标杆；获批建设内燃机与动力系统全国重点实验室，建成国家内燃机产品质量检验检测中心、国家内燃机产业计量测试中心。新业态、新能源、新科技加快落地，新能源试验中心获得 CNAS 认可，成为行业首个同时通过氢燃料电池和固态氧化物燃料电池产品试验检测认可的实验室；聚焦动力电池、驱动系统、燃料电池三大核心业务，加快产品布局和核心技术突破；动力电池、驱动系统业务实现从非道路到商用车市场突破，配套潍柴新能源自主研发的纯电动动力总成轻卡批量投运市场；液压动力总成、CVT 动力总成差异化竞争优势凸显，加快在挖掘机、装载机、推土机、压路机、专用车以及农业装备等市场开拓，为用户带来更大价值。此外，公司加速新工艺技术及智能转型，实现了从批量生产模式向小批量多品种的定制化敏捷制造的转变，突破了一批先进工艺技术，为打造最具品质竞争力的产品提供了坚实保障。

#### 4.1.4 潍柴动力竞争劣势

##### （1）产业链不完善

潍柴动力相较于丰田这类最早进入东南亚市场的车企来说，布局时间较晚，产业链不完善。在采购方面，其汽车零部件的供给主要来源于在国内自己生产或者国内其他企业，这将会为其进军东南亚市场增加一定的困难，即会增加零部件进入东南亚市场的运输与关税成本，进而压缩其产品利润。在生产方面，潍柴动力的整车目前主要通过贸易方式进入东南亚国家，所以潍柴动力汽车也几乎都是在国内生产。与丰田汽车这类最早进入东南亚市场的车企直接在泰国建立生产厂相比，由于不仅面临着劳动力成本高的劣势，还存在汽车关税和关税壁垒，所以潍柴动力成本较高，丧失了其本身的价格优势。在销售方面，潍柴动力在东南亚的分公司起步较晚，还未形成成熟的销售服务中心，缺少销售渠道，同时对市场的控制力度较弱。在研发方面，其不清楚本土消费者的消费需求，并且以发动机的研发为主，缺少对整车业务的资金投入。在人力资源方面，像丰田这样成熟的企业，在东南亚已经开始利用和培养当地的技术人才，并且会定期选取优秀的技术人才到总部进行培训，除此之外，在进行本地化生产的过程中，利用当地廉价劳动力，与其相比，潍柴动力的技术工人主要来自中国，同时，潍柴动力的汽车业务还未实现本地化生产，各方面还有待加强与完善。

## （2）乘用车领域竞争力弱

潍柴动力目前出口到东南亚的汽车业务主要以重卡之类的商用车为主，乘用车领域目前是潍柴动力的软肋。首先，潍柴动力真正的核心优势是柴油发动机，除了在欧洲柴油发动机广泛应用于乘用车之外，我国与东南亚国家几乎很少使用柴油发动机的乘用车，这使得潍柴的核心优势无法运用到乘用车领域。其次，潍柴动力作为国内乃至世界上著名的商用车龙头制造企业，在造车方面的经验主要来自于商用车领域，而对乘用车领域而言可以算的上是一名小白。因为商用车的研发技术、销售渠道、产品特性与乘用车有着明显区别，潍柴动力之前的造车经验难以拿来借鉴。除此之外，在乘用车领域有着许多强有力的竞争对手，潍柴动力作为后来者，一没有乘用车相关的核心技术，二没有打响自身乘用车的品牌，三没有自己的销售渠道，想分一杯羹可以说是难于上青天。随着乘用车领域汽车厂商越来越多以及乘用车市场的日渐饱和，消费者对乘用车的核心技术以及品牌优势十分重视。消费者购买乘用车，首先关注的便是车的核心技术是否领先，以及品牌是否为大家所熟知。在这样的大背景下，潍柴动力在乘用车领域明显竞争力不足，还需加强乘用车核心技术与品牌的建设。

## 4.2 外部环境分析

### 4.2.1 PEST 模型分析

#### （1）政治因素

在对外贸易方面，东南亚国家普遍实行贸易保护政策，对非东盟国家的汽车进口关税相对比较高，例如泰国是 40%，马来西亚和菲律宾是 30%，印尼和越南的进口关税则比较适中，为 15%。因为东盟自由贸易区的存在，东盟内部汽车进口的关税较低，普遍在 0-5%左右。不过随着 RCEP 协议对东南亚国家的陆续生效，未来的几年间我国车企与东南亚地区的进出口贸易将获得越来越大的关税待遇。

在汽车行业方面，东南亚国家近期大力宣传并推动推动电动汽车行业，实施了多项相关计划与政策。在整个东南亚地区角度来看，其公布出台了《2016—2025 年吉隆坡交通战略计划》，该计划主要是为了推动东盟地区交通系统的转型升级，

推动电动汽车产业的发展，营造良好的商业与投资环境，以达到节约自然资源，吸引国外投资的目的。从国家层面来说，各个国家都出台了一系列的规定或政策来推动本国新能源汽车的发展。例如：泰国为了推动本国电动汽车行业的发展，不仅提出了本国电动汽车未来几年的生产量目标（2030 年达到 75 万，占国产汽车生产量的比重达到 30%），还对电动汽车企业与购买者实施专项拨款对他们分别进行扶持与补贴。马来西亚同样制定了本国电动汽车未来几年的生产量目标，同时还对电动汽车企业与购买者进行税收优惠。

从 RCEP 对所有成员国正式生效以及各国对新能源汽车发展的规划与各类政策中可以看出，这是国外车企品牌扩大其在东南亚市场份额的一个绝佳的机遇，对于潍柴动力来说更是如此。但是需要注意的是我国与东南亚许多国家之间法律法规环境存在差异，在开拓目标国市场的过程中要符合当地的福利、薪酬、劳动时间等方面的约定，遵循目标国的相关法律。

(2) 经济因素

因东南亚各国经济发展情况不一，个别国家之间存在很大差距，所以将东南亚十国人均 GDP 分成两组作图，如图 4.2 与图 4.3 所示。

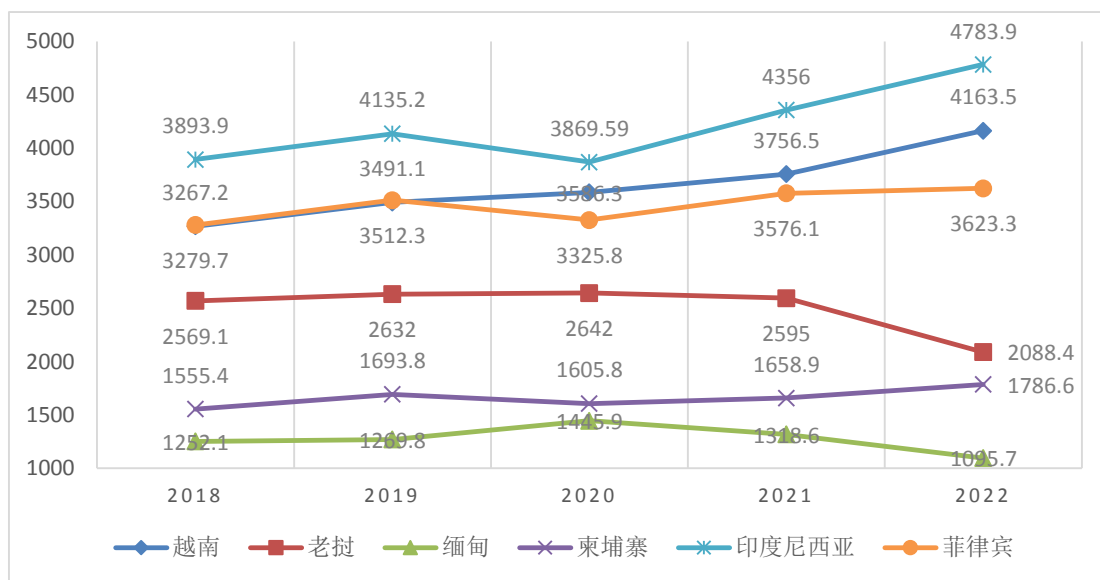


图 4.2 越、挝、缅、柬、菲、印尼 2018-2022 年人均 GDP 情况（单位：美元）

数据来源：笔者根据 IMF 公布的数据整理所得

根据图 4.3 可知，新加坡、文莱、马来西亚三国人均 GDP 整体上呈现上升



趋势，泰国整体上处在下滑趋势。其中，新加坡、文莱两国人均 GDP 于 2018 年至 2020 年间出现逐年下降，下降幅度较小，于 2020 年至 2022 年间呈现上升的态势。马来西亚于 2020 年出现短暂下滑，随后缓慢上升。泰国五年来虽然于 2019 年与 2021 年出现人均 GDP 的上升，但整体上处于下滑趋势，不过五年来人均 GDP 相差很小，经济相对平稳。

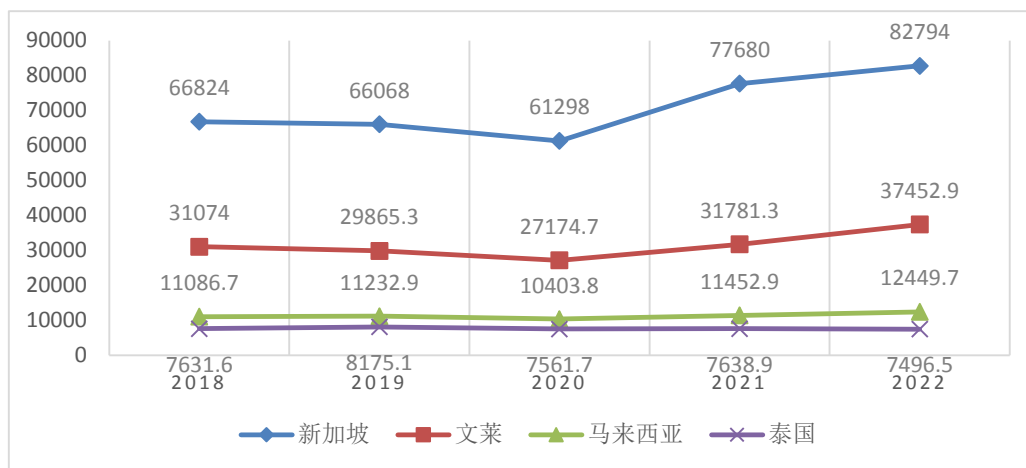


图 4.3 新加坡、文莱、马来西亚、泰国 2018 年-2022 年人均 GDP 情况（单位：美元）

数据来源：笔者根据 IMF 公布的数据整理所得

整体来看，东南亚十国存在个别国家近五年来人均 GDP 出现下滑以及大多数国家都出现经济波动的情况，但是大部分国家整体上呈现上升的趋势。同时这些国家发生经济波动及经济下滑情况的年份几乎都在 2020 年新冠疫情出现的年份，且大多数国家自 2020 年新冠疫情出现之后，人均 GDP 都呈现稳步上升的趋势。随着近年来全球范围内对新冠疫情的有效防护与治理，疫情对经济的影响越来越微小，甚至无影响。各国未来经济发展都会逐步呈现疫情出现之前的发展模式，经济发展会稳步提升的。因此东南亚市场整体经济发展未来将呈现良好稳步上升的态势，这对于潍柴动力进一步开拓东南亚市场提供了保障。

### （3）社会和文化因素

在社会和文化因素中，对汽车行业影响最大的便是人口因素，因为一个国家人口数量的多少代表着该国家汽车市场规模的大小与需求的高低。一个国家的人口数量越多，该国的汽车市场规模就越大，需求就越高，反之亦然。

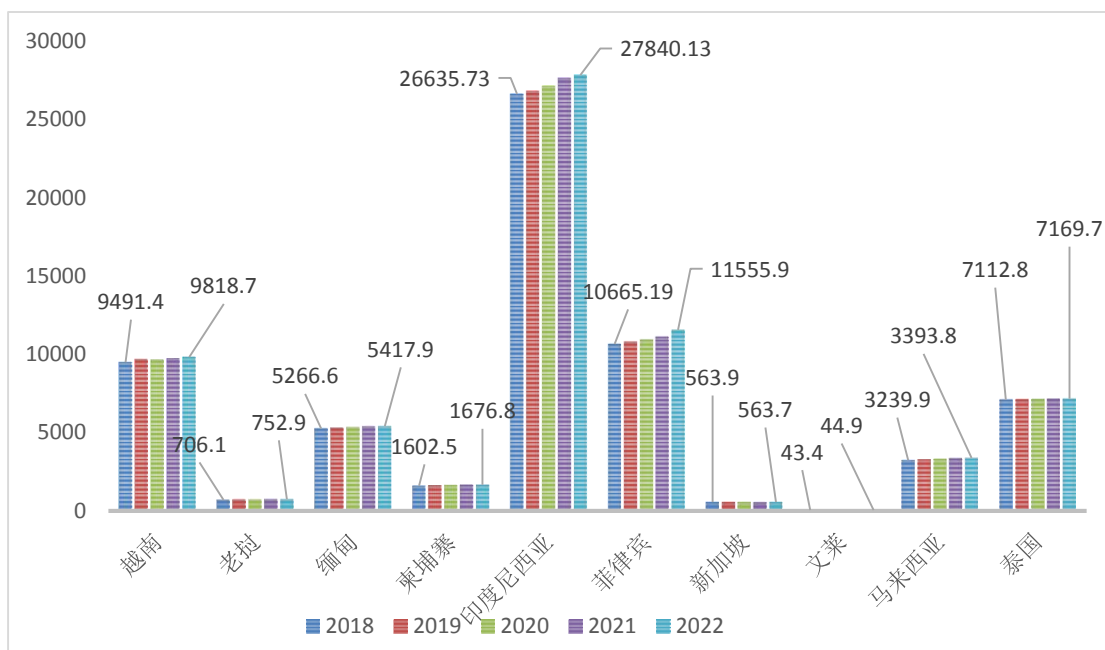


图 4.4 东南亚各国 2018 年-2022 年人口数量情况（单位：万）

数据来源：笔者根据 IMF 公布的数据整理所得

根据 IMF 公布的数据得知，东南亚地区的人口总和已经超过了 6.7 亿，并且近年来仍在不断上升。根据图 4.4 东南亚各国 2018 年-2022 年人口数量情况图可以看出，人口最多的国家是印度尼西亚，2018 年至 2022 年五年来，一直保持着上升趋势，2018 年人口数量为 2.66 亿，2022 年上升至 2.78 亿，其国家人口数量排在中国、印度、美国之后，位居世界第四，属于人口大国。另一个超过一亿人口的国家为菲律宾，2022 年人口达到了 1.16 亿，五年来一直保持上升趋势。其余人口相对较多且超过千万的国家依次为越南、泰国、缅甸、马来西亚、柬埔寨，2022 年人口数量依次为 9818.7 万、7169.7 万、5417.9 万、3393.8 万、1676.8 万，且这些国家的人口数量五年来均处于上升趋势。老挝、新加坡、文莱三国人口数量处于一千万以下，其中文莱人口最少，2022 年仅为 44.9 万，不过其五年来均处于上升趋势。在这三国中五年来同样均处于上升趋势的国家还有老挝，其人口数量在 2022 年达到了 752.9 万。新加坡因受新冠疫情影响人口数量于 2020 年开始出现下降，于 2022 年又开始上升，随着近年来全球范围内对新冠疫情的有效防护与治理，疫情的影响将会越来越小，人口将在未来持续保持上升趋势。

整体上来说，东南亚地区未来人口必然呈现着稳步上升的态势，东南亚市场对汽车的需求也会随着人口数量的增加而增加，这对于潍柴动力拓展东南亚市场

带来了一定的助力。

#### (4) 技术因素

近年来东南亚地区十分重视汽车制造技术的发展，各国通过鼓励汽车制造企业积极引进国外先进的生产技术和设备，不断提升产品质量和生产效率。同时也鼓励加大对汽车制造企业研发能力的投入，不断推出具有自主知识产权的新产品等。例如，马来西亚的“国家汽车”计划，推动了当地汽车制造业的发展，使马来西亚成为东南亚地区的汽车制造重镇之一。虽然通过这些举措使得东南亚地区的汽车制造技术水平不断提升，但是该地区汽车制造业整体技术水平相对较低，与排在世界前列的品牌相比仍存在一定差距。作为国内龙头企业的潍柴动力，不仅具有国内屈指可数的技术竞争优势，而且在世界上也处在前列。例如，其具有全球首款本体热效率突破 51%、52% 的柴油机，拥有行业内首个获 CNAS 认可且同时通过氢燃料电池和固态氧化物燃料电池产品试验检测认可的新能源试验中心等。由于潍柴动力产品具备的技术含量远高于东南亚地区的汽车制造企业，因而为其进一步开拓东南亚市场坚定了坚实的基础。

综上所述，东南亚地区近年来经济发展水平稳步向好，这为潍柴动力开拓东南亚汽车市场提供了稳定的经济环境；人口数量持续增加，为潍柴动力开拓东南亚汽车市场提供了持续不断的产品需求；对于汽车行业开明与宽松的规定与政策，为潍柴动力进一步开拓东南亚汽车市场提供了良好的政治环境；汽车行业技术含量相对较低，也为潍柴动力进一步开拓东南亚汽车市场提供了可乘之机。

## 4.2.2 波特五力模型分析

### (1) 供应商议价能力

对于汽车零部件来说，全球有众多国家品牌的供应商，例如日系、德系、美系、韩系等。但对东南亚汽车市场来说，主要存在日系、欧美系以及中国本土三大供应商。

1. 日系供应商，相较于其他国家品牌更早地布局并进入东南亚市场，已经完成相关业务的重组，在东南亚地区建立了众多零部件生产基地，具备一定的规模优势，因而其在产品价格方面具有绝对优势。同时由于日系品牌汽车（丰田、本田等）全球知名度较高，为其汽车零部件品牌（丰田合成、丰田纺织、日立安斯

泰莫等)也起到了一定的品牌宣传作用,其汽车零部件的质量与性能也都处在技术领先领域。

2.欧美系供应商,欧美系品牌(大众、福特、雪铁龙、宝马、凯迪拉克、别克等)在全球的知名度高于日系品牌,其零部件与整车一样,技术含量较高。但在东南亚汽车市场上来讲,其相较于日系品牌进入时间较晚,规模相对较小,在产品价格方面的优势相对较低。在上一轮的汽车产业链转移过程中,其为了在东南亚地区规避日系品牌的恶性竞争,进一步扩大市场份额,选择在中国建立零部件生产基地,为东南亚地区进行零部件的供应。

3.中国本土供应商,相较于日系与欧美系来说,我国本土品牌的汽车及零部件在技术与产品质量上较为落后,品牌知名度较低。在东南亚市场上,相较于日系品牌在东南亚当地建厂进行零部件的供应来说,我国本土大部分供应商贸易出口的方式就会增加一定的产品成本,并且将会面对各种政策与关税的影响。相较于欧美系品牌供应商来说,我国本土供应商的产品质量与技术又存在较大劣势,甚至部分关键技术还需要依赖其他发达国家,品牌的知名度也相对较弱,难以在东南亚市场形成竞争优势。

## (2) 购买者的议价能力

本文研究东南亚汽车市场的购买者议价能力主要侧重购买者对汽车的潜在需求与购买力能力两个方面,其中潜在需求用汽车保有量与人口比率指标表示,购买力能力用人均 GDP 指标表示。

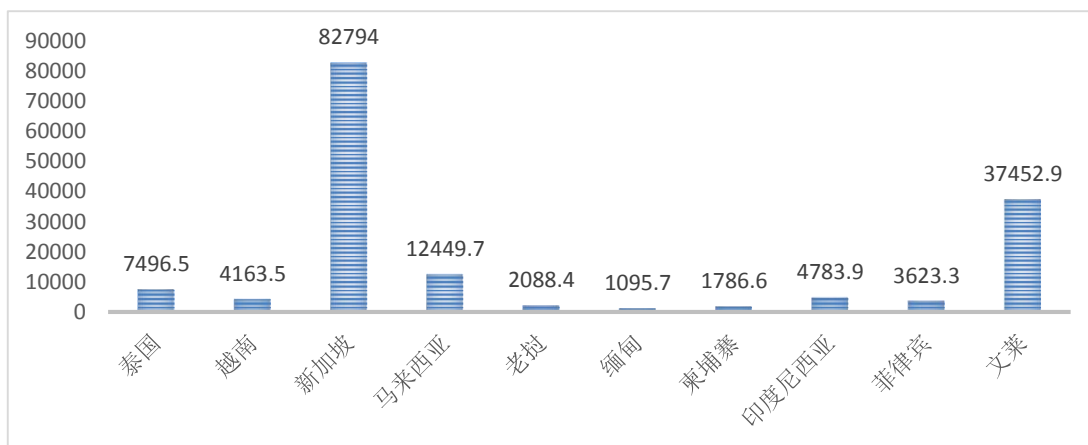


图 4.5 东南亚各国 2022 年人均 GDP 情况 (单位: 美元)

数据来源: 笔者根据 IMF 公布的数据整理所得

根据图 4.5 关于 2022 年东南亚各国人均 GDP 情况, 可将东南亚各国分为三个层次。第一层次的人均 GDP 在 10000 美元及以上, 包括新加坡、文莱、马来西亚; 第二层次的人均 GDP 在 3000-10000 美元, 包括泰国、印度尼西亚、越南、菲律宾; 第三层次的人均 GDP 在 3000 美元及以下, 包括老挝、缅甸、柬埔寨。

根据表 4.6 关于 2012 年-2021 年东南亚各国汽车保有量与人口比率情况表, 可将东南亚各国分为三个层次。300 及以下为第一层次, 包括新加坡、越南、菲律宾、柬埔寨、缅甸; 300 至 1000 为第二层次, 包括老挝、印度尼西亚、泰国; 1000 及以上为第三层次, 包括文莱、马来西亚。

表 4.6 东南亚各国 2012 年-2021 年汽车保有量与人口比率情况表

单位: 千人/辆

	文莱	柬埔寨	印度尼西亚	老挝	马来西亚	缅甸	菲律宾	新加坡	泰国	越南
2012	595.3	18.4	384.5	197.8	769.3	71.3	77.3	182.6	488.4	17.82
2013	595.3	19.2	417.6	216.6	788.4	78.5	78.3	180.4	518.7	18.51
2014	595.3	23.1	449.5	231.6	817.4	94.4	80.9	177.7	534.8	20.14
2015	948.1	26.2	472.6	257.4	843.4	102.7	85.7	172.9	546.3	22.85
2016	935.6	34	495.4	272.6	872.9	115.8	89.6	170.6	553.5	26.98
2017	970.8	28.1	499.6	286.6	897.4	127.4	99.2	171.4	566.3	30.78
2018	962.9	36.3	533	300.2	925.1	134.6	108.8	169.7	583.1	34.33
2019	956.5	39.7	473.6	313.6	958.1	135.6	117.5	170.6	598.8	38.1
2020	997.8	27.9	485.1	337.1	993.7	138.8	109	171.3	608.7	42.8
2021	1010.4	41.2	536.1	354.7	1,030.5	140.1	52.4	181.2	648.9	46.9

数据来源: 笔者根据东盟汽车联合会(AAF)公布的数据整理所得

综合两项指标将其分为四个梯队, 第一梯队高潜在需求高购买力以及高潜在需求中购买力, 包括新加坡、越南、菲律宾; 第二梯队低潜在需求高购买力, 包括文莱、马来西亚; 第三梯队中潜在需求中购买力, 包括泰国、印度尼西亚; 第四梯队高潜在需求低购买力以及中潜在需求低购买力为第四梯队, 包括老挝、缅甸、柬埔寨。

综上所述，东南亚地区国家中购买者的议价能力最弱的为新加坡、越南、菲律宾，文莱、马来西亚次之，泰国、印度尼西亚紧随其后，剩下的国家购买者议价能力最强。

### （3）替代品的威胁

目前来看，最具威胁的替代品为新能源汽车，新能源汽车现在为世界汽车发展的主流趋势，它既满足技术发展的需求也满足各国关于环境保护与石油等资源节约政策的有关要求。因此新能源汽车为潍柴动力在东南亚汽车市场最大的替代品威胁。

不过近年来，潍柴动力为了积极响应国家的新发展理念，顺应汽车产业时代发展潮流，节能减排，保护环境，开展了新业态、新能源、新科技业务。该业务致力于新能源汽车的研发与制造，主攻纯电动动力总成技术，为打造具有一定影响力的新能源汽车新品牌。虽然与世界顶级的新能源汽车品牌相比还存在些许差距，但是由于东南亚地区的汽车层次大多属于低端车市场，目前新能源汽车并未大范围的普及，潍柴动力还有时间在新能源汽车领域加大研发，打响自身新能源品牌。

### （4）行业内的竞争者

由于相比于其他地区汽车市场，东南亚的潜力较大且对汽车的需求也在逐步增长，众多品牌车企纷纷布局并进军东南亚市场，使得潍柴动力在开拓东南亚市场时面临着比较激烈的竞争，其面临的竞争者主要有四股力量，分别为日系品牌车企、欧美系品牌车企、东南亚本土品牌车企以及中国其他品牌车企。

1.日系品牌车企，相较于其他国家汽车品牌从上世纪九十年代就已布局并进入东南亚市场，现如今已经完成了相关业务的重组，有着完善的产业链与售后服务，同时其汽车产品在价格和质量上存在很大优势，得到了当地政府各种规划与政策上的支持，是潍柴动力最大的竞争对手。根据东盟汽车联合会(AAF)公布的数据得知，日系品牌车企在东盟四国（泰国、马来西亚、印度尼西亚、菲律宾）的市场份额最高值曾达到过 91%，近年来稍有下降，但占比仍然达到 76%，其中 6%来自日本本土生产，70%在东南亚几个主要国家生产或组装，比如泰国、马来西亚和印度尼西亚。

2.欧美系品牌车企，主要品牌有大众、福特、宝马、别克、雪铁龙等，虽然

其在全球范围内的知名度高于日系品牌车企，产品技术与质量均处于领先地位，但是其大部分车企为高端汽车品牌，主打的是乘车体验感与舒适度，价格居高，产品定位不太符合东南亚市场消费者的需求。因为东南亚地区大部分国家经济发展水平不高，人均 GDP 与发达国家相比差距较大，对汽车的需求还没有达到追求精神上满足的地步，这点便会限制欧美系品牌车企在东南亚汽车市场上的发展。除此之外，与日系品牌车企相比，欧美系品牌车企进入东南亚市场的时间较晚，在产业链的完善程度与售后服务上存在一定差距，对东南亚市场消费者的需求了解程度也相对较低。因而欧美系品牌车企在东南亚汽车市场上对潍柴动力的威胁不如日系品牌车企。

3. 东南亚本土品牌车企，主要品牌有马来西亚的北鹿大、宝腾、NAZA，印度尼西亚的 Maleo、Perkasa。虽然这些品牌的知名度较低，且产品的技术与质量相比于国外车企存在一定差距，但作为东南亚地区本土汽车品牌，当地政府会给予这些品牌资金上的补贴以及政策上的扶持，帮助其提高销售量。以马来西亚为例，近年来马来西亚政府对国民品牌车企北鹿大实施专项资金拨款助力其产品的研发与升级，同时对购买北鹿大汽车的消费者给予资金补贴，增加汽车的销量。这一系列的政策扶持使得北鹿大的汽车销量在国内汽车市场近年来一直遥遥领先，已经成为了马来西亚的国民汽车。因而东南亚本土品牌车企对潍柴动力进军东南亚汽车市场也具备一定的威胁。

4. 中国其他品牌车企，相较于日系与欧美系品牌车企，产品的技术与质量上处于劣势，品牌知名度也相对较低。与东南亚本土品牌车企相比，虽然产品技术与质量上存在优势，但是布局并进入东南亚汽车市场的时间较晚，对消费者的需求了解较少。所以相对于上面三种车企，竞争的优势较低。但是近年来中国品牌车企在东南亚汽车市场的占有率从不足 1% 到超过 6%，在稳步上升，例如吉利已经通过合资的方式以宝腾品牌在马来西亚卖车，另外长城、名爵等已经在泰国建厂，并已经取得了一些成绩，因而中国其他品牌车企对潍柴动力进军东南亚汽车市场也具备一定的潜在威胁。

#### （5）潜在进入者

东南亚汽车市场的潜在进入者主要为中国本土其他汽车品牌。在东南亚市场上，发达国家的车企凭借自身产品的技术、质量、品牌等优势已经打开了东南亚

市场，并且有的发达国家汽车品牌已经具备了一定规模。而除了中国以外的其他发展中国家由于技术、质量等方面存在很大的劣势，目前很难找到一项优势足够支撑自身车企打开东南亚市场。

与其他发展中国家不同，中国的车企具备一定的优势。其一便是区位优势，在地理位置上中国与东南亚地区接壤，可以在产品运输等方面减少企业成本。其二便是不同于其他发展中国家，中国作为制造业大国，部分车企的技术含量处于全球领先行列，例如比亚迪、奇瑞、传祺等车企，都拥有着自身的核心技术，有利于打开东南亚市场。其三便是历史渊源，中国与东南亚在历史上就经常进行商品贸易往来。进入 21 世纪之后，凭借着“一带一路”倡议的提出以及 RCEP 协议的签订，我国与东南亚的贸易往来将会越发频繁。

通过上述分析可知，东南亚地区汽车零部件供应商议价能力最强的为日系供应商，其次为欧美系供应商，中国本土供应商议价能力最弱。购买者议价能力最弱的国家为新加坡、越南、菲律宾，文莱、马来西亚次之，泰国、印度尼西亚紧随其后，剩下的国家购买者议价能力最强。潍柴动力在东南亚汽车市场所面临最大的竞争对手为日系车企，欧美系车企次之，竞争力最弱的对手为东南亚本土品牌车企与我国本土其他品牌车企。替代品威胁主要为新能源汽车的冲击。东南亚市场的潜在进入者主要为我国本土其他品牌车企。

### 4.3 本章小结

本章对潍柴动力进入东南亚市场的内部环境分析中得知，其在经营绩效上，盈利能力与营运能力近年来出现下降，偿债能力稳定维持在较高的水平，发展能力自 2021 年开始出现下滑。在股东构成上，潍柴动力实际控制人为国有法人，各级政府穿插控股，股东背景强。竞争优势主要体现在价格相对较低、业务范围广及技术较为领先上，竞争劣势主要体现在产业链不完善、乘用车领域竞争力弱上。这些分析结果会在 6.2.1 内部环境分析中得到运用，以便分析出其是否有进一步开拓东南亚市场的可能。

本章对潍柴动力进入东南亚市场的外部环境分析中得知，东南亚地区近年来经济水平以及人口数量稳定增长，汽车行业相对来说技术含量较低，对国外车企本土经营的政策也比较开明。除此之外，潍柴动力在东南亚地区面临的汽车零部



件供应商议价能力最强的为日系供应商，购买者议价能力最弱的国家为新加坡、越南、菲律宾，最大的竞争对手为日系车企，最主要的替代品威胁及潜在进入者分别为新能源汽车与我国本土其他品牌车企。这些分析结果会在 6.2.2 外部环境分析中得到运用，以便分析出其是否有进一步开拓东南亚市场的可能。

## 5 潍柴动力进军东南亚市场的动因与面临的挑战

上一章中已经对潍柴动力进入东南亚市场的内外部环境进行了分析，本章将会继续分析其开拓东南亚市场的动因以及面临的挑战两方面，分析出的结果会运用到第六章中动因匹配的比较分析与风险分析中，以便得出其最适宜的进入模式。

### 5.1 潍柴动力进军东南亚市场的动因分析

#### 5.1.1 国内市场趋于饱和，寻找新市场

据中国汽车工业协会公布的数据，2017 年我国汽车产销量分别为 2901.54 万辆和 2887.89 万辆，两者均为近年来的最大值，但是同比增长仅为 3.19%和 3.04%，增速比上年同期回落 11.27 个百分点和 10.61 个百分点。同时由图 5.1 关于 2018 年-2022 年中国汽车产销量及同比增速情况图可以看出，2018 年至 2020 年间，我国汽车产销量均处在下降趋势，产量由 2780.9 万辆下降至 2522.5 万辆，销量由 2808.1 万辆下降至 2531.1 万辆。其中 2019 年下降幅度最大，2018 年次之，2020 年最小。由此可以看出，我国汽车市场已经趋于饱和，消费需求不足，进一步的发展潜力较小。

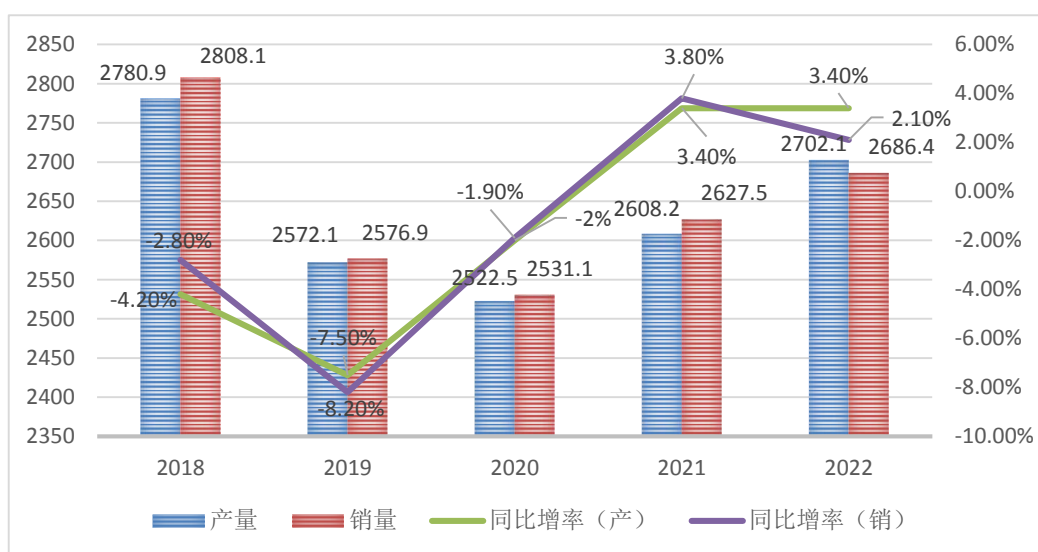


图 5.1 中国 2018 年-2022 年汽车产销量及同比增速情况图（单位：万辆）

数据来源：笔者根据中国汽车工业协会公布的数据整理所得

随着 2020 年 5 月下旬“两会”期间，加快构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局的提出以及近年来汽车购置税减半的优惠政策，刺激了国内汽车市场的购车需求，于 2021 年汽车产销量开始呈现上升趋势，2022 年产量升至 2702.1 万辆，销量升至 2686.4 万辆。然而汽车产销量于 2022 年增速较 2021 年出现了回落，同时 2022 年汽车产量大于销量。可以得知我国汽车市场供大于求，发展潜力也在减少，市场趋于饱和。

因此，潍柴动力进军东南亚市场的动因之一便是国内汽车市场的趋于饱和，进而寻找新市场。

### 5.1.2 寻求海外资源，实现利润最大化

东南亚地区非常重视像潍柴动力这样的大企业，以新加坡为例，在潍柴-博杜安(新加坡)公司成立初期便享受到了双倍抵扣和 4 倍抵扣的政策，现如今正在与新加坡相关部门争取将企业所得税由 17% 的降至 15% 甚至更低的优惠政策。同时依托新加坡数据中心储存在世界上的名气，借助新加坡这个平台做大自己的数据中心项目，拓展东南亚数据中心能源电力业务，然后更好将自己的业务辐射全球。除此之外，由于新加坡作为国际金融资本中心，拥有 200 多家商业银行，3000 多家金融机构，金融资源非常丰富，同时市场开放，资金进出自由，所以潍柴动力依托新加坡的独特优势现策划把潍柴-博杜安(新加坡)公司作为融资平台，来做更大投资支持集团的扩张和发展。

因此，潍柴动力开拓东南亚市场的动因之一便是依托其各方面独特的优势，以期实现利润最大化的目的。

### 5.1.3 提升品牌价值，增强国际竞争力

根据潍柴动力企业年报得知，近年来潍柴动力十分重视其旗下品牌的建设，未来在不断提高产品技术与质量的同时，增强其品牌的影响力，提升品牌价值。在国内潍柴动力已经成为了汽车及装备制造业领域的龙头企业，潍柴动力的名号已经打响。但潍柴动力不满于此，想要进一步提高其品牌的国际影响力，进而提高其旗下产品的国际竞争力。其通过打开国际市场，将产品销售至世界各地，让更多消费者了解潍柴动力品牌，甚至还通过与外国企业的合作来拓展海外市场。

例如：2009年，收购具有百年历史的法国博杜安发动机公司。2020年，收购奥地利VDS与德国欧德思。2022年，在高端农机装备领域，潍柴动力战略重组雷沃智慧农业等等。这些都是为了提升自身品牌的知名度与市场价值，提高自身的国际竞争力。

潍柴动力进军东南亚市场，设立潍柴-博杜安（新加坡）公司并成立了其下属的新加坡越南子公司和印尼子公司等一系列措施，也是为了进一步提高自身品牌的知名度与市场价值，从而提高自身的国际竞争力，在重型装备制造领域做世界上的领头羊。

## 5.2 潍柴动力进军东南亚市场面临的挑战

### 5.2.1 企业品牌挑战

潍柴动力品牌的知名度虽然在国内相关领域家喻户晓，但在东南亚汽车市场其品牌的价值及其影响力较低，远不如日系汽车品牌。因为日系汽车厂商在东南亚深耕多年，拥有很大的市场基础，而中国厂商往往以俄罗斯、中东等市场起家，进入东南亚相对较晚。近几年因为我国自主研发实力明显提升和突然出现的巨大价格优势，才开始在东南亚市场大规模起飞，2022年中国品牌汽车在东南亚的市场占有率虽然由1%提升至6%，但仍与日系品牌差距过大。

根据东盟汽车联合会(AAF)数据显示，2022年，日系品牌在东盟内最大的三个市场品牌占有率均高于80%，其中印度尼西亚的品牌占有率为93%，马来西亚的品牌占有率为80%，泰国的品牌占有率为85%。同时由表5.1关于2022年东南亚地区汽车销量前十排行表可以看出，2022年在东南亚地区汽车销量前十名里，日系品牌占了9个名额，其中丰田一家就有5个车型，只有处于第8位的福特Ranger车型不是日系车，前十中没有一个中国品牌。

由此可知，潍柴动力在开拓东南亚市场的过程中，由于其品牌价值与影响力在目标市场影响较低，会面对到一定的企业品牌的挑战，甚至会受到日系汽车品牌的排挤。

表 5.1 东南亚地区 2022 年汽车销量前十排行表

品牌	车型	销量（万辆）
丰田	海拉克斯皮卡	19.3
五十铃	D-Max 皮卡	9.5
三菱	Xpander	9.5
丰田	威驰	8.4
丰田	Fortuner	7.6
本田	City	7.3
丰田	Avanza	7.2
福特	Ranger	6.8
本田	Brio	6.5
丰田	Rush	6.2

数据来源：笔者根据东盟汽车联合会(AAF)公布的数据整理所得

## 5.2.2 社会文化挑战

东南亚国家较多，且各国之间在社会文化的各个方面上都存在差异，因而这对潍柴动力开拓东南亚各国市场会带来一定的难题与挑战。

其一便是国家和民族文化差异。不同国家和民族的文化差异可能导致对产品和市场的认知差异，进而影响企业政策制定和实施。东南亚众多国家之间的国家和民族文化各不相同，这会对潍柴动力开拓东南亚各国市场采取的政策与战略带来一定的难题与挑战。其二是社会环境差异。居民长期生活的社会生态往往影响着他们的行为习惯，必然对产业工人的培训和引导问题。东南亚各国社会生态也各不相同，如果不能顺应各国的行为习惯，不符合当地的福利、薪酬、劳动时间等的约定，会对企业的运营与发展带来难题。其三便是子公司的本地化发展。本土化发展应当是一个循序渐进的过程，因为在本地化发展过程当中，需要考虑的一个重要环节就是人员的本土化，并且能够知道他们的宗教习俗文化，跟当地情况做融合才能够做到很好的管理。如果盲目的进行企业本土化发展，不仅费时费力影响企业的发展，而且会收到当地人民的抵制情绪，阻碍企业开拓海外市场的

进程。

### 5.2.3 企业技术挑战

由上文中提到的潍柴动力竞争劣势中可知，潍柴动力乘用车领域竞争力弱，因为虽然其柴油发动机技术处于世界前列，但是除了在欧洲柴油发动机广泛应用于乘用车之外，我国与东南亚国家几乎很少使用柴油发动机的乘用车，这使得潍柴动力的核心技术优势无法运用到乘用车领域。同时商用车的研发技术、产品特性等与乘用车有着明显区别，想要短时间内达到世界先进水平十分困难。与乘用车领域其他强有力的竞争对手相比，例如国内车企比亚迪、一汽大众等，国外车企日本丰田、美国福特等，潍柴动力乘用车的相关技术落后，因此想要分一杯羹可以说是难于上青天。

随着乘用车领域汽车厂商越来越多以及乘用车市场的日渐饱和，消费者对乘用车的核心技术越发重视。在这样的大背景下，潍柴动力在乘用车领域的技术明显竞争力不足，与其他全球一流的乘用车品牌企业存在较大差距。

### 5.3 本章小结

本章在对潍柴动力进入东南亚市场的动因分析中得知，其动因包括：国内市场趋于饱和，寻找新市场；寻求海外资源，实现利润最大化；提升品牌价值，增强国际竞争力。其中以国内市场趋于饱和，寻找新市场动因为主，其他两个为辅。这些分析出的结果会在 6.2.3 动因的匹配分析中得到运用，以便分析出其进入东南亚市场可用的进入模式。

本章在对潍柴动力进入东南亚市场面临的挑战分析中得知，其面临的挑战包括：企业品牌挑战、企业文化挑战、企业技术挑战。这些分析结果会结合各种进入模式存在的风险于 6.2.4 风险分析中得到运用，以便排除对潍柴动力来说风险较大的进入模式，进而选择最适宜的进入模式。

## 6 潍柴动力东南亚市场的最优进入模式分析

在本章内容中，会运用到鲁特海外市场进入模式决策模型分析出潍柴动力进入东南亚市场的最适宜进入模式，该模型会在其进入东南亚市场的内外部环境、动因匹配以及风险四个方面进行分析，最终得出其最适宜的进入模式，因而会运用到第四、第五这两章内容中对这四个方面的分析结果。同时在使用该模型之前，会对其进行适当优化，使得分析过程更符合实际情况，得出的结论也更具说服力。

### 6.1 鲁特海外市场进入模式决策模型的优化

1987年，时任沃顿商学院教授的鲁特在其发表的《国际市场进入策略》一书中对国际市场进入模式进行分类的同时，提出了一种新的决策模型，即鲁特海外市场进入模式决策方案，如图6.1所示。

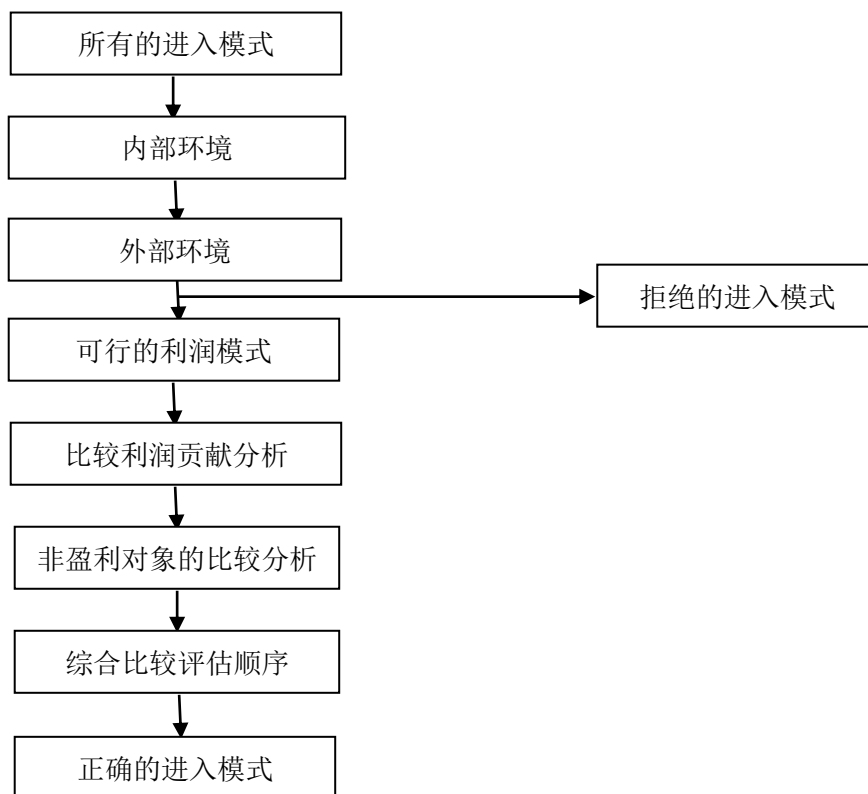


图 6.1 鲁特海外进入模式决策模型图

该模型先将国际市场进入模式类型进行罗列，再从企业的内外部环境入手，

结合内外部环境分析排除最不合适的进入模式。然后对剩余的进入模式类型结合企业自身的利润模式、非盈利对象、利润贡献进行比较分析，最后对这些进入模式进行可行性顺序排列，最后得出最优的进入模式。

在原模型对剩余的进入模式类型结合企业自身情况的分析之中，鲁特将企业非盈利性对象以及追求利润最大化的程度作为企业进入目标市场的最主要指标，且两项因素在分析过程之中同等权重。这与现实情况不符，因为现如今企业进军海外市场不仅仅追求利润最大化，有的甚至主要是为了提升品牌影响力，提高产品的技术含量等目标。随着全球化的不断加深，开拓海外市场在获得收益的同时也面临着较多的风险，这对企业的进入模式选择也起到关键的作用。原模型分析中缺少相应的风险分析，同时也没用具体的方式将利润贡献、非盈利对象以及利润模式三者综合起来。因而本文在原模型的基础上对其进行了一定的修改，修改内容为：

第一，在内外部环境分析中加入可行性分析，分析内外部环境对企业进入目标市场的影响，得出企业进军目标市场是否可行或者企业对目标市场是否拥有进一步开拓的可能。

第二，将可行的利润模式、比较利润贡献、非盈利对象的比较分析这三项变更为动因分析、风险分析。这样可以使得企业开拓海外市场选择的进入模式更加符合实际情况，得出的结论也更具说服力。

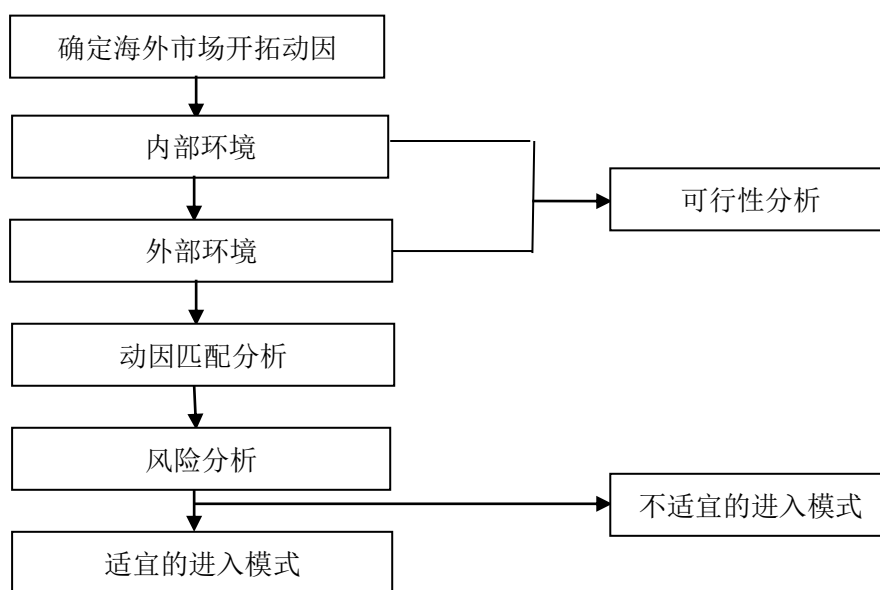


图 6.2 优化后的鲁特海外市场进入模式决策链图



经过上述两条的改动，该模型修改后如图 6.2 所示。即：通过潍柴动力内外部环境分析，判断其进一步开拓东南亚汽车市场的可行性。再进行动因匹配分析，在分析过程中引入安索夫产品——市场矩阵，对潍柴动力开拓东南亚汽车市场的动因进行划分，进而通过其动因的划分匹配相应的国际市场进入模式类型。再通过风险分析，排除相对于潍柴动力开拓东南亚汽车市场来说风险大的国际市场进入模式类型，最后得出其进入东南亚汽车市场的最适宜进入模式。

## 6.2 鲁特海外市场进入模式决策模型的应用

### 6.2.1 内部环境分析

第四章中已经对潍柴动力在经营绩效、股东构成、竞争优势、竞争劣势四个方面的内部环境进行了分析。

在经营绩效方面，潍柴动力近几年来由于受到新冠疫情对全球经济以及市场的负面影响导致盈利能力与营运能力逐年下降，同时由于 2022 年重卡行业需求较弱，使得两项指标下降幅度较大。尽管如此，潍柴动力在偿债能力方面不仅没有出现下降趋势，甚至流动比率与速动比率还在不断上升，资产负债率也稳定维持在较高的水平，企业偿债能力强。同时企业的总资产也一直在逐年增加。可以看出潍柴动力作为国内装备制造业的龙头企业，底蕴丰厚，这为其进一步开拓东南亚市场给足了底气。同时潍柴动力近日接待机构调研时表示，随着新冠疫情防护以及经济形势的好转与生活秩序的逐步恢复，2023 年重卡行业需求有望迎来复苏，预计销量同比可实现双位数增长。在稳增长政策、疫情管控有序恢复、老旧车辆淘汰等利好因素加持下，重卡行业预计将逐步走出底部，于 2023 年开始出口量逐步增加。

在股东构成方面，潍柴动力实际控制人为山东省人民政府国有资产监督管理委员会，股份主要掌握在国有法人手中，各级政府穿插控股，股东背景强。这种国有控股模式，会为潍柴动力企业的发展提供了保障，促进企业的稳定持续经营能力，推动其进一步开拓海外市场。

在竞争优势方面，潍柴动力在价格、业务范围以及技术上存在优势。东南亚各国虽然经济发展水平相差较大，但大部分国家经济发展水平较为落后，对价格

低的汽车更加青睐，而潍柴动力汽车价格相对于外国品牌价格低廉，这满足了消费者的购买需求，具有一定的价格优势。同时潍柴动力所经营的业务范围广泛，不仅有自己的整车业务，汽车零部件和动力系统也是其重要的业务，并且在国内均处于绝对优势地位，广泛的业务范围也为其进一步开拓海外市场提供了优势。相比于汽车技术含量较低的东南亚本土市场，潍柴动力在产品技术方面具有优势，例如其拥有全球首款本体热效率突破 51%、52% 的柴油机，拥有行业首个同时通过氢燃料电池和固态氧化物燃料电池产品试验检测认可的实验室等。

在竞争劣势方面，潍柴动力产业链不完善、乘用车领域竞争力弱。与东南亚的主要竞争对手日系品牌相比，潍柴动力在生产、销售、产品研发、人力资源等方面还存在较大差距，产业链不完善。除此之外，由于潍柴动力的主要竞争力集中在商用车及发动机上，在乘用车领域相对薄弱，这使得其在东南亚市场进一步开拓乘用车市场会呈现竞争力不足的问题。

综上所述，在潍柴动力内部因素方面，尽管其存在部分劣势，但在其丰厚的资本底蕴以及强大的股东背景与竞争优势下，想要进一步开拓东南亚市场是可以实现的。

## 6.2.2 外部环境分析

第四章中已经通过 PEST 模型与波特五力模型对潍柴动力进军东南亚市场的外部环境进行了分析。

在东南亚国家政治、经济、社会文化、技术四个方面来说，东南亚市场近年来稳定增长的经济水平以及人口数量，为潍柴动力进一步开拓市场提供了经济基础与潜在的消费需求。同时相对来说技术含量低的东南亚本土汽车行业也使得商用车技术含量高的潍柴动力有了进一步开拓的可乘之机。除此之外，随着 RCEP 协议的全面生效以及东南亚各国对国外车企的开明政策为潍柴动力进一步开拓海外市场提供了坚实的基础。但是需要注意的是我国与东南亚许多国家之间法律法规环境存在差异，在开拓目标国市场的过程中要符合当地的福利、薪酬、劳动时间等方面的约定，要遵循目标国的相关法律。

在东南亚地区供应商、购买者、竞争者、替代品以及潜在进入者五个方面来说，东南亚地区汽车零部件供应商议价能力最强的为日系供应商，其次为欧美系

供应商，中国本土供应商议价能力最弱。购买者议价能力最弱的国家为新加坡、越南、菲律宾，文莱、马来西亚次之，泰国、印度尼西亚紧随其后，剩下的国家购买者议价能力最强。潍柴动力在东南亚汽车市场所面临最大的竞争对手为日系车企，欧美系车企次之，竞争力最弱的对手为东南亚本土品牌车企与我国本土其他品牌车企。替代品威胁主要为新能源汽车的冲击。东南亚市场的潜在进入者主要为我国本土其他品牌车企。

综上所述，尽管在东南亚市场上会存在着实力较强的竞争者以及伺机而动的潜在竞争者，但对潍柴动力来说，东南亚国家开明宽松的政策与稳步增长的经济与人口给予了其进一步开拓东南亚市场更大的可能。

### 6.2.3 动因匹配的比较分析

根据第五章对潍柴动力进入东南亚市场的动因分析，其进入东南亚市场的动因有：国内市场趋于饱和，寻找新市场；寻求海外资源，实现利润最大化；提升品牌价值，增强国际竞争力。可以将其动因划分为两大类，寻找市场以及寻求资源，且以寻求市场为主，在开拓新市场的同时获取资源。

表 6.1 安索夫产品——市场矩阵

	现有产品	新产品
现有市场	市场渗透	产品开发
新市场	市场开发	多角化经营

为了更直观的对潍柴动力进入东南亚汽车市场的动因进行匹配分析，笔者引入了表 6.1 安索夫产品——市场矩阵，该矩阵将市场寻求型动因分为四种情况，这四种情况的具体进入模式如表 6.2 所示。由于潍柴动力商用车领域与乘用车领域发展水平存在较大差距，因而对二者分开进行分析。

商用车领域，潍柴动力对东南亚汽车市场的出口量已经具备一定规模，因而乘用车进入东南亚汽车市场为现有产品进入现有市场，为市场渗透型。乘用车领域，潍柴动力目前虽已经开始在东南亚市场销售乘用车，但销售的数量微不足道，因而乘用车进入东南亚汽车市场为新产品进入现有市场，为产品开发。

表 6.2 市场寻求型动因的发展战略

	市场渗透	产品开发	市场开发	多角化经营
内容	现有产品面对现有市场,扩大市场占有率。	将新产品投入现有市场。	将现有产品推广到新的市场上。	将新产品投到新市场中去。
进入模式	应该提高进入模式控制力度,可采用直接投资的模式进入。	出口或直接投资,若涉及企业内部知识转移,易新建而不是收购。	刚开始通过贸易或许可方式进入,待占有一定市场后可采取直接投资方式以进一步提高市场占有率。	收购、合资

资源寻求型动因主要分为三种情况,对自然资源、无形资源、渠道的寻求,其对应的进入模式如表 6.3 所示。通过上文分析可以得知,潍柴动力商用车与乘用车领域均主要为无形资源寻求型,企业需采取合资、收购方式。

表 6.3 资源寻求型动因的发展战略

	自然资源寻求型	无形资源寻求型	渠道寻求型
内容	一般是指公司为了满足市场的需求而进入资源相对丰富的国家。	是指企业为了寻求国际先进技术、管理经验和品牌商标而进入海外市场,不仅为了开拓市场,更重的是提升企业的内在实力。	为了开展企业在目标国家的营销并占领市场而寻求一定的海外渠道。
进入模式	合资方式	合资、收购方式	合资、收购

#### 6.2.4 风险分析

根据第五章对潍柴动力进入东南亚市场面临的挑战分析,其面临的挑战包括:企业品牌挑战、企业文化挑战、企业技术挑战。除此之外,开拓海外市场不管采用何种进入模式均会有一些的风险,各种国际市场进入模式的风险如表 6.4 所示。具体采取何种模式需结合其面临的挑战以及企业自身实际情况综合分析,排除相对于自身风险较大的国际市场进入模式。

表 6.4 各种国际市场进入模式风险统计表

模式		风险
出口进入 模式	直接出口模式	对市场的控制能力弱，不灵活，风险较大。
	间接出口模式	对市场的控制能力较差，灵活，风险较小。
契约进入 模式	许可证模式	风险小，但易培养竞争对手。
	特许经营模式	拥有被特许方一定控制权，但被特许方不一定会按照要求来生产产品。
	合同制造模式	易受贸易壁垒影响
	管理合同模式	具有阶段性，即一旦合同约定完成，企业就必须离开东道国。
	工程承包模式	时间长不确定性风险大
	双向贸易模式	易受贸易壁垒影响
对外直接 投资进入 模式	合资进入模式	经营过程易出现分歧且技术容易泄露，易培养竞争对手。
	独资进入模式	企业控制力度大，进入成本高，风险大。

### 6.2.5 适宜的进入模式

通过上述动因匹配以及风险分析可以得知其进入东南亚市场的最优进入模式，由于潍柴动力商用车领域与乘用车领域发展水平存在较大差距，因而对二者分开进行分析。

商用车领域，通过上文的动因匹配分析，就市场寻求型动因来说，为市场渗透型，应以对外直接投资为主，需要增强对市场的控制。就资源寻求型动因来说，通过上文分析可以得知在无形资源寻求型战略下，企业需采取合资、收购方式。因而得出潍柴动力商用车领域进入方式为对外直接投资中的合资或者收购方式。

从风险角度分析，通过上文对潍柴动力内外部因素及面临的挑战分析得知，潍柴动力资金雄厚底蕴丰厚，商用车领域的核心技术存在很大优势，但其在东南亚市场的竞争对手及面临的市场竞争十分激烈。因而相对于进入成本高的风险，潍柴动力更担心其核心技术的流出，从而增加其他车企对其的竞争威胁。动因与风险二者综合起来可以得出潍柴动力商用车领域需选择收购的方式进入东南亚市场最佳。

乘用车领域，通过上文的动因匹配分析，就市场寻求型动因来说，为产品开发型，应以直接投资或出口为主，若涉及企业内部知识转移，易新建而不是收购。就资源寻求型动因来说，通过上文分析可以得知在无形资源寻求型战略下，企业需采取合资、收购方式。因而得出潍柴动力乘用车领域进入方式为出口或者对外直接投资的方式。

从风险角度分析，通过上文对潍柴动力内外部因素及面临的挑战分析得知，潍柴动力在乘用车领域竞争力不足，所以对潍柴动力乘用车领域来说若采取出口方式，更加倾向于风险小的方式，因而需采取间接出口进入模式。同时其商用车的相关的部分技术知识可以转移至乘用车领域，因而若采取对外直接投资方式，需采取新建的进入模式。动因与风险二者综合起来可以得出潍柴动力乘用车领域需选择间接出口或者新建的进入模式。

综上所述，潍柴动力商用车领域应该采取收购的进入模式，增强对市场的控制程度；乘用车领域起步相对较晚，应该采取间接出口或者新建的进入模式。

### 6.3 本章小结

本章通过优化后的鲁特海外市场进入模式决策模型，结合第四、第五两章内容中对潍柴动力进入东南亚市场的内外部环境、动因以及面临的挑战四个方面的分析结果，并在动因匹配分析中引入了安索夫产品——市场矩阵，对其商用车与乘用车领域分别提出了最适宜的进入模式。对于潍柴动力商用车来说，应该采取收购的进入模式；对潍柴动力乘用车来说，应该采取间接出口或者新建的进入模式。

## 7 对策及结论

上一章中已经分析出潍柴动力进入东南亚汽车市场的最适宜进入模式，因而本章会根据该进入模式结合第三章对东南亚各国汽车市场进行的市场分级，对潍柴动力在生产、销售、采购、研发四个方面提出相应的对策，同时对同类型的企业提供可行的或可操作化的依据。

### 7.1 对策

#### 7.1.1 生产策略

东南亚国家普遍实行贸易保护政策，对非东盟国家的汽车进口关税相对较高，泰国是 40%，马来西亚和菲律宾是 30%，印尼和越南的进口关税则比较适中，为 15%。因为东盟自由贸易区的存在，东盟内部汽车进口的关税较低，普遍在 0-5% 左右。虽然随着 RCEP 协议的逐步生效，未来的几年间我国车企与东南亚地区的进出口贸易将获得越来越大的关税待遇，但是最后具体的关税优惠还暂不得知。因此在生产方面选择一个东南亚国家建立生产基地对于潍柴动力来说不仅可以享受到税收优惠，还极大的便利了在东南亚的销售流程。除此之外，还可以为东南亚当地创造就业机会，提高当地人民幸福指数，使当地人民对中国产生向往与认可，提高国家及企业品牌的国际知名度。

笔者选择在泰国建立生产基地，因为建厂成本投入较高，所以需要在上文分析出的一级市场中选择国家。在上文分析中马来西亚车企品牌较多，例如北鹿大、宝腾、NAZA 等，且其对这些本土品牌有着政策上的扶持与资金上的补贴，外来车企发展相对困难。除此之外，泰国政府在政策上鼓励外来车企在国内进行汽车的生产，同时还有着相对廉价的劳动力，这是印度尼西亚及其他国家不可比拟的。

#### 7.1.2 销售策略

目前潍柴动力在东南亚汽车市场的销售方式是与当地经销商合作，接受其发派的订单，并通过出口方式将产品交付给经销商。这种方式不能第一时间了解到

当地消费者的真实需求，也无法全面掌握目标市场的行情变动，控制力弱，从而影响到其在目标市场的销量。所以需要改变这种销售模式，将其移至目标市场。

上文分析划分的一二级市场为潍柴动力在东南亚地区的主要销售市场。这两类市场对汽车产品的需求较高，规模大，同时具备一定的购买力，有很大的挖掘潜力，因而需要在这两类市场加强经销商网络建设。可以通过收购当地经销商的方式，不仅可以增强对当地市场的控制力，还能够利用经销商原有的销售渠道进行产品的销售，逐步打开市场。三四级市场相对来说对汽车的需求不高，规模也较小，同时购买力也存在一定的欠缺。所以针对这两类市场，需适当减少成本投入，可以采取授权的模式，不仅投入相对较少，还能对目标市场具备一定的控制力。

除此之外，潍柴动力可以在东南亚当地投资一些福利设施，例如以潍柴动力命名的学校、养老院、医院等各种形式的福利性投资。这些投资虽然会增加市场进入的成本，但对企业来说这是具有一定回报性的投资，属于宣传营销型投资。这些投资在提高当地人民幸福感的同时，也会增强自身品牌的影响力，增加当地人民对潍柴动力产品的需求。

### 7.1.3 采购策略

目前潍柴动力的采购环节主要位于国内，汽车零部件的供应主要依靠国内的相关企业。如果依旧保持原有的采购模式，不仅会面临到贸易壁垒的阻碍，例如关税等，还会增加原材料的物流成本降低供应效率，进而影响到其在东南亚地区的生产、销售等环节，阻碍其开拓东南亚汽车市场的脚步。因此在采购环节上，潍柴动力需要将其移至东南亚地区，可以选择与当地供应商进行长久稳定的合作。在供应商的选择过程中，需要仔细筛查，选择那些实力雄厚，信誉良好的优质供应商，以免影响到后续的生产、销售等环节。

### 7.1.4 研发策略

产品的研发环节是一个企业核心竞争力的体现，是企业生存与发展的关键因素，可谓重中之重。企业要想进入新的目标市场，就必须增加对产品研发环节的投资，提高产品的竞争力，潍柴动力进军东南亚市场同样如此。



对于潍柴动力自身来说,虽然其商用车领域的核心技术已经位于行业领先水平,但是其车型相对较少,且在乘用车领域技术发展不成熟,竞争力较弱。因而需要继续加大对产品研发的投资,可以选择在东南亚当地设立研发中心,研发核心产品的同时可以促进东南亚当地人才的培养,推动当地经济的发展,提高品牌知名度与认可感。目前而言,潍柴动力在东南亚地区只有在潍柴-博杜安(新加坡)公司这一家子公司,新加坡公司设立初期便是将其作为在东南亚的研发中心,但是由于新加坡作为国际金融资本中心,金融资源非常丰富,潍柴动力想要将其规划为融资平台,主攻金融方向,因而需要另选一个地点设立研发中心。

笔者选择在泰国设立新的科研中心。因为泰国作为汽车改装强国,相对于其他东南亚国家来说,有着更多汽车相关行业的技术性人才,人才优势相对明显,可以充分被潍柴动力所利用,节约时间与金钱成本。同时新设的生产基地也在泰国,二者距离较近可以缩短新产品的研发和生产周期。除此之外,已有众多车企在泰国设立了研发中心,包括众多国内品牌,例如长安、上汽、比亚迪等。这种行业环境可以使得潍柴动力在其他车企做调研学习之后加快研发中心的设立,而且还方便同业之间的交流与合作,更有利于自身研发水平和效率的提高。

## 7.2 结论

本文主要分析的是山东潍柴动力股份有限公司进一步开拓东南亚市场进入模式如何进行选择。先通过东南亚各国汽车的销售量、各国人均 GDP 与各国汽车保有量与人口比率三个指标将东盟十国分为四级市场,其中印度尼西亚、马来西亚与泰国为一级市场,越南与菲律宾为二级市场,新加坡与文莱为三级市场,老挝、柬埔寨和缅甸为四级市场,为下文提出相应策略做铺垫。接着对潍柴动力通过内(经营绩效分析、股东构成、竞争优劣势分析)外(PEST 模型分析、波特五力模型分析)部因素分析,得出潍柴动力在内部因素方面,尽管其存在部分劣势,但在其丰厚的资本底蕴已经强大的股东背景与竞争优势下,想要进一步开拓东南亚市场是可以实现的;在外部因素方面,尽管在东南亚市场上会存在着实力较强的竞争者以及伺机而动的潜在竞争者,但对潍柴动力来说,东南亚国家开明宽松的政策与稳步增长的经济与人口给予了其进一步开拓东南亚市场更大的可能。随后对潍柴动力进军东南亚市场的动因与面临的挑战进行分析,得出其动

因分别为国内市场趋于饱和，寻找新市场；寻求海外资源，实现利润最大化；提升品牌价值，增强国际竞争力。进而得出其动因以市场寻求型为主，以资源寻求型为辅，并将会在企业品牌、企业文化与企业技术三个方面面临挑战。

在分析潍柴动力东南亚市场进入模式选择时，以鲁特海外市场进入模型决策模型研究为主，先总结上文对潍柴动力内外部因素的分析，分析其进一步开拓东南亚市场是可行的，随后通过潍柴动力进一步开拓东南亚市场的动因匹配并结合安索夫产品——市场矩阵选择适合其的最佳进入模式，并列各种进入模式的风险，结合潍柴动力自身情况，从商用车、乘用车两个领域得出进入模式。其中商用车领域应该采取收购的进入模式，乘用车领域应该采取间接出口或者新建的进入模式。最后通过上文对东南亚市场的分级以及潍柴动力东南亚市场最佳进入模式的提出，对其在生产、销售、采购、研发四个方面提出了具体的策略。在生产与研发方面，把泰国作为潍柴动力在东南亚的生产基地以及研发中心，提高产品的质量与技术含量；在销售方面，对于一二级市场需通过收购当地经销商的方式，对于三四级市场需采取授权模式。在采购方面，需与当地实力雄厚的供货商达成长远的合作共赢关系，从而减少产品的生产成本。

据此，在结合本文关于潍柴动力东南亚市场进入模式选择的基础上，我国不同企业在今后进入国际市场时，要结合多种因素考虑，从内外部因素、发展动因以及不同模式所带来的利弊入手，从而选择适宜企业进入国际市场的模式。同时在进入国外市场时，企业除了要实现利润最大化的目标，还应当树立命运共同体意识，在获取利润的同时要对当地进行一定的福利性投资，提高当地人民幸福指数，进而提高自身品牌的影响力与知名度，使当地人民对中国及中国品牌产生认可。

## 参考文献

- [1]Brouthers D K ,Hennart J .Boundaries of the Firm: Insights From International Entry Mode Research[J].Journal of Management,2007,33(3):395-425.
- [2]Pan Y ,Tse K D .The Hierarchical Model of Market Entry Modes[J].Journal of International Business Studies,2000,31(4):535-554.
- [3]Zahra A S ,Ireland D R ,Hitt A M .International Expansion by New Venture Firms: International Diversity, Mode of Market Entry, Technological Learning, and Performance[J].The Academy of Management Journal,2000,43(5):925-950.
- [4]Hollenstein H .Determinants of International Activities: Are SMEs Different?[J].Small Business Economics,2005,24(5):431-450.
- [5]Andersson U ,Forsgren M ,Holm U .The Strategic Impact of External Networks: Subsidiary Performance and Competence Development in the Multinational Corporation[J].Strategic Management Journal,2002,23(11):979-996.
- [6]Luo, Y. , Tung, R. L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective [J]. Journal of International Business Studies, 2007, 38: 481—498.
- [7]Cai Y. Choice of foreign market entry mode - Exploring foreign automobile manufacturing firms' entry strategies into China: a case study of BMW and Jaguar Land Rover (JLR).[J]. 2014.
- [8]Rossi, Stefano, Volpin, Paolo F. Cross-country determinants of mergers and acquisitions[J]. Journal of Financial Economics, 2008, 74.
- [9]Dobrina Georgieva, Tomas Jandik, Wayne Y. Lee. The impact of laws, regulations, and culture on cross-border joint ventures[J]. 2012,22(4).
- [10]Nakos G ,Brouthers D K .Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe[J].Entrepreneurship Theory and Practice,2002,27(1):47-63.
- [11]George Nakos, Keith D. Brouthers. Entry Mode Choice of SMEs in Central and Eastern Europe[J]. Entrepreneurship Theory & Practice, 2002, 27(1):47-63.
- [12]Henry F. L. Chung, Peter Enderwick. An Investigation of Market Entry Strategy

Selection: Exporting vs Foreign Direct Investment Modes — A Home-host Country Scenario[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2002, 18(4):443-460.

[13]Chuan Chen, John I Messner. Taxonomy for International Construction Market Entry Mode Selection[J]. *Construction Research Congress*, 2005:35-41.

[14]Jung-Ho Laia , Wen-Chun Lina , Li-Yu Chen . The influence of CEO overconfidence on ownership choice in for-eign market entry decision [J]. *International Business Review*, 2017, 26( 04) : 774-785.

[15]Kogut B ,Zander U .Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation: 2003 Decade Award Winning Article[J].*Journal of International Business Studies*,2003,34(6):516-529.

[16]熊勇清,李昆沙.国内市场环境不确定性与国际市场进入模式选择——基于中国高端装备制造业的实证研究[J]. *湖南师范大学社会科学学报*, 2020, 49(06) : 136-145.

[17]刘传志,张彩云,余兴发.全球生产网络视角下我国企业国际化战略——以劳动密集型产业为例[J]. *国际贸易*, 2017, (05) :39-43.

[18]陈东,韦健涵.私营企业国际化战略、出资人异质性与企业绩效[J]. *山西财经大学学报*, 2016, 38(04) :74-86.

[19]王娇,田钢.企业国际化理论综述[J]. *生产力研究*, 2017, (05) :157-160.

[20]张丽芳.新兴市场企业国际化动因、路径与绩效:对中国企业的案例研究[J]. *湖南社会科学*, 2016, (03) :155-160.

[21]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.

[22]左婧.浅析国有企业国际化经营动因及优化路径[J]. *全国流通经济*, 2017, (17) :27-28.

[23]杜晓君,齐朝顺,杨勃.政策风险与中国跨国企业海外市场进入模式选择[J]. *管理科学*, 2017, 30(04) :111-123.

[24]刘勰,李元旭.制度环境与中小企业国际化战略研究[J]. *现代管理科学*, 2016, (06) :18-20.

[25]李季鹏,陈明月.我国企业国际化的影响因素及对策研究[J]. *边疆经济与文*

化, 2022, (11):29-32.

[26]郭健全, 闰芹芹. 经济距离、董事会异质性与跨国公司股权进入模式[J]. 重庆工商大学学报(社会科学版), 2018, 35(06):1-6.

[27]綦建红, 杨丽. 文化距离与我国企业OFDI的进入模式选择——基于大型企业的微观数据检验[J]. 世界经济研究, 2014, (06):55-61+88-89.

[28]尹华, 谢庆. “一带一路”倡议、文化差异与中国装备制造企业对外直接投资模式选择[J]. 当代财经, 2020, (11):113-123.

[29]刁映, 牛天勇. 北京高技术企业国际市场进入模式影响因素研究[J]. 现代商业, 2017, (02):146-147.

[30]李春顶. 中国外贸发展战略调整与政策选择——来自新-新贸易理论的启示[J]. 当代经济研究, 2009, (08):47-51.

[31]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.

[32]高振, 江若尘. 企业资源、交易成本与跨国公司国际市场进入模式选择[J]. 财贸研究, 2018, 29(08):49-61.

[33]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.

[34]吴先明, 黄春桃. 中国企业对外直接投资的动因:逆向投资与顺向投资的比较研究[J]. 中国工业经济, 2016, (01):99-113.

[35]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.

[36]吴晓波, 白旭波, 常晓然. 中国企业国际市场进入模式选择研究——多重制度环境下的资源视角[J]. 浙江大学学报(人文社会科学版), 2016, 46(06):145-161.

[37]林慧贞, 黄江川, 黄爱双. 企业资源禀赋、东道国因素与中国金融科技企业国际市场进入模式选择[J]. 吉林工商学院学报, 2023, 39(04):37-43.

[38]宋昌耀, 厉新建, 殷婷婷, 王者, 郅倩. 中国冰雪装备制造企业的时空特征及其区位选择影响因素[J]. 地理研究, 2023, 42(04):1070-1087.

[39]李星, 戚湧, 张桂阳. 高端装备制造企业创新的多重并发因果关系研究[J]. 中国科技论坛, 2023, (02):82-92.

- [40] 戚聿东, 郝越, 侯娜, 周恩怀. 装备制造企业数智化转型的模式与路径探索——基于山河智能的案例研究[J]. 经济管理, 2022, 44(11):25-45.
- [41] 李亚杰, 李沛浓. 研发投资、技术并购对装备制造企业持续竞争力的影响[J]. 辽宁大学学报(哲学社会科学版), 2019, 47(06):76-85.
- [42] 贺正楚. 企业国际化横向合并与技术差距——以轨道交通装备制造企业为例[J]. 湖北社会科学, 2019, (08):91-96.
- [43] 张月月, 胡峰, 王晓萍, 任志敏. “一带一路”区域价值链嵌入、跨界搜索与中国装备制造企业升级[J]. 科技管理研究, 2019, 39(12):91-95.
- [44] 宋艳, 原长弘, 张树满. 装备制造业领军企业如何突破关键核心技术?[J]. 科学学研究, 2022, 40(03):420-432.
- [45] 朱怡然. 我国企业国际市场进入模式选择决定因素的实证分析[J]. 未来与发展, 2018, 42(04):41-45.
- [46] 汪燕, 夏咏. 中国智能手机企业国际化的影响因素研究[J]. 商展经济, 2023, (04):70-72.
- [47] 李梦旭. 我国企业国际化水平的异质性及其影响因素——基于财务评价法的实证分析[J]. 重庆科技学院学报(社会科学版), 2022, (03):37-46.
- [48] 田歆, 许少迪, 鄂尔江, 吴昭松, 叶国富. 基于WSR方法论的中国零售企业国际化影响因素研究——名创优品案例[J]. 管理评论, 2021, 33(12):339-352.
- [49] 贺景霖, 张臻, 陈星宇. 企业国际市场进入模式与技术创新的互动研究——基于中国汽车零部件企业的案例分析[J]. 吉林工商学院学报, 2021, 37(06):20-24+47.
- [50] 江宏. 中国物流装备企业进入国际市场的挑战与策略[J]. 物流技术与应用, 2023, 28(05):94-97.
- [51] 赵立彦. 企业资源、交易成本与跨国企业国际市场进入模式的选择[J]. 企业改革与管理, 2021, (22):7-8.
- [52] 王芷雨, 李剑玲. 比亚迪进入日本市场模式研究[J]. 全国流通经济, 2021, (2):29-32.
- [53] 张家伟. “一带一路”背景下企业国际化经营的动因及路径研究——以科达制造为例[J]. 中小企业管理与科技, 2023, (19):40-43.

- [54] 富兰克林R. 鲁特. 国际市场进入战略(增订版)[M]. 古玲香译. 中国人民大学出版社, 2005. :1-27.
- [55] 对外投资合作国别(地区)指南 - 越南[M]. 商务部国际贸易经济合作研究院, 2017: 15-60.
- [56] 李廷博. “一带一路”背景下新希望集团国际市场进入模式研究[D]. 兰州财经大学, 2022.
- [57] 房春霞. 科技型中小企业国际市场进入模式的选择研究[D]. 江苏海洋大学, 2022.
- [58] 程明杰. 我国头部游戏公司国际市场进入模式选择与影响因素研究[D]. 上海师范大学, 2021.
- [59] 康颖. 科技型中小企业国际市场进入模式研究[D]. 广东外语外贸大学, 2020.
- [60] 葛夏同. 中国移动短视频企业国际市场进入模式分析[D]. 江西财经大学, 2020.
- [61] 潘雅菲. 中国空调企业国际市场进入模式选择研究[D]. 中南财经政法大学, 2019.
- [62] 杨龙. DM公司的国际市场进入模式研究[D]. 华东理工大学, 2018.
- [63] 郑亭. 中国网游企业国际市场进入模式选择策略与绩效分析[D]. 西南财经大学, 2016.
- [64] 梁琦苑. 公司战略、系列并购与技术创新研究[D]. 武汉纺织大学, 2021.
- [65] 童南鹰. 华星光电越南市场进入模式的选择研究[D]. 兰州大学, 2021.

## 致谢

论文写到致谢部分，意味着我的硕士研究生生涯即将结束，回首这三年的兰财学习时光，我得到了很多人的帮助，感触颇深。

首先，感谢这三年来钟鸣教授对我的关心与指导。钟鸣教授是一位学识渊博、极其优秀且负责任的导师，在学习与论文写作过程中对我进行言无不尽的指导，及时解决了我所遇到的各类问题，得以让我能够顺利完成学业。在生活上，钟鸣教授又是一位非常细心且温柔的长辈，对我进行了无微不至的关心，把我当作自己的孩子一样进行教育与培养，让我即使离家遥远也感受到了家的温馨，度过了十分愉悦的三年时光。

其次，我要衷心地感谢我的父母，“蹒跚学步，咿呀学语”，在人生历史长河中，总是少不了他们的身影，他们在我求学道路上付出的最多。每次遇到困难想要放弃时，父母总是第一时间鼓励我安慰我，使我重振信心，保持自己的初心与目标，继续前进。在论文写作过程中，他们也给予了我很大的帮助与支持，虽然可能在学术上给予不了我很多帮助，但是他们给予我的精神支持得以使我顺利完成论文，他们永远是最坚实的后盾。

除此之外，感谢兰财这个大家庭，每个人都各司其职。教师才高八斗、学富五车，后勤工作者兢兢业业、面面俱到，学生乐于助人、严于律己。能在兰财度过这三年硕士研究生生涯，我极其荣幸。

最后，我想对自己说，硕士研究生生涯的结束是一个新的开始，在今后的岁月里，不管做任何事情都要有着“何惧流年匆匆，但求不负今日”的意念，认真负责地做好每一件事，成就自己的梦想与更加精彩的未来。