

# 粤港澳大湾区港资企业转型升级研究<sup>1</sup>

张文闻

**内容提要：**2017年“两会”期间，李克强总理提出要谋划建设粤港澳大湾区，这是港澳珠三角一体化的升级版。改革开放以来，港资企业对全国、尤其是珠三角的经济发展和转型升级发挥不可替代的作用。2014年中国经济进入经济新常态，改革开放先行一步的珠三角，最先感到转型升级的压力，特别是在“三期叠加”的压力倒逼企业加快转型升级。文中归纳了粤港澳大湾区港资企业转型升级的特征事实，提出港资企业转型升级新模式——“跨国并购追赶模式”，并介绍香港创科集团成功案例。结论是根据粤港澳大湾区港资企业的特点，跨国并购是实现企业转型升级的一种可行模式，可适时采取跨国并购实现技术、品牌的飞跃，通过再投资培育自主创新能力，最终实现企业转型升级。

**关键词：**粤港澳大湾区 跨国并购 转型升级

**中图分类号：**F127

**文献标识码：**A

## 一、引言

2017年“两会”期间，李克强总理提出要谋划建设粤港澳大湾区，这是珠三角地区打造世界级城市群的重要一步。粤港澳大湾区内港资企业地位重要。回顾30多年来改革开放的发展历程，港资企业对中国内地、尤其是珠三角经济发展和转型升级发挥了不可替代的作用。港资的流入在初期形成了香港与珠三角“前店后厂”的加工贸易模式，香港主要制造业大部分的工厂或加工工序转移到了广东，这一迁移催生了珠江东岸地区加工工业的高速发展。港资启动了珠三角的工业化进程，导致珠三角外向型经济的快速发展，同时也创造了众多间接经济效益，比如技术、管理和观念等外溢效应，深刻地影响着中国内地的改革开放进程。2015年我国经济进入新常态后面临三大转变：经济增长从高速转为中高速，经济结构不断优化升级，经济增长的动力从要素驱动、投资驱动转向创新驱动。新常态下，企业转型升级的需求更为现实而迫切。

面对经济新形势，不少粤港澳大湾区的港资企业发挥其熟悉国际市场的优势，选择了一条通过跨国并购实现转型升级的道路。截至2016年9月，港资企业共参与海外并购235笔，交易金额350亿美元<sup>2</sup>。港企企业跨国并购呈现以下特点。首先，港资企业海外并购标的为中小企业。大部分并购案例交易规模少于1亿美元，占比约为68%<sup>3</sup>。其次，港资企业海外并购目的地多元化。除热门的欧美发达国家以外，还包括亚洲及南美洲的部分国家，如巴西、智利等。最后，港资企业海外并购行业布局广泛。IT行业是港资企业最热衷的行业，其次分别是工业行业、材料行业、日用消费品行业、非必需消费品行业等。

港资企业已经发生的跨国并购事件中，主要是以获取技术、品牌等创造性资产为目的的并购。以此作为提升自身国际竞争力的战略性投资，加快国际化进程，实现转型升级。接下来本文通过总结粤港澳大湾区港资企业转型升级的特征事实，分析“跨国并购追赶模式”，

<sup>1</sup>基金项目：教育部人文社科重点研究基地重大项目“珠三角港资企业转型升级研究”（13JJD790039）；中山大学粤港澳发展研究院课题“珠三角港资制造业转型升级”。

<sup>2</sup> 投中资本《2016海外并购报告》

<sup>3</sup> 投中资本《2016海外并购报告》

介绍港资制造业企业香港创科集团通过跨国并购实现升级的成功经验,最后提出结论和政策建议。

## 二、粤港澳大湾区港资企业转型升级的特征事实

2017年“两会”期间,李克强总理提出要谋划建设粤港澳大湾区,是港澳珠三角一体化的升级版。改革开放以来,港资企业是与国家、尤其是广东省经济同步发展,助力于珠三角吸引外资和产业转型,取得很大成绩:港资企业数量仍是珠三角外资企业中占比最大,对广东经济的贡献很大;珠三角港资企业主要从事制造业,为推进广东工业化进程助益良多;港商投资是广东和珠三角经济发展的主要动力。但是,后金融海啸时期国内外经济形势变得更加复杂。国内进入“三期叠加”时期,转型压力日益显现;美日欧等发达经济体需求不振,经济乏力;新兴市场进入资本外流、风险积聚的阶段。在此大背景下回顾粤港澳大湾区的转型升级,的确遇到不少挑战,尤其是粤港澳大湾区港资制造业的发展遇到了一些困难。粤港澳大湾区港资企业的特征事实主要概括为以下五点:

### (一) 港资企业是广东数量最多的外资企业,对粤港澳大湾区发展贡献很大。

根据广东省工商局调研报告,广东省(不含深圳)辖内已申报权益数据企业35150家,投资总额3761.65亿美元,注册资本2259亿美元;其中港资企业23003家,占比65.4%,港资企业投资总额2254.98亿美元,占比59.9%,港资企业注册资本1437.61亿美元,占比63.6%。

截止2014年底,在珠三角地区港资企业共19305家,占全部港资企业的83.9%。珠三角地区港资企业投资总额1962.03亿美元,注册资本1251.43亿美元。广东省珠三角9市累计批准香港直接投资项目109741个,合同外资金额3134.91亿美元,实际吸收外资金额1868.2亿美元,分别占同期港澳资投资各项总额的84.58%、85.27%和85.68%。<sup>4</sup>

从表1可见,珠三角地区19305家港资企业中,有5439家集中在东莞地区,占比28.2%,有5434家集中在广州地区(含增城、从化),占比达28.1%,两地合计占比超过五成。广州地区港资企业注册资本合计446.15亿美元,东莞地区港资企业注册资本合计264.84亿美元,两地港资企业注册资本合计712亿美元,占比为56.8%。

表1 粤港澳大湾区港资企业家数与注册资本

地区	家数	注册资本(亿美元)
广州	5434	446.15
东莞	5439	264.84
佛山	1916	154.31
珠海	975	109.12
惠州	2324	107.86
中山	1285	73.71

<sup>4</sup> 《广东省工商局调研报告》

江门	1448	66.55
肇庆	484	28.92

资料来源：中国人民银行广州分行调研报告

### （二）港资企业主要从事制造业，为推进粤港澳大湾区工业化进程助益良多。

从行业企业家数来看（见表2），排名前列的其他行业主要是各类制造业、制品类。粤港澳大湾区地区19305家港资企业中，从事批发业的企业合计2071家，数量最多，其后依次为橡胶和塑料制品业、计算机、通信和其他电子设备制造业、纺织服装、服饰业等制造业。

表2 粤港澳大湾区港资企业从事行业与家数

行业	家数
批发业	2071
橡胶和塑料制品业	1591
计算机、通信和其他电子设备制造业	1506
纺织服装、服饰业	1500
金属制品业	1413
电器机械和器材制造业	1062

资料来源：中国人民银行广州分行调研报告

### （三）港资企业经营局部改善，但制造业转型升级面临困难。

首先，从经营上看，2013年以来港资企业经营指标改善，对粤港澳大湾区的投资有贡献。根据广东省工商局报告，与2013年底相比，港资企业2014年的资产总额、所有者权益总额、净利润总额等数据有一定增长。2014年底，珠三角地区港资企业资产合计人民币29820.45亿元，较年初增长2743.86亿元；负债合计人民币18626.08亿元，较年初增长1914.45亿元；所有者权益人民币11194.37亿元，较年初增长830.34亿元；净利润人民币3776.57亿元，较年初增长2825.05亿元；未分配利润人民币1600.45亿元，增长88.02亿元。2015年1-9月，广东省珠三角9市批准香港直接投资项目3176个，同比增长18.37%；合同外资金额295.23亿美元，同比增长46.35%；实际吸收外资金额153.38亿元，同比增长25.87%，分别占同期港澳投资各项总额的95.58%、93.7%和95.18%。<sup>5</sup>

但是，港资制造业面临困难。以港资制造业重镇东莞为例，根据调查<sup>6</sup>，四成企业认为2014年出口订单与去年比增加，增幅在10-15%之间，订单增长的行业主要集中在：电子、机电、玩具、塑胶制品，三成企业认为订单减少幅度普遍在15-20%之间，预计订单减少的行业主要集中在：纺织、服装、鞋类和家具；据有关调查显示：目前，有三成制鞋订单已经转移到东南亚国家生产；另外，中国约有80%的箱包商把订单转向了越南，越南2013年箱包出口增长了26%，预计2014年增长约30%。企业普遍预期利润下降10-15%。服装、制鞋、玩具等传统劳动密集型行业利润率已经从高峰时的20%下降至6%左右，企业目前最痛

<sup>5</sup> 《广东省工商局报告》

<sup>6</sup> 《东莞企业调研报告》

苦的事情就是经营成本太高，而且成本没有办法转嫁给客户，利润率非常低，每张订单的处理稍有不慎就要亏本。

#### （四）港资对粤港澳大湾区就业贡献大，金融海啸后低技术工人就业遭到严重影响。

改革初期，珠三角率先开放，是对外开放的窗口，加上毗邻港澳，文化相近，20世纪70年代末正好又赶上港澳地区要转移劳动密集型产业，因此在改革开放初期必然会从港澳地区吸引大量的劳动密集型的“三来一补”加工制造业，这些行业一般来说技术含量较低，对劳动力的素质要求也不高。改革以后大量解放出来的农业劳动力从外地大量涌入珠三角。但金融海啸以来低技术工人就业遭到严重影响。首先是外商优惠不在。近年来，我国陆续颁布实施了新的《企业所得税法》、《劳动合同法》，外商投资企业所能享受的优惠待遇已基本取消，劳动力工资上涨，企业用工成本上升，对劳动密集型企业影响较为突出。其次是全国最低工资标准逐年增加，珠三角地区最低工资标准增长很快。2015年广东省最低工资标准为每月1895元，其中深圳最低工资标准全国最高，达每月2030元。2001年东莞最低工资标准为430/月。2015年2月，东莞市人民政府近日做出决定，将我市企业职工最低工资标准调整为1510元/月，折算为8.68元/小时，非全日制职工小时最低工资标准调整为14.4元/小时。<sup>7</sup>最低工资标准十五年间增长了3.5倍。而且珠三角的成本明显高于东南亚发展中国家。这对于外资企业，尤其是从事制造业为主的港资企业影响深远。

#### （五）港资企业投资开始由制造业转向服务业，转型升级初见曙光。

一方面，粤港澳大湾区内港资企业搬迁倒闭加剧。根据广东省工商局报告，2014年广东省累计关停搬迁港资企业1032家，占全省关停搬迁企业数的63.71%。2015年1-8月，广东省关停搬迁港资企业651家，占全省关停搬迁企业数的66.43%。

根据东莞港资企业调研数据可见，2012年东莞港资企业约有15000多家，但到了2014年初下降到7500家左右，到2015年底只有不到7000家。如表3，而东莞港资企业制造业2006年有9164家，到了2015年仅有6968家。在国内外经济环境不断恶化的情况下，这个趋势恐怕仍将继续。

表3 近10年来港资企业制造业的实有数、新增数和注销数

年份	实有数	自增数	注销数
2006	9164	456	192
2007	9371	429	204
2008	9095	321	285
2009	8731	377	344
2010	8458	542	329
2011	8537	974	394
2012	8248	457	744
2013	7598	226	545

<sup>7</sup> 东莞市人力资源与社会保障局

2014	7011	148	371
2015	6968	105	145

数据来源：东莞市工商局调研报告

另一方面，港资服务业企业所占比重不断上升。如表 4，东莞制造业依然是在莞港资企业的主体，但是港资企业制造业所占比重不断下降，港资服务业企业所占比重不断上升。

表 4 近 10 年来港资企业每年服务业和制造业所占比重

年份	服务业占港资企业是有数的比重 (%)	制造业占港资企业是有数的比重 (%)
2006	2.87%	96.63%
2007	3.45%	96.07%
2008	4.11%	95.47%
2009	5.07%	94.51%
2010	5.93%	93.63%
2011	6.69%	92.85%
2012	8.36%	91.18%
2013	9.92%	89.60%
2014	12.09%	87.36%
2015	13.02%	86.40%

数据来源：东莞市工商局调研报告

### 三、港资企业转型升级新模式分析——“跨国并购追赶模式”

在沿海制造业企业中，港资企业主要从事传统制造业，粤港澳大湾区是参与全球价值链分工体系的重要一环。面对金融危机、“三期叠加”和经济新常态的挑战，粤港澳大湾区内港资企业发挥其参与国际分工、与国外企业联系密切的优势，适时采取跨国并购，实现转型升级。根据在港资企业转型升级实践，我们归纳港资企业转型升级的一种模式——“跨国并购追赶模式”。其内涵是港资企业适时采取跨国并购，通过品牌、技术、市场份额的整合创新，实现企业转型升级。“跨国并购追赶模式”可认为是后发企业技术追赶理论的延伸。Kim（1980）、Lee 等人（1988）提出后发企业技术追赶理论的一个三阶段模型，用来描述发展中国家从获取国外技术到消化吸收、最终改善提高的过程。“跨国并购追赶模式”强调则通过跨国并购，实现后发追赶。

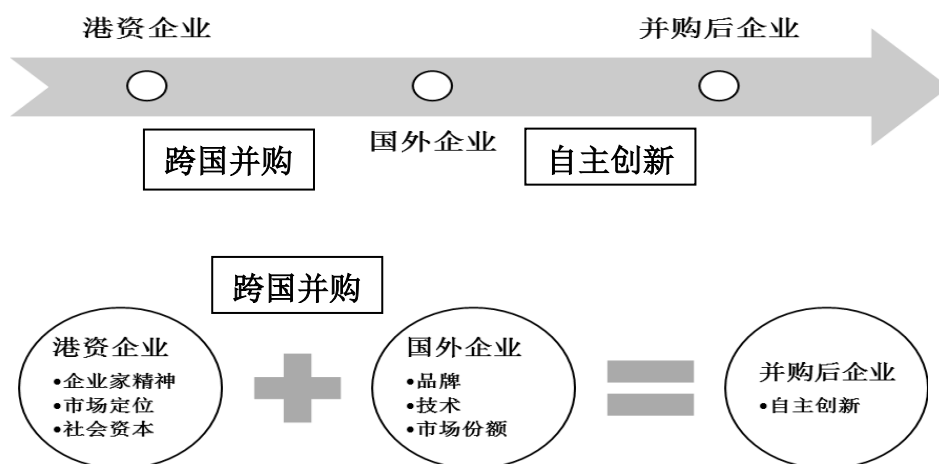


图1 跨国并购追赶模式示意图

港资企业跨国并购追赶模式包括六个维度：企业家精神、市场定位、社会资本、跨国并购、品牌打造、自主创新。港资企业领导层具备创新、国际化的企业家精神，找准自身产品和消费者的市场定位，运用与国外企业代工建立工作关系，培养企业社会资本，适时提出跨国并购。整合消化并购后的技术、品牌、市场份额，实现跨越式发展。最后通过技术再投资、品牌深化，实现自主创新，完成转型升级。

### （一）发挥企业家精神，掌握国际国内形势

港资企业领导层的企业家精神是实现转型升级最重要的前提。只有一个具备国际视野，大胆创新而不失务实的领导层，才能带领企业找准机会实现转型。王一鸣、王君（2005）认为，创新人才和企业家精神是我国企业自主创新的重要因素，高层领导者的国际化精神起着关键作用。企业家精神主要包括创新、冒险（愿意以合理的失败成本追求商机）以及强烈进取（克服困难直到实现目标）。经过改革开放的不断深化，珠三角涌现了一批勇于创新的企业家、实业家。这一批的企业家具有开放进取的特点，敢闯敢试。他们的特点是熟悉国外市场，紧跟国内外经济、政治、社会发展的新变化，充分利用国内国外两个市场的差异，把握商机，寻找国外合作伙伴，适时作出推动企业发展的重大决定。

### （二）找准市场定位，寻找并购标的

港资企业在跨国并购前最重要的是找准市场定位。首先，港资企业要找准自身定位。港资制造业企业主要从事贴牌加工贸易，处于微笑曲线下端，处于行业内低端。在此市场定位下，找准自身转型升级的路径和方式。通过与国外企业代工，了解产品上下游企业和产品需求、技术要求，伺机寻找并购标的。其次，要敏锐抓住外资竞争真空，明确并购标的。由于竞争激烈、成本上升，许多珠三角的日资企业打算撤资卖厂。一方面日资企业在珠三角地区主要从事制造业，某些产品和行业与港资企业有重合，具备一定的技术、品牌 and 市场份额；另一方面是随着土地、资源、环保成本的不断提升，劳方的议价能力不断提高，使得一些日资企业无法承担增长的成本，只能选择卖厂回流。日资企业卖厂回流留下了一个市场真空，并提供了很好的并购标的。港资企业应抓住机会，敏锐升级。

### （三）培育社会资本，寻找跨国并购契机

港资企业发挥熟悉国际市场，与国际相关企业建立联系，积累社会资本，寻找跨国并购契机。根据边燕杰和丘海雄（2000）的方法，企业社会资本可划分为纵向联系、横向联系和社会联系三个维度。其中横向联系指企业与供应商、顾客及竞争对手等形成的具有平行关系的社会资本；纵向联系指企业与政府部门及其他社会支持机构形成的具有纵向职权关系的社会资本；社会联系是指企业除了纵向和横向社会资本以外的其他社会资本，主要依附于企业中的个人（特别是企业家）建立在地缘、血缘、职缘、学缘基础上的社会关系网络。部分港资企业通过对国外企业贴牌代工，与国外企业建立信任关系。通过社会资本获取对方企业的信息和资源，寻找跨国并购契机，为转型升级奠定基础。

### （四）适时采取跨国并购，有效整合资源

港资企业追赶的实现方式的关键是适时采取跨国并购，有效整合资源。吴先明、苏志文（2014）认为，通过海外并购，一些企业不仅跨越了技术创新的鸿沟，实现了自主创新赶，而且推动了战略转型，形成了真正意义上的国际竞争力。跨国并购关键是并购先进企业的技术、品牌和市场。一是技术。当后发企业处于发展创新阶段时，缺乏核心技术成为制约企业持续发展的关键，而并购发达国家企业的固定资源和创造性资产，特别是研发力量，是实现技术进步的有效途径。二是品牌。跨国企业的品牌是一笔重要的无形资产。三是市场份额。尤其该跨国企业是后发企业的重要合作伙伴，彼此深入了解，建立良好的信任关系，形成后发企业的社会资本。并购后可以吸收其客户网络和市场份额，实现赶超。

### （五）打造良好品牌，培育核心竞争力

打造良好品牌是港资企业培育核心竞争力的关键。阮建青等（2010）认为，吸收消化品牌的经验积累对 OBM 升级到 IBM 至关重要。跨国并购品牌后，后发企业海外并购的品牌融合过程是一个关键的过程，直接影响自主创新能力的培育。品牌融合过程包括初步融合和品牌提升两个阶段，初步融合阶段应注重制定发展规划、保护被并购企业品牌能力和整合双方资源；品牌提升阶段则应注重让后发企业员工成为品牌创新的主力。首先，并购后的企业应保证原有品牌产品质量，为打响品牌提供质量基础；其次，维护并购后品牌的市场份额和客户渠道，确保并购后获取更强的资金和技术优势扩大份额；最后，增强自主研发创新意识，增强知识的获取、内化与创新能力，打造自主品牌，培育核心竞争力。

### （六）实现自主创新，完成转型升级

港资企业完成转型升级的标志之一是实现自主创新。刘志彪（2005）指出，我国企业需要不断地提升其自主创新能力才能实现从 OEM 向 ODM 和 OBM 的升级。企业从 OEM 到 ODM 再到 OBM 的升级过程实质上是企业创新能力不断提升的过程。汪建成等（2008）认为，自主创新的技术能力构建与积累在推动企业由 OEM 向 ODM 最终至 OBM 的升级过程中起到了不可或缺的作用，也是其国际化战略成功的关键因素。港资企业要具备自主创新能力，还必须在通过并购技术与消化吸收形成的技术基础上进行升级、改造、集成以形成新的技术范式。改革开放初期，来中国内地投资外资企业特别是港资企业，带来了大量先进技术、管理经验和现代营销理念，具备一定的创新能力和意识，为国内企业起到了良好的示范效应。但是，随着中国工业化程度不断深化，港资企业的自主创新能力明显后劲不足。港资制造企业的产品创新主要还是在工艺、外观和设计创新的层面，较容易被竞争对手模仿和超越。而对于难于被模仿的关键技术创新仍相对较少。作为培育自主创新能力的有效方式，港资企业采取海外并购，不仅使企业的技术能力提升至复杂技术研发、产品设计和创造产品概念阶段，而且通过再投资实现自主创新，形成真正意义上的国际竞争力，实现转型升级。

## 四、粤港澳大湾区港资企业转型升级案例分析：香港创科集团

### （一）香港创科集团介绍

TTI 创科集团是领导全球电动工具、户外园艺工具及地板护理产品设计、制造及市场营销的企业，专为消费者、专业人士及工业用家提供家居装修、维修及建造业产品。创科旗下品牌及产品历史悠久广为世界各地消费者所认同，拥有强大的客户伙伴，能够不断地向客户提供合格并具有生产力的崭新产品。TTI 创科集团处于市场的领先地位，近年来业绩持续增长。集团成立于 1985 年，1990 年在香港上市，拥有领先界的品牌组合，客户遍及世界各地，至 2015 年为止，全球雇员人数超越 20000 人，2014 年销售总额达 48 亿美元。

### （二）香港创科集团转型经验

1985 年成立，TTI 创科集团初期从事加工贸易，基本上是以代工为主，没有自主品牌，没有市场话语权。成立初期，TTI 创科集团的实际控制人是一个以香港人、德国人、美国人等三人组成的领导集团，具备一定的国际视野。公司管理层呈现出大胆创新又不失务实的企业家精神，引导企业在每一个关键节点取得成功。如今，创科集团实现掌握市场主导权、定价能力权，产品附加值也大大提升，实现转型升级。

#### 1. 跨国并购成功的经验

一是领导层具有国际化视野。TTI 创科集团的实际控制人就是一个以香港人、德国人、美国人等组成的领导集团，非常关注国际产业动向，熟悉国际市场。正是具备一定的国际视野，领导层呈现出大胆创新又不失务实的企业家精神，引导企业在每一个关键节点取得成功。在关键时刻采取跨国并购实现跨越式发展。

二是跨国并购考虑技术和品牌的互补性。创科集团收购的品牌之间没有竞争性。创科集团收购的德国、日本品牌，都是应用在不同领域的，有工业使用、家庭使用、专业人士使用等等。品牌之间不存在竞争性，更好地融合到创科集团旗下的统一品牌，实现集团内资源的优化配置，互补共赢。

三是跟踪已代工的的品牌公司，培育社会资本。创科集团收购的品牌都是之前有代工记录，做到一直跟踪，培养社会资本。通过代工的交往过程，一方面了解该行业的发展、性能排序，发现不同企业品牌的水平，了解行业水平发展；另一方面了解该品牌企业的实际经营情况，技术水平，及管理层的动向，在合适的时机提出收购，实现双赢。

四是通过跨国并购获取更大的市场和资源。通过收购品牌，既得到新的品牌，也得到了更大的市场。一方面收购品牌后，能承接该品牌的固有渠道和客户。另一方面，通过收购合适的品牌，甚至获得好的合作伙伴，实现跨越式发展。例如，2000 年创科集团买下日本某品牌后，得到加多宝这个不可多得的销售商合作伙伴，快速拓展销售渠道，从而使创科集团走上快车道。

五是加强并购后品牌与研发相互促进。TTI 管理层非常重视跨国并购。2000 年开始，TTI 走了一条并购国际知名品牌的道路，迄今共收购十个国际的知名品牌，包括北美、日本的百年老品牌。收购品牌后，公司有目的地将研发技术集中发展，大力提高研发投入。为了实现品牌和研发的相互促进，TTI 在厚街组建一个研发中心，一手抓品牌，一手抓研发。

#### 2. 跨国并购后的技术创新

香港创科集团认为，收购品牌只是第一步，不能只依靠收购，更重要的是再投资，实现自主创新。创科集团非常重视研发投入，研发投入达 1 亿美金，占 2014 年营业额的 2.5%。收购品牌后在集团范围内全部消化。根据不同的职能与禀赋，分块消化。生产部分放到中国，



研发设计部分放在美国，做到全球产业链生产，实现产业链的重组。

一是在东莞成立亚洲工业园及研发中心，提升产研结合。首先是把工程与生产团队为邻，提升合作效率；其次研发团队同在一园区，方便沟通交流；三是增强研发生产力；四是发展具优势的创新产品；五是产品能在短时间内投入市场。目前，在这种创新条件下，生产力大大提高，劳工成本下降 20%，生产所需空间下降 15%，原材料和半制成品下降 35%，品质不达标率下降 25%，转换生产线所需时间提高 10%-50%。产品品质达国际高水平，得到国际、国内多项大奖，如：ISO14064:2006 温室气体管理体系认证、ISO9001:2008 质量管理体系认证、QC080000:2005 有害物质过程管理体系认证、ISO14001:2004 环保管理体系认证、全球供应链安全认证、珠三角环保大奖、可持续发展评估成就奖。

二是创科集团建立全球研发系统，实现全球 24 小时不停研发创新产品。分为北美洲、欧洲、亚洲三个大区。北美洲的华盛顿州主打测试和测量工具，威斯康辛州做工业电动工具研发，南卡罗来纳州主要是专业及消费者电动工具研发，俄亥俄州主打地板护理及器具；欧洲在德国研发电锤、硬质合金钻；亚洲则在香港和东莞，主要是环球产品设计与工程支持。例如，2005 年创科集团购买了美国电动工具品牌 Milwaukee（Milwaukee 是创建于 1924 年的著名电动工具品牌），当时市值 6 亿美金。创科集团则用 11 亿美金收购品牌，当年负债率高达 90%。但现今经过技术创新和升级，收购重组后整体成本下降，更新换代速度加快，Milwaukee 现值已达 13 亿美元。

## 五、结论与政策建议

本文总结了粤港澳大湾区港资企业转型升级的特征事实，提出了港资企业转型升级新模式——“跨国并购追赶模式”，并介绍了港资制造业企业香港创科集团的成功案例。结论是跨国并购是实现企业转型升级的一种可行模式：适时采取跨国并购实现技术、品牌的飞跃，通过再投资培育自主创新能力，最终实现企业转型升级。通过本文的分析，我们提出几点政策性、实践性建议：

首先，建议企业通过上下游合作寻找合适的跨国合作商，实现跨国并购，借助关键技术并购和品牌并购实现技术赶超和市场扩容。在后发企业赶超的过程中，先进企业的技术、品牌、市场份额、人才都是后发企业需要学习和获取的资源。进行合适的跨国并购，能有力地将资源合理整合，实现后发企业追赶。

其次，港资制造业企业的转型升级应把握好粤港澳大湾区建设。利用粤港澳大湾区完善的产业链，强化品牌建设。香港商品拥有良好的品质和信誉，应努力打造港货品牌。港资企业应找准自身产品和消费者的市场定位，运用好珠三角地区国外企业代工建立工作关系，培养企业社会资本，适时提出跨国并购。

最后，把握“一带一路”战略机遇，扩展新兴市场，对冲成本上升的压力。一方面，把握“一带一路”大战略，扩展新兴市场，优势产业可以抢占先机。另一方面，港商应积极学习“一带一路”沿线国家法律政策，研究国家的相关政策和战略，搭上国家崛起的快车，寻找差异化发展机会。港资企业应扎根“一带一路”沿线重点国家，打出一片新天地。积极寻找可学习、互补性强的潜在并购企业，实现自身的转型升级。

### 参考文献:

[1]刘志彪和张晔.中国沿海地区外资加工贸易模式与本土产业升级:苏州地区的案例研究[J].经济理论与经济

- 管理, 2005 (8).
- [2]刘志彪.国际外包视角下我国产业升级问题的思考[J].中国经济问题, 2009 (1).
- [3]毛蕴诗等.制度环境、企业能力与 OEM 企业升级战略——东菱凯琴与佳士科技的比较案例研究[J].管理世界, 2009 ( 6 ) .
- [4]阮建青、张晓波、卫龙宝.危机与制造业产业集群的质量升级——基于浙江产业集群的研究[J].管理世界, 2010 ( 2 ) .
- [5]沈坤荣和孙文杰.市场竞争、技术溢出与内资企业 R&D 效率——基于行业层面的实证研究 [J].管理世界, 2009 年第 1 期
- [6]汪建成等.由 OEM 到 ODM 再到 OBM 的自主创新与国际化路径[J].管理世界, 2008(6).
- [7]王一鸣, 王君.关于提高企业自主创新能力的几个问题[J].中国软科学, 2005(7).
- [8]吴先明, 苏志文.将跨国并购作为技术追赶的杠杆——动态能力视角[J].管理世界, 2014 ( 4 ) .
- [9]吴家曦, 李华燊.浙江省中小企业转型升级调查报告[J].管理世界, 2009 ( 8 ) .
- [10]香港工业总会: 珠三角制造——香港工业的蜕变, 调研报告, 香港大学香港经济研究中心, 王于渐等, 2003 年.
- [11]香港工业总会: 《珠三角制造——香港工业的挑战与机遇》, 研究报告, 香港大学香港经济研究中心, 王于渐等, 2007 年.
- [12]香港工业总会: 《香港制造业中小企业: 迎接未来》, 分行业系列研究报告: 消费电子业; 服装业; 玩具业; 钟表业; 模具业, 2010 年.
- [13]香港中华厂商联合会: “对 2010/2011 年施政报告的建议”, 研究报告, 2010 年 8 月.
- [14]杨桂菊.代工企业转型升级: 演进路径的理论模型[J].管理世界, 2010 ( 6 ) .
- [15]张辉.全球价值链下西班牙鞋业集群升级研究[J].世界经济研究, 2006(1).
- [16]张辉.全球价值链下地方产业集群升级模式研究[J].中国工业经济研究, 2005(9).
- [17]张文闻, 李小瑛.珠三角港资企业转型升级方略[J].开放导报, 2017 ( 1 ) .
- [18] Aghion.P.and Howitt.P., 1992, “A Model of Growth Through Creative Destruction” *Econometrica*, 60(2), pp.323 ~ 351.
- [19]Grossman.G..M and Helpman E., 1991a, “Quality Ladders in the Theory of Growth”, *The Review of Economic Studies*, 58(1), pp.43 ~ 61.
- [20]Humphrey , J and H Schmitz.,2002, “How Does Insertion in Global Value Chain Affect Upgrading in Industrial Clusters?”, *Regional Studies* .
- [21] Kim L. , 1980 ,“Stages of Development of Industrial Technology in a Developing Country: A Model”, *Research Policy* , Vol.9 ( 3 ) , pp.254-277.
- [22] Lee J. , Bae Z. T. and Choi D. K. , 1988 ,“Technology Development Processes: A Model for a Developing Country with a Global Perspective”, *R&D Management* , Vol.18 ( 3 ) , pp.235-250.
- [23] 《广东统计年鉴 2015》

[24]广东省工商管理局报告

[25]中国人民银行广州分行报告

[26]投中资本《2016 海外并购报》<http://mt.sohu.com/20161027/n471612689.shtml>

## Transformation and upgrading of Hong Kong enterprises in Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area

Zhang Wenwen

(Sun Yat-Sen University, Guangdong Guangzhou 510275)

**Abstract:** In 2017, Premier Li Keqiang proposed to plan Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area, this is integration upgrading of Hong Kong and the Pearl River Delta. Since the reform and opening up, Hong Kong enterprises play an important role in China, especially in the Pearl River Delta for economic development and transformation and upgrading. After the 2014 "Chinese Economics New Normal", the reform and opening of the Pearl River Delta, firstly feel the pressure of transformation and upgrading, but also the first to begin the transformation and upgrading of practice. This paper summarizes stylized facts of Hong Kong enterprises in Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area, and a new model of Hong Kong enterprises upgrading ——"cross-border mergers and acquisitions to catch-up model", to introduce Hong Kong TTI group as a successful case. Conclusion is that, a feasible model for the transformation and upgrading of Hong Kong enterprises is to buy technology and brand through cross-border mergers and acquisitions. Our suggestion is that enterprises should realize cross-border mergers and acquisitions by integration of upstream and downstream, foster social capital, with the help of key technology mergers and acquisitions, and then to achieve technological catch-up and market expansion.

**Keywords:** Guangdong-Hong Kong-Macao Greater Bay Area; Cross-border mergers and acquisitions; Transformation and upgrading;

**收稿日期:** 2018-8-5

**作者简介:** 张文闻, 中山大学港澳与内地合作发展协同创新中心经济学博士, 510275。