

WINGS 天翼—中欧教授管理系列丛书



鲜花与荆棘： 探寻中国企业全球化之路

〔美〕杨国安 忻榕

〔中国〕刘胜军

〔加拿大〕戴华 著

 商务印书馆

天翼—中欧教授管理系列丛书

鲜花与荆棘：探寻 中国企业全球化之路

[美]杨国安 [美]忻榕 著
[中国]刘胜军 [加拿大]戴华

商务印书馆

2008年·北京

图书在版编目(CIP)数据

鲜花与荆棘:探寻中国企业全球化之路/杨国安等著.
北京:商务印书馆,2008
(天翼—中欧教授管理系列丛书)
ISBN 978-7-100-05718-9

I. 鲜… II. 杨… III. 企业管理—研究—中国 IV.
F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 00216 号

所有权利保留。

未经许可,不得以任何方式使用。

天翼—中欧教授管理系列丛书
鲜花与荆棘:探寻中国企业全球化之路
[美]杨国安 [美]忻榕 著
[中国]刘胜军 [加拿大]戴华

商务印书馆出版
(北京王府井大街36号 邮政编码 100710)
商务印书馆发行
北京瑞古冠中印刷厂印刷
ISBN 978-7-100-05718-9

2008年12月第1版 开本 787×960 1/16
2008年12月北京第1次印刷 印张 15½

定价: 25.00 元

序

施 振 荣

本书作者杨国安系标杆学院前院长,忻榕也是标杆学院的特约教授。多年来,标杆学院一直传递着企业经营管理知识,对台湾企业迈向现代化与全球化有相当的贡献。很高兴此次杨院长等人再次与大家分享更多的管理知识。

在全球化的浪潮下,已有愈来愈多的中国企业参与其中,且透过并购,加速了中国企业跃上国际舞台的步伐,引起世人的瞩目。然而在中国企业大举展开跨国并购的同时,也将面临企业组织如何展开全球化布局的挑战。

作者在书中分析了中国企业在迈向全球化过程中经常遇到的问题和可能面临的障碍,进而提出了有效的建议——中国企业迈向全球化的战略与路径选择。

本书作者将全球化成败的关键放在提高员工素质上,建议要建立一个全球化的组织,首先就要打造全球化的员工能力,并打造全球化的员工思维模式,最后打造全球化的员工治理方式,如此才能立足中国并放眼全球。

以宏碁公司打造 Acer 品牌成为全球第三大个人计算机生产和供应商的经验来说,宏碁公司在品牌国际化的布局过程中,同样最重视

人才。如何成功引进当地优秀的人才为公司效力,将是国际化能否成功的关键。

因此,华人企业要能迈出国门走向国际,如何借重当地资源是相当重要的课题。借重当地的管理人才与合作伙伴,有效整合当地的资源,同时建立起总部与各地主管的互信基础,做好内部管理,如此全球化才会成功。

相信藉由杨院长等人在书中分享的管理知识与经验,对于有志迈向全球化的中国企业家来说,将十分具有参考价值,我也相信未来将有愈来愈多的华人企业将成为全球化的企业,华人企业在国际舞台上也将扮演日益重要的角色。

序

吴敬琏

基于改革开放 20 多年中国经济的强劲增长,中国企业在世纪之交迎来了全球化的新时代。最近十年来,愈来愈多的中国企业以海外营销、全球并购、战略联盟等方式走向世界。虽然迄今为止它们这种努力的阶段性结果仍然成败互见,但是既然中国企业的全球化是一种事所必至、理有固然的发展趋势,我们就不能以一日之短长论英雄,而应当更加看重从它们的实践中总结经验教训,“以利再战”。所以,人们不满足于评述个别企业实绩的文章,而是迫切企盼看到对已有的企业全球化经验更加系统的分析。

放在我们面前的这本《鲜花与荆棘:探寻中国企业全球化之路》,正是一本能够应答人们的上述企盼的著作,值得向正在走向全球的企业家们推荐。

我感到,这本书的突出优点,在于它对管理学中的企业竞争力理论和各国企业全球化的实际经验进行了“双向整合”,在理论与实际密切结合的基础上,为企业如何在全球竞争中提高竞争力给出了有理有据的答案。

第一,本书对目前为数众多的企业案例进行了认真的分析和梳理,并用条理清晰、层次分明的形式表达出来,便于读者根据自己的需

要从中汲取营养。自从哈佛商学院在上世纪 20 年代开创案例教学以来,各著名商学院、咨询机构编写了大量案例。其中不少个案分析具有真知灼见,称得上是璀璨的明珠。但是,由于案例通常是以某一个企业或某一位企业家为中心编写,而不是按问题编写,一般读者要选用适合于自己需要的案例,往往要付出很高的搜寻成本。虽然《鲜花与荆棘》的作者把这本书的主要内容定位于“翔实的个案分析”,但它不是企业全球化案例的简单堆积,而是根据问题的分析脉络,将合适的案例系于理论,用理论来解读案例。例如,本书第二部分“全球化的路径”首先对内部成长、战略联盟和跨国并购三种路径各自的优缺点进行了细致的讨论,然后又对如何选择和组合这些不同的路径以达到最优进行了深入的分析,全部分析都用实际的案例加以说明。在第三部分对如何加强企业全球化的组织管理能力的讨论,也充分发挥了本书作者之一杨国安教授长期从事人力资本管理的理论研究和实际工作的优势,对企业组织能力开发的员工能力、员工思维和员工治理三个侧面运用丰富的案例进行有理有据的剖析。这样,就把散落的个案分析串联成易于理解、便于应用的系统性知识。

第二,它之所以能够将多姿多彩的企业竞争实战案例概括总结成适应于企业全球化需要的战略典籍,还因为本书作者具有深厚的管理学理论功底。在 20 世纪的 100 年中,特别是二战结束以来,管理学为我们提供了五光十色的企业管理理论和经营策略模型。一些工商管理大师的著作,更由于内容丰富多彩使初学者难于抓住要领,更难得心应手地加以运用。例如竞争策略大师 M.波特著作等身。他在这些著作中多视角、全方位地论述了企业、产业和国家的竞争策略。我自己在阅读波特的著作时,也常常感到如同行走在山阴道上,应接不暇。而本书的一个突出优点,是作者们凭借他们在管理教学和竞争实战中

的积累,能够融会贯通诸家学说,把握精髓,做到纲举目张。例如本书在谈到企业如何在全球化中运用波特的竞争战略时,一上来就开宗明义地指出:“战略的本质是选择能与竞争对手有所差别的活动,创造竞争中的取舍效应。”从这个视角切入,就能够在解读企业的成败经验时提纲挈领,取得庖丁解牛似的效果。

总之,我们应当感谢作者们为了给中国企业提供全球化“航海图”所作的认真努力。相信他们的这本书必定能够为正在走向世界的中国企业提供具有启发性的思路和取得成功的有效方法。

前言

明基断臂求生、TCL 陷入收购整合的泥沼、中海油铩羽而归。收购时的豪情万丈到痛苦的反思之间的距离竟是如此之短。是否进行海外收购？海尔还在犹豫和观望，华为向昔日的合作伙伴 3COM 伸出了橄榄枝，民生银行、工商银行也揭开了银行业海外收购的序幕。中国经济的和平崛起、世界空前的扁平化与国内市场激烈而残酷的竞争，这三股力量交织在一起，形成了中国企业走出去的强大推力。

TCL、明基和联想是中国企业全球化的吃螃蟹者，他们的努力和尝试值得我们尊敬。而尊敬这些全球化先锋的最好方式就是认真研究他们所提供的经验和教训，以资镜鉴。我们非常幸运地得到了 TCL、明基、中集集团、趋势科技和格兰仕这五家公司的支持与配合，组成“华人企业全球化学习联盟”，开展了长达两年的跟踪研究，本书就是这一研究项目的阶段性成果。当然，面对全球化这一内容宽广而又富有挑战性的研究课题，我们的视野并未囿于这五家企业，而是不断融入其他华人企业（宏碁、海尔、华为、联想、中兴通讯、福耀玻璃、正泰集团、万向集团、上汽集团、振华港机、广西柳工、沈阳机床、珠江钢琴、好孩子、利丰行、德昌电机）、发达国家领先的跨国企业（索尼、三星、通用电气、宝洁、宝马、雷诺—尼桑、本田、YKK）以及新兴市场的后起之秀（CEMEX、印孚瑟斯、塔塔咨询服务公司、威普诺技术公司）等众多企业，在全球化方面的最佳实践与成败得失，并不断验证我们的分析框架和

判断。

全球化这一课题有太多的问题值得我们去深入思考:究竟为什么要全球化?在全球化的经济体系中,企业该如何给自己定位?全球化是否一定要走出去?全球化有哪些路径?哪种路径更适合于自己的企业?企业应该在多大程度上全球化?全球化需要什么样的组织能力?如何才能有效而迅速地打造全球化的组织能力?

面对这些繁杂的问题,企业很容易陷入片面的思考,例如只看到全球化的收益而忽视全球化的代价,或把海外收购视为全球化的“自古华山一条路”,或者在机会面前一时冲动而忘记审视自身能力基础。在研究中我们发现,很多国内专家和学者沉湎于对成功者的欢呼或失败者的批评,而未能提供富有建设性和启发性的解决方案,抑或虽有火花式的灵感与洞见或对西方跨国公司的最佳实践介绍,但无系统性的分析与思考。

本书的目的正是帮助有志于搏击全球化的中国企业家们进行系统性的分析与思考,排除思维误区和盲区,为他们出海提供一幅“航海图”。我们坚信,中国企业的全球化将是 21 世纪最引人瞩目的全球性事件之一,衷心希望本书能对诞生“中国的索尼和三星”有所助益。在未来的岁月里,我们愿与不断挑战自我、攀越全球化高峰的企业一起努力,继续关注与深入探究中国企业全球化的成败得失,并与广大读者分享我们的研究成果。

愿越来越多的中国企业能顺利扬帆于经济全球化的海洋!

最后,对宏碁集团创始人施振荣先生、著名经济学家吴敬琏先生拨冗为本书撰文推荐,深表谢意!

目 录

序	施振荣
序	吴敬琏
前言	1
1. 出海.....	1
1.1 燃烧的激情	1
1.2 风起云涌	3
1.3 集体的焦灼	4
1.4 美好的东西总是短暂的	8
1.5 天问	12
1.6 全球化的三个层次	15
1.7 航海图	16
本章参考文献	21
2. 现实与彼岸	22
2.1 国家竞争优势	23
2.2 全球化的价值源泉	24
2.3 适应全球化的价值链重构	32
2.4 全球化价值的逆向思考	34

2 鲜花与荆棘:探寻中国企业全球化之路

2.5 全球化的阶段性	37
2.6 全球化的企图心	39
2.7 从“资源优势”到“能力优势”	40
2.8 全球化的日本模型	42
2.9 日本能,为什么我们不能	44
2.10 警惕日本式的战略缺失	46
2.11 “中国价格”和“中国品牌”的悖论	47
2.12 想清楚你需要什么	48
2.13 走出去的障碍	49
2.14 小结	51
附录 中集集团利用国家竞争优势实现全球化	53
本章参考文献	56

3. 谋定而后动:中国企业全球化的战略选择

3.1 全球化改变了什么	57
3.2 战略的本质	60
3.3 全球化的战略	60
3.4 确定全球化战略的四要素	65
3.5 全球化竞争需要认清自己	71
3.6 全球化的隐形冠军	72
3.7 小结	75
附录 3-1:中集利用海外资源之道	77
附录 3-2:国际化的小聪明与大智慧	78
本章参考文献	81

4. 条条大道通罗马:中国企业全球化的路径选择	82
4.1 全球化的路径选择	82
4.2 内部成长	84
4.3 收购兼并	85
4.4 战略联盟	87
4.5 全球化战略重点影响路径的选择	90
4.6 全球组织管理能力决定路径	92
4.7 认清自己	97
4.8 海外收购的学问	100
4.9 向收购大师学习	102
4.10 小结	103
附录 4-1:宝马收购罗孚的惨痛教训	106
附录 4-2:格兰仕的战略联盟之道	109
附录 4-3:CEMEX 模式	111
本章参考文献	112
5. 先人后事:打造全球化的员工能力	113
5.1 组织能力理论框架介绍	113
5.2 中国企业全球化的人才瓶颈	116
5.3 从“头”做起,打破瓶颈	119
5.4 适合的才是最好的	123
5.5 未雨绸缪,赢得人才	128
5.6 小结	135
附录 5-1:趋势科技的混血团队	137
附录 5-2:联想集团(Lenovo Group)的人才发展	138

本章参考文献	144
6. 求同存异:打造全球化的员工思维模式	145
6.1 文化差异:天使还是魔鬼	145
6.2 中国企业全球化的文化瓶颈	147
6.3 跨越文化鸿沟	153
6.4 建立和落实全球化的企业文化	156
6.5 小结	167
附录 6-1:通用电气资本公司整合收购公司的最佳实践	169
附录 6-2:雷诺—尼桑的战略联盟	171
本章参考文献	174
7. 因需而变:打造全球化的员工治理方式	176
7.1 中国企业全球化的员工治理瓶颈	176
7.2 常见的全球组织架构	181
7.3 各种全球组织架构的比较	184
7.4 全球组织架构的演变	187
7.5 全球组织架构设计的流程	194
7.6 集权、分权的平衡	196
7.7 小结	205
附录 宝洁:内外结合的研发创新	207
本章参考文献	210
8. 立足中国,放眼全球	211
附录 8-1:自我评估	217

附录 8-2:行动计划	224
本章参考文献	231

1. 出 海

胆怯的人以及急功近利的人,注定都要失望。

——W.爱德华兹·戴明

20世纪80年代,日本企业曾在美国掀起一次收购狂潮,以“买下整个美国”的气势,席卷美国洛克菲勒华尔街大厦等地产乃至哥伦比亚广播公司等美国人引以为豪的文化产业。“历史总是惊人地相似”,当历史的时钟进入21世纪,中国企业又以类似的方式震惊了全世界。根据联合国《2005年世界投资报告》和《2006年世界投资报告》,在2002—2004三年中,中国企业跨国并购案的金额约为38亿美元,占1990年以来中国企业跨国并购案总金额的41%;2005年,中国企业跨国并购的金额更是达到52.8亿,创历史最高。TCL集团不仅是这场收购浪潮的“始作俑者”,更以其连环大手笔令人侧目。

1.1 燃烧的激情

2002年9月,中国最大的家电企业之一TCL集团宣布以820万欧元收购德国施耐德电子股份公司(Schneider Electronics AG)的实质性资产,借以在欧洲打造一个彩电生产基地,以避免欧盟对中国家电企业

咄咄逼人的反倾销。几乎没人料到这是 TCL 集团一系列海外收购的热身,更没人能准确预见到随后的两三年内一批领先的中国企业集体发力,海外收购出现“井喷”并尝试进入美国市场。2003 年 7 月,TCL 集团总裁李东生发表《龙腾寰宇,虎跃神州——通过“龙虎计划”建立 TCL 国际竞争力》讲话^①,事后看来,这成为 TCL 式“全球化大跃进”^②的号角。

仅过数月,2003 年 11 月,TCL 与法国汤姆逊公司(Thomson)宣布合资设立 TCL—汤姆逊公司,并由 TCL 持股 67%。引人注目的是,2003 年 TCL 和汤姆逊的彩电总销量达到了 1 850 万台,居全球第一位,这意味着 TCL 一跃从中国冠军变身为世界冠军。汤姆逊不仅是彩电的鼻祖,更拥有超过 34 000 项的彩电专利,居全球之首。而实现这一辉煌距 TCL 跻身竞争激烈的彩电市场不过区区 10 年。

2004 年 4 月,TCL 与法国阿尔卡特宣布成立合资公司,从事手机生产及销售业务,TCL 注入 5 500 万欧元,持有 55% 股份。由此,TCL 成为全球第 7 大移动电话制造商。更重要的是,由于阿尔卡特以现金和全部移动电话业务(包括移动电话业务的客户关系、相关的商誉、知识产权以及固定资产)作为出资,TCL 通过并购获得了 3G 核心技术,特别是在 3G 组网及无线接入系统领域,成为我国少数掌握核心技术的手机生产商之一,不仅买到了现在的市场份额,还储备了“未来”。

① 在未来 3—5 年内,多媒体显示终端与移动信息终端两大业务要建立起国际竞争力,进入全球前五名,成为腾飞寰宇的“龙”;家用电器、信息类产品、电工照明三大业务,以及正在发展的部品产业、文化产业,形成国内领先优势,成为雄踞神州的“虎”。

② 在本书中我们提到“全球化”一词时,是指公司整体思考全球市场商机和资源,以取得获利增长。在引述别人的原文或原话时,如果他们使用“全球化”或“国际化”一词,我们都将保留不变。