

站在美国阳台

企业战争和全球道路
Watching China from
the United States' Balcony

孙黎◎著



科学出版社
www.sciencep.com

站在美国阳台

企业战争和全球道路
Watching China from
the United States' Balcony

孙黎◎著



科学出版社

北京

图书在版编目(CIP)数据

站在美国阳台看中国：企业战争和全球道路/孙黎著. —北京：科学出版社，2010.4

ISBN 978-7-03-027103-7

I. ①站… II. ①孙… III. ①企业管理-研究-中国 IV. ①F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 053364 号

特邀策划：

责任编辑：刘英红

责任校对：桂伟利

责任印制：张克忠

封面设计：道一设计

科学出版社 出版

北京东黄城根北街16号

邮政编码：100717

<http://www.sciencep.com>

新蕾印刷厂 印刷

科学出版社发行 各地新华书店经销

*

2010年4月第 一 版 开本：B5 (720×1000)

2010年4月第一次印刷 印张：19

字数：320 000

定价：35.00 元

(如有印装质量问题，我社负责调换)

美国为什么不担心对中国的负债？

彭维刚*

一个简单的算术题：

你借钱给一位有着“战略伙伴关系”的朋友 1.6 万亿美元，占了你的资金储备的 80%，这些贷款主要是国债，收益率去年年底时为 2.04%，也就是说这位朋友大约每年给你支付 32 亿美元的回报。

同时，这位朋友数年来对你总投资 610 亿美元，每年至少能从与你的合作中获取 800 亿美元的利益。这就是为什么这位朋友债台高筑却如此从容的原因。

这正是中美经济关系的真实写照。当前，大多数国际媒体开始关注 Chimerica 关系（指中国+美国聚合而成的共生体），例如，《经济学人》的专题报告标题是“中国和美国——怪异的一对”，直指中国的过分投资与美国的过分消费，需要在后经济危机时代得到“再平衡”（re-balance）。作为全球战略的研究者，我却要指出另一种不平衡，那就是中国企业对美国的累计直接投资（FDI）只有 31 亿美元，是美国企业对中国直接投资的 1/20。绝大部分中国的对美投资都是间接投资——美元国债，结果这些美元资产成为左右中国财政政策和货币政策的重要力量，中国不可避免地依赖美元未来在国际中的地位，也就是说中国不可避免地要为美国的经济复苏祷告。

* 彭维刚为美国达拉斯德州大学管理学院全球战略杰出首席讲座教授，并在中国中欧国际商学院、西安交通大学、中国人民大学、中山大学、香港中文大学、香港大学等担任客座教授。具体资料见 www.mikepeng.com。

而相比之下，美国在华投资项目累计达 5.7 万个，2007 年美国国内企业投资利润平均下降 3%，而美国在华投资企业盈利增长 17%。中国美国商会《2009 年中国商务环境调查报告》显示，74% 的在华美资企业实现盈利，91% 的在华美资企业选择继续扩大在华业务规模。而华南美国商会报告则显示，约 96% 的企业正在盈利或预期在未来两年内实现盈利。美国没有持有中国国债，但美国企业在中国的投资回报的零头就足以抵还中国美元储备的利息。只要美国企业继续着丰厚回报的海外投资，即使中国减持美元国债，其他发展中国家还是会把资金投给美国。

美国的全球战略很清楚：利用本国企业的对外直接投资来抵消外国央行的资金流入。全球金融危机看到的仅仅是美国金融业对全球的影响力，事实上，伯克利加州大学的 Gourinchas 和伦敦商学院的 Rey 的研究发现，美国已成为全世界的“风险投资家”——发行固定收益的债券，并将筹集的资金投入股票和跨国直接投资。^① 一方面，它对新兴经济国家做短期借贷，满足这些国家对外汇储备稳定本国货币、安全流动资产的需求；另一方面，它利用发达的资本市场，从事风险更高同时收益也更丰的海外长期投资，从而极大地提高了资本效率。在 2008 年年底，美国持有国外股票和直接投资价值共 6.6 万亿美元的资产。美国占有大笔的跨国购并、风险投资交易，2003~2007 年，美国企业收购海外业务的交易每年比外国企业收购美国本土公司的交易多出 3000 多件。而本书的数据研究（第四章第三节）也表明，美国财富 500 强大公司的销售额中，约 37.5% 来自海外。

相比之下，中国的全球战略却是模糊而有依赖性的，以出口为导向的贸易型经济虽然会带来很多外汇收入，却不得不以低息贷回给美国的跨国公司，让这些公司得以在中国大举投资，享受经济增长的成果。而本国的企业（尤其是民营企业）却很难筹集到如此低成本的资金，国有企业虽能得到低息借

^① Gourinchas P-O, Rey H. 2007. From world banker to world venture capitalist: U. S. external adjustment and the exorbitant privilege. In: Clarida R H. G7 Current Account Imbalances: Sustainability and Adjustment. Chicago, IL: University of Chicago Press. 11~66.

贷，却没有好的本地投资项目，只好扩张产能，挤压中小企业，或者争拍“地王”，炒高地产，进一步增加资产泡沫。

怎样解决这一问题？怎样让中美之间的投资“再平衡”？

我很高兴看到我的学生孙黎试图在本书中给出答案：进一步改革对外战略，开放对外投资，改革政府在经济中的角色，让创新的力量自由增长，让中国企业走向全球（尤其是走向美国）。一个国家的经济若要长期持续发展，必然依赖其社会的制度结构。诺贝尔经济学奖得主诺斯的最新研究表明，开放的秩序（open access orders）才能发展出兴旺的市场、具有竞争力的稳定政治以及积累人力资本的文化，这种秩序，要求在政治与经济的各种结构中鼓励各类竞争，从而让各类复杂组织能实现不受限的增长。^① 将这一理论应用到中国企业的对外跨国投资中，就要求中国的制度（包括政府和政策）进一步支持各类中国企业平等地在全球市场进行各种试验与学习，而非只让国有企业以纳税人的资金享受垄断特权。

在经济危机横行的 2008 年，发展中国家的对外直接投资却继续增长，据联合国最新的《世界投资报告 2009》统计，中国和印度的对外直接投资有大幅度的增长，作为全球重要投资来源地的地位也在不断增强。尤其是中国的跨国公司，加速开发海外市场，对外直接投资增长了 111%（而同期全球 FDI 流量下降了 14%），超过 559 亿美元，在全世界排名第 12 位，危机导致的汇率剧烈波动和国外资产价格下跌等为中国公司创造了并购机会。但这也预示着大量的风险与失败的可能。只有开放的秩序，才会让最有竞争力、最善于学习、最善于总结失败经验的企业脱颖而出。

对于中国读者而言，这是一本有着重要思想贡献的著作，尤其是在指导中国企业未来如何增长在全球的竞争力方面。这也正是孙黎在达拉斯德州大学苦学 4 年的思想结晶。2006 年，在我的战略管理第一堂博士班课上，新入

① North D C, Wallis J J, Weingast B R. 2009. *Violence and Social Orders: A Conceptual Framework for Interpreting Recorded Human History*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

学的他宣称：要研究美国企业在国际竞争中的成功之道，并为中国企业提供借鉴。这本书可以说是他这4年厚积薄发的成果。当然，他还撰写了多篇学术论文在国际学报上发表，而本书，则是将管理、战略、组织等理论与现实问题和案例相结合，通俗地展现给一般读者的努力，展示了他的学贯中西之功和拳拳报国之心。非国际企业领域的读者，也可以把本书作为了解中国如何抓住全球化机遇的启蒙读物。

当国际媒体在辩论“中国威胁”还是“中国机遇”时，我希望中国能创造出更多开放的秩序，创造更多的“中国价值”，创造更多的具有全球竞争力的世界级的中国企业。当中国的企业代替了中国政府持有2万亿美元的海外资产时，才是中国真正实现与美国比肩的时候。

这个宏伟目标当然需要长期的努力。我深信孙黎这本书对这一目标会起到积极的推动作用。



2009年11月22日于美国德州达拉斯市

| Contents | 目 录

序

导言 大国崛起需要新的见地/ 1

第一篇 形势：经济危机

第一章 全球金融危机的起源与演化/ 15

第一节 金融市场：长尾与突变/ 16

第二节 社会变迁：金融市场为轴心的时代/ 23

第三节 资本主义制度：道德的顶角石/ 28

第二章 投资世界的新格局/ 33

第一节 全球金融危机中的巴菲特/ 33

第二节 投资银行的黄昏/ 42

第三节 私募资本的黎明/ 48

第二篇 裂变：全球治理

第三章 公司治理：整合多种声音/ 65

第一节 股东的声音如夜莺歌唱/ 66

第二节 如火如荼的股东权益运动/ 70

第三节 不再需要个人英雄的董事会/ 89

第四章 企业社会责任与政府治理/ 99

第一节 走向全球的通行证/ 100

第二节 向德州学习总部经济/ 105

第三节 500强盛宴背后是谁的眼泪在飞/ 113

第三篇 新生：山寨与创新

第五章 引爆山寨科技的创新能量/ 123

第一节 全球化的山寨/ 124

第二节 山寨创新在哪里/ 130

第三节 向山寨科技学习什么/ 137

第六章 浇灌创业精神/ 145

第一节 为什么要烧掉商业计划书/ 146

第二节 厨师之道与巧妇之道/ 149

第七章 商业模式创新与拿来主义/ 156

第一节 杜比的轻资产创新模式/ 157

第二节 技术民族主义的破产/ 167

第三节 颠覆式创新与模仿式创新/ 172

第四节 改变世界的生产线/ 182

第四篇 未来：走向蓝海

第八章 全球战略的新疆域/ 197

第一节 什么决定了企业在国际上的成败/ 198

第二节 战略的制度观/ 205

第九章 国际化战略的新挑战/ 218

第一节 国际化的三个阶段/ 219

第二节 中国企业国际化的争辩/ 225

第三节 印度企业为什么比中国企业有更进取的全球战略/ 230

第十章 海外购并的新蓝图/ 250

第一节 新兴跨国公司的海外购并/ 251

第二节 站在私募资本的肩膀上/ 260

结语 船头的瞭望者/ 276

参考文献/ 281

大国崛起需要新的见地

她是全球第一个摆脱经济危机的主要经济体，虽然她现在还没有强大到能够“拯救世界”，但她已经展现出未来 30 年将引领全球经济的力量。

她励精图治，20 世纪末加入世界贸易组织（WTO）的努力、出口的繁盛、此前对银行金融业强有力的整组与注资，使银行业平稳地度过了此次风暴，而强有力的货币和财政措施提振经济，帮助亚洲周边国家走出经济泥潭，也正获得国际社会的尊重。

她日益自信，她的证券市场涨跌开始指引全球投资者的目光；她的海外拓展，既让一些国家欢迎救助，也让一些国家开始感到国际关系重组中的不安。

她的改革开放总设计师邓小平，在 30 年前访问世界第一大经济强国，戴上德州好客的女骑士递过来的帽子时，感慨美国福特一家汽车厂一年造的汽车比自己国家所有工厂造得还多，回国以后，就毅然开始推动经济改革。而今天，每月在她广饶的国土上销售的汽车数量已经超过美国。

在经济危机中的伦敦 20 国集团（G20）峰会上，法国《新观察家》杂志的记者为她正名：“仅仅在上次 G8 会议上，中国还只是一个二流国家，它还仅仅被邀请来喝（正餐之后的）咖啡。今天——2009 年 4 月 2 日，中国已经

无可争议地成为第二大超级强国。”

是的，经济危机后，国际关系正重新排位，各国根据自身的实力与话语权，来重新在心理上矫正自己国家在国际社会中的位置。英国首相布朗在峰会后称“新的国际关系已经诞生”。

而到 2009 年 9 月，G20 在美国重开时，中国政府在亚洲的政策制定、在世界贸易组织和有关重塑国际金融机构的辩论上正扮演着更积极的角色。中国满足于场外观望的日子已一去不复返。

但这个国家并不高兴，2008 年发生了一系列事件，“让我们感到压抑、不爽，中国好不容易盼到了奥运会，走到了国际舞台的中央，却仍要遭遇西方的杯葛，被西方作为异类对待，等等”（《中国可以说不》、《中国不高兴》的策划人张小波语）。

《21 世纪经济报道》主编刘洲伟则提出一个“中国道路，全球价值”的概念：“我认为中国应该根据自己的特点去寻找发展道路，但是并不意味着中国在一个孤独或者孤立的状态下去找，而是一定要在全球的价值中去找到自己的道路。世界上中国道路和全球价值是一个很有趣的辩证关系。”

她究竟是应该如“不高兴”的作者们所言的“持剑经商”，对西方要“有条件地决裂”？还是敞开大门？中国如何找到全球价值中的道路？

她过去所遵循的外交政策，基本上是遵循总设计师提出的“韬光养晦”的政策，也就是不当头、不扛旗，但同时有所作为。今天，她需要什么样的理念？

毫无疑问的是，她需要更开阔的全球视野，理解这个世界的变化与需求，而不是“对西方的咄咄逼人，必须反击”！

她需要对这个星球更负责任，了解通行全球的政治、经济、环境保护的理念，掌握全球化浮现的游戏规则，并积极地参与制定这些游戏规则，而不是“对西方有条件地决裂”。

她需要摆脱思维定式的束缚。目前中国和 20 世纪 80 年代的日本有相似之处，当时日本和美国就贸易失衡以及汇率政策等问题纷争不断，结果日本

的左派提出“日本可以说不”。而目前的中美贸易摩擦，被双方在政治、意识形态以及安全方面的争端所掩盖，需要用大智慧来解决。

她需要更长远的眼光，用悲天悯人的灿烂文明拥抱世界，而不是“不能任由美国绑架世界”式的对抗。

她需要培养以“软实力”为基础的意识形态和政治价值的吸引力、文化感召力，去影响与关怀这个世界，而不是“把中外关系实质性降低”。

她所面临的挑战，正是全球战略的挑战！

全球战略的见地

本书对战略的理解，建立在“制度观”的基础上（本书第七章会详细地从理论上探求这一基础），要参与全球化这场波澜壮阔的比赛，不是不高兴就决裂，动不动就弃局，而是要掌握游戏规则，利用游戏规则中有利于自己的形势，扶持自己的能力与资源，学习与对方共生、共处，同时更重要的是，提高参与制定这些游戏规则的能力。

作为一个大国，制定游戏规则是参与国际社会最重要的软实力。

从关税与贸易总协定（GATT）到 WTO、东京全球减排协议，我们都只赶了个晚集；

最新轮次的 WTO 多哈回合，我们让印度、巴西冲在前面，代表发展中国家；

“北京共识”有靓丽的文字，但更需要“华盛顿共识”背后的行动步骤，需要类似芝加哥学派那样的多年的学术积累与实践；

但这次金融危机后一个新世界的格局隐约显现，全世界都注视中国的一举一动，外汇储备的稍稍调整就触发国际金价冲破千元关口。未来的全球新秩序需要中国更负责任的参与。

在世界历史的赛局上，历史很容易地就走出一个“之”字形的转折：在漫长的农业文明时期，中国曾经是世界经济的超级大国。据荷兰格罗宁根大学 Angus Maddison 教授的换算，在 1820 年前后，按照购买力平价计算的

国经济总量曾经接近全球的 1/3。然后，中国的农业文明被快速崛起的工业文明远远地抛在了后面，到 1950 年新中国成立初期，占全球经济的比重不足 5%。经过近 60 年的发展，2001 年中国经济占全球的比重上升到了 13%。高盛的分析师预测中国的 GDP 将在 2027 年超过美国，英国作家马丁·雅克（Martin Jacques）索性把“当中国统治世界”（When China rules the world）作为书名。

虽然我们制造的产品已经到达世界的各个角落，但我们参与制定规则的能力却极弱。我们需要在更宽广的历史眼光中设定自己未来 30 年的发展坐标，才有机会崛起成为世界最大的经济体之一，崛起成为世界最有影响力的政治体之一。

这需要胆识与魄力。不是只要在实务外交中多签几个上亿订单，或者“搁置争议，共同开发”式的协议，因利益走到一起，必然也会为此反目成仇；而是要善于表达长期的利益追求，阐述有号召力的理念。

这需要智慧与思想。美国“霸权”的背后，是 20 世纪以来这个国家一直有能力给世界制造一个“美国梦”，率先输出的是价值、精神和理想，几乎让全球人都追求这种“梦想”，这个国家借助了这样的软实力，轻而易举地让自己的势力得以扩张。为此，肖武男建议从现实主义走向理想主义，把弘扬中华民族的灿烂文明和未来对人类的使命作为其外交的核心价值。

这需要摒弃动辄“不高兴”的“小肚鸡肠”。在被公认是研究法国大革命的经典之作《旧制度与大革命》中，19 世纪的法国思想家托克维尔的见解异常深刻，在当时缺乏自由政治制度的法国，普通人身受旧制度种种弊端之苦，却看不到医治具体社会病的药方，因此很容易形成非此即彼的思维：“要么全盘忍受，要么全盘摧毁国家政体。”当时的法国贵族、资产阶级因长期被排斥在公共生活之外，缺乏政治经验，对文学化政治理论的危险性毫无所知。国家高级官员也只精通行政事务，而不懂得治国安邦的根本法则，不能理解和预见社会潮流的动向及后果，盲目地接受时髦的政治言辞。结果，全体法国人都“抛弃了现实社会，沉湎于虚构社会。人们对现实状况毫无兴趣，他们

想的是将来可能如何，他们终于在精神上生活在作家建造起来的那个理想国里了”。将中国隔绝于世界的狭隘民族主义有可能使我们落入“非此即彼”的陷阱，再度落后于人。

这还需要社会多种力量的共同参与。例如，中国与全球化研究中心主任王辉耀就指出，中国有着西方所无法比拟的“集中力量办大事”的优势和效率，然而，如果决策不够科学化，“集中力量”所带来的损失也不可小视。中国需要敢提出一定的“储备性政策”并且具备专业能力的政策研究机构——智库。社会中间力量的参与将使中国有更多的声音在国际社会出现，并对中国的国际化利益有实质的推动。

这还需要一种更自信的态度，也是承担更多责任的态度。胡锦涛在联合国发表讲话时表示，中国将降低碳排放强度，即单位经济产出的二氧化碳排放量。在《京都议定书》接近期满之际，印度意气用事地拒绝作出减排承诺，认为大气层中现有的二氧化碳大部分是富国排放的，这一提法看似公平，但如果意味着现已工业化的国家必须承担起控制排放的全部责任，那将破坏任何全球协定。胡锦涛的提议，标志着作为一个大国，中国首次为建设性地应对世界重大问题作出了贡献，迅速地扭转了世人对我们的印象。这不仅是一个国家的态度，也是在一个变革时期企业的态度，一个主动要求承担更多责任的企业的长期战略。

本书的焦点其实不仅是国家，而且是企业，但企业的战略经常要在国家关于全球经济大格局的战略下思考，所以，全球战略的视野对今天的中国企业尤其重要。

从财富全球 500 强的排名以及历史份额的变化看（图 0-1），名列其中的中国企业越来越多，远超过金砖四国其他国家（表 0-1），但除了联想等少数几家企业外，无一例外都是大型国企，海外业务乏善可陈，与美国本土 500 强中 37.5% 的业务在海外根本没法相比。虽然近年来大量的中国企业开始积极购买海外资产，加快海外跑马圈地的步伐，但频吃闭门羹的现象，充分反映了我们还不知道国际竞争规则，更遑论能参与制定这些游戏规则了。

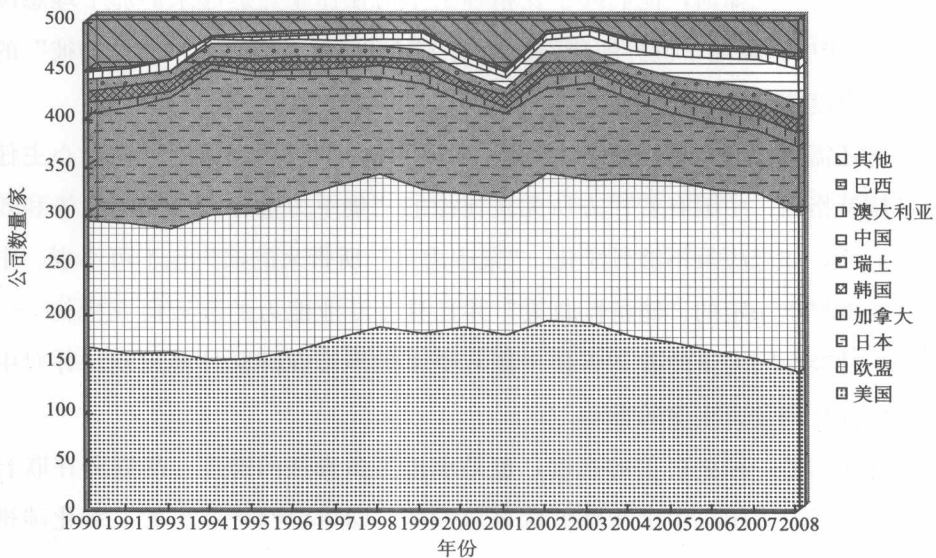


图 0-1 中国在财富全球 500 强的份额持续增长

表 0-1 财富全球 500 强中金砖四国的数量 单位：家

年份	2005	2006	2007	2008
巴西	4	5	5	6
中国	20	24	29	37
俄罗斯	5	4	5	8
印度	6	6	7	7
BRICs 总数	35	39	46	58

最近的两件事让笔者更加焦虑中国企业对国际游戏规则的态度。

第一件事是奥巴马政府通过特保关税限制中国轮胎进口的法案。《金融时报》这样批评奥巴马政府对贸易政策的无知：“美国轮胎制造商甚至根本没有请求政府实施关税；相关投诉来自提供轮胎生产者的钢铁业工会。竞争（还有技术变化）可能给美国制造业带来真实的艰难与不确定性，但这种行动可能保护的就业岗位数量是微不足道的。”

但另一方面，这些特保关税仅针对中国，这是中国在 2001 年为加入世界贸易组织所付出的代价之一。在这一贸易冲突中中国以美国进口的汽车与鸡肉获得政府补贴而在 WTO 的框架内给予还击。但这场游戏的双方都没有得益，获利的渔翁是来自其他低成本发展中国家的轮胎，而不是美国增产的轮胎，将填补供应缺口。

美国最大的轮胎经销商给中国的轮胎制造商写来致歉信：“这个决定对美国而言不是好事情，对中国也是不公平的。为了让政府不对中国轮胎实施特保关税，本公司已付出 5 万多美元与数百小时的时间参加在华盛顿与全美国的游说活动。”

5 万美元！不过是 K 街（华盛顿游说集团活动之地）上一场聚会的费用，这些经销商会为中国的小伙伴使尽全力吗？法案一通过，他们立刻就去印度尼西亚、马来西亚寻找新的合作伙伴了。

事实上，中国轮胎制造商与充满机会主义的美国经销商之间的冲突由来已久，2008 年杭州中策橡胶的“质量门”事件，就是经销商 FTS 因为失去经销权，而向美国高速公路交通安全局报告说部分产品有质量缺陷而要求收回引起的。这起纠缠事件徒增了中国轮胎制造商的公关成本。

但更重要的是，中国轮胎制造商在低价打开美国市场、攫取份额的同时，并未注意到华盛顿风向的变化，特别是奥巴马上台后扶持工会、保护本土工作机会的政策取向。只是在特保关税限制后，才开始考虑增加输美轮胎的价格；而商务部未能未雨绸缪，从海关数据监测输美轮胎的数量与价格，更反映了我们在对美国市场、政治角力中的游戏规则无知。

第二件事是美国金融危机引发全球性的经济衰退，沉重打击了世界商品价格，一些知名中国企业遭受了数十亿美元的损失，原因是这些企业以纯粹对冲的名义通过复杂的金融衍生品进行投机性投资。例如，2008 年年底，东方航空公布在石油对冲交易上未兑现损失总额高达人民币 62.6 亿元；中远和中石油合资的新加坡中国船舶燃料有限责任公司一次衍生品交易浮亏 50 多亿元。为此，国务院国有资产监督管理委员会（简称国资委）警告一些外资银

行，央企可能会在涉及大宗商品对冲交易的衍生品合约上违约。

这又是一个罔顾游戏规则的案例，如果国有企业真的试图终止合约，外资银行可能不会服服帖帖地接受，这些衍生品合约，无论是哪种类型的场外交易，都具有法律约束力，并受到普遍采用的国际掉期及衍生工具协会（International Swaps and Derivatives Association）主协议的约束。从理论上讲，投行可以忽视国资委，而诉诸法律，而更重要的是，以后这些国有企业再想参加类似的游戏，将付出高昂的参与成本，外资银行可能会要求这些国企首先购买违约保险然后才能参与这些游戏。

国资委其实最应做的是加强国有企业的公司治理及监管。在金融危机中，一些国有企业因金融衍生品投资而遭受的损失，从某种程度上说是企业自己造成的，更广泛地反映出中国缺乏关于这类对冲工具的知识 and 交易技巧。国资委要加强风险管理，同时更要在国际市场宣传自己是个遵守规则的投资者。

为此，麦格理经济学家 Michael Kurtz 说：“并不是中国有了新的发展模式，并积极向世界推销。他们没有比其他国家做得更多。因此我不认为在向其他国家和地区兜售某项共识和发展模式上，他们真的更具影响力了。”

为此，英国的《经济学家》杂志将中国在非洲的投资打上了“新殖民主义”的标签（参见本书第九章）。很多中国公司开始逐渐尝试海外投资，但都面临着游戏规则的挑战——如当地政府的反对、贸易联盟和劳动纠纷等问题。

这些例子都说明中国企业需要新的见地，全球战略的见地。

“处江湖之远则忧其君，居美国之远则忧其国”

从本质上说，这是一本研究国际竞争的游戏规则的书——用笔者在美国达拉斯德州大学的导师彭维刚教授创建的理论来说，就是战略的制度观。

在中国，企业的战略决策是伴随着中国的经济改革和制度变迁而不断演化的。企业决策依赖于游戏规则及其关键性的变化，如国家宏观政策演进、产业结构调整、经济周期的变化等。聪明而持续的战略家无一不是能成功把握制度转型的每一次机会而取得成功的，而新一轮的全球竞争则要求我们更