



中国企业跨国经营的实践案例与行动指南

在这场经济全球化竞争中，
中国企业只有进攻才是最好的防御。
无论是御敌于国门之外，
还是在本土与“狼”共舞，
都需要中国企业家勇于亮剑的胆气、
敢于出击的胆识、坚定的国际化战略
和坚韧不拔的执行。

HAIRIAROBING

海外鏖兵

郑磊◎著

 南京大学出版社



中国企业跨国经营的实践案例与行动指南

在这场经济全球化竞争中，
中国企业只有进攻才是最好的防御。
无论是御敌于国门之外，
还是在本土与“狼”共舞，
都需要中国企业家勇于亮剑的胆气、
敢于出击的胆识、坚定的国际化战略
和坚韧不拔的执行。

HAIRIABING

海外鏖兵

郑磊◎著



南京大学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

海外鏖兵:中国企业跨国经营的实践案例与行动指南 /
郑磊著. —南京:南京大学出版社, 2009.3

ISBN 978-7-305-05810-3

I.海… II.郑… III.跨国公司—企业管理—研究—
中国 IV.F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2009) 第 040475 号

出版者 南京大学出版社

社 址 南京市汉口路 22 号

邮编 210093

网 址 <http://press.nju.edu.cn>

出版人 左 健

书 名 海外鏖兵:中国企业跨国经营的实践案例与行动指南

著 者 郑 磊

策划编辑 叶 青 (投稿邮箱: yeqing505@263.net)

责任编辑 曹晓玉

编辑热线 025-86638789

照 排 南京新华丰制版有限公司

印 刷 溧水秦源印务有限公司

开 本 787×1092 1/16 印张 22.25 字数 342 千

版 次 2009 年 3 月第 1 版 2009 年 3 月第 1 次印刷

ISBN 978-7-305-05810-3

定 价 45.00 元

发行热线 025-83594756

电子邮箱 sales@press.njn.edu.cn (销售部)

nupress1@public1.ptt.js.cn

* 版权所有, 侵权必究

* 凡购买南大版图书, 如有印装质量问题, 请与所购图书销售部门联系调换

专家荐言

随着中国经济的发展,中国企业资本海外破冰行动充满了魄力,这是中国实现国际化进程中的重要一步。然而企业并购并不能仅仅关注经济方面的因素,合适的并购目标加有利的并购协议只是一切的开始,并购之后的企业文化的整合才是企业所面临的最为困难的任务,因为文化的整合涉及到对人的行为、行为规则甚至价值观的改变。与此同时,并购方除了面临企业层面的文化差异及冲突,还面临更高层次,即国家文化的差异及冲突,因此要关注所并购企业所在国家的政治文化因素。想要消除这些文化隔阂带来的问题,需要一个循序渐进的过程,不能一蹴而就。

本书通过一则则生动的案例,对并购的过程娓娓道来,引人入胜,可读性强。同时加入简洁睿智的点评,恰似鏖兵后的小憩,让人若有所思。该书所包含的事例及经验较为全面,并以此向读者展现了中国企业跨国经营的历史及现实意义。中国企业已经越来越成为国际对外直接投资的主力之一,凭借这些成功的经验和失败的教训,愿中国的企业一路走好!

招银国际金融有限公司总裁 吴晓辉

跨国经营,跨国并购,已进“中国时间”。中(兴)华(为)联(想)海(尔),已为路标。中国企业有为敢为,书中自有丰富营养。“您在他们里面,他们在您里面”,罗曼·罗兰读完《钢铁是怎样炼成的》后给奥斯特洛夫斯基写信中的这句经典,或有异曲同工之妙。

证券日报副总编辑 马方业

中国作为世界上最大的新兴市场,其标本意义非常重大。中国企业走向世界时所遇到的一切挑战与迎战,使其具有多重意义。众多的矛盾,使新兴市场处于剧烈的变化之中,而这些复杂的情况,是成熟市场经济国家所不能洞察,更不能驾驭的。对于我们中国企业如何走向国际化,郑磊先生的著作,不仅给予了一种“术”的传承与启示,更揭示了其背后的特殊时世,并指明了大道,为中国企业融入世界潮流,接受普世价值,完成现代化全面改造,提供了诸多的启示。

长江商学院高级研究员 罗天昊

序

中国企业跨越深海,在弱势中成就辉煌

唐杰^[1]

中国经济经历了 30 年的快速增长后,世界突然发现,在全球配置资源正在成为中国企业发展的基本趋势。中国将在不久后成长为吸引外资和资本输出的双重大国。进入深海、拥抱海洋的中国企业将不用再携带着制成品去开拓出口市场,而会以不断提升的对外直接投资能力作为中国企业竞争力的标志,这也将是中国企业成长为世界级企业的基本条件。研究对外直接投资,需要从国家经济战略的高度入手,也要深入研究企业微观行为,更要关注企业跨国经营的操作细节。

中国企业不缺乏勇气,尽管面对重重困难,有如华为、中兴、海尔、TCL、联想等领军企业依旧在国际企业群体中闯出了一片天地,成就了今日的辉煌。先行者的经验教训是最宝贵的财富,从这个意义上讲,将这些信息加以分析整理、概括提升,使其成为能够被我国企业共享和借鉴的范例,具有重要的理论与现实意义。中国企业必须找出如何在产业链条上升级的路径和方法,而且必须在开放的经济环境下考虑企业的国际化发展战略。当然,中国拥有全球增长最快的范围广且规模巨大的市场,立足国内,最大程度形成成本与市场优势也直接构成了提升国际竞争力的基础。

中国深度融入世界经济的时间并不长,我国企业在很短的时间内就经历了发达经济体企业近百年之间经历过的市场与技术竞争过程。目前的国际贸易与投资理论主要是基于发达国家的经验。与发达国家跨国公司海外投资发展过程迥然不同的是,中国企业要从市场与技术弱势起步,在不具备垄断优势的条件下,通过全球配置资源的过程来获取竞争优势。这是一种完全不同于优势跨国企业海外投资行为的现象,需要有新理论依据。

郑磊的这本书,是他近 5 年来持续思考和分析的阶段成果,是一本基于实践案

[1] 唐杰,经济学家。南开大学经济学教授、博士生导师,深圳市副市长。

例研究,并上升到理论高度的著作。尽管书中的理论框架结构可能略显粗糙,还有待完善,但对读者理解现实中发生着的我国企业海外投资的现象仍有助益。

在本书将要付梓之际,郑磊提出,作为中间研究过程的合作者,我能够为本书作序。作为合作者,我愿意将本书提交给读者来评判本书所提出的有关市场弱势企业对外直接投资的理论模型框架结构是否有价值。

是为序。

前

言

中国企业跨国经营的得与失

企业能否形成竞争优势是跨国经营能否成功的关键。企业应该以经济全球化为契机,努力让比较优势向竞争优势转化,并通过企业经营活动将其转化为核心竞争力。

什么时候中国才能出现像 GE 那样的大跨国公司,中国企业如何在全球化市场中“走出去”,御敌于国境之外,是中国人长期以来的理想。政府早在改革开放之初就提出这个口号,经过 20 世纪 90 年代经济快速发展,中国企业在跨国经营上既取得了经验也收获了教训。中国企业现阶段的跨国经营与其他发展中国家有共性,也有特殊性。

跨国经营表现为母国和东道国经营政策、东道国的市场环境,以及企业竞争力的共同作用。比较优势在跨国经营的初期阶段有助力作用,但企业能否形成竞争优势是跨国经营能否成功的关键,具有决定性作用。

一、跨国经营的外因与内因

跨国经营活动表现为进出口贸易、绿地投资和并购,以及许可证贸易等多种形式。制造企业跨国经营必然涉及到产品、资本、技术的跨国界转移,各国政府支持和欢迎这种经营活动,是跨国经营的基本前提条件。随着经济全球化发展,企业在跨国经营时所受到的限制和成本在逐步减少,在区域自由加工和贸易协定之下,物理界限几乎可以忽略不计。尽管母国和东道国政府还是会根据自己的需要,设定某些行业和市场区域的禁入,但企业总能找到两国政府共同支持的行业,或者是某些不受限制的经营方式,开展跨国经营。

改革开放后,中国向全世界张开了臂膀,尽管对于老外是否占了中国的便宜

还有争论,但没有异议的是,外商投资企业确实教会了中国企业很多国际化管理和经营的知识,中国企业是跟着洋老师与国际接轨的。而如今,一些中国企业已经毕业了,或者雏鹰试飞,踏上了走出去的征程。

从国内看,中国巨额外汇储蓄,不能只用于购买美国国债来收取微薄的利息。如果堆放在央行,将进一步增强人民币升值的压力,同时也使政府的宏观调控政策失去作用,为此,政府也将促进中国企业“走出去”作为未来十年的主要经济目标。从外部环境上看,外来投资能够给被投资的东道国带来经济增长,各国对于吸引国外直接投资的兴趣日趋浓厚,渐成潮流。中国企业遇到了较好的向外发展机会。东风已起,中国企业还在等待什么?

二、比较优势与竞争优势之争

权威理论声称,各国根据自己在某些行业的特长,专心发展产品,可以取得在国际市场上的成本优势,这对于各国都是最优选择。这种传统的比较优势理论主要用来解释发展中国家与发达国家之间的贸易现象,但对于发展中国家,特别是中国企业跨国经营现象的解释力有限。如果我们奉之为圭臬,那么中国企业就应该只将资本投入服装、玩具、农产品、装配等行业,我们也许永远只能悲惨地用一亿条裤子去换一架飞机,中国就只能甘做穷国。

中国企业普遍具有廉价而充裕的劳动力,成本比较优势非常明显,产品成本低于发达国家的竞争对手。但是国内企业缺乏品牌和渠道优势,产品技术含量一般。光靠低价优势有时并不能敲开国际市场大门。国内企业更多则是利用低成本的比较优势,充当国外品牌厂商的加工厂,赚取低廉的加工费。严格地讲,多数中国企业只是被结合进全球生产链条的低端环节,在国际市场上并没有取得应有的独立地位。解决这个问题的根源在于如何将产品成本优势转变成商品竞争优势。

不同行业的企业利用比较优势的结果不太一样。在技术发展较成熟而创新机会较少的行业,如家电、个人电脑,企业已经获得了规模生产效益,技术和质量达到了国际先进水平,但销售额和利润率仍未达到国际领先企业水平。差强人意的利润限制了研发投入,品牌和渠道上的弱势使得总体竞争优势不明显。

在一些新兴和快速发展的行业,如通讯设备,国内领先企业近年来抓住了技术更新换代的契机,同时依靠低成本劳动力,几乎可与国际竞争对手同步推出新产品,形成较强的竞争力,获得较理想的收益。尽管研发经费比国外企业低,但得

益于高素质、低成本的研发人员,费用实际利用率却不低于对手。这些企业正在借助比较优势形成一定的可持续竞争优势。

企业可以将自己的竞争优势建立在两个不同的层次上。低层次的竞争优势是一种“低成本竞争优势”,而高层次的竞争优势则是一种“产品差异型竞争优势”。与低成本竞争优势相比,成功的差异型竞争优势通常能够为企业带来更高的收益,因而代表更高的生产率水平,而且不容易被竞争对手模仿,从而更有可能长期保持下去。这是资深战略管理理论家迈克尔·波特为业界熟知的观点。实际上,中国外向型经济目前所取得的成功,正是这两种战略的混合体。

低成本竞争优势的来源,通常是较低的劳动力和原材料成本或者用较低的成本能够取得生产技术方法以及发展规模经济。研究发现,中国制造企业的“混合型”竞争优势主要体现为,在质量和技术方面提供与国外竞争对手类似产品时,中国企业的产品具有较高的性价比。

$$\text{性价比} = \frac{\text{质量、技术所赋予的性能}}{\text{成本水平}}$$

从这个公式里很容易得出原因解释:和发达国家不同,中国产品的竞争优势不是因为本身技术先进、附加值高,而是由于成本只有竞争对手的几分之一,最终表现为在中低档次产品上,中国产品性价比往往是对手的几倍,确保了价格战的战略空间。

然而,由低成本带来的竞争优势具有两大致命缺陷:一是壁垒低,容易被模仿,很难持久保持;二是无法形成高收益,用以向产品差异型竞争优势升级。这不能不说是中国企业竞争力之殇。

三、利用比较优势打造企业核心竞争力

比较优势是竞争优势的基础和必要条件。在具备了比较优势的前提条件下,仍需寻找将比较优势上升为竞争优势的路径。

中国的比较优势在于低成本的劳动力和原料资源,而发达国家的比较优势在于发达的市场、先进的技术、有创新能力的高级人力资本以及良好的研究条件等。双方都有相互获取对方比较优势资源的需要,而这些基本要素流动的成本往往很高,有些甚至难以移动。对于企业而言,获取的最好方式无疑是“走出去”。

目前,中外企业的对外投资实践都体现了向外拓展资源的趋势。发达国家充

分利用自身的人才和资本等比较优势资源。除了继续加强研究和新产品开发,同时也注意到了发展中国家的低成本资源。先是将制造工序转移出去,以获取其不具备的低成本竞争优势。之后,又开始在发展中国家的高级人力资源丰富的地区建立研发中心,以吸纳低成本高素质人才,进一步强化其差异化竞争优势。通过有选择、有目的、有步骤地向发展中国家直接投资,发达国家的跨国公司正在提升自己的综合竞争优势。

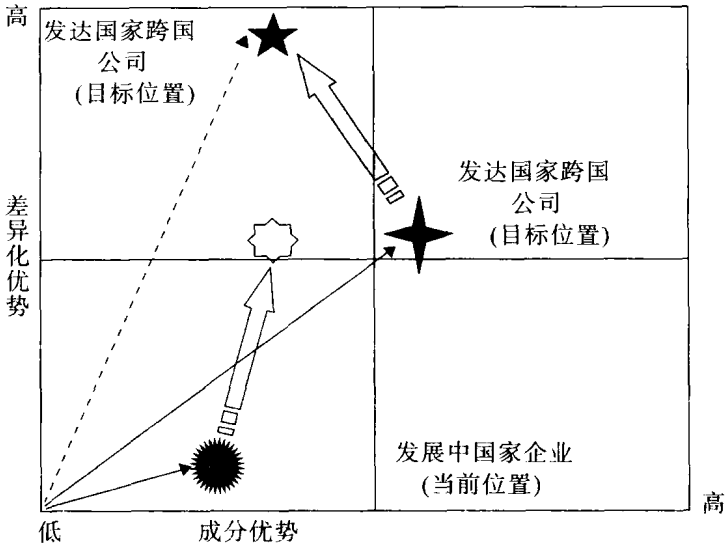


图 1 发达国家跨国公司提升整体优势过程图

图 1 形象地刻画了发达国家跨国公司通过对外投资实现综合竞争优势(用从左下角到所在位置的箭头长度表示)由小变大(由初始位置移动到目标位置时,成本优势和差异化优势都有增加,从而提升了整体优势)的过程。

发展中国家的企业尽管拥有成本方面的突出优势,但在综合竞争优势方面差距甚远。而且发达国家跨国公司对外投资扩张速度如此之快,差距还将越拉越大!面对如此严峻的竞争局面,中国制造企业如何应对?

兵法有云:进攻才是最好的防御。中国企业只有采用同样进取的精神,高效率地开拓国际市场,才可能御敌于国门之外,尽可能地缩小与竞争对手的差距,并在对方忽视或某些势均力敌的领域与对手展开博弈,取得相对优势均衡。因此,发展中国家的企业战略突击方向是在充分利用本国相对丰富的比较优势资源、尽可能降低成本的同时,通过跨国经营,结合发达国家的比较优势资源,创造基于低成本竞争优势的产品差异型竞争优势,以达到提升整体优势的目的(图 1 八边形所在

位置)。或者,在能承受的风险范围内,放弃部分低成本竞争优势带来的收益,作为长期投资,换取长期利润最大化目标。

无论采取什么途径,企业成功的根本取决于企业在何种程度上建立和保持竞争优势,并通过企业经营活动将其转化为核心竞争力。

四、跨国经营方式取决于竞争因素

企业核心竞争力的实质,是将竞争优势转化为持续和更有效率地向市场提供产品以及服务的能力。尽管不同行业里的企业在这方面差异很大,但仍然有共同的规律可循。如果企业能不断提升产品差异型竞争优势和低成本竞争优势,就能持续地比对手更有效率地提供产品和服务。

随着国外企业大量涌入,将技术研发中心搬到中国,以争抢和利用中国的比较优势资源,不仅使国内企业提升低成本竞争优势的空间正在被挤压、缩小,更大的困难在于中国企业如何提升产品差异型竞争优势。

产品差异型竞争优势主要表现为产品的技术和服务满足客户需要的能力、良好的品牌黏性、市场渠道等。中国企业多数采用以高性价比的产品定位于国际中低端市场。在这样的缝隙市场里,国际一流厂商关注度和竞争力不强,给缺少知名度和市场渠道的中国企业留下了一个生存空间。

通过在海外设立贸易公司、售后服务和信息收集点以及小型研发机构,有助于企业把握国际市场上的产品技术与消费变化趋势,更准确地寻找和定位适于生存的市场。也可以通过与国外企业建立互利的战略合作联盟,提高产品的技术和服务水平。多数企业以这种方式进行海外市场渗透。

中国企业在国际市场的品牌和渠道劣势,如果仅仅依靠自身成长来克服是不现实的,因为这必然会遭遇资金缺乏和时间过长这两大问题。解决的途径一般采用并购国外有一定影响力和渠道资源的、生产同类产品的品牌企业。有些资本运作经验丰富的企业甚至以低廉的价格同时获得了部分优质资产和专利技术,这种情况在西方国家逐步淘汰和向低成本地区转移的行业中,仍有不少。

然而不幸的是,在采取并购方式成长的案例中,目前仍只是极少数企业,如万向、华立等取得了较满意的结果,大多数企业表现出对被并购对象的驾驭能力不足。错误的并购判断,失败的并购整合,不仅拖累了企业原定目标的实现,甚至伤害了企业的健康肌体。在中国企业普遍缺乏国际化经营管理能力、缺少跨国企业

运作经验、不适应跨国经营环境下的企业文化、不了解海外市场和国际惯例等条件下,并购风险被急剧放大。

中国企业迈向成熟的跨国经营需要一个过程,在决策中既要站得高、看得远,又要走得稳,不能盲目冒进。一些案例企业在对外投资时,出现过为争取获得产品差异型竞争优势,未能充分利用甚至不明智地放弃了低成本优势的情况,结果使得总体竞争力大大降低,甚至因此折戟沉沙,惨遭淘汰。如 TCL 未能及时将海外生产转移到低成本的国内,实际上违背了企业跨国经营战略的初衷。

也有企业通过先在周边地区设立跨国生产企业,逐步熟悉海外企业运作和市场,产品先以贸易方式打入发达国家,在建立了一定市场基础后,在发达国家建立生产和服务基地,开展产、研、销一条龙的跨国经营。如海尔,可能在短期内要以损失部分低成本优势为代价,以便能在中长期获得更大的产品差异型竞争优势。这些企业的跨国经营战略中,有用国内收益补贴海外损失,牺牲部分短期收益,以获得跨期收益最大化的目标。

企业采取何种跨国经营方式,内部取决于其企业能力、战略目标,外部则受到产业和市场环境的制约,而且企业的竞争力是不断变化的,在不同阶段应采取相适应的经营方式,并无普遍适用的一定之规。

我们将和大家一起,解剖典型的企业跨国经营案例,借鉴中外经验,探索符合中国企业的跨国经营之路。

导



言

知与行——国际化经营有没有路线图

跨出国门,把企业办到外国去,把产品销售到国外市场,这是众多中国企业梦寐以求的目标。从国家层面提出的“走出去”战略,已经逐步表现为众多企业的跨国经营实践。有些取得了阶段性的成功,另外一些收获了经验和教训。无论这些企业属于何种行业、产权性质,从一开始,她们的成功胜算概率就与一个因素紧密相关——企业国际化战略,这是一切经营活动的原点。

中国企业界这两年出了很多引人侧目的新闻,曾连续并购了 Thomson 和 Alcatel 这两家知名跨国企业的电视和移动通讯部门的 TCL,宣布从欧洲全线退出;联想在一片质疑声中并购了蓝色巨人的 PC 分部,正在小心翼翼地学习如何驾驭这艘国际邮轮;海尔在绿地投资和并购的争论中,尝试并购 Maytag 无功而返。尽管中国企业跨国之“行”跌跌撞撞,取得了一些阶段性的辉煌战绩,但最终能否成功,则充满了未知的变数。千里之行,始于“知”而起于足下。我们选取几个有代表性的样本,以解析企业国际化的战略意识和行动。

一、国际化战略,每个企业都有自己的诠释

对于中国企业如何开展跨国经营,还未形成完整的理论认识。企业界的实践给了我们一些启发。如果把国际化经营的起点设定为对外贸易的话,其实,中国的很多企业生产的产品早就跨出了国界。如果在经济国际化的大环境下来看,从加入 WTO 的那一刻开始,中国就快速变成了开放的国际市场中潜在规模最大的一个板块。当西方企业在勾画自己的国际化蓝图时,中国无疑是他们的重要国际市场;而中国企业一谈到国际化,多数都在讨论如何走出去以及走向何处。

拘泥于国际化战略的定义,也许并没有多大的现实价值。让我们看看一些先行者怎样注解国际化。

联想国际化关键词:摸索

20多年前,联想从“为了生存”起步,辉煌时期曾做到中国PC市场第一名,正如她的名字 Legend 所昭示的那样,联想从来没有放弃不断地创造“传奇”^[1]。在柳传志时代,联想就早已提出要成为营收超过百亿美元,比肩IBM的国际性大企业。少帅杨元庆更是明确提出,要在10年内把联想建成全球领先的高科技公司——2010年进入全球500强。

从联想高层不断修正补充的表述里,我们看到的是对国际化战略逐步摸索的路径。对于为什么要走出去,联想认为企业的根本宗旨应该是保持长期持续增长,而作为一个IT企业,要实现这个目标最终必须走出国门,并且必须形成有突出地位的品牌。老师柳传志常把制定战略比喻为找路:“在前面,草地、泥潭和道路混成一片无法区分的时候,我们要反反复复细心观察,然后小心翼翼地、轻手轻脚地去踩、去试。当踩过三步、五步、十步、二十步,证实了脚下踩的确实是坚实的黄土路的时候,则毫不犹豫,撒腿就跑。”

TCL 国际化关键词:敢想敢干

有人猜测TCL,这个由英文字母组成的名称从一开始就显示出李东生的愿望:造就一个真正的国际化企业。TCL有着非常强烈的国际化色彩,前身就是国内最早成立的合资企业之一,在后来的多元化中,都与国外企业进行了合作。对TCL而言,通过多元化,企业已经获得了快速而健康的发展。如果企业负责人没有创建中国跨国公司的强烈愿望,TCL的国际化并非是必须进行的。

但TCL的掌门人李东生是个使命感很强的人。他认定了“全球经济一体化趋势和实践证明,国际化是TCL发展的必由之路”。李东生认为,国际化是中国消费电子企业持续成长的必由之路,成功的企业都是国际化企业。TCL的目标一直是建立中国自己的国际化企业、中国的跨国公司。

联想和TCL对待国际化经营的态度,是中国企业最有代表性的两种态度。前者小心翼翼、如履薄冰,后者鲁莽大胆、信心满满。我们现在还无法分辨哪种态度更为可取,联想的航船还在大洋中潜行,虽然艰难,但仍未偏离航线;而TCL却在辉煌之后陷入了暂时的孤寂落寞。

[1]联想原来的品牌名称,其英文原意为“传奇”。

中国改革开放的一个大脉络,就是向世界打开大门,洞开的门里是亿万双好奇的眼睛。接纳远远多于主动出击。企业是在与外界交往的过程中,在逐步了解市场经济的运作方式,在与国际接轨的过程中开垦中国特色的广袤的市场处女地。这片黄天厚土也曾让世界大吃一惊。从西方角度来看,中国当初少有真正意义上的企业主体,原生的市场形态还需要相当长时间的培育。如果说,中国企业在成立之初就有明确清晰的国际化经营方向和战略,是不现实的。

当中国企业中的佼佼者在国内市场迎战跨国公司并取得不俗战绩时,他们逐步确立了更具进取心的国际化战略目标,但这种表述与其背后的原动力却与很多西方跨国公司大相径庭。柳传志说,中国要成为世界性的强国,必须有一大批知名的跨国企业,联想就要成为这样的企业。一定要成为国际上的金字招牌,成为民族企业的杰出代表,实现创业初始“科技报国”的理想。新联想的掌门人也表示要“立志将以坚定不移的决心,打造一个属于中国人的国际化品牌,为中国民族企业争光”。李东生也是一个具有强烈国际化意识和使命感的企业家,他曾表示“国家的强大在于经济的强大,而经济强盛的基础有赖于一批具有国际竞争力的中国企业群体做支撑。因此振兴民族经济,复兴民族工业,与国际化经济接轨,跻身世界经济强国之林,是中国企业义不容辞的义务,也是 TCL 集团光荣的责任和神圣使命”。

这样的表达反映出中国企业家强烈而崇高的历史责任感,但却与商业世界的理解和动机相差甚远。联想和 TCL 代表了一大批中国企业家的心声,永远值得尊重和敬仰,但也是无法与国际接轨的非商业精神。

二、海尔、中兴、华为的跨国模式之辩

在打造国际知名跨国企业的愿景下,一些中国企业开始了令人眼花缭乱的国际化经营。海尔、华为早就不动声色地选择了内部成长的方式,在海外建立生产基地和市场与研发网络;格兰仕将自己变成了全球微波炉 OEM 的车间,非自有品牌的市场占有量达到全球第一;美的、长虹等通过战略合作,借助伙伴联盟的力量拓展市场;福耀玻璃坚定地把工厂设在了国内,原材料和产品基本都在国外;而 TCL 和联想所走的并购之路,正日益成为中国企业“走出去”的优先选择,尽管这条路充满了荆棘和坎坷。

并购似乎是国际化的一条捷径,除此之外,还有其他的模式。为此海尔和联

想各自代表曾有过激烈的交锋。其实,从在具体公司的经营环境和发展战略上看,他们并没有根本的分歧。

海尔在海外坚定有序地推进其国际化战略:第一步,先为国际大公司贴牌生产,然后开始用自己的品牌,建立自己的营销网络。第二步,进入主流销售渠道。第三步,成为当地化的主流品牌。海尔在拓展海外市场时,也是立体推进。在海外建立了 13 个工厂,其中在美国、欧洲一些国家已初步实现“研发、制造、销售”三位一体的本土化目标。海尔按自己的步子走,现在已是位居世界第四的白色家电制造商,也是中国电器唯一取得国际声誉的本土品牌,综合实力即将跨入全球 500 强行列。海尔已经在自有品牌身上下足了工夫,在 2007 年全面启动全球化品牌战略后,并购国外企业或者海外上市已成为优先选择。

华为的国际化是从自己建立渠道开始的。在英国、法国、荷兰等欧洲主要市场,华为锲而不舍,投入数以亿计的资金和数以千计的人员。今天,华为海外市场的收入超过总收入的 50%。和华为类似,中兴通讯也遵循了从国内市场到发展中国家市场,再到欧美发达国家市场的“三步走”战略,在美国、印度、瑞典及国内设立了 14 个研发中心。作为中国高新技术领域的杰出代表,中兴和华为实现了从技术追随者到局部领先者的飞跃,成为全球电讯行业不可小视的“中国力量”。

有观点认为中兴和华为的产品主导型国际化,不是真正意义上的国际化。实际上,国际化的本质是消费者、人才和企业文化的国际化,但首先还是产品的国际化。这个意义上的国际化完全可以通过并购国外名牌企业而达到。如果不以人才和企业文化的国际化作为基础,很难驾驭这些被并购的对象。中国企业在真正理解发达国家的企业和客户之前,很难有真正意义上的成功。海尔等企业选择了厚积薄发的步骤,节奏和顺序的不同反映出了企业的不同经营风格。但在中国企业普遍存在的弱势品牌和缺少国际市场网络的情况下,跨国并购最终会成为主要选择,不同点只在于采取这一步的时机。海尔竞购 Maytag,华为竞购 Malconi 都是这样。

三、知与行之间的思考

在知的层面上,中国企业或多或少的存在着理想主义色彩与商业精神的错位,从根本上无法避免手段和目标的混淆;而在行的层面上,如何和国际化企业站在一个起跑线上,理解国际同行,具备在发达国家成熟市场上的经营能力,都是国

际化战略应该面对的问题。

中国企业需要培育跨国经营能力,需要有全球视野的战略规划,需要以效率为目标不断提高竞争力。面对市场竞争愈来愈国际化的现实,迎接挑战是必然的选择。不同的行业、不同的企业应采取个性化的国际化战略,量身定做适合自己的战略设计,不能仅仅根据过去的经验或者克隆别人的成功来建立自己的模式。中国企业在走出去时,应克服浮躁,回归最原生态的商业精神。

从文化和心理层面上看,对发达国家企业的并购是相对落后的文化与先进文化协调融合,是要付出代价的。对此应该有所准备,在并购整合过程中需要计算其风险和学习成本。国内企业对国际商业环境越熟悉,就越能较好地控制这个因素。中国已经被深刻地全球化了,这里有全球一流的跨国公司,“御敌于国门之外”未必是良策,在中国市场上能竞争过对手,在别的市场上可能更有把握取得成功。