

吴敬琏 王巍 毛武 于绍文 方泉 联袂推荐!

全球化之舞

向 海 而 生 的 中 国 企 业

◎王育琨 著



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS



王育琨

原国务院发展研究中心副研究员(1985~1993)、世界银行顾问(1988~1993)、福特基金会资助“中国城市发展与治理”课题负责人(1991~1996)、知名集团公司副总裁(1994~2005)。现为首钢发展研究院企业所所长,品牌管理专家,知名公司管理顾问,《经理人》“CEO学”专栏、《证券市场周刊》、《董事会》等专栏作者,《人力资本》首席观察员,《福布斯》中文版特约撰稿人。

近年来的专著:《思想片断》(2000年,辽宁人民出版社)、《企业的山脉》(2001年,中国发展出版社)、《商业领袖底蕴》(2004年,中国时代经济出版社)、《失去联想》(2004年,世界知识出版社)。

更多精彩内容

《泡沫——从股市到楼市的繁荣幻象》

人们是在利用泡沫还是被泡沫利用?

《制药业的真相》

一个2000亿美元的行业如何欺骗了我们?

《市场份额的神话》

市场规则不断变化,还在一味追求份额么?

《微利时代的成长》

竞争惨烈、市场饱和,夹缝中的成长需要什么?

《团队的力量》

合作铸就成功!美国前总统克林顿推荐



京师锐文 | 010-62117192
River Books | rbooks@sina.com

序

全球化记忆

毛武 博士

首钢集团总经济师

有一则西方谚语：如果牢记过去，你会失去一只眼睛；如果忘掉过去，你会失去两只眼睛。我不知道中国商界如何看待这则谚语，不过警醒记忆的缺失总归不无裨益。在世界顶级公司，人可以流动，但机构却是有记忆内蕴的。一个公司走过的路，经历过的东西，不会因为人员的流动而消失。公司的积淀是厚实的，企业的文化和团队的经验更是一笔历久弥贵的宝藏。中国也有一句老话：铁打的营盘，流水的兵。可惜的是将帅的易位常常酿成灾难。一个发展十年、二十年的民营公司，可因领军人的意外而沉寂甚至消亡；一个大型国企也可以随着领导人的更迭，重新展开全新的部署。有时，人事更迭更多显现的是推陈出新和把握机遇，有时也不免形成断层，对既往的积蓄疏于承袭。记忆的金矿是宝贵的，关键在于采选和提炼。2005年若干中国一流公司演绎了各有千秋的中国版全球化。育琨君的《全球化之舞》，力图写照这一宏伟历史场面，以期为中国企业全球化实践留下一本闪光的备忘录。

大公司的全球化，是一国经济全球化的全息剪影。大公司是座大山。个人是渺小的，但立于高山之巅，你就有了广阔的视野、全新的视野，或许可称之为真正全球化的视野。我欣赏育琨君的高度和视角。他是少有的那些敢于挑战自我、冲击极限的勇士和智者。他攀登过西藏的启孜峰，直

面过死亡。这一次，他攀登的是中国商界的高峰：华为、联想、海尔、TCL、顺驰、中海油、中石油、宝钢等，切磋的是诸如索尼、三星、IBM、惠普等国际巨擘。他依然以一种“无我”的心态，去领略、去解读这些全球化案例，挖掘深刻而复杂的人性，得出富有实用价值的结论。他的判断或有偏颇，但是这种为中国公司全球化做出观察记忆的努力，值得肯定。让我们与他分享登高的视野和全方位的观察，分享中国公司全球化的成功经验和甘涩的心路历程。

中海油与中石油的并购案，无疑是中国企业2005年全球化的年度大戏。无论是收购额、收购内容与收购形式，还是收购背后的企业思维与战略，这两个并购案都标志着中国企业全球化已经走上了一个新的节点。全书正是由此展开分析，从中海油的受挫到中石油的成功，再到华为全球化战略的详尽解剖，逐步理出他的一个重要观点：“间接路线战略，常常是实现全球化战略目标最直接和最有效的路径”。这个判断，似与时下流行的畅销书《蓝海战略》有着异曲同工之妙。《蓝海战略》强调企业为了寻求可持续增长，应该尽量避免与竞争对手针锋相对的竞争，而应该注意去开发“价值创新”，去开拓新的市场空间。确实，中国企业在实施全球化的战略过程中，要特别注意致胜的策略。当我们还不够强大时，或避其锋芒，或暗渡陈仓，皆不失为明智之举，但最该着力的当然是拓展新的价值空间。

华为的“间接路线”模式，确实需要好好总结。2005年，相对于不少中国公司跨国并购失利，华为公司注重内涵的全球化发展取得重大进展：为期五年的大订单接连获自国际通讯巨头，年度海外销售收入也有望突破50亿美元，可谓中国企业全球化的表率。华为是中国企业实施“蓝海战略”的范例。它一方面注重为直接客户创造价值，另一方面注重与大的跨国公司结为友商，与他们建立共赢的利益关系。这一切所以成为可能，得益于华为十几年如一日花大力气进行自主创新的研发，从而能在市场空间大的地方展开全球化的运作。

海尔的全球化也是备受关注的案例，育琨独具只眼，认为：海尔所

坚持并创造的“量身定制”与“人单合一”模式，有可能成为消费类电子大规模生产终结的替代选项。确实，海尔跟戴尔一样，已经或多或少是一个量身定制的渠道商和服务公司。戴尔能够借量身定制颠覆电脑市场，海尔或可能够凭它颠覆家电市场。这样一些富有启迪意义的企业案例，值得关注。

联想收购IBM PC，是中国企业比较成功的并购案例，也是本书的一个重点。育琨的联想研究，曾经引起过广泛争议。在这本书中，育琨对联想全球化的分析解读，从批判的视角转移到建设的视角，在激情文字中常常出现揭示本质的点睛之笔。正如一位博客麦梓的评论，“中国需要联想、华为这样走出国门的企业，也需要王育琨先生这样忧国忧民的人士，这是每个中国人应有的责任和义务！”

中国公司在本土或许闭着眼睛也能走路，但在全球化这条荆棘丛生的道路上即便睁大眼盯着看也保不准会马失前蹄。中国公司的全球化，需要全球化的中国公司互相借鉴尚欠丰富的经验，需要积淀尚欠底蕴的历史。而这一切，都进而需要王育琨先生一辈的登攀，需要《全球化之舞》一类的著述。是为序。

2005年11月26日

目录

序

前言 企业思维决定进境 / 3

一、华为全球化：战略与路径 / 9

1. 华为：一支全球力量的生成 / 11
2. 华为全球化：间接路线战略的成功演绎 / 18
3. 任正非为什么抛弃了“华为基本法” / 31
4. “野猫”华为 / 36
5. 华为全球化调查报告（2004） / 42
 - 华为“米姆”：活下去和走出去的倔强 / 42
 - 最初的“冲动” / 45
 - 铸造华为“米姆” / 49
 - 政府角色的玄机 / 51
 - 从“红高粱”到“高科技” / 53
 - 直面全球化困境 / 59
 - 进行中的华为全球化 / 64

二、联想全球化之坎 / 67

1. 联想遭遇“圣战”一连串误读揪心 / 69
2. 联想亟需勇敢闯关！ / 78
3. 奥美 CEO 凭什么说联想不是品牌 / 85

三、海尔式推进 / 89

1. 全球力量，全球到达 / 91
2. 张瑞敏：海尔全球化思维 / 97

四、TCL：寻求突围 / 103

1. TCL 这一课 / 105
2. 大赌未必大赢 / 110
3. 李东生勇吃螃蟹 万明坚解聘自己 / 116
4. TCL：困境中寻求突围 / 121

五、索尼全球化档案 / 125

1. 索尼国际化案例带给中国企业的启示 / 127
2. 索尼并购哥伦比亚：从泥沼到经典 / 133
3. 出井伸之：不懈的革命 / 139

六、全球化品牌“米姆” / 149

1. 寻找全球化品牌“米姆” / 150
2. 耐克、华为品牌“米姆”解析 / 155
3. 宝钢品牌“米姆” / 160
4. 首钢大象笨拙起舞 / 163
5. 走出品牌秀 / 166
6. 三星与 TCL 的视野落差 / 168

后记 / 176

F-279.23
103

◎王育琨 著

全球化之舞

向海而生的中国企业



北京师范大学出版社
BEIJING NORMAL UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

全球化之舞：向海而生的中国企业 / 王育琨著. — 北京：北京师范大学出版社，2006.1
ISBN 7-303-07863-0

I.全... II.王... III.企业管理—研究—中国 IV.F279.23

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2005) 第 158763 号

全球化之舞：向海而生的中国企业

出版发行 北京师范大学出版社（北京新街口外大街 19 号 邮编 100875）

出版人 赖德胜

责任编辑 李娜 史君

印刷 北京新丰印刷厂

开本 170 × 240mm

版次 2006 年 2 月第 1 版

印次 2006 年 2 月第 1 次印刷

字数 160 千字 印张 11.5

书号 ISBN 7-303-07863-0

定价 26.00 元

网址 <http://www.bnup.com.cn>

版权所有 侵权必究

前言

企业思维决定进境

“你的企业思维，决定你的输赢”

——比尔·盖茨《未来之路》

2005年在中国公司靠外延式跨国并购的全球化接连失利时，华为公司靠内涵式发展的全球化则取得了重大进展：年中接到英国电信（BT）为期五年的大订单，海外销售额全年将突破40亿美元。在对华为全球化的路线进行研究后我们发现，华为全球化的间接路线战略，也许是中国企业全球化最有效的形式。这个看上去剑走偏锋的判断，不断为最新的全球化案例所证实。中海油与中石油2005年的并购，无论是收购额、收购内容与收购形式，还是收购背后的企业思维与战略，都标志着中国企业全球化已经走上了一个新的节点。如果说，中海油竞购优尼科是一场形式大于内容的《十面埋伏》，那么中石油收购PK公司就是展示一系列江湖规矩的《卧虎藏龙》了。

中海油败在“声势浩大”？

《十面埋伏》虽是一场视觉上的盛宴，却不是那些执着于故事惊心动魄的观众的宠儿。中海油携1600亿元现金竞购优尼科，傅成玉把中国企

业家大赌大赢的胆略和魄力演绎到了极致，一连串的海外媒体采访，甚至在美国主流媒体上发表署名文章，即便失利后依然在中外媒体曝光度颇高。过程一波三折，国家间的政治牵进了区区的商业并购，展现了并购过程难得一见的奇妙与玄机。

以低于中海油20亿美元的报价获得胜利的雪佛龙(Chevron)首席执行官戴夫·奥莱利，仿佛成了“把北京狠狠地整了一顿”的美国民族英雄。10月份的《财富》中文版，一期相关文章有四篇之多，行文颇具煽动性：“在优尼科收购战中，他‘打败’了中国政府。现在他正崭露头角，成为美国巨头的新一代代言人。”

实际上，虽然国际政治被牵扯进了商业并购，而失败却起因于最简单的泄密。

2004年12月26日傅成玉在洛杉矶跟美国加州联合石油公司董事长威廉姆斯就并购优尼科进行了一次秘密会晤。没想到，2005年1月7日英国《金融时报》就抢先曝光了“中国公司有史以来金额最大、最重要的一次海外并购”。一个刚开始筹划的并购事件，所准备的出价水平、拟聘请的财务顾问以及并购后整合战略等，在10天之内就被曝光，炒家迅速行动，优尼科股价应声而升，收购成本扶摇直上。任何并购在没有正式公开报价之前，都属于最高级别的商业机密。联想收购IBM PC，时间跨度一年多，前后参与几百人，可是直到2004年12月8号，外界无从得知个中内情。而更为严重的是，泄密频频发生。每到中海油竞价的关键时刻，相关信息总会被一些西方媒体报道，甚至机密的董事会会议内容。泄密不只是把报价从130亿美元上升到185亿美元，而且给了竞争对手时间巧妙设计和推波助澜，触动了美国政客和“愤青”们的敏感神经。在互联网时代，美国“愤青”、政客与寡头的互动，终于把一个商业事件演绎到不可挽回的地步。

正是《金融时报》在年初把中海油秘密洽购优尼科的事件过早曝光，引起雪佛龙的极大关注并抢先下手，从而造成了一连串的被动。那一场视觉上的盛宴被泄密给毁了，而泄密在某种程度上是一种内在的态度使然。

在中海油竞购失败的众多机缘中,不善于守拙,动辄诉诸海外媒体表露自己的雄心壮志和愉快心情,全然不理睬“记者是敌人”这句美国政商界的格言,自己准备了轰击自己的炮弹,借着雪佛龙的炮筒给打了过来。

中石油胜在内在态度

《卧虎藏龙》故事简单,却充盈着多彩人性与江湖规矩的纵横交织。看后无论在视觉,还是思维,甚或内心都可以受到强烈的震撼。中石油收购加拿大PK公司,正是这样一桩相当低调的交易。在成功之前,没有媒体的炒作,而成功后好像一切又是那样简单,没有太多的嚼头,因而习惯热闹的媒体也没有多少可以炒作的题材。

其实,中石油竞购PK,涉及哈萨克斯坦、印度、俄罗斯、加拿大等多国石油巨头,前后经历了多次诉讼,其蕴含矛盾的复杂程度,超出局外人的想象。最后,中石油集团成功遏止了俄罗斯卢克石油公司的轮番进攻,消解了印度国有能源公司的努力,联合哈萨克斯坦国家石油公司,对价41.8亿美元,成功收购了加拿大PK公司。作为在加拿大注册的PK,其油气田、炼厂等资产全部在哈萨克斯坦境内。据对外公布的数据,目前它的年原油生产能力超过700万吨。而PK公司在包括加拿大、美国、英国、德国和哈萨克斯坦等多国证券交易所上市。

较之中海油收购优尼科,中石油的收购有着实质的不同。这里面体现了一种全然不同的企业思维。早在几年前,中石油就已经与哈萨克斯坦展开了合作,还修建了一条从哈萨克斯坦到中国的石油管道,以解决哈萨克斯坦在石油出口上单纯依靠俄罗斯管道的局面。对哈萨克斯坦来说,中石油并不是天上掉下来的;对中石油来说,也深知对方的习惯和需求。而且,中石油更能巧借东风,胡锦涛总书记2005年7月份访问哈萨克斯坦,中石油打出落实两国领导人达成的两个国家的战略合作的旗帜,抓住了哈萨克斯坦的舆论。把交易放在政治氛围有力的背景下,这是很明智的。在

并购起伏最大的时刻，8月24日，一向低调的中石油率先主动宣布，哈萨克政府部长以上级官员与中石油代表于哈萨克斯坦首都阿斯坦纳会晤期间向中石油表示了祝贺。在加拿大董事会开会前的时刻，又能恰到好处的公布与哈萨克斯坦国家石油公司合作的备忘录，这些设计，体现了一种独特的内在态度。

我发展，如何让友邦因此也获得发展，是中石油收购PK的最大亮点。我发展，也要让你因我的发展而发展。这样一种内在态度，形成很强势的势能，使中石油更容易达成自己的目标。收购的本质是利益，是利益相关者的利益照顾程度。此项交易的最大突破在于，通过陆上管网资源的配合，将哈萨克斯坦的油气资源与中石油的国内配套设施相结合，既减少了对中国对马六甲海峡的依赖，又能将中国的能源需求与周边国家的利益结合起来，哈萨克斯坦的石油出口亦有了中国市场的支撑，从而摆脱了单纯依赖俄罗斯输油管的局面。这样就把自己的利益与友邦的利益绑在了一起。这里没有毛躁和不自量力，而是长期战略的体现。在中石油2001年编撰的《世界油气资源国投资指南》内部文件中对自己和对周围环境有着深刻的认识。报告指出，美国只适合中小企业进入，并不适合大企业；在公司国际化运营层面，中石油的优势在于其勘探开发成本较低，但生产作业成本过高，精细炼化技术落后，导致其缺乏国际竞争力，因此中石油的跨国、跨文化管理能力仍然是一个巨大的挑战。

中石油收购案的意义已然远远超出了拿到一块优质石油资产。中石油的收购还在加拿大广种人缘，以至于加拿大总理马丁在10月底跟布什通话时表示，今后或可能有更多的石油卖给中国。另外根据《环球时报》2005年11月2日报道，本来俄罗斯对修建俄中石油管道准备工作进展迟缓，可是中石油收购哈萨克斯坦石油成功后，俄罗斯总理普京更于近日签发专项命令，责成俄总理弗拉德科夫加快推动西伯利亚——太平洋石油管道（泰纳线）的建设进程。担心向中国供油的动作迟缓，可能导致中国广大的石油市场成为中亚诸国的天下。

“间接路线战略”的有效性正不断得到证实

中国企业全球化的实践不断证实商战中“间接路线战略”的重要性。中海油与中石油的并购，不过是提供了商业领域直接路线战略的步履维艰、间接路线战略的大行其道的最新例证。

小平同志提出的“冷静观察、稳住阵脚、沉着应付、韬光养晦、善于守拙、决不当头、有所作为”的28字外交方针，其核心内容应是“韬光养晦、有所作为”，是建立在对国际时局深刻认识的基础上的。作为一种基本的内在态度，善于守拙、决不当头的方针在中国企业全球化实践中并没有过时。任何不合时宜的冲动和充当领头人的想法都是不现实的。

利德尔·哈特的《间接路线战略》一书中，揭示了类似的主题。通过对2500年的战争史进行研究分析，利德尔·哈特得出结论，在战略上，最漫长的迂回道路，常常是达到目的的捷径。一部起伏的大国商业发展史，无不印证着战略家关于间接路线战略的现实性和有效性。

中国企业家中最善于守拙的人当属任正非。我们已经领教，他领导的华为已经成为通讯设备供应的一支全球力量，而他依然保持着根深蒂固的低调。任正非常说，“我是拉宾的学生”。对拉宾“以土地换和平”的战略他心有灵犀。国际大公司西门子、诺基亚、阿尔卡特、摩托罗拉、爱立信、3COM等通讯巨头都被视作“友商”，华为与其进行程度不同的合作。任正非的道理很简单：“如果巨头都认为我们是敌人的话，我们的处境是很困难的。”

生意从来就离不开政治，政治从来也脱离不开生意。应该琢磨透全球化的时局图，看清政治力量的走向。既然美国有“中国威胁论”在涌动，既然有美国政客们在利用一些情势捞取政治资本，既然有一股潜在的势力在运作国际政治，我们可以探讨一条更为稳健的间接路线战略：在美国以外的地方，建立广泛的“友商网络”，以推动全球化的进程。美国人最重实用主义。当他们看到我们的石油公司在中东、中亚、东亚、欧洲、拉美不断取得优势时，他们会改变态度认识到快速发展中的大国利益的一致性。



华为全球化： 战略与路径

