

HONGGUO QIYE
GUOJIEHUA ZHANLUE ANLI

中国企业 国际化战略 案例

吴佩勋●主编

全景呈现八大行业标杆企业的国际化战略



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

中国企业国际化战略案例 ZHONGGUO QIYE GUOJIHUA ZHANLUE ANLI

企业战略是一门源于实践又用于实践的学问。案例教学借助案例使学生了解现实中企业面对不确定环境所采取的措施,从而能够更好地吸收并灵活应用理论知识。本书主要关注企业在面对国际化浪潮和金融危机时所采取的战略:

- ▶ 向读者呈现了在国际化进程中表现优异的中国企业代表及其采取的国际化战略。
- ▶ 在编写上着眼于与企业国际化战略及其核心竞争力形成相关的信息。生动明了、客观地描述案例主体。
- ▶ 每章都设置了学习目标、案例框架以及案例问题与反思,使学生能够清晰地了解案例大纲。

上架建议: 战略管理·案例

ISBN 978-7-301-16839-4



9 787301 168394 >

定价: 35.00元

  HONGGUO QIYE
GUOJIHUA ZHANLUE ANLI

中国企业 国际化战略

案例 >>>>>

吴佩勋◎主编



北京大学出版社
PEKING UNIVERSITY PRESS

图书在版编目(CIP)数据

中国企业国际化战略案例/吴佩勋主编. —北京:北京大学出版社, 2011. 4

ISBN 978 - 7 - 301 - 16839 - 4

I. ①中… II. ①吴… III. ①企业经济 - 国际化 - 经济发展战略 - 案例 - 中国 IV. ①F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2011)第 056239 号

书 名: 中国企业国际化战略案例

著作责任者: 吴佩勋 主编

策 划 编 辑: 何耀琴

责 任 编 辑: 石会敏

标 准 书 号: ISBN 978 - 7 - 301 - 16839 - 4/F · 2764

出 版 发 行: 北京大学出版社

地 址: 北京市海淀区成府路 205 号 100871

网 址: <http://www.pup.cn> 电子邮箱: em@pup.cn

电 话: 邮购部 62752015 发行部 62750672 编辑部 62752926 出版部 62754962

印 刷 者: 北京鑫海金澳胶印有限公司

经 销 者: 新华书店

730 毫米 × 980 毫米 16 开本 16.5 印张 304 千字

2011 年 4 月第 1 版 2011 年 4 月第 1 次印刷

印 数: 0001—4000 册

定 价: 35.00 元

未经许可,不得以任何方式复制或抄袭本书之部分或全部内容。

版权所有,侵权必究

举报电话:010-62752024 电子邮箱: fd@pup.pku.edu.cn

前言

企业战略是指企业根据环境的变化、本身的资源和实力选择适合的经营领域和产品,形成自己的核心竞争力,并通过差异化在竞争中取胜。它是对企业各种战略的统称,其中既包括竞争战略,也包括营销战略、发展战略、品牌战略、融资战略、技术开发战略、人才开发战略、资源开发战略等。

中国很多企业,在战略规划上常常表现为“有战无略”。这一方面是由于好多企业创办人忙于应酬拉关系和营销,不能好好地静下心来思考;但更多的原因在于对战略管理的认识不够或存在错误认知。随着世界经济全球化和一体化进程的加快及国际竞争的加剧,对企业战略的要求越来越高。本书主要关注企业在面对国际化浪潮以及金融危机所采取的战略。

企业战略与其他管理类学科一样,是一门源于实践又用于实践的学问。因此,培养人才的过程中不仅要重视理论授课,更要重视案例教学,借助案例的形式让学生了解到现实情况中企业面对不确定环境所采取的措施,从而让学生在阅读案例的过程中更好地吸收理论知识,明白理论的应用。

基于上述原因,本书向读者呈现了在国际化进程中表现优异的中国企业代表及其采取的国际化战略。另外,也介绍了这些企业在应对全球金融危机时的做法。

全书共有八个案例,每个案例主体都是来自于不同的行业的佼佼者,由此也传达了不同类型的企业在国际化战略选择方面可以借鉴的思路。本书在编写上力求避免散乱地呈现信息,而是着眼于与企业国际化战略及其核心竞争力形成相关的信息,生动明了、客观地描述案例主体,力图在材料选择上以及内容安排上有新意。

为了便于读者学习、思考和借鉴,本书每章节都设置了案例框架、学习目标以及案例问题与反思,使学生能够清晰地了解案例大纲,并且可以通过案例更好地了解 and 掌握中国企业的国际化战略及其面对金融危机采取的措施,从中吸收理论要点和实践经验。

本书由北京大学汇丰商学院吴佩勋教授根据多年的教学经验,在对企业战略进行研究的基础上,提出大纲并撰写内容提要,由何荣玲、陈璇卿、黄沙、章俊成、索晨、董琪等负责收集相关资料和撰写初稿,再经过集体讨论修改后定稿。在编写过程中,参考了大量的中外媒体报道和专家评论。对于书中所采用的一些信息来源,本人在此特向这些信息提供方表示诚挚的敬意和衷心的感谢。由于时间紧、工作

繁忙而疏漏了一些所采用的文献出处,对此也同时向这些文献的原作者表示真挚的歉意和由衷的感谢。

欢迎广大读者对本书内容、案例观点、编写体例等提出宝贵的改进建议与意见,请与我们联系,电子邮箱为:jpwu99@gmail.com.

吴佩勋

2011年3月

目 录

案例一 比亚迪——从电池到电动车	1
1. 公司基本介绍	4
2. 比亚迪的核心竞争力分析	9
3. 比亚迪的国际化战略	14
4. 比亚迪如何应对金融危机	25
5. 结论与反思	28
案例二 康佳集团——用创新赢得尊严	31
1. 公司基本介绍	34
2. 康佳集团的核心竞争力分析	36
3. 康佳集团的国际化战略	49
4. 康佳集团如何应对金融危机	59
5. 结论与反思	63
案例三 招商银行——中国最佳零售银行	65
1. 公司基本介绍	68
2. 招商银行的核心竞争力分析	73
3. 招商银行的国际化战略	77
4. 招商银行如何应对金融危机	91
5. 结论与反思	95
案例四 中金岭南——在有色金属行业走得有声有色	99
1. 公司基本介绍	102
2. 中金岭南的核心竞争力分析	105
3. 中金岭南的国际化战略	114
4. 中金岭南如何应对金融危机	123
5. 问题和反思	130

6. 结论	132
案例五 华润电力——“小而精”的能源企业	135
1. 公司基本介绍	138
2. 华润电力的核心竞争力分析	143
3. 华润电力的国际化战略	153
4. 华润电力如何应对金融危机	159
5. 结论与反思	162
案例六 长城电脑——PC 微利时代的多元化及国际化之路	165
1. 公司基本介绍	168
2. 长城电脑的核心竞争力分析	171
3. 长城电脑的国际化战略	176
4. 长城电脑如何应对金融危机	187
5. 结论与反思	189
案例七 长城开发——仪表业的未来之星	193
1. 公司基本介绍	196
2. 长城开发的核心竞争力分析	199
3. 长城开发的国际化战略	208
4. 长城开发如何应对金融危机	215
5. 结论与反思	219
案例八 腾讯——最受尊敬的互联网企业	221
1. 公司基本介绍	224
2. 腾讯的核心竞争力分析	231
3. 腾讯的国际化战略	242
4. 腾讯如何应对金融危机	250
5. 结论与反思	255



案例一

比亚迪

从电池到电动车

案例概要

Case Summary

2008年,投资界一大全球瞩目的事件是,向来以谨慎著称的巴菲特向深圳的比亚迪公司投资了18亿美元。作为一个IT组件和汽车生产商,比亚迪有何特别之处?

在本案例中,我们将论述比亚迪特殊的创新之路,如何通过分解式研发掌握电池行业和汽车行业的核心技术;我们亦将论述比亚迪的生产模式,如何通过分解式生产最大可能性地控制成本,并提高产品质量。

更重要的是,这两点核心竞争力为比亚迪的国际化之路奠定了坚实的基础:一方面,由分解式生产带来的高性价比产品帮助比亚迪电池借1997年亚洲金融危机迈开了国际化的第一步;另一方面,分解式研发所带来的核心技术的组合,促使比亚迪走入汽车制造业。创始人王传福立志高远,期望比亚迪汽车能够成为全球电动车的领先厂商,为此,比亚迪汽车在最初便遵循国际化路线,这一路线在初衷、发展阶段、目标市场选择和战略导向上均有自己的鲜明特点。

学习目标

Learning Objectives

1. 开始理解研究一个具体行业或公司国际化战略的“三分法”模式——“贸易进入模式”、“契约进入模式”和“投资进入模式”的逻辑框架;

2. 理解汽车行业国际化发展的一般性规律;

3. 开始了解关于企业国际化的常见理论和概念,如国际化渐进理论、资源基础学说、四阶段理论、技术地方化理论、产品价值网络,并在未来案例的学习中,灵活地应用这些理论展开案例分析。

中国企业国际化战略案例

1. 公司基本介绍

比亚迪股份有限公司(简称比亚迪)是一家在香港上市的高科技民营企业,主要涉及两个核心业务:IT 制造业和汽车制造业。其中,IT 制造业包括可充电电池、手机零件及其组装服务,在这一领域,比亚迪已经成为全球领先的制造商。而在汽车制造领域,比亚迪正逐渐构筑其核心竞争力,吸引着全世界投资者的关注。

1.1 公司发展简史^①

1995 年 2 月,比亚迪由王传福创立,注册资金 250 万元人民币,员工 20 名,以制造镍镉电池为主营业务。

1997 年,公司开始发展锂离子电池和其他类型的电池技术,并逐步扩大其生产范围。其镍镉电池产量在 1999 年达到 1.5 亿元人民币,2001 年达到 25 亿元人民币。并且,它成功地在 2000 年和 2001 年分别成为摩托罗拉和诺基亚的锂离子电池供应商。在此期间,比亚迪不仅在深圳建立了工业园区,并在中国香港(1999 年 4 月)、欧洲(1998 年)、美国(1999 年 11 月)、日本(2000 年)、韩国(2001 年 8 月)分别建立了分公司。今天,比亚迪全球共计 11 家工厂(其中,8 个在中国,1 个在印度,1 个在匈牙利),雇用了 13 万名员工。

2002 年 7 月,比亚迪股份有限公司(1211-香港)于香港联合交易所主板上市,创造了当时 54 支内地 H 股的最高发行价纪录。同年,比亚迪跻身亚洲“2002 年最佳管理公司”,并被《财富》杂志提名为“2002 年最佳中型企业 IPO 项目”。成功上市是比亚迪在亚洲乃至全球资本市场运作中的重要里程碑。

2002 年 7 月,比亚迪注资收购了北汽旗下的汽车模具厂,在此基础上建立了比亚迪汽车模具公司。除了知名的跨国企业外,国内的著名手机厂商如海尔、波导、TCL 等,也开始从比亚迪订购组件。

2003 年 1 月 22 日,比亚迪收购陕西秦川汽车有限公司,成立了比亚迪汽车有限公司,并在西安高新技术开发区内设立了面积超过 100 万平方米的生产基地。

^① 资料来源:维基百科(http://en.wikipedia.org/wiki/BYD_Auto)及比亚迪官方网站(<http://www.byd.com/>)。

比亚迪还在上海建立了比亚迪工业园区(占地 56 万平方米),并将其汽车销售总部搬到了深圳,从而形成了“东西南北”的发展布局,以更好地服务全国市场:东—上海,南—深圳,西—西安,北—北京。

在比亚迪 F3 在市场上获得巨大成功,被称为“中级轿车市场的四巨头”之一,并出口到乌克兰之后(2006 年)。2007 年 2 月,比亚迪与葡萄牙、安哥拉、佛得角等国的汽车商签署了合作合同,开始了全面推进其海外战略。2008 年,比亚迪推出 F3DM,这是首款不再依赖专门充电站的双模电动汽车。

2008 年 9 月,中美能源控股公司,伯克希尔哈撒韦公司(纽约证券交易所 BRKB)旗下子公司之一,宣布它已同意收购 2.25 亿股的比亚迪股份,约占公司资产总额的 10%。投资价值约为 18 亿港元,合 2.3 亿美元。比亚迪的业务如表 1-1 所示。

表 1-1 比亚迪业务概览

业务	产品	全球排名	主要竞争对手
可充电电池	镍电池	1	三洋(2)、东芝(3)
	锂电池	2	三洋(1)、索尼(3)
	Nickel-Hydrogen Battery	3	三洋(1)、索尼(2)
IT 组件	手机组件、相机组件、机械模具等	2	富士康(1)
汽车	传统汽车	初入	丰田、本田等
	电动车	有一定的技术基础	

1.2 组织结构

包括其子公司在内,比亚迪致力于 IT 和汽车领域的研究、开发、制造和销售四大环节(见图 1-1)。由于比亚迪将研发视为在该行业获得可持续的全球领导地位的关键要素,因此它建立的 T&E 科研机构 and 实验室从事不同领域的研究,并全资在其工业园区内建立技术学校。目前,比亚迪有 28 个部门,其中,编号 10 以内的部门负责 IT 业务,其他则负责汽车业务。这些细分市场是按照比亚迪的“分解生产模式”而设立的。所谓“分解生产模式”,是指比亚迪充分利用国内的劳动力价格优势来代替全自动化的机器装配线,从而降低生产费用,同时,将每一个自动化环节分解为可半人工执行的具体任务和规范动作,辅以严格的测试协议,以保证产品质量。

基本上来说,该公司有一个层次扁平的组织结构。每一部门负责自己产品的

生产、营销和研发,这 28 个部门的负责人都只有一个共同的领导——王传富,比亚迪的创始人和现任总裁。所有的经理都必须直接向他汇报工作,所有关键性决定都由他最终做出。通过这种机制,确保组织内部命令的传达畅通无阻,并能够得到高效执行。

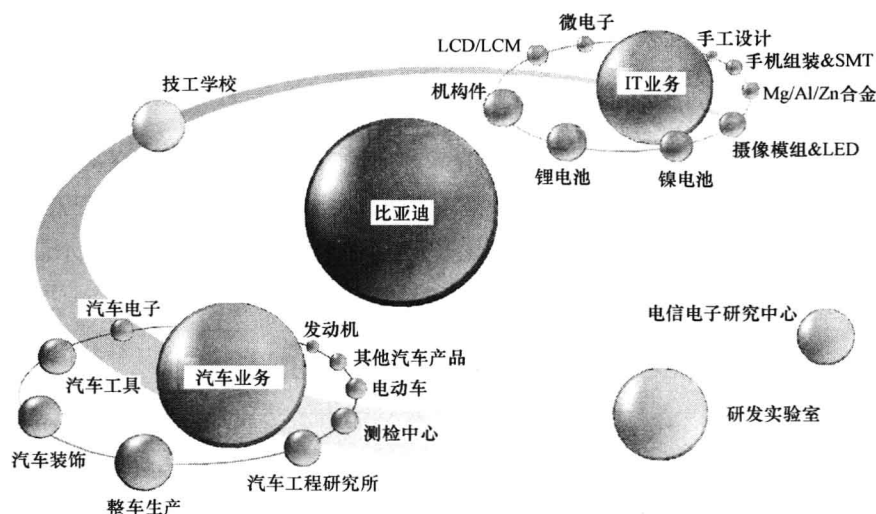


图 1-1 比亚迪的组织结构

资料来源:比亚迪公司官方网站(<http://www.bydit.com/upfiles/2005080815030449311.pdf>)。

1.3 创始人王传福

王传福,比亚迪的创始人和总裁,出生于中国一个贫苦农民家庭。高中毕业后,他就读于中南大学化学技术专业,并接着在 1990 年获得北京有色金属研究院的硕士学位。毕业之后他在政府做了数年的研究员,并于 29 岁创立了比亚迪公司。在 2009 年年初,他身价 13 亿美元,位列福布斯富豪榜单 559 位。在 2009 年年底,他的身价猛增到 51 亿美元,并荣登胡润富豪榜的中国首富。^①

与一些企业家不同,王传福本人就是一位化学技术人员,也是制造业领域的专家。他本人几乎直接参与了公司的每一个研发项目,甚至他有一些自己的重大发

^① 资料来源:http://en.wikipedia.org/wiki/Wang_Chuanfu。

明。他努力工作,并为自己有一个没有假期的工作而倍感自豪。他也异常果断和富有冒险精神。起初,几乎公司内的每个人都反对他并购陕西秦川汽车公司的想法,但他仍然坚持己见,并最终赢得这场赌博。他甚至敢喝电池溶液,以证明其产品的安全性——毫无疑问,所有这一切都有助于公司的成功。王传福 2004 年获得了“最具创意的亚太地区领袖”称号,并于 2007 年被《中国汽车报》提名为“最富远见的 CEO”。查理芒格,伯克希尔—哈撒韦公司的副总裁,这样评价王传福:

“这是一个托马斯·爱迪生和杰克·韦尔奇的结合,在解决技术难题时,像是爱迪生,在高效完成自己需要做的管理事务时,像是韦尔奇。我从未在任何人身上见过这样的品质。^①”

1.4 公司的成就和荣誉

从动态角度看,王传福领导比亚迪经历了高度扩张的阶段。比亚迪的销售收入增长迅速。即使在 2008 年严峻的经济危机下,其资金周转依然十分循序。从静态角度看,虽然电池、手机部件,以及汽车制造业的毛利率通常较低,但比亚迪依然成功地通过其高周转率赢得了较高的资产回报率。从富有竞争力的收入额和 EBITDA 参数来看,比亚迪的增长和回报都是惊人的。

此外,这些年来,比亚迪获得了各方面的奖项,建立起了异常良好的声誉,这是一种无形资产,对其长远发展深有裨益。

- 2003 年,比亚迪被列入恒生中国企业指数;2004 年,被列入摩根士丹利中国指数。

- 比亚迪在各种展览中赢得赞扬。仅在 2005 年 4 月至 2006 年 2 月期间,比亚迪 F3 在短短的 10 个月内获得 68 个奖项,包括在上海国际汽车展获得的“新车奖”、“最佳人气奖”和“最值得期待的汽车”,在长春国际汽车展获得“最佳人气新车奖”和“最值得期待的汽车”,以及在广州国际汽车展获得的“自主品牌新车奖”等。

- 比亚迪得到了不同媒体各种荣誉奖项的提名,如 2003 年由《商业周刊》提名为“亚洲之星”,2005 年由《数字商业时报》提名为“中国科技百强企业”(排名第四)在,2006 年由《环球企业家》杂志评为“最具全球竞争力中国公司”等。

① 参见 CNN 新闻频道:<http://www.rationalwalk.com/?p=1376>。

• 比亚迪亦收到政府的高度评价,2004 年,获得国家质量监督局的“中国著名品牌”称号;2006 年,获得深圳市总商会颁发的社会公益贡献奖;2007 年,被世界杰出华商协会评选为“500 强中国企业”,获得由国家工信部评选的“100 强信息技术企业”等。

总之,比亚迪获得福布斯排行榜“中国 100 家顶级公司”的称号,乃是实至名归(见图 1-2)。

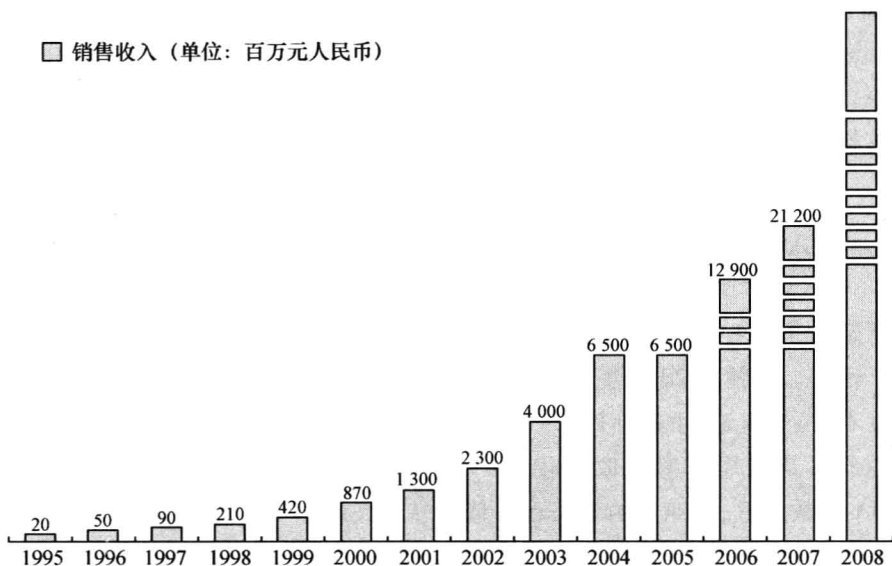


图 1-2 (a) 比亚迪的销售收入

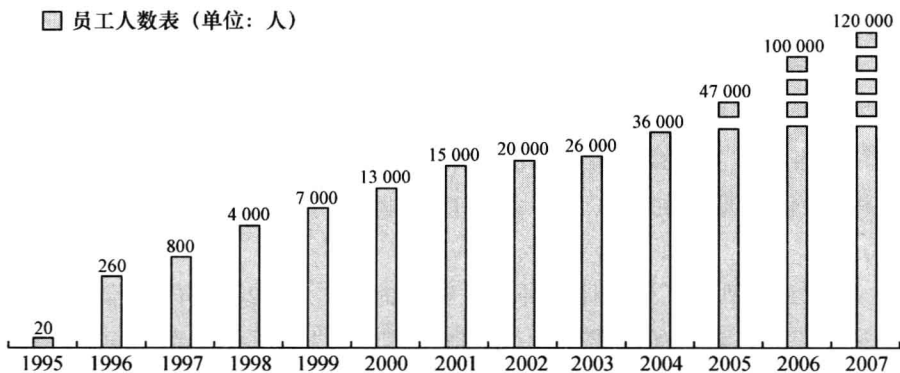


图 1-2 (b) 比亚迪的员工规模

资料来源:公司官方网站 (<http://www.bydit.com/upfiles/2005080815030449311.pdf>)。

至此,我们简单梳理了比亚迪的发展史、组织结构、创始人和公司成就。作为中国民营企业的代表,比亚迪的确可以称作一个奇迹。在此基础上,我们将从三个方面:核心竞争力分析、如何抓住国际化机遇、如何应对国际化挑战,对比亚迪的成功展开深度的审视。

2. 比亚迪的核心竞争力分析

普瑞哈拉德的论文《公司的核心竞争力》(Prehalad, 1990)被视为管理学研究的一篇里程碑文章。在这篇文章中,核心竞争力被描述为组织中的累积学习过程,尤其是如何协调各种生产技能和整合多种技术环节。从这个定义,我们可以看出:核心竞争力是通过整个组织员工连续的努力和付出而获得的,而不是因某种偶然事件获得(如技术引进或并购)。^① 因此,要分析比亚迪的核心竞争力,我们将借以追溯历史的方式论证,比亚迪在其 IT 制造阶段已形成的核心竞争力,并分析这些能力何以能够逐步转移到汽车制造业务。

2.1 比亚迪 IT 制造:核心竞争力的形成阶段

因初始资金严重不足(200 万人民币),比亚迪无力购买任何自动化组装线或任何专利,正是在这样的背景下,它独辟蹊径地走出了自己独特的道路:拆分终端成品从而理解产品性能和制造,研究公开的出版文献,选择性整合合适的非专利技术。通过这种方式,比亚迪创造性模仿、复制,甚至有所改善国外成熟的终端产品。^② 据王传福说,在比亚迪研发新产品的过程中,对于公开出版文献的研究贡献了 60%,对于样品的研究贡献了 30%,对于原料的改进贡献了 5%,最后,独立研发的贡献占 5% 的比例。我们选择了一些实例来说明这种分解式研发(见表 1-2):

① C. K. Prehalad, Gary Hamel, The core competence of corporation, *Harvard Business Review*, May-June, 1990.

② 资料来源:股票研究报告网 http://www.51pdf.com.cn/Report/View_729696.html。