

★中美顶级学者联手打造★

★世界第一本中外大企业成长路径的对比研究★

500强企业报告④

500

大企业

成长路径研究

中外 500 强企业之间的对比

PATH OF THE GROWTH OF
LARGE ENTERPRISES

江若尘 黄亚生 王丹◎主编

500 CHINESE AND FOREIGN ENTERPRISES THE CONTRAST BETWEEN



中国时代经济出版社

★中美顶级学者联手打造★

★世界第一本中外大企业成长路径的对比研究★

500强企业报告 ④

大企业 成长路径研究

中外500强企业之间的对比

PATH OF THE GROWTH OF
LARGE ENTERPRISES

若尘 黄亚生 王丹◎主编

500 CHINESE AND FOREIGN ENTERPRISES THE CONTRAST BETWEEN



中国时代经济出版社

图书在版编目(CIP)数据

大企业成长路径研究：中外 500 强企业之间的对比 / 江若尘，黄亚生，王丹主编.

—北京：中国时代经济出版社，2011.1

ISBN 978-7-5119-0476-8

I.①大… II.①江… ②黄… ③王… III.①企业管理—对比研究—世界

IV.①F279.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2010) 第 234607 号

书 名：大企业成长路径研究：中外 500 强企业之间的对比

出 版 人：宋灵恩

作 者：江若尘 黄亚生 王 丹

出版发行：中国时代经济出版社

社 址：北京市西城区车公庄大街乙 5 号鸿儒大厦 B 座

邮政编码：100044

发行热线：(010)68320825 68320484

传 真：(010)68320634

邮购热线：(010)88361317

网 址：www.cmepub.com.cn

电子邮箱：zgsoj@hotmai.com

经 销：各地新华书店

印 刷：北京市鑫海达印刷有限公司

开 本：787×1092 1/16

字 数：480 千字

印 张：23.75

版 次：2011 年 1 月第 1 版

印 次：2011 年 1 月第 1 次印刷

书 号：ISBN 978-7-5119-0476-8

定 价：58.00 元

本书如有破损、缺页、装订错误，请与本社发行部联系更换

版权所有 侵权必究

作者简介

江若尘

中国著名管理学家，大企业研究学者，上财中国500强企业竞争力指数创始人，上海财经大学国际工商管理学院教授、博士研究生导师，上海财经大学500强企业研究中心主任。代表作有《大企业利益相关者问题研究》《摆脱企业危机》等。

黄亚生

世界著名经济学家，中国经济研究领域的明星，龙象之争的发起者，美国麻省理工学院(MIT)斯隆管理学院的终身教授。代表作有《改革时期的外商直接投资》《中国通货膨胀和投资控制》等。

王 丹

500强企业研究新锐，大企业研究的青年学者，上海财经大学500强企业研究中心研究人员。代表作有《中国企业成长的均衡性及其类型》《世界100强的业务组合》《企业战略能力的构建、测评和提升》等。

编 委 会

主 编：江若尘 黄亚生 王 丹

副主编：张世伟 陈宏军 翟 青 余典范

成 员：江若尘 黄亚生 王 丹 张世伟

陈宏军 翟 青 余典范 武文珍

曹光明 徐冬莉 兰 斓 刘宇涵

杨玲玲 吴 烨 王永伟

序

大企业通过技术创新和全球范围内的技术商品化，持续不断地创造着财富。大企业是技术进步的先行者、行业的领导者、价值链的主导者和市场秩序的维护者。或许，大企业带给人类社会的已经不仅仅是这些了。今天，由大企业编织的全球经济网络，几乎笼罩了每一个角落和每一个人。大企业已经成为了一种组织、制度和文化的。

我们在关注大企业为国民经济和社会生活带来变化的同时，可能更加关心大企业是如何实现“由小变大”和“由弱变强”的。企业成长是一种复杂的社会经济现象，一直是经济学和管理学关注和研究的热点问题。在不同的环境下，企业的成长路径、成长方式和成长速度不尽相同。本研究选取了钢铁、汽车、食品、电气、银行、证券、新能源等十余个行业的近二十家中外知名企业，研究和对比了他们的成长路径，并对中国企业的成长提出建议。

通过研究，我们发现，“全球一体化成长”（内生成长）是以世界 500 强为代表的大企业成长的基本路径。在中国，以华为、联想等为代表的中国民营企业的成长路径表现为“全球一体化成长”路径，他们具有很强的成长能力，成长能力的增长与企业规模的扩大形成良性互动，企业在“边干边学”中成长。但与具有百年积淀的世界级大企业相比，中国大型民营企业还显得那么年轻，他们需要从国际化市场向全球市场迈进。

与世界 500 强企业相比，中国 500 强企业成长路径还有两条：多元化扩张成长路径和垄断渗透成长路径。走“多元化扩张成长”路径的中国大企业在 500 强企业中比较常见，多元化扩张路径的中国大企业没有形成企业能力和规模的良性互动，是缺乏成长能力支撑的“做大”。要想获得可持续发展，他们面临着“转型”的极大考验。走“垄断渗透成长”路径的多数是中国 500 强中的国有企业。大型国企从诞生时起便处于垄断地位（垄断可能来自于自然资源的垄断、资本的垄断、市场进入的垄断），靠国资委“合并同类项”式的“做大”。没有在规模超速扩张的垄断中培养足够的成长能力的国有大型企业，未来靠什么赢得世界？

改革开放三十多年来，以大企业为代表的中国企业的成长，极大地丰富了人们的物质生活，改变了人们的生存方式和生活方式。但世纪之初，给人留下的最深刻印象不是光辉的物质成就，而是惶恐和错乱：解决的问题和造成的问题一样多，平息的争端和引起的争端一样多。虽然人们对新时代的到来并无准备，但历史已经不可能退回到男耕女

织和小桥流水人家的旧时代去了，而重大的改变似乎总是从重大的危机开始的。

站在转型的十字路口，“在转型中成长，在成长中转型”是中国大企业面临的唯一选择。需要通过循序渐进的“干中学”，不断提升国际化能力。国际化能力需要以强劲的技术创新能力和强大的品牌影响力来支撑。因而，要通过技术创新的后向一体化战略和自主品牌的前向一体化战略，使中国大企业步入“全球一体化”成长的路径。中国大企业应将转型提升到战略高度，积极主动促成企业转型，借鉴成功转型企业的经验，不断提升企业技术能级，逐渐向价值链的高端环节延伸，实现生产从“代工”向“创造”转变，经营从“粗放”向“集约”转变，竞争从“低成本”向“差异化”转变，管理从“机器人”向“社会人”转变。

面对着日益激化的劳资矛盾、日益恶化的自然环境，市场经济道德观念的调整和重构是无法淡漠的中国命题。中国大企业应该树立自己的市场经济道德观：心存敬畏、善性做事、至诚至信、义利兼顾。

主 编

2010年11月5日

一、大企业的贡献：大企业是现代经济发展的动力，更是一种生活方式、制度和文化

钱德勒从技术创新的角度阐释了大企业国民财富的贡献：大企业是过去一百年里现代经济发展的动力，而大企业的主要任务是推动技术进步，通过在全球范围内将新技术商品化实现它的职能。国民财富持续增长的主要推动力是技术的变革，而大企业国民财富的贡献是其将技术和工艺进行商品化^①（Alfred D. Chandler, 2004）。大企业还是技术进步的领导者，据统计，从17世纪到20世纪70年代，被经济学家认为改变了人类生活的160种主要创新中，80%以上都是由公司完成的。今天，全世界70%的专利和2/3的研发经费出自跨国公司。300多年前，英国思想家培根认为“知识就是力量”，而让知识真正成为力量、让科技真正成为第一生产力的，并不是知识或者科技本身，而是面向市场进行创新的企业。

从行业的角度看，大企业是行业的领导者、行业标准的制定者和价值链的主导者。大企业是一个“总集成商”或是“总承包商”，在行业中起着领导和领袖的作用，决定着行业的发展方向和技术标准。比如，汽车行业的领导者实际上决定着整个汽车行业的发展方向。大企业作为一个“包工头”，也决定着资源在全球范围内的配置。大企业可以在最富有创意的地方寻找最优秀的设计师，在制造成本最低的地方组织生产，在最有高附加值的地方把商品销售出去。也就是说，大企业在全球范围内安排价值链，价值链的某个环节在哪里做是由大企业主导的。

从市场的角度看，大企业扮演着市场秩序的维护者的角色。在某种程度上，大企业是替消费者监督所有价值链上的生产厂家，在一定程度上是靠承担监督责任而获取利润的。大企业的盈利能力是由承担责任的能力决定的，承担责任能力越强，盈利能力就越高。反过来说，中国现在之所以市场秩序混乱，说明我们的大企业还没有成长到能够承担大责任的程度，也没有足够多的大企业承担起维护市场秩序的重任。

如果我们回顾一下过去几个世纪里企业在国民经济和社会中所充当的角色，仅仅将大企业的作用局限在国民财富的积累、行业的领导和市场秩序的维护，恐怕有些狭窄了，大企业带给人类的不仅仅是这些。今天，由企业编织的全球经济网络，几乎笼罩了每一个国家、每一个地区、每一个角落、每一个家庭、每一个人。公司已经无处不在，对人类而言，公司已经化身为一种生存方式和一种生活方式。对社会而言，公司已经成为一种组织、一种制度和一种文化^②。

①（美）A. D. 钱德勒（Alfred D. Chandler），《大企业和国民财富》[M]，北京：北京大学出版社，2004。

② CCTV十集大型纪录片：《公司的力量》，太原：山西教育出版社，2010。

二、大企业的成长路径：“全球一体化成长”（内生成长）是大企业成长的基本路径

企业成长是一种复杂的社会经济现象，一直是经济学和管理学关注和研究的课题之一。企业的成长受到众多因素影响，有来自政治、经济、文化、技术、社会等外部环境因素，也有来自企业家、资源、技术、资本、品牌等多种内部环境因素的影响。在不同的环境下，企业的成长路径、成长方式和成长速度可能不尽相同。

新古典经济学假设企业是同质的，所有的企业依靠土地、劳动力和资本三种资源成长，企业成长的动力源泉是规模经济，为了达到规模经济，企业拼命地扩张以求达到边际成本等于边际收益的产量，达到最经济的产量规模。以此推理：企业的成长取决于企业所处的外部环境，最关键的是企业所选择的行业特征，规模性强的行业中的企业容易做大，而规模受限行业的企业不易做大。一些学者通过多次的实证检验证实了这样的结论：不同行业间企业的成长具有显著差异，而同一行业内企业的成长没有显著差异。

管理学认为企业是异质的，不同的企业对土地、劳动力、资本的获取能力不同；即使两家企业拥有同样的资源，由于资源的利用能力不同，企业成长表现也不同。Penrose（1956）在其《企业成长理论》中从企业内部出发，探讨了决定企业成长的因素和机制，建立了一个“企业资源 - 企业能力 - 企业成长”的内生成长分析框架。虽然后来有多位管理学者分别从多个角度分析了企业的成长路径，但尚无学者从企业能力（资源的获取能力和资源利用能力）视角构建出明确的企业成长模型。

（一）基于能力的企业成长模型

尽管企业所处的外部环境不同，尽管企业的能力各异，但企业成长最终表现为市场范围的不断扩大和业务范围的不断增加。为了构建基于能力的企业成长模型，我们将企业的市场范围作为横坐标，将业务范围作为纵坐标，构建企业成长模型（详见图 1 - 1）。一个企业的产品（或服务）市场基本上沿着“区域市场——全国市场——跨国市场——国际化市场”的路径成长，业务基本上沿着“单一类型业务——一体化业务——相关多元化业务——非相关多元化业务”的路径成长。根据横坐标和纵坐标可以将所有企业的成长路径在“企业成长 D - B 方格图”上标示出来。

通过对比中国 500 强企业和世界 500 强企业，发现了三种大企业成长的路径。第一种是以世界 500 强企业和部分中国民营大企业（华为、联想和沙钢）为代表的“全球一体化成长”路径，第二种是以部分中国大型国有企业和民营企业为代表的“多元化扩张（成长）”路径，第三种是以资源和资本密集型大型国有企业为代表的“垄断渗透（成长）”路径。

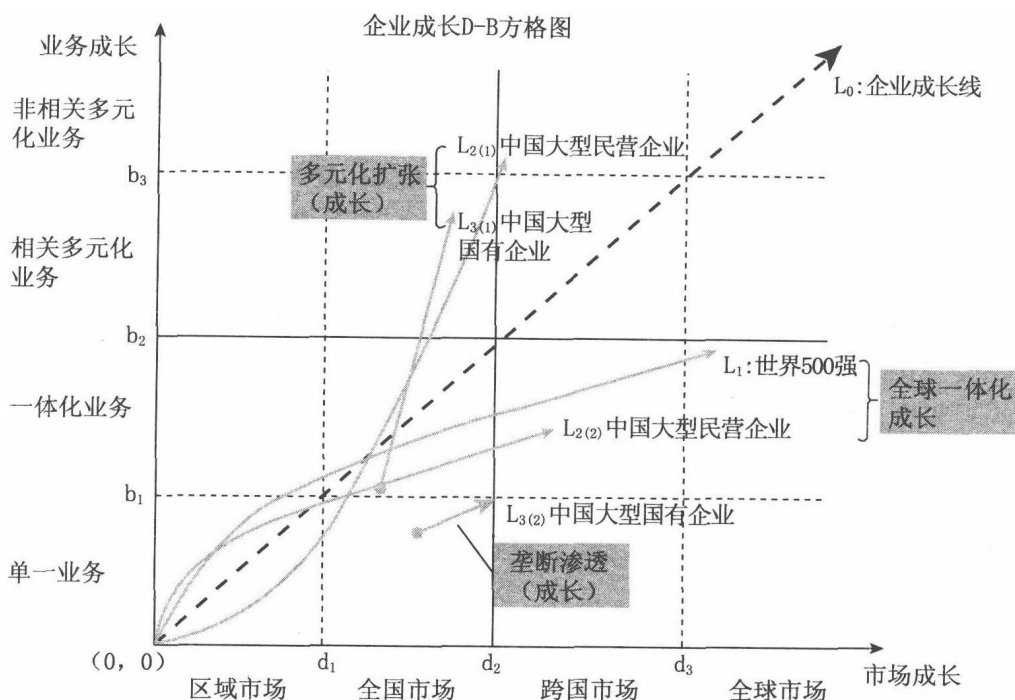


图 1-1 基于能力的企业成长模型

（二）全球一体化成长路径

企业成长在业务战略上可分为一体化扩张和多样化扩张。一体化扩张又可分为横向一体化（水平一体化）和纵向一体化（垂直一体化）。经济学上，沿产业链向前端和后端若干环节延伸的业务扩张方式叫做纵向一体化。横向一体化是与同行业企业进行并购或联合，实质是资本在同一产业和部门内的集中，目的是实现扩大规模、降低产品成本、巩固市场地位。国际化经营是横向一体化的直接体现。

总结近十年来世界大企业的业务组合变动情况（见表 1-1），发现单一业务型和相关业务型企业所占比重均有大幅下降，一体化业务型企业的所占比重出现大程度的上涨（王玉、王丹，2008）^①。2001 年以前，相关业务型企业占据绝对主导地位，进入新世纪以来一体化业务类型已经成为大企业业务成长的主要路径。

表 1-1 1997~2006 年世界 100 强企业的业务组合类型比重情况 单位：%

业务类型	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
单一业务型	12.90	17.95	12.20	9.30	6.45	6.25	7.81	7.58	5.97	5.97
一体化业务型	29.03	30.77	34.15	34.89	43.54	43.75	42.19	39.39	41.79	46.27
相关业务型	51.61	43.59	48.78	48.84	33.87	32.81	34.38	34.85	35.82	34.33
非相关业务型	6.45	7.69	4.88	6.98	16.13	17.19	15.63	18.18	16.42	13.43

① 王玉，王丹．世界 100 强企业的业务组合 [J]．经济管理，2008（23-24）：67-93.

世界大企业基本上都实施了国际化发展战略，以世界 100 强为例，80.66% 的企业实施了国际化发展战略，其中，石油、计算机、电子电气和零售行业全部都实施了国际化发展战略。

将企业成长的纵向一体化和横向一体化（国际化）结合起来便是世界大企业的“全球一体化”成长路径。近年来，中国企业进入 500 强的数量越来越多，除了占据主导地位的特大型国有企业之外，民营企业的进入具有非凡的意义。到 2010 年为止，联想、沙钢和华为先后进入世界 500 强，这些民营企业从诞生到进入世界 500 强成长的路径依然是与其他世界 500 强企业一致的“全球一体化”成长路径。但与有百年积淀的世界大企业相比，以华为为代表的中国大型民营企业还显得那么年轻，他们的全球一体化成长路径需要向全球市场迈进。

成长模型中（见图 1-1）的 L_1 和 $L_{2(2)}$ 的成长路径即为“全球一体化”成长路径。符合该成长轨迹的企业可能通过自主技术的产品或业务逐步开拓市场，也可能是通过自主品牌的产品或业务逐步开拓市场。因此，他们具有很强的成长能力，成长能力的增长与企业规模的扩大形成良性互动，企业在“边干边学”中成长。

（二）多元化扩张（成长）路径

图 1-1 中位于企业成长线（ L_0 ）以上的路径中有一个中国大企业的成长路径——多元化扩张（成长）路径。部分中国 500 强企业中的民营企业（ $L_{2(1)}$ ）和国有企业（ $L_{3(1)}$ ）走的是多元化扩张（成长）路径。

$L_{2(1)}$ 中国大型民营企业，基本上以单一业务从地方市场走向国内市场，在走向全国市场的过程中不断开拓新的业务类型，一般从“一体化——相关多元——非相关多元”的业务路径延伸。 $L_{3(1)}$ 中国大型国有企业与 $L_{2(1)}$ 有所不同的是， $L_{3(1)}$ 没有“童年”，在计划经济向市场经济转型的过程中，把他们直接推向了全国市场，很多企业直接从以前的部委或委办剥离出来，所以他们的成长不是从零开始的，而是从全国性的市场开始的。与 $L_{2(1)}$ 相似的是他们的成长轨迹基本局限在 d_2 线以内的区域，也是沿着“一体化——相关多元——非相关多元”的业务路径延伸。

较容易的资源获取和较低的国际化能力是中国大企业呈现“多元化扩张（成长）”路径的原因。虽然中国 500 强企业多数提出要实施国际化发展战略，但他们的国际化开拓能力仍然较弱。2010 年中国 500 强企业中海外收入比例高于 30% 的企业只有 26 家，而其中的大多数是以对外出口贸易为主的企业。国际化能力主要是受制于他们的自主开发能力和自主品牌培育不足。

以海尔为例，十多年前的国际化战略和成为世界 500 强企业的梦想依然没有实现，而且随着非相关业务的不断扩张，其与世界 500 强渐行渐远。以家电起家的海尔集团曾经是中国企业的标杆，但可能很少有人知道，现在海尔的业务除了家电以外，还有通讯、IT、家具、生物、软件、物流、金融、房地产、电器部品、数字家庭和生物医疗设

备共计 12 个产业^①。虽然海尔是中国较早进行国际化尝试的企业，并明确制定和实施了“全球化品牌战略”，但截止到 2009 年底，海尔主营业务中海外收入占总收入的比重不足 13%，其海外营业收入比 2008 年下降了 26.33%。究其原因，缺乏创意设计和创新能力的全球化品牌战略是没有生命力的。因此，海尔提出要“强化产品研发投入，持续进行产品创新，推动产品结构优化，增加产品附加值。”

由于自主研发能力和自主品牌建设的不足导致国际化能力差的多元化扩张（成长）的企业，迫于竞争的压力，不能停滞前进的步伐，于是不得不寻找其他可以进入的领域，以不断“做大”企业。在多元化扩张的路径中，大型民营企业和国有企业利用其在地方经济中的地位，通过寻租“投机”一些短平快的行业获取利润，以涉足房地产行业最为典型。近年来非房地产大型企业成为众多“地王”，足以证明了这些企业的投机动机。天下没有不要钱的午餐，当地政府在“给予”当地大企业机会的同时，也会传达“鼓励”大企业发展新能源、新材料、生物医药等“新兴产业”的“意旨”，已达到“制造政绩”的目的。逐渐地，这些大企业脱离了主业，走上了“多元化扩张（成长）”的路径。

走“多元化扩张（成长）”路径的中国大企业在 500 强企业中比较常见，这些大企业一般处于非垄断性的行业，与“全球一体化”成长的企业相比，他们的成长不是建立在技术和品牌基础上的内生长，而是一种单纯的业务扩张，他们大多以廉价劳动力和资源，生产或加工低附加值的产品，或提供低附加值的服务，以低廉的价格获取市场。多元化扩张路径的中国大企业没有形成企业能力和规模的良性互动，是缺乏成长能力支撑的“做大”。要想获得可持续发展，他们面临着“转型”的极大考验。

（三）垄断渗透（成长）路径

当开启中国企业 500 强排名时，映入眼帘的是一长串的“中国 × × 集团”。从 2002 年开始至今，中国企业 500 强排行榜已经推出八年了，以往的激动变得凝重，排在 100 位的企业中大多是以资源或资本垄断为特征的超大型央企。营业收入超过一万亿人民币的中石化、国家电网、中石油等属于资源垄断型企业，以中国工商银行等四大国有银行为代表的金融业属于资本垄断型企业。 $L_{3(2)}$ 中国大型国有企业不仅有超大型的规模，还靠垄断，以牺牲消费者的利益为代价，攫取了高额利润。

$L_{3(2)}$ 中国大型国有企业的垄断渗透（成长），很难将其称之为成长，从他们在全国市场诞生起，大多数还在通过中国的人口红利不断扩大规模。因此，称他们为“垄断渗透”更为准确。即使如此，以国资委为代表的各级政府依然乐此不疲地进行国有企业的兼并重组，以资产重组方式推动国有企业集团化发展已成为各级政府一项重要工作。这种政府驱动下的国有企业集团的组建虽然有其合理性，但却违背了企业成长的规律，因

^① 海尔集团网站：<http://www.haier.cn>

而具有先天的内生性缺陷，即企业内部能力的刚性供给无法满足企业资产规模的快速扩张的需要。这种内生性缺陷的一个直接后果是导致部分资产游离于集团公司控制之外，从而给国有企业改革带来负面影响^①。（代吉林、朱仁宏，2008）这既影响了国有企业集团的整体发展，也背离了政府组建国有企业集团的战略目的。

欧美的大企业也有明显的垄断性，但他们的垄断是竞争后的垄断。市场成长的环境从一个区域市场成长到全国市场，再到国际市场，再到全球化市场。优胜者是从众多的竞争对手中脱颖而出，随着市场份额的逐步增大和市场势力的增强，逐渐从区域市场的擂台中竞争到前三甲，所以欧美大企业的成长是竞争后的垄断。

或许，中国政府不惜降低社会福利，来培养中国超大型国有企业，期望他们在国内取得垄断地位后到国际市场上与跨国公司竞争。中国 500 强企业中多数为国有企业，大型国企从诞生时起便处于垄断地位（垄断可能来自于自然资源的垄断、资本的垄断、市场进入的垄断），被政府赋予与跨国公司竞争的重任。政府期望通过行政垄断做大的企业在“走出去”的竞争过程中不被跨国公司击垮。所以，中国大企业，尤其是国有大企业的成长是垄断后的竞争。没有在规模超速扩张的垄断中培养足够的成长能力，未来靠什么赢得世界？

三、成长之痛：大企业的危机、社会和环境的危机

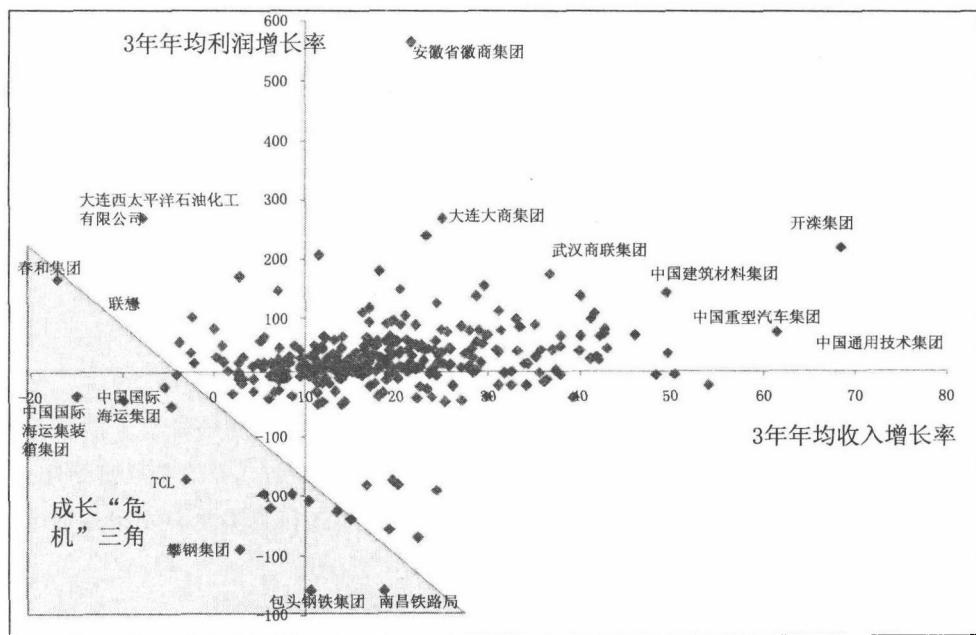
（一）企业成长的“危机三角”

约翰·穆勒（1991）的企业成长理论主要集中于对企业规模和成长的探讨，他认为正是由于规模经济对资本的需要和企业规模经济所产生的作用，才出现了大企业代替小企业的成长趋势。企业的可持续性发展离不开规模的不断扩大，不注重规模扩张的企业很难逃脱“大鱼吃小鱼”的厄运。彼得·德鲁克（1990）认为，真正的成长是“经济绩效和经济效果方面的成长”，即企业对经济和社会的贡献、对资源利用水平和获利能力等的提高，如果成长没有改变各种资源的生产效率，那么就只是规模扩张。因此，企业的可持续发展同样也离不开效益的逐渐提高，只重扩张不重效益的企业很容易走上“自取灭亡”的道路，企业的健康成长必须兼顾二者^②。那些真正成功的企业家，不仅积累了大量财富，而且还建立了一个他百年之后仍然能永续发展的企业。下面仍然以 2010 年中国企业 500 强为样本对中国大企业成长绩效进行分析（见图 1-3）。

在由平均收入增长率和利润增长率为原点（10%，10%）构建的坐标轴，将中国

① 代吉林，朱仁宏，从企业成长理论看政府驱动型国企集团内生性缺陷 [J]．经济管理，2008（15）：36-41.

② 王丹，王玉，中国企业成长的均衡性及其类型分析 [J]．经济管理，2008（7）.



数据来源：上海财经大学500强企业研究中心

图 1-2 2010 年中国企业 500 强的成长效益情况

500 强划分为四个象限，其中大多数企业的位于成长较快的第一象限，属于“茁壮成长”的类型（见图 1-2）。但是仍有一些企业不仅 3 年年均营业收入出现了负增长，而且利润出现了严重的下滑，处于危机的状态。这些企业位于二三四象限的右下角，这个三角就是成长“危机”三角。

其实，企业的成长是在危机和成长中交替进行的，“成长——危机——成长——危机——成长”，不同的是企业成长的速度有所不同，新产业的企业成长速度较快，但面临的危机的风险也较大。格雷纳曾经从组织发展的角度总结了企业在危机中成长的过程（见图 1-3）。因此，处在危机三角中的企业应该处理好成长与危机的关系，争取平稳度过危机，实现在危机中成长。

（二）社会危机和环境危机

改革开放三十多年来，以大企业为代表的中国企业的成长，极大地丰富了人们的物质生活，改变了人们的生存方式和生活方式。但世纪之初，给人留下的最深刻印象不是光辉的物质成就，而是惶恐和错乱：解决的问题和造成的问题一样多，平息的争端和引起的争端一样多。虽然人们对新时代的到来并无准备，但历史已经不可能退回到男耕女织和小桥流水人家的旧时代去了。而重大的改变似乎总是从重大的危机开始的。

在这个特殊时期，人民内部利益关系亟待调整，经济发展方式亟待转变。我国居民报酬占 GDP 的比重持续下降，而资本报酬占 GDP 的比重却不断上升。劳资矛盾凸显，

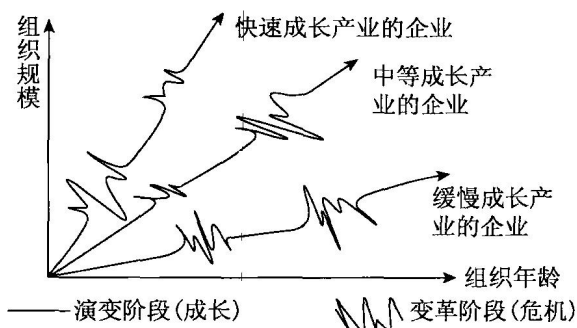


图 1-3 格雷纳的组织发展模型

富士康员工连续跳楼事件、“招工难”和用工荒等构成了经济发展的隐患。消费不振导致过分依赖出口，贸易纠纷不止。再如食品安全事故层出不穷，从三聚氰胺到瘦肉精，从毒蔬菜到地沟油，人们面对饭桌忧心忡忡；安全生产事故和群体性事件频频发生，不断刺激着人们的神经。

近年来，处于高速增长下的我国大企业的严重污染事件频频发生，大江大河、沿海湖泊、农田、空气严重污染^①。2009 年国际环保组织“绿色和平”发布的调查报告中批评了世界 18 家大企业，其中中国就有 10 家，包括中国石化、中国神华、中国铝业等。中国甚至成为跨国公司和国内大企业排污的乐土。大企业的大污染事件性质严重，直接拷问我国的环境承受力。

这些问题和 19 世纪末 20 世纪初的欧美国家所产生的问题十分相像。中国这艘快速行驶的大船正在越过一个布满激流险滩的大峡谷。

四、站在转型的十字路口：在转型中成长，在成长中转型

（一）国际化成长路径：在“出口贸易——海外生产——发展现地市场战略——本土化经营战略”的循序渐进国际化路径中“干中学”

必须承认一点是，中国企业面临的挑战比许多其他国家的企业在发展过程中遇到的挑战要严重得多。在人类历史上还没有那一个国家的企业像中国企业一样，在如此短的时间内就被抛向了全球竞争的舞台。发达国家的大企业都经过了从地方企业发展到全国性企业再到国际化企业这么一个长时期的、循序渐进的成长过程；经过了国内市场的若干年的磨练，在国内培育了竞争力之后，才走向国际。即使在 20 世纪 60、70 年代，欧洲还是一个一体化的经济，欧洲许多大企业仍然是非常本土化的，随着近二三十年美

^① 中国企业联合会，中国企业家协会. 2010 中国 500 强企业发展报告. 北京：企业管理出版社. 2010.

国、日本企业进入了欧洲，欧洲企业才真正开始面临国际化的竞争。日本企业也是逐步通过战后不断地发展，国内市场的保护，到 70、80 年代才开始走向世界。韩国的企业也经历了类似的过程。但是中国企业有许多还处于创业的阶段，有些企业还不知道如何制定战略，根本没有什么核心竞争力就要“与狼共舞”，这一点是非常残酷的。这是全球化和加入 WTO 给我们带来的挑战（张维迎，2006）^①。

对大企业来讲国际化个不仅仅是一个市场开拓的过程，更是一个培育成长能力的过程，若国际化的能力小于国际化的步伐，会面临承受巨大损失的风险，严重时拖垮整个企业。若大企业的国际化能力大于国际化步伐，可能被竞争对手抢占先机而致使企业在竞争中处于不利的位置。因此，大企业在国际化过程中既要量力而行，又要把握稍纵即逝的良机。国际化的过程也是企业在成长为一个世界级大企业的竞争力培育和提升过程，需要“learning by doing”，需要循序渐进。这样的国际化成长路径也是众多世界 500 强企业国际化的路径，下面以丰田为例说明。

丰田海外业务的展开初期主要通过由进口商和汽车代理商组建的销售网络实现；从 1957 年向美国出口第一辆轿车开始，丰田便开始在美国寻找合作伙伴销售汽车。和海外代理商之间长期稳定的关系是丰田海外市场得以顺利开拓的成功要素之一，目前，丰田在全球共有 170 家进口商或代理商。随着海外业务的不断拓展，设立海外工厂成为丰田突破贸易壁垒的主要手段；然而，现地生产的不断发展最终演化成大洲范围内的丰田式零部件生产与供应体系。丰田公司已经在北美、欧洲以及大洋洲等地区形成了各自的区域内汽车零部件供应体系，亚洲的供应体系也随着其在印度市场战略的调整日益清晰。继承、突破、发展和演变是丰田国际化形象塑造过程中的四大特征，丰田的最终目标是希望从日本的汽车公司向世界经济集团转化。

在进入 21 世纪以来，中国汽车企业不同程度地面临国际化的压力，已经有上汽、南京和吉利等汽车企业陆续参与国际化并购，期望通过国际化并购的方式实现企业的国际化。从企业发展实现方式上看，分为内部自建和规模扩大的发展，也有通过并购实现快速扩张的。这几种方式各有利弊，在适当的时候选择适当的方式是规律，如果企业国际化能力还没有达到成熟的阶段，采用稳健的国际化发展路径，在循序渐进的过程中不断学习和积累经验，是绝大多数世界 500 强的国际化成长路径。如果国际化能力还不够，大举进行国际化并购，可能造成较为严重的消化不良，甚至成为国际化过程中的“先烈”。国际化能力是需要强劲的技术创新能力和强大的品牌影响力支撑的。自主创新是自主品牌的源泉，自主品牌是自主创新的结晶。自主创新能力最终要由品牌来体现。而自主创新能力和自主品牌建设的不足正是中国大企业国际化的瓶颈因素，因而要通过技术创新的后向一体化战略和自主品牌的前向一体化战略，使中国大企业步入“全球一体化”成长的路径。

^① 张维迎：《竞争力与企业成长》[M]，北京：北京大学出版社，2006。