

# 下一步

## 中国企业的 全球化路径

下一步，中国企业如何在全球竞争中获胜？  
下一步，中国企业如何在世界市场崛起？

[美] 吴霁虹·桑德森 (Jihong W. Sanderson) 著



中信出版社  
China CITIC Press

下一步，中国企业如何在全球竞争中获

下一步，

多眼是

50

[illegible]

下  
步

# 中国企业的全球化路径

「美」吴霁虹·桑德森 (Jihong W. Sanderson) ◎著

中信出版社  
China CITIC Press

**图书在版编目(CIP) 数据**

下一步/[美] 吴甯虹·桑德森著.—北京: 中信出版社, 2006.1

ISBN 7-5086-0534-9

I.下… II.吴… III.企业—国际市场—市场竞争—研究—中国 IV.F279.2

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2005)第 143329 号

Copyright© 2005 by Jihong W. Sanderson

Chinese language edition Copyright© 2005 by China CITIC Press

All Rights Reserved

**下一步——中国企业的全球化路径**

XIA YI BU

**著 者:** [美] 吴甯虹·桑德森

**责任编辑:** 许志玲

**出 版 者:** 中信出版社(北京市朝阳区东外大街亮马河南路 14 号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

**经 销 者:** 中信联合发行有限责任公司

**承 印 者:** 北京牛山世兴印刷厂

**开 本:** 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 18.5 **字 数:** 253 千字

**版 次:** 2006 年 1 月第 1 版 **印 次:** 2006 年 1 月第 1 次印刷

**京权图字:** 01-2005-6633

**书 号:** ISBN 7-5086-0534-9/F·961

**定 价:** 36.00 元

**版权所有·侵权必究**

凡购本社图书,如有缺页、倒页、脱页,由发行公司负责退换。

服务热线:010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail:sales@citicpub.com

author@citicpub.com

全球化，已经成为今天商界领袖战略思想中最为关键的概念之一。

达尔文在他的《物种起源》一书中指出：“不是那些最庞大的物种能存活，也不是最聪明的，而是那些最能适应变化的。”中国企业是全球化竞争环境下的“适者”吗？

是不是开始遍及全球的中国企业兼并浪潮，就能把一个中国企业迅速提升为一个有实力的全球性企业？或是像华尔街尖锐指出的那样，中国企业大手笔、快速度的并购只不过是“花了巨资从儿童手中拿了一块糖果”（Taking Candy From a Baby）？

中国企业如何才能逃离无休无止的低价格、低利润/无利润的混战，而成为全球化市场上创造利润的强手？

一个年轻、幼小的中国企业如何能在全球化的“成人”市场竞争中获胜？

中国企业要怎么做才能在全球化进程中崛起？

美籍华裔学者吴霁虹·桑德森在本书中从一个独特和创新的角度——“企业商业DNA”，对这些及其相关问题进行了深入的探索。



## 吴霁虹·桑德森

美籍华裔学

者，现任教于美国伯克利加州大学哈兹商学院，教授该校研究生高科技管理课程，并在中国和美国为企业领袖教授第三种管理、创新战略等课程。她还担任伯克利加州大学中美战略研究中心董事及执行主任职务，该中心是一个全球性跨学科的思想库，通过创新、研究、教育项目促进中美在经济、政治领域的战略合作。吴霁虹有近20年在中国和美国的管理、咨询、教育和研究经验，她专注的领域为：新兴市场的创新与战略、高科技管理、中国企业全球化、全球化新管理浪潮演变等。

责任编辑 许志玲

封面设计 AN工作室·刘军

经销：中信联合发行有限责任公司



中国一个又一个的产业发展使中国企业正在国际上崛起。虽然很多中国企业仍然依赖于低成本优势，但已有企业开始在技术或独特技能方面具备领先国际的竞争力。这些企业正在成为跟随者的学习榜样。中国企业的当务之急，就是提升企业技能，使之有能力在全球市场竞争。

尽管中国拥有得天独厚的人才和自然资源，但是我的研究表明，即使一个拥有丰富资源的公司或国家也不能凭借闭关自守而获得成功。在一个开放创新的时代，那些只顾及自身而忽略外部的企业，将错失遍及全球而又价值连城的知识。正像吴霁虹·桑德森在本书中指出的，在如此一个以知识为财富的世界，企业成功的关键是在变大之前必须先变强。只有通过学习、利用和获取遍及全球各地的知识，企业才有能力变强。这种能力将告诉企业：什么样的“积木”适应于内部，什么样的“积木”与外部相连，如何全方位地、系统地利用知识、结构、标准建立能力，这也是 21 世纪创新的关键。

对于大多数中国商界来说，这个观点意味着：那些今天已经成功的中国企业正面临更艰巨的任务，他们一定要更开放地面对获取具有全球性思维和能力的知识。吴霁虹·桑德森写这本重要的书，它将帮助中国企业从中国思维转变成全球思维，从封闭思维转变成开放思维。

亨利·切萨布鲁夫

伯克利加州大学哈兹商学院教授

开放式创新中心执行主任

《开放式创新：进行技术创新并从中赢利的新规则》作者

2005 年 11 月，于伯克利

Industry after industry, Chinese companies are rising to international prominence. While many Chinese companies sell primarily on the basis of low cost, some businesses already have become internationally established as leaders in technology or in unique capabilities. These firms are the trailblazers that the other must follow. The ability of Chinese firms to upgrade their skills toward more globally competitive levels must be at the top of every successful firm's agenda in China.

Despite the enormous human and natural resources that exist in China, my own research has shown that even the most amply endowed companies – or countries – cannot succeed on their own. In a world of Open Innovation, there is too much useful knowledge distributed in too many places around the world for anyone to ignore. In a world of such rich knowledge, it becomes critical to become strong, before trying to become or remain big, as Professor Sanderson says. Only through strength can companies develop the capabilities to harness and leverage the rich world of information and opportunities around them. These capabilities will tell them which lego's to create internally, and which ones to connect externally. They will allow Chinese companies to take full advantage of the system knowledge, architectures, and standards that will be critical to innovation in the 21st century.

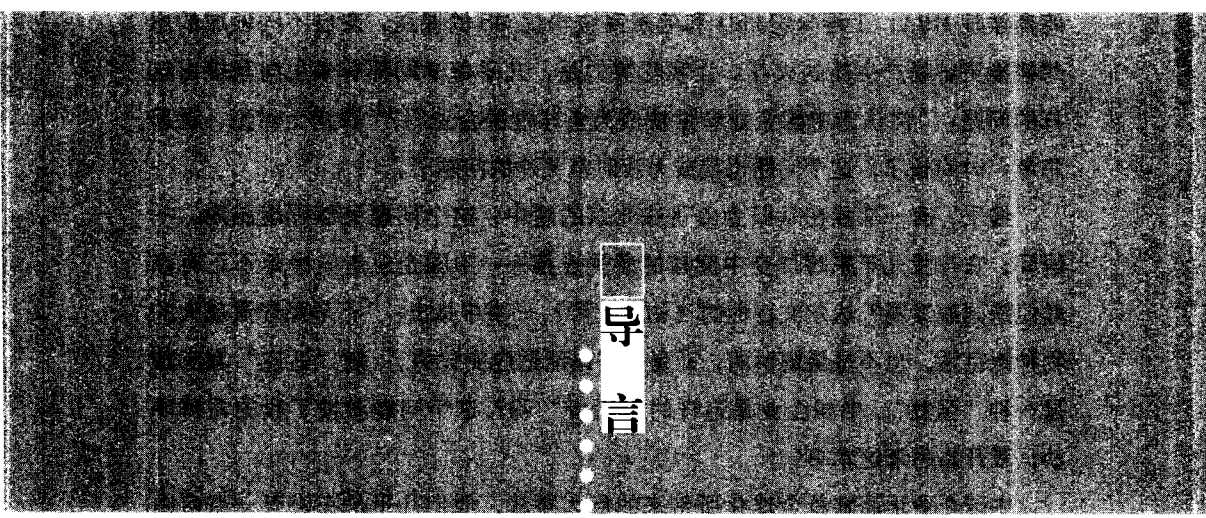
For most Chinese businesses, this view suggests that for all of the success achieved to date in china, there is much more hard work ahead. They become more open to the knowledge that exists around the global, event as they craft their own capabilities to profit from that global knowledge. Professor Jihong Sanderson has written an important book that will help Chinese mindsets become global mindsets, and turn closed minds into open minds.

Henry Chesbrough

Professor at the Haas School of Business, University of California Berkeley

Executive Director of Center for Open Innovation Author of

*Open Innovation: the new imperative for creating and profiting from technology*



## 导言

### 为什么写这本书

写这本书的初始念头始于两年前。

我于2003年开始执教于美国伯克利加州大学哈兹商学院（Haas School of Business at Uinveristy of California Berkeley）。我开了一门叫做“高科技管理在中国”（Management of Technology in China）的跨学科课程。每年，为了准备教材，也为了我所负责的伯克利在中国的高科技管理培训合作项目和教学，我必须经常在旧金山与北京、上海、广州等地来回穿梭。渐渐地我发现：每次从美国飞到中国后，我在头几天都不能把自己的母语——汉语说得流畅，语无伦次好几天后才能渐入佳境。让人苦恼的是回到美国后，我又不得不花上好几天把中文的习惯转到英文语言思维上。另外，倒时差虽有一些诀窍，但是从中国飞回美国是与地球的自转逆行，所以总是需要更长的时间去调整 and 适应。这让我真心佩服那些长年累月满世界跑的企业家和职业经理人，我想他们一定有超人的适应能力。

在伯克利，我的课堂上总会迸发出一些奇思妙想，伯克利学生素来是思想自由开放而学习方面又无所拘束，这些奇思妙想可能与此有关，而且这是一个

跨商学院 MBA、工程学院 PhD 和信息系统学院 MS 的课程，来自不同领域的思想碰撞更容易产生新的火花。让我吃惊的是，几乎每学期都有学生向我提出这样的问题：“你认为中国企业会很快成为全球性的企业吗？”课堂上讨论、课后思考，时间长了，这个问题也就成为我时常关注的问题了。

终于，有一次我在从旧金山飞往北京的途中，这个问题突然浮现脑海，一瞬间，它与我几年来跨洋空中穿梭的感受连接——中国企业走向国际不正有点类似跨国旅途吗？达尔文在他的《物种起源》一书中指出：“不是那些最庞大的物种能存活，也不是最聪明的，而是那些最能适应变化的。”能“适应”其实就是一种“强壮”。中国企业是这样的“适者”吗？这个问题激发了我的写作冲动，我开始思考这本书。

中国企业正面临着全球化所带来的巨大挑战，他们几乎是在没有一点自由贸易市场竞争经历的情况下突然间跨入了世贸组织。一方面他们要顾及自身的成长，另一方面又不得不面对全球化的冲击，他们像一群少年在环境迫使下进入了成人的杀戮战场，其凶险可想而知。

更让人感到讽刺的是，未成年的中国企业还不得不应对来自强大西方国家，特别是美国，铺天盖地的“中国威胁论”。西方企业是自由竞争市场的高手，他们非常明白，自由贸易能否为一个国家带来巨大财富，不仅仅取决于是否能够抓住机会，更取决于市场成熟度。因为那些功成名就、根基扎实的跨国企业最能从自由贸易中获益，他们可以凭借几十年，甚至上百年积累的经验和能力挤垮、压扁那些实力较弱以及没有经验的对手。

保护自己、阻挡对手是西方经济大国惯用的手法，几乎所有主要经济大国都是在经历了自身从弱到强的积累后才走出国门去角逐全球市场。当英国完成工业革命之时，美国的发展才刚刚起步。当时英国人对美国的高关税政策进行了猛烈的抨击，他们认为美国有意将英国成熟强大的工业阻挡在美国市场大门之外，同时英国人还指责美国人盗取英国的先进技术，当然这些指责并非都是空穴来风。

而美国在工业发展成熟之后，美国人似乎忘记了自身的历史，当年美国总统格兰特（Ulysses S. Grant，第十八任美国总统，1869～1877 年）曾如此反驳英国的指责：

数百年来英国都依赖贸易保护主义政策，且将该政策运用到极致，并从中获得了满意的成果。毫无疑问，今日英国的繁盛很大程度上都是拜贸易保护主义政策所赐。但在200年之后，英国却自然而然地转向了自由贸易主义，因为贸易保护主义政策已不能带给英国任何好处。先生们，据本人对美国情况的了解，在未来200年之内，在美国已经从贸易保护主义政策中获得所有能获得的好处之后，美国也会转向自由贸易主义。

美国在确保自己的强大后，忘记了产业发展最基本的自然规律，又开始对别国的贸易政策进行抨击——先是日本，后是韩国，现在轮到中国了。这就好比美国的农场主打电话给澳大利亚的农场主，提醒对方注意现在已是4月份，要在炎热夏季到来之前加紧耕种，但是美国农场主忘记了4月份正是澳大利亚深秋季节，美国农场主的建议毫无用处。美国指责中国正在通过贸易壁垒手段和“侵犯”美国知识产权方式来保护本国产业，但却闭口不提中国无私地开放了自己的市场，谁都知道：中国市场开放之前并没有类似美国、英国那样的上百年贸易保护，更没有获得贸易保护主义所带来的巨大好处。

毫无疑问，世界500强企业把中国视为最大的机遇和威胁，他们早已做好准备进行一场规模宏大的“经济战争”，以获取并巩固他们在全球的霸主地位。他们在国际市场上排兵布阵、步步为营，同时又把战车开进中国市场，狙击年轻幼小的中国企业。中国市场已不仅仅是本土市场，它已成为全球市场的重要部分，对于中国企业来说，应战不是选择而是必然。为了生存、为了壮大，走出国门也成为中国企业家成长的梦想。

在信息技术的驱使下，全球化像是一只拔地而起的火箭，速度越来越快。全球化已成为今天企业界最为流行的概念之一。我采访过大大小小数百家企业，还没有听说谁不想国际化、不想全球化的。

但是中国企业的全球化进程的确也让无数英雄折腰。华为、联想、TCL、长虹、海尔、科龙、金山、德隆、托普等，这些20世纪80年代崛起并叱咤风云20余年的企业如此，炬力、南方汇通等90年代信息技术催生起来的IT族也是

华为称得上中国企业国际化的一个佼佼者。它来自海外的收入几乎每年以100%的速度递增，中电网新闻2005年1月20日公布：2004年海外市场销售额更是达到了22.8亿美元，占公司总销售额的42%。但是全球化的目标之一是要缩小发展中国家与发达国家的差距，而华为主要是在发展中国家扩展势力，国际主流市场，如欧美市场，对华为高科技品牌的认可度仍比较低，华为离全球化的真正目标尚远，它的国际化行动其实是全球化的“热身赛”。

联想、TCL、海尔这些优秀的中国企业仍然在国际化的道路上探索。当很多人把“蛇吞象”当做民族精神的胜利时，我们不得不冷静地想想：联想、TCL的跨国并购到底是为自己找到了一个捷径走向国际呢，还是在自己的胸前画了一个巨大的靶子？

海尔正在锲而不舍地走一个没有“农药、化肥”催生发展的国际化道路，它孤独而艰辛的努力是否能在美国市场有所成就？这值得思考。因为它登陆的市场是一个精于生态圈竞争的市场，毕竟海尔精神不等于美国市场，也不等于产业发展，更不等于全球化。

德隆、托普代表着—批具有强烈愿望想冲进世界 500 强的企业，他们借助现代商业手段、放大效应、膨胀效应寻求高速发展，但最终却头破血流、奄奄—息。

像福耀玻璃这样没有浮出水面的中国企业，他们与海尔的对外投资理念有相似之处。福耀玻璃在美国的投资却变成了仓库，最后又不得不卖给以色列的公司，其国际化最终梦断太平洋。2005年4月10日新浪网报道更是列出中国在2004年累计向境外总投资近20亿美元，设立非金融类企业达8300家，这当中不知又有多少英雄要折腰。

很多看起来显而易见的环节竟然让中国的企业家们变得英雄无

用武之地。海尔当初一直没弄明白，为什么卖到美国质优价廉的冰箱就是不受市场追捧。后来才发现，大多数美国人根本不喝热水，不管春夏秋冬都离不开冰块，美国人一年到头总是要用冰箱制冰块，而在这方面海尔冰箱的设计有缺陷。全球化虽然是一个大概念，可是如果你连细节都不能过关的话，进入世界500强永远只是梦。台湾宏碁前任总裁施振荣先生就非常坦诚地在《再造宏碁》中道出他们国际化的艰辛。他们曾经卖了一批货给美国最大零售商之一的Macy，但迟迟不见对方的货款到账，很长时间后才搞清楚，原来自己没有寄发票给对方，当然别人不会支付。在台湾或者说在宏碁一贯熟悉的运作中，一直是只要接单、出货、信用证押汇就可实现支付。但是国际化最基本的一点就是要遵守别人的规则，除非你是强者，是规则的制定者。

中国企业一向被认为没有自主知识产权。《IT经理世界》曾撰文指出，中国是全球80项产品制造的单项冠军，从低端产品拉链、拖拉机到高端产品钢琴、人造水晶，面面俱到、包罗万象。制造业产值已超过中国GDP的40%。但这又能为中国带来什么样的竞争优势呢？我们的制造不过是在“微笑曲线”创造价值的最底端，一件在中国加工的Hugo Boss衬衫到了美国后零售价达120美元，其中渠道商赚72美元、品牌商赚36美元、中国制造商赚12美元，而制造商的利润往往只有1%~2%。这还没有算上从四面八方飞来的“反倾销案”、“焚烧案”、“抢注商标案”等造成的损失。我们任人剥削还充满自豪以为自己是“世界制造中心”，其实这只不过是给自己“制造空心”。

像炬力、南方汇通这些靠自己技术获得市场的“顶尖高手”，也免不了要应对劈头盖脸的国际诉讼案，而支付一项知识产权国际诉讼动辄几百万美元。难怪很多中国企业面对国际诉讼要么束手无策，要么无奈地“冷静缺席”。

长虹4亿多美元的国际拖欠款案，让中国企业开始体验“合法

抢劫”的温柔一刀，而陆澍敏更是对中国企业现今海外业务总额高达1 000亿美元应收款的情况大声疾呼：“把东西卖出去，把美元拿回来！”但是我们的应收款还在以每年150亿美元的速度递增。与此相比，长虹的受伤好像只是擦破了点皮，别人在游戏规则的保护伞下向你发动攻击，你拿什么保护自己呢？冲世界500强是豪言壮语，这光靠“打、拼”是办不到的。

太多的事实证明：中国企业在本土市场上可以是龙、是凤，可以号令天下，但是一旦进入全球化的实际进程，他们可能会变成了虫，变成了被人分享的“丰盛晚宴”，变成了“秦始皇访曼哈顿”，不得不“穿越时空”。

全球化是一场疾风暴雨无法阻挡，如果没有超群智慧和决策，如果没有卓越的行动功底，中国企业要想在竞争中赢得一席之地几乎不可能。每一个企业家都应该清楚：中国已经变成国际市场的一部分，那些心存幻想的企业家最终是要被淘汰的，因为他们对全球化的趋势视而不见，他们总是幻想在国内市场上得到永久的保护，对于已经在身旁构成严重威胁的跨国企业的冲击，他们就像那些澳洲鸵鸟，以为把头钻进土里就什么危险也没有了，这种自欺欺人的做法最终只会让自己消失得更快一些。

中国企业与西方企业有着明显的差距，西方企业300年来一直在经历繁荣—衰退—再繁荣的过程，这是一种难得的磨炼，这种磨炼是一个国家的财富，它不但让有经验的企业在竞争中变得更有智慧，它还可让新生企业聪明地成长。中国没有这种财富，但是中国企业现在的磨难也许将来会是一种财富。前提是：我们必须学会学习。

人类历史的智慧告诉我们，惟有自强才能变成幸存的“适者”。

## 本书导读

本书不是一本工具书，也不是一本案例材料，更不是一本企业调查报告。

本书从创新体系角度为读者提供关于中国企业全球化新探索的思考。之所

以说它是思考，是因为它也许不会像新闻报道和案例材料那样给你带来视觉上瞬间的信息刺激，但它却可能会打乱你原有的思绪，甚至让你开始对书中的提法或思路感到困惑。幸运的是，思想往往就是从痛苦和冲突中诞生的。

本书将在一个“9 层创新空间”的架构下，系统地思考中国企业与西方企业思维行为及商业 DNA 的差异，从而探索变强的思路。“如何在‘9 层创新空间’中每一个层次上的每一个级别进行创新？”这正是我即将创作的另一本书的主要内容。

本书探索中国企业全球化的策略思路，基于发现中国企业全球化受挫，有这样一种逻辑因果关系，如图 1 所示。

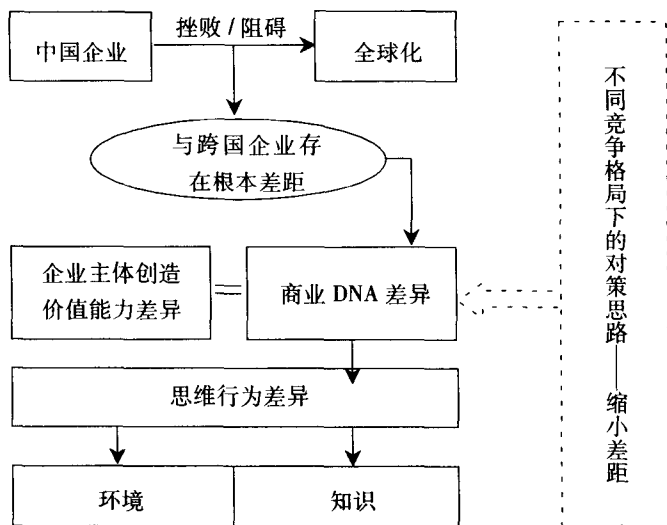


图 1 中国企业全球化策略思路

本书从旅鼠的命运联系到中国企业“走出去”的挫折而得到启示，全球化受阻的根源在于企业商业 DNA 差异，而商业 DNA 又受制于不同环境和知识条件下的思维行为。中国企业变强的思路可以用一个“9 层创新空间”来理解，因为创新是创造价值/利润的动力，而创新能力的强与弱就是企业商业 DNA 的强与弱。这正是第一章将要介绍的。

本书第二、三、四章将重点讨论不同环境、知识是如何影响中外企业思维

行为的，中外企业思维行为又是在哪些方面出现了错位？中国企业的商业 DNA 也因此呈现出固有的特征，我们还要分析中国企业在市场演变中可能被“滤除”的现实。

第五、六、七、八章是要探索中国企业在 9 层创新架构下对四种全球化格局的思路，及全球化管理思维新浪潮。这四种全球化竞争格局包括了本土碎片市场、类似的新兴市场、主流的系统市场、完整的全球市场。提供在每一个市场下中国企业全球化竞争获胜的策略思路，中国企业怎样才能建立支撑其在不同全球化条件下创造价值的技能，从而造就强壮的商业 DNA，以及中国企业要提升其全球化思维水平和跟上全球化管理新浪潮所急需的聚焦点。

从第九章开始到第十一章，本书对全球化下的一些特殊议题进行了专门探讨，这些议题包括：如何避免跨国收购兼并的陷阱、如何才能在西方法律攻势下存活、如何才能赢得国际技术之争。

本书将自始至终运用成功和失败的国际公司及中国公司案例作为分析、判断、说明问题的辅助性材料。

## 本书读者对象

本书旨在广泛与各界同仁交流、学习，特别希望与影响中国企业全球化政策制定者、企业家、决策者、高级职业经理人、给决策者提供指导和授课的学者同仁、商学院学者同仁、MBA 与 EMBA 学员，以及正准备从商的人士相互交流与学习。



目  
录

导 言 VII

第一篇 受挫根源

第一章 旅鼠的启示 / 3

发现根源 / 5

为“强”而为 / 13

第二章 与时空错位 / 20

太阳的生长靠什么? / 21

把桃树种植在沙漠 / 23

点金石为什么被扔进海里? / 25

数千万美元换铅笔 / 28

从“化石”到“淘金” / 34

第三章 寻找参照物 / 41

不能指路的罗盘 / 43

“对人忠诚”碰撞“对事忠诚” / 72

## 弱者是怎样被“滤除”的？ / 86