

IBM商业价值研究院

# 中国企业如何制胜于全球化新时代



---

## IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：[ibvchina@cn.ibm.com](mailto:ibvchina@cn.ibm.com)

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

---

# 中国企业如何制胜于全球化新时代

作者：励行

## 执行摘要

中国企业正揭开新一轮全球化浪潮。金融危机促使越来越多的中国企业开展海外并购，以期获得战略性资源、市场和国际地位。预计未来10年间，中国企业海外并购的交易规模将达到1万亿美元。然而，新一轮的全球化比以往更具挑战性。国外市场对于中国企业依赖政府支持而获取海外资源存在负面看法。日益高涨的国家保护主义也增加了海外市场拓展的难度。此外，中国企业在美国和欧洲面临着更严格的法规管制。这些新挑战要求中国企业具备更高层次的国际化经营水平。

中国企业全球化一般要经过四个发展阶段，可以比作体育当中的“热身”、“110跨栏”、“速滑中的平衡”和“团体赛合作获胜”。尽管这个过程看起来与其它公司的经历相似，但中国企业全球化有许多独特方面。中国企业尚处在“年轻”阶段，许多企业在管理复杂业务方面缺乏经验，不够成熟，更不必说管理全球业务。其次，推动中国企业国际化是政府议事日程和计划的重要组成部分，希望中国企业追赶全球行业领先企业的经济实力。然而，国外政府和企业对政治影响持有负面看法。另一方面，中国国内市场巨大，中国“全球化者”对此不应忽视，中国企业在国内保留大部分运营可能更有战略意义，从经济上来讲也是更合适的选择。

中国企业全球化的后三个阶段比较关键。我们观察到，在第二阶段国际化比较成功的企业都先夯实管理基础，利用外部资源理顺流程，减少关键职能的低效。然后他们通过海外并购获得核心资源并跨越式提升竞争力，包括产品系列、服务质量、渠道网络、供应链、地域覆盖等，而且在从简单向复杂并购推进过程中增加经验、降低风险。同时，他们努力创新增强服务和产品质量，一方面通过扩展技术合作以及建立全球研发中心来增强制造与研发能力，另一方面通过收购现成的技术来增强服务与产品，既为国内市场提供新产品，又满足国外市场的新要求。另外，这些企业注重建立高级人才库和发展国际化技能和理念。

随着企业进入第三阶段，它们面临的挑战是如何达到国内与国际业务的最佳平衡。典型的考虑因素包括战略重心、价值主张、品牌定位以及文化和人员。为了抓住海外市场的新机遇，中国企业需要从全球视角重新塑造业务模式及组织架构，为全球客户创造新的价值，虽然这可能导致国内外业务运作方式的巨大差异。为了克服对中国产品的负面看法以及在海外市场品牌认知度低等问题，中国企业通常需要重新定位品牌，通过提供良好的用户体验和积极的社会影响，提高在国际社会中的正面认知度。在这一阶段，许多中国企业迫切需要培养全球领导团队，恰当分配稀缺人才，调整企业文化以适应全球运作。

我们注意到，虽然极少数领先的中国企业已经开始在部分职能上开展全球整合，然而还没有一家中国企业真正进入第四阶段达到全球整合企业(GIE)的水平。中国企业成为GIE需要克服三个主要障碍：首先，中国企业应该建立一套有效的全球公司治理机制来管理日益复杂的业务，清晰定义总部与子公司之间的角色和职责分工以及决策方式变得尤其重要。其次，中国企业需要从全球角度整合所有职能，实现效益最大化。尽管企业常常从核心竞争力最密切相关的领域着手(例如供应链和制造)，但整合后台运营其实也能带来明显价值，例如财务、人力资源等。第三，中国企业应该考虑以独特的技术使用方式来兼顾全球和本地的矩阵式运营。我们建议决心走向GIE的中国企业在领导力、可重复的流程、优化资产、整合、组织、技术六个方面采取一系列措施。

综上所述，进入21世纪，中国企业必须具备更高水平的核心能力才能在新一轮全球化中制胜。中国企业需要培养全新的技能，以实现业务增长，提高生产力，具备国际领导力和国际文化。

### 中国企业走向全球化的新时代已经开始

过去20多年间，中国企业受各种因素驱动，全球化步伐不断加快。从20世纪80年代末到90年代初，国际市场需求旺盛，中国经济则刚刚兴起，中国企业以“提高出口量”为目的走向国际化，当时消费电子等行业的中国厂商开始崛起。从90年代末到现在，为了支撑中国整体经济的高速增长，国际化的

新动力是“获取自然资源”，主要体现在国有企业开展石油、金属和矿产等领域的重大海外并购。到21世纪初，中国企业已经达到可观的规模，但利润较低，这时企业的国际化目标是“提升在行业价值链中的地位”，通过增强与全球同行的技术合作而努力获取技术、培养能力。

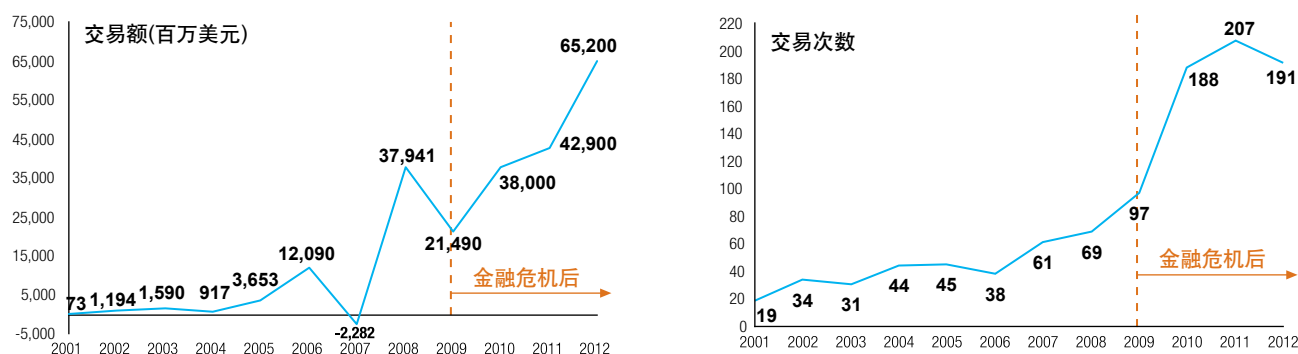
2008/9年的经济危机后，随着欧洲和北美经济走向低迷，海外市场的贸易保护程度越来越高，西方企业成为有吸引力的并购对象，中国企业开始进入新一轮的全球化浪潮，这个阶段中国企业国际化的动机是“获得战略性市场和国际地位”。同时，中国政府也积极推动中国企业拓展海外市场。在“十二五规划”期间，中国政府推出了三项关键措施鼓励有资格、有能力的中国企业开展海外投资。第一项是加强对中国企业国际化规划指导，通过设立对外经济、技术和贸易合作专项基金增加政策支持，并鼓励金融机构提供信贷支持和金融服务。第二项是提高服务水平，通过加强与国外政府的沟通与合作以及建立涉外安全系统，从而提高中国企业的境外投资能力，保护投资人利益。第三项是积极完善境外投资政策和流程，以提高企业境外投资的便利性。<sup>1</sup>

金融危机后，中国海外并购交易额以每年45%的复合增长率的速度增长。2012年，中国企业的海外并购活动创下历史新高，披露的交易总额为652亿美元。越来越多的中国企业将目光瞄向一流的国际品牌。预计未来10年间，中国企业海外并购的交易规模将达到1万亿美元。(见图1，表1)



从行业视角，中国某些行业的国际化程度较高。《2012年中国企业国际化指数排行》从国际化导向、国际化运营、国际化绩效三个维度评选出中国新兴跨国公司50强，这50强企业的行业分布显示(见图2)，占比最高的是能源矿产行业，其次是信息技术、设备制

造、消费电子和汽车领域，占比最低的是金融、食品饮料、房产和电信行业，原因是难以在中国以外达到同等规模，另外某些行业遇到品牌问题(例如食品和农业)和跨境准入壁垒(例如金融和电信)。



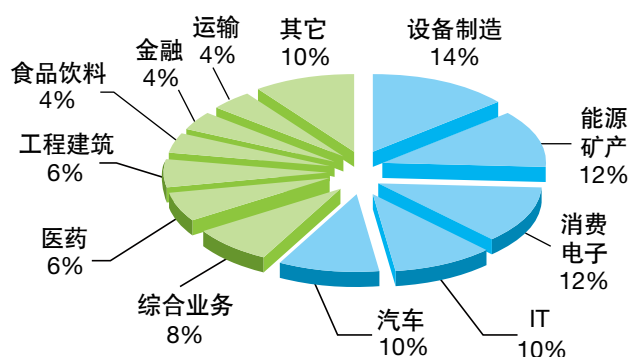
资料来源: UNCTAD WIR数据库

图1. 金融危机促使越来越多的中国企业开展海外并购活动

行业	中国最新海外并购案例
汽车	2010年, 浙江吉利集团以 <b>15亿美元</b> 收购德国沃尔沃汽车公司
家电	2011年, 美的电器将其在巴西、阿根廷和智利的空调业务与Carrier公司合并, 并且持有这三家合资企业 <b>51%股份</b>
石油	2010年, 中石化以 <b>71亿美元</b> 购买Repsol巴西公司40%股份, 2012年又以 <b>51亿美元</b> 购买葡萄牙Galp能源巴西公司30%股权 2012年, 中海油以 <b>151亿美元</b> 购买加拿大尼克森公司, 成为中国最大的海外并购案
电力	2012年, 国家电网以 <b>3870万欧元</b> 收购葡萄牙电网公司25%的股权
设备制造	2012年, 山东重工集团以 <b>4910万美元</b> 购买世界最大的豪华游艇制造商Ferretti集团75%的股份 2012年, 三一重工以 <b>3240万欧元</b> 收购全球混凝土机械第一品牌德国制造商普茨迈斯特
金融	2012年, 中信证券以 <b>超12亿美元</b> 收购里昂证券, 迈出成为国际投行的第一步 2012年, 新华信托牵头的中国财团以 <b>52.8亿美元</b> 收购全球资产第二大的飞机租赁公司国际租赁金融公司90%的股权
娱乐	2012年, 大连万达集团以 <b>26亿美元</b> 并购世界排名第二的院线集团美国AMC影院公司

资料来源: UNCTAD WIR Database, www.ft.com, www.bloomberg.com, www.chinadaily.com.cn, www.wikipedia.org, www.cs.com.cn,

表1. 近期海外并购交易的金额和持股份额都十分可观



资料来源：2012年中国企业国际化指数排行

图2. 2012年中国企业国际化指数排行 — 中国新兴跨国公司50强企业的行业分布

当前中国企业正在经历的新一轮全球化比以往更具挑战性。首先，国外市场对于中国企业依赖政府支持而获取海外资源存在负面看法。据报道，2012年3月出于安全方面的担忧，中国电信业巨头华为公司在澳大利亚国家宽带网(NBN)项目中被禁止对设备合同投标。<sup>2</sup> 日益高涨的国家保护主义也使进入国外市场更加困难。例如，2012年3月实力强大的美国制造集团启动了一项计划，旨在禁止中国供应商参加美国大型基础设施项目，表示北京没有互换市场准入资格。<sup>3</sup> 此外，中国企业在美国和欧洲面临着更加严格的法规。美国消费品安全委员会制订了玩具产品化学成分的强制性标准，并且提出了更严格的《消费品安全改进法案》，迫切要求中国玩具制造商改善其生产技术。欧盟强化了《化学品注册、评估、许可和限制法规》，通过要求制造商和进口商严格遵照产品信息注册流程，从而控制从原材料到制成品过程中所有的化学品成分。对中国企业来说，进入欧盟市场的难度进一步加大。诸如此类的客观因素都迫切要求中国企业具备更高层次的国际化经营水平。

## 中国企业全球化的四个阶段

中国企业全球化一般要经过四个发展阶段。第一阶段可称之为“热身”，其特点是企业在海外市场开展销售和/或结成海外合作关系，目标是培养在海外市场运作的知识和经验。第二阶段可谓“110米跨栏”，其核心是获得核心资源，跨越式提升能力，其特点是企业在海外市场拥有生产基地，开始国内外资源协同，但国内业务和海外业务独立运营，以海外资源配套国内业务为主。第三阶段可比作“速滑中的平衡”，目标是在扩展海外市场时，做到国内外业务优先排序，实现资源和效率的平衡，这个阶段的企业国际化程度加深，在海外市场建立起完整的业务体系，并积极参与国际市场竞争，但保持强大的总部管控职能。第四阶段可称为“团体赛合作获胜”，目标是努力整合业务和文化，成为领先的全球企业，其特点是企业具备高度的全球化分工格局，在全球范围内分解业务经营单元，将业务活动集中在最有优势的地方开展，但又能利用中国独特的优势。

一般而言，企业全球化程度体现在全球化战略，全球化运作和全球化格局三个方面(见图3)：

### 1. 全球化战略

- 明确的全球化愿景、战略和路径
- 全球资金来源
- 全球公司治理(例如：母公司与子公司关系、总部职能)

### 2. 全球化运作

- 研发基地(例如：投资金额，研发业务的整合)
- 供应链(例如：制造部门、地区卓越中心、全球供应链等)
- 销售能力(例如：全球渠道、全球/地区覆盖等)
- 人员(例如：国际业务的员工比例、国外与本地员工及董事会成员的构成)
- 文化(例如：国内文化与国际文化)
- 支持体系(例如：IT、人力资源政策、财务等方面的整合)

### 3. 全球化格局

- 在国外的资产
- 海外业务的销售额
- 海外销售利润
- 国际品牌开发
- 国际认可度(例如奖励、标准的实现)

尽管这个过程看起来与全球其它公司的经历相似，但中国企业的全球化过程展现出一些独特的方面。与IBM、GE等公司起初进入国际市场时的情况不同，中国企业尚处在“年轻”阶段，有些企业的历史不足20年。因此，许多企业在管理复杂业务方面缺乏经验，不够成熟，更不必说管理全球业务。其次，推动中国企业国际化是政府议事日程和计划的重要组成部分，希望中国企业追赶全球行业领先企业的经济

实力。然而，国外政府和企业对政治影响持有负面看法。另一方面，中国国内市场巨大，中国“全球化者”对此不应忽视。许多日本企业主要在本土外的海外市场持续增长的过程中实现全球化，而中国市场是目前全球增长最快的市场之一，因此，即使中国企业拓展海外业务，国内市场也是他们关注的主要市场。随着跨国企业进入“全球整合企业(GIE)阶段”，许多企业将业务迁出发达国家中最昂贵的地点，以抓住新兴市场中的机遇，例如中国。对于中国“全球化者”，将大部分运营职能留在中国可能具有战略意义，并且从经济上来讲是合适的选择。

在这四个发展阶段中，后三个阶段对于众多中国企业来说最关键和最现实，因此本报告将聚焦后三个阶段里企业的普遍面临的挑战，通过实际案例分析给出适当的建议。

	1 “热身”	2 “110米跨栏”	3 “速滑中的平衡”	4 “团体赛合作获胜”
全球化战略	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 主要目标是增加销售额，而非国际化</li> <li>• 通过国内销售提供国际化投资的资金</li> <li>• 国内战略基本不改变</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国际化被视为获得核心资源，支持业务增长的重要举措，但只是整体战略计划的一部分</li> <li>• 为支持国际化配置资金，开展并购</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 全球化成为业务战略中的关键组成部分，开展大量投资</li> <li>• 海外策略是一方面复制在中国的成功经验，另一方面发掘新的业务模式</li> <li>• 开始构建全球治理框架</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 期望成为领先的全球化企业</li> <li>• 获取海外资本来源，例如海外IPO</li> <li>• 明确、有效的全球公司治理</li> </ul>
全球化运作	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 国际化运作在制造、供应链等方面只发生细微的变化</li> <li>• 文化变革主要发生在国内</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 海外并购的资源直接纳入国内经营体系，国内业务基本保持不变</li> <li>• 在新市场中为支持制造基地而开始建立匹配的渠道和供应链</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 培养研发能力，以充分利用本地人才和专业技能</li> <li>• 建立全球性/地区性渠道和供应商网络</li> <li>• 增加外国员工的数量，尤其在高管职位中</li> <li>• 浓郁的“总部文化”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 根据能力中心在全球范围内分解经营活动</li> <li>• 全球一致且整合的支持职能</li> <li>• 全球一致的文化</li> </ul>
全球化格局	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在国外市场建立销售办事处或合作关系</li> <li>• 海外销售在公司销售总额中占比很小(&lt;5%)</li> <li>• 有限的全球分布</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 增加在重点市场的投资，包括投入制造</li> <li>• 海外销售在公司销售总额占比加大(10-15%)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 在重点国家和地区形成包含研发、制造、供应链、分销的完整企业价值链</li> <li>• 海外销售成为业务增长并实现健康利润的重要来源</li> <li>• 在特定市场中树立起品牌形象</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 海外销售和利润在公司收入总额中的占比很大(&gt;~50%)</li> <li>• 品牌受到全球客户的认可</li> </ul>

资料来源: IBM商业价值研究院

图3. 在全球化的四个发展阶段中，中国企业在全球化战略、运作和格局三个方面不断演进

## 第二阶段 高速跨越障碍 — 中国企业需要通过投资做好应对准备

中国企业在扩展全球化格局时一般需要克服三个主要障碍。首先，企业缺乏关于当地市场环境、法规等的知识，同时缺乏开展和管理海外并购活动的经验。其次，数量有限的人员既要管理海外业务又要保持中国业务的增长，中国的“顶尖人才”在新的商业环境中尚未能充分发挥作用，难以在新市场中取得成功。第三，中国企业在海外市场的产品差异化不明显，满足当地需求的能力有限，甚至不能完全符合当地标准。

有些中国企业家认识到，在全球化初期必须确保所收购的海外企业与国内资源协同。光明食品集团副总裁葛俊杰在2012年中国ECR委员会上这样讲到：“中国企业必须由重量型向力量型转变。中国的人口、土地和资源红利时代一去不返了，未来一定是‘强’支撑‘大’而不是‘大’支撑‘强’。过去30年是中国为世界制造，未来30年是世界为中国制造。中国企业全球化战略的初级阶段必须要使收购的海外企业与国内资源作协同。比如，光明收购的海外公司无论是食品、乳制品还是酒类公司都要能立刻纳入光明在中国的巨大的销售网络。中国企业还不具备将收购公司在当地做大做强的能力。光明的收购策略一般是：第一收购70%股权；第二保留团队；第三分销网络协同。”

我们观察到中国比较成功的国际化企业都有一个显著

购推进过程中增加经验、降低风险，另一方面，通过并购跨越式提升企业综合能力，包括产品系列、服务质量、渠道网络、供应链、地域覆盖等。

### 注重在各个维度“提高标准”

- 吉利通过雇用外部管理咨询公司来全面升级管理水平，系统性地增强营销、运营、管理职能；
- 华为注重通过与专业协会和管理咨询公司的密切合作，开展整合的产品研发、整合的供应链、人力资源管理、财务管理、质量控制等流程优化和组织转型；

### 通过海外并购获得核心资源并提升竞争力

- 中粮集团光明乳业在开展日益增多的战略性大型交易之前进行了一系列小规模收购；
- 三一重工通过收购普茨迈斯特，在市场份额、地域覆盖、先进技术、优异的产品质量、产品范围、国际销售和服务体系等各方面全球领先的优势中获益；<sup>4</sup>
- 海尔通过收购三洋在印度尼西亚、马来西亚、菲律宾和越南的业务而获得了3,100名技术人员、关键备件供应商、供应链、成本和技术优势，以及日本市场经验和经销渠道；<sup>5</sup>
- 吉利通过收购DSI而实现了产品范围的扩展，并将自动变速器产业链的开发引入到中国；通过收购沃尔沃而获得了核心技术、专利、工厂以及全球营销渠道，<sup>6</sup>吉利一方面让沃尔沃保持独立运营，另一方面在研发

预览已结束，完整报告链接和二维码如下：

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_38900](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_38900)

