企业全球化之舞

与会嘉宾认为，在实施全球战略过程中，企业必须在全球范围内整合资源，增强核心竞争力，才能做到“既能走出去，又能立得住”。

本报记者 王敏

华为
2011 中国企业 500 强第 39 位

联想
2011 中国企业 500 强第 59 位

中兴
2011 中国企业 500 强第 112 位

吉利
2011 中国企业 500 强第 115 位

上海复星
2011 中国企业 500 强第 184 位

TCL
2011 中国企业 500 强第 156 位

“吉利式”梦想

在 9 月 3 日的 2011 中国企业 500 强成都发布会上，来自北京的张才林戏称自己是吉利人，“吉利是一个纯种的中国企业，在向全球扩张，现在吉利的竞争目标已经不是国内的奇瑞、比亚迪或者长城，而是韩国现代，五年追上韩国现代，十年达到丰田。也许大家会笑，认为吉利这是无知无畏。但吉利的梦想就是让中国汽车跑遍全世界，而不是让全世界的汽车跑遍全中国。”

这听起来足以让人振奋。有着同样梦想的中国企业何止是吉利一个呢？

过去 10 年中，中国不少企业赶上了“入世”以来的黄金时光，抓住机遇，发展迅速，走向世界。联想、华为、中兴通讯，很多名字已耳熟能详。

数据显示，中国 2001 年底加入 WTO，当时世界 500 强名单中，中国企业只有 11 家，到 2011 年就达到了 69 家（包括香港和台湾地区）。

“吉利要做受全球尊重的企业，吉利的全球化战略，2015 年销售 500 万台，一半在国外，一半在国内。”

吉利式的梦对于上海民企百强榜首上海复星来说，一样充满诱惑力。“我们的全球化战略，是怎么把全球资源整合。”上海复星高科技（集团）有限公司总裁汪群斌说，“除了走出去，还要投资国际知名品牌，把他们拉到中国来发展。”

据汪群斌介绍，上海复兴从 8300 元创业，现在做到 350 亿，涉足的产业主要有医药、钢铁、地产、文化、金融等。

“我们在全球战略投资里面，和很多投资是控业的不同，我们在美国硅谷有两个是控股的，很多都是专利和国际接轨；还有，我们不一定控股，可能参股。去年复兴投资了地中海控股，我们成为它的第一大股东，在中国开了第一家。”

吉利、复兴、联想、华为、中兴等都是民营企业，近 10 年来，民营企业搭着“全球化”的快车，取得了前所未有的发展速度，频频亮相于世界舞台，是中国与世界贸易的主力军。

“中国的企业，要说起来时间不长，1994 年中国的第一部《公司法》才开始实施，在此之前，谈不上什么现代企业，当时中国的外资企业是按照现代公司的法律建立起来的。1994 年到现在才十几年，我们已经出现了一大批现代企业，包括国资和民企。经过这些年的发展，接下来怎么推动中国企业往外走，特别是真正走向全球，跟国际企业合作共赢，是非常值得研究的。”商务部研究院研究员、跨国公司研究所所长王志乐表示。

“我研究这么多年跨国公司，也在跟踪中国走向世界的跨国公司，吉利是我 2001 年就开始跟踪的，它真做成功了，有可能成为中国第一家全球公司，在我的概念里面，海外占 50%的公司才是跨国公司。”王志乐说。

跨国公司的全球战略

“很多全球著名的跨国公司都走在我们的前面，是因为他们拥有走向全球市场必备的核心竞争力。”王志乐研究跨国公司多年，对跨国公司的竞争力尤其关注。

最近风头日劲的苹果公司，之所以成为全球市值最大的跨国公司，根本上靠的是产品创新。iPhone4、将要发布的 iPhone5，无不体现出其在产品创新方面的成功。

谷歌最近购买摩托罗拉通信，看中的也是其核心技术，并不惜为此花费 250 亿美元。而且，谷歌成立之初，就是一个创新引领的公司，这帮助其短短十几年就跃升为全球领先的跨国公司。

在西门子中国区副总裁赵爱立看来，西门子是很扎实的一个跨国公司，它每个产品线都是由发明创造来催发的，市场推广不是强行，靠什么呢？就是有创新，在这个领域，西门子一直是领头羊。

赵爱立说，100 多年来，西门子能度过数次危机，靠的就是创新。前几年，西门子发生了世界范围的行贿丑闻，一时间妇孺皆知，对公司声誉影响很大，光接受的罚款就达到 14 亿欧元，包括其他的十几亿欧元达成和解，这么大的一个资金损失，西门子为什么还能存续到今天，就是因为它技术很扎实，固有的核心竞争力没有丢。

支撑起跨国公司创新的则是其庞大的研发投入和研发团队。巴斯夫、西门子、微软、苹果等打的都是研发牌。数据显示，跨国公司在中国设立的研发中心目前已超过 1200 家，超过 62%的跨国公司将中国作为其 2010—2013 年设立海外研发机构的首选地，不少还把研发总部设在中国。

王志乐认为，跨国公司在中国投资建立研发中心，是其全球战略的一部分，“跨国公司的终极目标是将在中国的生产制造、研发和运营销售与其全球网络接轨，实现一体化运营。”

而“现在全球是紧密结合在一起的时代，这从全球经济危机就能感受得很明显，任何一方面的危机，绝对不只是危害一个企业，而是整个社会里的方方面面都会受到影响，在全世界的危机中，没有人能够独善其身。”美铝中国副总裁黄志香认为。

“美国铝业公司在中国已经是铝行业最大的外商企业，已经接近 8 亿美元，在秦皇岛的工厂，是把最先进的技术带到中国，最先进的设备能够完全替代进口。”在说到公司的全球战略时，黄志香表示，“在新的阶段，美铝除了把一些投资搞好营运以外，还在关注和中国企业一起，帮助中国企业国际化，制定好大家能够共赢的全球化战略。”

黄志香介绍，早在 2000 年，美铝就制定了可持续发展框架，针对当时的经济情况，制定了量化的指标，比如说全球的工厂，在 2020 年的时候，达到具体的指标，比如说温室气体排放减少多少，二氧化碳排放减少多少。2008 年美铝温室气体减少的目标是 25%，实际上当年减少了 36%。

巴斯夫大中华区董事长关志华认为：“现在放眼全球的发展，必然有一个责任，是不小于本土的责任，而且各地有各自的发展，当然各国可能不一样，但是原则是一样的。”

这个原则就是基于对全球负责的态度。

“20 年间，跨国公司的战略发生了重大调整，以前是跨国经营，现在是全球经营，他们的战略是全球战略，而不是几个国家的事，他们在全球配制、吸纳、整合资源，这种公司越来越多，海外部门越来越大。”王志乐说，“20 年下来，将近 2/3 的销售额、2/3 的资产到了海外，这意味着它整合资源更强，能在全球赚钱。”

中国企业的出海图

正如专家所说，在越来越深入的全球化背景下，中国企业走向国际已成了一种必需，而非选择。

但在走向国际的过程中，有很多功课要准备。

“中国企业出海很重要，但是没有出海图不行。”北京知本创业管理咨询有限公司总经理刘斌认为，“美国企业成功靠科学化，德国企业成功靠工匠化，日本企业成功靠精益化，俄国企业成功靠军工化，印度企业成功靠 H 外包化，中国企业成功靠什么化呢？中国国际化的道路，如果复制美国、日本和欧美，我们必定得不到什么好的结果。”

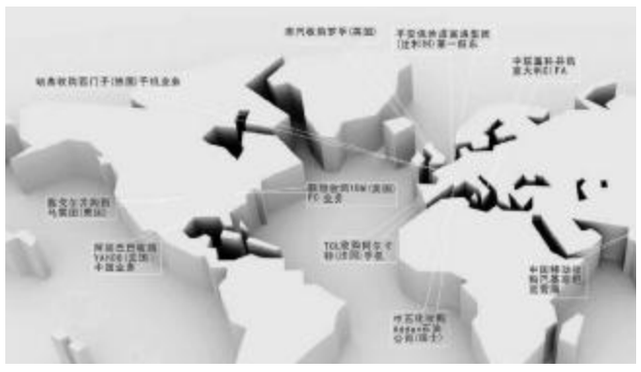
在《中国企业家》杂志总编黄丽陆看来，TCL 在走向世界的过程中，之所以遭受了失败，最大的教训就是自身准备不足。“TCL 以前在偏僻的地方，贸然进入欧美市场，拿不出一个国际化的东西，是它失败的原因。”

黄丽陆认为：“到今天，中国的国际化还是一个初级的阶段。但是在接下来 20 年，在全球新的格局之下，金融危机改变了格局，中国企业面临一个新的阶段。中国的 500 强，还是 500 大，很难说是 500 强。”

“我个人理解，中国全球战略最重要的还是创新战略。传统跨国公司有 100 多年，他们形成了很多强势的地位，中国企业要去撼动很难，但是可以学习和看齐，学习他们的创新战略。”黄丽陆说，“研发也是中国公司最薄弱的环节，研发投入多了，利润就少了，这是最直接的。现在很多企业还处在生存的阶段，它需要利润，和研发投入怎么平衡是个问题。”

“为了实现全球战略，吉利三年前收购了世界上第二大的澳大利亚 DIS 变速器厂，它的所有知识产权归中国汽车，我们将向所有没有自动变速器的奇瑞、比亚迪、长城供应变速器。”提起创新和核心技术，张才林感受很深，“我在中外合资企业工作了 20 年，韩国人、日本人，包括美国人确实对我们市场很感兴趣，但是对我们的核心竞争力寸步不让，我们没有自己的变速器和发动机，我们很多时候会为一个螺丝钉打得黯然落泪。现在我们有了自己的变速器，又收购了沃尔沃，看重的就是沃尔沃全球出名的安全技术。”

近年来中国企业大型海外并购地图



“全球化的另外一点，就是全球责任。”汪群斌说，“我觉得有两个成绩单非常重要，一个是产业能力的成绩单，另一个是可持续发展的成绩单。企业不仅要有经济责任，也要有环保责任，这样才能交出可持续发展的成绩单。”

“除了自然生态要合规外，也要尊重知识产权，就是商业生态，这样才能支持企业可持续发展。”汪群斌说，“更重要的，我觉得企业的发展，包括中国经济的崛起，应该把中国经典的文化跟时代和国际相结合。”

文化整合是中国企业走向世界面临的又一个大问题。就像中国人民大学经济学院教授韩晓明在接受《中国企业报》记者采访时所说：“在走出去的问题上，一些典型的并购案例并不成功，这说明了什么呢？说明‘钱’只是一个方面，而并购并不只是产业和资本的整合，更多的是文化的整合。”

比如说，一些进入美国的公司就面临着中美文化的巨大差异。一个小小的现象是：开会的时候，美国高管滔滔不绝，中方高管一言不发。美国人很是得意，按照美国的文化习惯，他们以为中国的同行同意他们所说，没有反对意见。可他们显然忽略了中国文化的惯性：沉默并不代表同意，有时沉默代表的更多的是不同意。而中国高管沉默的习惯还来自于中国的传统文化姿态：张扬和跋扈相联，晚开口或者不开口表示对对方的尊重，也是一种谦虚的态度。诸多类似的问题不是一朝一日就能解决的，这其中有一个长期的磨合和碰撞。

“并购不能只是‘麻袋装土豆’，还要有文化的了解和包容。”韩晓明对《中国企业报》记者说。

王利博制图

（上接 B06 版）

名次	企业名称	营业收入（万元）
46	浙江吉利控股集团有限公司	6827951
47	马钢（集团）控股有限公司	6805958
48	华晨汽车集团控股有限公司	6793178
49	正威国际集团有限公司	6781763
50	中国南车集团公司	6680286
51	铜陵有色金属集团控股有限公司	6654485
52	万向集团公司	6613800
53	徐州工程机械集团有限公司	6602645
54	湖南华菱钢铁集团有限责任公司	6578713
55	中国北方机车车辆工业集团公司	6482579
56	雨润控股集团有限公司	6475546
57	杭州钢铁集团公司	6436295
58	海信集团有限公司	6374092
59	红塔烟草（集团）有限责任公司	6325981
60	江苏悦达集团有限公司	6232144
61	南京钢铁集团有限公司	6098646
62	珠海格力电器股份有限公司	6080724
63	湖南中烟工业有限责任公司	5888856
64	四川长虹电子集团有限公司	5859688
65	福建联合石油化工有限公司	5857077
66	酒泉钢铁（集团）有限责任公司	5694581
67	新希望集团有限公司	5595767
68	红云红河烟草（集团）有限责任公司	5499012
69	杭州娃哈哈集团有限公司	5487355
70	安徽海螺集团有限责任公司	5389400
71	海亮集团有限公司	5258400
72	北大方正集团有限公司	5214299
73	TCL 集团股份有限公司	5183357
74	中国国际海运集装箱（集团）股份有限公司	5176832
75	北京建龙重工集团有限公司	5126817
76	江苏华西集团公司	5125876
77	中国黄金集团公司	5122864
78	南山集团有限公司	5120064
79	长沙中联重工科技发展股份有限公司	5085768
80	山东六和集团有限公司	5068613
81	河南省漯河市双汇实业集团有限责任公司	5066989
82	三一集团有限公司	5020000
83	中天钢铁集团有限公司	5016965
84	中国中材集团有限公司	5010701
85	天津市一轻集团（控股）有限公司	5000300
86	包头钢铁（集团）有限责任公司	4797643
87	比亚迪股份有限公司	4668535
88	陕西有色金属控股集团有限责任公司	4622904
89	山东大王集团有限公司	4592139
90	上海复星高科技（集团）有限公司	4569219
91	天津渤海化工集团公司	4559695
92	中国有色矿业集团有限公司	4547986
93	无锡产业发展集团有限公司	4505925
94	中国核工业集团公司	4454545
95	日照钢铁控股集团有限公司	4412783
96	天津荣程联合钢铁集团有限公司	4376256
97	安阳钢铁集团有限责任公司	4372115
98	江苏新长江实业集团有限公司	4329266
99	湖北宜化集团有限责任公司	4108935
100	四川省宜宾五粮液集团有限公司	4029684
101	厦门海翼集团有限公司	3951373
102	新余钢铁集团有限公司	3866655
103	东方电气股份有限公司	3808011
104	河北津西钢铁集团股份有限公司	3775850
105	云天化集团有限责任公司	3766624
106	上海医药集团股份有限公司	3741107
107	广东格兰仕集团有限公司	3722894
108	广西玉柴机器集团有限公司	3704602
109	上海华谊（集团）公司	3699916
110	新华联合冶金投资集团有限公司	3690620
111	上海纺织控股（集团）公司	3634705
112	浙江恒逸集团有限公司	3607627
113	天津百利机电控股集团有限公司	3582315
114	大连西太平洋石油化工有限公司	3570378
115	浙江中烟工业有限责任公司	3542970
116	奇瑞汽车股份有限公司	3537921
117	山东黄金集团有限公司	3493835
118	青岛钢铁控股集团有限责任公司	3485576
119	安徽江淮汽车集团有限公司	3471074
120	河北敬业企业集团有限责任公司	3438118
121	临沂新程金锣肉制品集团有限公司	3423996
122	雅戈尔集团股份有限公司	3348136
123	大冶有色金属集团控股有限公司	3264918
124	恒力集团有限公司	3250480
125	哈尔滨电气集团公司	3225505
126	江苏三房巷集团有限公司	3177616
127	江西萍钢实业股份有限公司	3149313
128	陕西汽车集团有限责任公司	3137042
129	金东纸业（江苏）股份有限公司	3075301
130	北京金隅集团有限责任公司	3073125
131	湖北中烟工业有限责任公司	3071298
132	通威集团有限公司	3063896
133	宁波金田投资控股有限公司	3036011
134	内蒙古蒙牛乳业（集团）股份有限公司	3026541
135	内蒙古伊利实业集团股份有限公司	2966498
136	长城汽车股份有限公司	2897189
137	江苏西城三联控股集团有限公司	2867590
138	江苏阳光集团有限公司	2866095
139	天狮集团有限公司	2856380
140	紫金矿业集团股份有限公司	2853958
141	红豆集团有限公司	2818600
142	广州医药集团有限公司	2752645
143	杭州汽轮动力集团有限公司	2745835
144	江铃汽车集团公司	2719540
145	河南中烟工业有限责任公司	2682846
146	晶龙实业集团有限公司	2672924
147	新华联控股有限公司	2623299
148	奥克斯集团有限公司	2621103
149	浙江荣盛控股集团有限公司	2604134
150	山东泰山钢铁集团有限公司	2604107
151	江苏申特钢铁有限公司	2602279
152	唐山港陆钢铁有限公司	2598080
153	中国盐业总公司	2568624
154	滨化集团公司	2546193
155	山东招金集团有限公司	2536421

（下转 B08 版）