

# 中国企业博弈出海路

联想并购IBM起死回生,这给中国企业带来了重要的经验。相比于TCL,联想做好了并购前的准备,充分考虑了自身的财务状况,这使联想随后处理各种问题都有了充足的准备。联想十分注重并购后的整合,明确了总部的职能,对供应链进行整合,并且快速确定新的组织结构,协调中外文化之间的差异。

■ 本报记者 原金

中国加入世界贸易组织以来,与全球的物流、资金流、信息流等方面流动速度加快,我国越来越多参与到国际领域中的生产、交换、分配和消费等活动。

外商在华投资逐年增加,在我国各个领域都有迅猛发展。而我国企业也开始不断尝试参与并购国外一些企业,在世界舞台上展示自己。

尽管走出去伴随风险,但勇于走出去的企业,则获得了无可替代的生存经验。

## 在华外资并购加强

加入WTO以后,我国逐渐放宽了外商投资进入的行业和领域,众多跨国公司在国内并购呈现出新的动向,由过去与中资的“合作型”关系转向“控制型”关系的倾向明显。

外国投资者对我国境内企业的投资和并购,已经具有了相当明确的投资目标,投资的企业要有完整成熟销售渠道的服务业,在国际和国内市场上进行同行业的竞争性收购,主要是针对制造和具有巨大市场规模和长期增长潜力消费品生产行业。如2004年、2005年啤酒业就掀起了一次外资并购潮。全球啤酒巨头AB集团收购了哈尔滨啤酒,英格兰纽卡斯尔收购了重庆啤酒,而荷兰喜力参股粤海啤酒。

事实上,在化妆品、洗涤剂、胶卷、饮料等行业外资垄断的态势也已经形成,并且这种垄断趋势正进一步向通讯、网络、软件、医药等行业扩展。目前,在我国外商直接投资方式中,合资经营、合作经营、合作开发比重明显下降,外商独资经营比重大幅上升。

基础材料行业的并购也十分突出。2005年11月10日,水泥行业世界排名第一的拉法基瑞安水泥以3800万美元的价格购入四川双马投资集团100%的股份。

专家指出,吸收跨国公司的并购资金,会加快我国融入经济全球化的步伐,有利于国有经济布局的战略调整,增强企业的竞争力和可持续发展能力。

## 中国企业海外之路曲折

商务部部长陈德铭表示,入世十年也是中国对外投资大发展的十年。

# 食品业:在较量中变强

■ 本报记者 陈青松

虽然早在2003年和2005年就先后陷入“转基因食品未标注”、“奶粉碘超标”泥潭,却没有影响雀巢在中国食品市场攻城拔寨以及大肆并购。尤其是入世十年来更是“大手笔”:先后收购四川豪吉60%股权,收购云南矿泉水第一品牌云南大山70%股权以及国内食品生产商银鹭60%股权。雀巢中国并购路似乎走得顺风顺水。

不仅是雀巢,中国人入世后,可口可乐、百事可乐、安利、星巴克,快速消释宝洁、强生等跨国品牌纷纷加大了在中国市场的投入和扩张。这对国内食品企业带来了严峻的挑战。

## 外资合围食品业

中国食品工业协会副会长兼秘书长熊必琳介绍,食品工业规模以上总产值2010年达到6.31万亿元。占GDP 5%以上。快速增长的食品产业吸引了大批外资企业来到中国。

自1984年在广州设立办事处,雀巢在中国扎根将近30年。目前雀巢帝国旗下已经涵盖了奶粉、液体奶、速溶咖啡、糖果、饮用水、鸡精和调味品等十多个食品细分市场。

抢占地盘的同时,雀巢又挥舞“并购”的武器,不断吃下本土竞争对手,从而快速垄断市场。面对雀巢的跑马圈地,全球另一食品巨头可口可乐也积极抢占中国食品市场地盘。AC尼尔森报告称,中国果汁饮料市场大幅增长,果蔬汁已成为碳酸饮料后第二大饮料市场。预测到2012年,果蔬汁饮料增



企业国际化是中国企业提升市场竞争力的必经之路 王利博制图

据统计,入世之初,中国的对外投资规模一年不过几十亿美元,而到了2010年,中国对外直接投资达到688亿美元,是全球第五位。

细数我国企业的海外资本扩充及海外并购案例,TCL绝对是一个不可绕开的企业。TCL的海外并购过程,对中国企业的海外战略颇有借鉴意义。

2001年11月TCL加入中国国际集团,第二年,TCL集团就开始海外并购,收购德国施耐德彩电业务。2003年5月TCL通过资本运作方式收购美国Go Video公司。2004年8月TCL并购法国汤姆逊公司。

TCL在海外迅速扩张的同时,也尝到了意想不到的苦果,甚至遭遇诉讼。去年,因与法国汤姆逊彩电合资的TTE欧洲公司重组事宜,TCL遭遇高额索赔。此案在今年3月初审判,要求TCL集团、TCL多媒体及其4家全资子公司向TTE欧洲法定清算人赔偿2310万欧元(约2.11亿美元)。

尽管TCL集团同时发表声明表示,坚决反对此初审结果,并会采取一切必要行动“跨国维权”争取驳回判决,但这一诉讼必将为中国

企业的国际化并购道路提供警示范例。

针对此案,商务部国际贸易经济合作研究院研究员梅新育认为,清盘人的做法很可能对其他公司来法投资信心造成负面影响,对于国际化的中国企业而言,贸易全球化过程中必须要掌握应对在不同目标市场在法律上保护自己的能力和

国家产业政策咨询委员会委员王志乐也表示,企业国际化是中国企业提升市场竞争力的必经之路。国际知名跨国公司也会频繁遭遇不同类型的国际诉讼。TCL对此案的应对将为中国企业积累经验。

## 联想并购启示

2005年5月1日,中国联想集团正式宣布收购IBM全球PC业务,合并后的新联想以130亿美元的年销售额一跃成为全球第三大PC制造商,最为显著的业绩是收购后半年的时间,联想就使IBM个人电脑业务扭亏为盈。

此后,联想宣布斥资2亿美元进行广告宣传和品牌推广,其中包括一系列奥运营销策略规划,并且联

想向世界正式推介“lenovo”品牌,向全球化坚定迈进。

联想为成为世界一流品牌,与借助IBM的品牌提升国际地位和形象不无关联,IBM一流的国际化管理团队和独特的领先技术,对联想也有很大的吸引力。在并购IBM的个人电脑业务之后,联想获得了IBM遍布全球的渠道和销售体系和国际化公司的先进管理经验和市场运作能力。

联想让IBM起死回生的并购给我国企业带来了非常重要的经验,相比较TCL,联想充分做好了并购前的准备,而且充分考虑自身的财务状况,这样就使联想在随后处理各种问题,在资金等各方面都有了充足的准备。联想也十分注重并购后的整合阶段,明确总部的职能,对供应链进行整合,并且快速确定新的组织结构,协调中外文化之间的差异。

中国国际公关协会秘书长郑砚农表示,联想的收购成功可圈可点,联想对外成功地化解了来自政治层面和文化差异造成的负面影响,对内成功地解决了企业管理层融合与员工队伍本土化问题。

长将超过碳酸饮料。

2002年8月,可口可乐以1.935亿元收购一家非碳酸饮料生产厂东莞太古饮料,吹响进军中国非碳酸饮料市场的号角。

2004年,可口可乐的美汁源果粒橙产品首度在中国市场推出后,销量每年都实现双位数增长。2008年成为中国果汁市场排名第一的品牌。

公开资料显示,2011年上半年,可口可乐在中国生产、卖出超过240亿瓶水、茶、果汁、汽水等饮料,全年销量将高达500亿瓶。经过近年高速增长并扩张,可口可乐和百事可乐已牢牢坐稳中国饮料市场头二把交椅,“两乐”每年在中国市场净利润达30亿美元以上。

同样,中国也已经成为另一饮料巨头百事可乐北美以外的第二大市场。

2008年至2010年百事在中国投入10亿美元,主要新建饮料生产工厂、加大研发投入和增强分销渠道。2011年至2013年将投入25亿美元,新建碳酸饮料、非碳酸饮料、土豆和燕麦农场等。

中投顾问食品行业研究员周思然对《中国企业报》记者表示,由于我国食品饮料行业巨大的成长空间,外资食品巨头对未来也充满信心。

## 本土化战略是重点

快速融入中国本土市场,是外资食品巨头发展的重中之重。

从原料供应到产品生产,从管理到营销,雀巢从始至终执行着本土化战略,成功的市场推广使雀巢成为中国知名度最高的外资品牌之一。

为取得消费者对雀巢产品认同感,雀巢在中国先设立分公司,建立工厂,再从当地选拔人才担任该公司经理。从工厂建设、产品销售等都由分公司决定,雀巢只提供必要协助。

在产品研发上,雀巢建立研发中心,专门针对中国消费者进行脱水烹调和营养食品的研发。

而高举“像土豆一样本土化”大旗的百事可乐更是将本土化做到了极致。从1998年开始,百事就在内蒙古、北海等地种植土豆,目前百事在展旦召苏木的土豆农场拥有中国亩产最高的土豆田。乐事薯片需要的土豆全部通过百事在中国的土豆农场供应。

百事每次推出新产品都很具“中国特色”。以百事旗下纯果乐一个系列“鲜果粒”为例,这种只在中国生产、销售的果汁饮料,其果肉和果粒的产品比较适合中国市场。

面对外资并购的咄咄逼人,国内一些食品企业在大力提升自身实力积极参与竞争的同时,也开始“走出去”。

中投顾问食品行业研究员周思然对《中国企业报》记者表示,外资并购增强了我国在食品饮料市场的定价权和话语权,导致行业竞争加剧,也压缩了一些中小企业的利润空间。

## 民族品牌出海

经过入世十年的洗礼,国内食品企业越发成熟。

十年前,面对中国人入世在即,娃哈哈集团掌门人宗庆后在回答媒体如何看待入世所带来的挑战时认为,入世以后中国饮料行业会吸引更多

# 通信业十年裂变

## 华为中兴海外战略样本解析

■ 本报记者 宋江云

10月30日,在南方报业传媒集团主办的“中国人世十年总论坛”上,华为科技、中兴通讯分别被授予“中国人世十年·南方致敬企业”、“中国人世十年·杰出贡献企业”,华为科技总裁任正非荣获“中国人世十年·南方致敬人物”。

而此前,商务部在重庆召开的中国人世十周年行业座谈会上,中兴通讯受邀介绍应对中国加入世贸组织的新形势、面对的压力和挑战。

回望十年,华为科技和中兴通讯取得的成果也是中国通信业裂变式发展的缩影。

## 十年成果

入世后,华为科技、中兴通讯不管是从技术水平还是在规模上都与世界通信业巨头有着不小的差距。

1998年,华为的销售额是89.3亿元人民币,而美国朗讯科技公司该年的销售额则是383亿美元。相差悬殊令人震惊。而中兴通讯销售额更是在两年后才突破100亿元人民币。

入世十年,华为科技与中兴通讯均迎来了跨越发展时期。

资料显示,2009年华为全球销售收入1491亿元人民币,成功跻身全球第二大设备商。2010年,华为销售收入达1852亿元人民币,同比增长24.2%。业内人士预计,如果华为2011年继续保持20%的增长将在规模上超越爱立信,成为全球最大的综合通信设备商。

2009年,中兴通讯也凭借无线通信产品高出货量跻身全球第四位。其中CDMA产品出货量连续4年居全球第一,固网宽带接入产品出货量稳居全球第二,光网络出货量达到全球第三,手机产品累计出货量超过2亿部,并全面服务于欧美日高端市场的顶级运营商。

2010年中兴通讯营业收入超过了700亿元人民币,成为全球第五大电信设备商、第六大通信终端厂商。

2011年4月8日,全球福布斯排行榜上,中兴通讯超过美国摩托罗拉成为全球第五大手机生产制造商。

8月10日,中兴通讯发布了2011年上半年公司业绩快报,数据显示,中兴通讯2011年上半年营收同比增长21.55%,达373.45亿元。

据悉,华为科技当选“中国人世十年·致敬企业”的理由是:“用独特的方式书写了通信设备供应商的商业传奇,其产品/解决方案已覆盖全球140多个国家和地区,服务于全球1/3的人口。作为成长于中国的新兴跨国公司的代表,华为正重复当年思科、爱立信等全球化大公司的历程,并且正在成为他们‘最危险’的竞争对手。”

而对中兴通讯的评价则是:“入世后更彻底地投身竞争激烈的世界通讯行业,10年来年营业额平均保持20%左右的增长。已逐步实现了由技术追随型企业向技术领先型企业的转变,突破性跻身发达欧美国家高端通讯市场,目前年营业额的一半以上来自于海外市场。”

毫无疑问,华为与中兴的全球布局,已经成为中国电信业全球化发展的样本,对于中国电信业整体的发展起到了推动作用。

## 拼杀博弈

事实上,华为与中兴的国际化之路也并非一路坦途。

中国三星经济研究院首席研究员李刚曾撰文指出,华为在开拓海外市场过程中曾遭遇竞争对手发起的专利诉讼。历时一年半的诉讼案为华为上了一堂生动的“知识产权保护”课,也让华为对专利的应用战略有了全新的认识。思科案结束后,华为又陆续受到诺基亚、阿尔卡特、西门子的专利“勒索”。

据悉,思科指控华为盗用了其路由器操作系统源代码,该操作系统的用户操作界面、用户手册、技术文档以及五项与思科路由协议相关的专利技术。思科为此提出了巨额的赔偿要求。思科起诉华为为知识产权侵权案成为我国加入世界贸易组织后遭遇的最大一起诉讼。

进行过两次听证会后,法庭驳回了思科申请下令禁售华为产品等请求,拒绝了思科提出的禁止华为使用与思科操作软件类似的命令程序。2003年10月2日,思科与华为达成初步和解协议。2004年7月末,双方达成最终和解协议。

虽然双方最终达成庭外和解,但让刚刚在国际舞台上蹒跚起步的华为蒙受了巨大的商誉损失。一位美国时事评论员恰当地分析指出:“在这个案件撤诉之后很长的时间里,华为会继续蒙受侵犯知识产权的不良名声,尽管这家公司拥有大量技术创新的记录。”

3年后,华为又遭遇了另一个重大的挫折。2007年9月,贝恩资本联手华为,宣布以22亿美元并购3COM。但这个消息宣布后,引发了部分人士的担忧,认为将威胁到美国的国家安全。为此,该并购案最终以失败告终。

今年年初,华为技术有限公司在美国的一项200万美元的小型收购再次遭遇安全魔咒。因2010年5月华为为美国子公司收购美国一家技术开发商3Leaf的特定资产而招致美国众议院联名反对。

事实上,华为已非首次遭遇美国的安全考虑。华为在收购美国网络设备制造商3COM,竞购摩托罗拉无线网络部门,竞购美国私有宽带互联网软件提供商2Wire中悉数失利。

## 未来挑战

虽然中国通信业入世10年取得了丰硕的成果,但未来充满挑战。

工业和信息化部电信研究院通信信息研究所行业发展部主任胡珊在2010年11月发表的学术性论文《中国通信设备制造业未来的挑战和机遇》中指出,挑战主要源于通信运营面临着全球性增长趋缓,传统通信设备制造业步入成熟期,中国企业价格优势不再明显,且由于缺少拥有自主知识产权的核心技术,技术空心化的危险依然存在,在实现可持续发展方面还有相当大的差距。严峻的形势逼迫通信设备制造业必须寻找新的蓝海。

而随着移动互联网发展进入井喷时段,电信运营商、手机厂商以及互联网巨头正酝酿一场新终端革命。中兴通讯手机体系首席技术官阎玉伦在接受媒体采访时表示,在追赶移动互联网大潮的同时,“转型”成为被频繁提及的关键词。然而,从一个服务几十家用户的企业转型面向成千上万客户和数十亿的终端消费者,企业的挑战不仅仅是技术的跟进。

阎玉伦称,移动网络宽带的发展速度非常快,一定程度上终端业务的发展落后了。我们的想法是给终端用户提供跨不同终端的唯一的用户体验。这个是未来趋势的分析判断。超低端手机是单纯的手机,甚至不能上网,将被智能手机替代。