

## 中国跨国公司:磨砺中成长

■ 本报记者 贾晶晶

8月23日,中国企联发布了“2012中国100大跨国公司及跨国指数”,中国石油天然气集团公司、中国石油化工集团公司和中国中信集团有限公司继2011年以海外资产入选前三甲之后,再次跻身前三名。吉利控股集团有限公司、中国中化集团公司、中国远洋运输(集团)总公司则分别名列跨国指数前三名。

近年来,中国企业海外投资布局发展迅速。截至2011年底,中国企业已在178个国家和地区设立对外直接投资企业1.8万家,累计实现非金融类对外直接投资3220亿美元,境外资产总额超过1.5万亿美元。据统计,目前中国已有4000余家跨国公司,占到全球跨国公司总数的5%。中国的海尔、中远、华为、光明食品、中国工商银行、中国蓝星(集团)等企业已充分融入全球市场,并成长为可与国际一流企业抗衡的中国跨国公司。

但不容忽视的是,和欧美等发达国家的跨国公司相比,中国企业的国际化程度以及跨国经营水平仍然较低。刚刚发布的2012中国100大跨国公司平均跨国指数仅为12.93%,远低于世界大型跨国公司平均水平。

### 中国企业的国际化路径

中国国际信托投资公司(简称中信,为中国中信集团前身)被称为彼时中国真正意义上的第一家跨国公司。上世纪80年代初,中信投资4000万元人民币,与美国西雅图一家公司共同组建合资公司西林公司,经营木材加工项目,取得了良好的经营效益。

截至1991年,中国在海外兴办的非贸易企业共计911家,总投资额达24.8亿美元,其中中方投资额占到总额的近50%。

在市场经济体系确立、市场机制的不断完善、国家相关鼓励政策不断出台的推动下,中国企业进一步拓展国际市场,三九集团、海尔、华为、TCL等企业先后走出国门进行投资并购,民营企业的融入成为这一时期中国对外投资的新亮点。

2001年,中国加入世界贸易组织,企业国际化进程进一步提速,大

批中国企业“走出去”参与全球化分工与合作。

前所未有的对外投资速度,使得中国迅速受到国际市场的关注。截至2011年底,中国对外投资存量已达3800亿美元。如今,中国企业对外投资跃居全球第五位。投资遍布全球178个国家,涵盖多个领域。

### 多数中国跨国公司“大而不强”

北京大学政府管理研究中心执行主任阎雨接受《中国企业报》记者采访时指出,中国企业目前尚处在粗放经营阶段,主要依赖投资驱动,依靠铺摊子,上新项目,强调增加生产要素的投入,忽视要素投入的使用效率。这些特点使企业缺乏自主创新的内在动力,企业规模巨大却始终无法形成高端的、引领行业发展方向的核心技术,在与国际一流企业竞争的时候就显得软弱无力。

阎雨指出,具体而言,中国跨国公司与国际一流企业的差距主要是因为企业缺少高级人才、技术装备和工艺水平比较低,缺乏现代企业制度的建立,组织结构不合理以及多数企业资产质量不高,难以达到国际一流企业水平的要求。

曾在通用电气、英国阿斯特利康等全球500强企业担任高管的吴浣苓在接受《中国企业报》记者采访时,对阎雨的观点表示认同。吴浣苓认为,和国际一流企业相比,中国企业最缺乏的就是沉淀和创新。

吴浣苓不赞成中国企业大规模海外并购的投资经营模式。她指出,中国企业要在国际市场上竞争,不能盲目求大、求市,而要看企业家的创新精神,看企业的核心竞争力。

“偏激一点说,1000艘航母捆绑在一起,并不是航空母舰,1000辆自行车捆绑在一起也不会变成装甲车。”吴浣苓说,“光靠并购形成的大企业是无机的,是人为地捏出来的,企业要强大,必须经过自身内部有机地成长。”

“世界一流这个说法不是靠喊口号喊出来的,也不是某些政府官员个人意志产生的,而是通过其管理、效率、社会责任意识和企业家精神等各方面综合考量得出来的。”吴浣苓说,



本报记者 林瑞泉/摄

“某些中国大型跨国企业市值很高,但是用市值除以其职工人数,得出的人均产值就会瞬间将这些企业打回原形。所以,‘大’不是目的,关键是要具备有机生长的动力。”

据悉,一项对中国企业跨国经营能力的调查结果显示,50%的中国企业认为其技术水平与国际同行相比处于中游水平;超过50%的企业认为自身的研发能力一般;而产品品牌在国际市场上有知名度的企业尚不足4%。

### 向世界一流企业看齐

“十二五”规划提出,要坚持“引进来”和“走出去”相结合,利用外资和对外投资并重,强调加快实施“走出去”战略。国资委提出,要在“十二五”时期,培育具有国际竞争力的世界一流企业。

要达到这一目标,中国企业无疑需要进行价值重塑。

国务院发展研究中心中国企业评价协会副秘书长李春伟接受《中国企业报》记者采访时指出,中国企业要成为国际一流企业,首先是要以全球化视野,制定企业可持续性的发

展战略和目标;其次是掌握行业的核心技术并建立起卓越的运营、管控能力和精细化管理体系。

“未来,中国企业面临的选择,或者是价值链的分拆重组,或者是价值链的延展,或者是价值链的疏通。在价值链上的定位和布局都会从根本上提升我国企业的竞争力。”阎雨指出,“大型企业之间优势互补,强强联手,打造富有竞争力的战略产业、塑造新兴产业价值链,是共同应对国际市场挑战的新路径。”

“成为世界一流没有捷径可走,也不能光等着政府输血,要靠自己的创造力,要靠一支优秀的团队不断创新和积淀才能实现。”吴浣苓说。

在当今全球经济充满不确定因素的前提下,中国企业开展国际化经营将面临更大的挑战,因此除企业自身需强化内生动力之外,政策层面的支持同样不可或缺。

李春伟和阎雨一致认为,为打造和培育世界一流的中国跨国公司,政府也要给予一定的政策支持,加大科技创新力量和资金投入,加强财政金融支持,加强海外经营风险管理,规范科技人才市场,保护知识产权人的利益,激发更多的中国创造力。

### 观点

## 跨国公司:组织竞争引领者

■ 本报记者 陈玮英

如果把1863年德国拜耳化学公司在美国纽约州开设的工厂视为世界上第一家跨国公司,那么至今已有近150年的历史。

时至今日,跨国公司的国际生产活动实际上已经扩展到了各个国家,并且渗透到了所有的经济活动领域。由于跨国公司具有如此庞大的规模和实力,在当今世界经济与国际政治相互交融、国际经济关系与国际政治关系相互影响的情况下,它早已不可避免地介入了国际政治生活,不再是一个单纯的经济实体,已成为当今国际政治中具有相当行为能力的行为主体之一。

专家表示,顶级跨国公司是在引领世界经济的发展潮流,它们注重调整改进管理方式,善于进行人力资源的管理,注重挖掘企业职工的潜力,使其以实现企业的价值为最高的追求目标;注重培育先进的企业文化,使其成为员工奋斗的不竭动力;它们采用灵活多变的经营战略,实现生产经营的多元化,全力营造企业的核心竞争力。

在经济全球化时期,各国经济相互依存度明显提高。跨国公司竞争重点由“资源竞争”、“市场竞争”转向了“科技竞争”,企业确立了“知识优先”,知识是其核心资源的竞争观念。

近年来,跨国公司一个明显变化是,以物品为基础的生产转向以高技术和高服务为基础的生产。现代企业的价值在于其获得能力,而不在于其资产的多少。与传统企业相比,现代企业的获利能力更多地取决于企业的研究开发(R&D)投资力度和研究开发的战略。也就是说,跨国公司新的竞争焦点将不再是数量空间(产量或价格),而是特定的技术和特定的市场之间找到正确位置的能力。

与此同时,跨国公司之间的国际竞争也已从产品竞争转向组织竞争。在知识经济中,生产要素的结构发生了根本性的变化,生产方式由大规模集中转向灵活分散。企业之间的竞争不仅要通过各自的产品来进行,还要通过建立起来的企业网络进行。这个网络中,研究开发网络是一个重要的支撑,跨国公司研究开发网络的竞争能力如何,直接影响其参与全球竞争的成败。

而合作竞争和双赢战略已经转化为跨国公司之间竞争的主基调。社会经济活动的基础是各个成员之间的分工与合作。在全球化经济中,一方面,跨国公司之间的竞争越来越激烈,另一方面,相互之间合作的倾向也越来越明显。

麦肯锡高级顾问认为,对于大多数的全球性公司来说,完全损人利己的竞争时代已经结束。

为追求高额利润,跨国公司在世界各地建立子公司、分公司,开展国际化生产经营,从而扩大了与国、公司与公司间的经济联系,密切了各国之间生产、交换、流通、消费、技术、研究与开发等方面的协作关系。跨国公司的活动将各国的经济联结起来,并使相互依赖增强。

业内人士认为,严格意义上说,中国迄今还没有一家具有一流竞争力的世界级跨国公司。真正意义上的世界级跨国公司是指能在全球范围内对资源进行最佳配置的企业,而中国目前的顶级企业无论是已进入世界500强的中石化、中石油,还是近年来表现抢眼的水电和华为,它们都没有强大到可以在全球配置资源的程度。

从产品驱动到客户与应用驱动,菲尼克斯(中国)公司已经启动从零部件供应商向自动化整体解决方案提供商的战略转型,这是一个高端制造业和高效服务业高度融合的典范。

## 以变应变 菲尼克斯可持续发展之道

■ 本报记者 陈昌成

一个企业真正的成功不是在过去,而是在未来。

菲尼克斯(中国)投资有限公司总裁顾建党日前告诉《中国企业报》记者,评判一个企业要看它的昨天和今天,但真正的视角是站在今天的平台上看它是否为未来的发展做好充分准备。“我们的使命和责任,就是让公司扎根中国,可持续发展,在各个不同发展阶段实现最大价值”。

一些中国企业在发展过程中存在一个误区,那就是“做好了就可以守业了,不需要改变了”。不过在顾建党看来,业是守不住的,只有拥有持续创业的精神,保持持续追求卓越的理念,才有未来,才能实现对员工、对投资方以及产业的价值。

正是这种不断清零的持续创业精神,菲尼克斯得以在19年的发展过程中保持两位数的增长。2011年,公司销售额达到17亿元人民币,占集团公司业务增量比例从2005年的7%增长到12%,已发展成德国本土之外集团最大的业务区。作为纳税大户,从2000年起菲尼克斯(中国)公司连续12年人均上缴税收超过10万元,累计上缴税收已经超过12亿元。

### 与趋势同行 以优势领先

对行业未来趋势的精准研判是菲尼克斯得以持续成功的前提。随着中国经济的发展从高速增长进入稳定增长,传统的制造业已经全面进入转型升级阶段。菲尼克斯已经敏锐地意识到,战略性新兴产业将是中国经济,也是公司发展的新动力。

8月22-24日,菲尼克斯电气参加了2012上海国际汽车制造技术与装备及材料展览会。该展会是目前国内汽车制造生产领域的盛会,汽车制造生产装备交流、贸易创新平台,享有中国汽车装备第一展的美

誉。此次展会上,菲尼克斯电气展示了适用于汽车制造领域的创新技术与产品,包括:支持各种现场总线 and PNP/Profisafe 的分布式 I/O 系统,灵活、可靠的工业无线控制解决方案(工业以太网和蓝牙技术),紧凑而又强大的 Easy Automation 控制器产品(PLC),新一代超薄工控机 ValueLine,品种丰富的安全产品和工业网络安全解决方案。

实际上,在过去20余年里,菲尼克斯电气集团为汽车行业量身订制了许多自动化解决方案,不仅仅为大众、奥迪、宝马、标致雪铁龙和福特等国际品牌制造商提供产品和方案,还为一汽解放、东风、江淮、海马和奇瑞等国内自主品牌提供优质服务及解决方案。

4月25日,工信部部长苗圩莅临汉诺威工业博览会菲尼克斯电气展位,并重点了解了菲尼克斯电气在汽车充、换电站系统解决方案在“薛家岛电动汽车智能充换储放一体化示范电站”项目上的应用。苗圩表示,中国非常重视电动汽车行业的发展。顾建党代表菲尼克斯电气向苗圩介绍了菲尼克斯电气在致力于中德双方在电动汽车标准制定上所做出的努力。

对此,苗圩给予了充分的肯定,他谈到,在电气标准上,德国与中国是最接近的,也是最有合作可能的。交流中,苗圩高度认同菲尼克斯本土研发的战略。对于菲尼克斯电气(中国)公司“100%本土管理,100%本土团队”的管理模式表示高度赞赏。

顾建党表示,战略新兴产业对于推进产业结构升级和经济发展方式转变,提升中国自主研发能力和国际竞争力,促进经济社会可持续发展等都具有重要意义。目前,菲尼克斯电气(中国)公司已经与行业领军企业紧密合作,共同关注战略新兴产业,致力于开发研究核心技术和系统化的解决方案。

据悉,2010年菲尼克斯电气通过与国家电网直属研究院——NARI的合作进入中国充电市场,成为中国充电连接器市场占有率最高的企业,也就此启动了菲尼克斯电气公司电动汽车领域技术的研究和发展。同时,还和中国公交车换电技术和系统的领军企业许继电气开始研究开发大功率公交车换电连接器技术和产品 EV-BC 750V/400A,并参与中国公交车换电连接器标准制定。

### 研发:发展倍增器

从举世瞩目的三峡工程、大亚湾核电站,到奥运鸟巢、首都机场,从全球最大的石林166兆瓦太阳能发电基地,到上海磁悬浮列车、青藏铁路、中国高铁网络的建设……菲尼克斯与中国各行业领军企业合作,为中国客户创造更多的价值,为中国的可持续发展打造真正由中国市场驱动的中国本土竞争力,成为中国各行业发展的后盾。

这一切的成功就是来自菲尼克斯(中国)蕴藏的技术力量。作为全球公认的电气连接、电子接口和工业自动化领域的世界市场领袖,菲尼克斯电气已经拥有世界最先进的组合式接线端子、工业电气连接器等产品和系统。在创建之初,菲尼克斯(中国)公司就迅速在行业领域内锻造出精品,实现了同类产品的进口替代,同时着力提高国内工业生产自动化装备的水平,以推动中国自动化技术的全面国产化。

2007年,在中国自主创新战略的大背景下,菲尼克斯(中国)成立研发中心,开创了同行外资企业在中国独立注册研发公司的先河。截至2012年,菲尼克斯(中国)组织研发了自动化控制系统、工业连接装置、微型电源、防雷保护系统等领域的近500多种产品,申请30多项相关专利。

柏林时间4月22日晚,2012年汉诺威工业博览会 HERMES



2012 汉诺威展会上工信部部长苗圩莅临菲尼克斯电气展位

AWARD 2012 的华彩铜锤落下。菲尼克斯电气在5个提名者中脱颖而出,成为 HERMES 技术创新奖的唯一获奖者。HERMES AWARD 每年在汉诺威工业博览会期间揭晓,旨在表彰推动技术进步、创造出具有杰出创新意义的产品的公司,具有“工业界奥斯卡”的美誉。

为了进一步加强本土竞争力,菲尼克斯(中国)公司还计划增资建造行业内最大规模、最先进的研发测试大楼和实验基地,可容纳300—500名研发人员和一流的研发设备,从事电子、电气、机电、自动化、软件等领域的研发和测试,并为风能、太阳能、智能电网、电动汽车等新能源产业提供强有力的支持。

此前,公司通过股权重组计划将注册资本增至一亿美元,其占地300亩的全球新制造基地新近落户南京江宁,与现有的菲尼克斯路总部及出口加工区南区亚太物流枢纽形成了“三位一体”的战略集群。其中,三期工程作为德国集团公司85年来全球最大的单项工程,总投资1.6亿元人民币,于2012年初投入使用,为公司力争“销售50亿,员工5000人”奠定根基。

据了解,自进入中国市场以来,菲尼克斯电气的业务模式一直是产

品驱动的方式。面向2020年,菲尼克斯电气集团推出了 CP2.0 战略规划——菲尼克斯电气将在专注于器件领域并保持领先地位的同时,全面提升为一个自动化系统与行业解决方案的全面提供者,进入客户与应用驱动新时代。菲尼克斯(中国)公司也开始启动了从零部件供应商向自动化整体解决方案提供商的战略转型。

### 人才:发展动力源

公司间的竞争最终还是人才的竞争。未来,公司的可持续发展一定是人力资源的持续。

菲尼克斯也以开放且多元化的视角,引进短缺的优秀人才,并始终坚持两个“百分百”——100%本土员工+100%本土管理,来打造进取、开放的学习型团队,让各级管理者在承担责任的过程中成长起来。通过绩效管理体系,激励员工不断挑战自我,勇敢走出“舒适区”,建立起真正有挑战性的目标而非平庸的目标,在有力支持公司、团队业务可持续发展的同时,真正实现个人的成长。

围绕企业核心价值观建立“事业留人,感情留人,待遇留人”的企业氛围,也推动了员工与企业建立心理契约,实现企业与员工的协同发展。“菲

尼克斯追求的肯定不是短期的契约关系,而是一种可信任的伙伴关系。尤其是在困难的时候,更能见证这种关系。”顾建党说。

对此,顾建党表示,在一般人看来,德国人在中国的企业应由德国人来管理。然而,在菲尼克斯(中国)公司,“我们就是要以与员工共同发展的理念为基础,培养有主人翁意识的团队、员工和人才队伍。这样才能形成一种面向未来、可持续、可信任的伙伴关系。”

据介绍,公司的发展战略对所有员工都是透明的,清晰的战略目标让员工看到对未来的期望,同时帮助员工结合个人职业发展方向建立职业使命感,以实现员工自我驱动。通过企业的快速发展,组织优化创造更多成长机会和空间让有能力有意愿的员工承担责任,鼓励打造充分授权的平台,让每一位有理想有追求的员工充分发挥个人优势,成就个人梦想。

“每一位菲尼克斯人都需要打破19年成果的束缚,拥有持续创业的精神,公司才能获新生。”顾建党指出,企业传承的就是这些统一的企业价值观。“在未来十年,菲尼克斯人要继续保持这种创业激情,敢于否定和超越过去,才能避免企业的昙花一现。”