第五篇国际出去战略

第十章 国际企业经营战略

第一节 理论分析框架

一、企业能力(Firm Capability)
二、市场知识(Market Knowledge)
三、能力与市场知识的组合
四、优化能力与市场组合的基本路径

一、企业能力(Firm Capability)

（一）企业能力的决定因素

1、资源(Resources)

2、流程(Process)

3、经营理念(Value)

一、企业能力(Firm Capability)

（二）企业能力增长与能力转移(Development and Migration of Capabilities)

在企业发展初期，企业能力主要取决于其占有的某种资源，随着时间的推移和企业规模的扩张，企业能力必须转向依靠各种高效率的运作流程，随着企业运作的延续，企业能力逐步脱离对流程和流程效率的依赖，而越来越依赖于企业的某种经营理念。

一、企业能力(Firm Capability)

（三）跨国经营能力

企业跨国经营的能力同样取决于企业所拥有的资源、流程和经营理念这三个基本要素，只是更加充满机遇和具有挑战性。

二、市场知识(Market Knowledge)

（一）消费者品位和偏好方面的知识
（二）基础设施和传统惯例方面的知识
（三）分销渠道方面的知识
（四）东道国政府有关法规方面的知识

三、能力与市场知识的组合

公司的跨国经营现状可以看作是由自身能力为纵轴、市场知识为横轴的矩形，公司的跨国经营目标受到其中之一或两方面的限制。

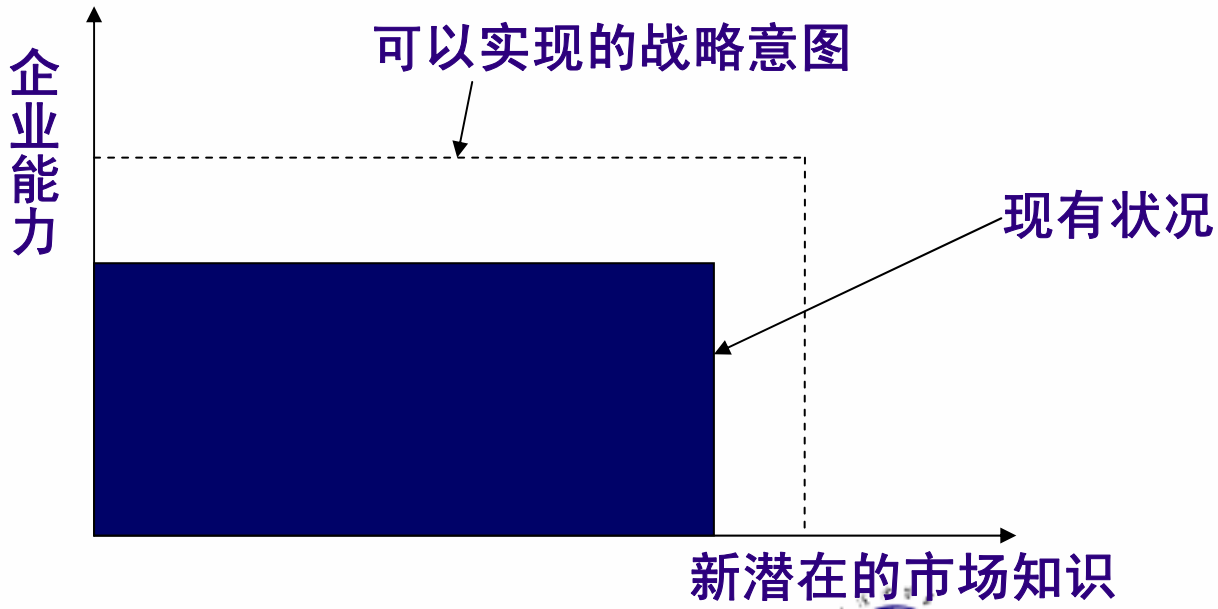

图10—1　战略与市场知识组合图

三、能力与市场知识的组合

（1）“商人困境”(Trader)

公司熟悉潜在市场中有价值的信息却没有足够能力利用这些信息创造价值，只能出售这些信息，这样的公司被认为陷入“商人困境”。

（2）“囚犯困境”(Prisoner)

与“商人困境”相反，自身拥有强大的实力，却缺乏相关市场知识，这样的公司陷入“囚犯困境”。

四、优化能力与市场组合的基本路径

企业跨国经营的行动策略可以概括为三个步骤：

（一）设计企业的跨国经营战略

（二）充分运用战略组合（Optimizing the Portfolio of Strategic Options）

（三）组织规划与机会的有机结合（Combining Planning and Opportunities）

第二节 中国企业跨国经营的政策滞阻与行动计划

一、中国企业国际化经营的政策滞阻

中国经济由于受计划经济的影响，长期以来是政府治理，尽管现在大力推动市场经济和自由市场的建设，市场治理和企业治理的程度还远不及先进的市场经济国家。

二、中国企业跨国经营行动计划

（一）从生产体系入手，获取比较优势

1、有步骤地将自己的生产体系纳入全球生产体系

2、建立具有国际领先性的供应商网络

3、在业务各个价值环节上必须明确自己的优势在哪里

（二）“干”中“学”

第三节 国际人力资本的利用与开发

问题一：加入WTO后，我国企业加快了国际化步伐，它们的第一个步骤是引进国际化人才，如平安保险高层有一半是海外人才，前不久，用友软件集团也以重金聘请了国际化人才任其总裁。您怎样看待这一现象？

问题二：我国企业“国际化”，有哪些有待解决的深层次问题？

国际人力资本的利用与开发

问题三：国际化高级管理人才在本土企业国际化过程中能起到哪些作用？他们能加快企业国际化进程吗？为什么？

问题四：一个优秀的国际化高级管理人才应该具备哪些素质？

第四节　龙 腾 四 海
——中国企业海外扩张的现状及展望

一、我国对外直接投资现状

商务部、国家统计局联合发布《2004年度中国(不包括香港、澳门特区和台湾省)对外直接投资统计公报》(非金融部分)

2004年，中国对外直接投资总额55.3亿美元，扣除对外直接投资企业对境内投资主体的反向投资，投资净额为55亿美元，同比增长93%。占全球总流量0.9%。

截至2004年,中国累计对外直接投资总额449亿美元, 扣除对外直接投资企业对境内投资主体的反向投资,累计对外直接投资净额（即存量）448亿美元。

一、我国对外直接投资现状

2004年中国对外直接投资分别相当于全球对外直接投资（流出）流量、存量的0.9%和0.55%。

——据联合国贸发会议（UNCTAD）发布的2004年世界投资报告计算

2003年中国对外直接投资分别相当于全球对外直接投资（流出）流量0.45%。

二、中国企业海外扩张的动因

（一）中国综合国力的不断增强

2005年我国GDP已达人民币18.2321万亿元，折合美元2.23万亿元。中国到2020年人均GDP将达到3000美元，按现在的发展速度，可能2010年就将接近这一目标，有可能到2020年实现人均GDP5000美元。

二、中国企业海外扩张的动因

英国经济学家邓宁研究了对外直接投资与人均GDP之间的关系:

阶段一：人均GDP低于400美元，吸收外商投资很少，几乎没有对外投资

阶段二：人均GDP400-1500美元，吸引外资数量增长，也开始有少量对外直接投资，净流出为负

阶段三：人均GDP2000-4750美元，净流出仍为负，但对外直接投资增长高于外资流入

阶段四：人均GDP 4750美元之上，净投资为正

二、中国企业海外扩张的动因

（二）实力日强的中国企业通过海外并购追求更广阔的成长空间

一方面，中国经济的规模和增速提供了良好的市场基础，中国企业能够在国内有效积聚走向海外的条件和实力。

另一方面，企业融资渠道多样化也大大增强了企业的资金实力，缩短了企业提升经营规模的速度。2003年中国企业海外新上市(IPO)的数量为48家，筹资金额约70亿美元；2004年的数量为84家，比2003年增长了75%；2004年筹资金额111.51美元，比2003年增长了59%。

二、中国企业海外扩张的动因

（三）日益强大的全球竞争压力迫使中国企业通过并购打造全球竞争平台

随着中国加入WTO，国家开放程度越来越大，跨国公司长驱直入，中国市场已经成为跨国公司之间竞争的主要战场。本土企业要想在未来的竞争占有一席之地，必须在尽可能短的时间壮大起来，迅速打造一个能够与大型跨国公司正面竞争的平台。

二、中国企业海外扩张的动因

（四）国家资源战略的驱动

中国未来的经济增长需要大量的资源支撑，但中国自有资源难以满足经济发展的需求。

国家必须采取措施保证资源、能源的储备，满足未来经济增长的需要。

近年来中国石化、中国石油、中海油等国有企业大规模的海外收购，全面进军非洲、中东、中亚、俄罗斯等石油储备丰富的地区，充分体现了中国走出去、多途径、多元化的国家能源安全战略。

二、中国企业海外扩张的动因

（五）中国对外直接投资政策体系的转变

过去，中国政府对中国企业海外投资一直持不持鼓励的态度，认为中国自身缺乏发展资金，吸引外资才是重点，而到海外投资意味着资金的外流。严格的外汇管理制度，繁琐、漫长的外汇投资审批过程是对外直接投资主要障碍。加入WTO后，中国政府在对待中国企业对外直接投资的态度上发生了根本转变，由过去的保守谨慎转变为积极鼓励。

三、中国企业海外扩张的特点

（一）重视长期战略利益

中国企业的海外并购行为体现出明显的战略导向性，企业立足于战略利益，短期收益被放在了次要的地位。

汤姆逊的亏损与阿尔卡特手机业务的衰退并没有阻止TCL海外并购的决心与步伐。

为了获得IBM的PC业务、品牌和渠道，新联想并不畏惧支付12.5亿美元并承担5亿美元的净负债。

京东方并购现代TFT业务也没有在巨额负债和急剧上升的财务费用前止步。

中国各大石油公司从事海外并购时，也是重点考虑对油气资源的占有。这些投资着眼于数年之后，甚至数十年之后长远利益。

三、中国企业海外扩张的特点

（二）逢低吸纳、以弱并强

逢低吸纳是中国企业入世后海外并购的另一大特点。中国企业的战略性海外并购并不是常见的以强并弱，或者是强强合并的形式。

由于全球各行业竞争环境变动节奏加快，许多跨国公司调整了自己全球核心业务定位，愿意以较低的价格剥离非核心业务进行战略收缩，尽快获得资金支持核心业务的发展。IBM出售PC业务，现代出售TFT项目都是这种情况。

这些非核心业务往往具有很好资质，跨国公司又不愿意出售给自己原有的全球竞争对手，这就给中国企业海外并购提供了逢低吸纳的良好契机。

三、中国企业海外扩张的特点

（三）大规模借助外部融资

入世后中国企业海外并购涉及的资金总额较大，很多超过1亿美元，大型并购甚至超过10亿美元。

与巨额并购资金相比，这些公司自身的资金实力仍然有限，不得不借助外部融资来填平并购资金的缺口。

中国企业在并购中展现了熟练的国际融资技巧。以京东方为例，京东方凭借高超的融资技巧，以6000万美元的自有资金就完成了3.8亿美元的海外收购，生动演绎了标准的“蛇吞象”式杠杆收购。

四、中国企业海外扩张面临的挑战

（一）短期盈利能力

中国企业海外并购首先面临的是财务上的巨大压力，原因可以从两方面分析。

一方面，中国企业海外并购一般融入了大量外部资金，这些资金多数属于短期拆借性质，追求较高的短期回报。企业在完成并购后较短时间内必须偿还这些短期拆借资金的本金和利息，这对公司并购后的运作产生巨大财务压力。

另一方面，中国企业的海外并购选择被收购企业盈利能力不佳的时机，以便逢低吸纳。被收购企业一段时间内现金流状态不佳。

四、中国企业海外扩张面临的挑战

（二）东道国政府的干涉

一些中国企业的海外并购金额达到数十亿甚至上百亿美元（如五矿集团收购诺兰达总金额达到60亿美元、中海油收购尤尼科总金额从180亿美元上调到200亿美元），对东道国国家经济利益产生较大影响。出于国家政治经济利益的考虑，东道国政府会积极干涉此类并购。联想集团总裁兼首席执行官杨元庆承认，联想集团收购IBM的PC业务百密一疏，没有料到会受到美国外国投资委员会(CFIUS)对该收购的审查。尽管最终安全通过审查，但其过程惊心动魄。因此，中国企业的海外并购过程中必须重视了解和遵守东道国的法律法规要求。

四、中国企业海外扩张面临的挑战

（三）跨文化管理

美国著名管理学家德鲁克认为，国际企业其经营管理“基本上就是一个把政治上、文化上的多样性结合起来而进行统一管理的问题”。

中国企业面对跨国经营中所受多重文化的挑战，必须要把公司的运营放在全球的视野中，力争减少由文化摩擦而带来的交易成本，建构自己的跨文化管理战略。

四、中国企业海外扩张面临的挑战

（四）全球业务整合

对联想、TCL和京东方等企业来说，海外并购需要解决的是搭建全球运作平台的问题。

完成战略性海外并购后，这些公司初步从一个国际企业演化为了跨国公司，成为其他全球跨国公司的直接竞争对手。

如果说顺利完成海外并购是中国企业演化为全球跨国公司面临的第一次挑战，那么并购后这些中国企业就要面对第二次挑战：如何获得盈利能力和培养全球运作能力，与规模更大的全球竞争对手同台竞技。对多数中国企业来说，第二次挑战可能更为艰巨。

思 考 题

（1）从宏基公司的案例，思考企业能力和市场知识的融合途径。

（2）本土国际化企业与西方国际化企业中的人才，主要存在哪些差别？

参考文献

Richard Lester and S. Berger, 1997, *Made by Hong Kong, Oxford University Press.*

Richard Lester and S. Berger, 1999, *The Productive Edge, W. W. Norton.*

Alfred D. Chandler, 1977, *The Visible Hand: The Managerial Revolution in Smerican Business,* Belknap Press

Richard R. Nelson, 1996, *The Source of Economic Growth*, Harvard Press