



国际化，莫冲动

◎ 唐文龙

自“十六大”提出中国企业“走出去”的号召，中国许多企业加入搭乘上了国际化经营的列车，例如联想、海尔、TCL、长虹、宝钢、首钢、中远集团、中国移动、中国石油和中国石化等。根据国务院发展研究中心企业所对中国最大的500家企业资料的分析，约60%的企业在2005年以前就已经有各种形式的海外经营活动。商务部预测，中国对外投资将保持22%的年平均增长率，到2010年对外投资总额将超过600亿美元。

而就在前不久，关于中国企业国际化进程受挫的新闻“不绝于耳”，如TCL在面临巨额亏损的情况下重组欧洲业务，明基收购西门子手机业务仅仅一年就向德国当地政府申请破产保护等等，以上企业都是通过收购国外品牌部分业务的形式来开拓国际市场，虽然我们并不能说这种形式不适合于中国企业的国际化尝试，但是起码能够从中国企业国际化进程“成长的烦恼”中带给我们进一步的思考。

国际化冲动为哪般？

一直以来，中国政府奉行“市场换技术”的竞争引导政策，中国企业在引进国外先进设备和吸收先进管理经验方面也取得了长足的进步。但是，中国企业在国际市场的表现却不能够尽如人意。对于国际市场，中国企业长期以来凭借在资源和劳动力等方面的成本优势，通过代理制直接出口和贴牌生产等途径成功积聚了强大的

产能，例如在家电和纺织等行业，并且在很多领域都取得了“世界第一”的产量（在工业制成品中，中国已有超过130种产品的产量位居世界第一，例如微波炉、手机、彩电、电冰箱、钟表、电话机打火机、照相机和鞋帽袜等等。）但是，这些所谓的产量“世界第一”并没有为中国企业带来丰厚的利润，究其根本原因，国内市场在国际化潮流的“熏陶”和“推动”下，在新一轮的全球资源配置过程中，在全球产业链条上，中国企业长期以来一直处于劳动密集型的低端加工或者贴牌的“亚健康状态”。而也正是面临“低端”困境，越来越多的国内企业（尤其是国内大型的品牌企业）抛弃了为别人“贴牌打工”的做法，而由企业来亲自开拓国际市场。例如格兰仕产品遍及欧洲、南美、北美、澳洲、亚、非、拉等100多个国家和地区，2005年出口8.8亿美元，微波炉占全球约50%的市场份额。但是格兰仕国外市场的销售额大部分是通过OEM实现的，与格兰仕微薄的加工费相比，国外品牌商所赚取却是大把的利润。格兰仕要实现从“微波炉制造大王”向“品牌大王”的转变，输出自有品牌将是一条充满艰险的必由之路。

也许中国近现代以来的屈辱史也是隐藏在中国企业国际化雄心背后的精神力量。但是，国际化并不是一种情绪，还是让我们回归到市场营销的本质层面——在可获利的前提下，来管理客户关系。在商言商，中国企业的国际化目标即不能讲求“刻舟求剑”式的盲目规划，

也不能陷于为国际化而国际化的情绪泥潭。

国际化，哪条大路通罗马？

中国企业要在国际市场竞争中取得成功，实际上是本企业可持续竞争优势在海外市场的延伸和提高，而不仅仅是国内规模经济产能的国外延伸，更应该是品牌营销国际化的过程，即我们将满足那部分市场什么样产品的那些需求。从更深层次上来看，它是企业价值链条加入国际大环境的一个开端。

简单来说，市场国际化是国内消费者的相似需求向国外市场的转移，企业应该注意的是需求在海外目标市场的差异性，并进而对产品或者服务进行改良或者更新就水到渠成了。但是正是因为海外目标市场的差异性需求（包括政府部门、商业合作伙伴、渠道成员和最终消费者等）是由于政治、经济、技术和文化等方面的原因综合影响而逐渐形成，因此，要对国际市场有一个清晰、全面的了解，对于中国的企业是一个非常大的挑战。因此，如何选择海外目标市场，选择那些海外目标市场是我们企业首先要回答的问题。

1966年，美国哈佛大学教授雷蒙德·弗农（R.Vernon）提出了国际产品生命周期理论。即同一个行业或者产品类别在一个国家处于衰退阶段，但是在另一个国家有可能处于导入或者成长阶段。弗农的这一理论实际上反映了不同国家或者地区在技术开发和市场成熟方面具有类似于“时差”一样的阶段差异性。这就需要企业在进行国际化尝试时，对于目标市场的识别和选择上进行斟酌并有所取舍。我们以美国在二战之后的对外直接投资为例（正是在直接出口国际市场阶段过后，企业意识到综合成本的逐渐飙升超过了直接对外投资的风险），就经历了以下的路径：拉美国家、加拿大——西欧国家——发展中国家的路径。这一路径反映了美国企业基于竞争环境熟悉程度、经济发展程度、技术水平和消费结构等方面在各个国家和地区分别处于不同的“进化”阶段，而做出的按部就班的战略选择。

因此对于那些想要在国际市场有所斩获的中国企业来讲，一方面通过国家外经贸主管部门、商会、对外使馆经商处和贸促会等涉外经贸机构来了解和掌握相应海

外目标市场的营销环境资料，进行目标市场信息搜集；另一方面为了进一步降低国际化风险，首先选择那些对于中国文化认同度较高或者与中国在经济发展程度、技术水平和消费结构等方面相近的国家和地区（如台湾、香港、新加坡、韩国、越南和日本等）来进行国际化突围，获得区位优势，积累国际化的经验曲线，也许是一个不错的选择。比如将自主品牌的产品首先销往亚洲、非洲和拉美市场等发展中国家，然后再伺机进军欧美市场，并逐步建立全球影响力。例如奇瑞和吉利，通过向拉美和中东地区出口并组装低端车型来逐步了解客户需求，积累经验和能力，为突破发达国家市场做好准备。中国国际化道路比较顺利的企业海尔，在进行品牌输出的过程中，在海外目标市场建立生产型企业的选择顺序上也遵循了印度、菲律宾、马来西亚、原南斯拉夫、伊朗和美国的路径。

我们再以华为国际化为例。1995年华为在开启国际化征程时，首先选择的就是亚洲和非洲等第三世界国家，随后进入东欧、南欧市场，接下来是西欧和北美市场。根据华为公司近期公布的2006年业绩数据显示，公司2006年度销售收入达到656亿人民币，华为常务副总裁徐直军透露说，尽管华为海外销售额占比首次突破65%，欧美发达国家市场收入突破10亿美元，但真正给华为带来利润的仍为中东、东南亚、俄罗斯及非洲市场。从海外不同目标市场带给华为公司的收益来看，凸现出一个有趣或许令人意外的信息，那些通常被我们看好的所谓“国际核心市场”如北美、西欧等，带给企业的回报却并没有想象中的乐观。

中国的制造业大国地位必然导致企业国际化的运营扩张，虽然在目标市场的选择顺序上可以有多种形式，但是国际产品生命周期所折射出的竞争战略在一定程度上为我们提供了有益的参考。而无论如何，从产品和品牌两个方面入手，推出自主独立品牌，进行本地化经营即重数量又重质量，逐渐实现从成本优势、产品优势到品牌优势的转变，将是任何意欲在国际市场一展拳脚的中国企业必须经历的“涅槃”。▲