

从 2006 的 500 强 看企业的国际化经营之路

● 胡 退

前不久，2006 中国企业 500 强的发布又一次唤起人们对中国大企业成长问题的关注，特别是中国企业的国际化经营问题尤其引人注目。因为世界 500 强的发展历史证明，几乎所有企业都是从国内市场起步，然后以本国为基地，不断走向世界，最终成为跨国企业的。跨国经营是国际级大企业产生和发展的必经之路。只有国际化经营才能使企业在全球范围内配置资源，也只有全球化的市场才会给企业提供足够的成长空间。中国企业要做强做大就必须积极参与全球分工、合作和竞争，走国际化经营之路。因此，吸收和借鉴世界 500 强企业国际化经营的经验，探索与把握中国企业在经济全球化中的发展规律和趋势，提出适合我国企业“走出去”的对策建议，对我国大企业的持续成长无疑是大有益处的。

一、中国企业国际化经营之路不平坦

自党的十六大发出中国企业“走出去”的号召来，越来越多有实力的中国企业加入到国际化经营的行列中。近些年，许多中国 500 强企业，诸如联想、海尔、TCL、长虹、宝钢、首钢、中远集团、中国移动等都有过国际化经营的经历与尝试。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，结论是约 60% 的企业在 2005 年以前就已经有各种形式的海外经营活动。再据商务部统计，截至 2004 年底，中国累计非金融类对外直接投资 368 亿美元；对外承包工程累计完成营业额 1140 亿美元，合同额 1563 亿美元；对外劳务合作累计完成营业额 308 美元，合同额

361 亿美元，累计派出各类劳务人员 319 万人。

由于经济全球化的到来，同发达国家的跨国公司相比，中国企业则属于在规模还不够大、国际化经营的规则不太熟悉与经验不足的情况下，就过早地走上了国际化经营之路。一份由 IBM 事业部和复旦大学联合进行的研究报告发现，由于缺乏充足的资金、精干的管理层和强大的品牌策略，许多老牌中国企业在进行海外扩张时往往准备不足。不少中国企业在并没有做好在美国和欧洲等成熟市场进行竞争准备的情况下，就匆忙地进入了欧美市场。这种准备不足导致了中国企业在国际化经营中遇到了太多的挫折和阻力。

1. 屡遭反倾销之困扰。自上个世纪 90 年代以来，中国一直是世界上遭受反倾销调查最多的国家。进入国际市场

较早的中国家用电器在美国、欧洲市场都遭遇了反倾销调查与课税。中国的服装、鞋类、打火机在欧美市场；中国的农产品在日本、韩国市场都遭遇到了反倾销调查。由于美国、欧盟和日本都尚未承认中国的市场经济地位，所以这类反倾销调查的最终裁决往往对中国不利。有关这方面的最新案例是中国彩电在土耳其的遭遇。去年 8 月，土耳其对进口的原产于中国的彩电进行反倾销调查，发起方为土耳其前三大彩电企业——Vestel、Beko 和 Profilo 公司，涉及中国 12 省市 46 家企业，长虹、熊猫、海尔、TCL 和创维等国内彩电巨头也都在名单之列。前不久，土耳其外贸署日前发布公告，对原产于中国的彩电做出反倾销终裁。根据终裁决定，土耳其将对原产于中国的彩电按到岸价征收 50% 的反

2006 DE 500 QIANG GUO JI HUA JING YING ZHI LU



倾销税，同时将对长虹等30多家中国空调企业进行反倾销立案调查，涉案金额将超3000万美元。

2. 海外欠款触目惊心，自中国改革开放以来，中国企业在国际化经营中，约有累计1000多亿美元的海外欠款（应收账款）难以追回，有一些已经成为坏账，并且还会以每年150亿美元的速度增长。前不久被曝光的长虹40多亿元人民币的海外坏账损失只是其中的冰山一角。在商务部研究院的调查统计中，中国出口企业的平均坏账率约在5%以上，远远高于西方发达国家0.25%至0.5%的平均水平，有的企业甚至高达30%以上。

根据专家的分析，导致如此高额的海外欠款的原因有四点：一是没有一套系统、完善的公司信用管理制度，据商务部一项研究报告统计，中国从事进出口业务的企业中只有11%建立了自己的信用监管体系，而这11%中又有93%是具有外资背景的跨国企业。二是许多中国出口企业对及时收回账款的重要性认识不够。中国企业单方面追求销售业绩，把签订订单视为经营成功的标志，在回收货款时又总是担心对客户逼得太紧会失去业务。因此，中国企业在出口后，都会等到最后的付款期才到银行办理收款业务。逾期的欠款也总是由于不积极追讨而一拖再拖，最后变为难以收回的坏账。三是国有企业管理人员频繁更替由于继任者害怕追不回逾期账款而变为坏账，影响其业绩，对前任

领导经营中产生的逾期欠款，宁愿将其继续作为应收账款保留在账上，也不愿意去积极追收。四是企业外部的信用服务体系极为缺乏，在中国，至今尚未出台专门的信用法规，也没有明确主管部门，信用管理行业自律组织也未成立，整个信用服务业基本处在自发状态。中国企业在国外经营，一旦遭遇信用风险，通常不知要如何寻求外界帮助。

3. 海外并购屡屡受挫，跨国公司进入中国市场所遇到的经济安全问题类似，中国企业在海外进行并购时同样会遭遇来自受并企业国家的政府及其它企业的阻力。这方面的新近案例包括：中海油收购美国石油企业优尼科公司、华为收购英国通信企业马可尼公司、海尔同惠尔浦公司争夺美泰克的并购战以及中国移动拟收购全球性移动运营商Millicom的事件。不幸的是，上述案例都因受并企业国家政府的不予“放行”，或其它方面的原因为无果而终。2004年末，联想集团收购美国IBM的PC业务，美国担心该交易会对美国国家安全形成威胁，将IBM最具技术含量的北卡罗来纳三角区实验室剥离，联想只得到了IBM的生产、销售和服务网络。美国政府不仅阻挠中海油收购优尼科，而且还将联想中标一份来自美国国务院的1300万美元采购合同进行调查。美国国务院表示，“考虑到IT设备供应商的所有权发生改变，国务院将会修改采购流程。国务院所采购的联想电脑只用于非保密的系统，并对所采购的电脑系统进行更严格的审查。”因此可见经济安全是任

何国家政府所优先考虑的目标。

上述由IBM事业部和复旦大学完成的研究报告的结论是，尽管许多中国公司在未来10年中可能在海外市场获得成功，但由于缺乏连贯的扩张战略，大多数公司面临严峻的风险。这个结论值得有志于国际化经营的中国企业警惕。

二、中国企业要不断提高国际化经营的水平

《“十一五”规划》明确指出，“要不断提高对外开放水平，增强在扩大开放条件下促进发展的能力。”国际上优秀企业的成功经历表明，国际化是通向国际级大企业的必经之路。中国企业也概莫例外。中国经济的迅速崛起和由此带来的激烈竞争，激励着中国企业加快全球化的步伐。中国企业走国际化道路，一方面可以为企业在地域组织上寻求更广阔的发展空间；另一方面可以在世界范围内营造品牌优势和竞争优势。迄今为止，中国企业在国际化经营上已经有了许多有益的尝试，其中不乏成功的案例，如京东方收购韩国现代TFT-LCD业务、联想收购IBM的PC业务、南汽收购罗孚、中石油收购哈萨克斯坦石油公司等。据统计，2003年中国企业的海外并购额为28.5亿美元，2004年接近70亿美元，而2005年超过了140亿美元。

前不久，为了树立国际化公司的



品牌新形象，通信设备供应商——华为公司更换了使用了长达28年之久的公司标志。然而，要走好国际化经营之路，只靠更换公司标识是远远不够的。目前中国企业对海外经营、兼并与收购的热情正日益高涨。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。但是，中国企业切不可低估搏击海外市场的艰巨性与困难，有关研究表明，为了更好地推行国际化战略，中国企业必须认真考虑、妥善解决以下四个关键问题：

1. 考虑好国际化的目的何在，企业是否需要国际化，企业进行国际化的目的是想获得什么？是市场、品牌，还是渠道、战略性资产、研发队伍？一项调查表明，很多企业在开始拓展海外市场的时候，并没有认真思考过这样的问题，有些企业在海外扩张几年后又全线撤退。尽管海外

服一系列来自内部和外部的挑战，如人力资源、品牌、全球运营、融资及非关税壁垒等等。IBM商业价值研究院认为，对于那些准备实施全球化战略、到海外拓展市场的中国企业来说，面临的最大的挑战是缺乏合格的人才和全球品牌的建设。从这个意义上说，企业国际化战略的成功与否，在很大程度上是企业拥有的各种禀赋能否支持的问题。

3. 最佳模式与目标市场的选择，在制定全球化战略时，企业需要考虑差异化定位、海外拓展的最佳模式，以及目标市场的选择。领先的全球化公司通常在品牌和创新领域进行差异化定位并表现卓越。而很多中国企业一直在担当无名的、以劳动力密集为优势的合同制造商，迫切需要在品牌和创新等方面根据企业特点恰当定位，确立和发展企业的核心竞争力。

一项研究建议，中国企业在制定海外拓展最佳模式的时候，可以选择出

市对挣扎于“价格战，低利润率”的中国企业是非常有吸引力的，但是如果没有明确的战略构想盲目投入到海外市场，所面临的运营和管理挑战将更为严峻。

2. 克服内外部挑战，企业是否已具备国际化的条件？企业一旦决定实施国际化战略，就需要克

口、战略联盟、合资或兼并收购等投资方式，大部分企业采用多种方式的组合。全球化商业模式的关键是企业要根据自身的风险承受能力、财务能力、全球业务管理能力等因素来做出适当的选择。

在市场进入战略上，对于海外扩张的中国企业来说没有“唯一正确”的选择，那些出口量较大的OEM制造商，可以在维护现有欧美OEM客户关系的基础上，尝试将自主品牌的产品销往亚洲、非洲和拉美市场，并逐步建立全球影响力。欠缺全球管理经验的企业可以考虑先进入发展中国家市场，再进军欧美市场。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。

4. 成败取决于执行力。适当的国际化战略一经决定，执行力就决定着战略的成败与否。为了有效地贯彻其国际化战略，中国企业需要在5个关键领域加强执行力：全球管理团队、全球品牌建设、全球运营模式、产品创新和流程创新。

今年4月，IBM商业价值研究院和复旦大学共同发布了一份题为《中国企业走向全球——前景、挑战与对策》的白皮书，这份报告根据中国公司的规模、特点、工业结构，以及他们所处的有望在未来十年变成全球选手的位置进行了排列：海尔集团（家电）、格兰仕（家电）、万向集团（汽车配件）、中国远洋运输集团（运输）、立帆集团（摩托车）、宝钢（钢铁）和华为（通信设备）。从行业上看，中国公司最有可能进入全球化的是能源、钢铁、汽车、运输、电脑、电信设备、纺织和消费产品。专家指出，拥有能够在全球市场最有可能获得成功的中国公司，就是那些从自身优势中扩张的公司，只有那些战略清晰、定位明确、执行力强、能够驾驭复杂的全球管理架构的企业才有望成为未来领先的跨国公司。

（作者：胡迟，中国企业联合会，中国企业家协会研究部副主任，经济学博士，研究员）