



“战略实践家”系列

## 破解“外来者劣势”

偏爱海外收购的中国大企业们，在遥远的西方市场如何克服“外来者劣势”？

文 / 朱利安 (John Jullens)

去年，中国最大的汽车制造商上汽集团在底特律城郊设立其美国总部，连它在中国的合资公司通用汽车都猝不及防，似乎中国方面没有人提前透露一丝消息。事实上，上汽集团并不是唯一有着全球宏图的中国企业：国内企业对外直接投资在过去十年中翻了五倍以上。

尽管这些来自中国的新兴跨国公司试图悄无声息地拓展生意版图，但许多西方观察家还是捕捉到了蛛丝马迹并为之感到焦虑。部分观察家甚至谈到，一场新的经济冷战即将到来，他们认为具有中国特色的国家资本主义正在逐渐颠覆传统的西方自由资本主义。

但在现实世界中，准备好和西方同行展开竞争的中国企业并不多，至少在成熟市场中是如此。许多中国企业依然在充当合同制造商，为西方消费者生产劳动密集、低附加值的产品；其余的企业（如上汽集团等中国汽车制造商）则对来自底特律、沃尔夫斯堡和东京的

西方竞争者难以望其项背。这不仅因为它们缺乏核心动力系统及其他关键技术，还因为不具备先进的管理系统与决策程序，许多中国国有企业更是缺乏能与全球一流企业匹敌的企业管理和激励制度。

如果大多数中国企业还远未具备全球竞争力，那么它们进入世界市场，在底特律这样的城市里究竟能有何作为呢？为何不先涉足毗邻的南亚新兴市场，却要在缺乏尖端技术、强势品牌和独有优势的情况下，认为自己能够成功克服“外来者劣势”，在遥远的西方成熟市场里成功分得一杯羹？

### “折中”战略到头了

这些问题的答案出人意料。许多中国跨国公司进行境外投资并不是为了拓展新市场，而是为了在本土市场提升竞争力。中国经济发展采取“折中”战略，以现有的廉价劳动力和十多亿消费者的市场，来换取大量对外投资和西方科技。但

这一战略并未带来持续的成功。它也许对建设高速铁路非常有效，却对发展汽车组装产业毫无帮助，因为西方企业并不愿意与中国合作方分享先进技术。

因此，越来越多的中国企业转向海外市场，以获得在本地市场上生存所需的技能。这种行为在很大程度上解释了为什么相比领先的日韩企业，中国企业始终侧重于收购而非内生式增长，也很好地解释了为什么中国企业收购案常集中于本土竞争格外激烈的七个产业——汽车、电子、能源、家用电器、机械设备、资源以及电信业。此外，中国企业偏爱收购的原因还在于，2008年经济危机之后出现了大量收购对象，中国企业能够从政府获得慷慨的资金及其他支持。

然而，尽管这个战略在理论上确实可行，但在现实中却没有发挥应有的功效。这主要是由于成功执行此战略要求企业拥有世界一流的能力，包括收购后的重建管理（被



**朱利安 (John Jullens)**  
 博世公司全球合伙人  
 个人博客: [www.johnjullens.com](http://www.johnjullens.com)

收购的企业通常存在明显的财务和战略问题)、整合管理(中国企业的采购经理指数PMI通常较低,且缺乏对技术转让的基本认知),以及国际化经验,目前大多数中国企业尚不具备这些能力。

### 从“足够好”到“足够多”

虽然存在诸多限制,但中国企业对全球扩张的渴望,正是与西方企业建立双赢合作关系的良好契机。西方企业亟需把握新兴市场中的新增长机遇,但缺乏关键能力。而领先的中国企业恰好拥有这些独特的能力。例如,中国企业非常擅于降低产品复杂性,重新设计生产流程以节省成本,而且可能比多数西方企业都更善于利用商业环境和监管的“不完善之处”。中外企业可以携手合作,为其他新兴市场开发“足够好”的一流产品。这种产品去除了非必要的功能,使新兴市场的消费者有能力购买。另一方面,它们还可以为低端产品添加新的功

能,吸引中层市场的顾客,或者设计全新的低价产品。不管采取哪种方法,这类中层产品都必须由完全不同的商业模式和专业能力来支持。最近华为与微软合作在非洲销售智能手机就是一个鲜活的例子。微软负责提供Windows 8操作系统与专业技术支持,华为则贡献了低成本生产能力以及在非洲市场运作的丰富经验。

一旦中西方企业共同开发出一款针对新兴市场的产品,就很可能在成熟市场中也挖掘出对这种产品的潜在需求。一个广为

---

西方企业亟需把握新兴市场中的新增长机遇,但缺乏关键能力,而领先的中国企业恰好拥有这些独特的能力。

---

人知的例子是,汽车品牌马恒达(Mahindra)发现,原本为印度农民开发的小型拖拉机对美国的园艺爱好者也颇具吸引力。

此外,中外合作关系在朝阳产业中也存在共赢机会。尤其当新兴市场中存在跨越式发展机遇时,企业可以跳过旧技术的投资和用户群,直接从发达市场中吸收新生代技术。有时甚至可能存在真正的突破性机遇,使中外企业能够在新兴市场中合作开发出全新的产品和技术,尽管这种产品在发达市场的初始销售规模可能更大。中国电动车行业出现了不少类似的合作关系,如戴姆勒与中国汽车制造商比亚迪的合作,比亚迪同时也是世界领先的锂离子电池生产商。

中外企业合作的机会如今满地开花,这正是因为双方常常拥有互补的能力,任意一方都可以通过帮助对方克服挑战来实现自身的目标,并且在此过程中为企业甚至为国家建立新的竞争优势。◆