

# 广角镜下的 中国企业海外扩张

WALL ST



过去1年多来，中国企业的海外扩张步伐急切而频繁，成败参半。尤其是联想并购IBM PC、中海油竞标优尼科、海尔竞购美泰的3个案例更是引发了许多困惑和讨论。国际化趋势不可避免，中国企业在海外扩张时应该注意哪些因素？可以从这3个案例中借鉴什么？

企业并购是当今商业社会的普遍现象。然而，过去1年多来，中国企业收购美国公司的3起案例，却殊为不易。这3起案例结果迥异，期间还引发了媒体的广泛关注，余波所及，不但影响中国公司今后投资美国市场的战略，以及美国企业在全球的布局，更直接冲击绵密复杂的中美政经关系。

这3起案例分别是联想集团成功收购IBM PC、中海油和海尔分别竞标优尼科和美泰而失败的事件。其中中海油的并购经媒体高度曝光后，在一定程度上被政治化；海尔收购美泰则相对低调，最后以海尔退出而结束。3起并购涉及PC、家用电器和石油这3个不同的产业，收购价格也大相径庭，分别是17.5亿美元、12.8亿美元和185亿美元。但3起事件却有许多共同之处，意义重大，影响深远。

### 挑战单向思维

联想并购IBM PC业务部后，一跃成为仅次于戴尔和惠普的全球第三大PC企业。联想和IBM也由此

达成了在PC销售、服务和全球融资方面的长期战略联盟。合并后的新联想将全球总部设在纽约，而北京和北卡州首府罗利则是其主要的运营中心。

并购后，IBM拥有联想18.9%的股份，获得了进入中国IT服务市场的商机与渠道；对于联想而言，收购IBM PC业务不但加速了联想全球品牌的建立，也使其获得了在全球延伸商业触角和拥有均衡产品组合的机会，更为其培养和强化研发能力注入了最大活力。尽管这次并购的显性结果还有待观察，但这一收购很可能是一个互利双赢的案例。

虽然海尔竞购美泰失败，美泰最终落入美国公司惠尔普之手，然而海尔在这次事件中的表现，表明中国的许多公司在全球的角色与地位正在发生剧烈变化。海尔竞标美泰，清楚地向美国商界传达了一个信息：中国公司正加速其全球化的脚步，跨国并购以及海外上市只是第一波的攻势。而海尔通过这次事件，不仅登上了世界舞台，与美国公司平起平坐，更表现出了它的雄心



■ 陈明哲  
美国俄吉尼亚大学  
达顿商学院讲座教授  
■ 翻译整理：吴伟农

## 未来美国公司将面临重重压力，它们必须改弦更张，以全新的观念来应对全球多元化的挑战，从目前的“单向思维”彻底转向“双向思维”的全球视野



和与美国公司正面竞争的實力。海尔在投标过程中的进退与表现，也说明了中国公司不同于日本公司。海尔谨慎地退出争夺，与日本公司在20世纪80年代和90年代初期咄咄逼人的高调收购热潮，形成了鲜明对比。

最具戏剧性的是中海油竞购美国优尼科石油公司的案例。该并购经由媒体高度曝光后，引发了美国公众的强烈情绪和美国国会的普遍担心，最终美国众议院以398:15的压倒性反对票，宣判了中海油所作种种努力的失败。这次泛政治化的并购事件，短期内还难以推断美国公司将会因此蒙受多大损失，但从长远角度来看，负面影响若隐若现。一个有趣的现象是，美国公司在本次事件上大多保持沉默。《纽约时报》一针见血地评述说：“美国许多商界领袖对这场冲突保持了异常的沉默，走的是一条谨慎的中间路线：既不得罪华府议员，也不附和批评中国。”

当然，明确表示不赞成将商业谈判政治化的也大有人在。埃克森美孚石油公司的CEO李·雷蒙德就说，美国国会干预中海油投标是个重大错误，因为这将使寻求海外业务发展的美国公司身处困境。《纽约时报》也认为，中海油的竞争对手雪弗龙在批评中国时走过了头。美国纽约大学法学教授与中国法专家杰罗米·科恩认为，一旦雪弗龙在华府大打政治牌，未来它将难以驾驭其支持者。“雪弗龙本身就很矛盾，他们不知不觉地把自己深深推入了对

抗中国的泥沼之中。”

实际上，中国公司收购美国企业，仅仅是新一轮中国企业海外扩张浪潮的冰山一角。最近一两年来，许多中国公司已经开始在世界各地辗转投资和运营。TCL收购了法国汤姆森，中国五矿集团以60亿美元收购了加拿大矿业公司诺兰达，中石油以14亿美元收购了天然气巨头加拿大能源公司(EnCana)在厄瓜多尔的资产，南京汽车公司以8700万美元收购了英国罗孚汽车集团的资产……更多中国公司还将继续在全球扩张，直接在世界不同地区参与竞争。

美国公司需要意识到，中国不再仅仅是提供廉价劳动力的“世界工厂”，蓄势待发的中国正在全球经济中“再崛起”。另外，美国也不是中国企业全球扩张的惟一选择，更多的中国公司将在世界其他国家和地区进行投资和扩张。例如，就在中海油竞购优尼科失利后，中国最大的石油公司中石油在2005年10月成功收购了哈萨克斯坦石油公司。而英国石油与中石化协议中的广泛合作，更表明了中国拥有相当多的选择和机会。

美国国会虽然否决了优尼科和中海油的交易，但这一决策将可能使美国政府多年来的努力遭受伤害——美国一直试图确保美国投资者的对外投资受到公平待遇。未来美国公司将面临重重压力，它们必须改弦更张，以全新的观念来应对全球多元化的挑战，从目前的“单向思维”彻底转向“双向思维”的全球视

野。这3个案例正好给美国企业敲响了警钟。

## 美国企业亟需思维反转

面对中国公司在海外的扩张态势，美国企业是否做好了中国公司在美国本土扩张的心理准备？

2001年7月，就中国加入WTO这一话题，美国《新闻周刊》、《福布斯》等媒体都问我同样的问题：“海尔是哪里来的？”他们不知道当时海尔已是中国的最大家电公司、世界上第9大消费电子产品公司，在南卡州已设厂营运，并且拥有美国小冰箱30%的市场份额。

2000年春天，在做完关于中国企业的演讲后，台下有位学者若有所思地质问说：“你是否想告诉我，我们应该向那些经济落后的国家学习？”我回答道：“那正是我的观点。”我的确始终抱持这一观点。《哈佛管理评论》当时也在向我约稿，主题却是“中国市场是否注定要失败？”这些虽是微不足道的个人例子，但却深刻地反映了美国企业社会精英的一般想法。

毫无疑问，单向思维深深植根于美国商界。美国商界的一般心态是，他们有全世界最好的企业模式和商业惯例，造就了全球最大、最繁荣的经济体，因此当讨论全球化的时候，应该是“唯美是从”的单向整合。也许中国公司的进步和发展太快，远远快于美国的预期。因此，中海油的投标着实让美国公司大吃一惊，并且激起了他们强烈的反应和抗拒情绪。

“沃尔玛矛盾现象”（Wal-Mart Paradox）就是这种单向思维的延伸。沃尔玛是美国最大的上市公司，雇佣120万人，占据美国60%的零售额，其创造的GDP总值堪列“全球第25大经济力量”。但是许多美国人在对中国大加批伐时，他们并不知道，仅以2003年为例，沃尔玛从中国进口的商品就达130亿美元。没有中国的廉价商品，就没有沃尔玛的庞大赢利。

当然，“沃尔玛矛盾现象”也适用于美国经济的其他方面。美国人喜欢低利率和物美价廉的产品，却不愿感谢为他们提供这些进口产品的国家。同样，他们喜欢传播民主和自由市场的观念，但条件是这些国家不能与美国竞争。更吊诡的是，从个人角度来看，美国人一方面责备政府的巨额财政赤字，而他们自己却平均拥有7500美元的信用卡债务。

在全球化浪潮中，美国公司确实到了思维反转的时候了。他们必须从单向的思维模式改变为双向的多元模式，从思想上准备好中国企业蓄势待发的全球扩张。事实上，中国是全球化的终极测试场，没有中国的积极参与，全球化将是不完全的，中国加入WTO正是朝这一方向迈出的重要一步。然而，大多数人关注的只是如何将中国拉进这一全球体系，要求中国依从现有的标准，遵照西方的商业惯例。实际上，要加快全球化进程，美国公司需要付出更多的努力，从文化、历史和社会政治角度来深入理解中国与中国企业的发展脉络。

**美国商界的一般心态是，他们有全世界最好的企业模式和商业惯例，造就了全球最大、最繁荣的经济体，因此当讨论全球化的时候，应该是“唯美是从”的单向整合。也许中国公司的进步和发展太快，远远快于美国的预期。因此，中海油的投标着实让美国公司大吃一惊，并且激起了他们强烈的反应和抗拒情绪**



## 中国知多少

美国对中国或中国商业究竟有多少了解？一个令人担忧的现实是，美国公众甚至企业精英对于中国和中国商业普遍无知与恐惧。美国公众对中国还仅仅停留在地广人稠的认识上，而对中国的商业和社会惯例、对中国人的心态和历史则了解甚微，常常因为无知而恐惧。笔者在沃顿商学院的一位校友也曾悻悻地说，他在沃顿学到的东西都不适用于亚洲，尤其不适用于中国。

确实，当考虑中国人的文化及其历史背景时，美国人必须认识到，中国是一位5000岁的耄耋老人和一个25岁年轻生命的混合体。她虽然有5000年的漫长历史和丰富文化遗产，但是改革开放却只有短短25年的时间。

1978年，现代西方式的管理思想和制度在中国开始出现，中国对西方敞开了大门。在过去的二三十年中，中国GDP一直以9.1%的复合年成长率增长。尽管中国在这段时间内取得了令人瞩目的成果，但不可否认，中国的基础设施仍显薄弱，社会 and 经济发展还不均衡，法律和市场经济还不够成熟，政策也时有冲突和波动。这些因素都制约着中国的发展。许多西方企业惯用的商业运作手法如跨国并购，对中国来说仍显陌生。

而从“5000”的角度来看，现在许多美国商业媒体在描述中国令人艳羡的经济增长时有一个误解，常称中国是一个“崛起中”的市场。实际上，从历史的角度来看，“崛起”

的观念来自西方，中国5000年的文明中，1800年之前，中国在10个世纪中至少有9个世纪是世界上最主要的经济力量。1820年，按照购买力平价标准，中国拥有30%的全球GDP，超过了美国和欧洲今天在世界上的地位。因此，中国并非一个崛起中的新兴市场，美国企业必须从“再崛起”的角度考虑中国市场，深入了解中国人的想法与意图。这样才能正确掌握中国企业发展的脉动，顺利推动中美之间的商务交流。同样，中国企业惟有从“5000/25”和“再崛起”的角度，才能正确认识到培养全球前瞻性思考与运作的迫切性，及其发展在历史上所代表的深远意义。

## 企业并购与政治考量

企业并购的影响要素并不限于经济层面，实际上，在中国企业国际化扩张的进程中，像中海油竞标优尼科的泛政治化远非个案。在海外并购时，企业将不得不考虑相关国家的政治因素。

在联想并购IBM PC时，尽管联想和IBM双方都同意合约中的各项条款，但整个合并过程并不平坦。在联想宣布收购IBM PC和笔记本业务后，美国对外投资委员会决定审议这一收购是否涉及国家安全问题。一些美国政府官员表达了他们的担心：具有中国政府背景的联想集团有可能被用作“工业间谍”。经过6周的审议，对外投资委员会才允许交易进行，扫除了这项合并交易的最后一道障碍。

而海尔竞购美泰，尽管没有激起中海油竞标优尼科所引发的巨浪，但也引起了美国人的疑虑。海尔宣布竞购美泰，时在联想收购IBM PC业务以及中海油以185亿美元竞标优尼科之后。由于中国作为全球重要的竞争力量，在密集的时间内一直与海外收购联系在一起，海尔竞购美泰多少加剧了当时美国人的反华情绪。尽管如此，由于美泰生产的是商用或家用器具，不是被视为影响经济健康或国家安全的产业，同时海尔也并非以争夺美国资源的中国国有企业的形象出现，这次竞购受到了较少的政治渲染和媒体关注，而在当前环境下，较少的媒体关注意味着对交易的较少干扰，将增加成交的机会。

最典型的政治介入当属中海油—优尼科并购事件。中海油的这一收购计划引发的政治浪潮，在一定程度上将给中美关系带来负面影响。从短期来看，美国保护了一小部分已被证实的石油储备；但从长期来看，中国将被迫增加其竞争态势，中国将更积极地在俄罗斯和中亚寻找能源——中石油收购哈萨克斯坦石油公司就是最好的明证。

美国政界人士的强烈反应，表现了美国人对保护战略性产业和重要商品的敏感性。而事实上，优尼科如果出售给中海油，对于美国能源安全的影响将微乎其微，因为优尼科公司已被证实的能源储备大部分分布在亚洲。而作为美国第八大石油公司，优尼科既不在全球挂牌上市的前40强石油公司的行列，其总

资产也仅有80亿美元，和埃克森美孚的1350亿美元、雪弗龙的650亿美元资产相去甚远。

中海油或许是美中巨额贸易赤字的替罪羊，它的遭遇可能是美国对中国“不公平”竞争的报复所致。无论如何，这场带着政治色彩的风波，显示了美方对中国政府在美国商业活动扩张的疑虑。中海油即使承诺保障美国人的就业机会，仍然无法阻止美国媒体的恐惧情绪。具有讽刺意味的是，在全美民众普遍担心丧失更多就业机会的浪潮中，由于独特的融资计划，中海油可以真正保全美国人的工作机会，而雪弗龙却只答应通过合并节省3.25亿美元的成本，不可避免地需要裁员。

此次谈判失败也突显出一个重要问题：美国政府在针对中国企业赴美投资的问题上，应该拿出一个什么样的明确立场。中方认为，中国用一部分依靠贸易盈余所获得的美元储备来收购美国公司有利于美国，因而中方对美国的否决感到难以理解。中海油的遭遇令中美双方都感到沮丧，这或将影响双方未来的合作关系。

### 中国企业国际化，任重道远

虽然现在中国企业已有了诸如联想收购IBM PC业务等成功案例，但中国企业海外扩张还只是个开始，未来任重道远。首先，中国企业必须认识到，知识管理、人才管理、以及全球品牌的运营管理，将是决定海外扩张成败的关键要素。

其次，在海尔竞购美泰案中，中国企业可以有3方面的借鉴意义。其一，对于许多中国公司来说，兼并和收购是新的商业游戏，中国企业还需积累经验。其二，中国企业需要理解公共关系与公司品牌营销的重要性。这次竞购中海尔之所以遭受批评，与它在这两方面缺乏透明度不无关系。其三，在商业交易中有时很难决定谁是赢家谁是输家。在争夺美泰的商战中，海尔或许被认为是输家，但从长期来看也许是个赢家。通过这次大胆出手，以及与两家知名投资公司——贝恩资本和黑石集团的合作，海尔被认为已经加入了世界一流企业俱乐部。

最后，从中海油竞购优尼科案来说，中国公司和高层经理应该认识到，他们需要从美国人的角度来考虑美国商业，理解美国的宏观政治和社会环境。中国公司和政府也许低估了政治势力、人民情绪等非经济因素在美国商业界的影响。他们需要理解美国公众的忧虑以及社会政治背景。不可忽略的一个事实是，近年来，因为中国在能源领域大张旗鼓的全球并购，以及军事力量的逐渐加强，中国在美国一直被视作巨大威胁。

美国向来以异样的眼光与多疑的态度来看待背后具有大量政府股份的外国公司。理解这一症结，也许会加快那些准备在美扩张的中国国有企业的重组或私有化步伐。未来，中国公司在美国市场必须更加小心谨慎，直到美国政府清晰地表明她对中国企业在美投资的态度。

**在商业交易中有时很难决定谁是赢家谁是输家。在争夺美泰的商战中，海尔或许被认为是输家，但从长期来看也许是个赢家。通过这次大胆出手，以及与两家知名投资公司——贝恩资本和黑石集团的合作，海尔被认为已经加入了世界一流企业俱乐部**

