

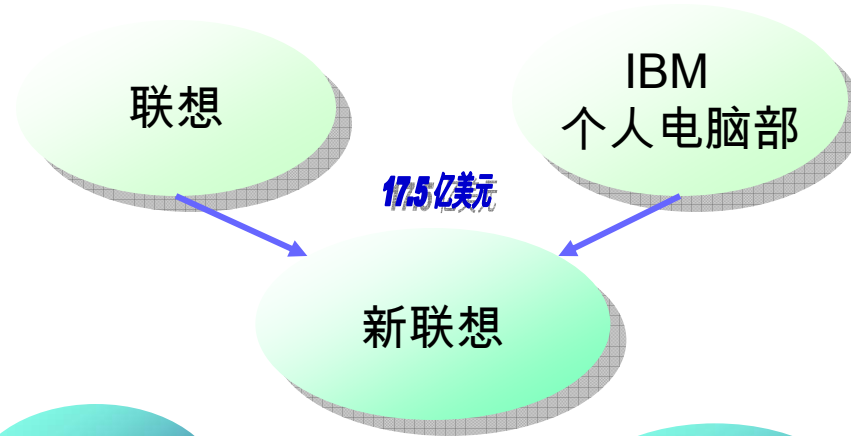


# 中国企业的海外拓展： 经验教训与挑战

陈明哲 博士  
弗吉尼亚大学达顿商学院  
香港中文大学

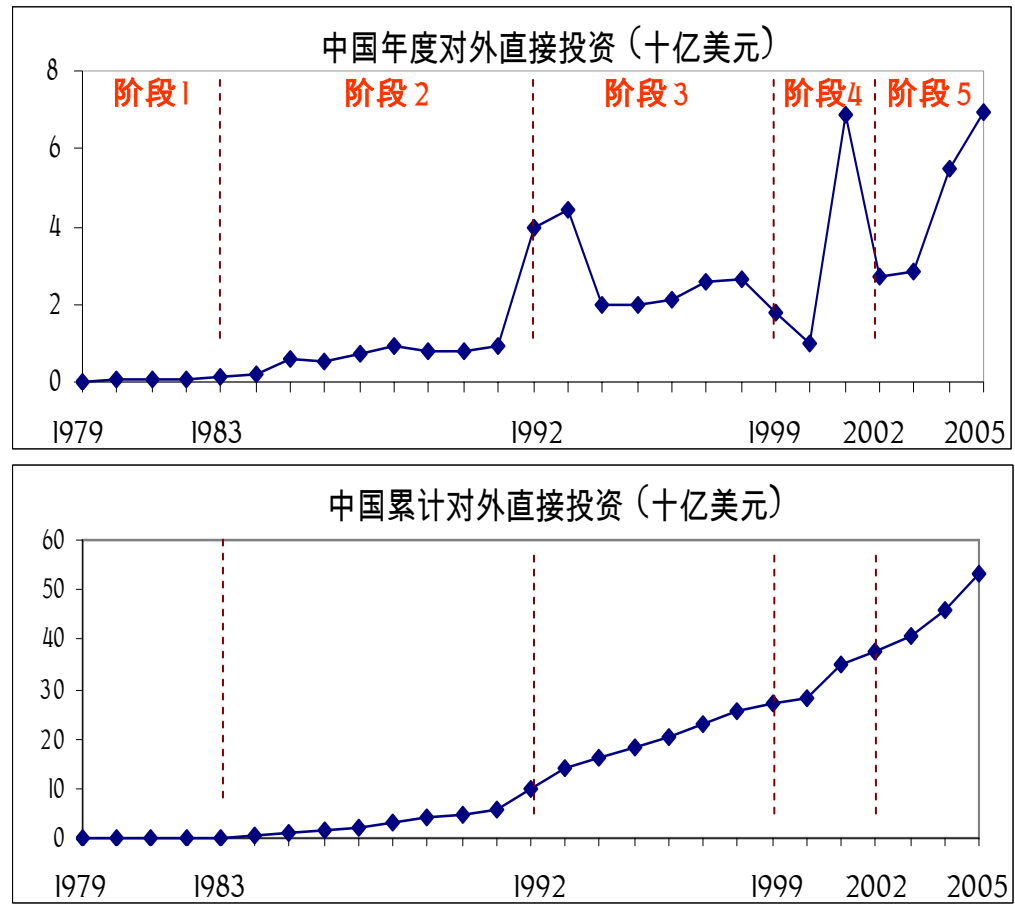
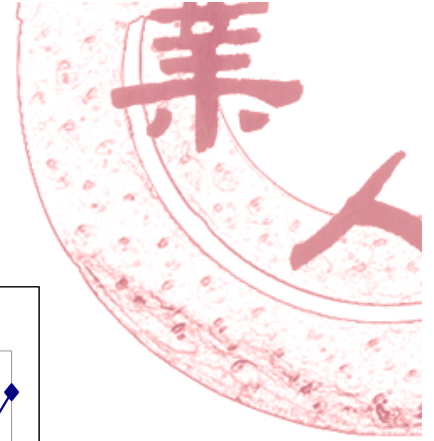
北京研讨会：全球经济下的中国  
2006年9月19日

# 最近三起并购案例引发的思索



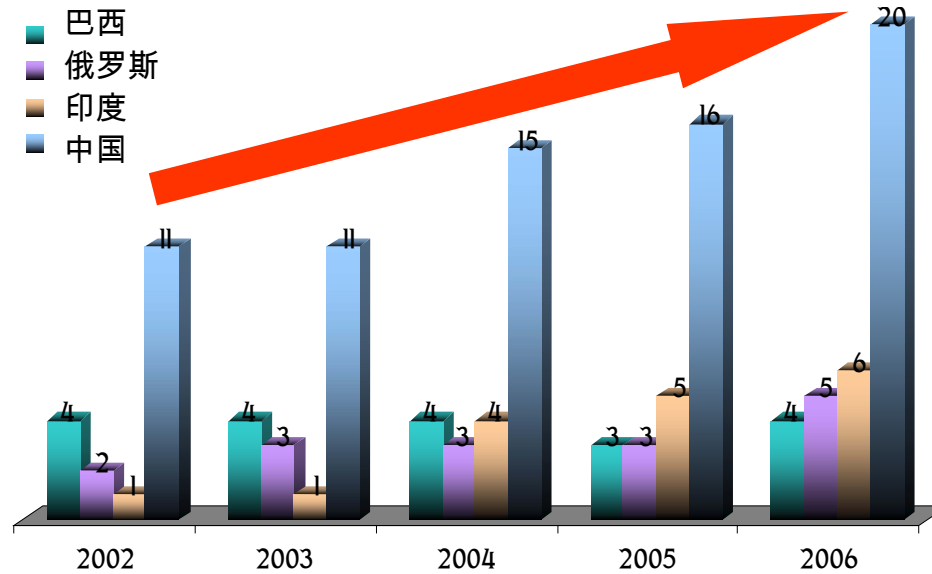
中国的(再)崛起：从制造、出口到海外拓展

# 中国对外直接投资 (OFDI)



中国对外直接投资在过去的25年内激增，复合年增长率达31%

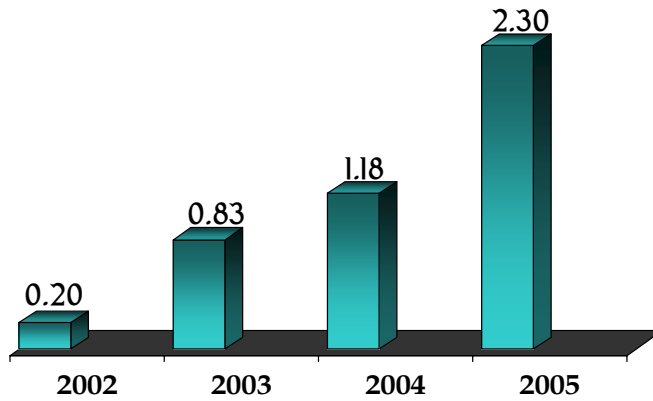
# 中国在全球经济中的姿态



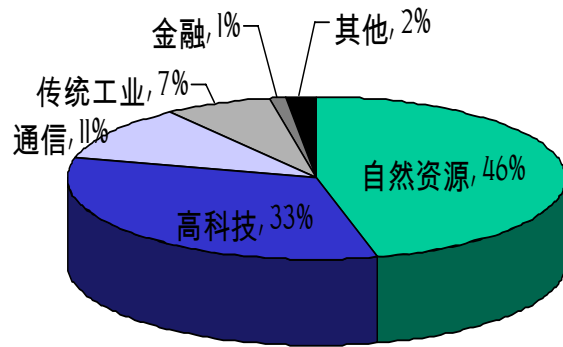
BRIC 经济体中位列财富全球500强的企业数量

**越来越多的中国企业跻身全球精英俱乐部**

# 中国的海外并购



中国海外并购涉及的金额 (十亿美元)



2005年中国海外并购的行业分布

**近来大宗并购交易成功和失败的案例引人关注**

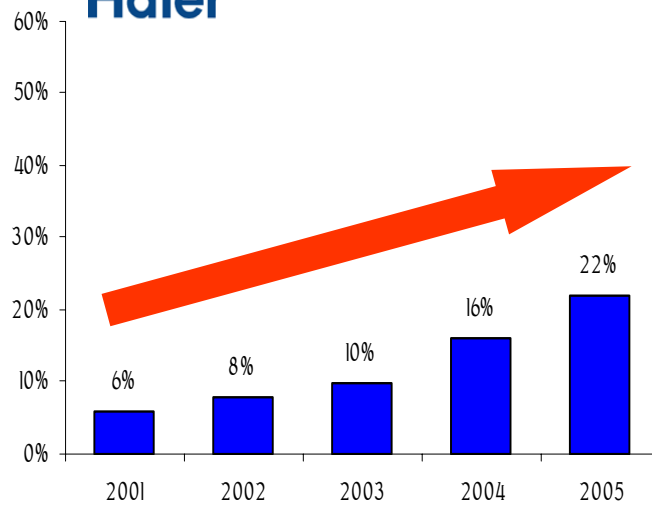
中国 认购方	认购 对象	国家	价格 /百万美 元	行业
<b>成功案例</b>				
联想	IBM 个人电脑 事业部	美国	1,750	个人电 脑
TCL	汤姆森 THOMSON	法国	559	家电
中国五矿	诺兰达 NORANDA	加拿大	5,000	矿业
中石油	加拿大能源 EnCana	加拿大	1,400	石油
南京汽车	路华ROVER	英国	8.7	汽车
中海油	尼日利亚国 家石油	尼日利 亚	2,700	石油
<b>失败案例</b>				
中海油	优尼科 UNOCAL	美国	18,500	石油
海尔	美泰 MAYTAG	美国	1,280	家电
中国移动	MILLICOM	卢森堡	5,300	电信

# 从两起案例看企业海外拓展

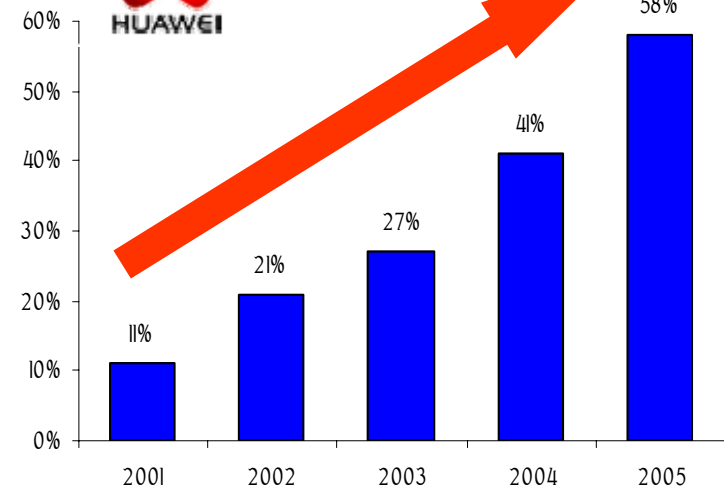


海尔

Haier



华为

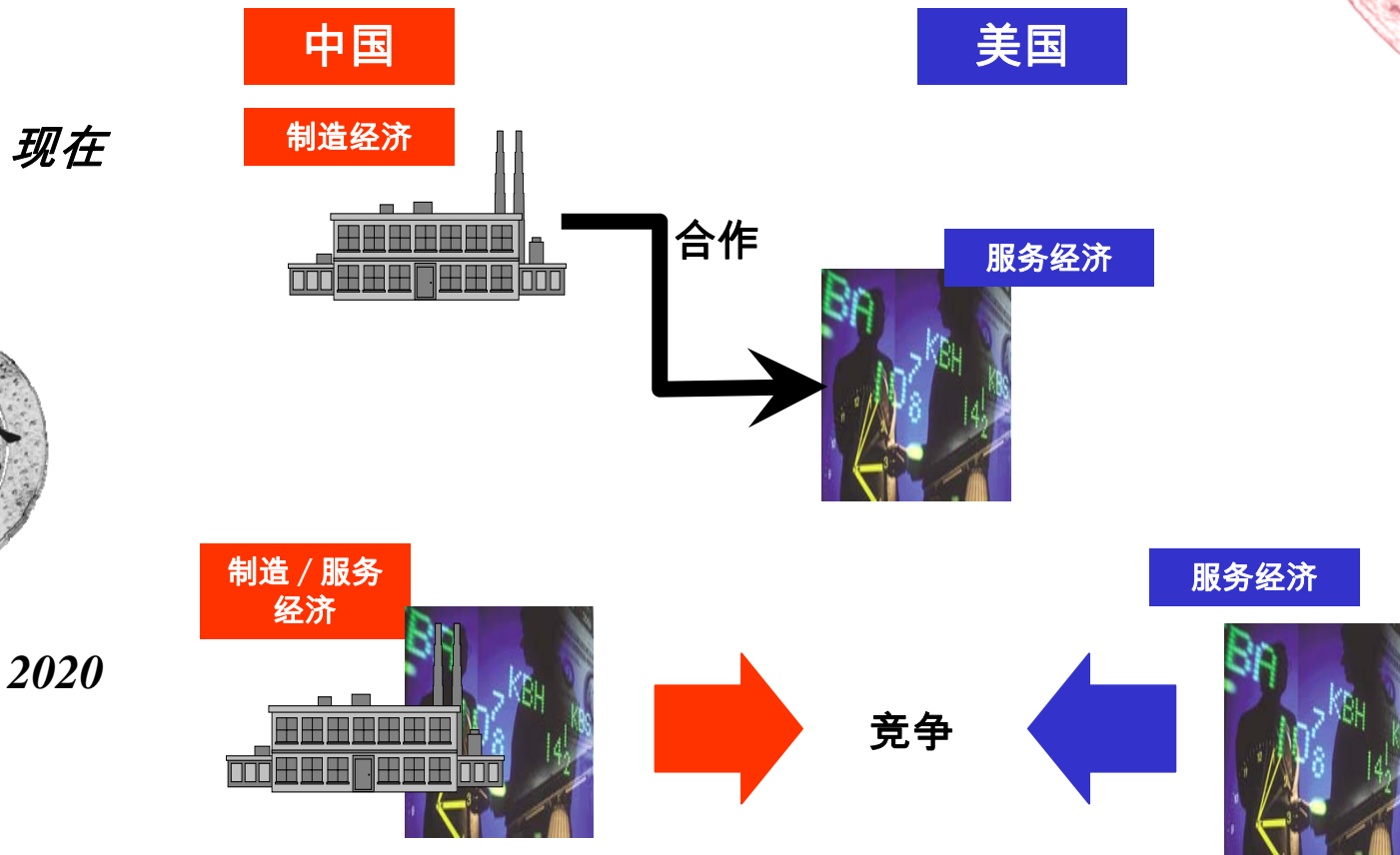


海外收入的比例

**中国龙头企业的海外营收比例增长迅速**



# 变化中的中美经贸关系



**中国与美国将很快直接竞争相同的供给、资源和工作**

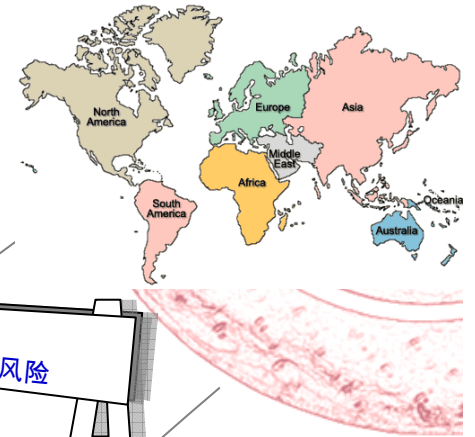
# 最近三起在美拓展案例：对美国商界的启示



- 这是新一轮中国企业海外拓展浪潮的开始，美国并不是其全球拓展的唯一选择。
- 美国企业将面临日益增大的压力以变得更加高效和全球化。
- 只有从中国“再崛起”的角度考量，才可以完全了解中国企业的（过度的）雄心。
- 商业交易中的政治干预可能对欲寻求海外发展的美国企业造成负面影响。



# 海外拓展中面临的障碍



## 融资

资金短缺、金融风险

## 文化

文化的整合、多样性

## 政治

政策法规、贸易壁垒

## 品牌

认知度、市场营销渠道

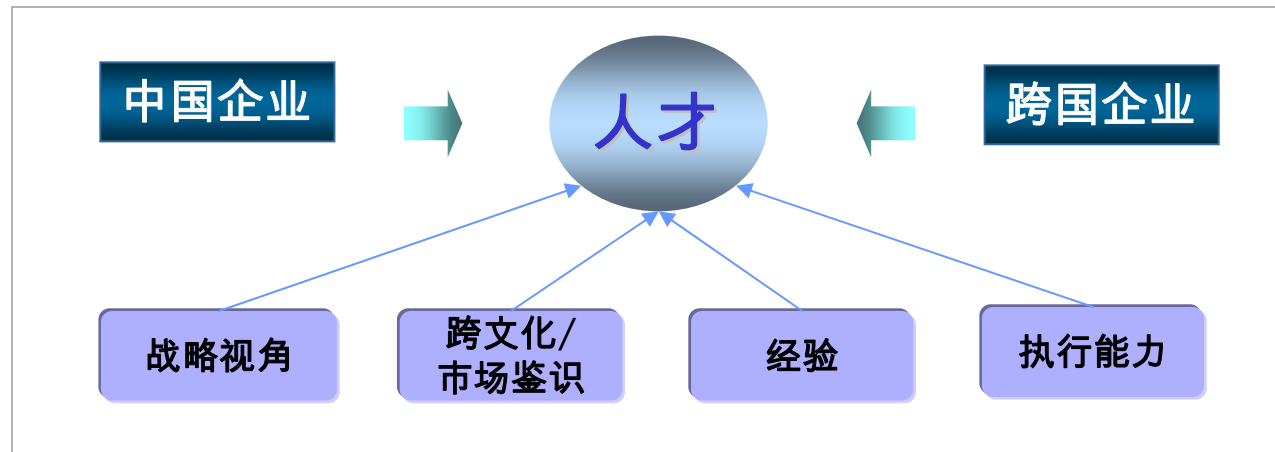
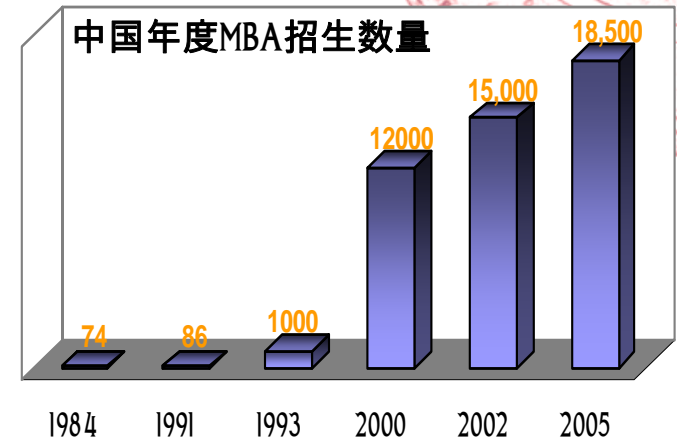
## 人才

人力资本、全球管理团队



# 海外拓展的障碍: 人才

“到2010年，中国将需要七万五千名具有全球经验的顶级执行官，比现有的数量多出七万名。没有他们，未来将是不确定的。”(麦肯锡咨询公司)

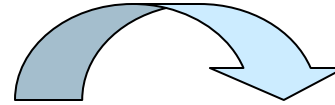


**中国企业在大力向海外拓展的同时，将如何有效应对人才短缺和日益升级的人才争夺战**

# 海外拓展的障碍: 品牌



中国



全球



- 全球100强品牌: 美国 ( 51 ) , 日本 ( 8 ) , 韩国 ( 3 ) , 中国 ( 0 )。
- 一个品牌的建立需要时间和大量的投入 , 并且很少有立竿见影的回报。
- 对中国企业而言 , 打造全球品牌需要一种有别于传统的全新的思维方式。

**中国企业将如何更快和更有效的克服品牌全球化的障碍?**

# 海外拓展的障碍: 政治



**“对中国企业过度的恐惧？”**：当我们看到越来越多的中国企业寻求并购时，来自政治方面的考虑会变得越来越重要” (Global Envision, 10/21/05)

**“警惕来自中国的威胁”**：对美国这个沉睡的巨人来说，该是觉醒以及采取措施应对来自共产主义中国的紧迫威胁的时候了” (The Hill, 06/28/06)



- 作为市场占有者与新的挑战者间战争的一部分，海外扩张中潜在的社会政治阻力不容忽视。
- 过于彰显的市场入侵和报复将会带来更多政治前沿的争论。
- 中国企业需要提早考虑和防范政策法规方面的诸多问题。

**中国政府的双刃剑：在海外商业活动中应当扮演怎样的角色？如何涉入？**

# 海外拓展的障碍: 文化

传统



现代

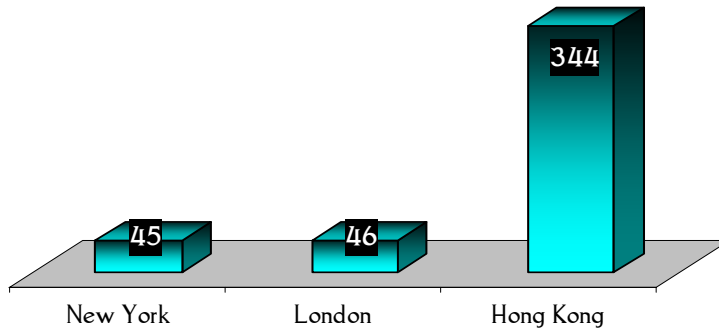


中国: 5,000岁的耆老步入25岁

- 中国的“再崛起”与西方的“无准备”形成了强烈的反差。
- 中国企业面临的双重挑战：全球业务的前瞻与中国历史的回朔。
- 消除文化间的隔阂与搭建跨国界社会实践桥梁应被提上企业的重要议程。

**中国执行官在全球化进程中应如何融合“个人管理”和“体制管理”两种不同的方式？**

# 海外拓展的障碍: 融资



中国海外上市公司数量

“当越来越多的中国企业走出国门面对国际竞争时，海外运营融资的困难阻碍了他们做大做强。”(中国国家外汇管理局)

中国最大海外IPO	筹资 (百万美元)	交易所
<u>2006年</u>		
中国银行	11,200	香港
<u>2005年</u>		
中国建行	9,227	香港
中国神华能源	3,276	香港
交通银行	2,165	香港
中远集团	1,227	香港
<u>2004年</u>		
平安保险	1,839	香港
中芯国际	1,803	纽交所
中国国际航空	1,238	香港

**中国企业将如何获取足够的资金以实现全球拓展雄心？如何平衡海内外多方投资者的利益？**

# 总结

- 培养管理技能和管理人才，打造国际品牌是中国企业全球拓展的当务之急。
- 跨国并购对于中国企业而言仍是一场新的游戏，真正的赢家（或输家）将由时间来决定。
- 退败是海外拓展进程中的一部分，中国企业应当从中吸取经验与教训。
- 中国企业应当从当地的视角来多方考量各个国家的社会政治担忧。
- 适当的时机，审慎的步调，以及商业睿智和社会政治敏感性的统一对海外交易的成功至关重要。



谢谢



陈明哲 博士

*Leslie E. Grayson* 教授

弗吉尼亚大学 达顿商学院

The Darden Graduate School of Business

University of Virginia

P.O. Box 6550

Charlottesville, VA 22906-6550

U.S.A.

电话: +1-434-924-7260 / 传真: +1-434-243-7678

电子邮件: [chenm@darden.virginia.edu](mailto:chenm@darden.virginia.edu)

