



## 管理“出海” 从“走出去”到“走进去”

## “出海”新阶段 中国企业在全球舞台崭露头角



陆雄文  
复旦大学管理学院院长、教授

### 一流产品要配套 一流服务

首先我们要厘清一对概念,即中国制造与中国品牌并非低端与高级、落后与先进的对比,而是融合共生的一体。没有中国制造为基础,中国品牌也无从谈起。

品牌是高质量发展的重要象征,在特定的语境下,我们将中国制造与中国品牌对应科技创新和产业发展的不同阶段,两者的承接与转变,是中国参与全球化市场的必要条件和必然趋势。

近年来,中央和地方都在探索新的路径,大力支持中国品牌走向海外。很多中国企业主动实施品牌国际化战略,开展海外品牌建设,不断提高品牌国际化运营能力。也有一些企业积极参与国际合作,建立和完善品牌相关的知识产权国际规则和标准。

2020年,由《财富》杂志与里斯咨询联手推出的《全球战略定位报告:国家心智资源中的万亿机会》显示,海外消费者对中国的印象已经高于中国制造。中国制造的渗透,还是通过加大研发投入、强化科技创新,不断提升了中国品牌在海外市场上的影响力与美誉度。

比如,中国新能源汽车是科技创新领域的排头兵,也是“出海”的先锋。相关数据显示,我国新能源车出口延续高速增长势头。中国汽车品牌凭借新能源汽车的“出海”赢得国际市场广泛认可,中国新能源汽车国际影响力持续提升,并带动相关产业链加速“走出去”。比如,宁德时代、科达利就是跟随比亚迪“出海”的步伐在全球进行新布局。

我们知道,品牌代表着企业的形象、信誉和价值,是高质量发展的重要体现,也是企业能否在国际市场上取得成功的关键因素之一。以手机、电脑、家电、汽车为代表,中国企业的品牌意识逐步增强,将打造出一批知名度高、美誉度强、影响力大的中国品牌。

一流品牌不仅需要有一流产品做支撑,还需要配套一流服务。对于那些希望开拓海外市场并打响中国品牌的企业,我们还要梳理一些方法论。以新能源车为例,这些企业在国际市场上要进一步建立和完善本地化的营销体系,实施差异化竞争,不断突出自身产品特性,打造以提升当地客户满意度为导向的本地化售后服务能力,提升消费体验。同时也要逐渐

前不久,一款“酱香拿铁”刷爆社交媒体,“年轻人的第一口茅台,中老年人的第一口瑞幸”一时之间引发全网热议。从几十元的茅台冰淇淋,到19元一杯的茅台咖啡,再到刚刚官宣的“茅台巧克力”,当年轻的Z世代逐渐成为消费主力军,以茅台为代表的一些传统品牌也在寻求转型升级,顺应乃至引领不断迭代的新消费趋势。

社交媒体上屡屡围绕新国货、新风潮掀起消费热潮的背后,是随着中国制造向“中国智造”的进阶和升级,以国货为代表的中国品牌正以产品和服务质量的提升,在国内国际市场占据更多份额,引发更多关注。

建立本地化的研发能力和网络,及时回应当地消费者的需求,快速迭代技术和产品。

另外,中国企业“出海”,不仅要产品“出海”和技术“出海”,更需要管理“出海”。企业要提高输出自身有效管理模式的能力,比如全球供应链管理、资金保障能力和人力资源管理能力,以及可持续发展、整体协同发展的价值观,并结合当地市场特点进行提升和融合,要发展成为全球化的企业。

### 补齐企业“出海” 的文化短板

从2018年开始,中国企业“出海”进入了全球化与逆全球化并行的新阶段。对于走向国际市场的中国企业,不少品牌国际影响力稳步提升。但中国品牌在服务提供、文化建设、营销策略等方面仍存在不少短板。

不难发现,新一代的“出海”企业正在直接输出技术和品牌,抢占海外市场。它们需要面对的国际环境也发生了变化。中国企业在通过电商平台或者大型社交媒体平台,可以触达当地广泛的消费者。相比于以前,新一代“出海”企业拥有更为丰富的跨境电商和社交媒体平台,这在一定程度上有利于加速品牌在海外建立初步的线上网络渠道。如果希望在本地市场有更进一步渗透,还是不可避免地要走到线下,去对接传统的经销商渠道。

中国企业想要取得“出海”征战的长期成功,从品牌营销角度说,如何坚守品牌价值观并融入本地文化、讲好品牌故事是一个重要的主题,有灵魂的品牌才能真正赢得海外消费者的尊重,撬动海外市场。例如,有的企业在过去几年提出了“TECH4ALL”(围绕技术、应用和技能的关键能力,助力实现联合国提出的可持续发展目标,不让任何一个人在数字世界中掉队)的倡议,前往偏远地区建设基站,把科技带到最偏远的地方,从人文关怀角度去传递科技温度,从而在一些发展中国家取得了比较好的营销效果。

### 需要抱团发展, 更要融入当地

“出海”是很多制造型企业的一项重要战略选择,通常会经历从“走出

去”到“走进去”的过程。我们看到中国企业“走出去”一般有两种方式:如果企业的产品缺乏品牌和销售渠道,则主要通过贸易公司销往海外,企业赚取辛苦钱;如果有自己的品牌影响力,或者有海外客户资源,也可以通过直销方式。与“走出去”以产品贸易方式为主不同,“走进去”通常意味着企业要在当地投资建厂,设立研发中心、招聘员工等,当然也可以通过实施并购的途径进入当地市场。

从“走出去”到“走进去”,对企业的有着截然不同的要求。在“走出去”阶段,可能更多的是做出适应当地市场的产品,要有高性价比,对成本的管控能力要求非常高。而到了“走进去”阶段,不仅是把国内的流程拿到国外重新做一遍,无论是目标市场的选择、生产销售组织,还是技术研发路径、知识产权策略、跨文化管理、海外团队建设等,都会有更高的要求。具体而言,从“走出去”到“走进去”,在以下几个方面尤其引起关注。

首先是突破重点市场,守住风险底线。所谓重点市场,并不一定是人口多、地域广的大国,而是与企业自身产品高度契合、有较大增长潜力的区域,有时甚至同一个行业的具体细分领域都会有所不同。以当下“出海”大热的新能源汽车产业为例,欧洲、美国都是重点市场,但如果再细化到换电服务,里面就会有一些差异。对企业来说,重点要留意目标市场区域的长期产业政策、环境监管要求及税收制度等,做好前瞻布局。但是海外市场本身蕴含着巨大风险,包括地缘政治、当地政局稳定性,甚至战争可能性等。

其次是做好技术攻关,知识产权先行。海外市场的竞争经常直面最强有力的对手,企业如果想获得持续的竞争优势,必须要投入更多的资源进行前瞻技术的研究,尤其需要从关键技术、具有创新性的领域入手,从而形成对自己更有利的“护城河”。当然,在做好技术攻关的同时,要采取知识产权先行的策略,关注行业内的国际知识产权分布,既要防自己侵权,也要用专利武器保护好自己技术。尤其需要注意的是,在对当地企业进行收购时,要确认被收购企业已经获得的知识产权及应用范围,否则很容易引起纠纷。

最后中国企业“走进去”,需要抱团发展,更要融入当地。当下“走进去”的一个特点是,如果一家或数家头部企业到某个国家投资建厂,与之相关的国内产业链上下游配套企业都会一起“出海”,这有利于建立产业生态,形成集群优势。“走进去”还要高度融入当地市场,包括建立本土化团队,以及与当地政府、社区、媒体、NGO(非政府组织)等保持良好关系。中国企业的国际化人才队伍的数量和质量是中国企业“出海”的主要短板,所以企业在规划“走进去”的发展战略时需要重点考虑海外人才梯队建设。

自改革开放45年来,中国企业的国际化发展从探索阶段逐步走向快速发展阶段,越来越多中小企业开始在全球舞台上崭露头角。

以2001年加入世界贸易组织为分水岭,中国企业“走出去”迈入了高速发展阶段,彼时相当多的优秀企业开始在海外建厂、投资和进行全球资源整合,部分企业成功转型为全球性企业。2020年,“构建以国内大循环为主体、国内国际双循环相互促进的新发展格局”被首次提出,这也成了中国企业“出海”进入新阶段的一个标志。



徐笑君  
复旦大学管理学院副教授

### 海外直接投资 规模大,共建“一带 一路”国家成投资 重点

在我看来,中国企业国际化具有以下4个显著特征。首先是中国企业海外直接投资规模大,“一带一路”共建国家是投资重点。

2012年,中国对外直接投资流量为87.8亿美元,全球排名第三。自此之后,中国企业对外直接投资

跨国指数来综合评价跨国公司的国际化程度,即跨国指数越高,企业的国际化程度就越高。2011年,中国企业联合会和中国企业家协会首次发布中国100家跨国公司榜单以及跨国指数。2010年,中国100家跨国公司的平均跨国指数是13.37%。到2019年,中国100家跨国公司的平均跨国指数攀升到16.10%,海外总资产达到10.45万亿美元。

2020年,由于全球新冠疫情和国际关系紧张等因素的影响,跨国指数下降到15.07%,海外总

企业(非央企)占22%,非国有企业占37%。主营业务属于传统行业(能源、基础设施建设、钢铁、有色金属、工程机械、运输等)的企业占84%,新兴行业(新能源锂电材料、新能源发电、新能源汽车、光伏、半导体等)的企业占16%。

与此同时,非国有企业在国际化上也在奋起直追。按照跨国指数排序,2022年排在前十位的公司分别是宁波均胜电子(汽车电子系统)、双星集团(轮胎制造和机械制造)、洛阳栾川钼业集团(有色金属矿采选业)、四川科伦(药业)、万洲国际(原双汇国际,猪肉食品)、闻泰科技(半导体)、上海韦尔半导体、中国有色矿业集团、联想控股、潍柴动力(通用设备制造,内燃机),其中非国有企业8家、国有企业2家、新兴产业3家、传统产业7家。

### 加强风险评估 和管理,多措并举 降低“出海”风险

第四,非国有企业的国际化受世界经济形势和国际关系影响大。从中国100家跨国公司榜单来看,联想、华为、腾讯、复星、美的等公司的国际化经营基本上与世界经济、国际关系的趋势同频共振。

总体而言,自2019年以来,国际关系复杂多变,国际间的贸易争端、地缘政治风险以及技术壁垒等都给中国企业的海外投资带来了不确定性。与此同时,基于技术、品牌、人才、渠道和价格的市场竞争也日趋激烈。

中国企业“出海”至少需要注意3件事情。第一,加强风险评估和管理,采取多种措施降低海外投资风险。例如,在海外投资前,中国企业需要对目标市场进行深入调研,了解当地的政治、经济、文化等方面的风险,并制定相应的风险管理措施。第二,提高自身竞争力,从产品输出转型到技术输出、品牌输出。过去几十年,中国企业主要是以产品出口方式参与国际市场竞争,依靠低成本和规模优势获得市场份额。随着中国企业实力增强,技术输出和品牌输出逐渐成为新的发展方向。第三,学习东道国的文化,尊重和包容文化差异,建立跨文化沟通机制,有效进行跨文化管理。

资产缩小为9.38万亿美元。2021年和2022年中国企业的国际化经营有所回升,2022年跨国指数达到15.90%,海外总资产为11.77万亿美元。

2011年,中国企业联合会和中国企业家协会在首次发布中国100家跨国公司榜单时提到,世界100家跨国公司的平均跨国指数为60.8%,发展中国家的100家跨国公司平均跨国指数是40.1%,按照这样的标准,中国跨国公司的整体国际化水平仍有很大提升空间。

第三,国有企业和传统行业企业依然走在中国企业国际化的前列。以2022年的中国100家跨国公司榜单为例,其中,央企数量为41家,占100家公司的41%,国有

流量在全球排名中一直处于前三的位置。2020年,受新冠疫情影响,全球货物贸易萎缩,全球外国直接投资减少,但中国的对外直接投资逆势增长,流量为1537.1亿美元,全球排名第一。而2021年和2022年,中国对外直接投资流量都排名全球第二。

自共建“一带一路”倡议提出以来,中国企业对共建“一带一路”国家的投资一直保持着相当的热度。中国企业对共建“一带一路”国家的对外直接投资(FDI)占中国总FDI的十年平均值为12.4%,近10年来累计投资超过2400亿美元,主要投资领域在基础设施建设、能源开发和信息技术等方面。

诚然,共建“一带一路”国家为中国企业“出海”提供了庞大的市场机会,但我们也应当看到,由于共建国家数量众多,政治、经济和文化复杂多样,企业“出海”所面临的投资风险也不小,例如政治稳定性、市场准入和竞争压力等因素造成的风险,以及由于贸易保护主义、技术壁垒和文化差异等方面产生的风险。

### 中国跨国公司 国际化程度有 待提高

其次,中国跨国公司的国际化程度仍有待提高。联合国

