

<<海外鏖兵>>

图书基本信息

书名：<<海外鏖兵>>

13位ISBN编号：9787305058103

10位ISBN编号：7305058106

出版时间：2009-3

出版时间：南京大学出版社

作者：郑磊

页数：327

版权说明：本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问：<http://www.tushu007.com>

## 前言

序 中国企业跨越深海，在弱势中成就辉煌 唐杰 经济学家，南开大学经济学教授、博士生导师，深圳市副市长 中国经济经历了30年的快速增长后，世界突然发现，在全球配置资源正在成为中国企业发展的基本趋势。

中国将在不久后成长为吸引外资和资本输出的双重大国。

进入深海、拥抱海洋的中国企业将不用再携带着制成品去开拓出口市场，而会以不断提升的对外直接投资能力作为中国企业竞争力的标志，这也将是中国企业成长为世界级企业的基本条件。

研究对外直接投资，需要从国家经济战略的高度入手，也要深入研究企业微观行为，更要关注企业跨国经营的操作细节。

中国企业不缺乏勇气，尽管面对重重困难，有如华为、中兴、海尔、TCL、联想等领军企业依旧在国际企业群体中闯出了一片天地，成就了今日的辉煌。

先行者的经验教训是最宝贵的财富，从这个意义上讲，将这些信息加以分析整理、概括提升，使其成为能够被我国企业共享和借鉴的范例，具有重要的理论与现实意义。

中国企业必须找出如何在产业链条上升级的路径和方法，而且必须在开放的经济环境下考虑企业的国际化发展战略。

当然，中国拥有全球增长最快的范围广且规模巨大的市场，立足国内，最大程度形成成本与市场优势也直接构成了提升国际竞争力的基础。

中国深度融入世界经济的时间并不长，我国企业在很短的时间内就经历了发达经济体内企业在近百年之间经历过的市场与技术竞争过程。

目前的国际贸易与投资理论主要是基于发达国家的经验。

与发达国家跨国公司海外投资发展过程迥然不同的是，中国企业要从市场与技术弱势起步，在不具备垄断优势的条件下，通过全球配置资源的过程来获取竞争优势。

这是一种完全不同于优势跨国企业海外投资行为的现象，需要有新理论依据。

郑磊的这本书，是他近5年来持续思考和分析的阶段性成果，是一本基于实践案例研究，并上升到理论高度的著作。

尽管书中的理论框架结构可能略显粗糙，还有待完善，但对读者理解现实中发生着的我国企业海外投资的现象仍有助益。

我愿意将本书提交给读者来评判本书所提出的有关市场弱势企业对外直接投资的理论模型框架结构是否有价值。

## &lt;&lt;海外鏖兵&gt;&gt;

## 内容概要

《海外鏖兵》从“术”与“道”两个层面入手，展现中国企渡跨国经营这一具有重要的历史和现实意义的主题。

书中集中了18个案例，涉及24家企业，不仅包括传统企业，也包括高技术企业；既有商品市场的国际化案例，也有资本市场国际化案例；有国内企业境外经营的案例，也有国外企业在中国的案例，从多维度、多层面展示了企业跨国经营的操作经验和教训，并从战略高度揭示了问题的核心和实质，覆盖领域包括电子电气、机械、通讯、制药、汽车、化工、互联网等多个产业，涉及联想、TCL、华为、中兴、振华港机、中集、同仁堂、天仕力、大唐、国美、万向、福耀玻璃、奇瑞、吉利汽车等众多知名企业。

相信对于中国企业将有着极高的借鉴价值！

中国企业走出去，不只需要资金实力和改策护航，如果等到“万事俱备，只欠东风”的那一天，向外扩展的环境条件只会更艰险，难度更高。

在跨国经营的条件和结果之间，需要企业家的胆识作桥梁，以合适的国际化战略为指导，转换视角，用更广阔更现实的眼光，考量企业的跨国经营问题。

在《海外鏖兵》的下部，对企业跨国经营案例进行理论总结和提高，从一般性的角度对中国企业的跨国经营给予理论解释和支持，在最后三章，对企业跨国经营的产业、地区选择，以及如何提高国际化经营管理素质提出了具体建议。

## <<海外鏖兵>>

### 作者简介

郑磊 香港招银国际金融有限公司投资银行高级副总裁，经济学博士，荷兰Maastricht管理学院战略管理专业MBA，战略与资本运营资深专家。

曾服务于IBM、MSI等跨国公司，具有9年制造业经营管理经验，7年管理咨询和投资银行从业经历，多次参与跨国企业的并购与制造转移项目。

曾担任深圳市政府决策咨询委员会专家、华中科技大学软件工程、哈尔滨工业大学EMBA战略管理课程教授，在国内外专业刊物发表著作近百万字。

服务的主要客户有瑞士工业集团（SIG）、强生制药（JSP）、大金（DAIKIN）、中国国际旅行社深圳分社、北京金隅集团、北京城乡建设集团、深业集团、深圳农科集团、深圳创新投资集团、深圳市国资委以及众多中小民营企业。

作者在价值中国网上专栏文章日点击流量超过2000人次，文章被各大门户网站财经频道和专业财经网站广泛转载，在GOOGLE和百度检索排名中位居前列。

在知识阶层拥有较大的读者群。

## &lt;&lt;海外鏖兵&gt;&gt;

## 书籍目录

专家荐言序 中国企业跨越深海，在弱势中成就辉煌前言 中国企业跨国经营的得与失导言 知与行——国际化经营有没有路线图上部 国际化经营案例解析第1篇 超前一步还是三步第一章 从“借船出海的渔夫”到“国际油轮船长”第二章 明知山有虎。偏向虎山行第2篇 代号“土狼”在行动第三章 “土狼”基因与战术剖解第四章 距峰顶最后1000米的踟躅第五章 3G何处是通途第3篇 功与罚的悖论第六章 格兰仕的国际化劣根第七章 透视海尔国际化的内核——走出去、走进去、走上去第4篇 锈带之舞第八章 万向国际化的民间打法第九章 玻璃上的国际化之路第5篇 攀顶之路第十章 凤凰涅槃第十一章 从扬子江畔到大洋彼岸的跨越第十二章 全球资源整合方程式第6篇 决战岂只在境外第十三章 国际家电零售连锁血拼的“中国战区”第十四章 国产汽车出路何在第十五章 中药国际化：现代与传统的对峙第7篇 资本之魅第十六章 并购·整合·成长——一个跨国小企业的中国故事第十七章 暗渡陈仓：架构合约安排下的海外曲线上市第十八章 蝉变：国美电器如何完美借壳上市下部 理论与实践指南第8篇 中国内地企业跨国经营整体分析第十九章 中国内地对外直接投资的发展阶段第二十章 中国内地对外直接投资的特点第9篇 中国内地对外直接投资理论探索第二十一章 以获取优势为目标的对外直接投资理论模型第二十二章 中国内地企业对外直接投资实证研究第10篇 中国内地企业对外直接投资实践指南第二十三章 企业走出去的战略选择第二十四章 跨国经营的强身健体之策附录A 本文使用数据说明附录B 主要参考文献及资料来源后记

## 章节摘录

前言 中国企业跨国经营的得与失 企业能否形成竞争优势是跨国经营能否成功的关键。企业应该以经济全球化为契机，努力让比较优势向竞争优势转化，并通过企业经营活动将其转化为核心竞争力。

什么时候中国才能出现像GE那样的大跨国公司，中国企业如何在全球化市场中“走出去”，御敌于国境之外，是中国人长期以来的理想。

政府早在改革开放之初就提出这个口号，经过20世纪90年代经济快速发展，中国企业在跨国经营上既取得了经验也收获了教训。

中国企业现阶段的跨国经营与其他发展中国家有共性，也有特殊性。

跨国经营表现为母国和东道国经营政策、东道国的市场环境，以及企业竞争力的共同作用。比较优势在跨国经营的初期阶段有助力作用，但企业能否形成竞争优势是跨国经营能否成功的关键，具有决定性作用。

一、跨国经营的外因与内因 跨国经营活动表现为进出口贸易、绿地投资和并购，以及许可证贸易等多种形式。

制造企业跨国经营必然涉及到产品、资本、技术的跨国界转移，各国政府支持和欢迎这种经营活动，是跨国经营的基本前提条件。

随着经济全球化发展，企业在跨国经营时所受到的限制和成本在逐步减少，在区域自由加工和贸易协定之下，物理界限几乎可以忽略不计。

尽管母国和东道国政府还是会根据自己的需要，设定某些行业和市场区域的禁入，但企业总能找到两国政府共同支持的行业，或者是某些不受限制的经营方式，开展跨国经营。

改革开放后，中国向全世界张开了臂膀，尽管对于老外是否占了中国的便宜还有争论，但没有异议的是，外商投资企业确实教会了中国企业很多国际化管理和经营的知识，中国企业是跟着洋老师与国际接轨的。

而如今，一些中国企业已经毕业了，或者雏鹰试飞，踏上了走出去的征程。

从国内看，中国巨额外汇储蓄，不能只用于购买美国国债来收取微薄的利息。

如果堆放在央行，将进一步增强人民币升值的压力，同时也使政府的宏观调控政策失去作用，为此，政府也将促进中国企业“走出去”作为未来十年的主要经济目标。

从外部环境上看，外来投资能够给被投资的东道国带来经济增长，各国对于吸引国外直接投资的兴趣日趋浓厚，渐成潮流。

中国企业遇到了较好的向外发展机会。

东风已起，中国企业还在等待什么？

二、比较优势与竞争优势之争 权威理论声称，各国根据自己在某些行业的特长，专心发展产品，可以取得在国际市场上的成本优势，这对于各国都是最优选择。

这种传统的比较优势理论主要用来解释发展中国家与发达国家之间的贸易现象，但对于发展中国家，特别是中国企业跨国经营现象的解释力有限。

如果我们奉之为圭臬，那么中国企业就应该只将资本投入服装、玩具、农产品、装配等行业，我们也许永远只能悲惨地用一亿条裤子去换一架飞机，中国就只能甘做穷国。

中国企业普遍具有廉价而充裕的劳动力，成本比较优势非常明显，产品成本低于发达国家的竞争对手。

但是国内企业缺乏品牌和渠道优势，产品技术含量一般。

光靠低价优势有时并不能敲开国际市场大门。

国内企业更多则是利用低成本的优势，充当国外品牌厂商的加工厂，赚取低廉的加工费。

严格地讲，多数中国企业只是被结合进全球生产链条的低端环节，在国际市场上并没有取得应有的独立地位。

这个问题的根源在于如何将产品成本优势转变成商品竞争优势。

不同行业的企业利用比较优势的结果不太一样。

## &lt;&lt;海外鏖兵&gt;&gt;

在技术发展较成熟而创新机会较少的行业，如家电、个人电脑，企业已经获得了规模生产效益，技术和质量达到了国际先进水平，但销售额和利润率仍未达到国际领先企业水平。

差强人意的利润限制了研发投入，品牌和渠道上的弱势使得总体竞争优势不明显。

在一些新兴和快速发展的行业，如通讯设备，国内领先企业近年来抓住了技术更新换代的契机，同时依靠低成本劳动力，几乎可与国际竞争对手同步推出新产品，形成较强的竞争力，获得较理想的收益。

尽管研发经费比国外企业低，但得益于高素质、低成本的研发人员，费用实际利用率却不低于对手。

这些企业正在借助比较优势形成一定的可持续竞争优势。

企业可以将自己的竞争优势建立在两个不同的层次上。

低层次的竞争优势是一种“低成本竞争优势”，而高层次的竞争优势则是一种“产品差异型竞争优势”。

与低成本竞争优势相比，成功的差异型竞争优势通常能够为企业带来更高的收益，因而代表更高的生产率水平，而且不容易被竞争对手模仿，从而更有可能长期保持下去。

这是资深战略管理理论家迈克尔·波特为业界熟知的观点。

实际上，中国外向型经济目前所取得的成功，正是这两种战略的混合体。

低成本竞争优势的来源，通常是较低的劳动力和原材料成本或者用较低的成本能够取得生产技术方法以及发展规模经济。

研究发现，中国制造企业的“混合型”竞争优势主要体现为，在质量和技术方面提供与国外竞争对手类似产品时，中国企业的产品具有较高的性价比。

从这个公式里很容易得出原因解释：和发达国家不同，中国产品的竞争优势不是因为本身技术先进、附加值高，而是由于成本只有竞争对手的几分之一，最终表现为在中低档次产品上，中国产品性价比往往是对手的几倍，确保了价格战的战略空间。

然而，由低成本带来的竞争优势具有两大致命缺陷：一是壁垒低，容易被模仿，很难持久保持；二是无法形成高收益，用以向产品差异型竞争优势升级。

这不能不说是中国企业竞争力之殇。

三、利用比较优势打造企业核心竞争力 比较优势是竞争优势的基础和必要条件。

在具备了比较优势的前提条件下，仍需寻找将比较优势上升为竞争优势的路径。

中国的比较优势在于低成本的劳动力和原料资源，而发达国家的比较优势在于发达的市场、先进的技术、有创新能力的高级人力资本以及良好的研究条件等。

双方都有相互获取对方比较优势资源的需要，而这些基本要素流动的成本往往很高，有些甚至难以移动。

对于企业而言，获取的最好方式无疑是“走出去”。

目前，中外企业的对外投资实践都体现了向外拓展资源的趋势。

发达国家充分利用自身的人才和资本等比较优势资源。

除了继续加强研究和新产品开发，同时也注意到了发展中国家的低成本资源。

先是将制造工序转移出去，以获取其不具备的低成本竞争优势。

之后，又开始在发展中国家的高级人力资源丰富的地区建立研发中心，以吸纳低成本高素质人才，进一步强化其差异化竞争优势。

通过有选择、有目的、有步骤地向发展中国家直接投资，发达国家的跨国公司正在提升自己的综合竞争优势。

发展中国家的企业尽管拥有成本方面的突出优势，但在综合竞争优势方面差距甚远。

而且发达国家跨国公司对外投资扩张速度如此之快，差距还将越拉越大！

面对如此严峻的竞争局面，中国制造企业如何应对？

兵法有云：进攻才是最好的防御。

中国企业只有采用同样进取的精神，高效率地开拓国际市场，才可能御敌于国门之外，尽可能地缩小与竞争对手的差距，并在对方忽视或某些势均力敌的领域与对手展开博弈，取得相对优势均衡。

因此，发展中国家的企业战略突击方向是在充分利用本国相对丰富的比较优势资源、尽可能降低成本

## &lt;&lt;海外鏖兵&gt;&gt;

的同时，通过跨国经营，结合发达国家的比较优势资源，创造基于低成本竞争优势的产品差异型竞争优势，以达到提升整体优势的目的。

或者，在能承受的风险范围内，放弃部分低成本竞争优势带来的收益，作为长期投资，换取长期利润最大化目标。

无论采取什么途径，企业成功的根本取决于企业在何种程度上建立和保持竞争优势，并通过企业经营活动将其转化为核心竞争力。

四、跨国经营方式取决于竞争因素 企业核心竞争力的实质，是将竞争优势转化为持续和更有效率地向市场提供产品以及服务的能力。

尽管不同行业里的企业在这方面差异很大，但仍然有共同的规律可循。

如果企业能不断提升产品差异型竞争优势和低成本竞争优势，就能持续地比对手更有效率地提供产品和服务。

随着国外企业大量涌入，将技术研发中心搬到中国，以争抢和利用中国的比较优势资源，不仅使国内企业提升低成本竞争优势的空间正在被挤压、缩小，更大的困难在于中国企业如何提升产品差异型竞争优势。

产品差异型竞争优势主要表现为产品的技术和服务满足客户需要的能力、良好的品牌黏性、市场渠道等。

中国企业多数采用以高性价比的产品定位于国际中低端市场。

在这样的缝隙市场里，国际一流厂商关注度和竞争力不强，给缺少知名度和市场渠道的中国企业留下了一个生存空间。

通过在海外设立贸易公司、售后服务和信息收集点以及小型研发机构，有助于企业把握国际市场上的产品技术与消费变化趋势，更准确地寻找和定位适于生存的市场。

也可以通过与国外企业建立互利的战略合作联盟，提高产品的技术和服务水平。

多数企业以这种方式进行海外市场渗透。

中国企业在国际市场的品牌和渠道劣势，如果仅仅依靠自身成长来克服是不现实的，因为这必然会遭遇资金缺乏和时间过长这两大问题。

解决的途径一般采用并购国外有一定影响力和渠道资源的、生产同类产品的品牌企业。

有些资本运作经验丰富的企业甚至以低廉的价格同时获得了部分优质资产和专利技术，这种情况在西方国家逐步淘汰和向低成本地区转移的行业中，仍有不少。

然而不幸的是，在采取并购方式成长的案例中，目前仍只是极少数企业，如万向、华立等取得了较满意的结果，大多数企业表现出对被并购对象的驾驭能力不足。

错误的并购判断，失败的并购整合，不仅拖累了企业原定目标的实现，甚至伤害了企业的健康肌体。

在中国企业普遍缺乏国际化经营管理能力、缺少跨国企业运作经验、不适应跨国经营环境下的企业文化、不了解海外市场和国际惯例等条件下，并购风险被急剧放大。

中国企业迈向成熟的跨国经营需要一个过程，在决策中既要站得高、看得远，又要走得稳，不能盲目冒进。

一些案例企业在对外投资时，出现过为争取获得产品差异型竞争优势，未能充分利用甚至不明智地放弃了低成本优势的情况，结果使得总体竞争力大大降低，甚至因此折戟沉沙，惨遭淘汰。

如TCL未能及时将海外生产转移到低成本的国内，实际上违背了企业跨国经营战略的初衷。

也有企业通过先在周边地区设立跨国生产企业，逐步熟悉海外企业运作和市场，产品先以贸易方式打入发达国家，在建立了一定市场基础后，在发达国家建立生产和服务基地，开展产、研、销一条龙的跨国经营。

如海尔，可能在短期内要以损失部分低成本优势为代价，以便能在中长期获得更大的产品差异型竞争优势。

这些企业的跨国经营战略中，有用国内收益补贴海外损失，牺牲部分短期收益，以获得跨期收益最大化的目标。

企业采取何种跨国经营方式，内部取决于其企业能力、战略目标，外部则受到产业和市场环境的制约，而且企业的竞争力是不断变化的，在不同阶段应采取相适应的经营方式，并无普遍适用的一定

## &lt;&lt;海外鏖兵&gt;&gt;

之规。

我们将和大家一起，解剖典型的企业跨国经营案例，借鉴中外经验，探索符合中国企业的跨国经营之路。

第一章 从“借船出海的渔夫”到“国际油轮船长” 一、联想国际化历程 联想集团的前身是中科院计算机所公司，像那个年代起家的所有小企业一样，是依靠几十万元资金代理国外电脑开始创业，后来有了自己的过渡性产品——联想汉卡等业务。

1987年营业额达到了7 000多万元，企业资产也从1984年的20万元增加到1 300多万元。

经过20多年的发展，如今的联想已占据了中国电脑市场的霸主地位，其产品曾连续十年在中国市场的占有率稳居第一，主流产品曾一度在国内市场达到了35%的市场占有率。

联想真正迈开国际化的步伐是在20世纪90年代。

1990年上半年，联想在美国洛杉矶设立分公司，下半年在法国的德斯多夫设公司，1991年，联想德国公司也成立了。

2001年，联想提出了“高科技的联想、服务的联想、国际化的联想”的企业远景，开始全面扩张，四面出击，实施其多元化战略。

2001年，联想美国公司成立，此时联想在国外已拥有7家分公司、1家物流中心和100多家海外营销渠道。

。

## &lt;&lt;海外鏖兵&gt;&gt;

## 编辑推荐

中国企业必须走出去，在国际市场占有一席之地，这不仅仅是企业生存和发展的问題，更是我国未来数十年的基本国策。

为了明天，我们今天的企业务必放下身段，放弃不切实际的空想和野心，把企业做强做大，搏击海外商海……在这场经济全球化竞争中，中国企业只有进攻才是最好的防御。

无论是御敌于国门之外，还是在本土与“狼”共舞，都需要中国企业家勇于亮剑的胆气、敢于出击的胆识、坚定的国际化战略和坚韧不拔的执行。

走向海外，是改革开放三十年来中国企业家的梦想。

随着中国经济的崛起，一批中国企业已经不仅迈出了国门，而且开始登陆发达国家市场。

他们是先行者、探险者，是壮士也是勇士，甚至会成为烈士，但是，无论失败还是成功，他们的经验对于所有胸怀远大理想的千千万万的本土企业和企业家们都是无可估量的宝贵财富。

《海外鏖兵》通过一则则生动的案例，对本土企业跨国经营的过程娓娓道来，引人入胜，可读性强，同时加入简洁睿智的点评，恰似鏖兵后的小憩，让人若有所思，该书是通过全面的事例及经验向读者展现了中国企业跨国经营的历史及现实意义。

前些年，国内出版过跨国经营的案例书，《海外鏖兵》的特点是覆盖全面、案例丰富、评点独到精辟，选择案例代表性强，而在分析手法上定性分析和定量数据并用，具有很强的说服力和参考价值，将实践提升到了理论高度，是国内少见的这一领域的实践案例与理论相结合的专著。

<<海外鏖兵>>

版权说明

本站所提供下载的PDF图书仅提供预览和简介，请支持正版图书。

更多资源请访问:<http://www.tushu007.com>