

# 十字路口

作者

Jean Estin

Estin & Co 公司总裁

中国的大公司正位于十字路口。国务院国有资产监督管理委员会的五年规划中，预计到 2015 年，中国最大的 120 个企业集团将显著增加其在国外实现的营业收入。当然，走上这条道路，是它们的企业竞争力和财务实力的自然导向。但是，它们能够从中获利吗？今天，这些企业集团有必要像它们的日本竞争对手在上世纪 70 和 80 年代那样，走国际化的发展；或者学习美国大公司的做法，在成为世界领导者之前，首先用几十年的时间巩固自己在国内市场的地位？

## 1 - 中央帝国

统计数据显示近几年来，中国投资者在西方的企业收购行为有所增长。但是，除了几个著名的案例之外，中国的大企业集团仍然很少走出去（见表 1）。如果我们看看中国最大的 50 个集团<sup>(1)</sup>，它们的营业额中只有 18% 来自中国以外的市场。中国是世界工厂，其产量的 30% 出口国外，但是这些出口额中的 50% 由在中国生产的外国公司完成。

钢铁（宝钢集团）、汽车（上汽集团）、建筑（中国建筑工程总公司）、设备（三一集团）等行业的标志性大公司的营业收入中，国内部分仍然占到了 85% 至 95%。（如果我们将目光投向能源、银行、保险或电信等国有属性的行业，这个比例上升至 100%）。

极少几个现在就有国际战略的公司都属于全球化的行业，或者其主要市场、或者主要资源不在中国：石油、造船、家电、电信设备、计算机、大众电子。

在这些为数不多的领域，几条新生的巨龙，如中国石油、中国远洋运输、美的、华为、联想和 TCL 正在逐渐取得世界领先企业的地位（见表 2）。

- 表 2 -

	行业	2011年营业额 (十亿人民币)	2011年国际市场份额 <sup>(2)</sup>	世界排名 <sup>(3)</sup>
中国石油	石油勘探和生产	2 004	10%	# 5
华为	电信基建设备	204	22%	# 2
联想	办公电脑	140	13%	# 2
美的	大、小家电	109	6%	# 3
中国远洋运输	船运	69	4%	# 4
TCL	LCD 屏幕	61	6%	# 5

来源：年度报告和介绍，彭博，World Energy, Oanda, Estin & Co 分析和评估

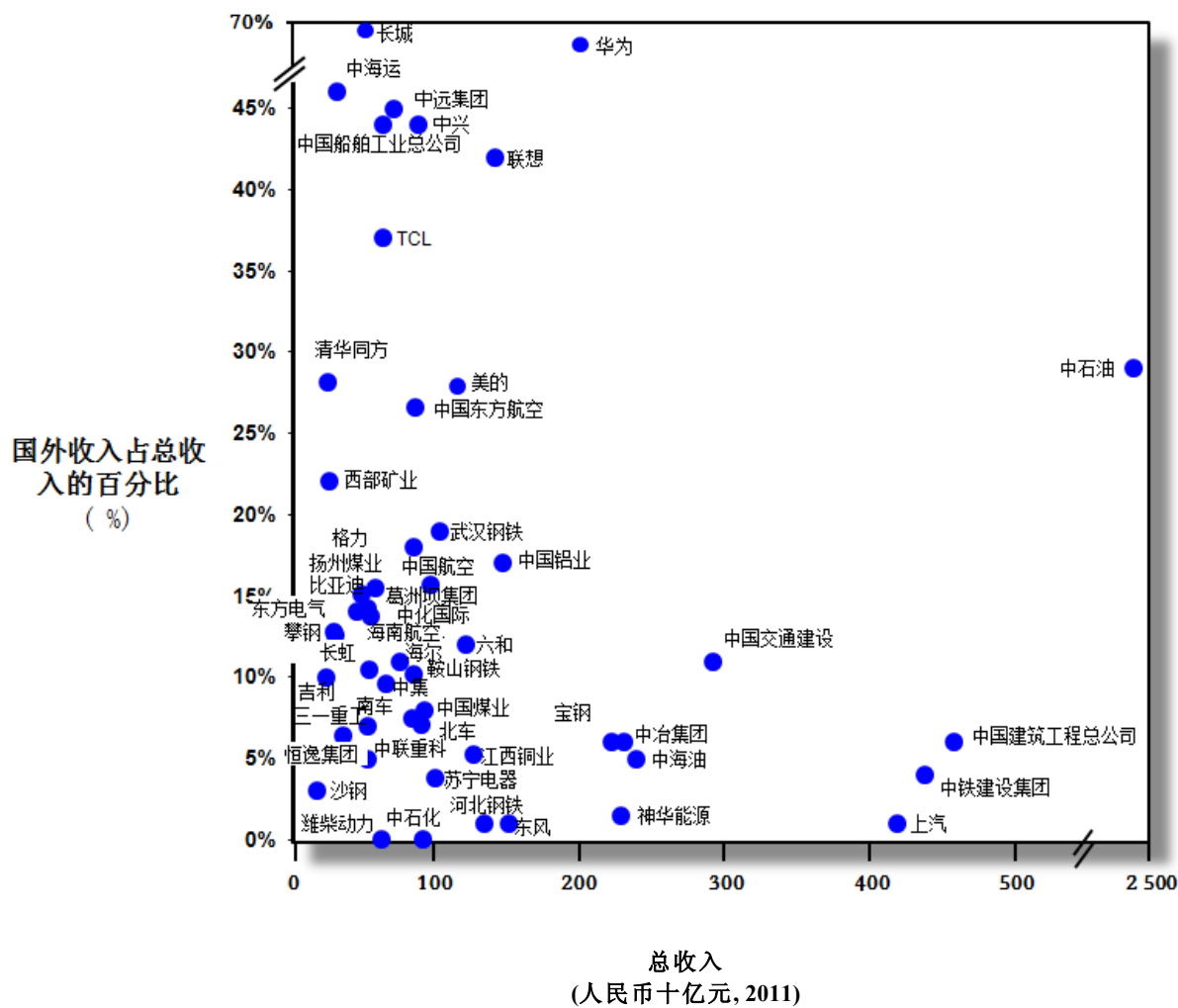
<sup>1</sup> 不包括金融服务、电信运营商和电力运营商

<sup>2</sup> 按价值计算的在相关市场上的份额

<sup>3</sup> 相关市场上的世界排名

- 表 1 -

目前中国大型企业在国外的收入占其总收入的百分比很低  
(50 个主要的国内大型企业<sup>(1)</sup>, 2011)



(1) 不包括银行、保险、电信和电力

资料来源: 公司年报, Bloomberg, Estin & Co 分析和评估

例如，华为是当今世界第二大电信基建设备制造商，它的营业额自 2000 年以来增长了 10 倍，其中国外部分所占的比重在 10 年之内从 5% 上升至 68%。现在，它的第一大市场是美国。华为是世界上最大的手机上网、手机电视和数据库管理设备制造商。30% 的生产在中国以外完成，主要是东南亚和印度。40% 的研发人员位于中国以外，主要是美国和欧洲（英国、德国、法国、北欧）。

与大家普遍认可的观点相反，决定执行国际战略的中国大企业集团，包括科技行业的企业，都能够在很短的时间内成功取得世界领先的地位。但这一战略正确吗？

## 2 - 十字路口

重走日本大企业集团的发展之路是一件很吸引人的事情，这些集团在上世纪 70、80 和 90 年代冲击了西方公司，在当时处于强势增长的重要工业领域（汽车、电子）都取得了世界领先的地位。例如，丰田汽车在日本以外市场实现的销售占比从 1960 年的 5% 提高到 1970 年的 40%；今天，这个比重高达 80%。但是，不要忘了在世界范围内，当时的日本只是一个很小的市场，如果不抢夺国际市场的份额，70 和 80 年代的日本企业就不可能实现产业规模，取得有竞争力的成本优势。

事实上，今天的中国企业集团的境况就像 50 年代的美国大公司（见表 3）。一个巨大的、增长强劲的国内市场有待集中，能够在此获得领先地位的企业享有巨大的规模效应。那些平均利润率低的多元经营的跨行业集团需要重组业务，将资源集中到自己的主导产业上。大量的投资有待进行，以实现从规模经济和大众产品为基础的产业模式转变为高科技和细分最终客户的产业模式。

在这样的背景下，分散资源、冒着失去未来世界最大市场的风险、而以高成本攻克那些增长停滞、竞争惨烈的西方小国市场，有什么意义呢？

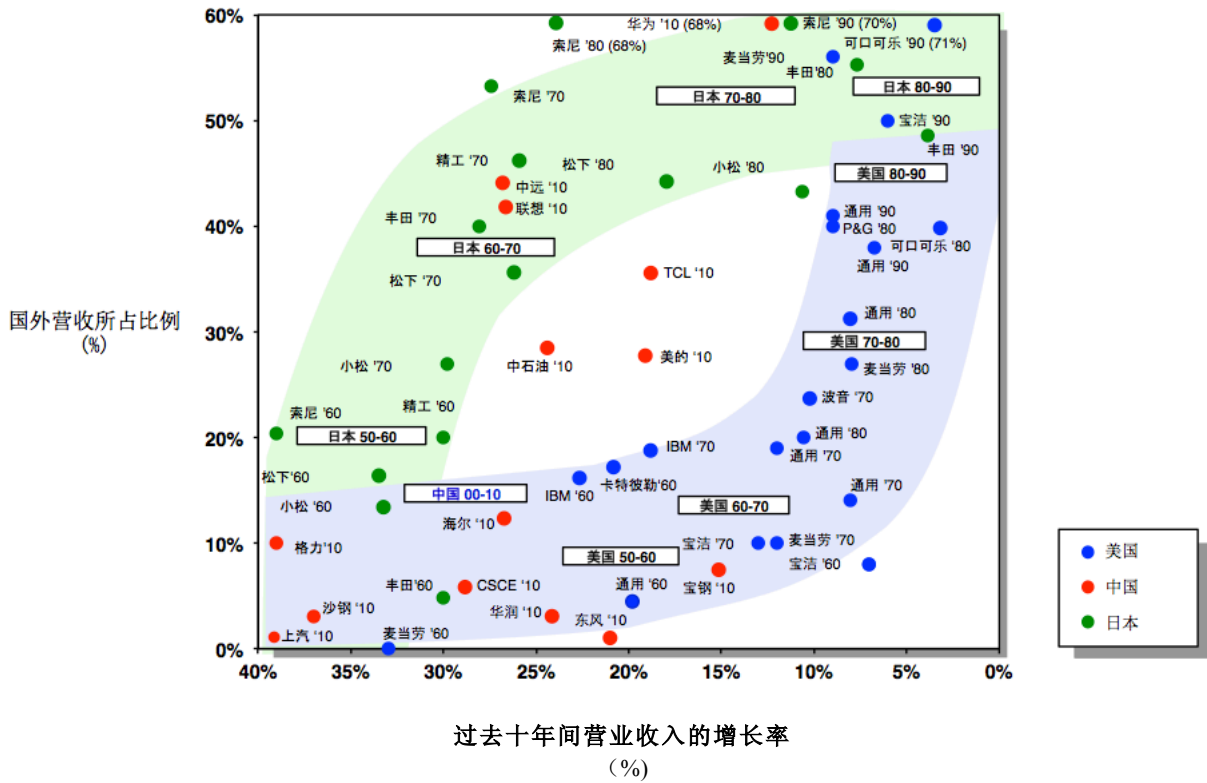
在未来的 15 年，中国将占据世界经济输出的 20%，其平均市场规模将高出可比北美市场的 10% 至 20%，相当于可比法国市场的 9 至 10 倍。此刻中国市场领先企业实际上也将是世界范围内的行业龙头。

上世纪 70 和 80 年代，美国大公司在巩固了国内市场之后，才开始征服世界。三个因素推动了他们走出国门：市场增长不足，国内市场高度整合，反垄断机构强势。凭借广阔的国内市场、有竞争力的成本定位、强大的现金流和已经验证的成功商业模式，全球拓展过程相当迅速。

今天，大部分的中国大企业集团也许应该执行同样的战略：重组太分散的业务构成，加大投资，将国内资源集中到几个大市场上从而树立明确的领先地位，再等待 5 至 10 年、然后从坚实的国内基础出发开始征服世界。

- 表 3 -

今天的中国和五六十年代的美国有相似的特征：  
国内市场容量巨大，并且在未来 10-15 年间将快速增长  
(收入增长率与国外营收所占比例 - 1950-2010)



- 中型国家（日本）：全球迅速扩张
- 大型国家（美国/中国）：在国内市场快速增长期专注于国内市场

资料来源: 哈佛商业评论, 彭博, 公司年报, Estin & Co 分析和评估

### 3 - 结论

对于中国大企业集团来说，除了几个特例之外，它们在未来的 10 年的主战场还应该在国内。国内市场的胜利者将自然而然整合此行业的全球市场，成为国际市场的领导者。颠倒这两个阶段是一个战略性的错误。

对于西方大企业集团来说，战略没有那么清晰。它们极少有必要和充分的资源，能够在未来 10 年内成为中国市场上的领导者，并由此巩固其世界范围内的领先地位。西方企业应该满足于在中国市场上的小众地位？避开中国市场？还是建立可控的合作？怎样利用这个过度阶段来抵御 10 年后将出现的汹涌波浪？

矛盾的是，对西方领先企业来说，最好的局面也许是现在它们担心错误的方案。中国企业集团过早地走出去可能会削弱它们的力量并留给西方企业更多的操作空间，使其树立在中国市场上的强势地位。

2013 年 3 月

*Estin & Co* 是国际战略咨询公司，位于巴黎、伦敦、日内瓦和上海。公司帮助欧洲、北美和亚洲的大企业集团的高层管理团队制定增长战略，帮助私募股权基金分析投资实现增值。

**ESTIN & CO**

巴黎 - 伦敦 - 日内瓦 - 上海

34F 金茂大厦 世纪大道 88 号 浦东 200121 上海

Tel. : 86 21 50490212 - Fax : 86 21 50490211 - E-Mail : Estin@estin.com

**ESTIN & CO**