

新兴市场跨国公司的优势与战略

黄兆银

(武汉大学经济与管理学院, 湖北武汉, 430072)

摘要: 聚焦于新兴市场跨国公司(EEMs), 文章首先考察了新兴市场跨国公司在世界经济中的迅速崛起, 发现其中一些公司已经成为所在产业中处于世界领先地位的公司。然后, 文章讨论了 EEMs 在国际化进程中的竞争优势。文章的第三部分总结了 EEMs 国际化的战略。文章的结论是, EEMs 以比较优势为起点开始国际化进程, 但是, 应该努力发展自己的竞争优势。

关键词: 企业国际化; 新兴市场; 跨国公司

中图分类号: F276.7

文献标识码: A

文章编号: 1672-3104(2009)03-0385-07

一、新兴市场跨国公司发展

新兴市场跨国公司(Emerging-Market Multinationals, EEMs)是指总部位于新兴市场, 而运营地点超过一个国家的公司。据《世界是新的: 新兴市场崛起与争锋的世纪》一书的作者安东尼·范·阿格塔米尔(Antoine van Agtmael)称, 新兴市场一词是他发明的, 用以代替“第三世界”一词, 因为“第三世界”一词给人的印象是停滞不前的, 而新兴市场则意味着进步、发展与活力(阿格塔米尔, 2007)。

人们常常将 EEMs 与来自金砖四国(BRIC)—巴西、俄罗斯、印度和中国的公司相提并论。从 2006 年到 2008 年, 在仅仅两年时间里, 金砖四国的公司在英国《金融时报》全球 500 强上的名单就超过了原来的四倍, 从 15 家增加到了 62 家(BCG, 2009)。

虽然大多数排行榜上最大的新兴市场公司来自金砖四国, 但其他发展中国家也不乏自己的领袖公司。例如 2007 年财富全球 500 强企业名单中, 新兴经济体有 70 家公司上榜, 而 10 年前只有 20 家。这些大型公司的地理分布极为广泛, 在这份榜单上, 除了来自金砖四国的公司之外, 还有韩国(14 家公司)、墨西哥(5 家公司)、此外, 还有其他公司来自马来西亚、波兰、沙特、新加坡、泰国、土耳其、捷克、埃及、匈牙利、印尼、南非、委内瑞拉和越南等地。仅在 2007 年一年, 财富 500 强中新兴市场公司的数量就增加了 9 家。它

们大力扩张, 收购新公司, 2006 年就完成了价值 1280 亿美元的 1100 多项并购(埃森哲, 2008)。

著名咨询公司波士顿咨询集团(The Boston Consulting Group, BCG)近年来发表系列年度报告《新的全球挑战者——来自快速发展的经济体的顶级跨国公司如何正在改变世界》, 自从 2006 年的第一份报告以来, 又于 2008 年和 2009 年分别推出了新的报告, 每份报告都根据最新的材料, 在所谓“快速发展的经济体”(Rapidly Developing Economies, RDE)中挑出 100 家竞争全球领袖地位的公司。他们挑选公司的地域范围是亚洲、中东、拉丁美洲、中东欧和独联体, 不包括亚洲的新兴工业化经济体(“亚洲四小龙”)或南非。2009 年, 出现在这份榜单上的国家有 14 个国家, 它们是中国(36 家公司)、印度(20 家公司)、巴西(14 家公司)、墨西哥(7 家公司)、俄罗斯(6 家公司), 其他的国家还包括阿根廷、智利、匈牙利、印度尼西亚、科威特、马来西亚、泰国、土耳其和阿拉伯联合酋长国(BCG, 2009)。另一家咨询公司埃森哲近年也发表多篇研究新兴市场跨国公司的报告。

本文所说的“新兴市场”, 则泛指除了发达国家之外的所有发展中经济体和转型经济体(即中东欧和独联体国家)。

据联合国贸发会议《世界投资报告 2008》公布的数据, 近年来, 新兴市场经济体在外流外国直接投资中所占比重迅速提高。2002 年, 从新兴经济体的外国直接投资流出量是 542 亿美元, 2007 年增加到 2531 亿美元, 同期占当年全球外资流量的比例从 10.1%提

高到 15.3%(UNCTAD, 2008)。表 1 是 2006 年来自发展中国家按国外资产排列的最大的 100 家跨国公司的概况, 这 100 家公司的总资产是 16 940 亿美元, 其国外资产已达 5 710 亿美元, 占总资产的比例为 34%。它们的国外销售达到 6 050 亿美元, 在国外的雇员则达到 524 万 6 千人。排在前六位的公司是和记黄埔(中国香港)、马来西亚国家石油公司(马来西亚)、三星电子(韩国)、墨西哥水泥公司(墨西哥)、现代汽车(韩国)和新加坡电讯(新加坡), 这六家公司也已跨入全球最大的 100 家跨国公司行列。

表 1 2006 年, 按国外资产排列的来自发展中国家的最大的 100 家跨国公司概况

	2005	2006	2006 年的 增长/%
资产			
国外资产(10 亿美元)	471	571	21.3
总资产(10 亿美元)	1 441	1 694	17.6
国外资产在总资产中的比重(%)	33	34	1.0*
销售额			
国外销售额(10 亿美元)	477	605	26.9
总销售额(10 亿美元)	1 102	1 304	18.3
国外销售占总销售的比重(%)	43	46	3.2*
就业人数			
国外就业人数(千)	1 920	2 151	12.0
总就业人数(千)	4 884	5 246	7.4
国外就业人数所占比重(%)	39	41	1.7*

*增加的百分点

资料来源: 联合国贸易和发展会议(UNCTAD):《世界投资报告: 跨国公司与基础设施的挑战》, 联合国 2008。

如今, 新兴市场国家已不乏在国际上叫得响的品牌, 例如, 印度外包软件巨头信息系统技术公司(Infosys Technologies)、维普罗公司(Wipro)和塔塔(Tata)咨询服务公司声名显赫; 南非啤酒公司 SAB Miller PLC 现为世界第三大啤酒公司, 挑战美国百威公司; 巴西航空制造公司已成为世界上最大的航空器制造商之一, 也是中型喷气客机业的领袖, 超过加拿大庞巴迪公司成为全球第三大飞机制造商, 其追赶目标已是美国波音和欧洲空客(肖莹莹, 2006); 中国台湾省的宏碁股份有限公司(Acer Inc.)已是全球第三大个人电脑制造商, 全球第四大个人电脑制造商是中国联想集团(席佳琳, 2009); 印度瑞莱斯工业(Reliance Industries)公司在聚乙烯纤维制造上处于全球领先地位; 印度的巴拉特锻造公司(Bharat Forge)现在已是世界第二大锻造厂和全球汽车工业的主要供应商(The

Economist, 2008)。

给人印象更深的是新兴市场跨国公司发展之迅猛, 例如, 2000 年, 墨西哥化学公司(Mexichem)的大多数业务还是在国内, 年销售额是 2 亿美元。随后 5 年里, 它实施了一系列国际扩张, 主要是通过境外购并。2007 年, 它的收益增加到 21 亿美元, 复合年增长率达到 60%。它在南美洲、中美洲甚至在美国, 收购了多家公司, 在拉丁美洲大多数国家的市场上, 该公司在聚氯乙烯和塑料管道上都处于数一数二的地位(BCG, 2009)。

二、新兴市场公司国际化的优势

近些年来, 贸易及投资走向自由化、信息和通讯技术长足进步, 以及金融服务的全球化, 所有这些都给了雄心勃勃的新兴市场跨国公司比以往更大的发展空间。但是, 公司向海外扩张决策的推动力还是出于永恒的商业目标—追逐市场、提高效率、提升创新、保证材料供应。除了商业目标之外, 新兴市场国家的国际政治地位因素以及政策诱因也成为新兴市场跨国公司国际化推动力的一部分(埃森哲, 2008)。

新兴市场取得成功的跨国公司所在的产业以及它们所采取的商业模式和战略都十分多样化, 这使得人们很难对这些公司作出一般的概括。但是多数作为挑战者的公司还是具有几个核心特征, 在它们竞争全球领先者的过程中起着关键作用。

第一, 新兴市场跨国公司在快速发展的本国经济体中有一个非常有利的出发点。它们在高速增长的本国市场上生长和发展, 利用本国丰富的自然资源和低成本的人力资源, 这是它们生来就有的特权, 而发达国家的跨国公司也许要经过努力之后才能进入高速增长的新兴市场。而那些发达国家历史悠久的老公司身处在高成本、低增长的环境之中, 有着沉重的历史负担, 例如它们也许有很多技术上不是最先进的过时的资产, 曾经花费了巨大成本, 或许还创造过历史上的传奇故事。而新兴市场企业可以直接采用最新的资产和技术, 这就为它们以后的增长提供了坚实的平台。

从企业自身的经验看, 在新兴市场的经营存在着许多困难, 这磨练了新兴市场企业管理者的适应能力和韧性。新兴市场国家的国内市场逐步开放, 将它们推到了与发达国家跨国公司竞争的风口浪尖上, 比如中国自从 1978 年以来就实行改革开放政策, 印度随后也于上世纪 90 年代早期开始了逐步开放进程。跨国公司对新兴市场优势的威胁, 迫使这些管理者们不断磨

练自己的技能，激励他们去海外寻找增长，以弥补在国内失去的市场份额。

新兴市场的企业家应对市场变化的适应能力也许强于竞争对手，他们的国内市场提供了一些优势。新兴市场经济的发展，使今天的世界成长起一批数量十分庞大的新消费者。企业的快速增长使企业的规模庞大，迅速取得规模经济，节省下来的现金流能投资到国外，而且成本很低。

第二，从组织特点看，所有制的不同决定了它们不同的国际扩张方式。许多新兴市场跨国公司的所有者和创立者都有远大的抱负、宽广的视野和坚定的意志，为了寻求全球领先地位，面对这一过程中非同寻常的巨大冒险，毫不畏惧。他们能够大胆地跨出本国市场之外，快速学习，对自身的商业模式进行必要的改进以适应国外的或全球的环境。在这一进程中，许多公司选择进行国际购并，以此作为发展具有全球竞争力的企业的快速通道(BCG, 2009)。

在财富 500 强中的 70 个新兴市场公司里面，约五分之一是国有企业。新兴市场经济中的跨国公司还有些是私有或家族企业，与发达市场同行相比，这些公司不必承受追求可观投资回报的压力。比如巴西的 Votorantim 集团和埃及的 Orascom 集团，都有着家族所有制的历史，在海外扩张时也许更青睐直接收购，从而避免失去对运营的控制权。当然，这些所有制结构有时也会阻碍国际扩张，例如，有些由国家控股的企业在西方国家投资时，可能被东道国以国家安全为由而加以阻止(埃森哲，2008)。

第三，从资本来源看，许多新兴市场国家有着巨大的贸易顺差，一些资源丰富的国家由于近年来大宗商品价格的上升而从出口中赚取了大量外汇，高储蓄率以及逐步放松的货币政策支撑着高水准的流动性，改善了公司融资条件。新兴市场国家鼓励本国企业跨国经营的政策通常还伴有金融优惠等措施，这就可能降低新兴市场公司境外投资的资金成本，刺激企业向外扩展。

第四，从成本看，新兴市场国家与发达国家相比，拥有低成本的生产制造能力。由于原有的经济发展水平较低，新兴市场经济体内大量的劳动力愿意接受比发达国家低得多的工资水平，这些劳动者经过培训，提高了劳动技能和纪律性，成为低成本制造的基本力量。

第五，从人才看，新兴市场近年来随着经济的发展，对教育的投资大大增加，又有大量的青年人到发达国家留学。本国经济的快速发展又创造了人才发展的机会，这就形成了一种良性循环。公司可以利用本

地人才，还可以吸引原来在美国和欧洲分支机构工作的本国人才，这些人已经获得了丰富的工作经验。为了适应全球化的需要，这些公司还大力培养稀缺的人才。许多公司在人才管理系统的各个阶段进行了创新性的实践：在海外同胞中发现人才，开办定制的培训课程并提供医疗服务发展人力资本，还为员工提供轮岗机会，以至到国外参加培训项目，为他们提供快速晋升的机会。

另外，十分重要的一点是，新兴市场跨国公司做到了“全球思维、当地实践”。很多公司的主要领导者具有国际经验，许多人在国外接受教育，或者在国际公司有过工作经验，将全球思维注入到自己的公司。由于母国市场的开放，以及在国际竞争下求生存的需要，这种全球视野得到加强。这一特点尤其有助于这些公司在本土市场取胜，战胜国外来的对手，又为国际扩展准备了条件。

第六，从创新角度看，一直以来，美国、日本和西欧等发达国家和地区主导着全球的技术和创新领域。但是现在，印度、中国等新兴经济体正在积极采取向价值链高端移动的政策措施，逐渐地从最初的技术模仿者发展成为原创者。创新格局有着研发卓越中心区域性扩散的特征，尤其分布于中国和印度，另外在捷克共和国和巴西等国也有分布。种种迹象表明，企业研发集中在技术领先的国家的同时，研发投资也正在出现向发展中国家扩展的趋势，特别是向中国和印度扩展，中国和印度成为全球研发投资的新亮点。据统计，2005 年，在南亚、东亚和东南亚有 315 个新的对外直接投资的 R&D 项目，五分之四是在中国和印度。到 2005 年末，外资在中国设立的研发中心已有 750 个(UNCTAD, 2005)。

亚洲中产阶级的兴起，日益富裕、有文化且注重形象的消费群体在亚洲不断扩大，这些不但形成可观的市场规模，也是开发高端产品和服务的关键驱动因素。

创新是获取经济竞争力的关键驱动因素，因此，越来越多的新兴经济体将鼓励创新作为其国家的核心政策之一。中国的研发投资近年以年均 17% 的速度在增长，远远超过了美国、日本和欧盟国家 4%~5% 的增长速度。美国巴特勒研究所的报告表明，按购买力平价计算，中国在 2006 年已经超过日本，成为全球第二大研发投入国(Battelle, 2007)。世界知识产权组织(WIPO)2009 年 1 月公布的信息表明，2008 年在《专利合作条约》(PCT)的国际专利申请量排名前十位的国家中，亚洲发展中国家占了两席，韩国排第四位，中国排在第六位。韩国、中国发明人 2008 年 PCT 的申

请量增长率继续保持强劲,分别为12.0%、和11.9%,申请专利最多的公司是中国的华为公司(WIPO, 2009)。

三、新兴市场公司的国际化战略

在新兴市场公司向世界一流跨国公司迈进的时候,由于它们所处的环境及其特有的优势和不足,使得它们的国际化模式具有自己的特点。新兴市场国家的跨国企业大致采取了以下国际化战略。

(一) 生产国际化

一些 EEMs 对行业进行“分解”,从某一生产环节(例如“代工”,即为跨国公司做贴牌制造)加入现有跨国公司全球产业链,而创造发展机会,从而开始走向全球化的进程,然后在价值链上不断攀升,进入更高附加值的业务。例如韩国的 LG 和台湾的宏碁这样的公司在近些年从代工转移到销售自己品牌的产品(埃森哲, 2008)。

许多中国的制造企业收购了国外业务来获得进入新市场的途径,通过供应链的全球化布局来降低成本,并在中国的大型工厂中整合制造能力,由此从较低的资本及运营成本获益(陆浩文, 2008)。还有些企业通过跨境交易提高其运营能力。塔塔集团收购英荷合资的康力斯(Corus) 钢铁集团后,将其较低的钢铁改型成本模式推广到康力斯钢铁集团。

提升在供应链上的位置是 EMMs 全球策略的另一个重要因素。到目前为止,许多 EMMs 的商业模式停留在成本竞争上。然而,随着本国和海外竞争的加剧,利润率受到挤压,EMMs 必须在价值链上向上攀登,或转向更有利可图的业务。许多 EMMs 仍然缺少必要的工具在价值链上攀升。这些工具可通过内部发展获得,但是捷径仍是向海外扩张。通过海外扩张得到了资产(包括高科技制造和研发设施)、能力(如品牌建立和市场营销),以及在价值链上加速升级所需的产品和服务。

(二) 品牌国际化

EMMs 步入全球化时运用了几种主要的品牌策略。

(1) 国内品牌国际化。一些公司把本国品牌推向国外。例如,墨西哥的 Modelo 集团(Grupo Modelo)将科罗纳啤酒发展为全球市场领袖,而且在美国定位为高档产品,进口量在外国啤酒中排名第一。

(2) 购买国际品牌。一些新兴市场的公司必须面对的是:本公司产品在本国市场或是国际市场上都被

定位为低端产品,因而在价值链上的攀升面临看不见的障碍。采取收购发达世界成熟品牌的策略,可以跳跃式获取市场地位。最明显的例子如中国联想集团收购 IBM 的个人电脑业务,大大提高了本公司在世界上的声望,有力地推动了企业的全球化。再如印度的塔塔集团收购了英国知名的茶业品牌狄得利(Tetley),使这个印度混业集团进入了大规模的欧洲市场。现在,塔塔茶业成为世界上位居第二的茶的生产商。

(3) 在不同市场改变品牌以适应当地偏好。新兴市场跨国公司还常常在所营销的各个新兴和发达市场改变品牌以适应本地偏好。比如,中国的 TCL 在印度和中国这样的新兴市场销售自己的品牌,而在欧洲以“Thomson”、在北美以“RCA”品牌销售(埃森哲, 2008)。

(4) “匿名而隐身”地成为全球性大公司。许多韩国、中国大陆以及中国台湾省的公司很长时间内,默默无闻地为发达国家的跨国企业做贴牌制造(OEM),但是它们在这一过程中不断学习,提升自己的能力。由贴牌制造发展为“贴牌设计制造”(ODM),即参与产品设计工作,但仍然把营销工作交由跨国公司去做,使用跨国公司品牌。有一些这样的公司也发展为全球著名的公司,如中国台湾的鸿海集团,就是全球电子产品的主要制造商,但却并不急于推出自己的品牌。

(三) 技术国际化

(1) 将国内技术优势在全球范围内革新转化。一些新兴市场跨国公司拥有自己的技术优势,它们将国内技术优势在全球范围内革新转化。例如,巴西航空工业公司现在已取代加拿大庞巴迪公司成为世界支线飞机的主要制造商。它及时推出时尚的、速度更快的、更小型的新型飞机,取代传统的、高噪声的涡轮螺旋桨飞机。2006 年该公司 38 亿美元销售额中超过 95% 都是在巴西之外完成。通过低成本制造成本和先进研发技术的结合,该公司已成为巴西最大的出口商之一。另外,在发达国家的各大航空公司为匹配全球供应链而争相寻求由富国出口商向全球制造商的角色转变过程中,该公司更是先波音和空客一步,与中国航空工业第一公司成立了合资企业(The Economist, 2008)。

(2) 在全球投资于研发。为了与最强的跨国公司竞争,新兴经济体的跨国公司还常常为了获得技术而向发达国家投资,在国外建立研发机构,以利用国外的科技人才,产业聚集区的技术外溢,有的还把首先在国外运用的技术再用到国内(黄兆银, 2006)。例如,韩国跨国公司 20 世纪 90 年代开始在国外建立研发单位。2005 年,韩国产业技术联合会(the Korea Industrial Technology Association)认证了由韩国企业拥有的 60 家国外的研发中心。美国是这种投资的主要目标(17

家研发中心), 其次是中国(15 家), 日本(7 家), 俄罗斯联邦(5 家), 德国(5 家)。在中国的研发中心大多数(15 家中的 12 家)是在 2000 年以后开设的(UNCTAD, 2005)。中国的华为公司在瑞典斯德哥尔摩、美国达拉斯及硅谷、印度班加罗尔、俄罗斯莫斯科, 以及中国的深圳、上海、北京、南京、西安、成都和武汉等地设立了研发机构, 通过跨文化团队合作, 实施全球异步研发战略(项兵, 2009)。

(四) 特色产品国际化

有些企业是寻找被现存的跨国公司所忽略的市场, 或是开发新的产品, 在单一的产品市场竞争中成为全球领袖。例如, 中国比亚迪股份有限公司始建于 1995 年, 由 20 多人的规模起步, 十多年时间内迅速成长为 IT 及电子零部件的世界级制造企业, 为全球第二大移动能源供应商。2003 年比亚迪跻身为全球第二大充电电池生产商。今天, 比亚迪股份在全球拥有员工 100 000 余人。目前, 比亚迪 IT 及电子零部件产业已覆盖手机所有零部件及组装业务。比亚迪股份公司充分利用了比他们的日本竞争对手更为廉价的劳动力成本实施其劳动密集型生产体系。

另外一个例子是总部设在香港的德昌电机, 现在其生产主要集中在中国大陆地区。它主要为照相机或汽车生产微电机配件。德昌电机每天生产 300 万只配件, 大部分用于出口。曾经掌握在美国或欧洲公司手中的产业, 现在已经转移到中国。这些工厂原来一般设在美国中西部, 英国中部或德国工业中心地带, 德昌电机壮大自己的实力, 部分通过合时宜的收购, 包括美国李尔公司(Lear)和阿文美驰(Arvin Meritor)的部分股票, 在目标市场上更贴近客户。现在, 该公司在美国和西欧都有分厂, 并在以色列、意大利、日本和美国成立了研发中心。德昌电机是全球最大的驱动子系统及驱动部件供应商之一, 其产品专注于汽车及工商应用领域。多年以来, 将数十亿计的驱动产品运送至三十多个国家, 并被使用在数百种不同的应用之上。德昌电机具有超过十亿台电机及驱动子系统的年产能, 集团由一系列专注于特定应用及产品的营运部门和业务单元构成(The Economist, 2008)。再如海尔开发的供大学生用的冰箱在美国深受大学生的欢迎。

(五) 自然资源国际化

(1) 利用一流的市场营销和配送策略将国内优势资源国际化。一些发展中国家跨国公司充分地利用本国丰富的自然资源, 获得全球优势。例如巴西的 Aracruz 造纸公司, 在上世纪 90 年代中期由于政府制定的稳定经济计划而引起金融紧缩, 出口受阻, 因而减员三分之二, 但通过机械化伐木, 实行外包种树并投入资金

进行基因研究以增加木材产量, 10 年间使每公顷木材产量翻一番, 从一个鲜为人知的造纸企业发展成为当今世界上最大、成本效益最好的卫生纸、打印纸和洗相纸的纸浆生产商。

巴西的 Sadia 公司, Perdigão 公司则充分利用其国内丰富的自然资源和理想的种植条件及低成本的劳动力资源, 在全球范围内设立销售机构销售其猪肉, 家禽和谷物产品。而巴西淡水河谷公司则利用巴西国内储量丰富并且廉价的自然资源成为全球主要的铁矿石供应商之一(赵新川, 2008)。

(2) 投资于外国自然资源。EMMs 也出于寻求业务经营所需投入的因素进行海外扩张, 这些是劳动力、资本或原材料, 尤其是自然资源。随着需求和价格的急剧飙升, 确保原料供应的战斗在升级, 依赖进口能源实现工业化的经济体尤为如此。

2007 年, 东南欧和独联体的外国直接投资流出量达到 510 亿美元, 是 2006 年的两倍多。2007 年, 该区域的主要流出国——俄罗斯联邦的对外直接投资激增至 460 亿美元。俄罗斯跨国公司的势力已经延伸到非洲, 以增加其原材料供应和战略初级商品的获得。这些举措是支持这些公司加强在能源产业下游的势力, 并且增加在发达国家金属行业增值生产活动所必需的(UNCTAD, 2008)。

中国近年来在国外进行自然资源类投资, 主要在于获得可靠的关键原材料供应途径, 这一战略仍是中国金属和能源企业在中亚及非洲等资源丰富的地区实施收购的主要动力(陆浩文, 2008)。

(六) 商业模式国际化

有些新兴市场公司在本国发展了自己优秀的商业模式, 再将这种优秀的业务模式在多个不同的市场进行复制。例如, 联想公司在中国的优势是所谓的“交易模式”——联想聘用了一支强大的销售队伍, 通过一张巨大的零售渠道网络, 深入中国各地。这种“交易模式”针对普通消费者和小型企业, 重点放在电脑销售商、品牌营销和低价战略上(席佳琳, 2009)。联想在印度修改了首创于中国的“交易模式”以适应当地情况, 并获得了重大成功(艾米·叶, 2007)。

墨西哥西迈斯水泥公司(Cemex)懂得水泥生产不仅是沙、石比例要准确, 还要根据用户需要及时发送到目的地。为此, 公司设置了 GPS 系统并能在 30 分钟内把已制好的产品运送到本国任何需求地。同时, 该公司还创建了一个单一的全球软件平台以使公司的管理人员无论在何处只需敲几下键盘就能掌控库存及生产情况。自上世纪 90 年代以来, CEMEX 已从 18 个国家赚到了钱, 目前已成为世界第三大水泥制造商

(赵新川, 2008)。CEMEX2006 年的年销售额已高达 180 亿美元。该公司已在哥伦比亚, 巴拿马, 委内瑞拉, 印度尼西亚、菲律宾, 泰国、美国和欧洲收购或建立了水泥厂, 其五分之四的收入已来自于墨西哥之外。该公司的成功秘诀就是严格坚守自己独特的兼并风格, 即所谓的“西迈斯方式”。

(七) 管理团队国际化

许多成功的新兴市场公司努力将其管理团队全球化, 以超越国内市场。这些公司的董事会的国际化程度, 即使与那些最发达国家的跨国公司的董事会相比, 也毫不逊色, 尽管许多新兴市场的跨国公司直到最近几年才进入国际市场。例如中国的联想集团和印度的塔塔钢铁公司, 他们真心实意地希望从国际化的管理团队中获得利益, 让它们所收购的公司中的管理人才进入公司最高层, 组成新的一体化的管理团队。

另一个例子是科威特的 Agility 公司, 它是世界上排在前十位的物流服务提供商之一, 2007 年收入 63 亿美元, 这家公司由三个有关的企业集团组成: 全球一体化物流公司、防务和政府服务公司和投资公司。2004 年, 它的收入还只有 5.41 亿美元, 自那时以来, Agility 公司的收益每年增长 127%。Agility 公司也组建了高度国际化的管理团队, 分布在世界上的各个地区总部。这些国际管理者被赋予权力, 承担风险、作出决策, 与中央组织一起行动, 发挥治理企业的作用。据信 Agility 公司的这种做法, 使它能够在新兴市场上争取项目, 这是其关键的竞争优势之一, 而同行业的竞争者却很难做到这一点(BCG, 2009)。

(八) 企业网络国际化

一些新兴市场跨国公司运用国际化的企业网络来扩展国际业务, 例如, 中国的华为公司采取“全球合资”战略, 迅速提升自己的技术能力和经营范围(项兵, 2009)。

1999 年, 华为在美国的通讯走廊达拉斯开设了一个研究所, 专门针对美国市场开发产品。2002 年 6 月 4 日, 华为在美国德克萨斯州成立全资子公司 Future Wei, 向当地企业销售宽带和数据产品。2003 年 3 月 20 日, 华为与美国 3Com 公司宣布成立一家全球性合资公司——华为 3Com 通信技术有限公司(简称 H3C), 3Com 投资 1.6 亿美元获得合资公司 49% 股权。根据协议, 在中国和日本市场将以合资公司的品牌销售数据产品, 其他市场则以 3Com 品牌销售。华为在 2004 年 8 月与德国西门子公司组建了另一家全球性合资公司, 专注于 TD-SCDMA 技术及产品的开发、生产、销售和服务。华为通过西门子渠道的销售量增长很快, 2004 年华为欧洲市场数据产品销售额突破了 1 亿美

元。在 2006 年 2 月, 华为与电讯巨头北电网络(Nortel)宣布成立合资公司, 由北电持有多数股份, 总部设在渥太华。合资公司的主要业务是面向全球市场开发超级宽带接入解决方案。华为与北电网络的全球合资能够帮助其在北美市场获得更大增长机会。

现在, 华为建立起了一对多、多对多的全球合资体系, 华为能够以全球视野把握好合资公司短期与长期利益的平衡。截至 2008 年, 华为 75% 的合同销售额都来自海外市场。华为的产品和解决方案已经应用于全球 100 多个国家, 以及 36 个全球前 50 强的运营商; 在海外市场设立了 20 个地区部, 100 多个分支机构。

四、思考与结论

本文主要研究了新兴市场企业国际化的优势与模式。我们可以得出以下几点结论。

第一, 在全球化时代, 国家边界对于企业提供的保护淡化, 在许多产业里, 面对国内外的竞争, 新兴市场企业进行国际化不只是一种选择, 而成了一种生存发展的需要。

第二, 新兴市场企业在跨入国际化的进程之时, 要以比较优势为基础, 例如, 在劳动密集型产品生产上的优势。但切不可陷入“比较优势陷阱”。在国际化的过程中, 要通过多种途径, 提高自己的技术和管理能力, 努力发展自身的竞争优势, 在适当时候, 及时推出自己的品牌, 以获得在价值链链节上的提升, 提升自己的盈利能力。

第三, 新兴市场企业的国际化, 不一定循着发达国家跨国公司国际化的路径和步骤, 而可以“跨越式发展”, 例如, 企业可以把研发机构设在国外发达国家, 获得最新的技术, 与自身低成本的生产制造技术相结合, 参与国内外的竞争。

第四, 与历史上发达国家企业国际化的起点不同。历史上发达国家的企业, 通常凭借技术优势到国外进行直接投资, 获得利润; 而现在进入国际化的新兴市场企业, 不一定有明显的技术上的优势, 也可以到国外投资, 这种“获取资产”的投资也能有利于新兴市场企业的发展, 也能有利于新兴市场国家。

诚然, 新兴市场跨国公司的发展最近才引起较多的关注, 而且很大程度上还处于起步阶段, 与发达国家跨国公司比还有很长的路要走。但是, 重要的是, 新兴市场公司已经开始活跃在世界经济的大舞台上。我们有理由相信, 经过历练的新兴市场跨国公司, 一

定能在全球经济发展中发挥自己的能量，创造新的辉煌。

参考文献：

- [1] Battelle: 2008 Global R&D Report [J/OL]. R&D Magazine, September 2007, <http://www.rdmag.com/>
- [2] The Boston Consulting Group: The 2009 BCG 100 New Global Challengers, How Companies from Rapidly Developing Economies are Contending for Global leadership. January 2009.
- [3] The Economist: Emerging-market Multinationals, 2008-01-10.
- [4] 安东尼·范·阿格塔米尔. 世界是新的：新兴市场崛起与争锋的世纪[M]. 蒋永军译. 北京：东方出版社, 2007.
- [5] 埃森哲. 多极世界之二：新兴市场跨国公司的崛起, 2008.
- [6] 联合国贸易和发展会议(UNCTAD). 世界投资报告：跨国公司与研发活动的国际化[R]. 联合国, 2005.
- [7] 联合国贸易和发展会议(UNCTAD). 世界投资报告：跨国公司与基础设施的挑战[R]. 联合国, 2008.
- [8] 肖莹莹. 新兴市场国家企业加快“走出去”步伐[N]. 经济参考报, 2006-07-27.
- [9] 席佳琳(Kathrin Hille). 联想新政：以廉价电脑换市场份额[N]. 英国：金融时报, 2009-02-12.
- [10] 世界知识产权组织(WIPO). 全球经济减缓影响 2008 年国际专利申请量[DB/OL]. <http://www.wipo.int/>, 2009-01-27.
- [11] 陆浩文. 中国企业的海外并购记录[J]. 商界评论, 2008, (9).
- [12] 黄兆银. R&D 全球化研究[M]. 武汉：武汉大学出版社, 2006.
- [13] 项兵. 华为的全球化战略[J/OL]. 《长江》Online, <http://www.ckgsb.com/Article/Detail.aspx?ComlumnId=4048&ArticleId=5853>, 2009-04-01.
- [14] 赵新川. 新跨国公司在穷国崛起[J]. 环球财经, 2008, (1).
- [15] 艾米·叶(Amy Yee). 中国联想打印度的主意[N]. 英国：金融时报, 2007-08-10.

The Advantages and Strategies of The Emerging-market Multinationals

HUANG Zhaoyin

(Economics and Management School, Wuhan University, Wuhan 430072, China)

Abstract: This paper focuses on the emerging market multinationals(EEMs). We first look at EEMs' rapid rise in world economy. Some of EEMs are industry-leading companies around the world. Then we discuss the competitive advantages of EEMs in the process of internationalization. In the third part of this paper we examine the strategies of of EMMs. The conclusion is that EEMs initiate the internationalization with comparative advantages, but they should make efforts for the development of the competitive advantages.

Key Words: internationalization of the firm; Emerging Market; Multinational corporations

[编辑：汪晓]

编者按：本刊自 2008 年第 1 期开始编发“企业国际化问题研究”专题以来，得到了该领域专家、学者的大力支持。迄今已刊发 27 篇文章，主题涉及到企业国际化理论、企业国际化战略、企业对外投资、中小企业国际化、服务企业国际化、品牌国际化、跨国企业管理等领域，作者来自北京、上海、福建、浙江、江苏、山东、广西、湖北、湖南等地区。这些成果是作者辛勤劳作的结晶，在一定程度上代表了当前国内企业国际化问题研究的水平。在此向他们深深致谢！本专题研究的刊发虽已按原有计划暂时告一段落，但我们仍期待广大专家、学者继续就本主题和其它方面的研究为本刊赐稿、赐教。我们将更加努力，不断提高办刊的质量水平。