

中國企業報

國資周刊

CHINA ENTERPRISE NEWS

中央企業國有產權轉讓信息聯合發布指定報紙 □ 30 省市國有企業產權轉讓信息發布專業報紙
□ 本報獲得全國人大、全國政協、中央國家機關、國資委系統、世界 500 強、中國 500 強、中國企業聯合會企業

中國企業聯合會 中國企業家協會主辦
2009 年 6 月 5 日 星期五 今日十二版 第 4022 期

上海張江高科技園區
ZHANGJIANG HI-TECH PARK

上海張江(集團)有限公司
SHANGHAI ZHANGJIANG (GROUP) CO., LTD.

【特別報道】

危機下 重启全球战略

□ 本报记者 孔迪/文

当金融危机来临时，“去全球化”的阴云一度笼罩全球。如今，全球化发生什么样的改变？企业应如何实施全球战略？

“经历这次金融危机，未来的 10 年，全球化会有两个方面的变化。一种就是将来的全球化会以贸易为主转向更多的是以资本、技术和思想的交流为主；第二种就是贸易会从现在中国和亚洲以外的其他地区的贸易为主，转向主要是中国和亚洲地区内部的一些国家的贸易为主。”美国马里兰大学帕克分校史密斯商学院阿尼尔·K·古普塔 (Anil K. Gupta) 认为。

因此，“企业称雄全球并能持续发展的关键在于四点，确保行业领先、积蓄全球竞争优势、拥有全球化思维并撬动新兴市场。”古普塔说。

确保行业领先

企业必须确保能在以下两个方面领先于整个行业：甄别全球范围内的市场机会；透过在所有关键性市场构建必要布局的方式来抓住这些机会。

在有些情况下，这些机会将伴随一个新行业的产生，在亚欧很多地方的门户网站市场独领风骚的雅虎 (Yahoo!) 很好地诠释了这点。

在另一些情况下，这些机会可能又会以

改变现有行业的格局表现出来，墨西哥西麦克斯公司 (Cemex) 就是一个例证，它的全球性扩张触发了世界范围内的水泥行业重组。

在国际金融危机仍在蔓延的今天，发达国家和跨国公司已经在积极探寻走出危机和危机后引领全球经济发展的新技术和新的产业增长支柱。

新一轮产业竞争的序幕已经拉开，中国企业也在瞄准危机时代的产业发展趋势，加紧传统产业结构的调整，着力培育新一轮经济的带头产业。

据商务部合作司司长吴喜林介绍，当前，大企业积极抢抓机遇，参与境外投资业务。中央企业仍是境外投资的主体力量。

积蓄全球竞争优势

“企业必须坚持不懈，将全球布局转化为全球竞争优势，全球布局给了你在极具战略价值的市场上进行博弈的权利，但这对你是否或如何真正赢得竞争并无多大意义。要想赢得优势，必须发现并利用全球布局所提供的创造价值的机会。”古普塔提出。

在经济平稳期和不平稳时期，实施全球化战略的思维模式应有不同。在经济衰退期或经济危机的时候，企业实施全球化战略要更多地关注现金流，效率这样一些短期的东西；如果经济比较正常，比较平稳的话，企业既要考虑短期，又要考虑长期，长期包括关注市场份额、销售收入的增长。

古普塔认为，中国的公司擅长两种类型的全球化，即出口和收购，就是从中国出口到世界任何一个国家，去收购国外的一些原材料，比如石油、铁矿石等等。但是在第三种类型的全球化，中国公司就面临着非常大的挑战，就是收购别国的一些大公司，然后再去管理它。

目前，国内最大的私募股权基金中非发展基金正在带领中国企业加强对非洲矿业的投资。正如中非发展基金副总裁胡志荣所说“资本走出去了，我们的管理、技术和人员才能走出去。”

拥有全球化思维

“企业必须培养和强化全球化的思维方式。企业必须将文化和地理上的多样性视为机遇，同时能够接受一切成功的做法和有益的观点，无论它们源自何处。”古普塔说。

全球经济格局变化之快远超出大多数人的认识。未来，制胜的企业将是那些不仅透过美国、欧洲和日本人的视角看待世界，同时还能透过中国、印度、俄国、巴西以及墨西哥人的视角去看待世界的企业。

日本索尼非常重视对人才的全球化思维培训，希望通过培训拥有更多的国际化人才。索尼每年在国内知名学府举行校园招聘宣讲会，经过严格的甄选后，那些被录取的优秀毕业生将直接前往日本总部进行工作

学习，他们在那里会学习到业界顶尖的技术知识和独具索尼特色的管理理念，更将有机会建立起广泛的人际关系网络。这段经历对于他们来讲是相当宝贵的，有了这些国际化的经历，树立了全球化观念后，他们就具备了更强的持续发展动力。

撬动新兴市场

“在未来的这个 10 年的全球化当中，我觉得新兴市场比过去的 10 年的全球化会显得更加的重要。”古普塔称。

因此，在制定全球战略时，企业要充分考虑到新兴市场的快速发展，尤其是中国和印度的崛起。中国和印度是世界上仅有的两个同时存在 4 大优势的国家：几乎所有商品和服务的巨大市场；是公司大幅削减其全球产业结构成本的基地；是可以极大地推进公司的全球技术和创新的平台；是新的激烈的全球性竞争对手横空出世的跳板。博弈无常，既然这些优势说明了这个道理，那么是否拥有一个可靠的中印战略方针，很快就将成为决定你的公司是否能在今后 10 年继续生存的一个关键因素。

中国企业要走向全球的话，要关注欧美这样一些国家，但重要的是新兴国家更要关注。“我会认为如果你要在发达国家或新兴国家同时做到市场的老大，是一个非常大的挑战的话，那更好的一个选择就是在新兴市场做到老大。”古普塔说。