



## 中国企业的国际化征途任重道远

○ 方方

方方

1989年获清华大学工程学士学位，1993年获美国范德堡大学工商管理硕士学位。1993年毕业后在纽约加入美林集团，随后调任至美林香港办公室。加盟摩根大通之前，方方曾在北京控股公司担任副总裁。

2001年8月加盟摩根大通，2003年3月升任董事总经理。2005年初被任命为摩根大通中国投资银行部联席主管，2007年任摩根大通中国首席执行官。2009年11月出任亚洲区投资银行副主席。

2008年3月，方方被任命为中国人民政治协商会议全国委员，并任全国政协社会法制委员会的委员。

### 何为国际化企业

什么样的企业可被称为国际化的企业？回答这个问题之前，先看一些案例。

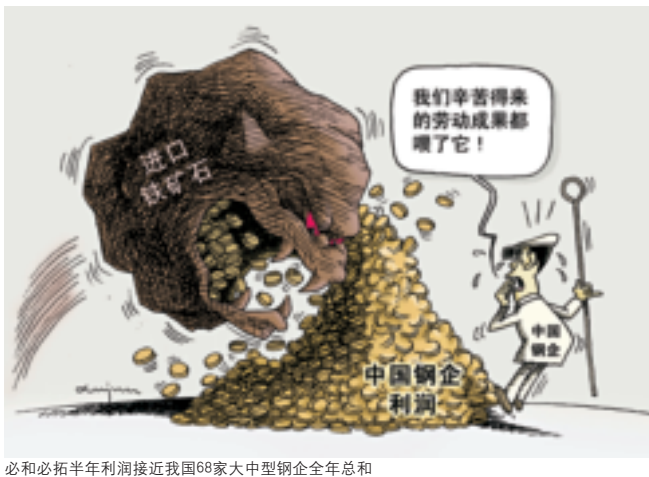
在全球市场上，有一些非常成功的跨国企业，其中一个耳熟能详的名字就是通用电器。在杰克·韦尔奇时代，通用电器取得了高速发展，发展的重要手段就是进行跨国并购，通过一系列并购，通用电器不仅成为美国的大公司，也成为世界级的大公司。

第二个案例，对中国的企业具有启示作用，就是现在全球最大的钢铁公司阿塞洛米塔尔公司，其董事长拉科什米·N·米塔尔（Lakshim N mittal）是印度人。该工厂第一代只是在印度做钢铁厂，规模非常小，不到100万吨。从这样的工厂起家，米塔尔开始以第三世界国家的钢铁公司为目标进行并购，在印尼、波兰、罗马尼亚等地区进行了多次小规模并购。九十年代末期上市，然后开始面向美国、英国等国家的钢铁公司进行更大规模的并购。正好这个时期西方国家钢铁业在萎缩，米塔尔公司利用其不断上升的市场地位和并购方面的核心竞争力，于2008年成功并购总部位于比利时的阿塞洛钢铁公司，一举成为世界上第一间年产过亿吨的钢铁公司。目前该公司总部设

在荷兰。米塔尔的核心竞争力在于，他可以到别人不愿意去的地方收购钢铁公司，然后通过整合管理降低成本，并把并购和资本市场紧密结合，利用资本的杠杆，最终使该公司成为世界最大的钢铁公司。如果不去研究它的历史，相信谁也没有想到世界最大的钢铁公司是从印度山村走出来的。

第三个案例是必和必拓（BHP Billiton）公司。该公司由BHP和Billiton两家公司于2001年6月合并而形成。合并之后公司进行了一系列国际化并购，包括收购澳洲的矿业公司等，最终成为世界最大的矿业公司，目前其全球的垄断地位是没有人能够撼动的。在座各位可能不知道，Billiton公司最初只是南非一家不大的煤研石发电公司，通过不断的并购发展而来。

第四个案例是Xstrata，这个公司目前是世界第五大矿业公司，总部在瑞士，管理层常驻伦敦。这个公司的创始人最初曾在摩根大通的办公室借了一个房间和电话，他做的第一件事是与一个叫佳伦可（Gelancor）的矿产品贸易与投资公司谈判。对方在南非和澳洲有两个很大的煤矿，产能过四千万吨，他想收购这两个煤矿，收购的钱从哪里来？一部分找摩根大通借，另一部分让佳伦可换股成



必和必拓半年利润接近我国68家中大型钢企全年总和

图片来源：CFP



2008年2月13日，卢森堡，全球领先的钢铁公司安赛乐-米塔尔公布财报

图止 来源：CF

为Xstrata公司的股东，然后把这间煤矿上市。当时摩根大通借给他20亿美金去收购这两个煤矿，收购完以后，本想马上筹备上市，预定2001年底上市，第一次没有成功，背了二十亿的债，可想而知压力之大。次年2月份卷土重来实现了上市。上市之后公司进行了一系列并购，首先是扩大产品线，在只有煤炭的基础上收购了铅锌和镍矿等资产，开始时的收购目标也都是比较小的公司，但是它不断在收购。有一些拿不下全部，就先买19%。通过这样持续不断的过程一直到2007年该公司成为世界第五大矿业公司。这个故事更能说明一个新创业的公司，可以通过有效的跨国并购和资本运作迅速成长为世界级的企业。

以上无论是印度公司还是南非公司，这些第三世界来的企业，能够利用跨国并购和资本市场的合力，用十年或者十五年的时间打造成为真正世界级的企业，这对中国企业很有启示作用。

### 中国企业的国际化道路优势何在

毫无疑问，目前中国的企业比十五年前的印度公司、十年前的南非公司要强很多，而且中国

的公司在国际化的道路上有非常好的背景。

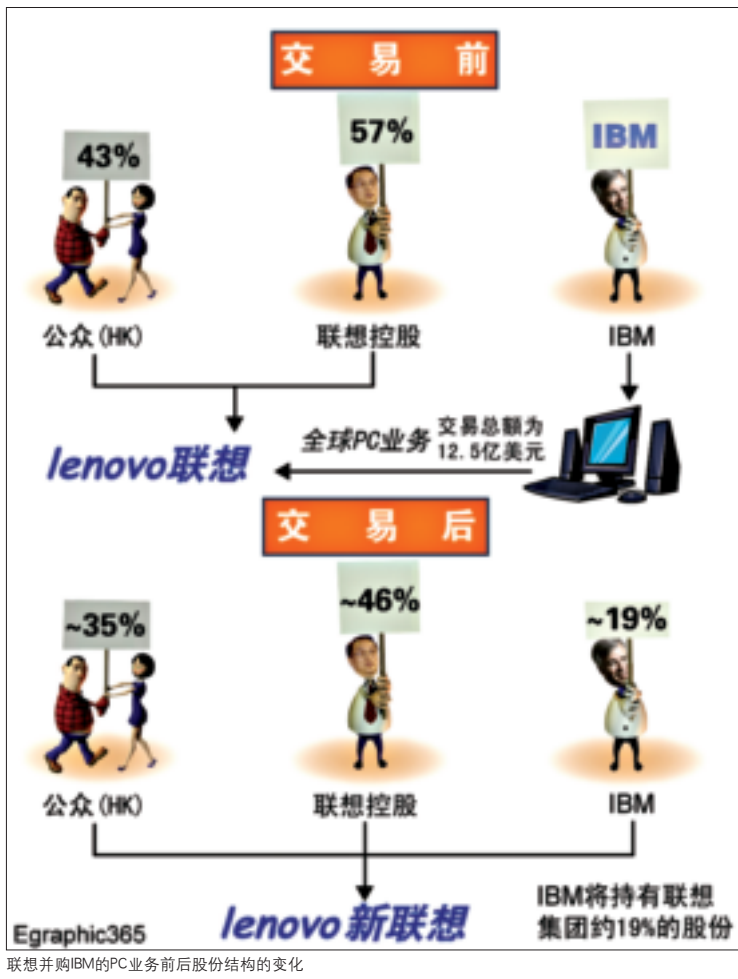
首先，我们有很大的本土市场。

第二，我们有很强大的资金库，中国的外汇储备已经达到2万亿以上。2万多亿的外汇有三分之一购买了美国政府债券，另三分之一购买了其他货币资产，还有三分之一是一些实物资产。但是最近美国政府不断印钞，美元不断下跌，因而国际化不仅成为我们企业的需求，也成为非常紧迫的任务。我们一定要占领技术、占领市场，占领自然资源，在全球范围获取回报。

第三，中国政府、金融系统和行业政策对于中国企业的跨国投资、并购与经营一直持鼓励态度。

在此过程中，中国企业到海外去投资的目的主要有以下几个：首先是获取资源；其次为引进技术，比如联想收购IBM个人电脑业务；再次为整合品牌和开拓市场，比如招商银行去收购香港的银行；最后是财务投资，比如中投去投资VISA。财务投资仍是不少中国企业在跨国投资中主要的目的和方式。

联想收购IBM的PC业务是中国企业跨国并购



联想并购IBM的PC业务前后股份结构的变化

以下一些因素：

首先，企业要有战略性思考，想清楚为什么要做这样的并购？公司的核心竞争力是什么？长远发展目标是什么？这是第一步，也是最重要的考虑。

第二，人脉关系，专业顾问、银行支持、资金支持非常重要。

第三，执行能力，从最初的谈判到最后的成交、交接、管理，这是一次马拉松，不是一次百米赛跑。

第四，后期的长期整合，包括财务、内控、人才和企业文化等。

综合以上因素来考虑中国的企业在进行跨国并购中最大的挑战是什么？我认为主要是三个：

首先是人才，中国企业的国际化征途第一挑战就是人才。人才不仅仅指好的董事长、CEO，也包括金字塔型的中层团队，一定要有这样的团队才能成事。荷兰只有六百万人口，但是出了世界上最大的石油公司，世界上最大的啤酒公司，世界上最大的电信设备公司之一。这么一个小国家能够培育这么多世界级的企业，一个核心的竞争力就是人才。首先是语言上的优势，因为这个国家太小了，荷兰语非常难学，基本没有外人都会说三国以上语言。其次荷兰的航海远行文化造就了世界性的人才，他们认为在阿姆斯特丹工作和在墨尔本工作都是一样的。

曾经有观点认为，如果一个公司在世界其他地区的员工认为我加入了这个公司，不管怎么努力，运气怎么好，最终依然不可能成为CEO的话，这个公司就不能定位为真正全球化的跨国公司，因为它无法吸引到当地最优秀的人才。我们会看到在很多跨国企业中，比如荷兰企业中，会提倡这样的文化——只要你干得足够好，不管哪里人，都可以得到提升。

一个反例是日本，日本的企业国际化道路起步很早，但是很多日本企业的国际化路子走得非常艰难。我想其中比较重要的一个方面是他们在人才文化方面，比不上很多其他跨国公司。很多核心领域还是没有放弃说日语，总部开会到关键环节就变成说日语了，让其它国际员工感到茫然。当然这一点不是唯一的原因，但至少是重要原因，使得日本的跨国企业在全世界没有取得欧美公司那么大的发展。

非常经典的案例。跨国并购的想法最早提出是在2001年9月份，当时科技泡沫刚破灭，联想面临一个大的决策，即公司的战略是横向发展还是纵向发展？所谓横向发展即联想品牌除了做个人电脑以外，也做手机、照相机、打印机等等。还有一种意见是纵深发展，甚至进入到上游显示屏生产、主机生产、小型的服务器生产等等。2001年有了并购想法，2005年并购才发生，在此过程中联想做了长期的准备，从最高层的人才开始做准备，董事会请了惠普前任全球首席运营官出任独立董事。当时他刚刚退休，从他进入联想董事开始，联想为了他一个人，公司董事会的所有文件都要做中英文两份。之后联想又做了大量的人才储备，这是联想的并购能够做成功的一个重要因素。

### 中国企业在进行跨国并购中的最大挑战

全球企业的并购，从一般规律上来讲要涉及



中国企业到海外去投资的目的主要有以下几个：首先是获取资源；其次为引进技术，比如联想收购IBM个人电脑业务；再次为整合品牌和开拓市场，比如招商银行去收购香港的银行；最后是财务投资，比如中投去投资VISA。财务投资仍是不少中国企业在跨国投资中主要的目的和方式。

其次是机制，这里的机制包括国有企业的机制问题，也包括资本市场本身的发展机制问题。很多中国的公司也想到海外去并购，但是做不到，因为A股上市公司每一次增发，每一次发行的价格都需要证监会批准，没有办法被收购方股东接受，如果被收购方同意接受50%的现金和50%的股票，中国A股公司却很难满足对方。

再次是中国企业在全球市场中的形象问题。形象问题使中国企业在全球化过程中受到了很大制约，其中包括当地政府、当地工会、当地居民是否接受。如果是国有企业，会有体制上的担忧；如果是民营企业，则会质疑你的管理和财务能力。比如在澳洲，最开始澳洲很开放，欢迎其他国家的企业来投资，于是有大量的中国企业，包括民营企业和国有企业，在澳洲投资。后来当地政府担心太多中国企业去投资会把他们的市场扰乱，资源抢走，于是规定凡是有国有背景的企业来澳洲收购，控股15%以上的就需要政府审批。需要说的是，这个法律并非针对中国公司，但是国际大公司中由政府控股的并不多，所以主要受限的对象变成中国企业。中国企业国际化过程中，中国企业自身的形象、素质是决定了我们的路能走多远的重要环节。

我们到海外去并购的时候，除了要在财务上、技术上多进行调查、谈判、精心安排融资之外，当然还要考虑其它如工会问题、当地的环保问题、当地的居民问题等等。比如说中国远洋公司收购了雅典港（希腊是世界航运大国）在收购过程中，除了进行价格谈判、财务安排、税收安排、法律安排之外，中国远洋还花了很多时间去考虑工会问题。这些问题关系到中国企业的形象和中国企业能不能融入当地社会。如果能把以上这些方面做好，中国企业的软实力就会得到提升，是中国和平崛起的综合实力的表现。

最后，跨国并购中最主要、最核心的领域之一是资金的安排。在这个过程中，资金的需求有

短期的、长期的资金安排，有自有资金、过桥贷款、债券杠杆形式安排等。

前面谈到，要比较好地完成整个过程，最核心的要素就是人才。下面就来谈谈如何在我们的职业生涯中打好基础、做好准备，在中国企业的国际化中扮演好我们应该扮演的角色。

#### 如何为职业生涯打好基础

柏拉图在最初创造大学的时候，认为在大学学习的不仅是知识，而且要学习智慧。大学究竟应该学什么，这个问题其实到今天依然没有完全解决。

无论是从职业发展的角度，还是从人才培养的角度，我一直建议学校教智慧比教知识更重要，但是知识是智慧的基础。有了足够多的知识，我们才可以有能力和信心去解决其他问题。因此，第一条我们还是学好基础课，这是知识的基本框架。

第二，思辨的能力，这一点我觉得是大学教育更进一步的核心。循规蹈矩，听话出活，这是清华的传统。但是批判性的思维在任何领域都是需要的，无论将来做学术还是从事实际工作和创业，批判性思维都是在拥有知识的基础上思辨能力的体现。

第三，有了知识与思辨能力之后，拥有较强的沟通能力也是非常重要的。我认为沟通和表达能力是大学期间，尤其是在清华的教育中要特别加强的。只有在拥有知识和基本素质的基础上，把思辨通过沟通能力表达出来，才能显示出一个人的领导力。中国企业国际化的征途中最重要就是人才，这些人才是需要清华来培养出来的，如果我们在大学期间，学习知识的能力、思辨的能力和沟通表达能力都能够打好基础，对今后的职业发展是大有裨益的。

（本文根据作者2010年11月4日在清华西阶论坛上的演讲录音整理）