

2022

中国企业国际化展望

联手抵足 韧性生长

■ 孙黎 李磊 路江涌

在去年初，我们应用利用德尔菲法对关注中国企业国际化问题的企业高管和专家进行调查，分析归纳出去年的中企国际化十大趋势。现在一年过去了，我们一边回顾这些趋势，一边继续研究新出现的变化，展望2022年的机遇和挑战。

K型复苏

发达国家在疫苗研发、分发、接种上在去年迅速行动，有效降低了死亡率，但贫穷国家疫苗接种情况较差。这一全球趋势在2022年将持续存在。发达国家和贫穷国家之间的经济复苏差异也将因此扩大。盖茨基金会是世界上最大的慈善机构之一，它预测90%的发达经济体的平均收入将恢复到疫情前的水平，而低收入和中等收入经济体的平均收入仅为疫情前的三分之一。这一K型复苏的全球格局将继续影响中企国际化的布局和发展。

数字创新

在宏观层面，中国正在加速进入数字经济时代，数字经济正在通过与实体经济的融合发展来不断提升经济增长的效率。中国坚持创新、协调、绿色、开放、共享的新发展理念，推动经济、政治、文化、社会、生态文明等综合发展。数字创新在提高生产率、从信息化向智能化演进、赋能传统行业、推动融合发展等方面正在发挥重要作用。在企业层面，根据Gartner最近的一份报告，现在将数字创新作为其组织优先事项的商业领袖的数量呈指数级增长。中国企业在国际化过程中，要特别注意数字技术对商业模式的冲击，一方面商业模式的数字化会产生新的收入来源和客户互动机会的整合，另一方面也会颠覆现有的商业模式。总体而言，中国企业的数字化商业模式在新的一年里将进入较为成熟、稳固、转型的新阶段，在帮助“一带一路”沿线国家的数字化发展上，中国企业拥有先发优势。

互利共赢

去年中国与美国的政治经济关系依旧没有缓和的迹象。不过，与笔者预测的一致，随着RCEP的签署，亚洲的区域一体化正走向更深层次。中国企业在亚洲的贸易和投资未来会得到明显加强。另外，“一带一路”沿线国家在疫情后面临巨大的经济复苏挑战，一方面是这些国家的债务压力，另一方面也是复苏机会，中国企业在这些国家的发展要有长期性、可持续的发展战略。同时，中国与美欧国家还是需要共同面对疫情及气候变化等的挑战。此外，美国将在通货膨胀升温背景下与中国进行新一轮贸易谈判。我们预测多边合作、互利共赢将成为经贸合作的主旋律。



全球风控

疫情、地区恐怖主义及近年来紧张的地缘政治因素，对中国跨国企业应对全球范围的风险提出了更高的要求。2022年中企国际化可能面临的风险包括美国货币政策收紧导致美国股市崩盘，美元升值导致某些国家财政崩溃等。中国企业在面对国际贸易受阻及供应链危机上一方面需要借助内循环进行转型，另一方面需要加强国内的自主或联合创新，这在半导体芯片、新材料及新冠疫苗等领域尤为明显。除此之外，无论是像英特尔、耐克、沃尔玛等欧美跨国公司，还是中国新兴的跨国公司，如海尔、联想，在复杂的全球地缘政治冲突下，既要面对欧美相关政策的管制，也要化解中国国内新兴的民族主义的诉求；既要关注中西主流媒体不同报道的主流诉求，也要了解互联网上各种自媒体的偏激观点给企业带来的冲击。在公关沟通策略上，企业要提前做好各种语言的应对，公关部门要与风险控制、法律规范部门加强合作。

环境治理

去年全球各地频繁出现极端天气，世界气象组织(WMO)表示，创纪录的大气温室气体浓度和相关的累积热量已经将地球推向了未知的领域，将对人类未来产生深远的影响。《联合国气候变化框架公约》第26次缔约方大会(COP26)通过了《格拉斯哥气候公约》，全球近200个国家在应对气候变化方面都加快了步伐，以实现将全球气温上升限制在1.5摄氏度的目标。展望2022年，北京冬奥会26个场馆将100%使用可再生能源，这将是一场贯彻绿色发展理念的奥运会。这也预示着中国企业的全球创新发展也将继续围绕绿色低碳的目标来进行。

供应链耦合

疫情和地缘政治因素造成的全球供应链危机使得各国企业得以重新考虑供应链的耦合及产业链转型升级的问题，《经济学人》甚至预测世界经济的全面分化将迫使企业以不同的技术标准经营两条供应链。欧美跨国公司在疫情前就布局“中国+1”的供应链策略，但效果不佳，例如耐克将一半以上的鞋类和约三分之一的服装转到越南制造，但去年越南的封锁政策将耐克的生产计划推迟了10周，耐克目前在越南的产能已恢复到疫情前水平的80%左右，预计将在2023财年恢复正常的全球供应水平。欧美跨国公司的多国风险对冲模式正好与中国新兴的跨国企业错位发展。中国企业一方面应借此契机将产业链从低端延申到中高端，增加附加值，从对发达国家的高端研发及营销服务的依赖中解脱出来。另一方面，则应立足于“双循环”新发展格局，在“专精特新”上多下功夫，中小企业可以争取成为在全国乃至全球范围的“隐形冠军”。但欧美跨国公司低端制造的产能转移、疫情后全球供应链的重新耦合也会对中国一些出口导向的开发区形成压力，中国企业需要通过数字化及智能化，提升低端制造业的档次，在国际产业链中占据更关键的耦合位置。

出口引擎

中国经济发展的三驾马车中，出口在去年强劲增长，将继续成为2022年经济发展的主导引擎，保证中国2022年经济增长率在5%以上。但中国整体出口依然面临着巨大压力，出路可能在于跨境电商。从小电器的安科到女装品牌SHEIN、子不语等，跨境电商过去几年每年都以30%以上的强势速度增长，规模已经占到中国总出口的4%至5%。跨境电商与传统出口有显著不同，传统出口交货期长、品种少但量大，控制权更被发达国家大型采购商如沃尔玛等垄断；跨境电商则以多品类、快速交货取胜，利用各种电商平台，直接面向终端消费者。这些跨境电商平台包括亚马逊、阿里巴巴旗下的全球速卖通(AliExpress)、独立站Shopify等。去年亚马逊对大量的中国电商卖家进行整顿，体现了遵守平台规则的重要性。表现亮眼的中国新兴电商品牌更应借鉴加拿大的SaaS模式电商服务平台Shopify的做法，实现品牌的自主掌控与建立消费者真正的忠诚度，并在东道国建立完善的物流、配送服务，尝试在抖音Tiktok网红带货新模式，克服2022年国际海运物流的巨大挑战。

品牌创造

从中国制造到中国创造，中国新兴跨国企业的品牌在全球崛起。正在举行的迪拜世界博览会就成为中国品牌的展示场，体现中国开放、包容、可持续发展的世界愿景。又例如海尔在2016年收购美国的通用家电后，在技术和新产品方面继续投资约15亿美元，增加了约3000个工作岗位，并在竞争激烈的北美家电市场，将市场占有率从2016年的14.8%提升到去年的16.4%。海尔宣布2022年将追加4.5亿美元投资，并创造1000个新工作岗位。吉利控股集团旗下沃尔沃汽车去年在瑞典上市，募资23亿美元推动电气化转型，沃尔沃设计的电动机器人出租车将与谷歌旗下自动驾驶部门Waymo合作，共推吉利旗下的Zeekr品牌。沃尔沃也在美国大胆尝试订阅服务商业模式，推动Robotaxi商业模式的创新，让消费者逐步购买车辆、能源、维修、泊车、融资、维修、保险等一系列的出行服务。除此之外，中国的文化产品也提高了出口规模，例如移动游戏市场上，去年上半年海外用户在中国游戏上的支出增长了47%，以《原神》为代表的包含丰富中国文化元素的游戏在全球表现抢眼，其中以中国京剧角色为原型设计的角色“云堇”，展现了中国元素的创造力。元宇宙将成为展现中国元素、讲述中国故事的新舞台。



海归人才

过去二十年，海归人才一直是国际风险投资青睐的创业者，许多海归人才在新创企业、独角兽与新上市公司中担任重要岗位，他们的全球视野、跨国社交网络是重要的智力资本。全球目前又有前所未有的4500亿美元的新现金涌入风险投资领域，从硅谷起源的造梦机器正颠覆更多的行业，推动数字化转型。在2022年，本土风险投资将替代海外风投，继续投资有丰富经验的海归人才。同时，疫情也让大量在海外新获得学位的学生回国，他们将成为中国国际化企业的新生力量。原来海归人才多向往互联网企业、银行与国企等优势薪酬或安稳工作，跨境电商、元宇宙、数字化转型等新兴岗位将磨练海归人才的成长。中国新兴跨国企业、跨境电商企业应抓住机会，主动招揽海归人才，并提供培训机会，充实各种国际化岗位，更好地管控全球风险。

责任公民

在国际政治地缘冲突波诡云谲的2022年，中国新兴跨国公司要在各个东道国防范风险，稳中求胜，更有必要重温联合国国际劳工组织在2017年大幅修改后的《跨国公司宣言》。该宣言倡导处理多利益相关方的商业和人权模式，在传统的国际劳工组织第三方指导下，让政府、企业、工会、民间社会、当地社区和非正规工人团体积极参与各种谈判与调解，在国际投标、国际税收、消费者权益、处理东道国官员的可能索贿和勒索等各方面都提供了参与规则或指南。中国企业在国际化发展中，将在公共和私人领域的合规、诚信和透明度上持续改善，成为可持续发展、负责任的全球公民。

2022年将是全球经济复苏之年。“复”卦在《易经》六十四卦中代表着形势下各种变化的可能性，《易经》给我们的告诫是：坚韧不拔，多方试探，发现全球经济复苏中的新机会，有所复才能见天地之心，企业需要稳扎稳打，步步为营，防范好各种风险，实现稳中求胜。为此，我们祝福中国企业在2022年的征程中联手抵足，韧性生长。

(作者简介:孙黎为美国罗威尔麻省大学创新创业副教授,李磊为宁波诺丁汉大学国际商业学副教授,路江涌为北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授)