编辑/张凡 制版/耿晓倩
电话/010-64664888-2041 maoyibao1@163.com

1

3

4

产业创新 能力提升 制度变革

中国企业在全球舞台上砥砺进取

■ 孙黎 周崇阳

2

过去十年，中国企业在全球快速布局发展，在国际化方面取得了举世瞩目的成就。这激发了全球研究中国企业国际化的学者们浓厚的兴趣，目前，已经有数百篇研究中企国际化的文章在国际管理学报发表。此前十年，我们也通过对中国上市公司、国家统计局中国企业数据库等历年的数据进行定量分析研究，并在国际学报发表了一系列研究成果。现在来看，中国企业过去十年国际化的驱动力来自于产业创新力、能力提升力、制度变革力，这三方面驱动着中企在全球舞台上砥砺进取。

产业创新力

过去十年，中国企业进一步积极参与全球价值链。一方面，参与全球价值链可以为新兴经济体企业带来向同在全球价值链上的发达经济体企业学习先进技术知识、获得知识溢出的机会；另一方面，由于权利地位的不对等，新兴经济体企业又常常被低端锁定于低附加值环节。因此，如何提高自主创新能力，从而向高附加值环节攀升便成为新兴经济体企业嵌入全球价值链的关键议题。近十年来，中国企业已经从聚焦于全球价值链上生产制造、装配加工的低附加值环节，逐步向研发设计的高附加值环节迈进。对比之下，来自于越南、印度、墨西哥等一批新兴经济体的企业却仍然主要从事生产制造、装配加工的低附加值活动。

同是高度嵌入全球价值链的新兴经济体企业，为何两者有如此显著的差异呢？我们的研究发现，中国企业的本地采购能力是中国企业提升创新能力并且在全球价值链中向高端环节攀升的重要动力 。本地采购能力是指在全球价值链中，新兴经济体企业从依赖向来自于发达经济体的外国供应商采购，转向本地供应商采购的动态能力。研究发现，市场化建设、对外资的开放程度和研发强度会显著正向影响企业的本地采购能力。同时，本地采购能力显著地提升了中国企业知识搜寻的广度、创新强度和技术影响力。为此，我们认为中国企业更好地参与全球价值链，在于进一步融入国际跨国公司的供应链，通过本土采购、消化吸收，培养高新精尖“小巨人”企业，进一步增强产业创新力。

能力提升力

能力提升是中国企业高效开展海外运营的另一重要手段。过去十年的数据显示，中企在东道国雇用当地人才的数据直线上升，表明许多中企在东道国的分公司、子公司进一步生根发芽，积极融入当地社区。例如字节跳动在全球拥有超过13万名员工，业务已经覆盖超过150个国家与地区。如何利用分公司、子公司吸收当地技术知识资源，更有效地开展技术创新等公司创业活动，以提升企业能力呢?

我们研究发现，母公司对分公司、子公司的信任度，以及沟通交流的有效性在这一过程中扮演着重要角色。这些发现对中国企业出海运营有重要启示。首先，对处于与中国制度距离较远的国家的分公司、子公司，母公司应该给予足够的信任。其次，制度环境的复杂性对母公司与分公司、子公司间交流沟通带来了挑战，需要探索建立有效沟通交流机制。一个典型例子就是，福耀玻璃在美国俄亥俄州代顿市2016年投产，期间连年巨亏遭遇了安全事件不断、工人要求建立工会等风波，但在母公司与分公司、子公司的良性交流下，产能逐渐提升。据今年8月福耀玻璃公布的半年报，其半年实现营收129亿元，其中福耀美国营收达到22.3亿元；母公司整体净利润23.8亿元，其中福耀美国实现净利润2.6亿元。

在全球政治波诡云谲之下，许多中企也面临政治制裁、供应链脱钩的挑战，我们认为利用蓝军战略提升企业能力也是这种危机管理的可行方法。基于对华为内部蓝军部门的案例研究，我们发现，在危机意识的引领下，中国企业可以主动利用蓝军战略，主动地创造冲突，而非减少冲突，从而提升组织学习能力，摆脱思维定势，保持组织敏捷性，培育备选战略，以便在高度不确定的环境下，应对随时可能出现的危机。在这一过程中，高级管理人员应该增强危机意识，并且发挥关键作用。同样，字节跳动在美国的分公司TikTok能积极与美国监管机构沟通，通过本地化与合规，在政治高压下反倒逆境高速成长，让Facebook、Snap等竞争对手惊讶不已。字节跳动在去年全球研发支出已经达到146亿美元，继续提升能力上的竞争力。

制度变革力

市场化制度建设是中国企业提升国际化运营水平的必要条件。市场化改革以交易关系取代人际关系，消除市场进入和退出的壁垒，减少交易成本，清除制约市场经济发展的制度障碍，使得市场参与者能够公平、高效地在要素市场和产品市场开展交易，从而为中国企业提供了更公平有效的竞争环境，迫使企业适应市场竞争。这不仅能提升产业总体竞争水平，也提高了中国企业在海外市场的竞争力。市场化制度改革，包括改善法律环境和提升金融市场开放性，对中国企业加快国际化战略布局，以及提升国际化水平，都有着重大且积极的影响。

另一方面，国有企业改革是市场化改革的重要议题。如何通过推动国有企业改革，增强国企激励机制，焕发竞争活力，是国企改革的重要考验。我们发现，股权分置改革增强了国有控股、管理者政治关联对国企国际化的影响。在股权分置改革前，政府对国企国际化主要通过管理者政治关联，而非国有控股造成影响；在股权分置改革后，政府部门主要通过国有控股影响国企国际化。政治关联主要影响国企国际化的初步决策，即是否开展国际化，而国有控股主要影响其后的国际化决策，即国际化的宽度和深度。

总而言之，中国企业过去十年的国际化，是产业创新的十年，是能力提升的十年，也是制度变革的十年，为全球经济发展添上了波澜壮阔的一笔。展望未来，逆全球化之风、“友岸外包”之潮、某些国家妄图推动产业链脱钩等都可能对中国企业带来重大挑战，但中国企业在过去十年已经积累了大量的经验与教训，将在未来厚积薄发、生生不息。**（作者孙黎为美国洛厄尔麻省大学创业与创新副教授，周崇阳为该校博士生）**

5

6

7

8

1.在2020年迪拜世博会上，熊猫机器人优悠与游客互动。 **优必选科技供图**

2.双童吸管通过参与制定国际标准在国际市场取得优势。 **双童吸管供图**

3.中国通用技术集团在哈萨克斯坦投资的汽车产能合作项目，2020年全年产量超过40000台，占该国半壁江山。 **中国通用技术集团供图**

4.在2022年荷兰阿尔梅勒世园会上，工作人员正在展示花西子的中国美妆产品。 **浙江宜格企业管理集团有限公司供图**

5.中非最大的水稻种植合作项目——莫桑比克赛赛农业合作项目。 **中铁二十局集团供图**

6.中埃·泰达苏伊士经贸合作区外景。 **中非泰达供图**

7.美国卖场里的TCL智屏。 **TCL科技供图**

8.晶澳科技在秘鲁南部的光伏项目现场。 **晶澳科技供图**

9.海信墨西哥蒙特雷智能家电产业园。 **海信集团供图**

10.明宇商旅旗下的撒马尔罕丝路明宇豪雅酒店和撒马尔罕明宇丽雅酒店圆满完成上合峰会接待任务。 **明宇商旅供图**

11.人们在展会上参观iData盈达的智能硬件物联网设备。 **iData盈达供图**

12.中国铁建国际集团承建的2022年卡塔尔世界杯主场馆——卢塞尔体育场。 **中国铁建国际集团供图**

13.工人正在菜鸟国际美国加州一号仓工作。 **菜鸟国际供图**

9

10

11

12

13

广告经营许可证：京朝工商广字0014号 广告热线：010—64667729 发行热线：010-64667797 印刷：工人日报社印刷厂 地址：北京市东城区安德路甲61号