

动在顺中 生生不息

——中国企业国际化2023年展望

去年初我们三位学者对央企国际化发展的年度预测是一个“复”卦,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,从而在2022年中胼手胝足、韧性生长。今年我们对央企国际化的新年展望是动在顺中、内阳外阴,循序反复,从而能在各种不确定的事件中进退自如,生生不息。我们预测的2023年中国企业国际化十大趋势是:

本版撰文:

孙黎 美国罗威尔麻省大学创新创业副教授

李磊 宁波诺丁汉大学国际商业学副教授

路江涌 北京大学光华管理学院组织与战略管理系教授

1 低碳中和

气候外交已经成为各国交流重心,去年召开的联合国气候变化框架公约缔约方大会第二十六次会议(COP26)取得了渐进的进展,各国领导人已宣布将全球气温上升幅度限制在1.5摄氏度以内。但联合国政府间气候变化专门委员会也警告,地球升温超过1.5摄氏度后,每增加0.5摄氏度,就会导致“极端高温的强度和频率明显增加”,例如农业和生态干旱。但众多新兴发展中国家,例如巴西、印度、印度尼西亚和南非等国家由于人口规模、快速的经济增长率和对化石燃

料的依赖,在未来仍将大幅增加温室气体排放量,这些国家在让数百万人摆脱贫困的同时,也有着适应气候变化的严酷现实的艰巨任务,这给中国企业创造了大量提供低碳技术与解决方案的机会。而中国庞大的内需市场本身就是巨大的技术试验场,风能、光伏以及新能源汽车等产业通过过去几年的发展,已经建立起全球竞争力。在中国特色的气候外交中,中国政府应该在国际援助、国际贷款或贷款担保中建立绿色基金,帮助中国企业在全球讲述绿色低碳故事。

2 灵活贸易

针对可能的美欧日“卡脖子”芯片断供,中国要求美欧日等发达国家和地区提供公平的竞争环境。拜登政府推出很多具有保护主义的产业政策与中国竞争,最近的措施包括对绿色技术和半导体产业的补贴,以及对中国获得先进芯片的限制。这些政策通过限制进入美国市场,限制对中国的出口和转移投资,也导致美国与欧洲、亚洲盟友的关系紧张。欧盟可能会通过补贴本国的绿色科技和半导体产业来应对这

些变化。针对这一趋势,中国将更强调在国际舞台上公平、公正的贸易投资环境。随着世界经济多极化发展,由美国、欧盟和中国领导的不同但相互关联的几个贸易组织将实现区域化共同发展。这将进一步降低贸易组织内部国家的市场准入,减少内部贸易壁垒,同时推高贸易组织外部国家的贸易成本,使其贸易效率低下。中国跨国企业需要注意增强在这个多极世界中适应不同规则与制度的灵活性。

3 多边活力

由于对地缘政治调整和气候变化挑战加剧等不稳定风险的认知,许多发达国家跨国公司开展“友岸外包”、“近岸外包”、“中国+1”计划,以建立更可靠的供应链。例如,美加企业向墨西哥和中美洲的转移代表了全球制造业产能的边际重新分配。但墨西哥等国还没有能力取代中国成为各类商品的主要供应国。一方面,中国在疫情后又将成为全球供应链的主导力量,另一方面,央企也加大

了在墨西哥和中美洲的投资,成为当地区域网络的重要一环。非洲、亚洲、加勒比和拉丁美洲等地区的许多国家过去靠低成本生产商品和原材料实现了非凡的增长,现在正逐渐变得更加繁荣,对资源、商品和服务有着自己的需求。这些地区完全有权抓住全球化提供的机会,中国企业也应抓住发展机遇,通过参与“一带一路”建设,在多极世界中保持多边主义活力。

4 品牌出海

中国元素、中国品牌在卡塔尔世界杯大放异彩,象征着中国企业的品牌出海已经从“以量求存”迈入“以质取胜”的发展新阶段。但面对不确定的海外市场,本土化运营、渠道布局能力以及如何提升品牌信任度,都是中国出海品牌面临的巨大挑战。如何赢得消费者的信任,已经成为出海品牌打造爆品、深耕品牌建设的首要问题。出海品牌的基本功是“全球

化思考、本土化执行”,特别是在产品力的表达方面,情感价值和功能价值都应该符合当地消费者的需求。此外,“生态出海”成为品牌出海的新形态。如何通过当地的人才积累、在地的自主运营,通过本土化的用户、组织、产品 and 市场等四个战略维度的发展,实现中国企业品牌与全球经济共演共赢,将是品牌出海的长远战略。

5 数字新境

过去两年,我们都预测数字化成为中国企业国际化的利器。目前,我们看到字节跳动为全球Tiktok打造的推荐算法成功抢夺了谷歌与Meta(Facebook)的数字广告业务,51WORLD与土耳其顶尖智慧城市服务商Sampas签署战略合作协议,围绕智慧城市、智慧园区等创新场景,打造强大的数字孪生解决方案;吉利旗下的亿咖通科技(ECAEX)致力于汽车智能化,开发信息娱乐系统(IHU)、智能座舱、车载芯片模组解决方案、核心操作系统和软件栈,还正在开发一款全栈式汽车计算平台,去年年底

通过反向并购(SPAC模式),正式在美国纳斯达克挂牌。这些案例都表明中国企业在努力开发和运用元宇宙所带来的创新增值技术,以期更高质量地建设海外项目。麦肯锡全球研究所(MGI)研究发现,跨境数据流动对全球GDP的贡献已经超过商品贸易。中国企业要拥抱数字全球化浪潮,在场景化创新的同时,也要在数据本地化要求、在线审查、数据隐私和保护等复杂的数据治理中适应各国不同的规则与法律要求,从而在跨境数据流动与价值快速增长中把握机会。

6 专精特新

近年来,中国涌现出一大批专精特新中小企业。这些企业虽然规模相对较小,但在各自的专项产品范围或细分领域里却独领风骚,类似于“隐形冠军”。这批企业给中国无数的中小企业带来了有益的启示,那就是通过自主或合作聚焦某个专项领域,即使是较小的企业也可以形成优势,甚至是国际竞争优势,突破有可能被“卡脖子”的供应链上的关键节点。具体来

说,中国的中小企业可以通过开发出某个专项产品成为在国内和国际终端市场上的优质供应商,比如大疆和方太就是例子。更多的中小企业可以通过聚焦某个细分技术给国内国际的供应链配套,比如宁波的激智科技的光学薄膜技术。中国和西方(特别是美国)的紧张地缘政治因素对很多中国科技产业带来的影响反而给相关的中小企业带来了一些独特的机会。

7 外引内和

中国完整高效的工业产业链当前仍是吸引全球资本和产业的核心因素。在国家层面,国家发展和改革委员会强调2023年将在“攻难关、稳增长、促转型、强基础”上下功夫,进一步发挥高技术产业在引领支撑经济高质量发展方面的重要作用。中国新型举国体制将进一步发挥作用,重点关注核心产业链供应链安全稳定风险监测预警和苗头性问题,对潜在的风险和现实的痛点、堵点、卡点逐个排查,保障产业链供应链的整体稳定。在产业层面,产业数字化和数字产业化,实现传统产业升级和战略新兴产

业融合发展,新型能源体系建设和国家战略物资储备保障能力的提升将成为重点。具体措施应以专精特新企业衔接产业链供应链断点,增强产业链韧性,补强产业链薄弱环节。同时,全球产业链也应积极与国内的产业分工结合在一起。中国也需要推出新一轮引进外国跨国公司的务实政策,从而产生更多的学习机会和知识溢出,推动全球供应链的知识合作生产。而更多运营效率较高的外国跨国公司的存在,有助于刺激本地采购网络的发展,通过发展本地采购能力与外循环双融合。

8 生根当地

最近几年,随着中美政经关系的紧张、新冠疫情的肆虐及民粹主义的抬头,逆全球化的倾向愈发明显,国际商务环境变得前所未有的扑朔迷离。很多大型跨国企业在尽力维持一定的全球布局的同时,也在大力打造地区性和本地化的供应链和产业生态系统以避免地区和国家间的壁垒,减少地缘政治带来的风险。在这样的大环境下,中国的很多跨国企业,特别是高科技领域受到很大的冲击。众所周知,华为在芯片供应和在一些主要西方国家的经

营活动受到很大限制,抖音在美国也被指责其对国家安全造成威胁。我们认为中国跨国企业要增强其国际经营活动的韧性,必须更多以地区为导向,在东道国(特别是政治友善的国家)生根落地。具体来讲,需要在当地建立相对独立的治理体系,雇用、支持和信赖当地的高管,与当地的客户、供应商、工会、政府和社区等主要利益相关者合作建立起一个互相依赖的商业生态系统,从而实现韧性成长和可持续发展。

9 人员交流

国际旅行市场在疫情之后会报复性增长,《经济学人》预测国际旅行的支出几乎将恢复到2019年1.4万亿美元的水平。高盛估计,中国完全重新开放后,可能会使泰国这个受欢迎的目的地的GDP提升3%。最大的赢家将是香港特区,旅游业的增加可能将其GDP提高近8%。同时,跨国公司国际人员交流恢复,“一次见面胜过万封电邮”,虽然企业削减成本,商务旅行可能会疲软一些,但国际人才的双向流动开

始恢复,这对中国跨国公司来说,更有利于招聘海外高级人才,输出本土人才到各个海外分子公司任职或培训。为此,这些出海公司应该及早利用各种国际交流机会,加速公司人力资源的发展。像亿咖通科技在武汉、杭州、上海、大连、北京、苏州、成都、马来西亚吉隆坡、瑞典哥德堡、英国伦敦等地设立了分支机构和研发中心,利用全球各地的近2000位国际人才,实现了公司在智能汽车领域的跳跃式发展。

10 风控合规

新冠疫情、地区恐怖主义、俄乌冲突及紧张多变的地缘政治因素,对中国跨国企业应对全球范围的风险提出了更高的要求。中国跨国企业在面对国际经营活动受限、跨国供应链“断供”、外来者劣势及东道国政府限制等挑战和困难时,一方面可以借助内循环进行转型,加强国内的创新及挖掘国内的市场机会,另一方面需要聘用和培养具备跨国合

规经营和管控全球风险能力的国内外高级经营管理人才。具体来讲,中国跨国企业应该坚决摒弃粗犷和冒进型的国际扩张模式,聚焦在全球及国际多边机制内(包括“一带一路”倡议)的规范经营活动。中国加入世贸组织已经超过20年了,今后只有稳健成熟的中国跨国企业才能在国际商务活动中走得更远。

总而言之,2023年将是全球经济、资本流动、文化交流、气候外交等在疫后艰难复苏之年。在历史上,每次全球危机的时候,总有不少学者预测“全球化将死亡”,但历史的车轮滚滚,多年的全球化使得各国经济、政治、文化包括气候都越来越唇齿相依。大多数国家已经融入了全球经济,整个世界将从进一步的全球化中获益,尤其是服务贸易和无形资产贸易(包括数字贸易)在过去15年里一直快速发展,在全球经济活动所占的份额越来越大。虽然民粹主义与产业保护政策在许多国家抬头,全球经济秩序也变得更加多极化和碎片化,但疫情后的一阳复始往往也意味着事物新生的转折点,或者全球化的新阶段。有着全球视野的中国企业将不断从历史中汲取智慧,坚韧不拔、生生不息。