

厚德载物

精益发展

中国企业国际化2024年展望

■ 孙黎 李磊 路江涌

我们三位学者在去年年初曾对2023年中企国际化作出展望:动在顺中、内阳外阴,循序反复,中企国际化在各种不确定性中取得新进展。我们对2024年中企国际化的展望则是一个“离”卦,离为火、为明、阴丽于阳,物之所丽,贵乎得正。这与中央经济工作会的“稳中求进、以进促稳、先立后破”方法论是一致的。2024年,全球经济将逐步在高通胀、高利率环境下实现软着陆,逐步走出后疫情时代,经济结构多极变化与地缘政治风险相互叠加,为中国企业“走出去”战略、布局新兴产业、创新创业等方面都创造出新的机遇,同时也涌现出地缘政治风险、ESG风险等挑战。为此,中国企业要保持柔顺中正之心,把握好“进”和“稳”的关系。我们认为,2024年的中国企业国际化十大趋势如下:



区域整合

在区域经济一体化合作方面,中国企业将继续融入“一带一路”、RCEP等区域经济合作框架,特别是中国企业在与中国建立全面战略合作伙伴关系的东盟国家将开展更多业务。通过共建“一带一路”,中国致力于建立一个开放、绿色、廉洁的合作框架,旨在实现高标准、以人民为中心的可持续发展。这一合作模式不仅包括经济和贸易上的互联互通,还涵盖了健康、数字化、科技创新等多个方面。例如,中国与“一带一路”共建国家和地区共同致力于推进数字经济和数字治理领域的合作,加强科技创新伙伴关系,并在农业、能源转型、气候变化等方面展开合作。可以预见,跟随大外交的区域整合将有利于中国企业更好地实现国际化,同时也为全球经济提供新的增长点和合作机会。

生成智能

中国跨国企业也正利用数字技术和数据来提升企业的生产力、效率和竞争力。例如,生成式AI对中国企业出海有着深远的影响。生成式AI的应用覆盖了多个领域,包括自然语言处理、图像生成、创意设计等。生成式AI在自然语言处理方面的进步使得多语言翻译变得更加准确和流畅,这有助于中国企业更好地理解 and 应对不同国家和地区的文化差异,提高跨文化沟通效果;生成式AI也可以用于生成文本、图像和视频,有助于快速生成适应当地文化和口味的内容,这对于中国企业在海外市场进行品牌推广、广告宣传和社交媒体营销非常有帮助;利用自然语言处理的生成式AI,中国企业可以提供更智能化和个性化的客户服务,这有助于提升用户体验,增强客户满意度,建立更强大的国际品牌声誉;生成式AI还可以应用于供应链管理和物流优化,提高生产效率和降低运营成本,这对于中国企业在海外建立高效的供应链网络至关重要。

链主引领

中国的不少产业已经出现一批链主企业,这些企业在研发上具备全球领先水平,有能力带领供应商、合作伙伴一起在全球产业链的关键环节研发上取得突破,在技术上向价值链上游攀升。例如中国新能源汽车蓬勃发展,中国新能源汽车产销量已连续8年成为全球之首,链主企业在产品出口、海外生产上都起到引领作用。当前,全球价值链正被分割为多个阶段和不同区域,从而形成研发、设计、制造、物流等特定的规模化产业环节,不同环节的附加值差距将进一步拉开。在这样的背景下,链主企业可以带领新技术、新资源快速地向高价值环节聚拢,推动效率指数级提升。例如中国汽车产业若要引领全球汽车产业电动化、智能化的发展,需要召唤强大的汽车电子产业链作为支撑,这就更需要链主企业在投资、研发、生产、应用等不同领域起到引领作用,让价值链上的各方力量共同参与,从而引领国际化发展。

专精特新

中国一批“专精特新”小巨人企业逐渐壮大,在各自的专项产品或细分领域里常年深耕,通过掌握关键产业环节、关键技术、关键领域或规模化市场份额,来获取行业发展的话语权和定价权,在国内往往独领风骚,在国际上也有潜在竞争优势。这帮助中国从终端装配者迅速成为全球的一个关键零部件供应方。中国的专精特新企业可以通过开发出某个专项产品在国际终端市场上领先,再通过聚焦某个细分技术给国际供应链配套,从而占据主导地位。具有代表性的是福建宁德时代的锂电池技术和宁波激智科技的光学薄膜技术。未来,这些企业将进一步通过海外投资、国际合作和合资等模式融入全球供应链,并确保供应链具有稳定性、适应性和韧性,共同降低碳排放,更好地应对国际市场上的各种风险、变化和挑战。

矛盾竞合

2024年是全球“超级大选年”,这将加剧地缘政治的不确定性,美国的大选年让国际商务环境变得前所未有的扑朔迷离。中国跨国企业必须意识到在国际上的竞争和合作往往是同时存在并动态变化的。比如华为与埃里克森在5G网络设备的国际市场上竞争激烈,但双方在研发和国际标准制定方面亦有有效合作。另外华为和微软虽然在云计算上是竞争关系,但微软也给华为提供一些重要的软件产品。中国的跨国企业需要培养能力去平衡既竞争又合作的关系。具体来说,中国的跨国企业需要在复杂多变的国际商务环境中冷静地面对主要竞争对手,既要在共同的市场中分切“蛋糕”时展示应有的竞争优势,又要发掘与竞争对手潜在的合作机会去共创价值,做大“蛋糕”。另外,中国企业对合作者有可能变成竞争对手的场景也做好预案,分清哪些方面可以继续合作,哪些方面要管控竞争,做到竞合平衡。

全球平台

平台型企业国际化在帮助中国企业国际化方面起到了重要作用,对于中国的中小企业出海提供了机遇和助力。拼多多的海外版Temu在北美市场以其低价策略迅速吸引了大量用户,这种营销策略和社交裂变玩法为中国企业提供了一个有效的出海模板。同时,TikTok作为海外市场上增长最快的短视频应用,已经在全球范围内取得了显著的成功。这不仅展示了中国企业的国际化潜力,也为其他中国企业提供了宝贵的经验。快时尚零售商希音(Shein)赢得了全球数亿购物者的青睐,新年将在美国上市,可能会缔造多年来规模最大的IPO。通过平台的国际拓展,中国企业能够更容易接触到海外市场,学习如何适应不同国家的消费者需求和市场环境。展望未来,平台型企业将继续为中国企业提供出海的机遇,并可能成为全球新潮流的引领者。

合作共赢

中国企业将积极地与其他国家和地区的企业、机构、组织开展各种务实合作,实现互利共赢。例如积极与当地合作伙伴合资设立公司,共同开发市场、生产产品、提供服务等;在跨国并购中也更加务实地聚焦业务整合,从关注并购前的战略价值判断到更加关注并购后如何创造更多的协同价值等等。中国企业在追求共赢时,一要选择合适的合作伙伴,发现与自身具有互补优势、合作意愿强、合作基础好的伙伴,发挥出自身的规模优势;二是要明确合作目标,双方要达成共识,并制定切实可行的合作方案;三是合作关系要建立在互信、互利、互惠的基础上,双方要加强沟通交流,妥善处理合作中出现的问

绿色发展

在第28届联合国气候大会(COP28)上,190多个国家批准了一项全球摆脱化石燃料的协议,表明各国政府有意减少煤炭、石油和天然气的使用,以应对全球变暖。今年可能会有更异常的气候变化与升温,中国企业在国际化中将积极践行“双碳”目标,推动绿色供应链建设,提升绿色竞争力,进一步实现COP28大会“在十年内加快向清洁能源转型,到2050年实现温室气体净零排放”的目标。中国拥有全球最完整的光伏产业链,通过出口与在海外的各类合作伙伴合作,可以形成一个不断自我成长的良性循环,在储能技术成熟的背景下,大力发展可再生能源,加速研发各种新能源技术。同时,中国企业在各类出口产品中也进一步在产品设计、原材料采购、制造、运输与零售等各个环节灌注“绿色思维”,注重碳足迹管理,形成绿色产业链,可以让人类经济社会的发展更加可持续。

合规预警

复杂多变的地缘政治因素对中国跨国企业应对全球范围的挑战提出了更高的要求。中国跨国企业面临着外来者劣势及东道国政府限制等困难,需要聘用和培养具备跨国合规经营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的规范经营活动。例如,建设廉洁之路被视为高质量共建“一带一路”的关键原则之一,相关的原则和合规评价体系会陆续出台。中国企业应建立明确的合规政策和程序,确保企业的各项活动符合法规要求,这包括财务报告、薪酬管理、环境保护、反腐败等方面的合规政策;还需要在企业内建立监察机制,确保业务活动的透明性和合规性,采取零容忍的态度对待腐败行为,建立反腐败合规机制,并培训员工拒绝参与任何形式的贿赂行为;了解并遵守各国的知识产权法规,确保企业的技术和创新受到充分的法律保护;中国跨国企业还要建立预警机制,及时对潜在风险进行预警,并制定应对方案。

多元构建

中国企业在海外建立分子公司时,实现多元构建并注重当地各类利益相关者是关键的管理挑战。中企在建立分子公司之前,应深入了解目标国家或地区的文化、法规和商业环境,避免文化冲突,确保企业在合法合规的基础上经营;中企也需要建立更强大的本土化管理团队,通过招聘本地人才,可以更好地了解当地市场、文化和业务环境,提高企业在当地的适应性和接受度;中企还需要与当地政府、行业协会、客户、供应商等各类利益相关者建立积极的关系。中企海外分子公司还会与母公司总部产生各种矛盾,中企应考虑采用灵活的管理模式,以适应不同地区的文化。在总部和分公司之间建立一种灵活的沟通和合作机制,以应对本地市场的挑战;中企应确保总部和分公司之间有一致的政策和流程。这包括财务管理、人力资源、市场营销等方面的政策,以降低矛盾和误解的可能性。中企总部和海外分公司之间应共享各类最佳实践。通过总结成功经验和教训,中国企业可以不断优化业务流程和管理方法,以实现更好的全球协同效应。



上个世纪九十年代,日本房地产泡沫破裂,叠加上人口出生率降低,居民收入、支出双降,消费倾向低,陷入资产负债衰退,但日本企业积极调整战略,产业转向高附加值产品,如电子、机械、化工等行业,加大研发投入,开发新产品和新技术,同时,日本企业积极开拓海外市场,扩大出口,减少了对国内市场的依赖,以丰田、本田为代表的日本车企成为产业链龙头,提高了日本的全球竞争力。以日本为鉴,中国企业在全球的“稳中求进”,可以理解为“乾卦”的“天行健,君子以自强不息”,精益发展;“先立后破”可以理解为“坤卦”的“地势坤,君子以厚德载物”,在国际化发展的大机遇下,2024年将走出一条稳健创新之路。(作者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)