

內地企業「走出去」 高潮後反思與前瞻

企業管治



何文彦
李元莎

內地企業長期在相對封閉的市場環境下營運，經過二十年的發展和積累之後，似乎在一夜之間衝上了海外併購的潮頭——由TCL和聯想的大膽之舉，激起的輿論熱潮，在中海油和海爾的競爭性併購中達到了沸點；隨着中海油和海爾退出併購，TCL併購業務的巨額虧損，以及聯想併購後的首個季度業績出爐，一切都開始退潮，國際併購被有意無意掩蓋的本來面目開始浮出水面。

從一個更為宏觀的層面看，海爾併購美泰的結局，代表了內地領先製造企業的一種未來，尤其是那些希望以資訊家電業為突破點，發展成為世界級企業的領導性企業，如TCL、中興、華為以及聯想等。究其本質，這些企業開展的海外併購，應是一個企業經營哲學的外在表露，實質是企業遵循自身發展邏輯下發展戰略的必然提升，是優秀的企業家主導的領先企業發展的必經之路。但是，前路漫漫，任重而道遠，荆棘密布，不容懈怠。

國際併購是必經之路

至於中海油收購優尼科的结果，則預示國有能源巨頭爭奪國際生存空間的艱難，因為幾乎內地所有的國有能源壟斷企業，都在世界範圍內尋找新的資源支撐點，尤其是在其負擔的國家能源安全戰略與自身市場運作密不可分的背景下。國際能源市場天然是個巨大的遊戲場，並與國際政治角力渾然天成，難以分離，幻想排除政治干擾，僅依靠企業自身實力對決，只能是紙上談兵、自欺欺人，沒有政治實力的支撐注定寸步難行，企業層面的管理經驗和運營技巧則是支撐其綜合運作的內在基礎。

雖然在一定意義上，併購是對併購方整體經營實力全面深入的考驗，收購者對自身和收購對象的實際駕御能力是併購成敗的關鍵，只有真正優秀的企業才能勝任。

不過，不容否認的是，在本質上，國際併購只是一種具體的經營方式而已，即使可以定義為一種更為複雜和高級的經營手段，其與一般的產品生產和市場銷售也不存在於價值上的高下之別，只有符合企業內在基本發展需要，能夠為

企業帶來切實的經營業績和股東回報的收購，才是合理和有效的。

根植於內地企業本土發展環境的局限性，以及由此形成的經營思路限制，在發展國際化過程中，兩種內在錯位極需警惕。

政府角色過重堪憂

首先是政府角色。內地長期的強勢政府主導型經濟發展路徑，注定了此番國際化熱潮背後的政府之至不會甘於寂寞，尤其是在賦予了「國家形象」和「民族崛起」等冠冕堂皇的理由之下。雖然擁有大量強大企業群是每個現代國家的走向強盛的基本條件，但是政府恪守自身的公共管理者身份和職責，與具體企業行為保持合理的距離，是企業發展的基本條件。

從企業自身而言，應該具有獨立於政府偏好的價值訴求，從自身利益和發展邏輯出發，而非簡單的、宏大的民族或是國家大局出發，決定自己的發展路徑。即使是有政府使節的國有能源巨頭，如果沒有有效把握政治和經濟的邊界，也將帶來慘重的代價。一個基本判斷是，政府支援企業國際併購將是危險的，因為沒有成本預算硬約束的政府行為，只能扭曲企業的資源利用和經營效果，最終扼殺優秀企業的成長。

其次是企業自身存在國際併購戰略的錯位之憂。內地企業在長期具有內地特色轉軌經濟背景下，很多企業發展都是在利用和榨取各種機會中完成資本原始積累，同時也形成了習慣性的機會導向的思維定勢。

雖然近年隨着內地經濟整體發展的縱深化，單純機會主義的企業紛紛被淘汰出局，但是細品此次內地國際化熱潮，此種思維模式似乎陰魂不散，甚至有捲土重來之勢，而且這種錯誤戰略的產生和實施，與企業背後或明或

暗的政府力量相為表裏，期間千絲萬縷的關聯更是不得不警惕。

也許一個不得不正視的事實是，內地本土的併購活動因為長期的市場條塊分割和地方政府行政干預，根本沒有形成一個有效和規範的市場，這只要稍稍觀察一下股票市場上公開要約收購的稀少，以及國有大企業不斷的在政府指令下強強聯合即知。沒有經過本土併購折磨和洗禮的內地企業，直接出現在跨國併購的舞台上，其間的落差和隱憂不言而喻。

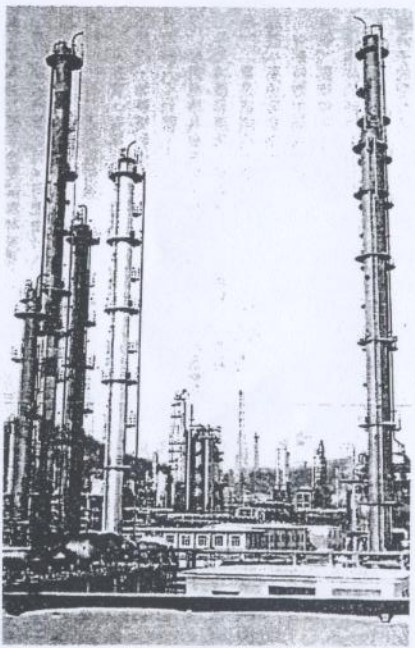
首要推動本土併購

併購作為企業經營和決策的高級活動，在經驗累積和資源支撐上，更需要在本土熟悉環境下的探索與反餉。也許只有經過本土充分併購競爭並取得經營優勢的領先企業，才有可能具備將國際併購的願望轉化為現實的力量，才能夠把握國際化競爭的未來。

一個民族或者一個國家在經濟上的崛起和騰飛，必然也會產生出一批優秀的企業家和企業，這些企業家和企業無一不是在本土文化和市場競爭中充分吸收、融合外來文化和經驗而形成自己的經營理念，指導自己的經營實踐。恐怕，未來只有融合內地企業自身發展智慧和國際化思維的經營戰略，融合東方傳統和西方經營思想的現代經營哲學，才能經歷國際併購洗禮，造就一個強大、深厚、系統的管理思想體系和管理制度架構，從而在知識上支撐起中國企業邁向世界級企業的再鍛造，再昇華。

也許，當內地企業國際併購不再成為新聞焦點之時，就是內地企業國際化經營成熟之時。

何文彦 浸會大學工商管理學院院長兼教授
李元莎 浸會大學工商管理學院博士研究生



中國企業收購海外能源公司，不單由經濟因素推動。



海爾收購美泰如成功，是內地企業發展的一個大突破。

(彭博圖片)