

全球化两大难题：合格人才和全球品牌 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/169/2021_2022__E5_85_A8_E7_90_83_E5_8C_96_E4_c25_169259.htm IBM出炉《中国企业走向全球实践、挑战与对策》研究报告“创新，是我们在战略和执行层面给中国企业全球化建言的关键词。”IBM中国商业价值研究院总监毕艾伦对《第一财经日报》如是说。同上世纪80年代的日本、90年代的韩国一样,中国企业正面临着从劳动力和资源密集低端出口商向高附加值的制造商和服务提供商转型。不过在市场规模、开放程度以及产业政策方面，中国还是有很多的独特之处。比如中国市场已经相对非常开放，而在早期的日韩是在一个比较封闭的市场环境来促进企业全球化。一系列挑战来源：www.examda.com“我们是否应该全球化？是否需要全球化？是否具备全球化的条件？”当毕艾伦把这些问题摆在开始拓展海外市场的中国企业领导人面前时，他很少得到满意答案。这让人有些遗憾。很显然，他们“并没有认真思考过这些问题”。“国内有些企业在国内市场做得并不是很好，也没有全球化战略，仅仅是为了避免价格战激烈的国内市场竞争而贸然走向全球化，成功率也不是很高。”企业反而将面临着更为严峻的运营和管理挑战。一旦决定实施全球化战略，中国企业需要克服一系列来自内部和外部的挑战，如人力资源、品牌、全球运营和融资以及非关税贸易壁垒。其中，“企业集中反映的最大问题是缺乏合格的人才和建设全球品牌。”“在企业的全球化管理方面，我们的管理层还是学生，国外分部的当地员工有资格做我们的老师。学生管老师，难度很大。”上海机床工具集

团副总工程师童海滨说。目前，大部分国内企业尚处于发展初期，缺乏一支熟悉外国市场运作规则，了解国外客户需求，拥有全球运营经验又熟悉本企业文化的管理团队。IBM出炉的《中国企业走向全球实践、挑战与对策》建议可以通过三种方法解决这个问题：企业可以内部培训一支队伍，通过培训及不断的实践来提高领导者的全球视野和管理能力；企业也可以招聘海外华人或直接聘请外国高级管理者负责海外市场，不过这种方式“中外文化及管理理念融合非常困难，许多海外分公司的运营很难与母公司战略完全一致”；兼并和收购也是方法之一，“但企业可能将面临着巨大的整合风险。”来源：www.examda.com 毕艾伦说，用户只有通过产品或服务的持续体验才能加强对品牌的认知。怎样的全球化战略？IBM建议，中国企业在制定全球化战略时需要考虑差异化定位、海外拓展的最佳模式以及目标市场的选择等三方面问题。许多中国企业一直担当无名的以劳动密集为优势的合同制造商，品牌影响力较弱，迫切需要在品牌和创新等方面根据企业的特点恰当定位，确立和发展企业的核心竞争力。IBM认为，领先的全球化公司通常在品牌和创新领域进行差异化的定位并表现卓越。“创新的商业模式正在成为高盈利公司新的战略优势。”复旦大学教授石代伦说。中国企业在制定全球商业模式的时候，可以选择出口、战略联盟、合资或者并购等一系列投资方式。《中国企业走向全球实践、挑战与对策》认为，全球化商业模式的关键是企业要根据自身的风险承受能力、财政能力、全球业务管理能力等因素作出适当选择。尽管全球大约61%的跨国并购都以失败告终，可是对那些快速成长、管理能力比较强的企业来说，这种投

资非常划算。IBM认为，那些业务成功顺利的企业选择并购方式的概率是其他企业的两倍，它们之所以保持“成长型企业”的称谓，是因为能够通过兼并收购方式，善用各种资源驱动整个公司的业务增长；联想与并购IBMPC业务就是一个很好的例子。“收购兼并可能是未来我们比较多的收购方式，特别是在资源型领域。”IBM业务咨询服务部中国战略与变革负责人徐永华如是说。来源：www.examda.com

对于海外扩张的中国企业来说，市场进入战略没有“唯一正确”的选择，那些出口量较大的OEM制造商可以在维护现在欧美OEM客户关系的同时，尝试将自主品牌的产品销往海外市场；一些欠缺全球管理经验的中国企业可以考虑先进入发展中国家，再进入发达国家市场，比如中国汽车制造商奇瑞、吉利，通过向拉丁美洲和中东地区出口组装低端车型来逐渐了解客户需求，积累市场经验，培养全球化能力，为突破发达国家市场做好准备。在全球化战略的执行方面，徐永华提醒中国企业要注意五点：如何打造全球化团队；全球品牌建设；建设怎样的运营模式？我们现在运营模式有的是母公司海外部掌管海外业务，这不是全球化的运营模式，全球化运营模式是按全球化管理，或者用事业部方式进行全球化管理；产品创新；全球化流程创新。

100Test 下载频道开通，各类考试题目直接下载。详细请访问 www.100test.com