

企业进入海外市场最佳时机和方式 PDF转换可能丢失图片或格式，建议阅读原文

https://www.100test.com/kao_ti2020/289/2021_2022__E4_BC_81_E4_B8_9A_E8_BF_9B_E5_c123_289170.htm 海外扩张的“时点”与“试点”企业进入海外市场的最佳时机应该是什么？即公司应该在什么规模、市场地位、市场竞争情况，哪个发展阶段进行海外扩张最好？实际上对于这个问题不可能有标准答案，因为企业海外扩张的战略和目的不同，面临的国内外市场情况也不同，因而必然有不同的海外发展策略。三种目的的难易辨 在讨论海外扩张的时机之前，我们先说说企业进入海外市场的目的和方式。总体来说，企业进入海外市场有三种直接目的：其一，采购（原材料或成品）。例如中国钢铁公司在海外购买铁矿石，美国沃尔玛公司在中国进行集中采购等；其二，制造。例如跨国公司在中国设厂生产，用于中国或国外销售；其三，销售（产品或服务）。例如国外软件公司在华销售其软件产品，国际咨询公司在华销售其咨询服务，国外制造公司在华销售其电子、制造产品等。这三种目的并不互斥，很多时候多个并存。相对而言，在海外进行采购难度较低，因为有钱总是好办事，最关键的是要找到合适的目标产品，并把握住定价、付款条件和对方信用。因此很少听说过跨国公司在中国采购，或中国公司在海外采购而“惨败”的例子。而在海外进行销售难度最大，因为面对新市场、新销售渠道、新顾客、新的政策和监管环境，如何能设计、制造和销售对路的产品永远是一项强大的挑战。对此目前世界上尚没有任何可以快速复制的成功经验，即使任何强大的公司也不敢夸口自己能够对此完全胜任。只要看看跨国

公司们在中国的表现就可以知道这有多么困难。例如微软这个世界最成功的高科技公司，受人尊敬并拥有丰富资本，但是在中国努力奋斗超过十年之后在中国的营业额仅占其总收入很小一部分，与中国的市场容量和其在中国的投资很不相称。当然微软在中国毕竟还是相当成功的，相对而言，世界著名高科技公司雅虎在中国的业务平平，美国白色家电巨头惠尔普从中国的黯然退出就更说明在一个新市场开辟业务的难度了。在海外进行制造也存在相当的难度，因为这通常涉及到投入大笔资金买地或租地，招募并使用当地人力资源，并遵守当地的政策和监管。如何管理并激励另一种文化下的员工，如何建立合理的企业文化，这都不容易。但是从难易程度而言，海外制造仍然比海外销售相对容易一些。这一点也可以从中国目前制造加工业的繁荣景象体现出来，因为很大程度上归功于无数海外公司在中国投资开厂的结果。

四种方式利弊论 一个公司进入海外市场的方式主要有以下四种：第一，寻找合作伙伴进行他国业务代理（基本不投资）；第二，与当地企业建立合资公司；第三，通过收购或合并进入新市场；第四，自己开展业务，自建新工厂或业务网点。这四种方式各有优缺点（见表一）。因此一个公司在考虑进入国外市场的时候一定根据自身的业务目的、面临的中外市场条件、可能的进入方式、难度和复杂性等因素来综合决策进入的时机和方式。一般来说，对于欲进行海外原料或产品采购的企业来说，由于市场进入的操作难度较低，企业规模大小对进入时机的选择并不重要，而进入方式更加重要。对于规模较小的企业，通过外贸公司、网上资源或中介公司进行采购均可行，关键是要找到有实力和信誉的合作伙伴或中介

公司。对于企业规模较大而采购的产品对企业又具有战略重要性的时候（如石油、矿石、煤炭等），或者采购额巨大的时候，如果完全通过中介公司操作可能受制于人，不利于企业的长期发展。所以应考虑加强参与，通过独资、合资或收购资产的方式进行操作。对于欲在海外通过投资进行生产或销售的公司而言，市场进入的时机十分重要，因为这不仅涉及到大量资金的持续投入，还涉及到供应链的延伸或重整，人力资源的培养和保留，品牌的培养和推广、政府关系、供应商关系的培养和维系等等。企业的学习周期相当长，对当地负责人能力的要求高，风险和不确定性极大。正式由于前期投入高、风险大，因此建议小型公司避免直接投资型的进入方式，而尽量通过合作伙伴的帮助进行。另外，在需要投入大量投资进行海外进入时，应该在前期花成本做各种调查分析，对自己的现状和竞争对手的情况有充分的研究和对比，在此基础上形成合理的市场进入策略。在此需要特别强调中介机构的重要性。因为进入他国从事业务需要一系列的有关法律、财务、市场、商务方面的数据和服务支持，仅靠网站搜索、大使馆和所在国招商材料通常不够。实际上，国外跨国公司在进入中国时通常获得管理咨询公司等中介机构的协助，而最近我国公司成功海外收购的案例中（如联想收购IBM计算机部门）也都有这些中介机构在背后的强力支持。但总体来说，中国公司尚没有普遍接受这种做法，或认为价格太高而不能接受。从我们协助中国公司海外市场拓展的经验来看，如果在前期投入适当咨询经费用于市场研究和商务分析，其成功率和时效性都会大大提高、成本也能明显降低。实例：去年国内某大型国企数千万欧元收购了一家西欧

濒临绝境的制造型公司，据我们在欧洲的内部消息，原本买方心理底价仅仅是目前成交价的三分之一！如果当时能够对被收购公司进行更加深入的调研分析，该国企有可能节省上千万欧元的资金。随着我们经济实力的进一步增强，今后中国企业跨出国门拓展海外业务的情况将越来越普遍，不仅第三世界国家会有越来越多中国企业的身影，即使美国和欧洲的知名品牌都可能会成为中国企业的收购目标。最近联想收购IBM PC业务、TCL收购阿尔卡特手机业务、海尔提出收购美国家电巨头美泰克、中海油提出收购美国优尼科石油公司、华为传闻收购英国电信设备厂商马可尼公司等就是最新的案例。随着经验的积累和不断学习提高，我们希望国内企业在走出国门的时机、方式和价格的把握方面能够更加合理有效，从而真正成长为中国培养出来的跨国公司。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