

项兵：中国企业国际化批判 PDF转换可能丢失图片或格式，  
建议阅读原文

[https://www.100test.com/kao\\_ti2020/291/2021\\_2022\\_\\_E9\\_A1\\_B9\\_E5\\_85\\_B5\\_EF\\_BC\\_9A\\_E4\\_c67\\_291997.htm](https://www.100test.com/kao_ti2020/291/2021_2022__E9_A1_B9_E5_85_B5_EF_BC_9A_E4_c67_291997.htm) “新洋务运动”、“以市场换股权”，这样的独特观点来自于他的核心思考：“超越以中国应对世界，实现以世界应对世界”。中国的企业如何在全球化的时代渐次崛起，似乎永远是一个让人感兴趣的话题。2006年12月2日，长江商学院院长项兵出席2006中国管理100年会之际，围绕这个话题，从新“洋务”运动，到全球应对全球，一系列新名词、新观点如魔术师的道具一样抛出来。如果一个企业想在世界主流行业中有一席之地，必须学会从全球看全球，甚至从月球看地球。 观点一：以市场换股权 现在全球范围内的竞争越来越激烈，特别是在制造业，诸多中国企业都有腹背受敌的压力，那么本土企业和企业家应如何选择生存之道？项兵认为将全球的资源整合起来抗衡全球将会是未来主流企业生存的一个必要条件。而中国的企业起步就很晚，在起步阶段要应对全球化竞争非常吃力，所以，首先民族企业要在兵家必争之地的主流行业中有所突破，可能需要一些原创的甚至是颠覆式的思维，在战略和战术层面上也要学会借力打力。这个观点乍一听来让人觉得过于玄虚在中国本土尚未完全成熟的企业如何到全球去整合资源？“第一，在全球一体化的今天，主宰世界的跨国公司已经具备以全球应对全球的能力。也就是说，未来的跨国公司会以皇马俱乐部这样的组织形式和能力来重塑世界经济版图。通讯、交通和信息技术的发展，贸易障碍的减少使这些新型组织结构能够以史无前例的速度，宽度和深度布局全球

来谋求在世界已知资源和主流行业的最后一轮瓜分中占有更为有利的地位。第二，经过二十多年的改革和开放，外贸在我国GDP的比重已经超过70%(相比之下，美国和印度外贸仅占GDP20%多)，中国已经成为大国中对外开放和全球溶合度最高的国家。换句话说，中国的市场已经被跨国公司一步一步地整合到世界总布局之中，即使在本土市场，民族企业也会面临越来越大的竞争压力。在这个新格局下，即使民族企业在未来几年中能在国内市场占一席之地，本土企业的命运，尤其是在主流行业的本土企业，也会有主宰全球的跨国公司所掌控，结局可能是步乐凯之后尘。我们的视野太过于本土，几天前索尼前总社长出井先生也谈道：“中国企业最大的问题是本土市场太大”。很多民族企业和企业家至今没有意识到国际竞争给民族企业留下的时间可能使是非常有限的。另外，我们思维也被限制在中国市场和资源整合的‘小我’里了，或者说只是从中国看世界。现在如果我们的本土企业要在主流行业成为世界级的，必须学会从全球看全球，甚至从月球看地球。”项兵说。“我们的民族企业必须在全球视野下分析民族企业的机遇与风险，并取势于全球，积极寻找我们可以撬动世界的杠杆”项兵在对IBM，可口可乐等跨国公司的观察中发现，这些公司从不把自己定位于美国企业，相反他们在战略上早已把自己视同一家全球公司，反观中国的企业，注意力往往主要是集中在中国本土市场上的合资或合作。为了增强说服力，项兵以发电设备与轨道机车为例详加分析，“比如我国在发电设备上的订单一年1000亿左右，十年就是1万亿，中国的大额订单对行业中顶级跨国公司公司的盈利能力具有举足轻重的影响，我们的订单配置甚

至可以左右跨国公司在全球的行业排名。我们可以和行业中的跨国公司坐下来谈，以订单换对方的股权，以全球合资或我们参股他们，然后共同炼成全球NO.1”所以，中国企业如果要成长为世界级的公司，必须要把战略思维扩展到全球，靠自身的内在积累缓慢增长很难。在项兵看来，很多跨国公司都在加快全球布局的步伐，中国仅仅是他们世界战略地图的一部分，留给主流行业的中国企业长大的时间不过是这五到十年短暂的光阴，如果不及时调整思路，错失良机，就很有可能在许多重要的主流产业上彻底丧失话语权。“当世界列强对本土企业的崛起不会持有扶植的态度，在中国威胁论甚嚣尘上的环境下，我们过于强调自主品牌、自主知识产权可能发而不利于本土企业在全局的和谐发展。”“全球应对全球的关键在于中国企业要寻求同九段高手的合作，如果是一个三段和一个五段合作那算不上是强强联合。三段和五段加起来也敌不住一个九段高手。”在项兵眼中，中国的汽车业可能已经错失了数次好机遇。“比如我们的上汽或者一汽可以考虑在两年前年前投资取得德国大众25%的股权而成为大众的最大单一股东(保时捷去年用了这一招儿成为大众的最大单一股东)，借用中国汽车市场的快速发展来把我们最大单一股东的新大众的世界排名推倒更高的位置。”项兵说，“如果中国企业一味拘泥于在本土市场份额的多寡，即使通过合资拿到了部分先进技术，也仍然是在本土市场上群雄逐鹿，离成为真正进入主流市场和主流行业的世界级企业还相差甚远。”有些行业我们原本甚至有成为全球主宰者的，现在变成了被人鱼肉了。

观点二：自己做全球整合 1997-1999年的时候，项兵曾经考虑过“只改革不开放”的战法，当时东

南亚金融危机对中国的冲击也很大。但是在不断地海外交流中，项兵发现跨国公司愈来愈布局全球、其全球资源整合能力在一步步提升，这迫使他改变了原来的想法。2001年新“洋务”运动的理念正在项兵脑中构思成形，当时恰逢秦川机床集团的老总邀请他做独立董事，这段经历让项兵进一步坚定和成熟了自己的新观点。在秦川机床的产品可以做到全国第一，技术却与国际相差15-20年，如果想要在自主研发上赶超就意味着要把所有的营业收入都扔进去，而且还不一定保证能够实现技术全球领先。项兵为秦川机床提出的建议是走新“洋务”路线，和海外企业合作。2003年，秦川机床以很低的成本收购了一家美国同行，从品牌、技术到管理经验都大受裨益。这一案例让项兵坚信，中国企业要发展，必须在“谋”的层次上有所突破。国内曾经风靡的“以市场换技术”甚至“以市场换管理”或“以市场换制度”的改革思路，最后中国的企业一直没有获得实质性的突破。“有些行业我们原本甚至有望成‘爷’的，现在变成了‘孙子’。为什么我们自己不做全球整合，反倒是坐等着被别人纳入其全球版图里去？”项兵认为，中国的企业不要老是在“中国”两个字上放不开，那些“新浙商”、“新晋商”的提法在全球化的今天则更显得过于狭隘。今天的全球化的程度已经远胜过100年前，中国的企业要想翻身，要想不被世界武林高手视为“旁门左道”，在这位观点独特的专家看来，首先要在战略思维上作一次大转弯。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](http://www.100test.com)