

中国企业「走出去」十种模式

罗兰·贝格公司调查表明，中国80%的领先企业已有海外经营业务或正在进行海外投资。中国企业国际化正进入“现代进行时”。

◎ 王安

◆ 海尔安营扎寨模式

海尔是国内较早走出去的企业，早在中国加入WTO之前。这种模式是中国企业在海外建立自己的生产基地，直接建立和推广自己的品牌，树立当地企业形象，以便更好、更多地销售自己在当地和中国所生产的产品，避免更多的关税壁垒等，如海尔在美国、巴基斯坦等国所建立的生产基地。这种模式的优点是容易获得所在国消费者的信任和欢迎，提高销售，可以回避关税，但挑战是成本较高。

◆ 中国企业海外上市，借鸡生蛋模式

这些年来，中国企业还有一种也可称为走出去的模式就是到海外上市。中国目前已有上百家企业在海外上市，包括中国电信、中国网通、中移动、中国联通、中石化等一大批国有企业，也包括亚信、搜狐、UT斯达康等一大批新经济企业。这是中国在新的形势下利用外资的一种更有效的新方式，不仅靠走出去借助国外市场带回了新的资金，也带回了更加规范化的经营管理模式。

◆ 联想借船出海模式

联想的模式是一个以小博大的一个赌注，其核心是借船出海。收购IBM PC使联想一跃跨入世界500强行列，虽然借IBM的品牌只有5年的使用期，但联想获得了IBM在国际上的成熟团队和销售渠道。不过，借船出海能否成功最大的关键还在于双方企业文化的融合和联想国际化团队的整合能力。联想国际化的进程准备已有一段时间，从联想英文更名到成为奥运会顶级赞助商，联想为出海作了大量的铺垫。这种蛇吞象的模式最大的挑战是两个公司文化

的融合和国际人才的使用。

◆ 长虹产品代理模式

长虹的产品代理模式从形式上看，是现阶段中国企业走出去的一种主要模式。国内许多企业产品的出口主要依靠海外的代理。这种模式的优点是产品出口有现成的指引或渠道，可以获得一定的利润，缺陷是企业自有的品牌不突出，有时过于依赖海外代理，有时甚至有回收货款的风险。

◆ 中石油、中海油资源互补模式

中国目前还有不少国有大中型企业在石油、天然气、矿石和林业等资源方面需要走出去寻找新的资源来支撑国内经济更大的发展。这种模式一般是政府主导的国有企业为主，是中国企业为自身需要在海外发展所必不可少的一种模式。这种模式一般投资额较大，其挑战是如何加强可行性研究，加强监管，如何避免决策失误和损失。

◆ TCL品牌共享模式

TCL的模式是一种品牌共享模式，即将自己在国际上不知名的品牌和国际上知名的品牌结合，带动国内产品走出去，如TCL和德国斯耐德，特别是和法国汤姆逊及阿尔卡特等品牌的结合，大大带动了TCL产品的出口，也带动了TCL品牌的提升。这种模式的优点是品牌长期的共享，但从长远来看，还是需要最终推出自己的品牌。

◆ 华为农村包围城市模式

华为的摸索是一个中国企业注重建立和开发自己的技术体系，有明确的国际市场目标，先占领发展中国家市场，后大力出击发达国家市场，形成自己品牌的拳头产品和优势，国际销售已占到公司销售的50%，是中国企业走出去较为成功的一种技术导向模式。其模式的挑战性是如何更进一步进行技

术创新而又避免知识产权纠纷。

◆ 温州星火燎原模式

中国企业走出去这些年也出现一种方兴未艾的“星星之火，可以燎原”的温州模式。这种模式主要是一些中小企业。他们利用在海外的亲戚朋友或其他网络，把中国的一些有竞争力的产品推销到世界各地，如温州鞋、义乌小五金、温州打火机，分水中国制笔之乡等，产品燎原到全世界。这种自发的、家族型的企业往往有着非常强大的灵活性和活力，是中国中小企业大面积走出去的开始，具有中国特色，是一种值得鼓励的模式。但是这种模式的挑战是如何加强行业协调，对当地文化的理解和在海外有序的管理。

◆ 广阔天地对外承包工程模式

这种模式是一种相对传统的模式，主要是到海外更大的市场去承揽工程。这方面可以充分利用中国的比较优势，中国政府对此也比较重视，也培养出了一批在国际上能排上名的中国跨国承包公司，如中建、中土、路桥、港湾公司等。随着中东局势的逐步稳定，国际承包市场还会给中国企业带来更多的机会。

◆ 大有作为劳务合作模式

劳务合作模式是中国企业可以组织劳务出口的一个有巨大潜力的事业。中国是一个劳动力资源大国，中国在向海外派劳务人员、海员、护士、研修生、厨师，甚至家政服务人员方面都有巨大的潜力可挖。现在农民工都可以进城务工了，中国也可以鼓励素质高的劳务人员大踏步地走出去。中国在过去20多年中在这方面也积累了丰富的经验，可以进一步总结和提高。