

To reference as follows:

Fan, Y. (2010)  
“No short-cut in the internationalisation”,  
A featured interview,  
*PKU Business Review* (北大商业评论),  
120-123, May 2010

## 国际化无捷径

——对话英国布鲁内尔大学商学院范英博士

采访整理: 苏静  
翻译: 邓跃锋

有很多人认为, 中国可以利用这次国际金融危机来抢购全球的公司, 似乎国际化可以一“买”而就。然而, 国际化并无捷径

近年来，中国企业的国际化发展呈现出前所未有的蓬勃景象。甚至有很多人认为，中国可以利用这次国际金融危机来抢购全球的公司，就连美国的《财富》杂志也将2009年底的一个封面标题定为《中国购买世界》(China Buys the World)。实际上，很多中国大企业都面临着严峻的竞争挑战，它们希望把自己打造成全球性的领导者，但是这个过程才刚刚开始，而且没有捷径可言。

### 国际化的挑战

《北大商业评论》：最近几年，中国企业加快了对海外资产的收购，但是与国际领先企业相比，这些企业的对外直接投资还非常少——中国对外直接投资存量不到英国的1/10，不到美国的1/20。中国的大企业高收入国家几乎没有什么业务，对外直接投资总存量不到200亿美元，仅相当于世界500强企业里一家中等市值公司的资产水平。这与国内日益高涨的中国企业国际化和全球化呼声似乎并不协调，您认为中国企业在国际化的过程中遇到了哪些困难或者挑战？

范英：中国企业在尝试国际化时，会面临巨大的挑战。但如果我们把视角放得更宽广一点，就会发现，不仅仅是中国企业，其它新兴市场国家，比如巴西或印度企业可能也面临着同样的事情，尽管性质上会有不同程度的差异。对于中国企业来说，我认为它们所面临的最大挑战是，如何在市场上确立新的竞争优势。

假如你第一次去国外某个国家旅游，在动身之前你肯定会做一些准备工作，买本相关的书来了解该国的文化和习俗。比如，跟人首次见面时是该鞠躬还是握手，该做什么，不该做什么，等等。这都是非常容易做到的。我相信，

中国企业也做好了这方面的准备工作。但难以应对的往往是这种最初的、所谓文化入门之后的事情，因为你无法一次完全准备充分，在实际经营过程中所面临的各种困难要比事先想到的多得多，尤其在市场营销和品牌打造、推广方面。

实际上，西方的跨国企业与发展中国家中成长起来的跨国企业不同。前者拥有某些特定优势，比如品牌、技术等；而后的优势主要是本土位置优势，一旦离开熟悉的国内环境，它们就成了竞争劣势的企业。因此，虽然很多中国企业拥有很强的国内市场经营能力——不仅在国内市场经营得很成功，而且还敢与进入家门口的全球化企业展开正面竞争。然而，一旦走出国门，它们就很有可能丧失竞争优势，即低成本优势。

为了实现从成本竞争优势和地理位置优势，向企业特定优势的转变，中国企业的跨国公司必须擅长学习和积累新的知识和技能。其成功的关键就是具备将全球竞争转变成能力塑造、成为主要供应商、进入利润更高的行业细分市场的能力，并能采取策略将后来者地位转换成竞争优势来源。

另外一个关键的挑战在于，中国企业不能全盘移植西方发达国家大企业的管理技术。可以向它们学习某些东西，但最终要形成自己的东西。因此我相信，新兴市场的跨国企业，尤其是中国和印度的企业，完全有可能改变现有国际化经营的模式，闯出一条新路来。

### 要打组合拳

《北大商业评论》：那么，在您看来，中国企业要开发哪些新能力？

范英：我认为有两种能力是它们迫切需要的。第一种能力是创新。这不仅仅是技术或产品创新，而是从广泛意义上来说的。我认为创新就是以全新的方式做事，以全新的视角思考问题，市场创新、组织创新等也都是创新。

对中国企业来说，想要成功进行国际化，尤为重要的一点就是要改变思维模式，因为许多中国企业还停留在原有的国内发展思维模式上。我们看那些成功的中国企业，比如华为，它打破了既有陈旧模式，采用了不同于以往的角色定位并勇于承担风险。从广义上来看，这就是一种创新。

第二种能力是国际营销。营销是中国企业的长项之一，但是它们仍旧需要不断学习来推动企业进步。因为在国际化过程中，中国企业的营销仍然面临种种挑战。

这种挑战首先来自品牌知名度。如果你的企业或产品没有任何品牌知名度，你就不会被顾客或消费者所知晓。有些中国企业虽然规模非常大，但在国外却没人听说过他们。比如在英国，唯一以自有品牌来销售产品的就是海尔，但海尔至今仍旧是一家制造企业，而非营销企业。海尔的洗衣机和冰箱在市场上常常标价很低，这可能就是一个短期近视的错误。因为这种低价策略进一步强化了原产国的负面效应，很容易让外国人认为，中国制造的产品不过是质量低劣的便宜货。

此外，对于像海尔这样的企业来说，低价也许能使它们增加一些销售量，但

**对中国企业来说，想要成功进行国际化，尤为重要的一点就是要改变思维模式，这也是一种创新**

这却会对其产品将来进入高端市场造成巨大的障碍，也会给其他中国企业开拓市场带来不良影响，因为低价会对品牌建设的努力造成损害。

另一种挑战来自于品牌建设。企业在国际化时都面临这样的选择：创建品牌还是购买品牌。许多研究，尤其是日本和韩国企业案例证明，从长远来看，创建品牌是一种更好的战略。至今我还没有见到哪家企业在买进一个大品牌后就在国际市场上变得非常成功。

20世纪90年代中期，三星公司决定进军传统照相机领域。当时三星在这个行业还是个无名小卒。三星购买了一个德国老品牌禄莱(Rollei)，但却很长时间都没有用它，因为禄莱已是一个价值很低的弱势品牌，需要三星付出巨额的投资才能得以恢复。为此，三星决定，将这一德国品牌搁置不用，取而代之的是集中精力开发自己的品牌。如今在照相机行业，三星已是一个非常有名气的大品牌。

还有一个挑战来自分销渠道。比如，海尔作为中国最大的家电生产商，不论是生产洗衣机、冰箱，还是DVD或数码相机，都要寻找分销渠道，这样其产品才能到达最终用户。但是中国企业在国外建立自己的分销渠道往往很困难，需要冒巨大的风险，也需要大额的投资。因为单凭一方面是无法获得成功的，企业要行很好地组合，多管齐下。比如说服零售商采购你的产品，说服超市采购你的产品，等等。

如今，一提到三星，人们可能会说，“哦，三星的东西呀，那肯定是非常酷”、“三星是非常好的品牌，公司市值比索尼还大”。但他们却忘记了，三星今天的成就，却是它奋斗30多年得来的。自成立以来，三星一直在复制或效仿日本同行的做法，直到1998年它才有所突破——

转向投产液晶电视这一全新的数字技术产品。技术创新，再加上灵活有效的市场营销，显著强化了三星的品牌形象。而在这之前，人们总是认为韩国的品牌要劣于日本的品牌。

因此，品牌认知度、分销渠道等方面是相互关联的，中国企业要想在国外竞争激烈的市场中获得成功，就需要全面发展，有的企业可能还要寻找一个合适的合作伙伴来分担风险，帮助企业了解当地环境。

### 浅尝辄止的危险

《北大商业评论》：您认为中国企业，尤其是那些即将或者已经开始国际化的企业，在品牌建设方面存在哪些问题？

范英：如果你浏览一些中国企业的网站就会发现，大多数企业都热衷于品牌建设和广告推广，但是与西方企业相比，它们仍旧停留在品牌认识的早期阶段，在许多方面还混淆不清，比如，企业管理者往往说不出企业品牌和产品品牌之间的区别。

中国企业基本上都会耗巨资打广告，来创造即时的品牌认知。但是它们往往忽视了之后更重要的事情——一旦创建了一个家喻户晓的品牌名，你该如何来实现品牌承诺呢？你该如何保证产品质量、分销和服务呢？它们总以为一切都会水到渠成，事实却并非如此。一个典型的案例就是秦池，它花费 3.2 亿元人民币夺得 1997 年中央电视台 30 秒黄金时段的广告标王，但两年后就宣告破产了。

最近我回中国时也观看当地的电视节目，发现情况有所改变。现在的品牌传播和推广日趋成熟，但在其他方面可能仍然还处于简单、原始的传播阶段。比如，如果浏览华为的网站，

你可能难以看出它是一家来自中国的企业，它已经发展得非常成熟了。但是如果你浏览上海汽车工业集团的网站，你会发现这家公司英文网站的内容完全就是中文网站的直译，其中还有一些没有任何意义的英文内容，这肯定会让西方的访问者感到很迷惑。因此，中国企业要真正达到西方先进企业那样的程度，比如形成品牌资产、品牌联想等等，将是一项长期艰难的工作。

### “打一枪换一个地方”，要不得

《北大商业评论》：如果现在有一家中国企业找到您说，“我想进入欧洲市场。”您会向它提供哪些建议？

范英：我认为对中国企业来说，最重要的事情是要做好准备，改变心态，扩展视野，练好内功。要调查市场，充分了解市场，以便为将来的跨国经营做好心理、资金或管理上的准备。其次，如果能在目标市场上找到一个在当地扎根已久、拥有良好声誉的合作伙伴——可以是一家分销商，或是一名咨询顾问，那肯定能给它们带来很大帮助。

最后，企业要制定一个长期战略而不是期望投机取巧快速盈利。比如，日本的化妆品企业在谈到长期时，往往谈的是 20 年、30 年的事情，而不是 3 年的事情。如果中国企业想要进入德国、英国等欧洲市场，那就应该在那里进行长期经营，而不是“打一枪换一个地方”。坚持数年必有所成。☘

（范英博士，品牌国际经营专家，在英国从事教学研究 20 多年。范英博士的联系方式：ying.fan@brunel.ac.uk）

编辑：苏静 sujing@pkubr.com