



CICCPS

# 国际商讯播报

INTERNATIONAL BUSINESS INFORMATION BROADCAST

2014年第3期（总第34期）

中国民营经济国际合作商会会员专属

2014年2月16日

## 本期导读

- **2014冬季达沃斯论坛：破解经济迷局 重塑世界格局**

1月22-25日，第44届世界经济论坛达沃斯年会在瑞士达沃斯举行。在世界经济由“冷”趋“暖”、全球治理仍面临复杂挑战的背景下，本次论坛年会以“重塑世界：对社会、政治和商业的影响”为主题，共同探讨重塑世界格局、改革全球治理机制和实现可持续发展的良策，中国仍是论坛的聚焦点之一。

- **中美投资协定谈判进入文本阶段**

1月15日第11轮中美投资协定谈判结束，进入文本谈判阶段。中美投资协定谈判的意义堪比当年的入世谈判。入世是解决贸易的对外开放，而投资协定谈判则是解决外管理体制改革和投资领域的对外开放，挑战更大，影响将更深远。

- **中企海外并购规避风险新选择：并购险替代第三方担保**

并购保证保险正逐渐成中企海外并购时规避风险的新选择，其相当于并购交易中第三方托管账户的替代方案，将帮助中企在不熟悉被投资国的法律、政策环境下降低并购风险。

- **实现价值链转型：中国企业走出去国际化的新里程（下）**

经历了十年的对外投资快速增长，中企走出去国际化步入新的阶段。在2008年全球金融危机之后，中企海外投资面临更多的限制和难题。但研究显示，中企正以打造核心竞争力为目，逐渐摸索出全球化的发展路径，实现其在全球价值链的转型升级。

# 目 录

## 热点关注

2014冬季达沃斯论坛：破解经济迷局 重塑世界格局 ..... (4)

## 国际视野

多家机构上调全球经济增长预期..... (7)

## 宏观经济

外媒：2014：中国经济改革成败攸关的一年 ..... (7)

## 民营经济

王钦敏：民资进入部分投资领域仍有困难 ..... (8)

## 海外并购

去年中企并购交易金额创新高 ..... (10)

## 投资亚洲

中企赴朝投资前景可期 ..... (11)

## 投资非洲

中国重返非洲收购矿产 ..... (11)

## 投资欧洲

目前是投资欧洲房市好时机 ..... (12)

## 投资美洲

中美投资协定谈判进入文本阶段 ..... (13)

联想7天52亿美元并购美国业务..... (14)

阿里巴巴海外布局：拟在美国推出电商网站 ..... (15)

## 投资澳洲

光明食品收购澳洲乳企 ..... (15)

## 企业观察

《福布斯》报告：2014年走向全球化的中企 ..... (17)

## 风险预警

中企海外并购规避风险新选择：并购险替代第三方担保 ..... (19)

## 案例分析

迪拜中国城折射中国海外战略缺失 ..... (20)

## 商海点经

实现价值链转型：中国企业走出去国际化的新里程（下） ..... (21)

# CONTENT

## **SPECIAL FOCUS**

2014 WORLD ECONOMIC FORUM : TO BREAK THE PUZZLE OF PRESENT ECONOMY AND REBUILD THE WORLD PATTERN ..... (4)

## **INTERNATIONAL PERSPECTIVE**

INSTITUTIONS REVISE UP THEIR GLOBAL GROWTH EXPECTATIONS..... (7)

## **MACRO ECONOMY**

FOREIGN MEDIA: 2014 WILL BE A CRUCIAL YEAR FOR CHINA'S ECONOMIC REFORM ..... (7)

## **PRIVATE SECTOR**

WANG QINMIN: THERE ARE STILL DIFFICULTIES INTO WHAT PART OF THE INVESTMENT FIELD ..... (8)

## **OVERSEAS M&A**

DEAL VALUES OF CHINESE ENTERPRISES M&A HIT A NEW HIGH LAST YEAR ..... (10)

## **INVESTMENT IN ASIA**

CHINESE ENTERPRISES INVESTMENT IN NORTH KOREA IS BECOMING PROMISING ..... (11)

## **INVESTMENT IN AFRICA**

CHINA RETURNS TO PURCHASE MINERAL IN AFRICA..... (11)

## **INVESTMENT IN EUROPE**

IT IS A GOOD TIME TO INVEST IN EUROPEAN REAL ESTATE..... (12)

## **INVESTMENT IN AMERICA**

INVESTMENT TREATY NEGOTIATION BETWEEN CHINA AND AMERICA HAS ENTERED INTO THE STAGE OF TEXT COMPILATION ... (13)

LENOVO SPEND 5.2 BILLION DOLLARS TO PURCHASE AMERICAN BUSINESS ..... (14)

ALIBABA LAYOUT OVERSEAS: PLANNING TO LAUNCH E-BUSINESS WEBSITE IN AMERICA ..... (15)

## **INVESTMENT IN AUSTRILIA**

BRIGHT FOOD BUYS AN AUSTRALIAN DAIRY ENTERPRISE..... (15)

## **CORP WATCH**

FORBES REPORTED: 2014 IS A YEAR THAT CHINESE ENTERPRISES BEGIN TO MOVE TOWARDS GLOBALIZATION ... (17)

## **RISK WARNING**

MERGERS INSURANCE REPLACED THIRD PARTY GUARANTEES HAVE CREATED A NEW OPTION OF CHINESE M&A ... (19)

## **CASE ANALYSIS**

DUBAI CHINA TOWN REFLECTS THE SHORTAGE OF CHINESE OVERSEAS STRATEGY..... (20)

## **BUSINESS HIGHLIGHTS**

REALIZE THE VALUE CHAIN TRANSFORMATION: CHINESE ENTERPRISES GOING ABROAD NEW MILESTONE (FPART 2) ..... (21)

## 热点关注

### 2014冬季达沃斯论坛：破解经济迷局 重塑世界格局

1月22-25日，第44届世界经济论坛达沃斯年会在瑞士达沃斯举行，来自近100个国家和地区的2500余名政商学界人士参加。在世界经济由“冷”趋“暖”、全球治理仍面临复杂挑战的背景下，本次论坛年会以“重塑世界：对社会、政治和商业的影响”为主题汇聚全球各路精英，共同探讨重塑世界格局、实现可持续发展的良策。在今年的250余场研讨会中，欧债危机是最大的焦点，欧洲竞争力重建、全球金融体系风险、新兴经济体的增长前景、非洲经济体的投资风险、缩小贫富差距等依然是热门经济话题。年会除关注经济危机及其他热点议题外，还重点关注如何解决世界所面临的根本性问题，用更有建设性和更具战略性的方式来探寻未来。

#### 勾勒世界经济发展趋势

多年来，作为观察世界经济的风向标，世界经济论坛年会一直善于准确把握世界经济形势，并对全球性趋势作出前瞻性判断。与会人士普遍对经济前景比较乐观，认为世界经济形势正在好转，但全球经济仍面临两大脆弱性。一是不平等，尽管由于近年来发展中国家的经济增长快于发达国家，国家间的经济增长不平衡略有缓和，但大部分国家内部的社会不平等却在加剧，这将影响到经济复苏和增长；二是可持续性问题，经济学家们认为目前的经济增速尚有欠缺，且能否持续向好仍属未知。IMF最新一期《世界经济展望》报告，虽然全球经济活动在2014年至2015年将进一步改善，但全球经济增长依然存在下行风险：在发达经济体方面，产出缺口仍然很大，低通胀率给经济带来的风险开始浮现。IMF建议发达经济体应避免过早退出宽松的货币政策；在发达经济体复苏势头逐渐强劲的同时，多个新兴经济体却由于自身经济的结构性问题以及发达国家货币政策调整的外溢影响，出现增速放缓、增长难度加大的情况，“调整”成为新兴经济体当前经济形势的主题词。IMF副总裁朱民认为，新兴经济体面临的主要风险包括：第一是新兴市场和发展中经济体的增速难以在短期内大幅回升；第二是大宗商品价格飙升的时代已结束，资源丰富国家的好日子过去了；第三是世界经济的结构性变化从根本上影响新兴经济体。IMF建议，新兴经济体要推进结构性改革，对资本外流风险进行管理。

#### 重塑世界格局

《2014年全球议程展望》报告提供了未来12至18个月内有关挑战和机遇的前沿观点，归纳出对世界产生最重大影响的十大趋势：

1、中东和北非紧张局势升温。报告显示，世界各地的专家都认为，中东和北非

社会紧张局势不断升温将是2014年世界面临的最大挑战。

**2、收入差距拉大。**报告的调查结果显示，收入差距问题是全球十大趋势中最令受访者感到不满的一项。不断拉大的财富差距对很多国家的社会稳定造成冲击，并成为全球范围内的安全威胁。报告指出，扭转分配不公状况的关键在于运用一种长效、综合的方式解决贫困问题。

**3、结构性失业长期持续。**越来越多的人认为，如果再不重视失业问题，社会冲突将会愈演愈烈。报告认为，要想改变现状，就应当推动实现真正的创新和投资，并在全世界范围内开展跨国合作。政府和私营部门要以全球化的视野看待失业挑战，共同抵制贸易保护主义的逆流。

**4、网络威胁加剧。**随着黑客在网上对企业、政府和个人发动攻击的形式日益复杂，数字战争正在升级。报告指出，对于各类政府部门、私营企业和非政府组织来说，与其想方设法去预防所有可能发生的网络攻击，倒不如专心确保自己在遭到网络攻击后不至于蒙受灾难性的损失。

**5、应对气候变化乏力。**过去三四年内，极端天气事件在越来越多的国家发生，而且较以往发生得更频繁，强度也更大。报告称，任何国家的政策和行动必须并驾齐驱、相辅相成，才能形成全力并取得成功。

**6、对经济政策的信心下降。**后危机时代，发达国家普遍存在新投资匮乏和再就业疲软的现象，凸显出人们对现行经济政策的信心缺失。有10%的全球议程调查受访者把经济困难或金融问题列为2014年最紧迫的难题。报告称，携手合作是应对全球化挑战的最佳途径。

**7、领导者价值观缺失。**报告称，目光短浅的领导者不会认识到，维护民众的共同利益才是实现长期繁荣的唯一途径。报告呼吁，领导者应拥有全球视野，不仅看到既得利益群体的存在，还要关注那些受到消极影响的弱势群体，并帮助他们把消极影响减小到最低限度。

**8、亚洲中产阶级壮大。**调查发现，亚洲中产阶级以势不可挡的趋势增长，将给全球资源带来巨大压力。报告称，目前这个群体规模已达5亿人，到2020年将达17.5亿人。

**9、超大型城市的重要性上升。**城市是寻找良策应对挑战的希望所在，因为这里是创新、创意和创富的摇篮。真正的国际大都市应该能够促进人们之间的交流互动，是鼓励人们创新和奋斗的源泉，是提高经济和社会抗风险能力和取得成功的主要动力。

**10、网上虚假信息快速传播。**任何网上信息都是一个更大更复杂的社会生态系统的一部分，与之相伴的是众多因素的互联互通。报告指出，我们不能只盯着特定的传播媒介，而是应该深入检讨造成虚假信息大行其道的政治文化背景。

## 树立命运共同体意识

2008年国际金融危机的爆发和近几年世界经济在困境中复苏艰难的状况，暴露了全球经济治理模式存在的严重缺陷，对世界经济体系和格局的调整完善提出了许多新课题。从当前世界政治和经济力量格局的变化情况看，若要“重塑世界”，改进全球经济治理模式自然是题中应有之意。IMF总裁拉加德强调，尽管各国面临的现实各异，但需要提前防范共同的挑战，国际社会需要通过二十国集团、国际货币基金组织以及其他机制来加强合作。世界经济论坛则认为：“高度互联的世界要求我们对问题进行全面、系统地描述，制定统一的政策，并克服孤立性思维。”由此可见，本届年会的对话交锋，实际上已蕴含了改善全球治理框架的思路：树立命运共同体意识，在追求本国利益时兼顾他国合理关切，在谋求本国发展中促进各国共同发展，建立更加平等均衡的新型全球发展伙伴关系。

## 聚焦中国改革

作为世界第二大经济体、新兴经济的领头者，尤其是在金融危机爆发和全球经济缓慢复苏时期作为全球经济的重要驱动力的中国，始终是达沃斯论坛的主角，直接以中国为主题的研讨会就有8个之多。

首先，中国经济增速回落、持续发展趋势和结构转型是论坛关注的重点。大部分业界人士认为，中国经济在危机后期将进入一个更稳定的增长阶段，依然会对世界经济起到重要作用，仍然是世界经济重要的拉动力量，是欧洲、美国、日本等发达经济体重要的贸易合作伙伴，是各跨国公司重要的战略市场。但也有外国媒体认为不能就此断定中国已经彻底避免了“硬着陆”。

其次，中国领导层开启的新一轮经济、社会结构调整和改革成为论坛中国话题的重中之重。外界主流的观点是：中国经济能否在减缓增长的过程中，逐步完成结构性调整，对工业化初期的粗放型增长模式完成转型，进入更可持续、稳定和长期的发展阶段；能否通过改革获得新的增长活力、市场化改革的方向和政策落实结果如何，这些都将切实影响整个世界经济的未来和各个贸易伙伴的经济增长。经济学家认为，中国有能力出台一系列改革措施为未来发展筑基。

第三，中国对重塑全球治理机制和框架的思路、观点和构想主张受到广泛重视。随着金融危机急性症候的消退，重获增长活力的美欧发达国家，对处于结构性调整的新兴经济体试图通过构建TTIP和TTP等发达国家高级贸易投资俱乐部、隐性贸易保护主义的方式，重建新的全球治理架构，抢占新一轮科技创新和经济繁荣的先机。不少人士认为，随着中国经济的高速发展，其在全球的地位迅速攀升，一些国家和势力会竭力遏制和围堵，这将使区域矛盾逐步增多。因此，未来中国经济社会发展机遇和挑战并存，这将考验中华民族和中国领导人的智慧。

## 国际视野

### 多家机构上调全球经济增长预期

**本刊讯：**近期，联合国、世界银行、国际货币基金组织等多个世界组织上调全球经济增长预期，显示出全球经济复苏的乐观前景。发达经济体的经济复苏和新兴经济体的持续增长是全球经济形势好转的主要原因，但未来还需警惕利率上升过快、就业问题等潜在风险。

图表：近期多家机构上调全球经济增长预期

组织	2014年	2015年
联合国	3%	3.3%
世界银行	3.2%	3.4%
世界货币基金组织	3.7%	3.9%

(数据来源：本刊整理)

《经济参考报》2月3日报道，世界银行表示，今年世界经济的增长之路将更为平坦，随着发达国家经济增长动能增强，财政紧缩和政策不确定性的拖累减轻，发达国家有望成为世界经济增长的第二引擎。尽管未来两年全球经济形势向好，但仍然存在一些不确定性因素和下行风险。联合国报告指出，美国能否顺利退出量化宽松货币政策、银行系统的脆弱性、就业问题是未来全球经济的主要风险。尽管欧元区系统性风险有所降低，但实体经济复苏面临困难。新兴经济体则存在“硬着陆”风险，并且需对由美联储缩减量化宽松规模引发的国际资本流动继续保持警惕。

《人民日报》2月6日报道，在2013年全球经济整体低速增长的大背景下，主要发达国家经济显露复苏迹象与新兴市场国家经济增速放慢所形成的反差。一些国际组织和研究机构甚至断言，发达国家将取代新兴市场国家，重新引领全球经济增长。经过5年调整，主要发达国家已初步摆脱国际金融危机的直接困扰。房地产市场、股票市场、金融机构与家庭资产负债表等有了明显改善，有些指标恢复到危机前的水平。然而，主权债务危机尚未摆脱。发达国家经济增长主要得益于超宽松的货币政策，支撑经济持续繁荣的新产业还未形成。基于上述判断，短期内发达国家持续复苏的动力还不足，难以引领全球经济进入新一轮繁荣周期。

## 宏观经济

### 外媒：2014：中国经济改革成败攸关的一年

**本刊讯：**多家境外媒体在2014年伊始刊载文章，展望中国在新的一年里通过深化

改革推进经济转型的前景。相关评论一致认为，2014年是中国经济改革成败攸关的一年，深化各项改革至关重要、势在必行。

美国《时代》周刊指出，今年中国面临多项严峻挑战。一是中国的公共债务和私人债务总量超过GDP的200%，企业和地方政府债台高筑，借贷促成房地产行业泡沫；二是中国大部分地方都存在空气和水污染以及腐败现象。如果中国能够改变这一现状，将变得更加强大和稳定，并成为世界第一大经济体。否则中国将结束高速增长期，落入一个较为正常的轨道。

路透中文网文章称，中国虽已定调2014年继续积极财政和稳健货币的政策搭配，但基于债务风险考虑，预计财政政策将更趋谨慎，赤字率不会扩大。而在金融、财税及涉及民生领域的改革或许会有实质突破。不过改革预期升温并不能改变中国面临的现实挑战，包括经济转轨的下行压力；结构优化升级进展缓慢，依靠投资拉动经济增长的模式没有得到根本改变；环境污染形势严峻；财政金融风险增大；居民收入差距依然较大和不同群体间利益矛盾加剧等。展望2014年，在稳中求进的总基调下，中国仍将致力于经济结构调整，在改革中求发展。

英国《金融时报》文章提出，2014年中国需要重点关注内外风险的交织。内部来看，国内利率水平的整体抬升有可能导致房地产风险、地方债务风险、信托风险和小型金融机构流动性风险的爆发；从外部来看，美联储QE退出仍是最大的风险。只有改革才是中国发展的最大红利。短期来看，具体的改革将沿着几条主线加速落地：一、以简政放权为核心推进行政管理体制变革；二、加快国资国企改革和民间投资准入，释放企业活力；三、加快财税体制改革，释放行政活力；四、加快人口政策调整和城乡管理体制变革，释放劳动力活力；五、加快对外开放体制改革，释放外部活力；六、加快土地制度改革，释放土地活力；七、加快金融改革，释放资本活力。

## 民营经济

### 王钦敏：民资进入部分投资领域仍有困难

新华网2月12日报道 2月10日，国务院总理李克强在中南海主持召开座谈会，听取各界代表对《政府工作报告（征求意见稿）》的意见和建议。全国工商联主席王钦敏在会上直言，去年国务院委托全国工商联对“鼓励和引导民间投资健康发展有关政策措施”的落实情况做第三方评估，评估反映出制约民间资本进入部分行业领域的问题仍然存在，建议政府进一步激发民间投资活力。对此，李克强希望全国工商联继续做好后续评估，看看初步解决到底解决到哪一步？政府如何释放民间投资的活力？评论认为，弹簧门和玻璃门，是民间资本和民营企业的老大难问题，期待今年“两会”能有实质性政策出台。

## 多地掀起申办民营银行热潮

**本刊讯：**国家鼓励扩大民间资本进入金融业，尝试由民间资本发起设立自担风险的民营银行、金融租赁公司和消费金融公司等金融机构，近来在广东、江苏等地均掀起民营银行申报的热潮。

《第一财经日报》2月2日报道，在广东，申办民营银行的发起人主要是一些制造业的行业龙头。有企业负责人表示，预计金发科技和御银股份参与发起的“广州花城银行股份有限公司”的具体设立方案将会在春节后上报到监管部门，但最终能否获批还有不确定性，同时也要面对广东省内外的其他企业竞争。业内人士认为，由于广东拟参与成立民营银行的企业主要是制造业，民营银行可以为相关股东企业的上下游提供资金支持，从而促进整个产业链的资金运转；另外，民营银行也可以向这些企业的终端消费者提供信贷支持，实体经济将因此受益。

《21世纪经济报道》2月5日报道，浙江首家通过核名的民营银行“中轩民营银行股份有限公司”被一家P2P领域的网贷公司抢得。浙江金融监管机构官员称，核名通过到真正获批开设还有一大段路要走，而且能否获准还充满未知数，只有银监会颁发的银行经营许可证才能代表经营资格。

《第一财经日报》2月4日报道，在日前召开的2014年全国银行业监管工作会议上，银监会主席尚福林为民营银行试点的制度设计定下了四大基石：强调发起人的资质条件，实行有限牌照，坚持审慎监管标准，订立风险处置安排。中央财大金融研究中心主任郭田勇表示，设立民营银行不太可能采取一哄而上的方式，需建立更加审慎的监管标准。无论有限牌照、风险触发措施，都是为了保证民营银行在起步阶段能够稳妥推进。

## 民企进入能源领域要迈三道槛

**本刊讯：**1月14日结束的全国能源工作会议提出，2014年国家能源局将研究出台相关配套政策，积极为民企进入能源领域创造制度条件，通过试点、示范项目探索，不断拓展民营资本投资能源的领域和途径。在这样一个“民资进能源”的积极信号释放之际，民企进入能源领域还要迈过三道槛：一是简化放低审批门槛。我国往往倾向于大型国企，对民企、外企实行较高的准入标准，形成进入壁垒。二是改革能源价格门槛。我国能源价格机制尚未理顺，这导致行业盈利能力不确定和缺乏风险可控性，成为阻碍包括民营资本在内各类资本进入的障碍。三是破除关键领域行政垄断门槛。专家说，油气上游勘探开发领域，特别是非常规油气资源勘探开发应在符合环保及资源开发相关要求前提下向民企放开；可再生发电等竞争性环节以及微网发展方面也可对民企放开；此外，油气资源进口权也应突破现有的行政性限制。

## 新一轮民营航空公司扩张潮起

**本刊讯：**时隔多年之后，民企再次迎来参与航空客运市场竞争的机会。民航局透露，瑞丽航空有限公司（筹）目前的筹建工作已基本完成，有望在今年3月正式起航。此前半年多时间，民航局已批准4家民营航空公司成立，再度激荡民营资本投资民航的热情。业内人士认为，这是市场对航空客运需求增加的结果。与几年前相比，目前的航线时刻更加紧张，优质航线资源几乎已被现有航企垄断，新建航企将面临与传统航企更激烈的时刻、飞行员、机务等有限人才资源的争夺。随着越来越多新的航空公司成立，原本已运力过剩的国内民航市场将面临更大的市场竞争。预计未来三到五年，中国民航市场还将出现一轮并购重组，留给这一波新生的民营航空公司做强实力的时间不多。

## 海外并购

### 去年中企并购交易金额创新高

**本刊讯：**近日，多家机构发布2013年中企海外并购报告显示，随着越来越多的中企将目光投向海外市场，去年中企海外并购交易记录创新高，2014年将有可能成为中企海外并购交易活动的标志性年份。

新华网2月3日报道，1月22日普华永道报告显示，2013年下半年中国地区并购交易活动从上半年的低谷中复苏，交易数量环比增长逾40%。其中下半年民企参与了88宗海外并购交易并创半年度历史新高，且投资领域更趋多元化，除能源电力、资源(原材料)和工业等行业外，更涵盖了工业技术、消费品及服务以及高科技等领域。普华永道预期，随着越来越多的中国公司把目光投向境外成熟市场以及海外并购交易经验的不断丰富，加上政府的支持和引导，中企的海外并购活动将继续活跃。

《日本经济新闻》2月2日报道，中国研究机构清科研究中心整理数据显示，中国企业2013年的并购总额达到932.03亿美元，同比增长83.6%，创下最高纪录。其中海外并购数量增加了30%，达到384.95亿美元，连续第3年创造历史纪录。中企海外并购数量的增加，与中国经济增长率下降有关。通过增产追求收益增加的时代已经结束，不少企业希望通过并购业务获得海外企业拥有的经营资源、市场和技术来提升企业竞争力。

新华网2月3日报道，德国安永最新报告显示，2013年中国投资者共收、并购120家欧洲企业，达历史最高水平，其中以德国及英国企业为最多，各占25家。随着中国政府逐步放宽对中企海外投资的限制，中企在德投资还将继续升温。从行业看，中企的投资重点在工业、消费品和房地产领域，120家被收购企业中，属于这三大行业的企业各有24、21和10家。德国安永合伙人兼中国业务负责人孙轶说，中国已不满足于做世界加工厂，中企需要欧洲的市场和技术以增强创新能力。

## 今年中企海外并购存在更多机遇

本刊讯：2014年中企延续去年迅猛势头，在全球并购市场上继续发力。美国众达律师事务所唐承慧律师指出，从目前环境判断，中企进行海外并购存在很多机遇。欧美经济尚未恢复到国际金融危机和欧债危机爆发之前水平，很多欧美企业仍在积极寻找外部资金的支持。相对而言，中国经济增长一直保持稳定，且受金融危机的冲击小于欧美，很多中企拥有充足的资金储备用于海外收购。从政策上看，中国政府近年来为了鼓励国内企业“走出去”，出台了一系列法律法规，下放关于企业对外投资的审批权限，简化对外投资的审批手续，为国内企业创造了更宽松的对外投资环境。与此同时，人民币对美元的比价保持稳步升值的趋势，也有利于中企降低对外投资的成本。在中国经济进行深层次结构调整的背景下，未来中国企业参与全球并购将延续多领域、多主体、多地域投资的“三多”格局。

## 投资亚洲

### 中企赴朝投资前景可期

《中国企业报》2月7日报道 尽管投资朝鲜在中国海外投资中不是主旋律，但由于朝鲜特殊的地理环境和不断对外开放，使其成为不可忽视的一环。统计数据显示，截止到2012年底，中国有200余家企业累计对朝非金融类直接投资超过3亿美元。在200余家对朝投资企业中，逾70%集中在矿产资源领域。在很多人看来，朝鲜存在着巨大的机遇。据统计，中企在朝投资领域扩展到食品、医药、轻工、电子、矿产、纺织、化工、水产养殖等多个行业。中国社科院亚太与全球战略研究院学者朴光姬认为，朝鲜是一座待挖掘的“金矿”。首先，朝鲜矿产资源丰富，发展经济的先天条件较好；其次，朝鲜的经济属于结构性短缺，很多方面需要外部力量进行投入，而中国具有弥补其结构性短缺的优势条件，可以形成互补；第三，现阶段朝鲜正处于向市场化转型的关键时期，对引进高端技术、先进商业模式等有迫切需求；最后，朝鲜政府对吸引政府高度重视，逐步优化投资环境是必然之势。

## 投资非洲

### 中国重返非洲收购矿产

本刊讯：由于金属价格走软、信贷紧缩、政府领导人换届等原因，中国在非洲的投资一直在减少。据业内估计，去年中国在非洲的投资大约缩减了10%。但在间断近2

年后，中国重返非洲采矿业，寻找新的铜、铁矿石和铀矿床，表明中国政府仍对非洲大陆的产业保持着投资热情。

英国《金融时报》2月7日报道，从今年初开始，中国在非洲有多项矿业收购交易。中国核工业集团以近2亿美元收购了非洲纳米比亚一个铀矿的大量股份。中国黄金集团公司正围绕收购刚果的一个铜矿展开最终谈判。但在开普敦出席年度矿业大会的高管和银行家们提醒说，中国不太可能再像以前投入大笔资金只购买矿产品，此次更有可能购买那些财务回报丰厚、能产生大量原料的较小型矿产。

英国《经济学人》2月7日报道，随着非洲矿业法、矿业税费政策的完善以及投资环境的改善，非洲正在逐渐成为中国矿业企业进行境外矿产资源并购的重点地区之一。中国在非洲地区2003-2012年的投资总额已经达到了207.8亿美元，高居世界第三，其中金属类的投资额达66.7亿美元。但由于非洲国家各项风险较高，中企在投资项目时较少遇到竞争对手阻挠，非洲国家政府又迫切需要外资进入，因此中企在非洲获取资源的成本相对较低。为了吸引外国投资者，一些非洲国家的政府制定了相应的优惠政策，这有助于企业降低项目成本。

## 工行将收购南非第一大银行

**本刊讯：**近日有外媒报道，中国工商银行将斥资7.65亿美元收购南非第一大行标准银行全球市场业务部门的60%股权，由此成为首家在伦敦开设大规模交易业务的中国大型国有银行。工商银行在2008年已入股南非标准银行，目前持有后者20%的股权。标准银行表示，此举意味着标准银行集团要扩宽以往专注于非洲的战略，从而创造更多的价值。工行董事长姜建清表示，通过本次交易，工行可借助标准银行公众有限公司的全球市场业务平台、成熟的业务模式和行业经验，提升工行在这一领域的业务、风险控制、运营和创新能力，更好地适应客户需求。观察人士说，这项交易凸显了工行的勃勃雄心和国际扩张计划。该行追随客户的脚步将业务开展到了全球各地，并且伴随着人民币的国际化进程发展壮大自身的资本市场业务。该交易同时标志着工行、中国银行、中国建设银行等大多数中资银行抛弃了早先的战略，集中精力在英开展公司银行及零售银行业务。

## 投资欧洲

### 目前是投资欧洲房市好时机

**本刊讯：**过去几年，中国投资者在大量投资国内地产的同时，也将眼光转向欧洲房地产。业内人士表示，从2007年到现在，中国在欧洲房地产市场的投资增长了35倍。

中国在房地产市场上的海外投资总量从2010年的9亿美元增长到2012年的56亿美元，预计未来十年里将以每年20%的速度增长。

路透社2月3日报道，大连万达集团董事长王健林23日在瑞士达沃斯透露，万达将在达沃斯当地投资兴建高档星级酒店，预计今年开工、三年左右建成。他还将和英国首相卡梅伦共同宣布一个重大并购项目。他表示，美国物业抄底的时机已经过去，美国不动产从2010年之后，就开始缓慢回升，目前芝加哥、洛杉矶等地的物业和金融危机的谷底时相比，已经涨了40%多。但是欧洲还没有完全从债务危机中恢复过来，目前还有大量的投资机会。

《第一财经日报》2月2日报道，随着欧元区危机逐渐消退，对欧洲房地产市场的投资正逐渐加速上升。对中国投资者来说，投资欧洲房地产不仅是分散投资组合的一个选择，而且还可参与流通量高而具透明度的市场。不过，目前投资欧洲房地产仍存潜在风险：一是欧元区经济的不确定性；二是建筑物内部的老化会使环境的使用效率变低。投资者需考虑是否有实力来执行从行业选择和组织、承销、执行、持续的投资管理到最终撤资的整个过程。

## 中国富豪获英国投资签证数激增

**本刊讯：**富人们越来越把投资签证视为定居英国的手段，这使英国发放给欧盟以外富人的签证数量猛增。数据显示，2012年至2013年英国发放的投资签证为530个，远远超过2011年至2012年的423个。英国向富人们发放的投资签证中，中国人从95个增到171个，美国人从16个增到66个，俄罗斯人从99个增到125个。持这类签证的外来人口要投资100万英镑、500万英镑或1000万英镑，用来购买政府债券或在英国进行商业投资。在英国首相戴维·卡梅伦2013年12月访华鼓励中国企业家到英国投资之后，英国对中国富翁发放的投资签证增多。作为投资的回报之一，富有的外国人能在英国五年、三年或两年长期居住，之后这些投资者可以申请成为英国公民。

## 投资美洲

### 中美投资协定谈判进入文本阶段

**本刊讯：**1月15日第11轮中美投资协定谈判结束，进入文本谈判阶段。中国商务部谈判代表团负责人表示，中美投资协定谈判的意义堪比当年的入世谈判。入世解决贸易的对外开放，而投资协定谈判则是解决外资管理体制改革和投资领域的对外开放，因此挑战更大，影响更深远。数据显示，虽然中国对美投资总额和美国对华投资有相当差距，但前者近年来的增速远超后者。专家称，为国内企业利益考虑，在谈判中中

方要把降低对中国投资的国家安全审查门槛和赴美签证便利化作为重要诉求，同时可善用美地方政府渴望创造就业机会、欢迎中国投资的心理，对其形成内部压力。不过最终争取到投资审查方面的公平待遇还是要靠政治互信。

## 联想7天52亿美元并购美国业务

**本刊讯：**联想7天内耗资52亿美元进行并购。1月23日，联想宣布计划收购IBM的x86服务器业务，交易总额约为23亿美元。1月30日，联想集团与谷歌同时宣布收购谷歌旗下的摩托罗拉移动智能手机业务，收购价约29亿美元。

《21世纪经济报道》2月10日报道，联想集团CEO兼董事长杨元庆透露的数据显示：并购之后，联想集团在中国服务器市场将排名第一，市场份额约25%左右；全球服务器市场排名第三，市场份额约14%。并购摩托罗拉后，联想智能手机业务同样名列全球第三。观察人士认为，此次合作大大提高了联想在行业标准服务器和网络存储解决方案领域的地位，使联想快速成为企业级市场的重要竞争者。至于摩托罗拉手机的并购，杨元庆认为获得5个方面资产：品牌、专利、技术实力、产品线丰富程度和关键市场（比如美国市场）。未来的联想业务将是“云+端”的架构，而不是硬件规模化。分析人士认为，“云+端”是杨元庆目前为联想规划的全部，52亿美元的收购意在于此。

英国《金融时报》2月4日报道，联想收购摩托罗拉手机业务的交易将面临美国跨部门机构严密的国家安全审查。但据熟悉该交易的人士称，绝大多数有价值且敏感的专利仍将由谷歌持有，而摩托罗拉业务中与美国政府有关的合同也归属于另一家公司，且交易内容只包括硬件而非软件，因此联想的收购估计不会面临重大挑战和审查。

## 美国仍是中企投资热土

**本刊讯：**美国咨询机构Rhodium Group近日发布报告显示，2013年中国对美国的直接投资总额达创纪录的140亿美元，较前一年翻番。该机构预计2014年中国对美国资产的兴趣依然强劲。去年中国对美国投资交易共计82项，其中中国私企主导的投资资本占交易项目总数的87%和交易总额的76%以上。从投资领域看，非常规油气资源领域依然是投资重点，而食品和房地产成为了2013年中国在美国的新兴投资热点。全美房地产经纪人协会最新报告显示，从2012年3月至2013年3月，中国人在美购房总额占当年外国人在美购房总额的18%，仅次于加拿大。预计在多重利好环境下，2014年中国对美投资还将继续增长，但一些因素可能会对此造成负面影响。如中国国企上缴利润增加、利率市场化、金融业开放和资本账户自由化等结构性改革及反腐败均可能影响中企对外投资。另外，近年来美国外国投资委员会(CFIUS)以“国家安全”为由多次拒绝了中企进入美国市场，可能影响中企投资美国的信心。

## 阿里巴巴海外布局：拟在美国推出电商网站

本刊讯：2月11日阿里巴巴集团发言人证实，阿里巴巴网络有限公司的子公司Vendio和Auctiva将在美国推出名为“11 Main”的新网站，来自时装和珠宝等行业的部分商家将在该网站上出售高质量产品。这是阿里巴巴集团为将业务扩展至全球最大电子商务市场所采取的最新举措。

美国《华尔街日报》2月12日报道，阿里巴巴集团是中国交易量最大的电子商务网站运营商，运营着淘宝和天猫这两个中国最受欢迎的电子商务网站。虽然中国电子商务市场的快速发展令阿里巴巴集团收入大增，但该公司在海外却没有这么成功。因此，在美国开设新电子商务网站的举措与阿里巴巴集团拓展美国业务的中长期目标相吻合。新网站最终将由阿里巴巴集团旗下规模较小的企业对企业(B2B)子公司阿里巴巴来管理，这表明新网站并不代表阿里巴巴集团将大举进军美国。

英国《金融时报》2月12日报道，阿里巴巴现在主要利用英文网站Aliexpress在美国进行推介，该网站致力于将美国企业与中国批发商联系起来。阿里巴巴的业务多数位于俄罗斯、印度、智利和巴西等新兴市场，也包括美国。

## 福耀玻璃将投资2亿美元在美国建厂

本刊讯：日前，美国俄亥俄州州长办公室发布声明，福耀玻璃未来三年将投资2亿美元在美国俄亥俄州一处前身为通用汽车组装厂的地方建设制造厂，该厂将于2015年底投产。福耀玻璃财务总监陈向明表示，“海外市场空间很大，北美、俄罗斯等地区这两年发展很好，我们应该跨出中国市场，到海外市场当地生产产品，黏住客户，公司未来坚持国内市场和国际市场并行发展。除了客户黏度之外，促成福耀玻璃‘走出去’的另一原因是近年来中国人工、物流、材料、资金等成本上升，国内生产的成本优势正不断被削弱。观察人士认为，福耀玻璃海外市场进行本地化投资，并不仅仅是出于市场增量的考量，这背后的战略则是其去年年初制定的打造国际化企业目标。为了打造国际化企业，福耀玻璃还把融资平台放在了香港。

## 投资澳洲

### 光明食品收购澳洲乳企

本刊讯：近日《西澳大利亚》报的消息称，光明食品已将一家名为Mundella Foods的乳业公司纳入麾下。澳大利亚证券和投资委员会的文件上显示，在2013年12月的时候Mundella Foods的管理层发生了变化，光明食品旗下的澳洲玛纳森食品公司对

Mundella Foods的总监职务进行了新的任命。

《21世纪经济报道》2月5日报道，此前外界普遍认为，光明食品的这次收购是受光明乳业所托，但光明食品集团新闻发言人潘建军称：“这笔收购和光明乳业没有任何关系，Mundella Foods不会注入上市公司，也不会进入中国市场，我们收购它的主要是为玛纳森食品。”观察人士认为，对Mundella Foods的收购可能是给玛纳森上市包装的一部分，因为根据光明食品的计划，玛纳森要尽快进入资本市场，据悉玛纳森已经签订了上市启动备忘录。

《每日财经新闻》2月6日报道，2008年光明食品集团启动海外并购战略，公司已经完成玛纳森、维多麦、法国葡萄酒商DIVA等多项海外并购，而其并购步伐并没有停止，范围也不断扩大。在乳业方面，除了此次收购，2013年9月光明食品集团被曝有意收购Tunva，而且交易金额近100亿元人民币。潘建军表示，我们的国际化战略才刚刚开始，主要围绕主业收购，以资源和网络（型企业）为主。推进全球各个并购资产之间的整合与协同今后可能会成为一种制度，并且将收购来的海外企业证券化也成为国际化战略中的重要模式。

## 澳大利亚发布针对中国商务人士3年多次往返签证

**本刊讯：**据澳大利亚“新快网”2月11日报道，澳大利亚7日政府发布了针对中国商务旅行人士的三年期多次往返签证，以推动中澳经济发展。从2002年以来的10年间，中国对澳投资价值已经翻了八倍。澳大利亚贸易部长罗柏称，这仅仅是吸引世界投资的第一步。当前，澳大利亚包括基础设施投资以及农业、农商业、资源能源行业和医疗研究医疗设备等领域迫切需要更多的资本支持。而中国是澳大利亚的一个重要资金来源，也是一些领域的专业技术持有国。

## 绿地澳洲再下一城

**本刊讯：**继悉尼绿地中心项目启动发售后，绿地在澳大利亚市场又有收获。近日，绿地集团就澳大利亚墨尔本赛马场项目，与维多利亚赛马俱乐部签署正式收购协议。主要包括山区地块及艾普森路地块，总面积约4万平方米，规划建筑面积约10万平方米，可建约1000-1200套住宅，将成为当地规模最大的住宅项目之一。绿地集团董事长张玉良称，新移民进入给澳大利亚带来了持续稳定的购房需求，绿地对未来几年澳大利亚市场继续看好。包括澳大利亚市场在内，绿地目前已确定海外项目的总投资超过100亿美元，预计明年绿地海外投资的步伐将更大。今年绿地集团总收入已经超过500亿美元，这意味着明年绿地有望冲进《财富》世界企业200强行列。绿地集团也将成为中国房地产行业海外业务规模最大的企业。

## 企业观察

### 《福布斯》报告：2014年走向全球化的中企

本刊讯：近年来，中企日益走向全球化。《福布斯》杂志的一份报告列举了即将于今年走向全球化的14家中国企业。

1、**联想集团**。与2012年一样，联想的海外投资依然在中企中位居首位。收购国际商用机器公司（IBM）、德国梅迪昂电脑公司和巴西个人电脑生产商CCE公司，提高了联想的国际知名度。预计2014年联想将收购加拿大的黑莓公司。

2、**大连万达**。万达集团2012年以创纪录的26亿美元收购美国AMC娱乐控股公司。2013年6月，万达收购总部位于英国的圣汐国际游艇公司大部分股份。预计2014年万达将继续全球扩张。

3、**华为公司**。这家电信企业2/3的收入来自海外。预计2014年华为将加大对美美国的投资。

4、**中国海洋石油总公司**。这家能源企业2013年以惊人的151亿美元收购加拿大尼克森能源公司。

5、**双汇国际**。这家猪肉加工企业2013年斥资47亿美元收购总部位于美国弗吉尼亚州的史密斯菲尔德食品公司。

6、**复星集团**。这家以医药为主的企业去年以2.4亿美元的价格收购以色列医疗器械生产商飞顿激光公司。预计该集团2014年还将投资美国企业。

7、**阿里巴巴**。即将在海外上市的消息使这家互联网企业成为舆论焦点。全球速卖通和公对公（B2B）在线交易平台将成为阿里巴巴走向世界的主要通道。

8、**光明食品**。目前这家企业正在研究收购以色列特努瓦食品公司。2012年，光明食品通过收购英国早餐食品品牌维多麦走出国门。

9、**中兴通讯**。这家电信企业最近刚刚重组为三大业务部门，分别侧重于运营商、移动设备和企业。

10、**三一重工**。2012年三一投资德国品牌普茨迈斯特和Intermix。

11、**腾讯公司**。最著名和最成功的中国企业之一。腾讯推出的聊天软件微信在全球越来越受欢迎。腾讯还注资美国移动应用软件Snapchat。

12、**吉利汽车**。继2010年收购沃尔沃汽车公司后，2013年吉利公司再次收购拥有百年历史的伦敦黑色出租车生产商锰铜公司。

13、**百度公司**。这个强大的中文搜索引擎主要业务仍在中国，但现在越来越多地出现在巴西、泰国和埃及等市场。

14、**李宁公司**。这家运动服装生产商已在美国篮球市场投入大量资金。

## 美媒：中国能否打造出全球科技品牌？

美国《华尔街日报》2月10日报道 中企正在全球范围内拓展诸多科技领域的业务。但在消费产品方面，他们仍面临一个巨大挑战：如何打造一个极富魅力的优秀品牌形象。Interbrand的2013年全球最佳品牌调查中的前100名没有一家是中国公司。科技分析师说，在中国公司中，联想集团距离成为全球性品牌最为接近。联想集团的全球扩张始于2005年收购IBM亏损的个人电脑业务之时。业内人士说，联想集团的成功主要得益于首席执行官杨元庆愿意向IBM学习的态度。收购交易后，杨元庆并没有要求IBM原高管和经理适应中国模式，而是将英语作为联想集团的官方语言，并举家迁往北卡罗来纳州，与IBM的团队密切合作。现在杨元庆不再认为联想是中国企业。按发货量衡量，联想集团去年取代惠普公司，成为全球最大的个人电脑生产商。此前该公司在德国、日本和巴西均进行了收购。联想集团12名高管中有五人是西方人士。尽管联想最近通过名人展开了一系列国际性营销活动，但在全球品牌认知度方面它仍有很长的路要走。索尼和丰田汽车等日本企业花了数十年时间才发展为全球性品牌。有鉴于此，联想集团在不到10年的时间内取得如此大的进步已经令人刮目相看。

## 跨国巨头缘何青睐印度裔CEO？

《第一财经日报》2月7日报道 日前，印度裔纳德拉被任命为微软第三任CEO。近年来印度裔面孔越来越多出现在全球500强公司里。有美国媒体甚至评论，印度正在进化为一个不断“出产”21世纪CEO的神奇国度。早在2005年，加州大学伯克利分校、斯坦福大学联合进行的一项调查发现，52.4%的硅谷科技公司有一位来自国外的高管和技术领军人物，印度裔占到了25.8%。而到了2012年，印度裔人才领导的公司占到了33.2%。

图表：部分跨国公司印度籍(裔)高管

公司	职位	姓名
微软	CEO	赛特亚·纳德拉
谷歌Android	总裁	桑达尔·皮查伊
万事达卡国际组织	总裁、CEO	阿贾伊·邦加
标准普尔公司	前总裁	夏尔马
花旗银行	前首席执行官	潘伟迪
百事可乐	首席执行官	卢英德
麦肯锡	前总裁	顾磊杰
联合利华	前高级副总裁	文迪·邦加
西格玛公司	首席执行官	杰伊·纳加卡提

(资料来源：本刊整理)

关于印度人在美国硅谷的杰出成就的重要原因，印度媒体认为：最初是美国的科

技公司发现了印度人的IT能力，后来印度裔开始帮助其他的印度裔，在美国硅谷已经建立了人脉资源网络，这些在科技公司内拥有极强影响力的人脉网络资源增强了印度裔高管的职业竞争力。华东理工大学商学院院长吴柏均表示，管理教育方面的历史和优势是印度裔CEO迭出的重要原因之一。虽然印度经济发展程度和整体教育水平不高，但是其高等教育的国际化程度较高，在融入国际市场的经济管理人才教育方面拥有较长历史。相比华人高管而言，印度裔高管从小就讲英语，而语言背后是更加密切的思维方式和文化融合。

## 风险预警

### 中企海外并购规避风险新选择：并购险替代第三方担保

《21世纪经济报道》2月2日报道 当越来越多的中企投身海外并购潮时，怎样规避潜在风险成为企业关注的焦点。对于跨国并购来说，买方在不熟悉对方国的法律、政策环境下，提起违约诉讼会承担高额的成本。现在一种更好的选择是在进行并购交易时，向保险公司购买并购保证保险。并购保证保险是为并购合同中卖方作出的陈述与保证，包括公司运营、业务运作、股权结构、财务、税务、环保、知识产权等诸多信息。一旦卖方违反保证，被保险人就可向保险公司索赔损失。业内人士称，这相当于是并购交易中第三方托管账户的一个替代方案。购买并购保证保险后，卖方可以避免出售所得的收入被冻结在第三方托管账户里；而对于买方来说，即使卖家不能支付违约赔偿金，也可在交易完成后的一定期限内仍确保卖方的保证得以执行。目前，并购保证保险最高累计赔付限额为5000万美元，费率在1.5%-3.5%之间。免赔额一般为交易价值的1%，如果想降低保费，还可以适当调高比例。并购保证保险的承保范围可根据每一宗并购交易中各种具体保证内容而量身定制。

如果卖方在并购交易完成后变成买方的关键雇员或商业合作伙伴，买方通常愿意购买一份并购保证补偿保险，以防在问题出现后向对方追偿而影响合作关系。并购保证补偿保险，可以承保买方因卖方的错误陈述（无论卖方是否故意为之）而可能遭受的损失。买方可依据保险合同直接向保险公司提出索赔，而无须向卖方追偿。在并购交易中，买方购买并购保证补偿保险，还能获得比其他竞购人更加有利的竞争优势。一旦出现违反保证条款的情况，买方可获得充分的第三方担保，卖方同时也大幅降低了自身因提供保证而承担高额赔偿的风险。作为竞买方策略，购买并购保证保险可以降低其对卖方保证的需求，从而获得一定的商业优势，从众多的竞买者中脱颖而出。

另外一个为并购保证责任保险，是承保卖方由于非故意的错误陈述导致的赔偿责任。这与针对买方的保单不同，卖方的故意欺诈不在承保范围之内。在出售问题资产

或严重亏损的业务时，卖方可依靠保险做背书。购买该项保险后，无需再设立任何第三方托管账户，卖方可以立即将出售所得的资金分配给投资人，或用以偿还现有的债务。目前在国际市场上，苏黎世、劳合社、AIG、AWAC等保险公司都拥有此类保险产品，但在国内向保监会报备的只有AIG旗下的美亚保险一家。并购保证保险进入国内仅三年时间，现在所售的90%都是买方保单。从风险转移的角度看，除了银行或母公司担保外，并购保证保险目前没有更好的替代产品。在兴起的海外并购潮中，中国买家面对海外陌生司法环境的时候，会希望有一张由国内保险公司签发的保单，以便发生状况时有资源去应对。另外，当国内企业跨境收购某公司部分股权时，买卖双方将要共同运营一家合资公司，如果买方想要起诉卖方的话，会为双方合作蒙上阴影。

## 风险控制成中企海外并购短板

**本刊讯：**随着越来越多中企“走出去”，风险管理成为重要课题。专家指出，中企大多没有海外并购的经验，一些企业进行海外并购之前并未做好充分的思考和可行性研究。他们做出海外并购的决定也许并非出于企业实际需要，而可能仅仅是响应国家“走出去”的号召而做出的片面决策，并没有完全考虑经济成功的因素。此外，中企国际化程度相对较弱，而且缺乏对投资所在地法律和文化的了解，缺乏有经验的海外并购团队。虽然中企的这一劣势可以通过聘请具有全球法律资源和经验的国际投行、律师事务所和会计师事务所来弥补，但很多时候中企对于如何用好中介机构也没有一个清晰的概念——有的企业不聘请或是不相信中介机构的判断而一意孤行，导致海外并购虽然完成了，但后续风险和亏损相当大；有的企业则是一味依赖中介机构，自己缺乏对项目本身的具体判断，希望中介机构为自己拿主意、打包票。

摩根大通银行董事总经理连涟建议，中企在“走出去”过程中应做好以下风控工作：首先，企业在并购前应做详尽的尽职调查，充分发现管理、法律和财务上的问题；其次是估值，购买的价格应给企业留下合理的盈利空间；再次是投后管理。她认为投后管理是最需要把握的风险点。

## 案例分析

### 迪拜中国城折射中国海外战略缺失

《21世纪经济报道》2月10日报道 迪拜中国城原本被规划为中国商品中东批发中心的商城，但因缺乏清晰的海外战略，如今却成为迪拜乃至中东最有名的中国商品零售中心。由于刚开始迪拜中国城配套设施水电、道路都不完善，招商时很多承诺的条件也未达到，中国商品批发市场陷入困境以及商户生意冷清，导致投资者与龙城的中

方管理者之间矛盾迭出。另外，总投资达4亿美元的凤城项目，也因龙门集团自有资金只有25%，且融资进度达不到迪拜方面要求，2012年下半年凤城项目被迪拜合作伙伴取消，至今尚未开工。

这两个事例显示出中国缺乏从国家战略层面的考虑与布局。而随着中国国际化程度的提升，也越来越需要中国有海外战略的指导与规则，以保护中国投资者的海外利益。纵观中国目前的海外发展路径，主要有三：以工程建设企业为龙头在非洲等基础设施落后地区开发基础设施；以迪拜中国城为代表的在区域贸易中心建设中国商品海外批发转运中心；以天津泰达为代表的开发区等中资机构在埃及、尼日利亚等地建设经济技术开发区；其分别对应的是中国劳务、中国商品和中国工业制造。目前，这三条中国海外扩张路径基本是自发、偶发和分散形成的。随着其经验教训的逐步清晰，有必要归纳总结，统筹制定宏观的海外战略：对于在何地建设基础设施、何地建设中国商品中心和工业开发区，是分开建设，还是配套跟进，建设主体的资质……都需要制定相应的标准。此外，随着中国的海外开拓，下一代的教育问题也随之浮现。在拥有27万中国人的迪拜，至今竟然尚无一所华文国际学校——而印度、巴基斯坦，甚至菲律宾都在迪拜有自己的国际学校。

## 商海点经

### 实现价值链转型：中国企业国际化的新里程(下)

#### 三、通过国际化加速实现价值链转型

中企正进入一个国际化新阶段。研究显示，很多中企已经开始了转型之路，并且在国际化过程中，不断自我改进，切实提升了国际化水平和能力。

##### 1. 搭建新型国际化运营模式，重新布局价值链，完成向价值链高端的转型

埃森哲与中企联合会2010年对中国企业全球之路进行调研，当时多数中国企业将“开拓海外市场”列为国际化的主要目的。此次调研则显示，现在中企国际化目的主要是为了提升价值链、获取市场和建立全球品牌。在目前的全球经济一体化的环境下，企业需要建立适应国际化需求的运营模式，进行价值链的重新布局 and 全球资源整合，从而提升国际竞争力。

过去，中企主要依靠的是低成本优势，未来这种模式难以持续。从本次调研关于“中企的竞争优势将会是什么”的回答，可以看出中企的一个巨大转变：即中企认为目前的优势主要在于低成本运营，未来则要转向创新、品牌、人才、知识产权等高价值因素。

跨价值链运营模式的优化是帮助中企实现向高端转型的关键。中企需要从战略发

展目标为出发点，审视价值链的每个环节的运作模式，从地理布局、集中或是分散、自建、合作或是外包来充分考虑价值链的搭建，而战略实现、效益和协同是企业最基本的出发点。

一个企业的价值链基本上可以归纳为从创意的产生到最终产品交付的一系列环节，主要包括研发、采购、生产和销售等。我们观察跨国企业的发展，可以看到在企业从国际化逐步发展为全球化运营的过程中，需要不断提升对国内外资源的统筹布局、综合利用和整合运作能力，追求跨价值链环节的核心竞争力和协同效应，实现企业战略目标和整体价值最大化。

根据埃森哲对国际化企业跨国经营管理成熟度的研究，我们按照运营的复杂度和价值增加两个维度，将企业国际化归纳为六种类型：

**第一，从国外进口/出口。**企业的价值链绝大部分都是在国内，在海外基本没有运营，企业价值链上涉及海外的环节主要是进出口贸易。此阶段，企业通常刚刚开始国际化的历程，海外收入比重很低，基本不具备海外运营的能力。

**第二，向进/出口前端延伸。**企业在海外具有一定的运营能力，价值链的部分环节能够在海外完成。此阶段常见的是企业在海外的价值链覆盖到进出口贸易之前的部分环节（如运输、仓储、包装等），但此时企业基本还不具备整合国内外资源的能力，在海外的价值链仍然属于比较简单的，很少涉及到复杂的生产阶段。

**第三，两头在外的加工。**产品研发和销售的市场都在海外，利用国内的低成本进行生产环节。此阶段，企业对海外市场有了一定的了解，能够为海外市场的需求组织资源。由于尚未在海外建立强大的生产和运营能力，因此通常利用国内相对低廉的成本和强大的制造能力进行生产。

**第四，到海外开发。**企业在海外建立了生产能力，能够通过在海外的生产和运营部门满足海外市场从研发到销售的全过程。此时，企业的国际化发展到了新的阶段，在海外实现了价值链的全过程。海外收入通常大幅提高。

**第五，利用海外资源。**企业进入了相对比较高级的全球化运营程度，能够站在全球的视角上进行运作。因此对于国内市场的需求，也可能会在国外进行生产来满足。企业具有了较为强大的全球生产和运营能力。

**第六，整合优化国内外资源。**企业国际化的最高阶段。企业能够根据国内外市场需求和拥有的资源进行综合性判断和安排，使得企业能够按照自身价值最大化的方式运作价值链上的各个环节，并满足各个市场的需求。在这种情况下，由于企业已经能够对国内外的资源进行充分的整合和优化，因此在海外的生产和运营设施未必是最复杂的，但是却能够实现价值的最大化。

需要指出的是，这六种类型并不是每个企业国际化过程中的必经之路，而是反映企业在国际化发展的过程中，随着运营复杂度的提升，统筹规划、管理能力及人才等

要素的不断积累，企业跨国经营的成熟度不断提升的趋势。

## 2. 完善全球业务管控机制，把握全球与本地的平衡

想要成功进行国际化运营，必须要有一套兼顾全球和本地的管控机制，其关键在于把握集权与分权、标准化与本地化之间的平衡。取得这样的平衡是跨国企业集团管理的重点和难点。近年来，跨国公司的管控模式从强调“全球的一致性”转向“全球化与本地化兼顾”的方向发展，力求能够确保本地管理的自主权，又能够实现全球化运营的一致性、统筹性。

为了实现全球化兼顾本地化，一方面对于无需考虑本地特点的后台服务和操作职能，如财务、人力资源、信息技术等，实行标准化的管理制度和运作流程，并实现全球化垂直管理或集中化运作，从而提高服务水平、专业化程度、标准化、透明度和对管理效率的支持；另一方面对于市场开拓、产品创新、客户服务等需要当地市场洞察力的前台职能，则应该尽量实现本地化运作、管理和决策，从而提高企业快速响应能力、以及当地运作适应性和灵活性的目的。

## 3. 提升领导力国际视野，塑造全球思维

要成为一家全球化的企业，其领导层必须要具备国际化思维，从全球视野的角度出发来管理企业。埃森哲的一项全球领导力调查中显示，成功的跨国公司的领导力具备三大素质：远见卓识、包容开明和管理执行。其中，包容开明是成功建立中企领导力的重点。

近年来，中企对于增强领导团队的国际化视野非常重视，并且已经开始采取行动。本次研究的数据表明，超过半数的中国企业制定了针对全球领导力的指导和培训计划，许多企业还通过领导力评估、全球工作团队、文化敏感性培训、轮岗等多种方式来促进领导团队的国际化视野。

全球化的思维需要领导者超越本国的界限，从全球政治、经济、科技发展的动态来构建企业的未来发展，并用全球一体化的思维来构建企业的运作模式、核心价值观和文化。同时，真正国际化的企业尊重本地文化和商业规则。中企需要意识到，国际化与本地化是密切相联系的，没有很好的本地化，就不可能有成功的国际化。只有尊重和按照当地的商业规则来行事才能更加顺利地融入当地社会，为企业真正扎根本地打下坚实的基础。另外，企业在本地商业运营的同时还应承担应有的社会责任，为当地的可持续发展做贡献，获取当地的尊重和信任，才能助力长远目标的实现。

## 4. 突破人才瓶颈，建立跨文化组织

首先是培养跨文化人才。随着国际化实践的深入，许多中企已经切身感受到国际化运营过程中跨文化管理带来的巨大挑战。为了能够解决这个问题，许多中企已经行动起来。本次调研表明，64%的中企要求海外管理人员在总部接受培训，61%的中企在招聘中倾向于吸纳有跨文化经验的管理人才。

其次是人才的本地化措施。要成为真正的全球化企业，需要扎根本地。大规模外派人员并不可能长期持续，人才的本地化是必然选择。现在有部分国内企业在本地化方面已经开始采取行动并看到了收益。我们访谈的一位石油行业的企业领导人表示：

“从人才策略上来讲，本地化是一种趋势。第一，可以解决当地劳动力就业的问题；第二，本地招聘成本更低；第三，从本地化来看，也是一种比较好的选择，发达国家劳动力素质偏高，员工讲究职业道德。因此，除了一些关键岗位以外，能够当地化就尽量当地化，当地人才市场可以满足需要。”

中企建立全球化的团队还需要在以下四个方面改变人力资源的政策和制度：一是建立全球一体化的用人和选拔人才的制度，为不同国籍的贡献者提供透明和平等的职业发展通道；二是建立对当地人才有吸引力的薪酬和福利政策；三是提供与全球价值链布局、业务转型和包容文化目标一致的培训；四是严格实施绩效导向的人员奖惩制度。

#### 四、结语

中企投入全球经济一体化的趋势不可逆转。目前，随着中企在国内压力的增长，特别是市场竞争的加剧和成本的上升，将促使企业从全球汲取未来成长的动力，拓展中国以外的新兴市场机遇。

埃森哲基于对于跨国公司国际化历程的深入了解，建议中企在战略、执行力和文化与人才问题上尽早采取行动。近期需着眼于战略的制定和执行能力，远期要通过运营能力的搭建、改变人才管理机制来建立全球化文化。

同时，企业在国际化过程中，需要不断总结经验，自我调整。首先，从明确国际化的目的入手，把国际化作为提升价值链实现竞争力提升的手段；其次，制定清晰的国际化战略规划，并通过业务管理模式建设搭建增长平台；第三，企业还需要重视“软实力”，获取并保留优秀人才，管理跨文化沟通与交流，尊重国际通用的商业规则，提升国际视野。

（摘自管理咨询机构埃森哲2013年5月报告：《中国企业，全球梦想——实现价值链转型，成就国际化新里程》；作者：李纲、杨葳、高爽怡）

**（免责声明：本刊选编和撰写的资讯与分析不代表本刊立场，也不构成投资建议）**

主办：中国民营经济国际合作商会秘书处

地址：北京市朝阳区工体北路世茂国际中心1号楼1506

邮编：100027 电话：86-10-84647718 传真：86-10-84648565

邮箱：office@ciccps.org 网址：www.ciccps.org

编辑部电话：（010）84647718-8012 88362640

中国民营经济国际合作商会会员专属 每月1日、16日出版（内部资料 仅供参考）