

赵福全：中国车企“走出去”战略选择的思考

本文来源：中国汽车三十人智库 2015-12-07

当前，中国本土汽车企业“走出去”之势如火如荼，但是“走出去”不是简单地做国际贸易或者在异地造车销售，企业需要清晰的海外发展战略，系统的布局谋划，以实现企业的可持续发展。相信我们都心存让中国车企走出国门、走向世界的信念。

以下内容为赵福全先生在12月3日中国汽车企业走出去战略高峰论坛的演讲实录：

中国企业实现国际化的战略意义

企业经营发展遵循着一定的客观规律，对此，我曾提出过企业发展三段模型：第一是初创阶段，企业家以自己的超强魄力和勇气，抓住市场机遇，实现企业起步；

第二是现代化管理阶段，企业要通过正规化、国际化管理和掌控核心技术，实现转型升级，将企业做强；

第三是多元化、全球化经营阶段，企业由单一经营方式向多种经营方式转变，由特定区域向广泛地域进军，从而形成“东方不亮西方亮”的抗风险能力，确保基业长青！

当前，中国许多汽车企业利用改革开放释放的红利获得了初步发展，有的企业规模已经做得很大，业务也从汽车扩展到金融等各个领域，正在积极谋划布局全球市场。但从长远来看，规模并不能完全代表企业的竞争力。

我认为，支撑企业可持续发展的核心竞争力可以归纳为以下三个要素：即战略、文化和体系。在战略落地、文化成长的过程中，需要正规化和国际化。正规化就是靠体系竞争、按流程办事，而国际化则是在全球范围内的正规化，即正规地参与国际市场竞争，从而使企业真正升级到现代化管理阶段。

关于国际化的概念也有不同的理解。我的看法是，国际化就是企业资源在国际间的顺畅调配和有效作用，也是企业产品脱离特定区域的过程。其内涵就是企业遵照通行的游戏规则而不是随心所欲地参与国际分工、协作与竞争。

走向国际化市场，是中国企业发展壮大的必由之路，因为首先中国市场目前就是最国际化的市场，其次中国市场虽大、海外市场更大，再次“走出去”也是对企业最好的锤炼，最后这更是国家建设制造强国、输出高端制造业的战略需要。

因此，“走出去”不是该不该做，而是如何做的问题。中国车企，无论是整车厂还是零部件企业，都必须坚定不移地走国际化道路，打造全球化企业！

中国车企海外发展需要清晰战略

目前，中国企业“走出去”蔚然成风，但究竟什么才是正确的海外发展战略，答案则因企而异。我认为，中国企业在“走出去”之前，一定要想清楚以下四个方面的问题。

第一，为什么要“走出去”？

只有目标明确，才能坚定不移地实施企业既定的海外发展战略，否则遇到一些困难就可能动摇、退缩，如果只是想投机，终将难成大事。

首先，企业一定要明白“走出去”不单单是为了把产品卖到海外去，我们更要通过海外发展实现品牌、技术、管理、人才等方面的提升，从而让我们的产品能够长期占据国外市场。

其次，通过收购国外企业来获得核心技术是非常困难的，即使对方真的出售也要自己先练好基本功，具备消化能力。

最后，我们逐渐扩大在海外的市场规模，一定要能够反哺国内市场，支撑本土企业真正做大做强。否则，不论国外市场规模暂时做到多大，国内市场做不好依然是没有未来的。

第二，凭什么“走出去”？

目标明确之后，企业还要思考自己“走出去”的资本是什么，具备哪些海外发展的优势，是市场、资金，还是技术、成本？如果是成本，那么在国内具备低成本能力，到海外建厂后还能保证低成本吗？如果是快速决策能力，那么“走出去”之后，在万里之外的海外市场，还能确保自己的决策既迅速又正确吗？

实际上外国企业即使在中国征战多年，也很难完全了解中国产业和市场，同样的道理，身处异国他乡的中国本土企业，也会面临陌生的环境，遭遇这样或那样的突发情况，不可能完全按照既定规划一帆风顺地向前发展。

因此，对于本土企业来说，必须把自身情况真正想清楚，最重要的还是要苦练基本功，边实践边提升。切不可抱着投机心理“走出去”。要开疆拓土，没有扎实的基本功，一切都是妄谈！

第三，怎样“走出去”？

海外和在中国本土肯定是存在差异的，必须找到适宜的发展模式，需要充分论证、及时调整、不断完善。最直接的方法就是海外并购或者控股，选择这种模式拓展海外市场的企业，资金方面肯定是有备而来，所以买不是问题，而管才是关键！

如果外国人管不好、要卖掉，那么中国人凭什么就能管好？事先没考虑好管就去买，可能会出现大问题。海外发展也可以采取合作模式，如与国外企业实行战略合作、资本合作，或者联合本土企业到海外建厂。模式可以有多种多样，但是合作的目的一定要明确：基本原则就是到海外去一定要站在巨人的肩膀上，向巨人学习，和巨人竞争，最终超越巨人。

从这个意义上讲，从头做起不是好办法，企业应该努力盘活海外资源。寻找适宜的“当地代理”，或许是一条捷径。要充分利用国外的资源，同时提供国外迫切需要、他们自身不具备而我们具备的要素，从而达成“走出去”的战略目标。在海外发展过程中，一定要“有所为，更有所不为”，力求事半功倍。

第四，什么时候“走出去”？

企业要时刻准备着，密切关注潜在目标，一旦出现机遇，要敢于快速决策。在时机选择上，好高骛远不行，裹足不前也不行。当断则断，因为最佳时机不可能永远等着你。

中国车企海外发展的具体建议

一是积极行动、谨慎前行。

“走出去”不能等，必须未雨绸缪：一方面早做谋划，关注机遇；另一方面打好基础，踏实提升。在战略层面一定要“三思而后行，谋定而后动”。

二是目标明确、有效拉动。

“走出去”要把海外基地打造成为反哺国内的中枢，用国外的品牌、技术、管理和人才，来帮助国内提升；要把海外基地打造成为走向世界的桥头堡。

从这个意义上，我不建议轻易在海外独资建厂，这恐怕不是上策，很可能事倍功半。

建厂所需要的资金投入、人才招聘、销售渠道搭建等所花费的时间和成本都非常高，更主要的是等于把国内企业直接复制到海外，很难获得品牌、技术和管理等方面的学习和提升。而且这样建厂成本还能保持优势吗？即使获得了阶段性成功，更强的对手也可以随时建厂来取代你。

三是内外互动、优势互补。

“走出去”无论是海外并购还是战略合作、资本合作，海外和国内都必须有效联动而非割裂发展。不能在海外建立了事业部、招了一群人，却和国内没有任何联系。而是要充分利用国内尚不具备的海外当地资源，抓住国外市场，反哺国内企业。

那么，如何寻找互补的最优组合？我认为，首先是实现成本优化组合，如部分的本土制造加部分的海外制造，让前者的生产成本与后者的物流成本结合起来。然后也可以实现性价比优化组合，将中国的零部件在外国的组装生产，再用国外的品牌有效包装，贴牌占领外国市场。

四是海外并购、加速发展。

海外并购是加速中国企业海外发展的有效途径，通过兼并重组可以快速获得所有权，可能是“走出去”的捷径之一。

当然，消化吸收和有效运营更为重要，也是最难的。如何让外国人真心实意地帮我们赚钱？我认为，国人一定要摒弃很多在国内不正规的做法，入乡随俗。要明白尊重是前提，理解是基础，共赢才是目的和动力。

五是心态平和、勇于尝试。

“走出去”要持之以恒地坚持下去。中国企业的国际化道路必然是不断完善、逐渐进步的艰辛过程，不能因为一时受挫就改变方向。

实际上，就连很多国外知名企业在拓展海外市场时，也一直是在不断摸索中，比如日本车企在美国几经周折才站稳脚跟；而大众汽车至今在美国也不成功。

因此，中国企业应以平和的心态，坚定的决心勇敢尝试，逐步推进。

六是抱团取暖、集聚合力。

“走出去”一定要尽可能利用或共享资源，以降低成本、规避风险。但目前中国本土企业的合作意识是很欠缺的。我们要尽力共享物流、服务、法律及政治影响力等企业“走出去”必需的共性要素，同时，切不可在国外打价格战，而是要合力扭转“中国制造就等于低质低价”的形象，共同打造卓越的中国品牌。

此外，无论本土整车厂的海外市场拓展计划如何，本土零部件企业自身都要制定自己的海外战略，通过借力国外整车厂和零部件厂取得快速提升。

中国汽车企业“走出去”已是大势所趋、势在必行。而海外发展、战略为先，企业必须有清晰的海外发展战略。同时，更要苦练内功、夯实基础。在真正“走出去”的过程中，则要积极行动、谨慎前行。

中国企业要建设百年老店，一定要走正规化、国际化的道路，不断积累经验，逐步完善，这样成功的“走出去”将只是时间的问题。总之一句话，中国企业的走出国门之路，将是“无限风光在险峰”！