

“海尔”、“TCL”、“格兰仕”国际化模式比较分析

杜尚义

(亚东工业(苏州)有限公司国际事务处,江苏 苏州 215128)

摘要:国内企业国际化之路,目前已有三种模式凸显出来:第一种是以海尔集团为代表的“先难后易”式,海尔集团首先在发达国家的企业竞争中确保市场上的相对优势,然后占领发展中国家市场。第二种是以TCL集团为代表的“先易后难”式,TCL集团首先拓展在地理上接近的发展中国家市场,然后将海外市场的范围扩大到发达国家。第三种是以格兰仕为代表的OEM(贴牌生产)式国际化道路。分析研究“海尔”、“TCL”、“格兰仕”的现状及其国际化道路模式,对国内企业“走出去”会有一些启示。

关键词:“海尔”;“TCL”;“格兰仕”;国际化

中图分类号:F276.7

文献标识码:A

文章编号:1003-3890(2008)07-0053-07

当今经济全球化浪潮席卷世界各国,加入WTO以后,中国市场进一步与国际接轨,世界著名跨国公司都到中国来投资,市场竞争变得更为激烈,出现了“国际市场国内化,国内市场国际化”的格局。中国企业必须要有国际化的视野,“走出去”进行国际化经营是中国企业应对跨国公司挑战和谋求生存与发展的必由之路和战略取向。

在中国的企业当中,毫无疑问,“海尔”、“TCL”、“格兰仕”已经成为中国企业国际化的三面旗帜。因此,对“海尔”、“TCL”、“格兰仕”国际化模式的总结和梳理,对于那些欲“走出去”的企业来说有着巨大的价值。笔者尝试着对“海尔”、“TCL”、“格兰仕”的国际化模式(战略)进行比较分析,并对三种国际化模式的优势作一些总结,以便对国内企业“走出去”有一些启示。

一、“海尔”、“TCL”、“格兰仕”的国际化模式

(一) 海尔的国际化道路:“先难后易”

海尔集团创立于1984年,经过20多年持续稳定的发展,已成为在海内外享有较高美誉的大型国际化企业集团。产品从1984年的单一冰箱发展到拥有白色家电、黑色家电、米色家电在内的96大门类15 100多个规格的产品群,并出口到世界100多个

国家和地区。2004年,“海尔”蝉联中国最有价值品牌第1名,品牌价值高达616亿元。2004年1月31日,世界五大品牌价值评估机构之一的世界品牌实验室编制的《世界最具影响力的100个品牌》报告揭晓,“海尔”是中国的唯一入选者,排名第95位,实现了中国品牌零的突破,2005年上升至第89位。2006年“海尔”实现全球营业额139亿美元,其中海外营业额33亿美元,占全球营业额的23.7%(超过全球通行的对全球化公司评价标准其中之一,即海外收入占总收入20%以上)。2005年,“海尔”成为2008年北京奥运会唯一白色家电赞助商;2006年,“海尔”成为NBA战略合作者。通过一系列的国际赞助,“海尔”品牌在国际上进一步提升,其品牌的国际化又迈出了重要一步。

“海尔”是国内最早开始实施国际化的企业之一,通过采取“先难后易”的策略,实施市场国际化,成就国际化的海尔,创出中国的世界品牌。1990年,在国内市场取得稳固地位之后,海尔就提出了“3个1/3”的国际化发展战略,即“国内生产国内销售占1/3,国内生产海外销售占1/3,海外生产海外销售占1/3”。海尔创造了本土化的国际化战略,该战略分为认知阶段、扎根阶段和名牌阶段三个阶段。(1)本土化认知阶段。按照“创牌”而不是“创汇”的方针,出口产

收稿日期:2008-04-22

作者简介:杜尚义(1982-),男,江苏徐州人,亚东工业(苏州)有限公司国际事务处副科长,研究方向为企业国际化。

品开拓海外市场,打“知名度”。(2)本土化扎根阶段。按照“先有市场后有工厂”的原则,当销售量达到建厂盈亏平衡点时,开办海外工厂,打“信誉度”。(3)本土化名牌阶段,实行设计、制造、营销“三位一体”的本土发展战略,打“美誉度”;通过“三位一体”来实现“三融一创”,即融资、融智、融文化,创出本土化名牌的目标,加快“海尔”品牌的渗透过程,提高其产品竞争力。2006年11月,巴基斯坦海尔—鲁巴经济区的挂牌成立是“海尔”国际化深入的又一标志。

(二)“TCL”的国际化道路:“先易后难”

TCL集团股份有限公司是目前国内最大的消费类电子集团之一,其旗下拥有3家上市公司,分别是:TCL集团、TCL多媒体科技、TCL通讯科技。总部位于中国南部惠州市的TCL集团,从20世纪90年代以来,连续多年保持高速增长,2005年全球营业收入516亿元人民币,6.3万多名雇员遍布全球145个国家和地区。

在其国际化过程中,“TCL”采用的是“先易后难”式,属农村包围城市战略,体现了“TCL”人稳扎稳进的务实哲学观点,成就了“TCL”成为中国家电行业国际化最显着的企业。“TCL”的“先易后难”战略,先从与中国文化背景相同或相近的东南亚国家入手,从自己产品占有相对优势的越南、菲律宾等国市场开始,占领市场,树立品牌,培育品牌知名度和品牌形象,积累丰富的国际化经验,储备足够的国际化人才,熟悉国际化规则,积蓄实力,然后再一步一步有步骤有计划地向发达国家市场扩张,在有充分准备的条件下开拓发达国家市场,规避企业风险。

“TCL”投资30万美元在越南建立的TCL越南分公司已开始产生积极效益,TCL彩电在越南的市场占有率已处于市场第2位,仅次于“SONY”,“TCL”在菲律宾的市场也成长很快。2003年5月,“TCL”收购了美国Govedio公司,通过Govedio品牌尝试进入美国市场。在欧洲TCL于2002年收购德国彩电企业施耐德电器公司,2003年末,收购法国汤姆逊彩电业务,合资并控股成立全球最大的彩电企业TTE,2004年4月又并购了阿尔卡特手机业务,合资控股成立手机企业T&A,由此,“TCL”的欧洲市场扩张已初现端倪,直接用欧洲的资源提升其产业水平,提高产品质量与层次,提升企业形象,减少了直接投资建设新厂和出口产品带给企业的经营风险。

(三)格兰仕的国际化道路:贴牌战略(OEM)

“格兰仕”由一家从事纺织、印染、服装和羽绒制品的民营企业转产而来,其定位于“百年企业,世界品牌”的世界级企业,在广东顺德、中山拥有国际领先的微波炉、空调及小家电研究和制造中心,在中国总部拥有13家子公司,在全国各地共设立了60多家销售分公司和营销中心,在香港、北美等地都设有分支机构。通过与世界100多个国家和地区的广泛经贸交流,2006年格兰仕集团的总产值约为180亿元,进出口额约为10亿美元。

在国际化过程中,“格兰仕”采取了一个几乎与“海尔”、“TCL”完全相反的战略——贴牌战略(OEM),即为了占领外国市场不惜将自己的产品贴上外国企业的牌子。“格兰仕”是比较优势和国际分工理论的虔诚实践者,一开始就把战略目标定位在“对跨国公司而言属于低附加值的长线型成熟性产业中,快速做大、做强,成为最强的专业化家电产品供应商和服务商”。截至2006年底,格兰仕微波炉年产销近1500万台,内外销比例由上年的1:1发展到3:7,全球市场占有率突破40%。2001年以来,随着微波炉产业的稳步升级,以首创不锈钢豪华空调为先锋,“格兰仕”在第一个空调冷冻年度(2001年)就跻身强势竞争品牌行列;2002年更在全行业遭受重大滑波的大环境下,其年销售100万台,内外销比例为3:2;内销、出口量分别较上年增长50%和1600%以上,出口创汇名列中国空调业前茅,2003年潜心做大做强“世界柜机工厂”,“格兰仕”晋升“中国空调出口四强”之一,全年销售逾150万套空调,出口突破80万套,2006年其空调销售规模为250万台,其中出口150万台。“格兰仕”计划用5年左右的时间将空调年产销规模扩展到1200万台,创建微波炉之后的第二个“世界第一”。

二、“海尔”、“TCL”、“格兰仕”国际化模式的比较

(一)“海尔”、“TCL”、“格兰仕”的相同之处

1. 国际化的经营目标。“海尔”的国际化目标是成为有国际竞争力的品牌运营商,创出中国在全球的著名品牌。“TCL”的目标是创建具有国际竞争力的世界级企业。“格兰仕”是要成为全球微波炉、空调的生产中心,以此作为进入世界级企业的跳板。三者均把成为世界著名企业作为目标。

2. 国际化的过程中注重产品的质量。“海尔”采取了一系列现代化的管理方法,确保产品质量达到国际标准。“海尔”以质量管理为切入点,坚持实施精细化、零缺陷的高质量标准,实现了产品质量达到国际领先水平的目标,还相继取得了美国、欧盟、日本、澳大利亚、美洲、俄罗斯等国家和地区共18类产品认证,产品可直接出口到世界87个国家和地区。“TCL”先后通过ISO9001国际质量体系、欧盟CE等国际认证,并通过收购施耐德、汤姆逊与美国Govedio品牌来提升自己产品的质量。“格兰仕”在引进“东芝”最先进生产线的时候,还引进了“东芝”的磁控管,并在企业内部建立了严格的质量管理制度,从而确保产品质量严格达到国际先进水平。在国家技术监督局进行的微波炉抽检中,“格兰仕”的质量总是名列前茅,优等品率达到100%。格兰仕微波炉还顺利通过了丹麦Demka、挪威Nemko、德国GS、欧盟CE、美国UL和ISO9001质量认证。

3. 国际化的过程中重视服务。“海尔”以“真诚到永远”赢得了全球顾客的认可,1996年6月,美国优质服务科学协会授予海尔集团优质服务顶级荣誉“五星钻石奖”,海尔集团成为唯一获此殊荣的家电企业。“TCL”利用欧洲施耐德、汤姆逊与美国Govedio的服务网络提高自己在服务领域的欠缺,提升服务水平,从而树立了品牌形象。“格兰仕”则创建了立体化全过程服务模式,使员工在产品的设计、质量管理、工艺创新过程中都能考虑到顾客的需求,为顾客提供满意的产品。这个模式还产生了为顾客诚心、精心;让顾客放心、安心的“四心级”服务。

(二)“海尔”、“TCL”、“格兰仕”的不同之处

1. 国际化品牌策略不同。海尔始终只打自己的品牌,坚持走出中国创名牌,在100多个国家注册了海尔商标,目标是成就国际化的“海尔”,创出中国的世界品牌。在这一过程中,“海尔”牢牢把握“品牌和国际化的海尔”这个关键,使之成为“海尔”创建海尔品牌的战略导向。“TCL”与“汤姆逊”组建合资公司后,在北美和欧洲两个重量级市场则主要使用“RCA”和“THOMSON”两个品牌,依靠这两个品牌的影响,以及TCL长期积累的低成本生产能力,合资公司业绩得到了较快增长;在发展中国家“TCL”则推广自有品牌。“格兰仕”则主要使用OEM(贴牌生产)方式给跨国公司进行贴牌生产。

2. 国际化战略不尽相同。在战略上,“海尔”采取“先难后易”的战略,主要采用全资公司为主的日韩模式。“TCL”采取“先易后难”的战略,主要采用合资并购的美国模式。“格兰仕”则主要使用OEM方式。“海尔”实行国际化战略延续的是名牌战略思路,根据这个思路选择“先难后易”的国际化途径,即集中精力攻发达国家的市场,先在发达国家创品牌,然后再以高屋建瓴之势在发展中国家扩展品牌。“TCL”的“先易后难”,易主要采用并购的美国模式,先从与中国文化背景相近的东南亚国家着手,然后再一步一步地向发达国家扩张和渗透。“格兰仕”则通过采用OEM(贴牌生产)方式与世界200多家跨国公司开展全面合作,通过从生产设备、配套器件、生产技术等进行全方位模式克隆,使“格兰仕”不仅在微波炉领域,而且在空调、小家电领域均在世界市场有较高的占有率。

3. 产品组合策略不完全相同。“海尔”实行多元化的发展,“TCL”从集中化不断向多元化过渡,“格兰仕”则集中专业化生产。1992年1月,“海尔”开始实施多元化发展战略,按照“东方亮了再亮西方”的方针,做好一个产品,再做另一个产品,将产品线由单一的冰箱扩展到绝大部分家电领域;同时采取“先难后易”的策略,实施市场国际化。在相继进入洗衣机、空调、电视机等行业的过程中,“海尔”善于将自己良好的管理模式移植到相关领域,并在相关行业的发展过程中不断创新自己的经营理念,丰富海尔管理模式的内容。“TCL”在国际化初期以彩电为切入点进入越南市场和菲律宾市场,在发展中国家站稳脚跟后通过OEM方式逐步进入发达国家市场,后又收购美国Govedio公司,进入美国市场,在欧洲收购德国彩电企业施耐德和法国的汤姆逊彩电业务,2004年4月又并购了阿尔卡特手机业务,其多元化战略越来越明显。“格兰仕”则集中生产微波炉,充分发挥制造微波炉的专业优势,形成强大的规模效应。由于微波炉属于技术成熟的标准化产业,成本压力成为产业全球化的主要驱动力,“格兰仕”将劳动力成本的比较优势转化为制造水平的优势,并将制造能力发挥到极致,从而成为行业的“制造寡头”。“格兰仕”把自己定位于微波炉的全球生产车间,采用专业化大规模生产的方式,把中间制造过程做强、做大、做深、做透,使“格兰仕”最终成为微波炉生产的“世界工厂”。

三、“海尔”、“TCL”、“格兰仕”国际化过程中的问题

(一)“海尔”面临的困难:高成本模式能维持多久

2006年末,海尔CEO张瑞敏坦承“海尔进入了高原期”,“海尔”在国际化的道路上遇到了前所未有的阻力。现在,海尔产品在欧美、日本虽有一定名气,但缺乏美誉度。在日本,“海尔”的5公斤以下洗衣机的销售量排第1位,但日本的主流产品是7公斤以上的大洗衣机。在美国,“海尔”的小冰箱份额虽然已经数一数二,但是却很难打入美国社会主流的500毫升(ml)~700毫升(ml)冰箱,“海尔”在美国、日本市场仍然只是边缘化品牌,而距离成为主流品牌还有很长的路要走。

对“海尔”而言,高成本模式能维持多久是它继续发展所要面临的重大问题。发达国家的消费者往往是品牌意识非常强的群体,新品牌进入之初,很难被消费者认可与接受,这就决定了对发达国家市场的开发需要一个漫长的周期。“海尔”坚持实施“国际化即本土化”的国际经营思路,使其付出了高额的成本。虽然海尔品牌在国际化方面取得了较大进展,但其当地设计、当地制造、当地销售的“三位一体”战略实施的并不顺利。“海尔”在国外公司的大部分员工都是在当地聘用,成本较高;而且由于文化的差异也给其管理上带来了难度。与竞争对手相比,“海尔”还缺乏强劲的研发能力、设计能力及经销与服务网络。目前,海尔集团国际化发展面临的主要问题是:缺乏高水准的跨国经营人才、对海外投资环境缺乏了解。2006年“海尔”竟购美国老牌家电企业——美泰克(Maytag)失败便充分说明了这两个问题。

(二)“TCL”面临的困境:核心技术能力不足

2004年“TCL”旗下企业SAS亏损2.89亿元。TCL手机业务利润由2002年的12亿港元下滑至2004年的亏损2.24亿港元。截至2006年底,TCL集团欧洲业务亏损已经超过20亿港元。为阻止亏损扩大,TCL集团控股子公司TCL多媒体及TCL多媒体全资子公司TTE、TTE欧洲公司与汤姆逊集团达成一项谅解协议,促成TCL欧洲彩电业务的重组,全面停止其在欧洲的彩电销售和营销活动,而改为OEM模式。数次大规模的跨国并购使“TCL”成为全球第一大彩电生产企业和全球第七大手机制造商,“TCL”获得国

际品牌的同时打入海外市场,而“施耐德”、“汤姆逊”、“阿尔卡特”等则成功转嫁了各自入不敷出的业务。特别是“TCL”对“阿尔卡特”的并购过于草率,整合效应没有充分发挥,导致其严重亏损,以至影响了“TCL”的国际化战略,而且“TCL”并没有从跨国并购中获得应有的技术,也没有处理好海外并购面临的文化冲突。在一些海外并购中,“TCL”的收购目标是与自己规模相当甚至更大、历史更长的全球性企业,中外企业在文化背景、政策法律背景、管理模式等方面的巨大差异造成的整合困难远远超过预期,直至导致整合失败。因为缺乏管理大型国际化企业的经验,“TCL”往往在完成交易以后才发现之前过于乐观,陷入进退两难的境地。TCL集团“一步国际化”的激进策略在仅仅1年之后就遭受打击。“阿尔卡特”出售合资公司股权的举动不仅表明了“TCL”借国际企业之力实现其手机业务国际化的努力受挫,人们也更加有理由担心“TCL”的未来前景。“TCL”所采取的海外并购全球多品牌策略,对其全球化品牌贡献较少,不利于建立大TCL品牌。

目前,“TCL”所暴露出的最大问题便是核心技术能力的差距。2006年度获得美国专利局专利批准前10名的跨国公司中,平均专利超过1000项,而“TCL”仅有266项(向中国知识产权局申请获准),其中大多数是实用新型专利,没有能在代表核心技术的发明专利方面取得大突破。与外国跨国公司相比,核心技术的差距也影响了“TCL”的国际化进程。

(三)“格兰仕”OEM战略面临的问题:品牌战略软弱,利润率较低

1998年,“格兰仕”开始在产品研发方面投入巨资,截至2005年已投入了约15亿元,占同期销售总额的2.5%和同期利润总额的60%。从数据上看,研发投入对其利润率的提升起到了一定作用,但因为自主研发启动太迟,受制于行业发展趋势,无法从根本上扭转颓势。从2001年开始,在继续执行低成本战略和技术没有显著提升的情况下,格兰仕微波炉生产已逐渐失去了其规模经济性。

“格兰仕”国外市场的销售额大部分是通过OEM实现的,把大部分利润贡献给了国外的品牌拥有者,“格兰仕”得到的只是微薄的加工费。在国内开展大规模“价格清洗”或者品牌建设都需要大量资金,这又迫使“格兰仕”加大OEM产品的销售,进一步打压了自有品牌的市场份额,形成恶性循环。

目前,“格兰仕”的OEM战略已经处于迷茫状态,其面临的主要问题是品牌战略软弱,使销售额难以较快增长,利润率较低。截至2006年格兰仕的微波炉世界市场占有率已达40%左右,但其销售额也不过只有180多亿元。利润的微薄,势必造成研发投入的不足,品牌建设心有余而力不足。同时,由于企业利润不足,又失去了向研发环节发展的动力,而其赖以做大的价格战又让自己深深陷入微利深坑,反过来对拥有先进技术、强势品牌和庞大营销网络的跨国企业更加依赖。在“格兰仕”生产的微波炉中,打自有品牌的比例在20%左右,空调的自有品牌比例更少,不到5%。在品牌战略上的软弱,使“格兰仕”始终难以抓住向销售环节攀升的机会。

四、“海尔”、“TCL”、“格兰仕”国际化模式对国内企业“走出去”的启示

(一) 必须拥有国际化的经营管理人才

“海尔”国际化目前滞留在“高原期”的一个重要原因就是缺乏国际化的人才。“海尔”在中国市场,仍然把人才分为“内聘”和“外聘”,青岛总部招聘的人才为“内聘”人才,而当地分公司招聘的人才则是“外聘”人才,外聘人才的发展空间极为有限。而在国际市场上,“海尔”这种根深蒂固的思维必然阻碍其国际化的进程,“海尔”虽然也招聘了一批海外经理人,但这些人员只是执行层面的人才。“TCL”众多海外并购之所以失败主要是因为缺乏管理大型国际化企业的人才,中外企业文化背景、政策法律背景、管理模式等方面的巨大差异造成的整合困难,导致整合失败。“格兰仕”之所以在国际化过程中主要采用OEM方式,其中一个主要原因是缺乏国际化经营管理人才,不熟悉海外市场及其文化。国际化经营管理人才的匮乏是“海尔”、“TCL”、“格兰仕”在国际化的过程中所面临的共同问题,同时也是国内企业走出去所面临的共同问题。国内企业在国际化的过程中普遍存在一个矛盾心理:自己培养的人才由于不熟悉国际市场的运作,很难担当国际化的重任,然而对于“空降”国际化人才又不放心,人才问题就成了国际化的最大障碍。到底应该用自己培养起来的中国人,还是应该“空降”国际化的人才?目前很多企业选择了培养自己的人才,但这些人员大部分缺乏国际化管理经验,没有很好的国际化营销管理背景,碰到“文化冲突”时就很难解决。其实,“文

化冲突”问题只是国际化失败的表面原因,是客观因素,根本的原因在于如何选拔合适的管理人才。

不论采用何种国际化模式,以人为本是不可动摇的。因为要使客户满意,首先要使员工满意;只有员工能满足客户的需要,创造企业的价值。也可以说企业的价值就是员工的价值。员工的价值实现,企业价值才能有实现的基础,员工有了认同感,其使命感才能转变为个人的无穷动力。只有拥有了国际化经营管理人才,才有可能使企业在不同的国家、不同的文化背景下更好地生存、融合、发展。企业的国际化过程同时也是不同国家文化的融合过程。

(二) 必须打造国际化的品牌

目前,国内大多数企业在塑造品牌上与“格兰仕”相似,品牌战略软弱,停留在加工与生产工厂形式,导致企业利润偏低,在国际市场处于被动地位。企业最终的竞争力取决于三个因素:成本优势、产品优势、品牌优势。因此“格兰仕”必须打造自己的品牌,以形成自己独特的竞争优势。同时,“海尔”、“TCL”、“格兰仕”也要打造强势的品牌资产,提升品牌价值,所以,为了打造国际化的品牌,国内企业除了产品质量必须具备国际市场资格以外,星级服务和市场设计产品的做法,也能够帮助企业更好地提高其品牌的知名度和品牌美誉度。

(三) 必须拥有核心技术和自主知识产权,制定自主创新的研发策略

“TCL”并购施耐德、汤姆逊彩电业务和阿尔卡特手机业务,主要原因是为了拥有三者的核心技术与知识产权,但并没有得到,而且“海尔”、“TCL”、“格兰仕”拥有的技术专利中实用型占多数,不利于往更深层次发展。任何企业要国际化,都必须拥有持续的创新能力和自主知识产权的技术和产品,才能在国际市场的激烈竞争中立于不败之地。因此,国内企业要加大科研投入,通过与国内高校科研院所合作建立实验室提升自主知识产权水平,同时国内产业相关企业之间可以结成研发联盟,制定自主创新的研发策略,不断创新产品、技术,有实力的企业还可以在发达国家建立研究机构,利用发达国家人才来提升本企业的创新与科研能力。

(四) 必须建立系统的国际营销渠道

“海尔”、“TCL”、“格兰仕”要做世界级企业,就必须建立一个立体、完善、反应迅速的全球销售渠道。销售渠道是一个企业在市场上的神经末梢,能够直接

了解市场变化和 demand。渠道的深度和广度决定了产品的覆盖率。国际化竞争,不仅是产品的竞争、品牌的竞争,也是分销效率的竞争。因此,国内企业在国际化时需要与供应商、经销商一起结成价值链(战略联盟),通过促使每个链条实现合理利润而提高整个链条的价值,降低总成本,形成价值链的整体竞争优势。

国内企业在国际化过程中要树立“国际化是消费者的国际化,而不是产品国际化”的思想。在国际市场推广过程中,要逐步建立起准确和强有力的商业信息系统网络,建立起包括一般客户、海外经销商、合作伙伴并存的营销渠道网络。产品的国际化(OEM 贴牌生产)很容易完成,但消费者的国际化却需要企业的管理团队懂得所面对的客户,特别是最终客户现在和未来所需要的产品。

(五) 必须注重文化的融入与创新,履行企业的社会责任,实现与东道国的和谐发展

国际化的本质是懂得“国际消费者”,而“国际消费者”的背后是其国家独特的文化、独特的阶层结构乃至消费习惯,这才是支撑企业盈利的源泉,也是企业整合其它企业的源泉。“走出去”的国内企业需要本土化,在当地融资、融智,以获取资金和人才资本包括技术资本,可增强企业在当地的竞争力。建立企业自己的企业文化,就像日本丰田公司的看板管理,虽然全世界很多企业都在学习,但是没有一个企业能够真正学习到,究其原因就是因为这种管理模式在“丰田”已经变成了它的企业文化,成为一种思想,如果学习者只是把它作为一种管理模式来学习,只能学习一时,难以持久有效。一个企业要保持持续的创新能力,就需要企业有创新文化和创新理念,只有这样才能给企业植入创新的基因,形成创新的人才、创新的管理模式和创新的技术产品。国内企业只有建立自己真正意义上的企业文化,抛弃模仿思维,形成良好的创新机制,才能在国际化的过程中更好地进行文化融合,从而加快其国际化进程。

企业跨国经营中的文化风险主要分为两种类型:一是在企业外部跨文化市场经营活动中的文化风险;二是在企业内部跨文化管理活动中的文化风险,即跨文化消费者的市场营销风险和针对来自不同文化合作者的市场合作风险。就内部来看,文化风险主要是针对来自不同文化背景的雇员的管理风险。对于文化风险的正确认识及全面了解,是进行文化风险分析、风险测度和风险管理的必要前

提,对于将要或已经从事国际化经营的企业树立文化风险观念、提高应付文化风险的能力、制定科学的国际化决策同样具有重要的意义。

国内企业国际化的过程中还要特别注重履行企业的社会责任,实现与东道国的和谐发展。中国传统文化强调人与人、人与环境之间的和谐相处,而且中国也提出了建设和谐社会与和谐世界的发展目标,因此,国内企业在追求利益最大化的同时不能与社会的发展原则相左。企业的社会责任虽然在全球范围内尚未形成公认的定义和标准,但它已经被越来越多的跨国公司重视。这些公司在发展的同时注重与所在环境的和谐,注重对员工合法权益的保护,也积极参与当地的公益事业。因此国内企业在走出去的过程中,也应该考虑竞争的方式和方法,通过履行社会责任,得到东道国社会的认可,增加消费者对公司品牌和理念的认可度,能够给企业的长远发展带来更大的支持。

五、结论

通过以上所述可知,国内资金薄弱的中小企业在制定“走出去”的战略时,易采用格兰仕(OEM 贴牌生产)模式;而对于资金雄厚的大型企业采用海尔、TCL的模式是较为合适的。国内企业在“走出去”的同时一定要建立全球的管理团队,制定全球品牌战略,设计全球运营模式,关注产品创新,关注流程创新,注重履行企业的社会责任,实现与东道国的和谐发展。国内企业在国际化过程中也要不断审视、发现自身的危机和不足,然后快速整合企业周边各种资源,在自己的领域不断形成自身比较优势,进而不断地聚集、提升企业核心竞争力,获得更大的发展空间。国内制造型企业走出去的同时还要实现四大转变:从模仿到自主的转变;从工厂到市场的转变;从贴牌到创牌的转变;从加工向设计的转变。国内企业投资海外市场,要改进、扩展他们在全球价值链中的地位,不是简单的低成本制造,而是通过海外发展向价值链高端转移。只有这样,企业才能在竞争激烈的国际市场中取得有利的位置。

参考文献:

- [1] 王向岭. 中国企业国际化趋势[J]. 科学与决策, 2005(2).
- [2] 盛水源. 中国企业海外并购的产业视角[J]. 世界经济研

- 究, 2007(2) .
- [3] 王珊, 吴琨. 海尔与格兰仕的国际化道路的比较研究 J. 改革与战略, 2004(11) .
- [4] 陈锦华. TCL与松下相反的品牌法则 J. 世界商业评论, 2004(2) .
- [5] 杨薇. OEM方式下企业核心竞争力探讨 J. 经济师, 2005(10) .
- [6] 王其辉. 中国企业对外直接投资: 优势、特点与问题 J. 对外经济, 2006(9) .
- [7] 郭峰谦. 提高我国企业国际竞争力的策略 J. 经济师, 2007(1) .
- [8] 钟燕. 探析中国企业国际化经营途径 J. 改革与开放, 2006(1) .
- [9] 刘文纲. 我国家电企业进入国际市场的方式演进与战略调整 J. 宏观经济学研究, 2007(2) .
- [10] 卢进勇, 张之梅. 自主知识产权与企业“走出去”战略 J. 国际经济合作, 2007(2) .
- [11] 王勇, 杜德斌. 自主创新战略下的中国跨国公司崛起 J. 国际经济合作, 2007(1) .
- [12] 丁刚. 中国企业跨国投资和经营的现状、问题及策略 J. 宏观经济学研究, 2007(4) .
- [13] 崔新健. 跨国公司社会责任的概念框架 J. 世界经济研究, 2007(4) .
- 责任编辑: 学 诗
责任校对: 艾 岚

Comparison Analysis on the International Model of Haier, TCL and Galanz

Du Shangyi

(International Affair Department, Yadong Industrial Limited Company, Suzhou 215128, China)

Abstract: Now there are three models of the international road of national enterprises. The first road is the "first difficult, then easy" road represented by the Haier Group, which firstly ensure its relative advantages in the enterprises' competition in developed countries, then occupy the market of developing countries. The second road is the "first easy, then difficult" road represented by the TCL Group, which firstly develop occupying the market of developing countries nearly, then enlarge the scope of overseas market to the developed countries. The third one is the OEM international road represented by the Galanz Group. Analyzing and researching the situation of Haier, TCL and Galanz, and their international model can bring some enlightenment to domestic enterprises that want to launch international operation.

Key words: Haier; TCL; Galanz; international; comparison

启 事

本刊已加入中国学术期刊光盘版和中国期刊网, 作者如不同意转用, 请在来稿中声明。本刊所刊发文章的版权归杂志社, 欢迎摘录、转载、引用、翻译和评论, 但须注明出处。谢谢合作!

《经济与管理》杂志社

2008年7月15日