中国企业走出去

编者按：中国企业全球发展已经成为全球经济图景下的重要趋势，从本期起，孟睿思及张颖两位教授在本刊开设新专栏，分享他们对于中国企业走出去的观察和思考。本期文章上篇主作者张颖，下篇主作者孟睿思。

孟睿思
哈佛大学商学院教授

张颖
伊拉姆斯大学鹿特丹管理学院副院长

中国进入“赶超”的下一阶段（1）

□张颖　孟睿思（Christopher Marquis）

在过去十年中，关于中国究竟能够在多大程度上赶超西方的问题，一直存在很大争议。意见双方都提出了好些论据。经过国内生产总值年均增长率近10%的30年积累，2010年，中国超过日本成为世界第二大经济体。2014年底，中国超过美国，已成为世界最大经济体。在《财富》全球500强公司排名中，2005年中国企业有20家，2014年已经增加到95家。有很多指标都昭示着中国经济时代已经到来。然而也有人认为中国还有不少问题亟待解决，并且面临众多挑战。尽管中国的经济成就十分显著，但两级分化问题、经济发展不平衡问题都十分明显，这种差距存在于沿海和内陆之间、城乡之间以及各行业之间。虽然目前中国的基础设施建设和制造业已经跑到了前面，但消费和服务业却仍然落后。中国若要全面赶上西方先进国家还需处理好一些重大的结构性挑战，如中等收入陷阱和全球商业环境一体化等。

在这个新专栏中，我们将从国家、企业、个人三个维度分析中国和中国的企业的赶超问题，并提出建议。历史上成功“赶超”国家的案例——如德国和韩国——的经验表明，国家政策、强大的国内经济产业以及有针对性的出口业务十分重要。在当今的全球化经济中，出口已不是难事，也很难成为支撑一个国家长期快速发展的重点要素。如需赶超，国家应通过有效提升其软实力（比如在教育和国民消费方面）为企业和国民有效融入全球经济提供必要的条件。

国家“赶超”的观点来自众多从发展中国家/地区成功成长为发达国家/地区的案例，比如德国、日本、韩国、中国台湾等国家和地区的发展经验。理论上，一个国家的“赶超”是指本国能够有效缩小与先进国家在生产效率和人均收入方面差距的能力。回顾历史，能够成功“赶超”有多种因素，例如：1）美国通过设计运用基于大规模生产和物流的新系统，在19世纪下半叶和20世纪初成功赶超英国；2）德国采用新方式组织生产和研发，在19世纪实现了赶超；3）日本通过制造业的组织创新，例如及时生产系统来促进其经济的快速发展；4）新加坡和香港通过开辟自由市场、引入国外直接投资来实现本地区的赶超发展。这些例子表明国家可以采用不同的方式实现发展赶超，但中国究竟应该选择什么模式或道路才能完成它的赶超之旅呢？这是一个值得我们探讨的问题。

众所周知，中国在过去30年的快速发展得益于国家对基础建设的投入和支持技术转移的政策。很多研究也把中国的赶超归因于循序渐进发展的“北京共识”（Beijing Consensus）。这种观点认为中国的经济增长是以国有部门的创新为基础的，包括密切的金融管制、国有企业的所有权以及有利于经济增长的政策控制。随着中国经济的发展不断转型，“北京共识”已与传统的“华盛顿共识”（Washington Consensus）形成对比。“华盛顿共识”认为，中国的经济发展取决于其国家的金融自由化、市场开放、私有企业的发展以及政治开放。特别是，我们看到，在中国30年的高速发展中，市场换技术战略、知识扩散和知识转移战略、政府推动下的产业升级、以及新型的民主集中制都是中国赶超的关键因素。正是这些政策以及综合的北京共识和华盛顿共识，才推动了成千上万的中国本土企业的发展，包括国有企业和私有企业。

不过，有迹象表明所谓的中国模式或许已到达其作用的临界点。一个重大的挑战将是中国如何跨越中等收入陷阱。在此陷阱下，即便大量国家已经发展到中等收入水平，但只有极少数国家能够闯过这个关口，实现全民人均高收入水平。南非和巴西都遇到了这个难题，至今还陷在其中不能自拔。落入中等收入陷阱的国家会发现其经济增长突然停

滞，原因在于它们难以与可以提供廉价劳动力的国家或创新驱动的高收入国家进行竞争。关于中国当前是否已经处在中等收入陷阱之中，存在着不同的看法。在目前中国的经济增长速度已经变缓的情况下，中国不能再单纯依靠引进国外先进技术和外商投资来推动经济增长和技术进步，而必须发展自己对外投资和开发先进技术的能力。然而培养这些能力是花费极大的，也十分复杂。此外，当一个国家达到人均水平中等收入后，个人追求及兴趣高于集体追求及兴趣，国民会对社会服务和自然环境予以更高的期求，而不会像以前在国家处于低收入发展阶段那样为社会发展做出牺牲。结合如今全球环境的特点，并以一些成功跨越或者未曾落入中等收入陷阱的国家为例，我们认为：在国家层面上，培养可靠的“社会能力”（Social Capability）和充分发挥中产阶级的消费优势对中国顺利突破中等收入陷阱至关重要。在中国，新兴的中产阶层是推动中国经济发展的主要引擎。只有通过刺激他们购买国内企业生产的高质量的创新产品，本国企业才能为满足本国消费者的需求而努力寻求人才，进而间接地推动中国“社会能力”的提高。但必须要解决两个问题，一是如何刺激中产阶级在国内增加消费；二是如何重塑教育（这是提高社会能力的关键），以使中国的学生和未来的领导者更富有创造能力和创新精神。

要建成这样的社会，关键在于中国企业。需要指出的是，中国企业在提高国家社会能力和促进全球经济整合这两方面都起到非常重要的作用。中国企业不仅是国家发展的受益者，同时也是推动中国越过中等收入陷阱的主要引擎。在国内，日益增长的中产阶级的消费可以“拉动”中国企业的发展，促使它们不断创新、生产出高质量的产品，以此来驱动进一步的国民消费，从而形成企业发展和大众消费的良性循环。与此同时，公司的进一步发展需要选拔薪酬合理的高素质人才，从而促进中国教育体系向均衡分配教育资源和尊重个人兴趣发展的方向升级发展。所以，中国企业在国家的赶超事业中起到枢纽作用，既受益于国家的赶超，同时也推动国家的赶超。

除此之外，国家经济增长的下一阶段还要求中国企业和组织更加全面地实施外向国际化战略（outward internationalization）。在中国日益全面融入全球体系的过程中，中国企业应该起到前导作用。在这方面，人力资本和教育仍然是核心问题。中国企业在全球化过程中遇到的许多难题，其根源基本都是领导和决策的错配。这种现象也存在于很多在中国“围墙内花园”里取得成功的企业，如阿里巴巴、百度和腾讯。当然，这些企业以及其他许多企业还会继续借力巨大的中国经济而繁荣下去，不过，我们认为为了进入国家赶超的下一阶段，中国仍需进一步融入全球经济，并且需要向那些已经成功国际化的中国企业学习，例如成功立足欧洲的华为和成功立足美国的海信。它们的海外发展经历告诉我们，社会资本（social capital）和社会文化适应对于公司赶超是极其重要的。对于国家而言，要实现赶超，就必须更加强调教育和与之相联系的社会能力。未来在这个专栏中，我们将以企业赶超的能力为重点来聚合解说国家赶超的奥秘。

（本文由王倩译）

中国企业的“快乐赶超”之旅（2）

传统研究认为，经济赶超是由某个新兴市场国家和其企业的经济增长表现（例如GDP或销售额、生产效率和创新能力）来判断的。然而，最新研究认为，这项指标应该更加倾向于人们（如国家公民或其企业受雇员工）的满足程度和乐观情绪（即通常所说的“幸福感”）。人们对高品质生活的向往是由正能量和正面情绪来决定的。在国家层面上，我们以国民幸福度这项指标来衡量超乎国家经济发展的国家可持续发展。在企业层面，研究表明，一个企业的成功与其公司的整体幸福度有显著的正向关系。在组织内部，组织成员的幸福感能够激励其中每一个人的创造力和责任心，增强他们的凝聚力，营造集体主义氛围，从而形成团结协作的工作关系和谐友爱的同事关系。这样一种评估“赶超”的观点认为在各种社会建构中（如在一个国家中和在一个组织内部），人们有与他人的交往和群体归属感的心理需求，以及渴望被人关心和尊重的需求。

在经过几十年的经济增长之后，中国已经在国家、企业和个人层面取得了巨大的物质成就。然而，随之而来也存在一些重要的问题。例如，相对于中国惊人的经济表现，中国的国民幸福指数在10分制的评分中只得到4.7分（在150个国家中排名第93位，远低于世界的平均水平5.28分）。虽然国民收入与幸福感具有正相关性，然而已有研究证明，这种正相关性只是对于低收入国

家才比较明显。对于中等收入和高收入国家，衡量一个国家的发达程度则应该用生活品质作为指标（包括购买力、安全感、卫生保健、日用品价格、房价－收入比，通勤时间和环境污染情况）。按照此指标，尽管中国的经济强劲有力，并且持上升趋势（已列入中等收入国家的行列），但其名次仍然非常靠后。例如在过去的几年，中国的两大城市北京和上海，其生活品质指数分别为 −2.43 和 37.4，同比美国华盛顿和纽约则存在相当大的差距（分别是 156.91 和 118.33）。

这些指标如此之低与中国居民强大的生活压力有直接联系。这些压力不仅来自巨大的工作压力和竞争，还来自一些其他的外部因素，如不断恶化的自然环境、污染、欠缺的卫生保健和压抑个性的教育，此外还包括其他生活质量的重要指标如食品供应的安全性问题。基于此，企业应作为整个社会价值的核心创造部门来解决这项低指标的问题，通过创造积极向上的企业文化、规章制度和企业愿景来为利益相关者提供快乐的环境。研究表明，只要企业能够为利益相关者（例如员工、供应商、消费者和社区等）提供正面情绪，后者就会为这些企业回报更多的价值。例如，从 1984 年到 2011 年，美国前 100 家最佳雇主的年平均股票收益要高出其同行 2.3% 至 3.8%。此外，盖洛普的民意调查结果也发现，雇员满意度较高的企业，其客户评级得分要高出平均水平 86%，周转成本比平均值低 76%，生产率提高 70%，盈利能力增加 44%，安全记录要比平均水平高 78%。

在中国，我们观察到，已有一批业绩突出的企业开始关注组织的幸福创造。如万达集团、百度、浦发银行和东方航空等，都因重视员工的工作满意度和为员工提供正面情绪获得了 2014 年度中国最佳雇主奖。但是通过对比百度及其美国同行谷歌，我们 发现中国企业仍需更进一步重视员工幸福感。虽然最近百度在创收和投资利用方面已超过谷歌，但其在生产效率、员工创造力、员工工作满意度和可持续发展等方面仍与谷歌存在很大的差距。因此我们认为，尽管这些中国企业在提高员工满意度方面已有所作为，但长远来看，如果能为员工的幸福感投入更多的资源，它们肯定会获得更大的经济效益。

关注员工的幸福感对于中国企业实现全球化尤其重要，因为这将提高企业的人才运用能力，从而更好地适应在全球化的下一阶段所必经的社会和文化差异。中国企业的全球化取得了显著的成功，但在进入海外市场之后，它们在本地化和环境适应方面仍面临诸多难题。“打江山易，守江山难”已成为不少中国企业在全球化过程中遇到的问题。一些企业建立了海外子公司，却同当地员工发生冲突，原因涵盖价值观、认知方式、处事心态和工作方式等各方面的差异。在国内，中企和外企都认为中国员工是“跳槽最频繁”的雇员，这似乎非常讽刺地与中国儒家哲学强调的“忠”背道而驰。实际上，中国经济快速发展的同时，人力评估标准却没有相应进步，这导致了人们内心的不安全感和忠诚度的缺失。这对中企和外企在中国的运营都造成了不利影响。由于许多中国企业的全球市场不是“打”出来的，而是“买”来的，因此它们不大容易适应当地的社会和文化。这主要是由于中国企业对海外市场和那里的（潜在）利益相关者了解不够，并且缺乏先进技术、知名产品或品牌的最终所有权。

为了营造快乐健康的组织环境（包括利益相关者的高满意度和正面情绪），企业——特别是追求全球化的企业——需特别重视文化因素的影响。联想集团创始人柳传志先生在参加博鳌亚洲论坛 2014 年会时曾经说过，中国企业“走出去遇到的最大问题是文化磨合的问题，文化磨合的问题是不同的人怎么在一起工作。”例如，在多数西方国家那种提倡个人主义的社会，激励一个人的自尊心能够提高他的满意度，但这在提倡集体主义的亚洲国家却多半行不通。联想的经验表明，要营造快乐的环境，除了认同员工的工作，高质量的人际关系也非常重要。研究表明，高质量的人际关系能够增进信任，有助于发挥个体才能、明确职业身份，也能促使大家开诚布公，认真领悟和执行企业安排的任务，无所顾虑地发表意见。

如同培育一株植物一样，打造关爱的企业文化对计划进入国际市场的企业至关重要。这种文化能够让员工以集体主义行事、把集体的福祉放在个人利益之上，从而增强员工间的协作，以此来打破文化壁垒与隔阂。假以时日，这种企业文化将塑造出更加自由、愉快、令人鼓舞的沟通氛围。其中，有一种行之有效的策略是让员工进行“工作重塑”——员工可以参与设计自己的工作，使自己的工作能够与企业的目标保持一致。事实证明，这种策略能够加强员工对于工作意义的认知，对于企业有利无害。随着企业向海外扩张，此类策略变得尤为重要，有助于国际员工结合本国文化及对工作的预期并结合母公司的目标和价值来设计自身的工作。

中国和中国企业的全球化和赶超之旅无疑还会快速进行下去，同时也会继续面临各种各样的挑战。尤其对于那些志在全球的中国企业来说，稳健发展人才能力、在社会和文化层面良好融入国际市场的关键在于打造一个充满快乐的企业组织，发散正面情绪，提升利益相关者的满意度。这就要求企业优先考虑利益相关者的利益，鼓励良好的人际关系，创造团结友爱的文化氛围，尊重员工的职业身份，以及时而进行“工作重塑”来提高企业整体能力、促进员工个体发展。需要强调的是，我们并非不看好中国和中国企业的赶超之旅和全球化前景。相反，我们非常看好中国和中国企业在下一个阶段将会展现出的能力。这不只是中国的挑战，而是整个世界在全球化的新时代中的挑战。只是由于中国的增长速度太快，这些问题被放大了。放眼全球，我们的终极目标应该是在国家之间、企业之间、个人之间建立更为紧密、良好的关系，从而增进相互之间的理解、帮助和学习。

（本文由王倩译）