

■ 本版撰文 本报记者 徐 森 霍玉茜



年终总结第七波：

2012年，跨国公司行走在路上

跨国公司在华经营 潮起潮落又一年

诱人的中国市场蛋糕,引无数英雄竞折腰。接近年末,包括微软、西门子、飞利浦、星巴克等在内的多数跨国企业都发布消息称要加大在华业务布局,同时调升在华盈利预期。

然而,并不是所有经营者都能适应这个市场。在今年,外企走进中国市场、退出中国市场、重回中国市场的现象更加频繁地出现。不得不说,中国市场一直是不少国外企业心中不可名状的“痛”,偌大的市场、庞大的用户量和未知的营收、回报令这些企业万分纠结,难以抉择。不过,既然看重其市场潜力,与其纠结进退还不如持之以恒,潮起潮落中,这些跨国公司或者应该明白,在竞争日益激烈的中国市场,想要取得成功,不仅需要经营的策略,更要拥有韧力和适应力。

退出中国

强强联手难救乐酷天

2012年4月20日,日本电商网站乐天宣布,关闭与百度合资的B2C网站乐酷天。

2010年1月,百度和日本乐天集团共同承诺斥资5000万美元建立乐酷天,主要经营服饰、电器、食品、百货等的在线零售业务。乐天持股比例为51%,百度为49%。

据悉,在双方的合作中,百度主要负责乐酷天的人口和流量问题,而乐天主要负责运营。然而,尽管乐天是日本第一大网络购物公司,但仍然难逃水土不服命运,并最终宣布关闭其在中国的在线商城业务。

点评:乐酷天,背靠全球第二大电商日本乐天和中国最牛搜索引擎百度,它有着优良的基因却撑不过两年光景。即便是身处中国电商白热化竞争的当口,乐酷天的失败也不能仅归咎于行业环境。

不得不承认,乐天在电商界的影响非常大,但在商业模式上,乐酷天照搬乐天在日本的做法,即从商家直接收取入驻与资讯服务费用、广告费用及增值服务费等,与当时中国电商业的现状并不适应。在2010年、2011年,中国电商大打免费战,乐酷天收取入驻费无疑让很多商家对其失去了兴趣。而且,乐酷天推出的手机

中国企业“走出去”的成与败

即使遭遇重重困难,中国企业也从未停止过“走出去”的脚步。

2012年,在世界经济一片低迷的环境中,中国企业仍集体扬帆出海,从能源、机械、煤矿,到娱乐、汽车、医药等各个领域,逐一“撒网”。在世界经济格局中,中国企业的份量与日俱增。英国《金融时报》惊呼:“我们正从‘中国制造’阶段进入‘中国收购’阶段。”

值得注意的是,虽然,中国企业“走出去”的成绩,不乏海内外的认可,但实际上,中国企业大规模海外投资的能力还有待提高。在“走出去”的过程中,我们能吸取的经验不少,教训也有很多。

成

会师海外 “三桶油”年底捞战果

时至年底,中国企业“走出去”的成果逐渐显现,尤其是“三桶油”(特指中石油、中石化、中海油3个石油企业)。

12月7日,加拿大政府宣布,决定批准中海油以151亿美元收购加拿大尼克森公司的申请。此举成就了中海油乃至中国企业迄今完成的海外最大收购。此后,重磅消息接踵而至。12月12日,中石油以16.3亿美元收购澳大利亚天然气资产,这是中国石油今年最大的一笔海外资源收购。12月18日,中石化以约15亿美元交易价格收购加拿大塔利斯曼能源公司英国子公司49%股份项目正式交割。该交易是2012年全球范围内,针对英国油气资产交易金额最大的单笔收购,不仅开启了中石化在英国北海地区油气业务,也标志着中国能源企业首次挺进北海油气资源投资开发行列。

点评:欧债危机阴霾不退、美国财政危机重重,2012年,全球经济仍在低位徘徊,部分欧美企业不得不割让资产以渡过危机,这给中国企业“走出去”制造了机会。就中海油成功收购尼克森公司一案,中国企业可以学习到的是,时机,对于企业并购十分重要。

据披露,加拿大方面表示,未来,外国国企如欲收购加拿大企业,将会面临更加严格的审核。而中海油之所以能在加拿大关闭“大门”之前挤进去,不仅因为此次并购符合加方的利益,而且,为了加快进程,中海油也在最后审批期限来临之前做出了重大让步。另外,中海油在此次并购过程中还颇为注重“形象”,聘请了国际知名公

编者按:2012年,跨国公司走过了不平凡的一年。在全球经济复苏乏力的大背景下,许多跨国公司面临着市场萎缩、收益下滑等现实困难,即使在那些增长较为高速的新兴市场,它们行进的步伐亦艰难。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

阿迪达斯关闭在华工厂

阿迪达斯宣布在今年10月关闭其在中国苏州的自有工厂。公开资料显示,位于苏州工业园的阿迪达斯(苏州)有限公司是阿迪达斯集团100%控股的全资子公司,于1997年年底在苏州工业园区独资注册成立,主要生产阿迪达斯及旗下品牌的运动服装,拥有员工近200人,同时也是阿迪达斯在华唯一一家自有工厂。

尽管阿迪达斯方面对媒体一再表示“关闭阿迪达斯苏州工厂是出于重新整合全球资源的策略考量”,但是,不少业内人士仍认为阿迪达斯关闭苏州工厂主要原因在于中国土地和人力成本的上升。

点评:有比喻认为,阿迪达斯、耐克等国际体育运动品牌就像迁徙的候鸟,哪里劳动力成本低,它们便将工厂设在哪里。

几十年来,阿迪达斯、耐克的加工工厂从美国搬到日本,又从日本搬到中国台湾地区、韩国,再到中国大陆,以及如今的东南亚。业内人士分析,国际运动品牌工厂选址呈现梯度变化的同时,也意味着工厂迁出与迁入地区经济结构正在转型。长期以来,低人力成本、低土地成本、低环境成本是中国经济竞争制胜的优势,比拼政策优惠、构筑投资洼地是地方政府屡试不爽的招商利器。由此,我们实现了“中国制造”的崛起,赢得了“世

界工厂”的称谓。但有观点认为,中国的人口红利正在消失。尽管这一判断还存在争议,但经济转型的问题确需正视。可以看到,随着中国的劳动人口素质不断提升、社会建设不断前进、政策制度不断完善,虽然有类似阿迪达斯工厂迁出的例子,但越来越多的跨国公司将区域总部、技术研发中心、营销中心等高端机构迁至中国,也有越来越多的资本密集型和技术密集型企业进驻中国。所以,阿迪达斯、耐克等企业将工厂迁出中国,客观看待即可。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

海外并购“蛇吞象” 万达收购美国第二大影院

历经两年的艰苦谈判,大连万达集团和全球排名第二的美国AMC影院公司终于在2012年上半年以31亿美元高价签署了并购协议,此次并购不但大大提高了正在筹备上市的万达院线的市场估值,也让万达一跃成为全球规模最大的电影院线运营商。

资料显示,AMC经营着350家影院、5050块银幕,是全球第二大院线;而万达院线目前共有86家影院、730块银幕。故此,业界将此次并购解读为“蛇吞象”的经典案例。而在2012年,中国企业不乏“大象级”海外并购案:鞍钢集团与韩国LG商事签署投资合作意向书、广西柳工斥资3.35亿元人民币并购东欧最大的波兰工程机械企业HSW的工程机械事业部、山东重工以3.74亿欧元获得全球豪华游艇巨头意大利法拉帝集团75%的控股权、武汉梧桐硅谷天堂以3245万欧元收购奥地利领先柴油发动机制造商斯太尔动力100%股权。

“蛇吞象”是2012年中国企业海外并购的标志性符号之一。

点评:美国著名经济学家乔治·斯蒂格勒曾说过:“没有一个美国大公司不是通过某种程度、某种方式的兼并而成长起来的,几乎没有一家大公司主要是靠内部积累成长起来的。”这表明,并购是企业成长最快捷的方式。

而对于中国企业而言,“蛇吞象”式的收购是一种快捷的成长方式,能帮助企业迅速获得优势企业的市场、核心技术、品牌力量,不过,这种交易在并购当中和并购成功后还面临着巨大的不确定性。

有能力“吃下”,不一定有能力“消化”。中国企业缺乏国际管理经验,在如何管理比自身规模大几倍的国际企业方面经验较少,财务、管理、销售、物流等方面带来的风险均足以致命。所以,在重量级的并购案前,中国企业也还要掂量掂量自己的“份量”。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

杀回马枪

百思买别样返回中国

继在南京、杭州先后开设百思买移动(Bestbuy Mobile)手机零售店,打响回归中国的第一枪之后,2012年8月28日,美国消费电子零售巨头百思买与国内最大的B2C平台天猫商城合作构建的百思买天猫箭鱼旗舰店也正式营业。

而早在2011年2月底,百思买曾因水土不服惨遭“滑铁卢”,不仅悄然关闭了其位于杭州万象城的门店,还关闭了中国大陆地区全部9家门店及位于上海的零售总部,黯然淡出中国市场。

显然,巨大的中国市场对百思买来说,不愿意轻易放弃。

点评:受困于业绩下滑,在今年4月,百思买宣布大规模重组计划,选择关闭位于美国的约50家门店,削减400名员工,3年内压缩8亿美元成本。

尽管整体业绩不佳,但百思买在华全资子公司五星电器却表现出色。正因如此,百思买再次重视中国市场。

百思买旗下的箭鱼品牌配合百思买移动同时进军中国,符合百思买的战略规划,可以说百思买此次回归



败

“买贵了”还是“买亏了” 三一重工花钱不落好

虽然没有企业愿意当“冤大头”,中国企业在海外并购也是精打细算,但是出于急切心理,高位接盘的案例也在2012年中国企业“走出去”的过程中不时显现。

今年4月,三一重工以3.24亿欧元成功收购其竞争对手——德国机械巨头普茨迈斯特,一跃成为全球泵送行业老大,跻身世界一流工程机械跨国公司行列。据悉,并购双方仅用半个月就完成谈判。三一重工总裁更是宣称,“此次并购价值连城,就是200亿也要拿下”。

但是,有分析指出,三一重工不惜血本收购来的其实是盈利能力极差的资产。在这场股权交易中,三一重工无疑充当了一个“冤大头”。

点评:当“中国需求”已成为影响国际市场的主旋律,一向精明、熟悉国际市场规则并对于市场盈利机会高度敏感的国际大鳄们为什么不抓住中国企业盲目出海的心理大赚一笔?

2012年,在经历长期快速发展与经济繁荣后,国内多个行业的投资机会匮乏,发展遭遇瓶颈,但是,全球金融危机持续,资产价格下跌,很多公司的股票以及资产价值看似跌至谷底,“抄底”机会就那么赤裸裸地摆在了中国企业面前。于是,很多中国企业心动了、着急了、出手了、买错了。

过于盲目和仓促的“行动”会让中国企业自乱阵脚、看不清真相,在对海外并购或者购买的同时,“买贵了”或者“买亏了”的声音不绝于耳。需要注意的是,大宗商品的定价权、别国货币汇率的走势等因素需要注意,当时看似便宜的资产,未来则可能成为企业的包袱。

没信任就掰 中国企业退市潮涌

对于赴美上市的中国概念股而言,2012年是做空机

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

eBay欲加大力度投资中国

败走中国市场的国外巨头之一eBay在今年11月12日,掩行业不备,一个回马枪重新杀回国内——eBay宣布与中国内地时尚电商公司走秀网合作推出“eBay Style秀(ebay.xiu.com)”频道,向中国消费者出售服装、包袋、鞋类、配饰、保健与美容产品等时尚生活用品。

据悉,2012年,eBay全球业务增长明显放缓,在欧洲和美国的业务也陷入停滞,为解决这些问题,其提出“新eBay”的口号,并且表示要加强在移动、支付、跨境交易等方面的投资和业务。此外,eBay还将在中国做数十亿美元的整体投资,并已经在着手准备实施垂直类电商项目、更主动与中国卖家沟通、数据分析支持、完善物流解决方案四大战略。

点评:由于涉及跨境运输、通关等多个环节,消费者在“eBay Style秀”频道上买到的商品,其价格将注定高于eBay的销售价。而eBay与走秀网合作,能实现的也仅是尽可能地降低两个平台之间的差价。

eBay当初败走中国电商市场,就是因为商业模式水土不服,没有建立和中国客户的密切联系,最后在淘宝免费策略的进攻下选择退出。之后,eBay开始尝试转型,从销售竞价和收藏品向售卖价格齐全的、即时购买商品转变。这次的重返中国之路,eBay选择的策略是避开老对手阿里巴巴,也没有与天猫、京东、苏宁等大型电商平台进行正面竞争。但是,在中国电商格局已定的当下,eBay的发展前景仍然不甚明朗。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。

令人瞩目的,今年,中国企业“出海”淘金脚步也在不断加快,本着互利共赢的理念,凭借不屈不挠的精神,不少企业赢得了海外收购的胜利,在跨国经营的道路上,行走得愈加稳健。

在高速发展的中国市场,本土企业的竞争力日益增强,消费者也愈加理性,虽然,在华外企集结了先进的技术、高精尖人才等优势,但是,不少外企的经营之路走得并不轻松,为了更好地布局企业、开展经营,部分外企离开中国市场,更有一些企业又辗转返

回中国,进退之间又是一年。