

海外擴展必須具有長期競爭優勢

2006/1

瞿宛文

近年來，中國企業似已把海外擴張當作理所當然的目標。無論是藉由海外併購，或者是自行廣設據點，中國企業似都已打定主意勇往直前。但問題是，中國企業憑什麼在海外擴張？所憑據的利基何在？他們具有什麼特別的競爭優勢，什麼樣的競爭性資產，可以讓他們在國外市場占得一席之地？企業堅定的決心、國家政策以及國內金融的支持，就足以支撐這樣的攻勢嗎？整體的發展策略為何？

至今為止，中國製造的出口商品，在全球市場的佔有率逐漸升高。任何市場佔有率的變化，都必然代表著新來者具有某種競爭優勢。在這情況中，中國產品的競爭力很清楚的來自中國「製造的成本優勢」。不過，這成本優勢並不只是工資水準低廉，因為全球中總是會有工資更低的地區。這成本優勢更意味著在既定工資水準下中國的勞動生產力比較高，同時相關的企業積極任事，國家也努力提供相對應的大環境，來支持這樣的製造出口活動。

上面所提到的成本優勢中有三個不同的因素，勞動力、企業與國家政策，其中實缺一不可。同時，至今為止，中國這勞動力優勢還主要是低技術的勞動力。

現在，中國的企業不只是一要出口商品到全世界，更企圖要進軍海外，進行直接投資，在當地生產，打入當地市場。問題在於原有出口活動的競爭優勢，可以隨著對外投資轉移嗎？若如上述，中國企業的優勢是「製造的成本優勢」，而這優勢又主要依據中國當地大量優質的低技術勞動力，這優勢很清楚是無法隨著對外投資移轉的。如此，中國企業的優勢何在？

確實，隨著中國大規模出口生產的發展，中國當地企業已經快速學習如何製造，在企業組織層次累積了相當的能力。不過，這能力是特定的能力，是如何利用中國當地大量優質低技術勞動力，生產出技術成熟產品的能力。

一般來說，在企業組織層次累積組織能力，分為三方面：技術、管理與行銷，同時這能力會依據所服務的市場而異。先進國的先進企業，以服務先進國富裕而高要求的市場為立足基礎，所累積的技術、管理與行銷能力，領先於世界其他地區。

中國企業至今所累積的製造能力，雖可能優於不少後進國家，但比起先進國的先進企業，無論在技術、管理或行銷方面，都在在弗如。因此，中國企業要轉戰海外，在比中國發展程度仍落後的地區，或許具有比較優勢。但在先進市場之中，中國企業的製造能力，在離開了中國的勞動力之後，實不具有比較優勢。

中國企業海外奮戰，無論如何總是會累積一些相關經驗。譬如若是進攻先進市場，則可累積在先進國家管理先進國勞工、在先進市場進行行銷與相應的金融活動的經驗與能力。如果日後中國企業終於發展出競爭優勢，則這些經驗將會有用武之地。不過，在暫不具有競爭優勢的情況下，短期內，不單必須依據國內根據地的資源來支持這擴展的活動，同時，獲利性方面也難有轉機。除非中國企業

同時有計畫的配合發展在技術上、管理上、行銷上的競爭優勢，不然，長期來說，這策略並不是具經濟理性的策略。換句話說，短期內海外擴張的策略，必須配合上長期競爭優勢發展的計畫，不然就缺乏目的性。

在大家一意往外衝的情況下，這樣「審慎」的分析似乎不易於被接受。不過，先且讓我們來看看先進國家的例子，或許更容易理解「競爭優勢」的由來與重要性。

至今仍能在全球市場佔有一席之地的先進企業，都具有其「核心能力」以及奠基於這核心能力的競爭優勢。在企業組織層次，他們都已累積了技術、管理與行銷上的能力，並且是長期的進行累積，不會被新進者輕易超越。同時，他們都是在自身最熟悉、具有比較優勢的國內市場先發展，以國內優質技術勞動力為基礎、以服務國內需求為試煉管道，而發展出自身的競爭性資產。在其後，他們一方面依賴國內市場資源的支持，一方面依據這競爭性資產，才能去擴展到其他的先進國市場。譬如，現在領先世界的豐田汽車，是先在日本國內奠立堅實基礎，不單完善了製造流程，並依據日本市場需求發展出節省能源的小車，才能適時在 1970 年代能源危機時大力拓展（不生產小型車的）美國市場。

一般而言，跨國企業進行跨國投資，除了為了跨越關稅障礙的考慮之外，多是因為自身具有優越的技術、以及已累積了高價無形資產（如有價值的國際品牌）。絕大多數的跨國投資是源自先進國家先進企業，同時近四分之三是先進國互相投資。再則，就產業與企業面來說，企業的年齡與跨國程度高度相關，並且在知識性資產越形重要的產業（研發比例高、技術比較複雜、產品差異度較高的產業），跨國企業越活躍。總之，核心能力或無形資產，是企業成為成功的跨國企業的基礎。對此，我們可從以下的關於全球百大品牌及五百大企業的排行榜找到佐證。

依據一項對國際品牌價值的調查，去年全球前百名的國際品牌中，美國企業佔了 58 家，其他 42 家中只有排名第 21 的南韓三星電子是來自後進國家。其他 41 家的國家分配雖並不與國家規模完全配合，但也仍顯現高度相關性。三星電子能克服各種後發者所面臨的困難而榜上有名實屬難得。

財星雜誌所排出的全球 500 大企業名單，比起上述的品牌排行榜，就多包括各種生產工業原料、未必有知名品牌的大型企業。去年這名單中有 189 家是美國企業，另共有 38 家企業是來自後進國家或地區(佔 7.6%)，包括中國 15 家，南韓 11 家，印度 4 家，巴西 3 家，及馬來西亞、墨西哥、台灣、泰國及委內瑞拉各 1 家。這些來自後進地區的廠商，除了南韓的企業之外，其他幾乎都是依賴特權的壟斷性企業，且大多數是石油及電訊廠商。顯見除了南韓企業之外，後進國家的大企業仍極少具有真正的競爭性資產。

南韓今日能有這些國際級企業，必須歸因於國家長期發展策略的抉擇。從 1960 年代開始推動工業化起，追求最終能建立國際品牌一直是經濟發展政策的目標之一，同時，在制度設計上以扶植大財閥來相配合。不過，南韓終究必須為追求這種模式而付出巨大的代價，包括社會與經濟的失衡，經濟轉型中高債務積

桿及金融失控問題，進而導致 1997 年的金融危機及其後大幅的整頓等。在三星電子近年成為國際級企業的同時，更多南韓大財閥已經破產倒下。在 1997 年之前的 30 大財閥中，有一半在危機後的整頓中宣告破產或進入重整中。

不過，且不論代價值得與否的問題，在此要指出的是，南韓作為一後進國家，之所以能夠建立國際知名品牌，以及能參與尖端技術競爭的國際大企業，主要是依賴國家傾一國之力長期支持才能累積得到今日的成果。後進國家要培養出國際級品牌企業，必須有清楚的產業發展策略與制度安排，並有全社會力量的長期支持。

中國相較於南韓有一明顯的優勢，就是中國擁有一龐大的國內市場。依據先進國家的先例，國內市場是培育當地先進企業的溫床。到底，當地企業應該是擁有最瞭解當地需求、最能掌握當地市場的優勢，這應該是中國企業所「獨具的」競爭優勢。若能依據這優勢發展出競爭性資產，同時這龐大市場能夠提供足夠(利潤)資源，來支持中國企業進行研發、建立自身的無形資產，則進一步進行海外的擴展，就可說具有了成功的條件，中國企業就有可能成功的在海外建立灘頭，成為國際性的企業。

目前，中國大企業的困難，似乎是在於難於從當地市場——這天生具有的優勢中獲利，因此無法取得足夠的支持來進行研發、發展知識性資產。國內市場整合不易，產能過剩問題不易解決，價格與獲利不易提升，可用來支持研發的盈餘就不足，發展競爭性資產的投資不足，或許這才是主要必須先解決的問題。

總之，海外擴張策略必須有競爭優勢支撐才能成功。要建立競爭優勢必須是長期計畫，必須在既有的、中國企業具有天然優勢的國內市場中，找到可以長期支持研發活動的資源，這策略才能成功。

刊登於《21 世紀商業評論》，2006 年 1 月號，第 17 期，130-133，廣州。