

strategy+business

新兴市场企业应如何 规避“增长陷阱”

要在全球竞争平台上攻城略地，成长迅速的发展中国家的各类企业可通过企业并购和合伙经营等方式获取至关重要的能力。

作者：朱利安 (John Jullens)



普华永道

strategy& 思略特

新兴市场企业应如何 规避“增长陷阱”

要在全球竞争平台上攻城略地，成长迅速的发展中国家的各类企业可通过企业并购和合伙经营等方式获取至关重要的能力。

作者：朱利安 (John Jullens)

工业化进程推动了新兴市场经济体的快速增长，然而若想长期保持这一态势并非易事。大多数新兴经济体落入了经济学家所谓的“增长陷阱”，具体表现为：经济增长率止步不前，或者低收入国家在尚未完全达到高收入水平前，便已倒回重来。目前在以中国为首的发展中国家普遍出现的经济放缓现象，就是对“增长陷阱”的贴切诠释。

“增长陷阱”的背后成因不一而足，但其根源在于新兴市场国家发展战略的失策：将重心放在经济政策和体制改革上，而忽略了对国内企业的战略管理。这导致他们无法培育出足够多的世界级企业来助力长期稳定的经济增长。

新兴市场企业本身承载着一种矛盾，这种矛盾让它们的成长战略变得颇为复杂：作为国内市场的第一批抢滩者，它们通常占据大量市场份额，并且拥有傲人的增长率；与此同时，在国际市场上，它们却是后进晚辈，在全球成熟的产业环境下奋力追赶那些经验更丰富、资源更充沛的跨国公司。新兴市场企业的规模越大、增长的野心越大，随之而来的矛盾便越发明显，造成的问题也就越多。

与世界级跨国公司竞争绝非易事，其中的挑战不可胜数。无论是试图从基础制造转移到尖端科研领域，以寻求价值链上的攀升，还是向价值链下游延伸，与顾客建立更密切的联系，新兴市场企业都无法避免这些挑战。纵观一些最为优秀的新兴市场企业（例如CEMEX、中集、海尔、三星以及万向等），无一不采取了精心设计、循序渐进的方案来构建和提升企业实力，从最基本的产品制造能力一步步提升发展，直至拥有更加灵活成熟的世界级创新和设计能力。新兴市场企业在能力构建阶段循序渐进之时，需要规避“增长陷阱”，并且必须在外包、内部发展、并购、合伙经营等诸多方案中选择适当的能力习得途径。这些方案皆有利弊，需要权衡取舍。

新兴市场企业的成长壁垒

在早期阶段，由于对本地市场洞若观火，外加缺少国际同行的竞争，新兴市场企业在国内市场抢滩中占尽优势，发展迅速。然而，在蓄势发掘更多机会之时，这些企业却目光狭隘，仅仅关注收入的增长，忽略了基础能力的建设。而想要对抗争

朱利安
(John Jullens)

john.jullens@
strategyand.pwc.com

是普华永道思略特能力驱动战略咨询业务在新兴市场的负责人。他是普华永道美国合伙人，在美国、欧洲和中国拥有20多年的咨询经验。

夺市场的跨国大企业，这些基础能力恰恰是他们所必需的。更早关注到能力建设的企业往往能得到更长远的发展。

长城汽车的总部设在河北保定。2006年至2010年间，国内市场对于SUV和皮卡的需求急速增长，长城抓住时机，喜创佳绩。然而，该企业选择了更为谨慎的道路：在追求利益的同时，关注企业的能力构筑。正如长城汽车董事长魏建军所言：“先做强，再做大”。长城汽车的销量增速虽然在早期较为缓慢，但在2012年实现了对比亚迪的超越，且盈利持续攀升。最近，面临SUV市场的激烈竞争，长城汽车试图在轿车行业也复制这一模式，辅以更高级的能力建设，以图保持良好运营势头。

打造世界级能力

成功的新兴市场企业在与时俱进地构筑能力时，一般遵从四个步骤：把握机遇、打造实力、做大做强和迈向高远（见图一）。



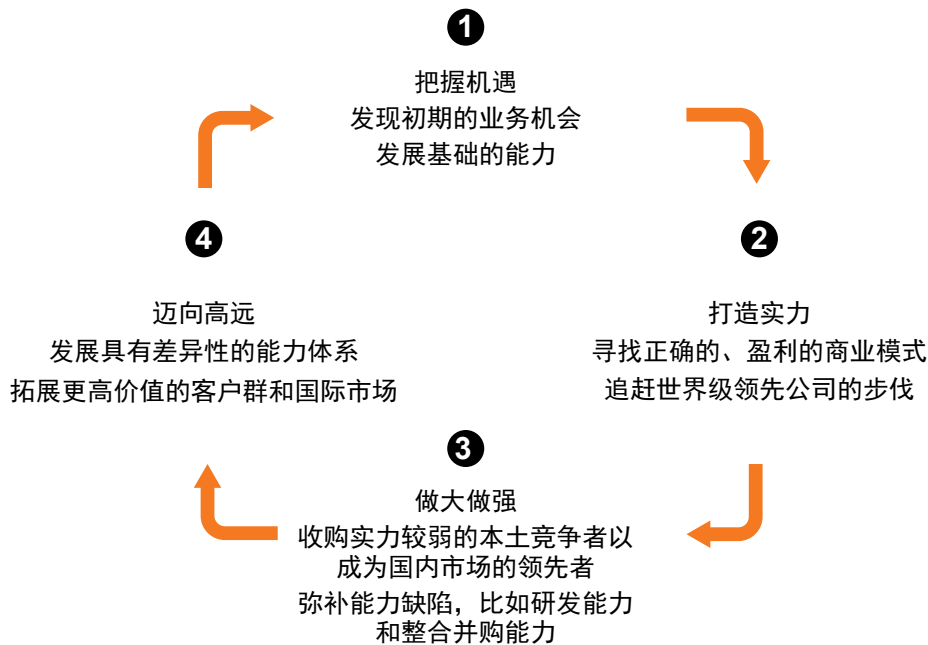
当新兴市场企业从一个阶段过渡到下一个阶段时，其竞争优势的来源发生了变化，因此企业需要规避一系列的“增长陷阱”。例如，在把握机遇向打造实力过渡的阶段，许多企业忽视了后续阶段所需基本能力的构建，导致阻碍重重；从打造实力向做大做强过渡时，企业需要调整和深化其能力体系，以加强优势，在与跨国企业的竞争中捍卫自己的市场地位。而在向最后阶段的过渡中，要走出国门，企业要创建差异化的能力体系，才可以在世界级的竞争平台上攻城略地。

中国的一流汽车配件供应商万向集团在上述过渡阶段的表现可谓游刃有余。万向集团在其发展的道路上毫不犹豫的强化能力习得。二十世纪八十年代，万向集团着重提升品质和降低成本，在1994年成功上市，并设立了科技研发中心，每年将4.5%的销售收入投入研发；1998年，该企业占据国内行业份额的70%，开始向通用、福特等中外合资企业供货；2001年，万向涉足美国市场，买下刹车片制造商UAI公司21%的股权；2012年，万向收购美国高级锂电池制造商A123系统；2013年，万向成为中国第二大民营企业，年收益额突破100亿美元。

想要复制万向集团的成功，新兴市场企业必须学会如何从单纯依赖低成本劳动力等本土优势过渡到建立起独有的竞争优势；同时也要从借鉴其他企业的基础生产能力逐步发展到自主掌握世界级的创新能力。要做到这些，必须要创建一张能力构建路线图（见图二），并因时制宜进行调整，以了解各种能力是如何环环相扣，循序渐进的。

然而，新兴市场企业第一步要确定的是，他们是

图一
能力发展的四个步骤



来源：思略特

否有必要构建或购买某些能力，还是仅仅“租用”一下就够了。上个世纪，汽车行业领头羊本田和丰田公司在价值链的每个阶段都需要建构能力，然而近年来，全球价值链的模块化使得诸多能力通过外包就能获得。因此新兴市场企业可以选择第三方来提供助力。这一途径的局限性在于，通过这种方法获得的往往是普通的、非战略性的能力。

要获得战略性更强的“独门”能力，就需要关起门来自主研发了。三星便是一个很好的例子：二十世纪七十年代后期，三星（原名韩国电信）作为一家高效率的黑白电视机制造商在业界小有名气；到了八十年代中期，三星将产品范围拓宽到个人计算机、录影机等多个领域，并远销美国和欧洲；1987年，该公司更加注重产品研发，设立三星综合技术院，随后在全球范围内建立起研发网络，每年将9%的营业收入投入研发；1996年，三星开始打造世界级的设计能力：在仔细研究顶尖跨国企业的设计部门后，三星CEO在公司内发出倡议，呼吁打造内部设计能力，同时致力为设计师创设培训项目，引导分流重组，并说服迟疑不定的高管、工程师和供应商加入行列。

打造这样一个全面的能力体系为三星之后在平

面电视、智能手机等目标市场的发展奠定了优势（三星的Galaxy手机开创了平板手机的先河，占据了大量市场份额，被广泛模仿）。随着苹果公司将iPhone手机推入市场，诺基亚、摩托罗拉、爱立信等行业巨擘皆因无力抵抗行业剧变而纷纷败下阵来，但得益于独立的设计能力，三星的市场份额保持有增无减，安然度过险境。

与通过企业并购和合伙经营等方式获取战略能力的途径相比，自主研发的主要缺陷在于耗时过长，尤其对于身处飞速发展市场中的新兴市场企业而言，这一缺陷更为明显。

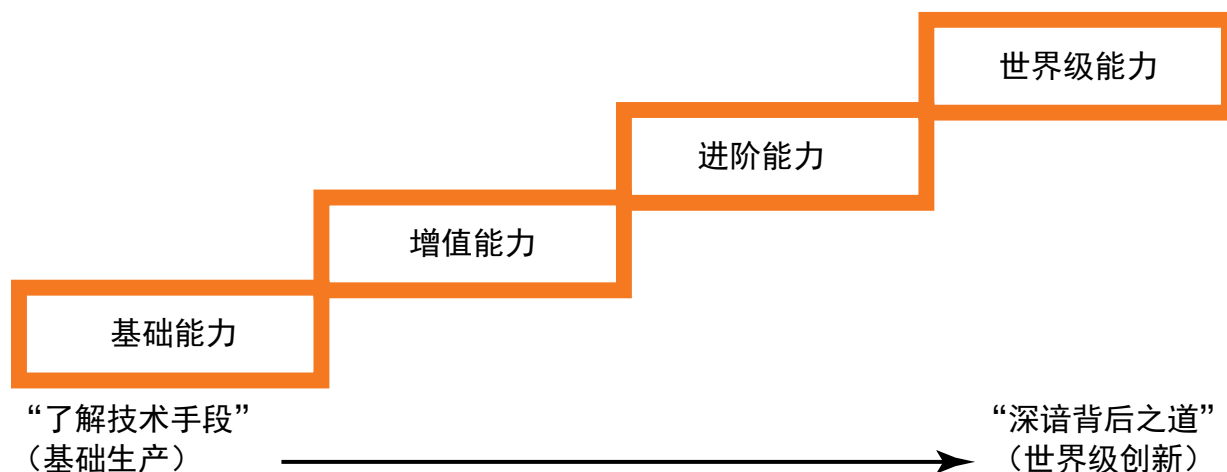
能力购买

在快速获取能力方面，并购具有相当的优势，但也存在一定风险。印度和中国飞速发展的一些企业便有过诸多相似的经历。

通过并购手段来构建能力的新兴市场企业要面临的挑战通常来自两个方面：追赶更强大竞争者的巨大压力和同时构建多种能力的迫切需求。好在环境提供了一定的便利。“后2008”经济萧条时期的到来，让新兴市场企业有机会以低廉的价格在乱花迷眼的市场中挑选优质的收购对象。得益于

图二
能力价值链

发展新的专业能力然后一步步更新和搭建迈向成功的道路，在这个过程中公司将遇到更强大的竞争对手。



来源：思略特

低利率的货币政策，融资成本有所降低。同时，政府也在新兴市场投放相关政策推动企业出口、助力“技术镀金”。例如，中国大力推动“走出去”政策，通过直接和间接手段分别鼓励国有企业和民营企业走出国门。上个世纪末，韩国实行外向型经济政策，采取对国内行业暂时性保护、在出口方面制定激励性和硬性目标等政策。这些政策的实施助力韩国迅速发展，并成功避开中等收入陷阱，而能逃脱这一陷阱的国家实在是屈指可数。

新兴市场企业能通过并购顺利地构建能力，其诀窍在于将并购本身视作一种核心能力。这些新兴市场企业善于将每次收购中涉及的信息传递和合并过程常规化。墨西哥的知名跨国建筑材料公司CEMEX在这一方面的表现堪称典范。二十世纪九十年代初，CEMEX尚是一家普通的国内商品材料生产商；1994年，随着北美自由贸易协定的签订，CEMEX开始关注盈利和能力构建，捕捉发展机会。该公司广纳IT技术，并通过兼并让自己脱颖而出，成为当地政府和建筑商的方案供应商。CEMEX率先在墨西哥开展并购式增长，随后在西班牙、拉丁美洲及其它市场陆续开展。CEMEX锻造出了强大的并购后整合能力，能有效引导并购企业融入其管理系统，并注重获取和吸纳这些企业带来的珍贵信息。

要通过并购顺利构建能力，新兴市场企业需要从潜在的收购客户身上识别出正确的能力，同时自己也要有能力吸收想要获得的信息和技术。要达到这一点，三种组织能力不可或缺：第一，扭亏管理能力。行业领袖通常不可能被收购，所以潜在的收购对象一般都是处在财务困境中的企业（如万向在A123系统公司破产之际对其进行收购）；第二，整合管理能力。大多数的新兴市场企业在并购后整合方面经验不足，常常陷入对兼并的企业缺乏了解的窘境。这种窘境在中国汽车行业的并购案例中并不罕见，吉利汽车对于沃尔沃的并购便是其中一例。第三，国际化经验。这一方面的欠缺，导致许多新兴市场企业缺乏可替代的人才和成熟有效的管控体系，还要面对语言和文化差异所造成的诸多问题。

合伙经营

从某些方面来看，合伙经营也许比直接收购更适合新兴市场企业。合伙经营能以项目为基础为企业带来与行业领袖合作的机会，从而进一步促成彼此间的信息交换。同时，这一策略也省去了管理和整合外企合作伙伴的麻烦。对另一方面而言，诸多以中型企业为主的外企迫不及待想进入新兴市场，却囿于对当地市场需求的能力和资源掌握不

足而举步维艰。

因此，新兴市场企业和发达市场企业各取所需，便推动了潜在的“双赢”合作机会：企业间可以互通有无，获取互补能力、共享国别优势和地缘优势。根据行业和市场不同成熟度，新兴市场企业至少有以下四种潜在的协作合伙经营时机：

- “够好”时机：新兴市场企业和发达市场企业合力在新兴市场中开发现有产品的中低端版本。
- 潜在需求时机：合伙双方通过激发中低档产品的潜在需求，合力打入发达市场。
- 跨越时机：双方把握后进优势，在尚未开发的市场上发展新产品和新技术。
- 突破时机：双方将高端发达市场和低成本新兴市场的能力相互结合，创造全新的产品。

在未来的几年中，为了积累资产、开发团队组织能力和挖掘资源，新兴市场企业将持续寻求企业收购。结合当下发达市场经济发展缓慢、不平衡的现状不难看出，新兴市场企业想找到合适的收购对象并非难事。而发展中市场企业也将更加青睐以合伙经营的方式在发达市场上树立存在感。

要充分利用这些机会，新兴市场企业在管理、整合收购对象和经营合伙关系方面必须具备更强的能力。以中国企业为首的许多新兴市场企业将技术收购视作重中之重。然而，尽管发展技术在价值链攀升和国际竞争中十分必要，只此一项还远远不够。企业需要确保通过并购能完善和提升其现有的能力储备和资源储备。最关键的是，发展出可以获取和提升重要能力的管理技巧，才是帮助新兴市场企业规避增长陷阱、实现终极目

标的核心要素。企业在规划发展策略之时，应当意识到吸收新技术的能力——也被称作一个企业的“吸收能力”，本身就是一种至关重要的组织能力。+

《战略与经营》杂志
由普华永道网络部分成员机构出版。
访问 strategy-business.com 或拨打 1-855-869-4862 进行订阅。

- strategy-business.com
- facebook.com/strategybusiness
- linkedin.com/company/strategy-business
- twitter.com/stratandbiz