医治“产能过剩”和“内卷”的灵丹妙药

2024年8月22日

张天伟

“并购整合”和“出海”可以被视为解决中国目前日益严重的“产能过剩”和“内卷”问题的两大灵丹妙药。更准确地说，这两者是解决这一问题的有效组合拳。

在市场经济中，解决经济周期中的问题，最终还是要依靠市场的手段。产能过剩导致的恶性竞争并不是中国特有的现象，任何市场经济体都可能周期性地出现这种情况。在经济高速增长时期，企业往往会加大投入，扩大产能，从而推动收入的增长。然而，当增速放缓时，需求回落，产品积压，竞争加剧，这就导致了产能过剩。

例如，20世纪70年代，澳大利亚的许多铁矿石小镇经历了从繁荣到衰败的变化。随着国际铁矿石需求的下降，原本繁忙的小镇突然间变得空空如也，许多港口也被废弃。有一句经济学的经典语录我很欣赏，“危机的真正原因是繁荣”，说到了这种经济涨衰的周期变化的本质。

同样，19世纪末的美国钢铁业经历了高速发展后，因增速放缓而导致产能严重过剩。此时，美国著名银行家约翰·皮尔庞特·摩根（J.P. Morgan）看到了并购整合的机会。他设立了联邦钢铁公司，收购了美国铁丝公司，并进一步收购了265家钢铁企业，控制了美国钉子制造业，成为“铁钉大王”。1901年，他成功收购了当时全球最大的钢铁企业卡耐基钢铁公司，成立了“美国钢铁公司”，成为全世界第一家资产超过10亿美元的企业。摩根通过连续收购900多家钢铁企业，使这个过度内卷的行业迅速恢复了正常经营环境。

中国在经历了40年高歌猛进的经济发展后，经济增速回落是必然的。近年来，许多传统行业的产能过剩问题日益突出，出口增长也逐渐放缓，导致国内各行各业的价格竞争日趋激烈，这种情况被称为“内卷”。产能过剩和内卷实际上反映的是同一经济现象：供过于求。在我走访中国企业的过程中，几乎每位企业家脸上都写满了面对“内卷”的无奈。

中国的企业家们普遍具有两个共性：一是赌性强，敢于下本干大事；二是韧性强，能够在困难面前坚持。然而，解铃还须系铃人。通过大胆的投资导致的产能过剩，需要企业家们通过行业并购整合来化解；与其坚持到公司最后倒下，不如主动出击，积极促进行业整合，止损求生，甚至谋求更大的发展。这个时代需要更多的中国“摩根”站出来，通过并购整合改善竞争环境，使经营环境从恶性竞争走向良性竞争。

在加强国内企业和行业并购整合的同时，“出海”也是时代赋予中国企业的良好机遇。中国制造业企业在经历了从来料加工、代工厂到中国制造的成长历程后，已打造出全球最为完善的产业链配套体系和最强大的技术工人队伍。无论是设计、生产、加工、装配、包装，还是服务，中国企业都已达到国际一流水平。除了个别高科技领域外，中国企业在国际市场上的实力不容小觑。无论是小米、海尔、美的，还是华为、比亚迪，一批企业已经证明了中国企业的竞争力。

当然，“出海”与“出口”不同。从清朝国门初开，到1872年中国历史上第一家股份制企业——轮船招商局成立，出口贸易一直是中国参与国际经济的主要形式。做贸易，只要做好自己就行了。而“出海”则不仅要求企业做好自身，更需要参与当地社会的建设，成为当地国家的良好公民。将中国企业在生产经营中的成功经验与当地市场结合，融入当地文化，为当地经济与社会发展作出贡献。这是真正深入的国际化融合，是实现“你中有我，我中有你”命运共同体的重要一步。

随着国内市场的内卷，越来越多的中国企业将目光投向海外，以寻求新的生存空间和更广阔的发展前景。然而，成功的“出海”并不仅仅是将产品或服务出口到其他国家，更是企业全面融入目标市场，实现可持续发展的复杂过程。出海的企业需对目标市场有深刻理解。企业必须进行全面的市场调研，了解当地的经济环境、市场需求、法律法规、文化习俗等，从而制定出切实可行的市场进入策略。例如，不同国家消费者的消费习惯、品牌偏好可能存在巨大差异，企业需要因地制宜地调整产品设计、营销策略等。同时，选择合适的市场进入方式也非常关键。企业进入海外市场的方式包括合资、并购、设立分公司等。选择合适的进入方式取决于企业的资源、风险承受能力以及对市场的掌控程度。

企业在海外市场的成功很大程度上依赖于其本地化运营能力。这不仅仅包括语言的本地化，更涉及到产品、服务、管理模式、品牌形象的全面本地化。文化融合是本地化运营的重要组成部分。尊重并融入目标市场的文化，可以帮助企业更好地与当地消费

者建立情感联系，树立良好的品牌形象。在文化融合的过程中，企业应以开放的心态，吸收和尊重当地文化。在海外市场，尤其是在陌生的环境中，建立强大的本地合作伙伴关系至关重要。无论是分销渠道、供应链，还是法律服务、公共关系等领域的合作伙伴，都能为企业在新市场的顺利发展提供有力支持。本地合作伙伴不仅能够帮助企业更好地适应市场环境，还可以为企业的市场扩展提供宝贵的资源和经验。企业在“出海”过程中，需要严格遵守目标市场的法律法规，包括税务、劳动法、环保要求等。合规不仅是企业合法运营的基础，更是建立良好企业声誉的前提。与此同时，企业还需要做好风险管理，包括政治风险、汇率波动、市场竞争、文化冲突等方面。建立健全的风险预警和应对机制，可以帮助企业在面对突发事件时迅速反应，减少损失。

海外市场的竞争往往与国内市场简单的价格竞争不同，企业必须不断创新，以保持竞争优势。这不仅包括技术和产品的创新，还包括商业模式、营销策略的创新。与此同时，企业需要保持灵活性，根据市场变化及时调整战略和运营模式。

在全球市场中，品牌形象是企业最重要的无形资产之一。树立一个在当地市场受尊重和信赖的品牌形象，可以帮助企业获得长期的市场份额和客户忠诚度。品牌形象的建立需要时间和努力，包括优质的产品或服务、良好的客户体验、积极的企业社会责任表现等。企业还需要积极管理品牌声誉，及时应对任何可能损害品牌形象的危机。

成功的“出海”离不开一支具有国际视野和跨文化管理能力的人才队伍。企业应注重培养和引进熟悉国际市场、具备跨文化沟通能力的人才，确保团队能够高效执行国际化战略。此外，企业还应为员工提供国际化的培训和发展机会，帮助他们更好地适应和推动企业的全球化进程。

“并购整合”和“出海”是中国企业在目前的国际地缘政治和经济形势下必须认真研究的两大战略性课题。选择适合自身的战略，需要务实，更需要眼光。打好并购整合和出海这对组合拳，即可以有效改善内卷的经济环境，又可以谋划未来在全球范围内的更长远的发展未来。如何投身行业的并购整合？选择什么“出海”战略？这对中国的规模以上企业，特别是行业头部企业来说是必须回答的问题。中国的“摩根”在哪里？

作者简介：

张天伟，毕业于清华大学，持有美国芝加哥大学 MBA。原华润资本首席投资官、招商局资本创始人及首任执行总经理。曾任摩根大通亚太区董事总经理、特殊机会投资集团中国区总裁。其长期从事产业投资与并购，即对中国体制机制、经济文化和企业运营有深入了解，又深谙国际资本运作和跨国企业监管之道。其对国际地缘政治、经济以及对企业战略的分析等均有前瞻性和独到见解。