

新时代中国企业国际化的实践探索

——基于以河钢集团为代表的“新后来者”的研究

余 菁¹, 刘陆禄²

(1. 中国社会科学院工业经济研究所, 北京 100006; 2. 中国社会科学院大学商学院, 北京 102488)

摘要:以河钢集团国际化实践为案例研究素材,解析了其前奏、布局与深化三个发展阶段;在此基础上,深入剖析了河钢案例样本,提出新时代中国企业实现国际化紧密相关的三个理论问题:第一,中国企业如何在世界的不确定性中谋求发展;第二,“新后来者”如何构建国际竞争优势;第三,中国跨国公司能为世界贡献什么。以河钢为代表的中国企业抓住了时代机遇,大胆探索和开辟中国企业国际化新路径,正在努力为世界贡献中国企业的经营管理智慧和进步成果。

关键词:“一带一路”; 中国企业; 跨国公司; 国际化; “新后来者”; LIL 模型

中图分类号: F276.7

文献标志码: A

文章编号: 1671-0398(2023)06-0030-16

一、问题提出与文献概述

在全球价值链重构的时代背景下,中国企业面临着来自高不确定性世界的艰巨竞争挑战。诺斯(North)将不确定性作为经济制度研究中的一个核心议题,认为不确定性不是一种异常,而“一直是导致贯穿整个历史和史前史的人类组织结构演变的潜在条件”^{[1]14}。人类在努力拥抱的广阔的未知世界里,永远同时蕴藏着风险与机遇。中国企业如何与世界共存,如何迈进高不确定性的世界,如何顶住国际形势诡谲多变的重重压力,规避风险、成功构筑竞争优势、发展壮大一批能够融入全球市场,并且能够因服务全球市场从而获得国际社会广泛认同与尊重的中国跨国公司,这是中国企业与中国企业研究者需要共同努力回答的时代性问题。

西方学界有关于跨国公司问题的研究,已经有一些常识化或程式化的理论见解,被理解为“经验性真理”^[2]。彭罗斯(Penrose)的企业成长理论指出,跨国公司是企业生产组织功能持续扩张的产物——一旦将企业边界扩张至母国之外,就出现了跨国公司。企业边界是科斯(Coase)企业理论中的核心概念。科斯的的企业理论强调,跨国公司是一种跨国界的生产协调机制,只要能降低交易成本或创造价值增值,就有可能向外拓展和延伸企业边界,将相关的市场交易活动内部化。1976年,

收稿日期: 2023-09-02

基金项目: 中国社会科学院创新项目“新时代中国企业国际化研究”; 中国社会科学院“登峰战略”企业管理优势学科建设项目

作者简介: 余菁(1976—),女,中国社会科学院工业经济研究所研究员,博士生导师;

刘陆禄(1991—),男,中国社会科学院大学商学院博士研究生。

英国雷丁大学的巴克利(Buckley)和卡森(Casson)提出了内部化理论^[3]。1977年,邓宁(Dunning)提出了折衷理论,将西方发达国家跨国公司的国际竞争力归因于三个方面,即所有权优势、区位优势 and 内部化优势^[4]。其组成的 OLI 范式(Ownership-Location-Internalization paradigm),被广泛认为是“国际商务领域最卓越的理论范式”^[5]。

21世纪交替之际,国际社会众多的新兴经济体跨国公司(Emerging Economy Multinational Enterprises, EMNEs)不断涌现,伴随其出现的各种新经济现象对传统跨国公司理论形成了挑战。马修斯(Mathews)指出,现有理论和概念框架无法为作为“后来者”(Latecomer Firm, LCF)的亚洲企业的国际化实践提供有效解释;同时,他提出了 LLL 模型(Linkage-Leverage-Learning),推动了国际商务领域在理论范式上的一次重大变革^[6-7]。按照马修斯的 LLL 模型,新兴经济体跨国公司或“后来者”跨国公司的国际化实践,主要是受到海外市场上战略性资源的吸引,并且通过与之建立联系,继而以杠杆策略利用所链接到的资源并开展学习活动,从而实现快速成长与扩张。

马修斯理论提出 10 年后,《全球战略》(Global Strategy Journal)以专刊形式讨论了相关的问题,即人类社会已有的国际商务理论是否依然适用,以及是否需要进行重大调整,并构成了一场“金发姑娘辩论”(the goldilocks debate)^[8]。我们要从纷争不断的论点中选出一个令人满意的折中方案,绝非易事。马修斯和其追随者主张,新物种需要新理论,商业历史学家则认为,跨国公司国际化经营的根本原因在过去几个世纪从来没有改变过,就是通过跨境交易来节约成本和创造价值增值部分^[9]。有些研究者抱持介于两端之间的意见,认为需要对现有理论进行具体分析,并去辨识其中的哪些方面是普适性的,哪些方面不是普适性的,以及如何处理后^[10],强调已有理论在加以实质性的修改和增强后足以解释新现象^[8-9]。

从 2012 年的“金发姑娘辩论”至今,又经历了 10 年,学者理论之争依然持续不断。但总体上看,OLI 和 LLL 两大理论范式占据跨国公司研究领域主流,且这种情况没有出现显著的变化。目前,西方学界有关跨国公司的理论研究滞步不前,而中国企业在加快走出去的同时,也承受了全球市场运行中多重不确定性因素冲击,在部分产业领域实现了稳步发展。中国企业的国际化探索,构成了可能孕育新跨国公司理论的重要实践基础。本文研究认为,西方视角下的有关跨国公司发展的主流理论观点,不适合被直接拿来指导具有本文所指称的“新后来者”特征的中国企业国际化实践。

2023 年,习近平主席着眼人类未来及中国与世界发展大势提出“一带一路”倡议 10 周年。本文所关注的案例企业——河钢集团有限公司(简称“河钢集团”或“河钢”),在推进国际化的过程中,在并购南非帕拉博拉矿业公司(Parabola Mining Co,简称“南非 PMC”)和瑞士德高国际贸易控股公司(Duferco International Trading Holding,简称“瑞士德高”或“德高”)的基础上,实施了对塞尔维亚梅代雷沃钢厂(Smederevo Steel Plant in Serbia,简称“塞钢”)的并购,成为了中国企业响应和落实“一带一路”倡议的最为成功的实践典范之一。有鉴于此,本文将以河钢集团为研究对象,解析其国际化的发展历程。河钢作为中国企业国际化经营成功的一个商业故事,人们也许会认为,成功就像一份挂在枝头的唾手可得的果实,恰巧被河钢采撷下来。本文力求贴近河钢的企业实践,探求其背后海外拓展的艰辛历程,尽可能完整地还原其中的复杂因果作用关系,以揭示其来之不易的成功;同时,聚焦于与新时代中国企业国际化实践紧密相关的三个理论问题,第一,如何在世界的不确定性中谋求发展?第二,“新后来者”如何构建国际竞争优势?第三,中国跨国公司能够为世界贡献什么?并力图运用河钢案例样本去检验有关跨国公司经营管理主流理论的有效性;并且努力去辨识和探讨中国企业实践与主流理论之间的差异,以及蕴含在差异之中尚没有被人们发现其重要意义的事实及相应的理论见解,以期能够更加贴近中国跨国公司的发展实际,使相关理论对中国企业国际化实践具有更强的理论解释力和实践指导价值。

二、河钢集团国际化的实践探索及发展历程

河钢集团成立于 2008 年 6 月,是由唐钢集团和邯钢集团联合组建而成的特大型钢铁集团。在“2022 中国跨国公司 100 大及跨国指数”排行榜中,河钢以上百亿美元的海外资产、超过 200 亿美元的海外收入和 21.22% 的跨国指数^[11],在钢铁企业中位列第一,连续 6 年成为中国国际化程度最高的钢铁企业^[12]。2008—2023 年,河钢集团的国际化历程可以分为三个阶段:第一,前奏阶段(2008—2012 年),面对空前严峻的市场形势,河钢迈出了国际化发展的步伐,初步实现了国际化重心由贸易出口导向,向海外并购导向的转变;第二,布局阶段(2013—2016 年),河钢抓住有利的海外投资机会窗口,完成了对南非 PMC、德高、塞钢的并购,形成了“三角架布局”的国际化战略架构;第三,深化阶段(2017 年以来),河钢顺应日益复杂的国际局势变化,着力增强海外业务的运营韧性,抵御了外部环境中各种不确定性因素带来的冲击。

(一) 前奏阶段(2008—2012 年)

2008 年,河钢集团在成立短短两个月后,国际金融危机爆发。随着国内外钢铁行业形势发生急剧变化,河钢迅速被卷入了风起云涌的全球市场波动之中。2009 年,随着危机蔓延,中国钢铁市场供需矛盾进一步凸显,业内企业纷纷陷入了前所未有的经营困境。面对空前严峻的形势,时任河钢集团唐钢公司(简称“唐钢”)总经理的于勇表示,“无论市场风暴来得多猛,无论这次经济危机持续多长,唐钢绝不能在这次危机中倒下去。”“要用钢铁般意志打造全新的唐钢。”^{[13]343-344}从市场困局中寻求突围的紧迫感和强烈意志,驱使企业迈开了国际化的步伐。

河钢的国际化之路,可以溯源至与瑞士德高的一次合作。2006 年,唐钢冷轧厂斥资 30 多亿投资了一条生产线,因没有竞争优势而处于严重开工不足状态,年亏损数亿元。2009 年 10 月,唐钢冷轧厂从德高公司获得了一笔总量为 6 000 吨、品种是特殊规格镀锌板产品的订单。该产品是业内公认的高难度品种^[14],没有人愿意接这个“烫手山芋”。唐钢冷轧厂开工后,才发现产品生产难度超出预期,为避免违约,只有咬牙坚持,发起了决战总动员,顶着重重压力,攻克层层技术难关,最终出色地完成了履约任务。

这次合作成功就此拉开了德高与河钢之间建立互信和持续开展深度合作的帷幕。随后,德高立即追加了一份 2.6 万吨的普通镀锌产品订单;2010 年 3 月,与唐钢签订了每年不低于 30 万吨冷轧产品的供货协议——这是德高当时在中国最大的一笔订单;2011 年 3 月,双方高层会晤,达成了 10 项合作协议和意向;2012 年 6 月,双方签署了 2.7 亿美元钢铁产品出口结构性资金协议,并由德高担保,德意志银行、荷兰银行等 6 大外资银行向唐钢一次性预付 2.7 亿美元货款。在开展合作期间,德高向唐钢多批次派遣了来自世界各国的技术与管理专家,帮助唐钢改进生产工艺流程。在此发展合作过程中,德高帮助唐钢打开了迈向国际市场的大门——原本唐钢冷轧厂仅是全国冷轧生产线里最晚建成的一条线,但藉此后来者奋起直追,迅速成为了国内最大的单体冷轧产品出口企业。此次合作对河钢国际化战略产生持久且深远的影响。

就在河钢与德高合作日趋紧密的这段时期里,中国钢铁业在产能过剩、需求下滑、成本高企等多重压力作用下,进入了微利时代。特别是国际铁矿石价格不断攀升,在 2011 年达到历史最高点,严重压缩了钢铁企业的利润空间,迫使国内钢铁企业纷纷加强对海外矿产资源项目的开发力度。此时,河钢的重要并购举措是,2012 年 12 月,作为中方联合体的牵头方,和南非工业发展公司,与力拓集团达成了收购南非 PMC 的协议,并不断购买海外矿产资源,显著强化了河钢的上游资源保障能力。这些举措不仅标志着河钢国际化的重心初步实现了从贸易出口导向向海外并购导向的转变,而且河钢与德高之间的合作,也将出现与此国际化重心转变相一致的积极变化。

(二)布局阶段(2013—2016年)

2013—2016年间,河钢抓住了在海外发展的机遇期,先后完成了对南非PMC、德高、塞钢的并购,形成了资源、贸易、制造“三角架布局”的全产业链国际化战略架构。

南非PMC始建于1956年,是南非最大的铜产品供应商,系力拓集团控股企业。21世纪初,南非PMC陷入了经营困境,从2003年开始出现持续亏损,待力拓认定铜一期项目资源开发接近尾声,又因当地种族主义问题而无意启动二期项目,便决定出售该企业。河钢在明确收购意向后,出于控制投资风险的考虑,分两步完成了对南非PMC的收购。第一步,河钢作为最大股东和牵头单位,与天津物产集团、俊安公司、中非发展基金共同组建中方联合体,在香港设立并购基金四联香港,由四联香港与南非工业发展公司共同出资,收购力拓集团和英美资源公司所持有的南非PMC的74.5%的股权,于2013年7月完成股权交割。第二步,2014年4月,河钢在完成对南非PMC少数股份的要约收购后,南非PMC从约翰内斯堡证券交易所退市;同时,河钢作为第一大股东和实际运营方,将南非PMC纳入一级子公司直属管理。2014年底,河钢在收购南非PMC后,多项指标创历史记录,实现净利润5.2亿元^[15]。

河钢在完成收购南非PMC的同时,也完成了对德高公司的控股。随着与德高之间贸易合作深入开展,河钢不断增进了对这家全球最大的钢铁综合贸易服务平台的了解。在与德高高层的多轮接触中,已就任河钢领导人的于勇敏锐地意识到,德高有潜力成为河钢国际化战略布局中有“桥头堡”和信息枢纽功能的关键一环,能够起到帮助河钢熟悉国际贸易规则与理念、开拓高端市场、获取海外金融服务、培养国际人才、整合战略资源、防控投资风险的综合作用。在欧洲钢铁大企业效益普遍不好的市场形势下,德高董事长鲍尔夫(Bolfo)也迫切希望找到一家有实力且可靠的大型钢铁企业,作为保障德高对重点客户的托底供应的合作伙伴。唐钢产能大、产品型材系列广和综合技术能力强,能够满足德高服务4万多客户的需求。2013年3月,鉴于两家公司之间的强互补性,双方签署协议,唐钢以现金方式收购德高10%的股份,成为其第二大股东。同时,德高帮助唐钢又从12家外资银行获得了12亿美元钢材出口贷款^[16],这一嫁接国际贸易平台、有效实现“钢材换资金”的做法,帮助河钢渡过了钢铁市场不景气的寒冬。河钢完成此举,彰显了德高之于河钢国际化战略的重要意义,不仅缓解了河钢经营中拓展销售渠道和解决资金难题的燃眉之急,更促进双方在更长时间周期里的深层次战略互惠。因此,2014年11月,河钢与德高的合作上升至集团层面,河钢受让唐钢持有的德高10%的股份,并以原参股价格增持德高公司股权至51.4%,成为德高的控股股东。其后,河钢通过德高,还间接控股了马其顿中板厂,与南非工业发展公司分别持有南非DSP公司50%的股权,此外,通过购买卡斯特50%的股权,从而全资拥有了美国克拉赫公司。这些举措都拓展了河钢对全球钢铁产业下游制造资源的掌控能力。

随着企业国际化战略深入实施,河钢也考虑从欧洲收购钢铁下游制造企业。在考察了几家钢铁加工制造厂而无果之际,河钢迎来了其国际化战略布局中第三次重大机遇与挑战——对塞钢的并购。塞钢始建于1913年,曾是塞尔维亚唯一国有大型支柱性钢铁企业,2003年,被美国钢铁公司(US Steel,简称“美钢联”)收购,2008年,在国际金融危机后陷入持续亏损。2012年1月,美钢联决定退出,塞尔维亚政府以1美元的象征性价格收回塞钢。2013年,塞钢恢复了部分生产能力,但塞尔维亚政府每年要为塞钢提供上亿美元的补贴,以维持运营和提供部分就业机会。为缓解巨大的财政支出压力,塞尔维亚政府推行了塞钢私有化计划,在2012至2014年间进行了三次国际招标,其中不乏有一些欧洲国家的钢铁巨头表达了收购意愿,但在考察后,纷纷选择了放弃^{[17]42-44},均以失败告终。2015年初,在“一带一路”倡议及中国—中东欧合作机制推进的大背景下,河钢跟进了塞钢的私有化项目,对塞钢进行了前期调研,并于2015年7月正式启动对塞钢的收购项目。2016年4月18日,河钢签署正式协议,以4600万欧元收购塞钢,获得了塞钢220万吨钢铁产能,

承诺保障塞钢全体员工就业,通过技术改造和发挥运营管理优势,使之成为欧洲最具竞争力的钢铁企业之一^{[18]12}。2016年6月19日,习近平总书记视察塞钢时做出指示,“中国人讲言必信、行必果,也就是说我们一诺千金,我们所承诺的事情,一定要兑现。”^{[18]3-6}2016年6月30日,河钢完成了并购塞钢的资产交割,并于7月1日,正式接管并实质性运营塞钢;2016年底,扭转了塞钢连续7年亏损的局面,兑现了之前的承诺,超预期地完成了响应共建“一带一路”倡议,以及“打造中国和中东欧国际产能合作的样板工程”的使命与任务。

(三) 深化阶段(2017年以来)

河钢在完成国际化战略的“三角架布局”后不久,国际形势发生了重大变化,世界进入大变革与大调整时期,这给中国企业拓展新的海外业务带来了不小的阻力。从2017年至2019年间,河钢尝试接洽了一些海外投资机会,如收购美钢联位于斯洛伐克的科希策钢厂、在菲律宾投资建厂、收购印度塔塔钢铁集团在东南亚地区的钢铁资产等。这些项目或者因为发生了不可抗的自然灾害、或因为受到了国际政治环境中负面因素的影响,最终均未落地。日益复杂的国际环境给河钢海外业务运营也带来了不小的挑战,而在此过程中,河钢不断地化危机为机遇,持续增强海外业务的运营韧性,有效抵御住了各种不确定性因素带来的冲击,实现了国际化经营活动的平稳发展。

第一,河钢收购南非 PMC 后,克服了南非社会经济形势不稳定,以及薄弱基础设施对矿业生产与产品外运等造成的重重不利影响,连续 10 年保持较高盈利水平。至 2022 年底,南非 PMC 的公司资产总额是 2013 年收购时的 3 倍。河钢为突破铜一期项目资源即将枯竭的瓶颈,并积极回应员工以及当地社区的可持续发展诉求与期望,在南非 PMC 先后实施了铜二期、铜冶炼厂改造、磁铁矿选矿能力提升、厂区物流优化等重点项目。河钢由于履行企业社会责任的优良表现,南非 PMC 获得了南非政府颁发的 BEE(黑人经济赋权)四级证书,以及南非国家商业大奖——可持续发展奖,还数次获得了南非最佳雇主奖。2023 年,南非陷入了近年来最严重的电力危机,加之持续强降雨引发的洪水灾害,居高不下的失业率造成了社会动荡风险加剧,各种不利因素仍将对未来一段时期河钢南非 PMC 的生产运营构成了挑战。

第二,河钢对塞钢的稳健运营和韧性成长,是在应对各种外部突发不利事件的冲击中实现完成的。2017 年初,多瑙河突遭特大冰冻,导致水上物资供应中断,塞钢陷入了停产危机。对此,河钢启动“保供塞钢”攻坚战,由河钢国际矿产资源部制定应急方案、河钢香港担负供货结算任务,并在塞尔维亚政府协助下,共同化解了危机^{[17]249-255}。2018 年 8 月开始,多瑙河遭遇了为期半年的特大干旱,得益于在冰冻危机中积累的经验,塞钢与河钢集团各部门密切配合,不仅化解了危机,还实现了逆势增长——2018 年效益达到历史最高水平,跃居为塞尔维亚第一大出口企业^{[17]259-262}。2018 年 7 月,欧盟实施了进口钢铁关税配额措施,又给塞钢带来了较大经营压力。河钢通过研究市场、不断优化销售产品结构和各区域市场分配,使塞钢找到了产量和效益的动态平衡点,提升了柔性运营能力。2020—2022 年,在新冠疫情期间,塞钢通过与河钢内外协同,捐助了防疫物资助力塞尔维亚抗疫,维持了钢厂生产经营的稳定运行,保障了员工工资全额按时发放。2022 年初,塞钢未雨绸缪增加了对南非、澳大利亚和巴西等地原料采购和原料储备,采取动态调整炉料结构及适当减产等方式,化解了俄乌冲突的不利影响。塞钢累计投资超过 2 亿美元,重点实施烧结机、加热炉、煤气柜三大技改项目,虽然受疫情等因素影响,项目实施进度不及预期,造成了资金、时间和人员投入成本大幅增加,但到 2022 年,这些项目陆续投产运行,优化了塞钢的成本结构、提升了塞钢的能源利用效率和环保水平。

第三,河钢在国际化实践发展中,德高在其中扮演着联动全球市场的重要角色。在坚持本地化运营的同时,德高也关注发挥自身在河钢海内外业务协同中的作用。塞钢产能上升后,在其销售渠道调整过程中,德高给予了关键支持,奠定了塞钢迅速扭亏为盈的市场基础。俄乌冲突后,全球政

治经济前景隐忧频现,2022年3月,鲍尔夫在和于勇视频会谈时指出,“金属领域”不再是个“完美的市场”,这其中既产生获利机会,又伴随着风险。这样的形势对河钢的国际化战略,必然提出更高要求。2023年4月,于勇赴瑞士德高总部,强调稳步提升协同响应集团战略的能力。此时的于勇已经连任两届世界钢铁大会主席。在带领河钢走进世界钢铁工业舞台的中央地带之后,于勇反复思考的问题是,在世界钢铁工业已然来临的“中国时代”,中国企业能为世界贡献什么?中国企业将在世界钢铁工业发展史上留下什么样的“中国印记”?中国企业如何才能将世界钢铁带到一个新的高度?这些问题亟待河钢和更多的中国钢铁企业以当下及未来的实践,给出让世界瞩目的和有说服力的答案。

三、中国企业如何在世界的不确定性中谋求发展

从大航海时代至今,人类面对的世界始终充斥着大量的不确定性。新时代,中国企业一旦启动国际化征程,便犹如走入了一片表面平静却又暗流涌动、险象环生的海洋,时刻要在海浪中搏击求生。世界各种高不确定性的问题,反复涌现在河钢对瑞士德高、南非 PMC 和塞钢的并购活动中。我们从其中窥视探究可知,河钢的国际化实践,其实是在穿越一股又一股并没有明确胜算的商业激流后,创造性地铸造出来的成功样本。

(一)“三角架布局”的形成

河钢的“三角架布局”的形成过程表明,其构建出来的国际化战略架构,并不是被任何前瞻性的和有先见之明的战略规划预先设定好的。河钢过去十几年,所走的发展之路并非坦途,而是一条因时、因地制宜,随时需要改弦易辙的坎坷与崎岖的国际化之路。

第一,河钢与瑞士德高关系的动态演变。河钢国际化初期的重要一步是,在2009年接下了德高的订单。当时,这张订单在国内钢铁市场上已经流转了半年,无人问津,其他大钢铁厂都觉得生产技术难度大。唐钢冷轧厂在陷入了几近无路可走的经营困境下,才接下了这个“烫手山芋”,而且接下订单后,在技术攻关时屡屡碰壁,最后付出超常的艰辛努力才完成了订单;无论是在接订单,还是在完成订单的时点上,唐钢没有预料到在随后数年内,通过与德高的深化合作,促使唐钢冷轧产品实现逆势增长;同时,德高不仅签订了订单,还提供了强有力的综合技术服务支持。与之类似,唐钢在2011年与德高实现全方位深化合作的过程,才拓展并拥有了日后河钢参股和控股德高的机会。

第二,河钢对南非 PMC 并购的机会识别。21世纪的前10年,在走出去的国内大钢铁企业的队伍中,河钢算不上行动最早或最快的。在全球寻找铁矿资源之初,河钢从没设想过自己会收购一家伴生磁铁矿尾矿的企业。当时的国际形势是,在铁矿石领域,巴西淡水河谷、澳大利亚必和必拓和英国力拓这三大矿业巨头,以及与其有密切股权合作关系的日本三井物产等大型企业控制全球主要的铁矿石资源。中国企业进入国际矿业市场,比这些国际大集团晚了二三十年,难遇见高品位和合理性价比的矿山资源。南非 PMC 主业是铜矿,原控股股东力拓在澳大利亚等地有品位更高、储量更大且开采成本较低的铁矿石资源,由于考虑加工、运输成本等因素,并未在意南非 PMC 伴生尾矿中的磁铁矿的价值。铜矿业务虽然不是河钢主业,但河钢看中了南非 PMC 在过去几十年堆积尾矿中的2.4亿吨磁铁矿,平均品位58%;经过不懈努力和谈判,河钢以低成本收购了南非 PMC,尾矿不作价。2017年,为满足其他联合股东募投管退与南非 PMC 二期工程的投资要求,河钢主导并实施了将资产注入国内上市公司的资本运作。无论是后来的资本运作,还是主辅板块持续创利的多业务架构,这些都是河钢在寻找矿山标的物初期所无法预设的。

第二,河钢对塞钢的并购与整合。在收购塞钢前两三年里,河钢已经开始在欧洲寻找投资目标

了。在此时期,河钢关注重点是对应向中高端产品转型的集团战略要求,主要考察加工配送厂,也就是将国内生产的产品运到欧洲工厂加工,直供汽车的主机厂或高端装备制造厂。河钢接触到的欧洲钢铁厂,或者是规模不大、市场份额不理想,或者是收购成本及后续运营成本高;即便如此,河钢也没有考虑过要收购一家全流程企业,直至塞钢相关信息的出现。河钢意识到,中国钢铁企业最擅长的是全流程生产制造,并购塞钢,能发挥自身在生产经营管理上的突出优势。因而,在此明确清晰目标下,塞钢成为了中国钢铁企业在海外并购的首个全流程钢铁企业。在收购塞钢前期,河钢依据“问题大起底、风险全覆盖”的原则,梳理了并购塞钢所可能发生的各种问题,尽管如此,在并购后整合过程中,意料之外的情况依然频频出现。河钢起初向塞钢派出了7人管理团队,整合思路是仅从战略层面对塞钢的生产运营进行宏观统筹与引导。但实际整合过程中,河钢发现,没有独立自主的营销体系是制约塞钢发展的瓶颈,为此,不得不增派了2名营销管理骨干,决定将管理团队工作适当下沉,并且通过努力,塞钢从95%的产品经由贸易商销售,转变为了98%的直供销售。塞钢扭亏为盈后,河钢又规划并实施了三大技改项目。与此同时,国际市场发生的一系列变化,如欧盟市场配额限制、巴西矿山大坝崩塌引发的矿价波动、新冠疫情、俄乌冲突导致的原料供应及能源危机等,都在持续不断地对塞钢的稳定经营造成冲击——所有这些情况,都构成了河钢并购整合塞钢过程中无法提前预判的不确定性因素。

(二)在非遍历式的世界里前行探索

中国企业需要面对当下的国际市场中的高不确定性的挑战。诺斯指出,当今世界是一个连续变化的非遍历式的世界(a non-ergodic world),在这个世界里,各种新的、根本不同于以往的不确定性,决定了我们无法从过去的知识与经验中来预测未来^{[1]22}。中国企业在国际化发展中,应对现实世界中难以衡量或难以驾驭的不确定性,无法靠参考过去的模式或趋势来设计和实施某种核心战略,而只有靠企业自己的探索与实践^[5]。河钢用其国际化实践探索历程与经验告诉我们,在险象环生的国际竞争中,企业随时有可能倒下,只有意志坚定的强者才有可能生存与发展。在动荡不断加剧的形势下,企业无法像应对成熟市场那样制订严密的战略计划,但要有战略方向感。只有保持战略方向感,审慎并全力以赴地把握好每一个当下的决策,才有可能在经年累月之后,逐渐形成清晰的战略路径和战略架构。未来,中国企业显而易见和立竿见影的战略机会必然越来越少,需要学习以长期主义的眼光,不断从高不确实性中发现新的机会。

第一,面对高不确定性的国际市场,中国企业既要保持“随波逐浪”的灵捷性,又要有迎难而上的坚定信念和顽强意志力。于勇带领河钢走上国际化道路,是形势使然,在前进道路上,河钢人表现出来了如履薄冰和破釜沉舟般的不断奋进的意志力。与唐钢合作一两年后,鲍尔夫曾经对唐钢作了这样的评价,“唐钢是开放的、向上的,敢于做别的企业不敢做的事。这种‘气质’在其他企业中很难找到。在这样的企业面前就没有解决不了的问题,克服不了的困难。”^[13]于勇说,“每一个困难和波折中都孕育着主宰未来的因子。”^{[19]313}“我们并不看好的经济数据,会给我们做实体的人带来一种危机感,这个危机感恰恰会触动我们,激起我们的创新欲望,用我们的持续创新颠覆性发展、指数性变革来对冲外部环境的诸多不利。”^{[19]10}诺斯认为,制度、信念和价值观的重要意义在于,它们会引导我们做决策,决定我们如何理解不确定性,以及如何对各种不确定性做出正确的应对处理^{[1]14-15}。正是凭借强大的信念与价值观的力量,河钢不断在非常艰难的状态下,创造出新的生产组织形式和取得超出预期的经营业绩。

第二,面对高不确定性的国际市场,企业难以预设战略的具体内容与细节,但需要战略方向感。以河钢为代表的中国企业在走出国门后,面临的国际竞争环境近乎于一个不可知的复杂市场,在信息极度匮乏的状态下,企业无法像应对成熟市场那样,制订事先明确部署好和可以确知成功结果的战略规划,而且在充斥不确定性的世界里,河钢许多重要的发展机会根本无法被预设出来。河钢领

导层通过与德高的合作,以及与西门子、浦项等国际一流企业的开放互动交流,深刻体会到,要成为一家高效配置全球资源的跨国企业,必须“走出去”经历全球化的洗礼。这种战略方向感一直指引着河钢的国际化活动。河钢从2009年的唐钢冷轧厂接下“烫手山芋”,到2011年和2012年间的全球找矿,再到2014年和2015年间,形成相对明确的国际化战略规划,并且提出了要打造资源、贸易和制造三大业务板块;其中制造板块最终落地于塞钢,实属“必然中的偶然”,而塞钢项目的成功,则进一步坚定了河钢与国家战略同向同行,矢志打造“世界的河钢”的信念与决心。

第三,企业需要坚持长期主义,才有可能穿越变化莫测的市场中的高不确定性。从河钢国际化实践来看,其国际化的成功,更像是被逼出来的成功,是一个在面对重重困难的境况下,坚持不懈地寻找和发现目标的动态蜕变过程。如果用短期得失来衡量每一项决策,企业简直寸步难行、无路可走。唐钢最早接下德高的订单,被国内钢铁同行视之为“烫手山芋”。当河钢决定并购德高时,国内业界同行大多不看好,普遍的观点是,并购一个钢铁贸易商无甚价值可言,还可能带来过于依赖德高的潜在风险。河钢并购塞钢时,塞钢被当作为一家美钢联不要和欧洲大钢铁企业都不愿接盘的企业。河钢对塞钢进行尽职调查时,德高基于其掌握欧洲钢铁市场的市场信息优势,给出了带保留意见的评估结论,认为塞钢没有很大的收购价值,不一定取得收益。然而,恰恰是凭借这些被业界不看好的、在短期内无利可图的交易活动,河钢一步步完成了其国际化的布局,成为了中国国际化程度最高的钢铁企业。于勇说,“我不认为大家都不做的事它就没有成功的可能,做企业本身也是个辩证法。”^{[19][20]}

显而易见,在中国企业走向国际市场的21世纪,那种留在大路上任人捡拾的盈利机会,已经非常罕见了;如果只在立竿见影的有光之处去找机会,大概率是找不到机会的,因为这样的机会已经被前人检阅无数次了;反而是在一些背光的地方,有可能存在因人迹罕至而未被常人所见的战略机会。鲁迅先生说,其实地上本没有路,走的人多了,也便成了路。在国际市场上,中国企业需要克服对迷雾与黑暗的恐惧,向前多走两步,成与败的分别往往就在于那毫厘之差。从河钢案例中,我们可以得出这样的结论:如果一个企业经年累月和持之以恒地在保持战略一致性的正确方向上行动时,其一连串的非遍历式的和看似偶然的成功,将有可能组合成为带有必然性的成功;届时,这个企业便在充满不确定性的世界中,蹚出了一条属于自己的必由之路。

四、“新后来者”如何构建国际竞争优势

在国际商务研究领域,最有影响力的理论是将近半个世纪前邓宁提出的OLI范式和马修斯的LLL模型,其对解析中国跨国公司的国际化实践具有一定的解释力。一方面,21世纪初,邓宁在考虑优化OLI范式时指出,内部化理论的渊源应追溯到彭罗斯所说的“整合”(Integration)上去^[20]。另一方面,随着21世纪以来全球竞争格局的变化,众多中国企业作为国际化浪潮中的“新后来者”,在国际化经营行为特征上,已经发生了不同于马修斯笔下的“后来者”的积极变化。为此,本文融入了邓宁的观点,给出了经修正后的LIL模型(Linkage-Integration-Learning),并将逐一分析LIL模型中的链接、整合和学习这三个要素,系统阐释以河钢为代表的“新后来者”在国际化实践中的行为特征,以更真切地揭示其构建国际竞争优势的具体机理。

(一)链接

马修斯的LLL模型中的第一个L,意指链接(Linkage)。马修斯和一些对新兴经济体跨国公司的研究工作表明,不少“后来者”跨国公司之所以积极推进国际化,是因为它们迫切渴望从竞争激烈和高度成熟化的国内市场中逃离出去^[9]。这些企业在本国拥有一定资源条件但通常不拥有绝对的市场优势地位,甚至有明显的竞争短板,这使得它们想从严重内卷的国内市场转向国外市场,

找到挺进国际市场的切入口,找到同国际上其他优势生产要素相结合的新途径与新方法,通过在国际市场上的运作来构筑新的竞争优势。

本文认为,中国企业国际化的成功,在很大程度上是在国内内卷的激烈竞争状态下“被逼出来的成功”——经历国内恶战的“山重水复”时刻之后,这些企业才不得不出国门、在国际竞争的“柳暗花明”中又见一村。于勇说,“一个多数企业陷入极度困难的时期,也必然是一个伟大的企业华丽蜕变、转型升级的机遇。改变往往是在重大机遇期出现的,重大机遇期往往是从人们普遍认为的突如其来的事件中产生的。”^{[21]207}“当一个人没有退路时,必须要大胆地往前走,抬起头就会发现前面拥有一片开阔地。”^{[21]211}越是被逼到无路可走的绝境状态,中国企业越是有可能被激发创造性的组织管理智慧;如果缺少外在环境中的极端不利因素,中国企业反倒有可能被小富即安的安逸与惰性腐蚀掉它们推进变革的激情与无限的创造潜能。从“山重水复”到“柳暗花明”的转折,中国企业依靠的就是 LLL 模型中的第一个 L(链接)。河钢对德高的市场销售渠道与技术服务的链接,对南非 PMC 的矿产资源的链接,以及对塞钢制造能力的链接,都可以用“链接”这一理论要素来作相应的解释。这是马修斯的理论假说具备适用性的一面。

马修斯有关链接的理论解释,也有不适用河钢国际化实践的成分。这表现为,河钢的资源条件,并不弱于其链接的资源。有某些方面,与所链接的资源相比照,河钢的资源条件具有明显的先进性。马修斯的研究对象是亚洲 IT 和半导体企业,从资源条件看,这些“后来者”的资源条件是匮乏的,既没有技术,也没有市场,谈不上资源丰富^[6],它们迫切需要去国际市场上链接更高质量的资源,尤其是发达国家的先进技术与管理资源。通常,马修斯所定义的“后来者”链接的都是可模仿的、可替代的和可转移的高价值资源。

河钢在国际化进程中所链接资源的性质是比较复杂的,很大一部分资源是无法准确预判其未来价值的战略资源^[22]。从河钢通过与德高的合作而链接的资源来看,这些资源部分具备马修斯定义的“后来者”链接和利用的资源(知识、技术、市场准入渠道)的性质,它们能在一定程度上弥补河钢原本存在的资源不足问题。但从河钢最早接的德高订单以及它链接的南非 PMC 和塞钢的资源看,这些资源又显著区别于马修斯定义的带有确定性的褒义的链接资源。河钢链接的,不过是一些在业界同行眼中看起来平淡无奇和没有重要价值,甚至还带有较高风险的资源。但在链接发生后,河钢承受了市场的高不确定性,立足自身的优势,从后续经营实践变化中发掘和实现了价值增值。这种从常人看来无利可图的链接中发现机会的做法,使得河钢实践超出了马修斯的理论解释的适用范围。

(二)整合

马修斯在 LLL 模型中设定的第二个 L,指的是杠杆(Leverage)。马修斯的研究对象是亚洲半导体企业,他认为,这些“后来者”专注于实现在先进技术领域快速赶超的战略目标,一旦建立链接,“后来者”会想方设法将链接资源利用到极致。基于这种理解,“后来者”将“以杠杆的方式来利用链接资源”,马修斯称之为与高科技市场需求相匹配的快速迭代的“资源杠杆”或“杠杆战略”^[6]。马修斯描绘的“后来者”资源匮乏,渴求凭借低劳动力成本和对先进技术管理系统的链接,来兑现资源杠杆效应。

河钢在世界钢铁工业扮演的角色,显然不同于马修斯笔下实施杠杆战略的“后来者”的角色。河钢所在的钢铁行业是一个传统技术部门,不具备半导体产业的前沿技术产业特征。更重要的是,以浦项、河钢为代表的亚洲钢铁企业已经是所在行业的世界级企业,这些企业有鲜明的技术与组织优势,不需要像亚洲半导体企业那样矢志于追求先进技术上的赶超,它们面临的挑战是要独立自主发展新技术与开拓新市场。从产业技术特征上考察,马修斯强调的新兴产业领域快速迭代的杠杆式利用资源和实现技术水平或商业价值的快速提高的效应,在河钢的案例素材中表现得并不显著。

在国际化进程中,河钢利用链接资源的方式,更接近于OLI范式中有关跨国公司国际化的传统解释,也就是OLI范式中的I(Internalization)。按照邓宁的观点,“整合”(Integration)比“内部化”(Internalization),更接近企业生产性功能的实质——企业即是全部生产经营活动的协调者和整合者。作为企业最基本的组织功能,整合也是影响企业跨国并购的绩效表现的重要因素。为快速获得跨国并购的溢价回报,欧美发达国家跨国公司往往采取高压式(heavy-handed)的整合手段^[23]。近年来,新兴经济体跨国公司在跨国并购后,出于组织文化及吸收能力的考量,往往采取轻触式(light-touch)的整合方式^[24]。在国际化实践中,河钢一直在推动集团与三大业务板块之间的资源整合,但它采用了与已有理论解释不尽相同的整合方式。无论是高压式,还是轻触式并购后整合方式,通常会将整合工作重心放在大量的技术与管理活动上。从河钢实践中,我们观察到,由于河钢链接的并购企业所依托的人文社会背景差异度大、在性质上相对复杂,河钢格外重视引导人们从彼此之间陌生、观望与犹疑的情绪状态走出来,走向达成互信的友好合作状态。当且仅当并购方成功实现了与被并购企业二者中的人的因素与文化因素的整合后,其他与技术、与物化因素相关的并购后整合工作,将自然而然地顺畅起来。河钢的整合方式,既非高压式的,也非轻触式的,而是介乎于二者之间的、一种更融洽的整合方式。成功开展这样的整合工作,是河钢在国际化活动中取得优于美钢联手力拓的良好绩效表现的重要原因。

(三)学习

马修斯LLL模型中的第三个L,指的是学习(Learning)。组织学习是跨国公司通过国际化进程来获取竞争优势的重要环节。许多学者已经关注到学习在企业吸收新技能和实现能力提升上的正面价值。按照传统正向知识转移的观点,知识优势主要来自于母公司,子公司只是知识转移的接受者。与传统观点不同,马修斯在LLL模型中指出,“后来者”以杠杆战略利用链接资源所对应的组织学习状态,是一种典型的逆向知识转移,即母公司通过被链接、被并购的子公司,来实现知识获取、吸收、转化和利用,进而提高自身的竞争力。马修斯认为,“后来者”最关心的是通过逆向学习来增进自身能力,希望尽快学习和适应现有的技术,它们不关心新知识的生成。

河钢国际化实践中的学习活动,既非纯粹的正向知识转移,也非纯粹的逆向知识转移,而呈现出来了交互、递进与往复迭代的鲜明特征。本文认为,为什么河钢在国际化进程中能发展出来独具特色的学习活动,这和两方面因素有关。一方面,河钢在历史上有自己的学习文化,在于勇领导下,河钢人将冷冰冰的对标管理手段变成了一种文化——这种对标文化即是学习文化^{[13]360};另一方面,河钢在形成国际化战略之前,在生产制造工艺和管理技术上已经处于较为领先的水平,因而在国际化过程中,渴求的并非是明确正向或明确逆向的知识转移活动,而是不断拓宽国际视野和不断提升认知层次。在这两方面因素作用下,河钢最看重的不是有形的、具体的学习,而是非具体的、潜移默化的学习。当这样的学习活动充斥和弥漫在企业经营管理活动的方方面面,就容易产生交互、递进与往复迭代的学习效应。

多年来,河钢与强者为伍,从西方发达国家工业文明的成长经验中汲取养分,运用全球化思维审视自身并促进自我提升。最初,河钢从与德高订单的链接中,拓展出来了与德高发展深入合作的可能性以及后来的并购德高的可能性;之后与德高、南非PMC的链接,又激发了河钢对德高、南非PMC的资源整合与学习活动,这在日后大大提高了河钢成功链接塞钢和成功整合塞钢的可能性。河钢并购塞钢后,先后派出11批次、近200人的技术团队,在短时间里实现了塞钢的成功复产。河钢国际化实践带给我们的启示是:河钢不是通过所链接的资源本身来实现价值增值,而是通过链接资源和整合资源所引发的学习过程,以及由此带来的企业经营管理的的变化或变化的可能性来孕育价值增值。同时,一旦前序的链接资源活动发生,后序的企业整合资源与学习的螺旋会被激发出来,这将进一步拓展企业链接和利用更丰富的资源条件的机会,使原本不可能的战略选择成为可行

的战略选择。

我们认为,河钢在国际化实践,探索的学习磨砺过程,比理论研究者笔下描述的积极、正面和目标明确的学习过程要复杂得多。对此,我们需要更加辩证地和更加包容地看待学习——在国际化进程中,学习不仅具有科技属性,更具有人文社会属性;不仅有能带来简单直接的进步成果的学习,更包含有大量隐默式的、甚至连学习者本人都难以清楚表达自己究竟学到了什么的学习。就后一类具有人文社会属性的和隐默式的学习而言,这样的学习从来不是轻松的和愉快的,并在学习过程中与学习结果上,随时可能出现价值感不甚明确的情况。就本质而言,学习是一个人们增进对原本未知世界理解的过程,而且仅当个体觉察到自己与周围环境(包括他人)在认知上的差异性时,其学习性才有可能被激发出来。河钢、德高、南非 PMC、塞钢等企业,它们如何处理彼此之间的差异?这是需要彼此开展学习如何与自己之外的世界共处的一个动态过程,这个过程中充满迷茫、缘不得已的克制与妥协、纠结与挫败。正是这一切,构成了一个有活力和不断向前发展、不断创造和不断变化的管理实践系统。成功的企业,是在数不清的无知、错误、挫折与失败中坚持尊重差异和持续学习的企业,而坚持不下来的企业,将被淘汰出局。与平庸企业相比,伟大企业的共同特质是,犯大量的错误,再快速地从错误中学习更多的经验和获得更强大的能力,进而做到从没有道路的困境中找到新出路,从被无数差异和不确定性包裹的世界中找到“美美与共”之道。

从河钢国际化实践中,我们还可以观察到,其学习目标并不仅仅在于达到某一具体的、已确知的全球领先水平,更在于超越自己,直至重塑自身所处产业技术特征与经营管理活动的性质。拉玛穆提(Ravi Ramamurti)称一部分新兴经济跨国公司为在全球整合夕阳产业的公司^[10]。河钢的国际化实践为拉玛穆提的观点提供了一个例证,但又不仅止于此。于勇曾说:“相比昨天,今天的钢铁已汇聚了现代社会最活跃的创新元素,从钢铁到材料,从结构性材料到功能性材料,从提供产品到提供材料综合解决方案,展示出新的内涵、新的价值和新的生命力”^{[19]335};即使是像钢铁这么传统的行业,也在跟随时代进步的步伐,成为科技、管理、人才、金融、商业模式等“全社会最活跃元素的综合体现”,持续生成各种新变化^{[19]335,251}。河钢用自身行动证明了,在全球的传统产业领域,中国企业完全可以有可能像在新兴产业领域一样,从高不确定性中寻找找到广阔的市场机会。从经营管理创新的角度看,学习能够不断为旧企业开启新的发展空间。在南非 PMC,力拓的经营管理活动受到了本地力量的排斥,退出了;在塞钢,美钢联因为单向地将美国式经营管理原则加诸于塞钢,受挫了。在这两家企业,河钢迎难而上,运用中国式的经营管理哲学,成功地恢复了它们的生产组织与运营管理活力。河钢案例表明,中国企业的国际化道路,绝对不是简单重复欧美国家企业的国际化道路,这些企业正在穿越被不确定性覆盖的全球市场,走出一条条发达国家企业不曾看到、也不曾走过的国际化与企业现代化管理的新道路。

五、中国跨国公司能够为世界贡献什么

跨国公司具有代表人类文明的先进技术与制度交换器的功能,可以是一个国家或一个地区转型与进步的积极带动者。在全球化浪潮兴起的早初期,跨国公司在开展跨国性的经营活动之前,通常都需要先行构筑一个足以实现跨文化交流的社会规则系统,然后,才推广其商业活动。东印度公司作为最早出现的跨国公司,便是先用非经济手段确立和不断巩固自身的社会合法性,然后,才伴随有日益繁荣的经济增长。过去的半个多世纪里,随着全球化日益成为主流,跨国公司已经形成了依托市场竞争中的优势地位和管理权威,持续复制和输出与自身经营活动相适应的社会经济制度系统的成熟机制。改革开放以来,中国经济从跨国公司发展模式受益良多,汲取了从跨国公司经营活动中扩散出来的各种先进技术与管理知识。河钢国际化实践表明,以河钢为代表的中国企业

一直是全球化浪潮与跨国公司良性发展模式的受益者,而今,当它们以“新后来者”的身份反哺世界时,正在带动跨国公司群体的行为特征发生有益的新变化。

借助 OLI 范式中的 O (Ownership) 要素,我们可以更好地把握以河钢为代表的中国企业的国际化实践正在带给世界的贡献。邓宁与合作者们指出,企业所有权是 OLI 范式中最难处理的一个要素^[25],它受到了包括新兴经济体跨国公司在内的跨国公司新组织形式及其在承担广泛的企业社会责任方面的鲜活实践的多方面挑战。作为有非常强的可塑性的一个理论要素,它可以容纳跨国公司行为中各种复杂的、抽象的、隐性的和能见度低的影响因素;也可以为某个跨国公司在时间与空间上的边界的真实样态以及种种出人意料的行为表现,提供富有弹性的理论解释。从河钢案例可以观察到,跨国公司的所有权因素对全球经济体系的影响,早已超越了经济内涵的范畴,而带上了鲜明的社会文化与制度属性。美西方跨国公司向全球传播的,是财富至上的现代资本主义文明。像河钢这样的中国跨国公司,它们开展经营活动的过程中,将流传了两千多年的中国文化传统与价值观,输送到了海外。中国古代,老子崇尚“以其无私成其私”,孔子强调“己欲立而立人,己欲达而达人”。

河钢国际化实践表明,21 世纪的跨国公司不仅应该以追求良好的市场业绩增长和产业技术创新为目标,还需要以推动多元利益和谐共存和全球互信合作发展为自身义不容辞的组织使命与社会责任。

(一) 与多元利益相关方互惠共赢的经营理念

互惠,指的是两个或多个单位相互之间的利益交换。古罗马哲学家西塞罗 (Cicero) 指出,回报善意的互惠原则是一份不可缺少的道德责任^[26]。不论在东方,还是在西方,互惠原则渗透在从原始的生活关系到现代社会与伦理生活的全部文明之中^[26]。

在对外交往中,河钢屡屡展现了关注和考虑合作伙伴利益诉求的良好品质,这种好品质促进了各利益相关方在开放互信中共享发展机会与收益,换来了各方互相给予的平等回报。由于接下了德高难啃的“硬骨头”订单,唐钢成为了德高在全球 130 个合作伙伴中“最特殊、最重要的朋友”^{[13]361};在提供订单的同时,德高本着对用户负责的原则,将技术服务向上游供应商延伸,为唐钢提供了免费的和高水准的技术服务,这又使德高成为了唐钢的“最佳海外合作企业”^{[13]354}。这种互惠关系,构成了双方发展后续的更加紧密联系的前期基础。

在海外业务发展过程中,河钢始终秉持负责任长期投资者的态度,坚持互惠共赢的经营理念,即“让被收购企业越来越好,给予其可以预见的光明未来”^{[21]126}。在南非 PMC 所在的帕拉博鲁瓦小镇,70%~80% 的收入来源于矿业,河钢的到来为这家险些关门歇业的公司和小镇注入了活力,提供了 5 000 余个工作岗位,间接带动就业岗位约 1 500 个,被南非评为企业与人和环境和谐相处的典范。

在塞钢,河钢提出了“利益本地化、用人本地化、文化本地化”的三原则,将经营管理好塞钢视作为一份沉甸甸的责任,不遗余力、动用所有资源拯救这个企业,不辱使命、兑现了对两国政府和人民的郑重承诺,让“塞尔维亚的骄傲”重获新生,回报了塞尔维亚人民一个最好的企业。目前,塞钢已连续四年位居塞尔维亚第一大出口企业,累计创汇 39 亿美元,对塞尔维亚经济贡献率约 2%。塞钢所在地斯梅德雷沃市年财政收入达到了原来的 2 倍多,失业率由 18% 下降至 6%,新生儿出生率在塞尔维亚排名第一。在国际化运营中,河钢传递的成人达己的互惠共赢理念始于商业交往,又超越了一般商业交往规则的范畴,成为了促进各方互助共益的一种社会机制和一份情感纽带,成为了维系社会凝聚力与保障经济持续稳定增长的粘接剂。

(二) 服务于全球生态文明建设的绿色发展观

中国钢铁工业经过几十年的努力,在能源循环利用方面处于世界领先地位。河钢曾是世界钢

铁协会主席单位,以引领世界钢铁工业发展的使命感和责任感,从可持续发展和国家民族高度,将既有现实价值又有战略价值的事情作为主攻方向^{[19]311},选择在绿色发展上为世界烙下中国的钢铁印记。

河钢启动绿色发展长征之路的起点是在2008年国际金融危机爆发之际。当时,刚刚就任唐钢总经理三个月的于勇,开启了大规模厂容环境综合治理工程攻坚战。在短短8个月时间里,这家拥有66年历史的“灰头土脸”的老企业厂区环境“大变样”,完成了向花园式工厂的脱胎换骨式的蜕变。河钢的绿色发展观不仅是经营理念的一场革命,更是深入全体员工的工作与生活深处的一次思想洗礼。河钢人深信,企业应该成为城市文化的代表,企业中的人们应该成为社会上受尊重的群体,能够因为自己努力且卓越的工作而过上尊严和幸福的生活^{[13]446}。多年来,河钢坚持人、钢铁、环境和谐共生,把“为人类文明制造绿色钢铁”作为核心理念,自2016年以来,累计投入305亿元,实施了500余项重点节能减排项目。2016年10月,河钢获得了世界钢铁工业可持续发展卓越奖(Steelie奖)^{[19]296}。今日的河钢,拥有世界最清洁的钢铁厂和最先进的环境治理技术,执行超低排放标准,在循环利用水平、绿色制造技术、工业控制效率等方面处于领先地位,成为了改善全球环境质量的引领者^{[19]296,232,238},以及矢志推进低碳绿色制造的标杆企业。

在塞钢,河钢同样运用绿色发展观,推动了技术进步与科技创新,树立了中国钢铁企业绿色、创新和可持续发展的品牌形象。在美钢联运营时,塞钢管理相对粗放,不作精打细算,也没有加大环保投入的意愿。河钢接手塞钢后,引导参照河钢在能源综合利用和废旧资源回收利用方面的成熟做法,对三废(废水、废气、废渣)进行了综合利用,实现了变废为宝和降本增效。此举不仅能实现超低排放,达到欧盟的高标准环保要求,还能有效减免影响当地居民生活的粉尘与灰烬排放问题。过去三四年间,河钢在塞钢实施了以三大技改项目为代表的一系列能源和环境保护综合改造工程,拆除工厂内大部分老旧建筑及设备,移植了河钢的21项专有技术,引进吸收先进的新工艺和新技术,使改造后的塞钢在节能环保、绿色制造上全面升级成为欧洲领先水平的绿色现代化工厂。2023年,塞钢绿色环保项目“用现代技术减少粉尘污染”,荣获欧盟和联合国开发计划署等联合颁发的“绿色议程”奖励证书,也是唯一获此表彰的中资企业。

(三) 合作共建命运共同体的管理哲学与方法

跨国公司是全球化进程的重要促进者。随着全球经济将越来越多的、来自不同国家和携带有不同制度遗产的人与组织连接在一起,越来越多的跨国公司习得了与高度多样化的文化和信仰体系及受之影响的人与组织打交道的经验^[25]。企业所有权不仅指向经济性的内涵,还包含丰富的社会制度内涵。与企业所有权紧密相关的企业制度与企业文化这类因素,以及母国环境中的各种非正式制度规范和价值观,时刻会影响到跨国公司管理者的意识形态和认知,进而影响到跨国公司的管理决策和行为路径^[5,25]。面对同样的交易活动,不同企业所有权的跨国公司可以有截然不同的动机与行为表现,以不同方式来实现生产活动的组织——这就催生出了不同的国际化发展模式。像河钢这样的新兴经济体跨国公司抱持的合作动机和行事方式,常常难以以为以纯粹追求盈利为核心价值观的西方发达国家跨国公司理解和接受^[9]。

河钢在看待员工的作用方面的管理哲学是,员工是企业的主体、永远的主角,是最大的变量^{[13]212,345}。办好企业,关键是要激活员工的活力,使员工成为别人无法复制的核心竞争力,始终把员工利益放在第一位。受到尊重的河钢员工能够发挥出战之能胜的精锐之师的作用和展现出最好的精神风貌,即使在企业困难之时,他们也会给予企业极大的支持和信任^[27]。与河钢不同的是,欧美大企业应对经营危机的主要举措之一就是大裁员,用牺牲员工的利益来减轻经营压力。河钢按照自己的管理哲学来管理塞钢,不把员工当包袱,而是当成了宝贵的财富。被并购后的塞钢,做的第一件事就是与5000多名员工全部签订劳动合同^{[28]99-100}。事实证明,在河钢人的眼中,塞钢员工

责任心强,做事一丝不苟,在重建自信后,这些员工处处体现对这个企业的热爱,他们付出的不懈努力,是塞钢摆脱困境和恢复活力的关键因素^{[19][197]}。无论是河钢,还是塞钢,它们的管理哲学中蕴藏一份社会主义企业的管理情怀,企业不仅是为员工提供经济收入的雇主,企业更是员工的精神家园与情感归属地。以此为信条,成千上万平凡的劳动者心甘情愿地为企业贡献自己的辛勤劳动和智慧,众志成城地投身“人人为我,我为人人”的社会经济发展的各项事业中来。

河钢在看待管理者的角色方面,也有自己独特的管理哲学,与西方大企业形成了鲜明的对照。美钢联派到塞钢的高管们都居住在首都贝尔格莱德的高级宾馆里,配备豪车,甚至带保镖、带医生,和普通员工之间的身份差别显著。河钢管理团队婉拒了塞钢参照美钢联所作的安排,选择了在钢厂所在地租房居住,自己开车或拼车上下班,和普通员工一样打卡入厂,走路去综合办公楼。这些做法有效地缩短了管理团队与塞钢员工之间的心理距离与情感距离。在管理风格上,美钢联高管因为追求资本增值回报,与塞钢员工、特别是工会之间存在明显的利益冲突,对员工的管理方式存在偏执、跋扈的问题。相形之下,河钢管理团队追求的是发展好塞钢、让员工都能很好地工作和生活,乐于听取大家意见,确立了与工会的全新关系,并最终将大家都团结到了“把塞钢经营好、发展好”的命运共同体与统一战线中。

很多企业在并购整合过程中,会遇到水土不服的问题,其很重要的一个原因是并购方容易产生居高临下的优越感,总想着对被并购企业实行全盘推倒重来式的接管。河钢管理团队开始也有类似的想法,想将河钢经验快速移植到塞钢去;但在实际磨合中,他们很快意识到,这样的想法会让人不舒服、会遇到阻力;于是,他们及时调整了管理方法,以更加包容的方式来应对各种矛盾与冲突,做到了尊重塞方已经延续了数十年的工作和生活习惯。担任塞钢执行董事、党支部书记的宋嗣海对管理团队讲,“在员工们看来我们是老板,但是我们不做高高在上的老板,不做指手画脚的老板,要做不像老板的老板,把全体员工当作心贴心、肩并肩的一家人,尽快把企业搞上去,让大家过上好日子!”^{[28]86-87}在与选派到塞钢担任总经理的赵军交流时,于勇特意叮嘱说:“你性格柔和,能够与客户进行有效的沟通,这是你的优势”^{[28]68}。这种上善若水和谦逊待人的管理智慧,引导河钢管理团队对塞钢历史上形成的、包括美钢联留下的管理知识与有益经验,抱持了积极接纳、敬畏和尊重的学习态度。同时,这样的姿态,使塞钢员工感受到了来自河钢管理团队的尊重和友善,更愿意把他们当“自己人”。

河钢有非常独特的看待危机与困难的管理哲学。这种管理哲学的真谛是,越在危机情况下,越是要保持钢铁意志,要挺身而出,要勇于担当和作贡献。这种管理哲学,深深铭刻在1976年唐山大地震之后,唐钢炼出“志气钢”的那段历史中;那时,他们被邓小平同志称赞为“地震震不垮的、困难吓不倒的队伍。”大地震后,全国数十个兄弟单位有1.5万多人赶到唐钢,抢险救灾,帮助重建唐钢。有过这段经历,这个企业上下形成了知恩图报的文化,在别人遇到困难时,也愿意积极施予援手。并购整合塞钢时,这种管理哲学和它蕴含的强大精神力量得到了充分的展现。经过过去几十年融入市场经济大潮的进程,河钢已然习惯于将困难和挑战看作机遇,这是河钢人的思维方法——无论在哪个时期、哪个阶段,遇到什么困难,承受多大压力,都要努力适应环境,做好自身工作,以昂扬斗志经受洗礼、得到升华和赢得未来^{[21]194}。正是秉持这样的管理哲学,河钢学习着从“每个人只能看到自己的世界”的局限中跳出来,在危机中捕捉机遇^{[21]206-207};学习着将市场最困难的或最不利的形势,转化为自身发展最快、各项工作和整体竞争力提升最快的时期^{[21]200};学习着穿越高不确定性的全球市场,来促进与多方利益相关者合作共建的命运共同体的可持续繁荣与发展。

参考文献:

- [1] NORTH D C. Understanding the process of economic change[M]. Princeton: Princeton University Press,

- 2005.
- [2] HELFAT C E. Stylized facts, empirical research and theory development in management[J]. *Strategic Organization*, 2007, 5(2): 185-192.
- [3] BUCKLEY P J, CASSON M. The future of the multinational enterprise [M]. London: Macmillan, 1976: 43.
- [4] DUNNING J H. Trade, location of economic activity and the MNE: a search for an eclectic approach[M]// *The international allocation of economic activity. proceedings of a nobel symposium held at stockholm*. London: Palgrave Macmillan UK, 1977: 395-418.
- [5] CANTWELL J, DUNNING J H, LUNDAN S M. An evolutionary approach to understanding international business activity: the co-evolution of MNEs and the institutional environment[J]. *Journal of International Business Studies*, 2010, 41: 567-586.
- [6] MATHEWS J A. Competitive advantages of the latecomer firm: a resource-based account of industrial catch-up strategies[J]. *Asia Pacific Journal of Management*, 2002, 19: 467-488.
- [7] MATHEWS J A. Catch-up strategies and the latecomer effect in industrial development[J]. *New political economy*, 2006, 11(3): 313-335.
- [8] CUERVO-CAZURRA A. Extending theory by analyzing developing country multinational companies: solving the goldilocks debate[J]. *Global Strategy Journal*, 2012, 2(3): 153-167.
- [9] VERBEKE A, KANO L. The new internalization theory and multinational enterprises from emerging economies: A business history perspective[J]. *Business History Review*, 2015, 89(3): 415-445.
- [10] RAMAMURTI R. What is really different about emerging market multinationals [J]. *Global Strategy Journal*, 2012, 2(1): 41-47.
- [11] 2022 中国跨国公司 100 大及跨国指数[N]. *中国企业报*, 2022-09-13(10).
- [12] 余天门. 新赛道,河钢正冲锋[N]. *中国冶金报*, 2023-01-06(01).
- [13] 郑戈. 无悔的担当,唐钢 30 年改革发展中的的人和事[M]. 北京: 冶金工业出版社, 2013.
- [14] 从不可复制的机遇到不可多得的伙伴——河北钢铁集团唐钢公司与瑞士德高公司合作案例解析[J]. *冶金管理*, 2013(8): 18-22.
- [15] 李毅仁. 河钢集团国际化战略的思考与实践[J]. *冶金管理*, 2015(7): 9-12.
- [16] 陈学翠. 由唐钢并购德高国际股权谈推动企业建立境外营销网络[J]. *唐山经济*, 2013(7): 34-35.
- [17] 王立新. 钢铁之城:中塞企业合作协奏曲[M]. 北京: 外语教学与研究出版社, 2021.
- [18] 本书编委会. 言必信 行必果:习近平总书记视察河钢一周年[M]. 北京: 冶金工业出版社, 2017.
- [19] 于勇. 钢铁视野[M]. 北京: 冶金工业出版社, 2020.
- [20] DUNNING J H. Some antecedents of internalization theory[J]. *Journal of International Business Studies*, 2003, 34(2): 108-115.
- [21] 于勇. 岁月的维度[M]. 北京: 中国经济出版社, 2022.
- [22] BARNEY J B. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy[J]. *Management Science*, 1986, 32(10): 1231-1241.
- [23] JEMISON D B, SITKIN S B. Corporate acquisitions: a process perspective[J]. *Academy of Management Review*, 1986, 11(1): 145-163.
- [24] LIU Y, WOYWODE M. Light-touch integration of Chinese cross-border M&A: the influences of culture and absorptive capacity[J]. *Thunderbird International Business Review*, 2013, 55(4): 469-483.
- [25] DUNNING J H, LUNDAN S M. Institutions and the OLI paradigm of the multinational enterprise[J]. *Asia Pacific journal of Management*, 2008, 25: 573-593.
- [26] GOULDNER A W. The norm of reciprocity: a preliminary statement[J]. *American Sociological Review*,

1960, 2(25): 161-178.

[27] 刘振江. 中国有能力打造世界上最清洁的钢厂[M]//郑戈. 无悔的担当: 唐钢30年改革发展中的
人和事. 北京: 冶金工业出版社, 2013: 3.

[28] 王立新. 多瑙河的春天: “一带一路”上的钢铁交响曲[M]. 石家庄: 河北教育出版社, 2019.

Practice and Exploration of the Internationalization of Chinese Corporations in the New Era: Studies Based on the Case of HBIS Group as a New Latecomer Firm

YU Jing¹, LIU Lulu²

(1. Institute of Industrial Economics, Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 100006, China;

2. Business School, University of Chinese Academy of Social Sciences, Beijing 102488, China)

Abstract: This paper takes the internationalization practice of HBIS Group as a case study sample, and analyzes its three development stages, namely the prelude stage, the layout stage, and the deepening stage. In-depth analysis of this case study sample helps us to enhance the understanding of three theoretical issues closely related to the internationalization of Chinese corporations in the New Era: Firstly, how do corporations seek development in the uncertain global environment? Secondly, how do the new latecomer firms like HBIS Group, build international competitive advantages? Thirdly, what can Chinese multinational corporations contribute to the world? This article show that HBIS Group has seized the opportunity of the times, bravely explored and opened up a new path for internationalization of Chinese corporations, and is striving to contribute their management wisdom to the global development.

Key words: " Belt and Road "; Chinese corporation; multinational corporation; internationalization; new latecomer firm; LIL model

(责任编辑: 冯 蓉)