

中国企业国际化的成功不仅体现在规模、回报率等方面，更应体现在组织和管理等方面的对标程度。

中国企业 拥抱国际化

文 | 本刊特约撰稿人 赵义

一提到全球化，人们就会想到这些年的逆全球化潮流。的确，虽然世界决不会退回到相互封闭、彼此分割的状态，但是逆全球化思潮在持续发酵，给全球治理带来极大挑战。中国坚定不移地做自由贸易的旗手，通过自己更高水平更大力度的对外开放，为经济全球化不断带来新的活力。

需要指出的是，相互封闭、彼此分割只是全球化的一种对立面，还要关注全球化的“重置”。学者郑永年称之为“有限的全球化”，他预测下一波全球化可能回到20世纪80年代以前、以主权经济为主体的有限全球化。它有两个趋向：一个是欧美国家会把一部分关于国家安全、人民生命的产业迁回自己的国家，二是各国产业会在世界范围内分散布置。

第一个趋向意味着欧美国家想收回更多的

经济主权，避免产业空心化，这一趋向因为疫情的影响变得迫切，但又不局限于疫情的应急，也是对国内民粹主义情绪上升的一种政治应对。第二个趋向则是想避免投资过于集中在某个国家。

原国家外贸部副部长龙永图认为，种种迹象显示，世贸组织开始被边缘化，过去那种全球经济贸易的主导地位难以延续。的确，世贸组织的特殊决策机制——“协商一致”原则，让其寸步难行，在各国越来越伸张经济主权的情况下，更是如此。

在龙永图看来，全球经济格局已经下沉到了以“区域经济一体化”为主体的新局面。比如，日本和其他TPP成员搞的CPTPP（全面与进步跨太平洋伙伴关系协定），可能会代表未来的WTO。如果今后美国重新加入CPTPP，和中国已经加入的RCEP（区域全面经济伙伴关系）合并——RCEP当中有7个成员也是CPTPP成员，由中美共同参加的这个地区贸易协定将主导全球经济和贸易规则体系的走向。

去年，中国已经释放了积极考虑加入CPTPP的信号，今年2月，商务部副部长兼国际贸易谈判副代表王文涛又透露，中国正在对CPTPP所有条款进行评估、研究和深入分析，已经和一些成员国进行了非正式接触。最新的消息是中国正在推动加入CPTPP的谈判进程。

也就是说，中国要积极参与未来的全球经济和贸易规则体系的制定，推动加入CPTPP就是一个重要且可行的步骤。当然，谈判不是短期内能完成的事情，为了达标，中国肯定要深化改革、扩大开放。乐观的声音认为，在知识产权、数据流通、环保、企业治理等领域，中国都在不停地向CPTPP靠近，接下来主要是谈判的问题。

如果能够加入CPTPP，协定内所有国家都要对中国开放，打压中国企业也不会像今天某

些国家所做的那样蛮不讲理，有利于中国企业更大力度走出去，加强国际化。因此，中国企业应当未雨绸缪，根据国家的要求与未来的世界经济和贸易规则对标。

中国早已同世界经济和国际体系深度融合，我们追求的高质量发展是在更加开放的条件下进行的。可以说，中国企业已经打上了深深的国际化烙印。这里的国际化可以分两个层面来理解。

首先，中国超大规模市场本身就是一个面向世界的市场。去年在疫情的背景下，全球化遭受严重挫折的一个重要表现是 FDI（外国直接投资）规模下降 38%，只占全球 GDP 的 1%，是 1999 年以来的最低比重。2020 年中国 FDI 流入达到 2120 亿美元，是全球最大外资流入国。中化集团董事长宁高宁就认为，哪怕在中国的一个普通县城里，你都能体会到国际化竞争。他还预测，随着几乎所有行业都在进行长尾整合，市场份额向头部企业集中，基本上中国企业面对的行业竞争对手都会是外资企业。

在整个产业链上，研发和创新环节会更多扎根在中国。有的外企根据本国需求进行的研发，也有可能受到欧美市场的青睐。也就是说，“中国制造”和“中国设计”也在出现原产地效应，变成其他国家消费者喜欢的产品。中国作为世界市场的组成部分，已经不仅仅体现在体量巨大上，更体现在本土制造和设计的产品能够引领世界范围内的消费潮流。这种国际化水平已经超越了原来的廉价低端产品的出口模式。

其次，中国企业走出去，除了在全球布局的那些大企业之外，更值得关注的是，在新经济和新业态下一诞生就具有国际视野的新企业。比如笔者最近了解的一家由一群“80后”年轻人于 2014 年成立的跨境物流服务商群，已将营收从第一年的 1 亿元做到了 2020 年的 100



亿元，目前服务范围覆盖了 220 多个国家和地区，每天平均包裹订单量超过 70 万件，成为国际主流电商平台重点推荐的物流服务商。

与成长速度相对应的，是对国际化企业的职业化管理要求。跨国业务需要引入外部高管，如何处理其与初创期原生高管的关系很考验企业领导者的智慧及企业的职业化体系的水平。宁高宁也提到，去国外投资考验着团队的专业性、操守和工作的系统性。比如在某个国家有业务，当地公司的董事会总需要当地有影响力的人物加入，而这个人不一定是你的朋友或者过去信任的人。可以类推，这种董事会的运作方式就和过去不一样。

因此，中国企业国际化的成功不仅仅体现在规模、回报率等方面，更应体现在组织和管理等方面的对标程度。说国际化是对中国企业的一次再造，毫不夸张。□