全球化生存：中国科企出海记

本报记者 李 婕

在土库曼斯坦，一枚来自纳通集团的髓内钉改写了该国的医疗史，这是该国首次使用髓内钉产品；在哥斯达黎加，来自雷力的海藻生物肥料让当地马铃薯在减少化肥用量30%的基础上每公顷增产20%-30%；在卢旺达，来自四达时代的机顶盒让当地居民可收看的电视节目从1套变成了40多套，费用却大幅降低……同样的故事正在世界的各个角落发生，故事背后共同的书写者，是一批深耕细作、放眼全球的中国民营高科技企业。

谈到“走出去”，大型央企、国企曾是绝对的主角。但这些年来，凭借着“小而精”“细而专”等特点，民营高科技企业逐渐成为“走出去”力量中不可或缺的一支。体量小、起步晚、抵御风险能力有限是民营高科技企业的普遍状况，但“走出去”却几乎成为一种集体意识。对于中国民营高科技企业而言，“走出去”为何非做不可？路途有怎样的艰辛？又该如何突围？

必然趋势

“迫于企业生存的压力”

北京雷力海洋生物新产业集团是一家海藻生物制品企业。1994年，雷力在国内最先开发了海藻肥，中国这才实现海藻肥自主研发零的突破。当时欧美国家垄断着这个市场，挪威的海藻肥零售价高达100万元人民币/吨。

经过不懈的努力，海藻肥终于在中国国内问世，但最初的推广举步维艰。为了技术成果能够转化为产品，雷力只得先将目光投向国际市场。1999年，一笔来自印度尼西亚的订单让雷力真正迈出了国际化的第一步。到今天，雷力的产品和技术服务已经覆盖80多个国家和地区，但总经理汤洁对记者回忆这个过程时，她将其归结为“主要来自企业生存的压力”。

这还是上世纪末的故事，而今天，“走出去”更成为一种必然趋势。“当前，企业面临的竞争是全球化的：这既包括国内竞争的国际化，也包括国际竞争的国内化。在这种情形下，企业必须拥有国际化的水平和视野，谁能先出去，谁就能占据主动。”中关村国家自主创新示范区核心区管委会副主任黄英对本报记者表示。

2014年，中关村科技园区海淀园管委会对园区高科技企业做过一项“国际化发展情况”调研。在回收的175份有效问卷中，76%的企业国际化意愿强烈。最近两年，这一意愿还呈持续上升趋势。

“以前国内市场空间大、环境也安全，对某些企业来说，在国内发展就足够了。但随着国内竞争加剧，企业必须向外寻求突破。不少企业在‘走出去’之后，发现国外有广阔的市场。”黄英说。

业内人士认为，民营高科技企业“走出去”大多是市场行为，一方面，到发达国家投资和开展合作，主要是学习先进技术、规避贸易壁垒，获取管理经验、市场渠道和品牌；另一方面，到发展中国家开拓国际市场逐渐成为共识，中国高科技企业在亚非拉国家市场大可有所为。

左图为海外经销商考察雷力产品效果。

技术导向

“努力寻求比较优势”

除了雷力，纳通的医疗器械产品抵达130多个国家和地区，四达时代的数字电视服务和产品则遍布非洲，并在30多个国家注册了公司……越来越多的中国高科技企业将触角延伸到全球。

黄英认为，“中国高科技企业‘走出去’，一般是以技术为本，努力寻求比较优势，开拓国际市场。经过多年来的不断积累，中关村科技企业取得了长足的进步。科技创新也从最初的从跟跑为主，发展到如今的并跑与领跑并存的发展阶段。”

1998年，当雷力研发出海藻肥时，整个亚洲还没有国家具备这项能力；纳通芬兰公司具有全球领先的聚乳酸研发能力，其产品得以进入全球骨科专业领域的标志性医院，如美国哈佛大学麻省总医院、斯坦福大学医院、纽约特种外科医院等；四达时代生产的数字电视和机顶盒则打破了非洲电视收视昂贵的费用壁垒。高科技企业走出国门，技术优势和市场先机至关重要。

有些企业规模虽小，但凭借在细分领域的独特优势，成为依托国家重点项目“走出去”的典型。比如，佳讯飞鸿拥有超过百项指挥调度通信系统的核心技术，近年来先后中标了吉布提、埃塞俄比亚、肯尼亚等多个铁路通信系统项目，服务于“走出去”的中国铁路建设。

对高科技企业来说，同行交流、技术引进、了解国际市场行情也十分重要。“科技企业‘走出去’还有一个特点，就是重视软实力建设。”黄英说，除了产品输出，科技企业也越来越重视学术交流以及对当地市场的培育，大众只有了解产品才可能购买和使用。

在汤洁看来，学术交流和行业活动是向外学习的重要机会，也是提升中国企业话语权的重要途径。2016年，雷力参与和组织国际平衡农业论坛、技术培训会等300余场；纳通则每年在海内外组织手术培训、产品培训、医生教育等交流活动。产品在走入本土市场的同时，也带动着当地医学技术的现代化。

左图为四达时代在非洲的本土化团队。

海外并购

“要省钱、专业而精准”

根据海淀园企业“国际化发展情况”调查结果，高科技企业的国际化战略主要有3种路径：一是产品国际化，主要指产品进出口贸易；二是技术国际化，包括企业技术进出口、海外自建或合建研发机构等；第三种则是资本国际化，包括海外上市、海外并购和绿地投资。

“龙头科技企业进行海外并购，一般具有小而专的特点。他们会在多年的合作过程中，对投资对象进行深入调研。并购金额一般不大，但主要是针对拥有核心技术的企业。”黄英说。

据介绍，2016年，整个中关村地区发生了600起这类并购，总金额3000亿元人民币。虽然并购数量和金额实现了双突破，但实际上还是以“小而精”为特点。

以纳通集团为例，这家公司成立于1996年，最初以医疗器械的营销和代理为主。董事长赵毅武向记者介绍，公司从成立之初，就面临着来自外资企业的国际竞争压力，因此一直在寻找最先进的技术进行合作。

2006年前后，纳通成为芬兰科技公司伊宁的中国总代理。伊宁拥有聚乳酸领域领先的研究能力，却在金融危机中面临破产。当时有10家来自全球的企业意欲收购，纳通也是其中一家，虽收购价格远比不上同期其他美国公司报价，纳通却以本土化发展的承诺获得股东投票认可。2010年底，纳通成功将伊宁公司收入麾下。如今，伊宁公司的员工人数已是收购时的4倍。

同样是以这种“以小博大”的方式，纳通此后又完成了对德国筑瑞斯公司等的多起收购。通过购买、整合、重组，目前纳通在海内外拥有18家生产企业、140多家子公司及办事处，其中包括7家国家级高新技术企业，2016年下属企业合计收入76.75亿元。

“买一座大房子很贵，但买好材料自己盖就便宜得多。”赵毅武说，“我们能够走到今天，非常不容易。每一笔并购我们都非常谨慎，因为花的是自己一分分挣来的钱。我们是很省钱的，必须采用专业而精准的并购方式，吸纳、研发、掌握先进的技术，支撑企业在国内外实现更好发展。”

左图为海尔在全球建立5大研发中心、24个工业园，打造了海尔、斐雪派克、亚科雅等品牌。**人民视觉**

战略谋划

“做世界级企业”

中国民营高科技企业中，不乏海外拓展较为成功的案例。虽经营方向与发展路径并不相同，但多家负责人向记者表示，从成立之初，他们就面对国际化竞争。因而，企业自身的定位也是“做世界级的企业”。

“作为高科技企业，前期研发往往要投入大量人力和资金。为国外企业做加工，短期会有些收益，但是对于着眼于长远发展的企业，要先定位、懂取舍。”汤洁说。

而回望“走出去”的历程，一路磕磕绊绊也并不少。赵毅武说，“今天，外界看到的是成功的故事，但我们失败的教训更多，吃过的亏不少。”

中债资信评估有限责任公司与中国社科院世界经济与政治研究所日前发布的《中国对外直接投资与国家风险报告（2017）》指出，民营企业“走出去”的优势在于灵活性强，更有效率，更加注重项目的盈利能力、产业的协同效应及并购后的融合。但是企业“走出去”面临着国家风险，包括全球安全与稳定形势的动荡、发达国家收紧外资准入政策以及汇兑风险等。

“在这样的情况下，一家企业单打独斗是很难的。”黄英说，企业“走出去”面临着资源和资讯储备不足的问题，抵御外部风险的能力也比较弱。希望能有国家级资讯平台，帮助企业更好地做好前期准备和资源对接。

从2015年至今，中关村科技园区海淀园管委会举办了19场“环球商机”活动，共有来自6大洲51个国家和地区的200多位外宾参与，会计师事务所、律师事务所和金融机构负责人与企业实现对接。

《中国对外直接投资与国家风险报告（2017）》显示，“国内各种要素成本上升给民营企业带来了较大的生产和发展压力，民企有向海外转型的动机。在国有企业日益谨慎的背景下，民企将发挥自身优势，在中国对外直接投资中扮演更加重要的角色。”

左图为2016年12月，阿里云日本地域开服。

毛思倩摄（**新华社发**）

期待更多『小而精』

李 婕

一颗小小的海藻，既能是桌上佳肴，也能制成海藻纤维素电池、医用敷料、面膜、手术缝合线甚至农作物化肥。将一颗海藻的功用发挥到极致，看似微小，背后却潜藏着“蓝色经济”的巨大价值。

这样的细而窄的领域还有很多，也值得有眼光与决心的企业深耕细作。德国管理学教授赫尔曼·西蒙做过10年的研究，发现德国经济的中流砥柱原来并不只是西门子、拜耳、奔驰这些人们熟悉的名字，也包括布里塔、豪尼、希拉布兰德之类默默无闻的中小企业。例如，生产家用滤水器的布里塔公司占据全球同类产品市场份额的85%；豪尼公司制造的卷烟机械在世界市场上的占有率达到90%；专门运送葡萄酒的希拉布兰德公司占有60%的全球份额。

上述外国企业，小而精、细而专、领域极窄却风光大好，让人大开眼界。值得欣慰的是，越来越多的中国高科技企业也正初步呈现这样的特点。

做到“小而精”，绝非简单事。

“小而精”需要战略定力，沉得下去做产品。如果一家企业能够走得长远，必定是因为其在市场上有某种独特性。中国的市场很大，早些年，凭着跟随战略，企业也能在市场上“分一杯羹”。但是，一家有长远谋划的企业，特别是高科技企业，必定以自主知识产权与技术优势为追求。这就需要长时间的付出，沉得下心来搞研究、做产品。在生存的压力下，企业总是积极求变。能不能在认定的方向上有所坚持，是企业能否将产品和服务做得“精”的关键。

“小而精”需要抵御诱惑，明晰主线。采访中有一位企业家说，我们曾经面对很多机会，但是出于各方面的考虑，最后放弃了。来自资本、产业的诱惑很多，但是一家主线明晰、志在长远的企业，要做自己擅长的事情。德国雷肯公司是专业化的农机具公司，至今已有230多年的历史，公司现在的掌门人已经是家族的第七代。对于高科技企业，尤其是中小型企业来说，或许也只有明晰主线，主攻地专而深，才能在自己的领域独树一帜。

“小而精”需要客户思维，解决痛点。对于高科技企业来说，天平的一端是技术，另一端则是市场。如何让技术最大限度地满足市场的需求，也是耐人寻味之处。技术是共通的，但用户却千差万别，只有拥有定制化的客户思维，积极从用户角度出发寻找痛点，也才能创造产品的卖点。同样是中国制造的手机，OPPO凭借特殊拍照功能红遍非洲，也就胜在这里。

高性价比曾是中国产品留下的全球印象，但是，越来越多高科技企业正朝着“小而精”的方向努力。希望更多中国产品“一针见血”地解决行业、市场与用户的问题。希望更多“小而精”的中国企业，在自己的“一线天空”各领风骚。

开放谈