

IBM商业价值研究院

中国企业如何制胜于全球化新时代



IBM商业价值研究院

在IBM商业价值研究院的帮助下，IBM全球企业咨询服务部为政府机构和企业高管就特定的关键行业问题和跨行业问题提供了具有真知灼见的战略洞察。本文是一份面向决策层和管理层的简报，是根据该院课题小组的深入研究撰写的。它也是IBM全球企业咨询服务部正在履行的部分承诺内容，即提供各种分析和见解，帮助各个公司或机构实现价值。

有关更多信息，请联系本文作者或发送电子邮件到：ibvchina@cn.ibm.com

请访问我们的网站：<http://www.ibm.com/cn/services/bcs/iibv/>

中国企业如何制胜于全球化新时代

作者：励行

执行摘要

中国企业正揭开新一轮全球化浪潮。金融危机促使越来越多的中国企业开展海外并购，以期获得战略性资源、市场和国际地位。预计未来10年间，中国企业海外并购的交易规模将达到1万亿美元。然而，新一轮的全球化比以往更具挑战性。国外市场对于中国企业依赖政府支持而获取海外资源存在负面看法。日益高涨的国家保护主义也增加了海外市场拓展的难度。此外，中国企业在美国和欧洲面临着更严格的法规管制。这些新挑战要求中国企业具备更高层次的国际化经营水平。

中国企业全球化一般要经过四个发展阶段，可以比作体育当中的“热身”、“110跨栏”、“速滑中的平衡”和“团体赛合作获胜”。尽管这个过程看起来与其它公司的经历相似，但中国企业全球化有许多独特方面。中国企业尚处在“年轻”阶段，许多企业在管理复杂业务方面缺乏经验，不够成熟，更不必说管理全球业务。其次，推动中国企业国际化是政府议事日程和计划的重要组成部分，希望中国企业追赶全球行业领先企业的经济实力。然而，国外政府和企业对政治影响持有负面看法。另一方面，中国国内市场巨大，中国“全球化者”对此不应忽视，中国企业在国内保留大部分运营可能更有战略意义，从经济上来讲也是更合适的选择。

中国企业全球化的后三个阶段比较关键。我们观察到，在第二阶段国际化比较成功的企业都先夯实管理基础，利用外部资源理顺流程，减少关键职能的低效。然后他们通过海外并购获得核心资源并跨越式提升竞争力，包括产品系列、服务质量、渠道网络、供应链、地域覆盖等，而且在从简单向复杂并购推进过程中增加经验、降低风险。同时，他们努力创新增强服务和产品质量，一方面通过扩展技术合作以及建立全球研发中心来增强制造与研发能力，另一方面通过收购现成的技术来增强服务与产品，既为国内市场提供新产品，又满足国外市场的新要求。另外，这些企业注重建立高级人才库和发展国际化技能和理念。

随着企业进入第三阶段，它们面临的挑战是如何达到国内与国际业务的最佳平衡。典型的考虑因素包括战略重心、价值主张、品牌定位以及文化和人员。为了抓住海外市场的新机遇，中国企业需要从全球视角重新塑造业务模式及组织架构，为全球客户创造新的价值，虽然这可能导致国内外业务运作方式的巨大差异。为了克服对中国产品的负面看法以及在海外市场品牌认知度低等问题，中国企业通常需要重新定位品牌，通过提供良好的用户体验和积极的社会影响，提高在国际社会中的正面认知度。在这一阶段，许多中国企业迫切需要培养全球领导团队，恰当分配稀缺人才，调整企业文化以适应全球运作。

我们注意到，虽然极少数领先的中国企业已经开始在部分职能上开展全球整合，然而还没有一家中国企业真正进入第四阶段达到全球整合企业(GIE)的水平。中国企业成为GIE需要克服三个主要障碍：首先，中国企业应该建立一套有效的全球公司治理机制来管理日益复杂的业务，清晰定义总部与子公司之间的角色和职责分工以及决策方式变得尤其重要。其次，中国企业需要从全球角度整合所有职能，实现效益最大化。尽管企业常常从核心竞争力最密切相关的领域着手(例如供应链和制造)，但整合后台运营其实也能带来明显价值，例如财务、人力资源等。第三，中国企业应该考虑以独特的技术使用方式来兼顾全球和本地的矩阵式运营。我们建议决心走向GIE的中国企业在领导力、可重复的流程、优化资产、整合、组织、技术六个方面采取一系列措施。

综上所述，进入21世纪，中国企业必须具备更高水平的核心能力才能在新一轮全球化中制胜。中国企业需要培养全新的技能，以实现业务增长，提高生产力，具备国际领导力和国际文化。

中国企业走向全球化的新时代已经开始

过去20多年间，中国企业受各种因素驱动，全球化步伐不断加快。从20世纪80年代末到90年代初，国际市场需求旺盛，中国经济则刚刚兴起，中国企业以“提高出口量”为目的走向国际化，当时消费电子等行业的中国厂商开始崛起。从90年代末到现在，为了支撑中国整体经济的高速增长，国际化的

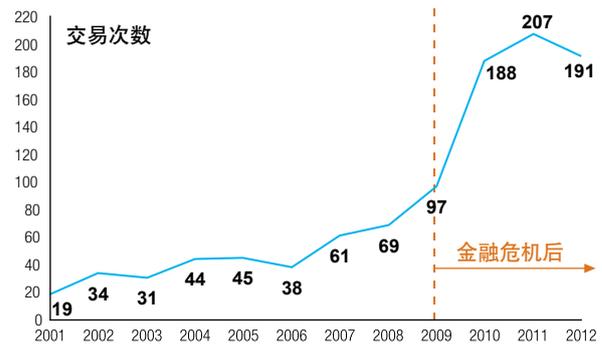
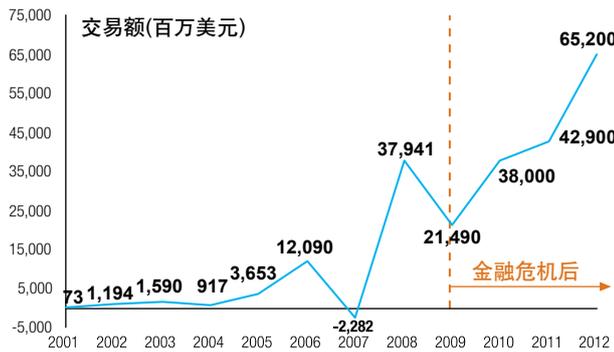
新动力是“获取自然资源”，主要体现在国有企业开展石油、金属和矿产等领域的重大海外并购。到21世纪初，中国企业已经达到可观的规模，但利润较低，这时企业的国际化目标是“提升在行业价值链中的地位”，通过增强与全球同行的技术合作而努力获取技术、培养能力。

2008/9年的经济危机后，随着欧洲和北美经济走向低迷，海外市场的贸易保护程度越来越高，西方企业成为有吸引力的并购对象，中国企业开始进入新一轮的全球化浪潮，这个阶段中国企业国际化的动机是“获得战略性市场和国际地位”。同时，中国政府也积极推动中国企业拓展海外市场。在“十二五规划”期间，中国政府推出了三项关键措施鼓励有资格、有能力的中国企业开展海外投资。第一项是加强对中国企业国际化规划指导，通过设立对外经济、技术和贸易合作专项基金增加政策支持，并鼓励金融机构提供信贷支持和金融服务。第二项是提高服务水平，通过加强与国外政府的沟通与合作以及建立涉外安全系统，从而提高中国企业的境外投资能力，保护投资人利益。第三项是积极完善境外投资政策和流程，以提高企业境外投资的便利性。¹

金融危机后，中国海外并购交易额以每年45%的复合增长率的速度增长。2012年，中国企业的海外并购活动创下历史新高，披露的交易总额为652亿美元。越来越多的中国企业将目光瞄向一流的国际品牌。预计未来10年间，中国企业海外并购的交易规模将达到1万亿美元。(见图1，表1)

从行业视角，中国某些行业的国际化程度较高。《2012年中国企业国际化指数排行》从国际化导向、国际化运营、国际化绩效三个维度评选出中国新兴跨国公司50强，这50强企业的行业分布显示(见图2)，占比最高的是能源矿产行业，其次是信息技术、设备制

造、消费电子和汽车领域，占比最低的是金融、食品饮料、房产和电信行业，原因是难以在中国以外达到同等规模，另外某些行业遇到品牌问题(例如食品和农业)和跨境准入壁垒(例如金融和电信)。



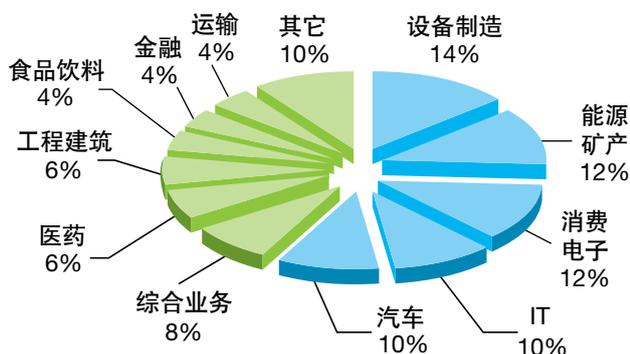
资料来源: UNCTAD WIR数据库

图1. 金融危机促使越来越多的中国企业开展海外并购活动

行业	中国最新海外并购案例
汽车	2010年, 浙江吉利集团以 15亿美元 收购德国沃尔沃汽车公司
家电	2011年, 美的电器将其在巴西、阿根廷和智利的空调业务与Carrier公司合并, 并且持有这三家合资企业 51%股份
石油	2010年, 中石化以 71亿美元 购买Repsol巴西公司40%股份, 2012年又以 51亿美元 购买葡萄牙Galp能源巴西公司30%股权 2012年, 中海油以 151亿美元 购买加拿大尼克森公司, 成为中国最大的海外并购案
电力	2012年, 国家电网以 3870万欧元 收购葡萄牙电网公司25%的股权
设备制造	2012年, 山东重工集团以 4910万美元 购买世界最大的豪华游艇制造商Ferretti集团75%的股份 2012年, 三一重工以 3240万欧元 收购全球混凝土机械第一品牌德国制造商普茨迈斯特
金融	2012年, 中信证券以 超12亿美元 收购里昂证券, 迈出成为国际投行的第一步 2012年, 新华信托牵头的中国财团以 52.8亿美元 收购全球资产第二大的飞机租赁公司国际租赁金融公司90%的股权
娱乐	2012年, 大连万达集团以 26亿美元 并购世界排名第二的院线集团美国AMC影院公司

资料来源: UNCTAD WIR Database, www.ft.com, www.bloomberg.com, www.chinadaily.com.cn, www.wikipedia.org, www.cs.com.cn,

表1. 近期海外并购交易的金额和持股份额都十分可观



资料来源：2012年中国企业国际化指数排行

图2. 2012年中国企业国际化指数排行 — 中国新兴跨国公司50强企业的行业分布

当前中国企业正在经历的新一轮全球化比以往更具挑战性。首先，国外市场对于中国企业依赖政府支持而获取海外资源存在负面看法。据报道，2012年3月出于安全方面的担忧，中国电信业巨头华为公司在澳大利亚国家宽带网(NBN)项目中被禁止对设备合同投标。² 日益高涨的国家保护主义也使进入国外市场更加困难。例如，2012年3月实力强大的美国制造集团启动了一项计划，旨在禁止中国供应商参加美国大型基础设施项目，表示北京没有互换市场准入资格。³ 此外，中国企业在美国和欧洲面临着更加严格的法规。美国消费品安全委员会制订了玩具产品化学成分的强制性标准，并且提出了更严格的《消费品安全改进法案》，迫切要求中国玩具制造商改善其生产技术。欧盟强化了《化学品注册、评估、许可和限制法规》，通过要求制造商和进口商严格遵照产品信息注册流程，从而控制从原材料到制成品过程中所有的化学品成分。对中国企业来说，进入欧盟市场的难度进一步加大。诸如此类的客观因素都迫切要求中国企业具备更高层次的国际化经营水平。

中国企业全球化的四个阶段

中国企业全球化一般要经过四个发展阶段。第一阶段可称之为“热身”，其特点是企业在海外市场开展销售和/或结成海外合作关系，目标是培养在海外市场运作的知识和经验。第二阶段可谓“110米跨栏”，其核心是获得核心资源，跨越式提升能力，其特点是企业在国外市场拥有生产基地，开始国内外资源协同，但国内业务和海外业务独立运营，以海外资源配套国内业务为主。第三阶段可比作“速滑中的平衡”，目标是在扩展海外市场时，做到国内外业务优先排序，实现资源和效率的平衡，这个阶段的企业国际化程度加深，在海外市场建立起完整的业务体系，并积极参与国际市场竞争，但保持强大的总部管控职能。第四阶段可称为“团体赛合作获胜”，目标是努力整合业务和文化，成为领先的全球企业，其特点是企业具备高度的全球化分工格局，在全球范围内分解业务经营单元，将业务活动集中在最有优势的地方开展，但又能利用中国独特的优势。

一般而言，企业全球化程度体现在全球化战略，全球化运作和全球化格局三个方面(见图3)：

1. 全球化战略

- 明确的全球化愿景、战略和路径
- 全球资金来源
- 全球公司治理(例如：母公司与子公司关系、总部职能)

2. 全球化运作

- 研发基地(例如：投资金额，研发业务的整合)
- 供应链(例如：制造部门、地区卓越中心、全球供应链等)
- 销售能力(例如：全球渠道、全球/地区覆盖等)
- 人员(例如：国际业务的员工比例、国外与本地员工及董事会成员的构成)
- 文化(例如：国内文化与国际文化)
- 支持体系(例如：IT、人力资源政策、财务等方面的整合)

3. 全球化格局

- 在国外的资产
- 海外业务的销售额
- 海外销售利润
- 国际品牌开发
- 国际认可度(例如奖励、标准的实现)

尽管这个过程看起来与全球其它公司的经历相似，但中国企业的全球化过程展现出一些独特的方面。与IBM、GE等公司起初进入国际市场时的情况不同，中国企业尚处在“年轻”阶段，有些企业的历史不足20年。因此，许多企业在管理复杂业务方面缺乏经验，不够成熟，更不必说管理全球业务。其次，推动中国企业国际化是政府议事日程和计划的重要组成部分，希望中国企业追赶全球行业领先企业的经济

实力。然而，国外政府和企业对政治影响持有负面看法。另一方面，中国国内市场巨大，中国“全球化者”对此不应忽视。许多日本企业主要在本土外的海外市场持续增长的过程中实现全球化，而中国市场是目前全球增长最快的市场之一，因此，即使中国企业拓展海外业务，国内市场也是他们关注的主要市场。随着跨国企业进入“全球整合企业(GIE)阶段”，许多企业将业务迁出发达国家中最昂贵的地点，以抓住新兴市场中的机遇，例如中国。对于中国“全球化者”，将大部分运营职能留在中国可能具有战略意义，并且从经济上来讲是合适的选择。

在这四个发展阶段中，后三个阶段对于众多中国企业来说最关键和最现实，因此本报告将聚焦后三个阶段里企业的普遍面临的挑战，通过实际案例分析给出适当的建议。

	1 “热身”	2 “110米跨栏”	3 “速滑中的平衡”	4 “团体赛合作获胜”
全球化战略	<ul style="list-style-type: none"> • 主要目标是增加销售额，而非国际化 • 通过国内销售提供国际化投资的资金 • 国内战略基本不改变 	<ul style="list-style-type: none"> • 国际化被视为获得核心资源，支持业务增长的重要举措，但只是整体战略计划的一部分 • 为支持国际化配置资金，开展并购 	<ul style="list-style-type: none"> • 全球化成为业务战略中的关键组成部分，开展大量投资 • 海外策略是一方面复制在中国的成功经验，另一方面发掘新的业务模式 • 开始构建全球治理框架 	<ul style="list-style-type: none"> • 期望成为领先的全球化企业 • 获取海外资本来源，例如海外IPO • 明确、有效的全球公司治理
全球化运作	<ul style="list-style-type: none"> • 国际化运作在制造、供应链等方面只发生细微的变化 • 文化变革主要发生在国内 	<ul style="list-style-type: none"> • 海外并购的资源直接纳入国内经营体系，国内业务基本保持不变 • 在新市场中为支持制造基地而开始建立匹配的渠道和供应链 	<ul style="list-style-type: none"> • 培养研发能力，以充分利用本地人才和专业技能 • 建立全球性/地区性渠道和供应商网络 • 增加外国员工的数量，尤其在高管职位中 • 浓郁的“总部文化” 	<ul style="list-style-type: none"> • 根据能力中心在全球范围内分解经营活动 • 全球一致且整合的支持职能 • 全球一致的文化
全球化格局	<ul style="list-style-type: none"> • 在国外市场建立销售办事处或合作关系 • 海外销售在公司销售总额中占比很小(<5%) • 有限的全球分布 	<ul style="list-style-type: none"> • 增加在重点市场的投资，包括投入制造 • 海外销售在公司销售总额占比加大(10-15%) 	<ul style="list-style-type: none"> • 在重点国家和地区形成包含研发、制造、供应链、分销的完整企业价值链 • 海外销售成为业务增长并实现健康利润的重要来源 • 在特定市场中树立起品牌形象 	<ul style="list-style-type: none"> • 海外销售和利润在公司收入总额中的占比很大(>~50%) • 品牌受到全球客户的认可

资料来源: IBM商业价值研究院

图3. 在全球化的四个发展阶段中，中国企业在全球化战略、运作和格局三个方面不断演进

第二阶段 高速跨越障碍 — 中国企业需要通过投资做好应对准备

中国企业在扩展全球化格局时一般需要克服三个主要障碍。首先，企业缺乏关于当地市场环境、法规等的知识，同时缺乏开展和管理海外并购活动的经验。其次，数量有限的人员既要管理海外业务又要保持中国业务的增长，中国的“顶尖人才”在新的商业环境中尚未能充分发挥作用，难以在新市场中取得成功。第三，中国企业在海外市场的产品差异化不明显，满足当地需求的能力有限，甚至不能完全符合当地标准。

有些中国企业家认识到，在全球化初期必须确保所收购的海外企业与国内资源协同。光明食品集团副总裁葛俊杰在2012年中国ECR委员会上这样讲到：“中国企业必须由重量型向力量型转变。中国的人口、土地和资源红利时代一去不返了，未来一定是‘强’支撑‘大’而不是‘大’支撑‘强’。过去30年是中国为世界制造，未来30年是世界为中国制造。中国企业全球化战略的初级阶段必须要使收购的海外企业与国内资源作协同。比如，光明收购的海外公司无论是食品、乳制品还是酒类公司都要能立刻纳入光明在中国的巨大的销售网络。中国企业还不具备将收购公司在当地做大做强的能力。光明的收购策略一般是：第一收购70%股权；第二保留团队；第三分销网络协同。”

我们观察到中国比较成功的国际化企业都有一个显著特点：充分准备且努力“增强”自身能力。首先，它们通过理顺流程，减少关键职能的低效，并且在必要时利用外部资源，夯实管理能力的基础。然后通过海外并购获得核心资源和知识，一方面在从简单向复杂并

购推进过程中增加经验、降低风险，另一方面，通过并购跨越式提升企业综合能力，包括产品系列、服务质量、渠道网络、供应链、地域覆盖等。

注重在各个维度“提高标准”

- 吉利通过雇用外部管理咨询公司来全面升级管理水平，系统性地增强营销、运营、管理职能；
- 华为注重通过与专业协会和管理咨询公司的密切合作，开展整合的产品研发、整合的供应链、人力资源管理、财务管理、质量控制等流程优化和组织转型；

通过海外并购获得核心资源并提升竞争力

- 中粮集团光明乳业在开展日益增多的战略性大型交易之前进行了一系列小规模收购；
 - 三一重工通过收购普茨迈斯特，在市场份额、地域覆盖、先进技术、优异的产品质量、产品范围、国际销售和服务体系等各方面全球领先的优势中获益；⁴
 - 海尔通过收购三洋在印度尼西亚、马来西亚、菲律宾和越南的业务而获得了3,100名技术人员、关键备件供应商、供应链、成本和技术优势，以及日本市场经验和经销渠道；⁵
 - 吉利通过收购DSI而实现了产品范围的扩展，并将自动变速器行业链的开发引入到中国；通过收购沃尔沃而获得了核心技术、专利、工厂以及全球营销渠道，⁶吉利一方面让沃尔沃保持独立运营，另一方面在研发上开展资源协同，借鉴沃尔沃的技术力量提高吉利自身的产品质量。
-

其次，这些企业采用内部培养与外聘战略性人才相结合的方式建立人才库，而且注重培训和发展国际化技能集和理念，这样，他们便拥有了技能更全面的关键人才。

开展正式培训计划

- 华为在全球范围内设立了36个培训中心，目的是培养当地技术人员。首先选择优秀的人才，加入作为重点培养对象的管理层受训人团队，委派到条件艰苦的海外市场。另外，为业务和技术专家团队制订职业发展规划；⁷
- 吉利建立了战略性人力资源开发体系。先建立竞争机制，并选择最优秀的人才作为人才储备进一步进行培养；其次，吉利成立了自己的职业技术学院，旨在培养专家级技术人员和营销人员；吉利还拥有国际管理团队，由经验丰富的高级管理人员组成；⁸

大力从领先厂商中挖掘人才

- 三一重工通过从小松、现代、大宇、卡特彼勒等国际厂商中挖掘人才而获得研发、管理和售后服务人才，并加强关键人才的多元化能力；⁹

此外，处于第二阶段的企业努力通过创新增强服务和产品质量，它们一方面通过扩展技术合作以及建立全球研发中心来增强制造/研发能力；另一方面通过收购现成的技术来增强服务/产品水平，为国内市场提供新产品，同时满足国外市场的新要求。

注重创造或者购买知识产权

- 吉利通过收购沃尔沃而获得了知识产权，例如核心技术、技术专利等；¹⁰
- 海尔希望成为全球白色家电行业标准制订的领导者：海尔注重建立自己的知识产权和专利管理体系，并且积极参加国内和国际行业标准的制订；¹¹

建立研发中心吸引人才

- 华为在全球设有17个研发中心，运营一套全球研发系统，而且华为招募了大量经验丰富的技术人员加入公司；¹²
- 中兴建立了15个全球研发机构，每个机构都有其自己独特的研究重点，而且研发人员占公司员工总数的35%以上；¹³

缔结战略伙伴

- 美的电器与东芝、三洋和德州仪器公司实施了技术合作战略；¹⁴
- 三一重工与沃尔沃、五十铃、梅赛德斯奔驰、康明斯、道依茨、立乐世、川崎结成技术战略联盟，旨在增强关键部件的制造能力；¹⁵
- 奇瑞汽车与伊朗SKT、马来西亚ALADO、意大利DR集团、印度尼西亚Indomobile集团签署战略合作协议，与阿根廷SOCMA集团共同建立了合资企业，并且与涂料和特种产品供应商PPG工业公司、埃克森美孚公司、西门子威迪欧汽车电子公司、博世公司和阿文美驰汽车工业公司建立了技术合作伙伴关系。¹⁶

第三阶段

关键挑战 — 在快速海外扩张的同时保持适当的平衡

进入国际化第三阶段，企业面临的挑战是如何达到国内与国际业务的最佳平衡。典型的考虑因素包括战略重心、价值主张、品牌定位以及文化和人员。

1. 战略重心 — 更加注重中国业务还是海外业务？

我们如何在不丧失对关键中国市场关注的情况下实现业务增长？如何实现跨市场的协力作用，并保持增长？

在这一阶段，企业需要同时打“防御战”和“攻击战”，即保持国内市场份额和赢利水平的同时进入竞争激烈的海外市场。成功的企业通常在国内市场积累了一些竞争优势，因此，在国际化过程中，这些企业往往希望利用现有的业务模式，将其核心竞争力复制到全球市场中，以自己的方式实现业务增长。因此，它们需要从全球视角重新考虑整体业务战略，优化业务模式，并且重新设计组织结构，以实现新的增长策略。在复制中国模式时，企业需要在延续常规作法的同时考虑本地化问题。而且，企业的每个职能部门都要始终注重创新。

联想案例研究¹⁷

保持国内市场份额，同时在国际市场实现突破

不同寻常的国际化战略：不同于从成熟市场向新兴市场扩展的西方跨国公司，联想根植于世界上最大的新兴市场，它采取的是把新产品由中国向其他新兴市场推广、再逐步向成熟市场推广的战略路径。一方面，联想要保卫好核心的中国业务和全球企业客户业务的市场份额，同时提升利润率，另一方面，它还要向高速增长的新兴市场和全球交易型业务市场发起进攻，着重提升市场份额。

全球组织架构重组：联想围绕“双拳”战略进行了组织架构重组，前端由成熟市场和新兴市场部门组成，后端组成Think和Idea两大产品集团。新兴市场虽然底子薄一些，但发展速度快，呈现欣欣向荣之态；而成熟市场虽然发展速度放慢，但仍然是联想的主要市场。新的组织架构针对两种市场各自的特点，使公司反应速度更快，端到端的整合更加有效。

通过创新优化/复制业务模式：联想注意融合IBM“关系型”的营销方式和老联想“交易型”营销方式的优点，增强在不同市场的营销手段和竞争力。过去，联想在中国有两套端到端的流程：一套服务于大型企业、客

户和组织，另一套服务于中小企业和个人家庭、消费者，但是联想对将这种模式复制到海外去不是特别有信心。然而，通过在印度、东盟还有法国、德国进行试点，发现海外的渠道、客户、员工都很认可这一模式，于是推广到全球。

西方跨国企业的价值链很长，从研发到生产制造到营销、销售、售后服务，这么长的链条带来高成本、低效率。联想的业务模式能够缩短这个链条，新产品、新技术推上市场的速度非常快，而且能以合适的成本推出。每个市场的消费习惯、消费行为、消费需求都不一样，有些市场需要更多主流和低端产品，有些则需要高端产品，联想致力于针对不同地区的需求推出适合的产品。在并购后的五年里，联想既保持了Think产品的高品质，又推出了创意和时尚的Idea产品，保持客户导向的产品创新。为了抓住移动互联网的新机遇，联想新成立了移动互联和数字家庭业务集团(即MIDH)，专注于研发移动互联网终端，包括智能手机、智能电视等新产品品类。

通过将产品、业务模式、供应链和营销等不同领域的创新有机融合在一起，联想利用中国的产品和平台，把中国的成本架构优势扩展到成熟市场和新兴市场。

2. 价值主张：基于质量还是基于成本？

如何实现与全球竞争对手的差异化？我们的业务模式需要做出哪些改变才能提供新的价值主张？

为了抓住海外市场的新机遇，中国企业为全球客户创造新的价值变得至关重要，在竞争激烈的海外市场尤其需要创新产品和服务，这可能需要创建新的业务及

运营模式以支持新的价值主张。为全球客户提供差异化的价值主张可能导致与国内业务运作方式产生巨大差异，因此，企业需要获取对当地客户的洞察，找到特定细分市场，甚至通过社交媒体让客户参与营销。同样重要的是设计出新的产品和服务系列，为全球客户提供独特的价值主张，而且利用新技术来开发新渠道或者重新创造业务模式。

李宁案例研究¹⁸

从在中国的实体零售业务模式转向在美国的数字业务模式

在国内市场的成功：李宁已经获得了很高的品牌认知度，并且在2008年成为继耐克、阿迪达斯和彪马之后的全球第四大体育品牌。在中国，李宁的业务快速扩展，在一线至三线城市都建立了零售店。

最初进入美国市场失败：2010年初，李宁尝试进入竞争激烈的美国体育用品市场，在俄勒冈州波特兰建立了设计中心，并在现场留出了展示空间，体现高端零售店的业务。但是李宁面临市场对于中国制造的产品价廉质低的固有印象的困境。

在美国推出新的电子商务模式：2011年李宁成立了新的分公司，专为美国市场设计和销售运动服和运动鞋。区别在于这个分公司仅专注于在线业务。李宁采用电子商务模式，并认为这是进入新市场的最佳途径，既避免了开店成本，又可以不受地域限制而实现全国覆盖，这与中国业务模式截然不同。

为美国的目标细分提出新的价值主张：数字李宁针对美国的年轻消费者 — 他们对于异域的中国文字和形象感到新奇 — 而且体现“专属、独特、高端”的设计特征。这样做的初衷是在美国市场有力地推广中国式的形象。在新的生产线中，李宁专为美国市场设计的篮球鞋含有瓷器元素、代表中华帝国的黄色和龙。为了使产品更加独特，数字李宁对最特殊的产品推出了限量版。利用代表幸运的数字8，数字李宁设计了具有“8”图案的篮球鞋，并且仅生产了8双在美国销售。2012年末，李宁还与NBA篮球巨星德维恩 — 韦德签约作为品牌代言人，并推出了第一款签名战靴“韦德之道”。

利用新技术增强消费者的认知：数字李宁用社交网络作为最大的营销工具。脸谱上的数字李宁追随者从网站在12月中旬最初成立时的1,000人增加到第二年3月初的37,000人。

3. 品牌定位：本地化还是统一化？

我们当前的品牌定位是否适合全球市场？如何保证品牌体验在全球范围内的统一性？中国领先的企业在国内的品牌认知度通常较高，而且一般被定位为“知名品牌”。

相反，海外对中国和中国制造的产品有许多负面看法，而且，尽管有大量广告宣传，但在中国之外的市场，品牌认知度很低。挑战常常在于能否找到一种能够引起全球客户共鸣的营销和品牌宣传理念，以及企业在加大海外扩张时，如何提供国内外一致的品牌体验。为应对这些挑战，我们建议中国企业与客户经销商、供应商、投资人、合作伙伴等利益相关人更有效地交流接洽，以提供良好的用户体验和积极的社会影响。另一种措施是通过获得国际认证或认可，在企业社会责任方面投资，以及与知名品牌合作来提高在国际社会中的正面认知度。

华为案例研究²²

从中国的企业品牌转向美国的零售品牌

中国知名品牌：作为电信设备制造领域的市场领导者，华为在中国广为人知，被视为一个面向企业的知名品牌。

在美国的品牌认知度不高：由于与军事相关联的负面影响造成华为在美国的品牌形象较差，而且由于其名称很难发音，华为在美国的品牌认知度也很低。

改变品牌定位：华为在2010年进入美国智能手机市场，瞄准低收入群体，发现了市场中这个群体的潜在需求。华为针对使用Metro PCS和Cricket Wireless等预付费运营商的客户——这些运营商不同于提供合同或者手机补贴的运营商，如AT&T，他们的客户通常以批发价购买手

寻求国际认证/认可

- 尽管迈瑞的目标市场主要是东南亚，但是它还是寻求美国食品和药物管理局对其产品的认证，以提高品牌认可。¹⁹

在企业社会责任方面投资

- 三一重工参加了多种国际救灾行动中，例如协助在智利矿难中挽救矿工，以及协助日本地震救灾。这些举措提高了公司形象和品牌认知度。²⁰

与知名品牌合作

- 在收购不断亏损的德国Schuess公司后，沈阳机床集团不仅使用了德国工厂作为研发中心，而且将新近在德国推出的品牌Ascherslebe作为高端技术品牌推向中国。²¹

机，被低成本智能手机所吸引——华为面向这些价格敏感度高、尚未升级到使用智能手机的美国消费者，以有竞争力的价格定位为美国市场上最便宜的安卓智能手机。

到2010年底，华为智能手机在美国的销量进入前十名，在2011年第3季度，销量排名第七。尽管销量不错，华为仍继续努力在美国消费者中树立品牌认知度。2012年9月，华为与探索传播公司签署协议开发合作品牌“华为——探索旅程”户外三防手机。利用全球第一媒体品牌的高认知度，是华为从企业品牌扩展到零售品牌的里程碑，也标志着华为实现了渠道合作从电信运营商扩展到全球零售市场的转变。

4. 文化：创始文化还是新文化？ 人员：本地领导者还是全球领导者？

原有文化是否适合新员工？如何创建一种可被不同背景的全体员工接受的文化？本地领导者是否能成为真正的全球领导者？如何组建能够胜任的国际管理团队？

在这一阶段，许多中国企业面临着人才短缺的问题，常常苦于如何分配有限的人员来领导好国内和国际业务。进一步的挑战在于中国管理层如何真正蜕变为全球业务的领导者。同时，许多中国企业也开始考虑什么才是最适合的企业文化：一方面，它们带着强烈的总部意识和保留创始文化活力的倾向，另一方面又需要使企业文化能够被所有员工接受。在这样的情况

下，企业迫切需要培养全球领导团队，并恰当分配稀缺人才，同时调整企业文化，以适应全球运作。

从一开始就在最高领导层达成共识至关重要。企业需要包容被收购企业的管理风格，通过权力下放和邀请参与总部决策使他们觉得得到尊重。在组织架构上，需要从部门为中心转变为既跨地域又跨业务线的矩阵式管理，鼓励互相合作的工作方式。企业还应该以开放的态度招募行业外的人才或者开展国际轮岗，建立起跨专业的人才队伍。在创造企业文化的过程中，企业需要广泛地与员工交流，树立共同的愿景和价值观。同样重要的是，企业应建立有形的文化，并且认识到改变文化是一个漫长的过程。

联想案例研究²³

实现领先优势的整合，并培养优秀的文化

一次“蛇吞象”的收购：2004年联想并购了营业额是其三倍的IBM PC业务，一夜之间，它从一家中国本土企业跃居为一家业务分布在全球100多个国家和地区的跨国企业。

领导层的融合以及价值观的共识：联想最先做的是在中西合璧的九人组成的执行委员会成员中达成共识。并购之初，联想先后聘请了来自IBM和戴尔的高管担当公司的首席执行官。这一举措稳住了管理层，尤其是来自IBM的员工。基于“坦诚、尊重、妥协”的沟通三原则，执行委员会中来自中国的成员会多做一些让步，避免激烈冲突，保证沟通无障碍和战略的一致性。

联想从一开始就相信要成为一家全球最受尊重并持续发展的公司，卓越的企业文化精神非常重要。为此它提出了“4P”的价值观，就是Plan(想清楚再承诺)、

Prioritize(公司利益至上)、Perform(承诺就要兑现)、Practice(每一年每一天我们都在进步)。这里面体现着诚信、尊重和不断追求卓越的精神，是全球企业中共同的语言，因此引起了所有员工的共鸣

从2006年6月开始，联想启动了“文化鸡尾酒行动”：一是案例、文章征集，鼓励员工描述对中国与外国文化种种不同的体察，对文化中的差异和冲突的体验与认识等；二是网上大讨论，鼓励员工亮出自己的思想与主张；三是趣味文化活动，举行中外礼仪文化、饮食文化、社交文化的讲座与论坛，以及鸡尾酒会。

在宣布成立新兴市场集团后，联想面对全球一百多个文化背景迥异的国家和地区。2009年末，它在中国区举办了“新兴市场主题文化周”系列活动，向员工们展示了新兴市场国家的风土人情和经典文化，介绍联想在当地的业务发展及员工的生活和工作状况，加深了中国区员工对新兴市场的了解。

第四阶段

通过整合实现价值最大化 — 中国企业成为“全球整合企业”的构想

全球整合企业(GIE)的特征是标准化、组件化和协作。带领IBM转型为GIE的IBM公司前任主席兼CEO彭明盛这样定义GIE：“全球整合企业是一个无缝运行的单个有机实体，它通过在全球范围内水平整合内部运营，与外部合作伙伴协作，并且在世界上的最佳地点开展业务，最终从全局角度实现价值最大化。”

我们认为，GIE有六个独特的特点，²⁴ 他们代表了最深入、最广泛的全球化程度：

1. 抓住全球市场的增长机遇；
2. 利用全球的技能、流程和技术实现跨边界无缝运作；
3. 利用全球资产带来的强大能力；
4. 通过开发和/或合作，获得一流的全球竞争力；
5. 通过与全球客户和合作伙伴协作而实现创新；
6. 组织企业整体资源，体现全球布局。

我们注意到，目前大多数国际化的中国企业处于第三阶段。中国企业实现GIE存在三个主要障碍。首先是企业缺乏有效的全球公司治理来管理日益复杂的业务。在企业的规模和复杂度增加时，治理问题变得更

加重要。全球化企业既需要高效应对当地情况，又要与全球战略和制度保持一致。因此，建立一套有效的全球公司治理机制，清晰定义总部与子公司之间的角色和职责分工以及决策方式变得尤其重要。其次，中国企业尚未整合全球运营，无法实现效益最大化。没有一家企业可以承受在每一个国家复制一套完全相同的业务流程所带来的高额成本，而从全球角度将各个战略职能整合起来将带来巨大效益。尽管企业常常从核心竞争力最密切相关的领域着手(例如供应链和制造)，但整合后台运营其实也能带来明显价值，例如财务、人力资源等。最后，中国企业未能充分利用支持手段，例如IT。IT价值经常被低估，在当今环境下IT的影响日益重要。全球化企业需要考虑以独特的技术使用方式来兼顾全球和本地的矩阵式运营。

中国领先的国际化企业已经开始整合他们的全球运营，例如：联想已经实现全球组织架构重组、全球整合的供应链(实现完美订单、供应链细分、任何产品任何地方制造)、以及IT整合。²⁵ 华为也实现了整合的产品开发、整合的供应链、整合的财务服务。然而，还没有一家中国企业真正达到GIE水平。

以下我们用思科和IBM的案例来说明他们如何通过优化全球公司治理、整合全球运营来提升生产力，从而成功地从跨国公司转型为GIE。

思科案例研究²⁶

双总部的公司治理

组成第二个总部，全球东方中心印度：自1984年成立以来，思科一直将公司最高管理层设置在美国加州圣何塞，几乎所有的公司决策都来自于那里。2007年，思科决定花10亿美元在印度班加罗尔设立“第二个全球总部”，计划将全球20%的高层领导移至那里，作为从一家以美国为中心的跨国公司演变成成为全球整合企业的重要里程碑。

第二总部的设立目标：思科决定设立第二总部的目标是加速在新兴市场(特别是亚洲)的增长，当新兴市场的成长速度明显比发达市场快时，能够培育一些新的业务，而且通过在新兴市场为新兴市场设计产品，让整个公司迎接新的业务机会、开发新的业务模式，来推动更高层次的创新。更为重要的是当全球可雇用劳动力(尤其是技术工人)在新兴市场比发达市场增长更快时，抓住这些世界上愈来愈稀缺的人才。

第二总部的职能和人员构成：全球东方中心印度目前有五千名员工，思科计划扩展到一万人，全球化总裁常驻那里，而且越来越多的高级管理人员移至那里。该中心不仅负责印度市场和所有新兴市场，而且被赋予更广泛的全球职责，例如负责智慧互联社区、互联房产及高级服务等全球举措。第二总部设有4,500人的班加罗尔研发中心，其40—45%的精力是为新兴市场设计或者定制产品和服务，40—45%的精力是为全球市场开发最尖端的产品，只有10%的精力花在印度有关的产品上。第二总部当地的高级领导几乎在席所有公司决策委员会和董事会，其决策包括收购美国本土的企业，有时只是顺便与印度或新兴市场相关。全球东方中心印度还有一项特殊的职能，就是为思科培养新一代的、真正的全球管理人才和领导人。

应对双总部公司治理的挑战：思科在推行双总部的治理模式时也面临一些棘手的难题。思科拥有高度矩阵化的

组织架构以及大量的决策委员会和董事会，跨整个公司的管理层都依赖高频率、随时的沟通和协作，当每个管理团队的核心成员都远隔在半个地球且没有共同的工作时间，如何适应这种传统的自由、实时沟通的方式？思科决定采用电话会议、网络会议、视频会议等技术手段，而且公司执行总裁John Chambers命令任何一个时区晚上11点以后都不能开会，将工作时间外的开会负担均匀分摊到各个地区，使得大家做出部分的妥协。

为了保证所有的员工都能接受和适应印度中心在公司全球组织中所承担的越来越总部化的角色，需要即刻从高层证明印度中心的重要性，并将常驻印度的管理人员和领导人员完全纳入所有公司决策流程。为此，思科领导决定高层次地宣布印度中心的开业，作为公司所有设施中最绿色、技术最先进的办公大楼，作为思科面向客户和合作伙伴最重要的展示中心和教育中心，也作为思科未来第二大研发中心，而且由公司非常关键的两个领导人来执行。另外，将全球副总裁Wim Elfrink和20位其他高级领导移至班加罗尔，公司执行总裁John Chambers持续强调全球东方中心的重要性，并且将思科2008年的全球大会放在那里举行。

实行双总部公司治理的收益：实行双总部的治理模式为思科带来了显著的效益。首先，思科得以有基地来孵化亚洲业务生态体系，对赢得亚洲的大型战略客户至关重要。其次，思科得以加强与现有印度的集成服务商的关系，联手开展新的市场推广活动。第二总部还成为思科发展新一代具有全球意识的管理团队和领导人员的强大工具，它已经改变了原来西方化的公司文化，许多派驻印度的雇员表示愿意留在印度或者被转派到其它新兴国家。印度已经变成思科员工将新技术和解决方案传播到其它新兴国家的培训基地。

IBM案例研究

全球整合的运营

IBM通过全球共享服务、卓越业务流程和信息技术来提高生产力。它汇集全球范围内的流程/技能/资源, 通过最佳共享中心为IBM各国提供业务支持服务。²⁷ (见图4)

全球整合的供应链²⁸

在跨国公司时代, IBM的供应链是以国家和部门为主线的竖井结构, 每个部门设有自己的生产基地, 每个国家自己采购和收款, 共有36个工厂和300个运营中

心。为了实现全球整合的供应链, IBM横向整合了采购、生产、供货的流程和组织, 形成9个工厂及生产伙伴、5个整合的全球运营中心。而且, IBM扩大了供应链职能范围: 从售前直到收款, 现在IBM供应链管理着超过350亿美元的IBM 开支、超过200亿美元的客户开支以及超过1000亿美元的收款。IBM还建立了面向所有客户和业务伙伴的自助服务, 支持100多个国家的30多种语言, 实现了2.3万个供应商在线联系, 超过350万次电子客户供货工具(Customer Fulfillment eTools)的访问, 以及98%的发票是电子发票。



图4. IBM全球整合的运营 — 全球部署的共享服务中心

IBM案例研究(续)

全球整合的人力资源²⁹

IBM希望以更少的投入提供更多人力资源支持，并且将它从行政职能转变为战略职能，更好地支持多元化、移动的员工队伍，使员工有能力持续提升其技能。为了满足新的需求，IBM将招聘、人员调动、人员规划、学习和领导力发展整合为单项职能，并在全球范围内作为一项共享服务进行管理。同时，IBM转为采用新的人力资源合作伙伴模式，通过这种模式，合作伙伴与各区域或地区的业务相匹配，包括提高对高增长市场的关注。另外，IBM通过全球网络自助服务，扩大员工的能力。它还建立了全球的人力资源技术标准，开发分析工具，提升核心能力。最后，IBM将人力资源支持下放到一线管理层--相信他们能够对自己的人员负责。

转型带来了显著的收益。比较2011年与2009年的每次聘用成本，新兴市场和成熟市场分别降低了8%和27%。同期，在学习成本方面，每个学生的开支降低15%，同时学习量增加大于40%。从2001年到2010年，员工的学习时间翻番而预算减少近3亿7千万美元。目前近82%是在线学习，而且是通过非传统途径(如虚拟、社交网路、督导)。另外，IBM拥有高效的接班规划流程，保证了CEO的无缝交接。在10年内，人力资源应用系统的数量也从1600个下降到400个。

全球整合的财务³⁰

IBM建立了唯一的财务标准，即一套分类账、一个财务数据仓库、统一的数据定义，还引入全球流程，由流程负责人对技术和数据质量全权负责。另外，IBM创建了全球卓越中心，以提供财务技能和标准化支持。具体来说，IBM财务流程的演进分为三个阶段。从1994

年到1998年，IBM注重基础，即实现标准化、自动化、通用流程，采纳财务职能最佳实践，优化财务报告体系。从1998年到2002年，IBM注重通过建立共享服务、网络实现、核心能力和决策支持而实现整个企业层面的财务整合。从2002年至今，IBM走向全球化，其特征是采用流程外包和全球卓越中心、新技术利用、ERP合理化改造以及信息按需提供。

通过财务转型，IBM将财务全球支持的使用量从2005年的12%增加到2012年的50%，从而优化了全球能力；将决策支持工作的比例从1994年的30%增加到2012年的70%，成功地转向更高价值的工作；将支出/收入比从1994年的3%降低到2012年的1%。

全球IT支持³¹

IBM从全面整合入手，建立全企业的IT治理模式，将128位CIO整合为一人，将155个数据中心整合为5个，将16,000个应用整合为4700个。公司利用开放标准和虚拟化，从2008年至今整合了8000多个服务器，创建了GenO，即通过全球、虚拟社区、采用Agile法、组件重用、合作等方式来开发软件。同时，IBM利用云来共享资源、加速规模化、提供自助服务，将内网转型成强大的社交网络平台。结果，全球IT整合使公司从2005年至今节约了16.5亿美元的IT开支；绿色工程节约了80%的能源，并减少了85%的占地空间；开发/测试云服务器支持5000个图像、500个项目和1000位开发人员。11万名员工加入到技术采纳计划，60万IBM用户使用莲花社交软件(Lotus Connections)，四万员工使用移动应用WhirlWind。新兴市场的IT部门也从222增加到2012年的447个。

总结全球领先成为GIE的各家企业的经验，我们建议决心走向GIE的中国企业在以下六个方面采取一系列措施：³²

- **领导力：**高级主管具备全球整合转型的洞察与责任，企业资源以全球视角进行组织和监控/管理；
- **可重复的流程：**业务的全球组件化、采用共用标准和最佳实践、流程的全球标准化；
- **优化资产：**采用全球化理念，在最能发挥潜力的地方执行流程，无论在任何地点都利用创新，能够在适当的时间以适当的成本获得适当的技能，所有地区和所有业务单位都具备技能高超的劳动力和管理团队；
- **整合：**实现全球职能的无缝整合，共享支持流程以增强生产力，通过水平整合而注重端到端流程，并提高效益和效率；
- **组织：**高效的变革管理，持续治理，业务战略与经营执行直接关联；
- **技术：**利用技术实现全球整合，通过消除冗余系统并减少手工活动而提高成本效率。

结论

进入21世纪，中国企业必须具备更高水准的核心能力才能在新一轮全球化中制胜。为了实现业务增长，中国企业应从全球视角重新设计组织和业务模式，注重客户价值，创建差异化、本地化的服务，增强端到端完整的客户体验，不仅为品牌宣传投资，而且注重在全球范围内提供一致的品牌体验，从而提升品牌定位。

要提高生产力，中国的国际化企业应该改良运营模式将国内核心能力复制到海外市场，始终注重通过获取新技术、开展研发投资以及增强与同行的协作来实现创新，而且通过整合全球运营，采用通用的业务流程和IT支持来降低经营成本。

为了具备国际领导力并实现文化变革，中国企业应制定可持续的企业治理体系，构建全球的行业领导力和跨专业的国际管理团队，培养出数量足够庞大的人才，并在本地市场中使用本地人才，致力于培育共享价值和全球文化。

研究方法

本研究报告主要通过收集第三方研究报告和国内外新闻报道来获悉中国企业国际化的最新动态和趋势，并总结发现这些企业面临的普通问题和挑战；我们还运用各家企业官方网站公布的信息、各家企业的专题报道、各家企业领导在公开场合的讲演以及IBM帮助这些中国企业国际化的咨询经验，形成本研究报告中的案例分析；同时，我们借鉴了IBM本身转型实例和IBM商业价值研究院的其它相关报告，形成本研究报告的部分观点。

作者

励行，IBM中国商业价值研究院咨询经理；电子邮件：lixing@cn.ibm.com

合作者

甘绮翠，IBM中国全球业务咨询服务部副合伙人
Eric Lesser，IBM全球商业价值研究院研究总监
李菁华，IBM中国全球业务咨询服务部副合伙人

鸣谢

姚培培
IBM中国全球业务咨询服务部顾问

李欣霞
IBM中国全球业务咨询服务部高级顾问

冯仕杰
IBM中国全球业务咨询服务部高级咨询经理

许方
IBM中国全球业务咨询服务部副合伙人

Owen Lawrence
IBM中国全球业务咨询服务部客户合伙人

Charles Wu
IBM中国全球业务咨询服务部客户合伙人

王东平
IBM中国全球业务咨询服务部合伙人

Craig Kempf
IBM中国全球业务咨询服务部零售业负责人

陈亦恺
IBM中国全球业务咨询服务部高级咨询经理

黄红卫
IBM中国全球业务咨询服务部高级咨询经理

丁天河
IBM中国全球业务咨询服务部咨询经理

吴俊志
IBM中国全球业务咨询服务部客户合伙人

Benjamin Stanley
IBM全球商业价值研究院汽车业负责人

Don Fitzpatrick
IBM中国全球网络联盟总经理

选对合作伙伴，驾驭多变的世界

IBM全球企业咨询服务部积极与客户协作，为客户提供持续的业务洞察、先进的调研方法和技术，帮助他们在瞬息万变的商业环境中获得竞争优势。从整合方法、业务设计到执行，我们帮助客户化战略为行动。凭借我们在17个行业中的专业知识和在170多个国家开展业务的全球能力，我们能够帮助客户预测变革并抓住市场机遇实现盈利。

参考资料

- 1 《“十二五”利用外资和境外投资规划》
- 2 www.channelnewsasia.com
- 3 www.news.yahoo.com
- 4 《三一重工企业国际化发展战略研究》
- 5 百度百科
- 6 《吉利收购沃尔沃轿车战略研究与分析》
- 7 《任正非的七种武器》机械工业出版社
- 8 《吉利汽车的国际化之路》, 2009年3月商业周刊
- 9 《三一重工企业国际化发展战略研究》
- 10 www.geely.com
- 11 www.haier.com
- 12 www.huawei.com
- 13 www.zte.com.cn
- 14 www.midea.com
- 15 《三一重工企业国际化发展战略研究》
- 16 www.chery.com.cn
- 17 《化学反应:联想的国际化之路》, 财富中文网2011年4月
- 18 《数字李宁建电子商务网站进军北美》www.chinasspp.com, 2012年3月, www.e-lining.com
- 19 www.mindray.com
- 20 www.sany.com
- 21 《沈阳机床集团的“德国经”》
- 22 《华为智能手机进入美国市场》, 新奥尔良, 2012年5月, www.reuters.com, www.zcom.com
- 23 《化学反应:联想的国际化之路》, 财富中文网2011年4月
- 24 《全球整合企业的投资回报, 实现全球整合的战略》, IBM全球商业价值研究院
- 25 2012年中国供应链峰会、《联想国际化战略下的IT整合之路》
- 26 《思科转型为全球整合企业》、《思科受益于全球化战略》Tom Kucharvy的微博
- 27 《发现IBM全球版》
- 28 《IBM转型之路》
- 29 《IBM转型之路》
- 30 《IBM转型之路》
- 31 《IBM转型之路》
- 32 《全球整合企业的投资回报, 实现全球整合的战略》, IBM全球商业价值研究院



© Copyright IBM Corporation 2013

IBM, the IBM logo and ibm.com are trademarks or registered trademarks of International Business Machines Corporation in the United States, other countries, or both. If these and other IBM trademarked terms are marked on their first occurrence in this information with a trademark symbol (® or ™), these symbols indicate U.S. registered or common law trademarks owned by IBM at the time this information was published. Such trademarks may also be registered or common law trademarks in other countries. A current list of IBM trademarks is available on the Web at “Copyright and trademark information” at ibm.com/legal/copytrade.shtml

Other company, product and service names may be trademarks or service marks of others.

References in this publication to IBM products and services do not imply that IBM intends to make them available in all countries in which IBM operates.



Please Recycle

北京总公司

北京朝阳区北四环中路27号
盘古大观写字楼25层
邮编: 100101
电话: (010)63618888
传真: (010)63618555

上海分公司

上海浦东新区张江高科技园区
科苑路399号10号楼6-10层
邮政编码: 201203
电话: (021)60922288
传真: (021)60922277

广州分公司

广州天河区珠江新城
花城大道85号
高德置地广场A座9层
邮政编码: 510623
电话: (020)85113828
传真: (020)87550182