

中企「出海」：對外拓展與對內賦能

龐溟 全球化智庫特邀研究員

1984年，當中國科學院計算機研究所11個創業者，靠着20萬元人民幣啟動資金開始創業時，筆者相信他們未必想到20年後能併購自己的「偶像」——IBM的業務。2004年，聯想集團只是一家以在中國內地銷售個人電腦（PC）為主營業務、年營業額僅為29億美元的公司，但以30億美元收購IBM百億美元規模的PC業務，毫無疑問成為了聯想發展史的轉折點和全球化征程的起始點。再經過20年，聯想2023年在世界500強企業中排名第217位，成長為中國最成功的全球化企業之一。

「出海」成必答題 須學習前輩經驗

在經濟全球化生態變遷、產業鏈價值鏈供應鏈重構、新一代科技革命和產業變革加速演進交匯的關鍵時刻，對越來越多尋求新增長曲線的中國企業來說，「出海」已經從選答題變成必答題。避開暗礁、揚帆遠航的經驗和教訓，有多少可以讓其他企業學習和借鑑？在深海中抗擊風浪的韌性成長史，有多少能夠讓其他企業複製和重現？筆者最近在閱讀的《出海：聯想全球化20年實戰方法論》一書，從戰略、併購、治理、文化、產品、IT整合、供應鏈、市場、合規和ESG等十個方面，以模块化的寫

作方式總結出十條企業全球化的法則。

以併購這一聯想國際化戰略的關鍵路徑為例，書中指出，聯想的收購有三大特點——規模巨大、指向明確、注重整合消化和演進創新。「併購需要勇氣，成功的併購需要勇氣加能力」，聯想收購的幾乎所有重要標的，均是國際知名品牌企業旗下相對薄弱的業務、出現長期虧損的業務部門，這一筆筆重大收購可謂是一次次巨大冒險。但總的來說，聯想能進行大刀闊斧的變革，通過整合和注入成本、效率、供應鏈等方面的競爭力，使「強品牌的弱業務」擺脫困境，重新取得良好盈利能力。

聯想借收購國際化 關鍵在於整合

收購只是起點，整合才是關鍵。收購IBM的PC業務後的整合過程不僅是財務報表的合併，更涉及從產品、品牌到供應鏈、組織文化等各方面的系統性整合。雖然耗費了整整7年時間，但也成為聯想國際化戰略的經典案例，並使之後對摩托羅拉手機業務和IBM的x86伺服器業務的收購整合，變得更為順暢高效。這種戰略與執行的背後，實質是把外源增長的併購方式，與消化吸收、做強做優的內涵發展相結合，將國際品牌的相對低效率的業務，通

過導入「成本+效率+創新」的新力量，並對多個品牌進行整合優化，變弱為強，最終形成市場優勢。

事實上，十個方面和十條法則相互聯繫、彼此勾連，例如治理、文化、合規、供應鏈等維度，都和關注環境、社會和公司治理的ESG理念與實踐密不可分。正因如此，聯想的戰略部門在2022年識別公司穿越經濟周期可以倚仗的三大支柱時，將ESG與技術創新、服務導向轉型並列，以科技創新賦能，積極探索高質量增長新範式，「讓生活更美好、社會更多元包容、環境更可持續發展」。

在筆者看來，這背後正是一種以人為本的思想，通過在全球範圍內配置供應鏈、研發、市場、銷售、服務和品牌等方面的優質資源，結合效率優勢、創新優勢、科技向善，釋放個體的創造力和生產力，最終經由相互理解、相互尊重、相互欣賞、相互協同，達成相互包容和相互成就。另一方面，目前，聯想80%的生產製造、70%的研發人員、60%的員工都布局在中國，可以說，對外拓展也就是對內賦能。

從這個意義上說，中國企業全球化的實戰方法論和法則，折射的都是在從「全球賣」到「全球造」、「全球買」、「全球投」的升級中，從「產

品輸出」到「產能輸出」、「品牌輸出」、「文化輸出」的迭代中，企業如何消弭海外「信息差」、「資源差」、「文化差」、「溝通差」與「運營差」，如何通過「走出去、走進去、走上去」，一步步提升出海的規模與質量，並培育出一批「讓每個區域的利益相關者都感受到正向價值」的「根植於中國的全球化企業」。

「出海」首選地 港擔更多重要角色

在這個「新出海」的過程中，我們欣喜地看到，企業家精神仍在注入動力，「化解風險的智慧與開山修路的魄力」仍在激發活力；「優化配置全球資源，加上更深入的本地理解，能夠為本地的利益相關方創造價值」，經濟全球化的底層邏輯，也依然充滿韌性。更為重要的是，一批中國的優秀企業，正積極地在文化、價值、標準等層面發力，構建、塑造和提升自身的社會責任觀、企業新形象、國際影響力、全球話語權，並為世界輸出更多經驗、貢獻更多價值，「為全球化帶來人性化的面孔」。在這個過程中，身為連接中外的重要橋樑和內地企業出海的首選地，香港也當更好地發揮其「聯繫者」、「參與者」、「建設者」、「融合者」的重要角色。

特朗普快就職 投資者趨保守

百家觀點

涂國彬 永豐金融資產管理董事總經理

踏入2025年，已屆1月中，投資者的心態逐漸客觀反映在市場動態上。全球股市而言，尤其以美股為首的，暫時所見主調是板塊輪動，包括在指數層面，而不只於行業或產業，顯然這是部分人先走為敬，但未見整體大跌的形態。筆者對於上述現象一點也不感奇怪，皆因投資者等待1月20日。特朗普即將上場再度入主白宮，屆時有何政策大動作，都是潛在波動以至風險所在，從避險角度而言，略為降低槓桿，已經足以令美股的升勢暫時受阻。

美匯指數以至美債息，暫時在近期高位略為回順，亦有一定程度的冷靜，反映投資者愈接近上述就職日子愈見保守，基本上是無分資產類別，人同此心，心同此理。一大段時間未有起色的油價，近日又再有點表現，亦見證上述避險，亦是由之前趨勢略回順的時期。

暗渡陳倉 人心虛怯

這亦正是何以本欄周一說，無論如何，相關的避險心態，在各主要資產類別中，都可以陸續見證，從交投縮減而價格未能進一步突破原有阻力，便可以作為參考。

一個很傳統，大家都用過的指標，便是反映美股標普後向的波動情況的VIX，類似該指數的引伸波幅一樣，最近亦突然抽升。抽升後，未有進一步持續多天的攀升，但要留意的是，本來美股一眾主要指數，在年初至今已經反覆作輪流炒作，而非整體一起持續上升，從資金流的角度看，難免讓人看出，動力不足的原因很可能是大



● 特朗普上台日子臨近，基於其政策會加劇金融市場波動預期，部分投資者降低槓桿，反覆減持股票，令美股的升勢暫時受阻。圖為紐約證券交易所。

家在暗渡陳倉，沒有一面倒的拋售，但持續反覆的減持。

本來相安無事，但若日子久了，最終效果上，再往上推進的力度一定欠奉。反之，若當天美股有較大的震盪，已無中長期買盤支持，自然人心相對虛怯，觸發較快速的跟隨趨勢沽壓。

觀察期未必絕對適用

對於特朗普上台，很多人都嚴陣以待，尤其上任後的短期，比方說，有所謂首百日，或以至本欄所說的半年，其實就是一個觀察期。這個觀察期，放在其他總統可能較合用，因為之前未有當選的往績，但特朗普未必絕對適用，畢竟他幾年前曾經在位，之後無法連任而已。

大家似乎已在作出最壞的打算，這樣反而是最好的準備。當然，他的政策組合，這裏那裏並不一致，所以真的落實起來可能仍有大幅度的修

正，投資者不宜以競選時所說的，作為在位時必然要執行者去分析。

降美元提關稅 無助解救財困

應該以實際操作，某些政策組合可能帶來何種反應，作為評估。比方說，若以其降低美元匯價以至提高關稅以刺激出口一事，不難估計，基於美國當地經濟增長三分二來自內需，即使真的可以用盡方法降低美匯以刺激出口，亦無補於事。

若美匯太低而關稅太高，反而造成了所謂輸入性通脹，當地居民的反應如何？這還未計，若美元由強轉弱，美元資產吸引力降，資本賬流入減少，美債台高築如何解救？

（權益披露：本人為證監會持牌人士，本人或本人之聯繫人或本人所管理基金並無持有文中所述個股。）

智能銀行提質增效

財經淺談

陸宏立 理大工商管理博士、香港銀行學會會員、上市公司董事

科技與金融的協同作用，帶動銀行業智能化。特區政府財政司司長陳茂波在2024/25年度財政預算案把香港定位為「領先金融科技中心」。過去一段時間，香港銀行界將金融科技融匯到智能服務及智慧運營，取得良好進展。智能服務金融科技滲透到商業銀行各條業務線，並大量應用到支付結算、信貸申請等常見的銀行服務場景中。常見的渠道包括銀行自主研發編寫的手機銀行App、微信小程序等。

突破線下網點地域限制

通過「遠程智能銀行」，銀行可讓客戶體驗到更安全、便捷、及時、高效、全面的綜合金融服務，突破線下網點的地域限制，發掘更多潛在客戶。以下是兩個案例：

(1) 建設銀行：推動智能搜索推薦、手機銀行和「建行生活」的「造福季」彈窗廣告活動，使點擊率提升4.14倍。

(2) 平安銀行：智能渠道實現業務場景全覆蓋，使其客服一次性問題解決率及非人工服務佔比達90%以上。智慧運營金融科技應用通過自動化、數碼化顯著減少銀行運營對人工操作的依賴，從而縮短數據處理周期，確保其實時性和準確性，提升回應速度。

提供數據協助管理層決策

更重要的是，實時的數據更新和精確的分析結果為銀行管理層提供決策支持。以下是兩個案例：

(1) 招商銀行：零售板塊以智能助手為載體，加速對中台和一線員工的數智化賦能，提升零售各條



● 智能銀行有助內地金融提質增效。圖為建設銀行電子錢包產品。資料圖片

線協作與管理效率。

(2) 中銀香港：2019年創建機器人流程自動化儀錶板，設置量化運行指標，覆蓋現時運行中的所有流程，並每日監察相關數據，如個案量、個案處理成功率等，以促進流程優化。

內地最新的智能銀行產品是「數字人民幣可視硬錢包」，在2024年11月7日的第十八屆深圳國際金融博覽會開幕式上正式推出。硬錢包是依託IC卡、手機終端等設備等硬件載體為客戶提供服務的數字人民幣錢包。它為境內外人員提供了一個支付新選擇。

智能銀行，為商業銀行提供更廣闊發展空間，但亦要應對相關的操作風險。

銀行業是實體經濟的一部分。面向未來，銀行業要加大支持科技創新重點領域，以智能提升專業服務能力和運營效率，促進創新鏈、資金鏈深度融合。

特朗普重返白宮 狗狗幣表現值得關注

羅珏華 華坊諮詢評估有限公司執行董事

在美國總統大選結果公布特朗普當選後，不少加密貨幣的價格大幅上漲，加密貨幣的市場瀰漫着樂觀情緒，這種情緒很大程度上歸因於人們相信特朗普政府將更加支持加密貨幣產業，市場預計特朗普政府將為加密貨幣市場創造更有利的監管環境，增強投資者的樂觀情緒以及建立可以增強數位資產合法性的戰略舉措。

特朗普當選 價值翻一倍

其中一個在鎂光燈下的加密貨幣是狗狗幣：DogeCoin。大選前，DOGE的估值不到16美分，但在特朗普去年宣布當選總統後不久，其價值翻了一倍多，達到近38美分，峰值達到43美分以上，狗狗幣的崛起已成為市場散戶投資者情緒的晴雨表。特朗普其後亦沒有讓狗狗幣的粉絲們失望，宣布成立名為「政府效率部」（Department of Government Efficiency）的新舉措，其縮寫為「DOGE」，引起了狗狗幣社區的共鳴。伊隆·馬斯克（Elon Musk）的支持使狗狗幣成為全球最受關注的加密貨幣之一。

狗狗幣於2013年誕生，最初是一種模仿比特幣的玩笑貨幣，使用流行的狗狗表情包作為標誌。隨着社交媒體的推廣，狗狗幣逐漸獲得了廣泛關注，成為網路社區的打賞貨幣。馬斯克的支持使狗狗幣的市值在某一時期內增長超過130倍，而他的每一條推文都可能引發狗狗幣的價格波動。馬斯克曾在愚人節宣布將狗狗幣

送上月球，並與美國太空探索科技公司（SpaceX）達成協議，計劃在2022年啟動「DOGE-1登月任務」，接受以狗狗幣作為支付方式。

獲馬斯克支援 實用性提升

SpaceX的這一計劃不僅提升了狗狗幣的市場價值，還使其成為一種更具實用性的貨幣。隨着越來越多的商業機構開始接受狗狗幣，其流通性和接受度將進一步提高，推動全球市場的發展。狗狗幣不僅是投資工具，更可能成為推動經濟發展的重要引擎。

成功的加密貨幣往往依賴於強大的社區支持，社區成員不僅推動貨幣的流通，還能在市場波動時提供穩定性。狗狗幣的成功得益於其活躍的社區，尤其是關注SpaceX的社群成員。這些成員不斷推廣和支持狗狗幣，使其在市場上保持競爭力。

此外，狗狗幣還具備其他成功要素，包括穩定的技術基礎、滿足市場需求、有效的推廣和高流動性。馬斯克對狗狗幣的支援及SpaceX計劃的消息，為這一加密貨幣的發展提供強力支持。特朗普的再次當選為狗狗幣帶來了多重利好因素，結合這些協同效應，狗狗幣在未來的表現值得深度關注。

題為編者所擬。本版文章，為作者之個人意見，不代表本報立場。