



# 泰雷兹：携手新市场共 赢全球化



泰雷兹 (Thales) 公司的历史, 最早可以追溯到 1893 年。过去的 123 年, 它经历了所有权的多次更迭, 直至形成今天的混合所有制。现在, 法国政府和欧洲最大的战斗机生产商之一达索集团, 分别持有公司 26.4%、25.3% 的股权。

作为一个拥有军工背景的超级巨擘, 泰雷兹的产品与服务极其广泛, 上至卫星制造、战斗机航电、空管系统, 下至铁路、地铁信号系统与城市安防措施。不过, 2013 年以前的泰雷兹, 营业收入大部分 (约 60%) 来自军工产业。由于近年欧洲各国国防预算持续削减, 泰雷兹从 2013 年开始, 由此前的 “多国本土化” 战略转向 “全球化” 战略。

如今, 泰雷兹的军用业务和民用业务已经实现均衡, 未来民用业务的比例还将继续不断扩大。

目前, 全球超过 40% 的空域通过泰雷兹公司的技术进行管理, 每天起降的飞机中有 2/3 都在使用泰雷兹设备。2015 年, 泰雷兹全球营收为 140.6 亿欧元。

为什么 “全球化” ?

泰雷兹采取 “全球化” 战略的理由有两点: 一是业务方向调整的紧迫性。军用业务持续收缩、发展空间受限, 因而泰雷兹必须将业务重点转向民用业务, 而新兴市场是发展民用业务的核心着力点。二是组织架构调整的必要性。泰雷兹之前采用的 “多国本土化” 战略, 由于某种程度上降低

了业务的运营效率和质量，并不利于公司全球资源的优化配置。泰雷兹若要长远发展，必须打通国家单元的界限，变成一家真正的全球化企业。

军工行业的特殊性，在于它大体以国家为组织形式。然而，近年来欧洲各国的国防预算持续下降，2008年以来，欧盟国家每年削减的防务支出高达1700亿-2000亿欧元。外在环境的变化，给泰雷兹的经营带来了前所未有的重创。2009年-2012年，泰雷兹的营业额始终停滞不前甚至出现下滑。

另一方面，近年来对运输、公共安全和空中管制等业务需求的增加，民用市场空间越来越大。因此，将业务重点转向民用市场，是泰雷兹必须进行的转型调整。一个显著的例子是，2013年，泰雷兹地面交通部门三笔超过1亿欧元的订单，全部来自新兴市场的民用需求。

2000年-2012年，因为业务扩张，泰雷兹决定采取“多国本土化”战略。这个战略主要是先在国内市场开发产品，然后把相应产品交给国外的子公司进行改造和销售。这样一来，企业就会基于国家单元，形成相对独立、封闭的组织架构。某种程度上，“多国本土化”战略并没有给公司带来实质性的运营改善，反而造成内部大量的内耗以及全球资源的分散和转移，使得公司无法建立全球统一的竞争优势。

2012年，泰雷兹开始由“多国本土化”战略转向“全球化”战略，它以业务区隔形成横轴，地理区隔形成纵轴，建立矩阵管理。由于每个交点上同时存在业务单元和国家单元，这就意味着每个项目的投标和竞标均须

统一协作。更重要的是，这一组织架构调整为公司“全球化”战略打下了坚实的基础。

如何“全球化”？

2013年，泰雷兹制定了名为“Ambition10”的战略愿景，主要包括新兴市场、增强竞争力和建立人才优势三方面内容。其中“10”有两层意思，既指未来10年，也指维持10%的年增长。基于这一战略愿景，泰雷兹提出通过三种方式实现全球化：

### 1. 合资并购

目前泰雷兹的主要业务还是集中在欧洲、北美和澳大利亚，但考虑到未来业务增长，泰雷兹逐渐把业务重点转向新兴国家，并通过合资并购的方式，将新兴国家的业务发展壮大。

比如，泰雷兹在中国已经成立了15家合资公司。通过合作，合资双方都获得了更好的市场渠道资源、更快的业务发展。泰雷兹认为，创建合资企业的意义在于建立长期的战略关系，而不是赢得一份短期合同。在选择合作伙伴的时候，泰雷兹往往会基于三个标准，即文化契合，战略适合和能力互补。

### 2. 扶持新兴国家合作伙伴

泰雷兹希望在新兴国家的经营活动，不仅有助于发展新兴国家的业务，而且能够推动其全球范围的集团战略。对此，泰雷兹采取的战略是，首先

确保合资企业在新兴市场具备竞争力，然后再推动双方在全球市场的共同发展。目前，新兴市场占整个泰雷兹集团的业务比例是 35%。

比如，自仪泰雷兹是由泰雷兹与上海电气合资成立的一家专门研制城市轨道交通信号系统的公司。它获得了来自泰雷兹的完整技术转移和通力合作。2011 年，泰雷兹将 Seltrac 通信技术 100% 转让给这家合资公司，从源代码、技术文件直至相应的技术人员培训，泰雷兹均全部移交。

对泰雷兹而言，技术转移和通力合作并不意味着风险。泰雷兹认为，如果在新兴国家的定位是长期的，就要让合资公司有自己发展的能力，从而再携手公司走向全球市场，实现更大的双赢。

### 3. 积极进行“逆向创新”

未来几十年，新兴国家将至少占据 2/3 的全球生产总值增长量。可以说，如果企业要采取“全球化”战略，那么就一定要进行逆向创新。逆向创新是达特茅斯学院塔克商学院的维贾伊·戈文达拉扬（Vijay Govindarajan）教授提出的创新战略，指的是在新兴市场中被开发、采用，

五二引 \ 成熟市场的创新

**预览已结束，完整报告链接和二维码如下：**

[https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1\\_32162](https://www.yunbaogao.cn/report/index/report?reportId=1_32162)

