



携手共赢

Better Together

Records of Shanghai
Foreign Investment Development

True Footsteps of
30 Foreign Invested Enterprises

Historic Witnesses of
30 Years' Reform and Opening-up

上海外资发展纪实
30家外资企业的真实足迹
30年改革开放的历史见证

上海市外商投资企业协会
Shanghai Association of Enterprises with Foreign Investment
上海市外国投资促进中心
Shanghai Foreign Investment Development Board
《第一财经日报》
China Business News

编写

Co-Editing

图书在版编目 (CIP) 数据

携手共赢:上海外资发展纪实/上海市外商投资企业
协会,上海市外国投资促进中心,《第一财经日报》编
写. —上海:上海人民出版社,2008
ISBN 978 - 7 - 208 - 07999 - 1

I. 携... II. ①上...②上...③第... III. 外资公司—企业
管理—研究—上海市 IV. F279.275.1

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2008)第 103021 号

责任编辑 杨柏伟 赵 亮 周 珍
美术编辑 杨德鸿
英语翻译 张 苑 董逸菲 赵 亮 周 珍

携 手 共 赢

——上海外资发展纪实

上海市外商投资企业协会

上海市外国投资促进中心 编写

《 第 一 财 经 日 报 》

世纪出版集团

上海人民出版社出版

(200001 上海福建中路 193 号 www.ewen.cc)

世纪出版集团发行中心发行

上海东亚彩印有限公司印刷

开本 720 × 1000 1/16 印张 21 字数 500,000

2008 年 7 月第 1 版 2008 年 7 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 208 - 07999 - 1/F · 1777

定价 85.00 元

携手共赢

Better Together

上海外资发展纪实
Records of Shanghai Foreign Investment Development



世纪出版

上架建议：经济
ISBN 978-7-208-07999-1



9 787208 079991 >

定价 85.00元
易文网：www.ewen.cc

携手共赢

Better Together

Records of Shanghai Foreign Investment Development

True Footsteps of
30 Foreign Invested Enterprises

Historic Witnesses of
30 Years' Reform and Opening-up

上海外资发展纪实

30家外资企业的真实足迹
30年改革开放的历史见证

编写

Co-Editing

上海市外商投资企业协会

Shanghai Association of Enterprises with Foreign Investment

上海市外国投资促进中心

Shanghai Foreign Investment Development Board

《第一财经日报》社

China Business News

○ 名誉主编 / Editor Emeritus

沙 麟 Sha Lin

○ 主编 / Editor-in-Chief

刘锦屏 Liu Jinping

○ 副主编 / Deputy Editors-in-Chiefs

张榕洁 Zhang Rongjie

宗宇燕 Zong Yuyan

○ 统稿 / Draft Controllers

陈卓娅 Chen Zhuoya

全秋梅 Quan Qiumei

柯兆银 Ke Zhaoyin

○ 编辑人员 / Editors

祁华毅 Qi Huayi

胡逢建 Hu Fengjian

吕 蕙 Lv Hui

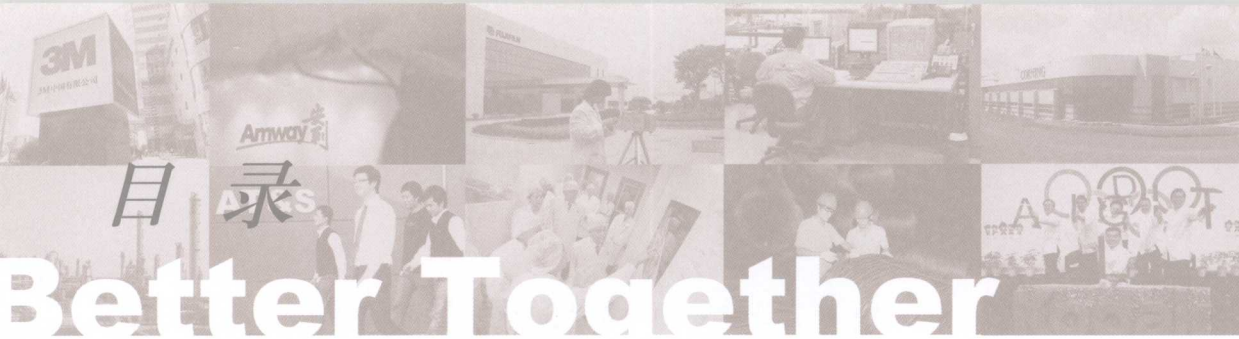


谨以此书

献给在改革开放三十年中，为上海外资腾飞
发展付出艰辛努力的人们！

上海市外商投资企业协会会长
原上海市副市长、市人大常委会副主任

沙麟



005

题记

沙 麟

009

序言

上善若水，海纳百川

上海市副市长 唐登杰

011

上海外资三十年：从规模到质量

——上海市外经贸委（外资委）副主任刘锦屏访谈录

021 3M：“活力”大象中国解码

026 艾默生：以技术创新引领利润增长

031 安利：闯荡营销市场变革

036 奥特斯：5亿美元造就“上海效应”

041 巴斯夫：化工巨头的中国畅想

046 施贵宝：从“中国制造”向“中国智造”的转型

050 贝卡尔特：与上海携手共赢

055 德尔福派克：这边风光独好

060 富士：胶片企业的数字化生存

065 康宁：锻造全球产业平台

069 柯达：“百变求生”的艰难转型

074 可口可乐：从城市包围农村

078 联合利华：追求本土化的跨国公司





- 082 马士基：看好中国物流
- 086 保险金融服务商AIG：兴高采烈“回老家”
- 091 普华永道：见证上海腾飞
- 096 瑞安房地产：中国城市化发展的参与者
- 101 三得利：在中国圆梦
- 105 上海贝尔阿尔卡特：“黄金组合”成就30年辉煌
- 110 上海福克斯波罗：中美合资企业的前驱者
- 115 上汽集团：站在巨人肩膀上攀登
- 120 上海三菱：要做“有头脑”的合资企业
- 124 振华港机：挺起“中国制造”的脊梁
- 128 威立雅：决胜1.4万亿元中国的环保市场
- 133 西门子：掀开崭新的一页
- 137 亚什兰：善跑者，后来居上
- 142 伊顿：中国故事更精彩
- 147 正大集团：在华“种粮”30年
- 151 中芯国际：崛起最快的半导体明星
- 155 资生堂：老实实在中国培育形象



上善若水，海纳百川

在全国庆祝改革开放三十周年的重要时刻，由上海市外国投资促进中心、上海市外商投资企业协会和《第一财经日报》社联合编写的《携手共赢》一书出版了。该书收录了30家在沪外商投资企业经营之道，重点介绍了它们的成功经验，从一个侧面反映了上海改革开放的历史和成就。

党的十一届三中全会确立改革开放政策以来，上海人民在党中央的正确领导下，以一往无前的进取精神和敢为人先的创新实践，坚定不移地推进改革开放和社会主义现代化建设。上海成功实现了从计划经济体制到市场经济体制、从封闭到开放的历史性转变，经济健康快速发展，人民生活从基本温饱发展到全面小康，社会主义现代化国际大都市和国际经济、金融、贸易、航运中心建设稳步推进，国民经济和社会发展取得了举世瞩目的发展成就。

总结上海改革开放三十年的成绩，成功经验之一就在于：上海在改革开放中坚持积极有效利用外资、吸引外资大力发展开放型经济。从1981年7月27日上海第一家中外合资企业上海联合毛纺织有限公司成立开始，上海吸收外资的规模、质量和水平不断提高。截至2007年底，上海累计批准来自131个国家和地区的48753家外商投资企业，累计吸收合同外资1294亿美元，实到外资748亿美元，在沪投资的跨国公司总部经济机构共计593家。

外商投资企业在推动上海产业结构调整、科技创新和提升城市综合服务功能方面发挥了重要作用。2007年，全市外资企业实现销售收入28470亿元，利润总额1514亿元；上交税收1424亿元，占上海地方财政收入的67%；进出口1933亿美元，占全市外贸总额的68%；外资企业从业人员286万，占全市总就业人数的三分之一。外资企业已经成为上海经济社会又好又快发展的重要推动力量。

“以史为镜，可以知兴替”。上海三十年外资工作的成功经验对我们进一步



扩大对外开放、不断提高对外开放水平将会产生有力的促进作用。未来，上海将以邓小平理论和“三个代表”重要思想为指导，深入贯彻落实科学发展观和党的十七大精神，坚持对外开放不动摇，继续积极有效引进外资，把引进外资与推动产业结构升级、提升自主创新能力、增强城市综合服务功能结合起来，做到“稳定规模、拓宽领域、优化结构、提升效益”，争取外资工作作为上海实现“四个率先”和“四个中心”建设作出更大的贡献。

上海市副市长

唐登杰

2008年4月

上海外资三十年：从规模到质量

——上海市外经贸委（外资委）副主任刘锦屏访谈录



从注重资金规模，到更加注重实现技术、市场、管理、人才等要素的综合配套，上海吸引外资的路径，已经从“规模”走向“质量”。

改革开放以来，上海市吸引外资不仅实现了产业结构优化，而且，伴随着2002年以来总部经济快速发展，目前，上海已经成为大陆地区吸引跨国公司总部最多的城市之一。日前，上海市外经贸委（外资委）副主任刘锦屏接受了《第一财经日报》记者专访，解读了引资历程背后的故事。

从引资到选资 门槛不断提高

来自上海市外经贸委的最新统计数据显示，截至2008年5月底，上海累计批准外商投资项目已经突破5万个，吸收合同外资1362.74亿美元，实际利用外资788.18亿美元。

然而，在招商引资水平实现跨越式增长的同时，在刘锦屏的记忆深处，这些成绩的背后，更有着鲜为人知的故事。刘锦屏表示，上海市招商引资过程中，艰难漫长的谈判不胜枚举，具有里程碑意义的上海化学工业园区的招商引资工作，就是其中之一。

早在上世纪90年代中期，上海市委、市政府从上海经济发展的战略高度出发，根据产业布局 and 能级提升的要求，决定在金山漕泾地区，依托上海石化，紧邻杭州湾，建设世界级化学工业园区，形成大型现代化的石油化工、精细化工和新型材料工业基地。

“在化工区基本建设全面铺开 after，招商引资工作就成为了园区建设成败的



关键，其中，世界精细化工巨头德国拜耳公司是最早与我们谈判的投资者之一，”刘锦屏说，“拜耳的整个一揽子项目投资规模达31亿美元，产品涉及材料工业、电子工业、汽车工业等基础原材料领域。”

刘锦屏表示，这次漫长的谈判涉及产品市场、技术转让、环境保护、公用配套等诸多方面，时间长达5年之久。“谈判期间又遇到亚洲金融风暴和国内引进外资利弊的争论，这给我们的引资工作带来一定的影响，同时也是对投资者信心的考验。”刘锦屏说。

功夫不负苦心人，2001年1月，这一场引资谈判终于取得了圆满的成果，上海化学工业园区与德国拜耳公司一揽子项目框架协议在上海签署，并随相关主体项目报国务院。

“项目谈判虽然艰难，但是，正是上海政府的务实和效率，德国拜耳公司的严谨和远见，使框架协议成为了化学工业园区主体项目招商引资的重要标志。”刘锦屏说，“随后，园区招商引资时，德国巴斯夫、德固赛，美国亨斯迈、普莱克斯，英国BP、英力士，日本三井化学、三菱瓦斯等世界化工巨头相继到来，推动了整个园区主体项目的全面启动。”

来自上海市外经贸委的相关统计数据显示，截至2007年底，上海化学工业园区吸引外资项目总投资近96亿美元，合同外资达37亿美元，完成销售收入近490亿元。刘锦屏表示，目前，该园区已经成为上海改革开放以来吸引外资最多的开发区之一，同时也有望成为亚洲最大的乙烯生产基地、世界最大的聚碳酸酯和异氰酸酯生产基地。

然而，经过多年来的发展，面对土地和劳动力成本不断攀升等压力，上海吸引外资也开始“挑肥拣瘦”，引资门槛开始不断提高，对高耗能、高污染的行业坚决关闭引资大门，与此同时，也在不断加快调整产业结构的同时，使得服务业成为引资新亮点。

相关统计数据显示，2008年前5个月，上海市累计吸收合同外资68.70亿美元，比去年同期增长24.2%。其中，73%以上的合同外资来自第三产业，增幅高达66.9%，金融服务业、现代物流业、信息服务业等现代服务业领域吸引外资都实现了高速增长。

不再拼优惠政策 总部经济汇聚

事实上，上海市在招商引资过程中，不仅实现了产业结构转型，也在不断

探索引资之路的同时，更加注重如何“以市场换技术”，进而实现自主创新。

刘锦屏坦言，应该承认，“以市场换技术”的目标与现实有一定差距。“实际上，随着我国加入WTO，市场更加开放，市场换技术越来越难，”刘锦屏说，“尤其是换高新技术、最新技术，难上加难，市场换技术必须要双赢。”

在刘锦屏看来，跨国公司进入上海之后，在带动本土企业的自主创新和研发方面起到了良好的促进作用。“上汽‘世界为我所用’的荣威品牌的开发，就是高起点的自主创新模式，是利用全球资源和国际先进技术，依靠外部研发力量发展的自主品牌，”刘锦屏说，“可以设想一下，如果没有改革开放，没有利用外资，是不是可能？”

此外，上海贝尔阿尔卡特、延峰伟世通等企业在利用外资实现自主创新方面，也积累了许多宝贵的经验。

1984年，上海贝尔阿尔卡特诞生，冲破了“巴统”的技术封锁，引进了微米超大规模集成电路。刘锦屏认为，这也成为上海当年招商引资历史上至关重要的一个片段。“多年来，上海贝尔致力于自主创新，不仅实现了从单一技术引进发展为双向技术流动，也实现了知识产权及商业价值双落地。”刘锦屏表示。

但是，在招商引资不断取得令人欣慰的成绩的同时，上海市有关部门也非常清醒地意识到，上海市已经不可能用更多的税收优惠来吸引外资，而是要以服务取胜。

伴随着各地经济的飞速发展，上海市与长三角城市群之间的招商引资也开始呈现竞争态势。“不可否认，上海市与长三角其他城市，尤其是苏昆地区确实有一定的产业雷同度，”刘锦屏说，“但是，换个角度来看，长三角的产业集群有利于上海的发展，也为上海提供了腹地资源和市场及产业配套，区域经济的发展，板块整体发展，更有助于整体招商。”

刘锦屏进一步表示，与其他城市拼“优惠”政策，并不是明智的选择。“我们不赞成，也不会这样去做，上海市未来引资的一个重点领域是发展服务外包行业，并且已经做出相应规划和预期。”刘锦屏说。

对此，刘锦屏指出，上海市应该发挥综合配套改革优势，成为跨国公司服务外包业务进入中国的桥头堡。“上海的成本比内地肯定要高一些，但风险可能较小一些，成功率比较高一些。”刘锦屏说，“另外，上海的人才优势，也是有口皆碑的，特别是高端人才，上海最有优势，上海应该重点发展服务外包公司的地区总部。”

目前，总部经济和现代服务外包已经成为上海外资发展的两大抓手，毕博

EDS、花旗数据处理、IBM、惠普、埃森哲等一些重量级的总部已落户上海。刘锦屏表示,就行业分布而言,未来,上海市需要引进外资的领域主要包括高端ITO、金融BPO、人力资源BPO、KPO(知识服务外包),特别是生物医药研发BPO等。

提高行政效率 实现引资新跨越

业内人士指出,目前,上海吸引外商投资过程中遇到的最大难题,一是如何降低商务成本,尤其是行政成本;二是突破资源瓶颈,包括土地和能源瓶颈。

对此,刘锦屏也直言不讳,“对于目前的发展瓶颈,我们最可能突破的还是行政水平,竞争的最终是行政服务的竞争,”刘锦屏说,“我们外资工作人员要进一步提高服务意识、服务能力和服务水平。此外,也应该通过制度设计提高政府部门间的协作能力,进一步提高行政效率,降低投资者的行政成本。”

“任何政策的设计都要有‘双赢’的概念,凡是与企业有关的事项,我们都要努力做到公开、公平、透明,行政成本的下降还是很有潜力可以挖掘的,”刘锦屏说,“这样也可以平衡引资过程中劳动力、商务成本上升,以及资源、能源不足的难题。”

但是,在刘锦屏看来,依法行政,也绝不能以牺牲行政效率为代价,更不能减少为企业服务的力度。“依法行政也不排斥改革创新,我们正在推出行政审批改革创新的措施来提高工作效率。”刘锦屏说。



6月4日,上海市召开的行政事业性收费清理工作电视电话会议上传出消息,上海外商投资项目行政审批将率先试点,实现流程再造,三分之二图章将被压缩,真正让企业减负,让投资环

境更优。

尽管依然面临诸多挑战，但是，上海市招商引资发展之路已经有了清晰的目标。刘锦屏表示，至2010年，上海市吸引外资总量，将实现比“十一五”规划年实到外资58亿美元高15%以上的目标，达到70亿美元左右；在结构方面，服务业吸引外资比例将稳定在60%以上，增幅、效益增幅两项指标高于全国平均水平。

关于上海引进外资的对话

记者：您能否简要回顾一下近年来上海市吸引外商投资所走过的历程，引资如何从最初的重“量”转变为重“质”，经历了哪些重要的转折期？

刘锦屏：上海外资已经成为上海经济社会发展的强有力的助推器，上海吸引外资工作已经走过了20余年，回顾走过的路程，确实感慨万千。概括地说，改革开放三十年来，上海的外商投资规模不断扩大，投资质量不断提高，投资效益不断提升，对上海的经济发展的作用不断增强，实现了又好又快的发展。

从历年统计上可以看出，上海外资发展大体经历了三个阶段：从改革开放开始到1991年为起步阶段，每年合同外资1—2亿美元，第一阶段十多年时间，共吸引项目1277个，合同外资共16.3亿美元；第二阶段，从1992年到2001年为快速发展阶段，每年合同外资为几十亿美元，十年共引进项目23451个，合同外资511.67亿美元；第三阶段，为高位运行阶段，中国入世后给上海全面发展带来机遇，从2002年至今，每年合同外资都在100亿美元以上，2007年达到148.7亿美元；第三阶段吸引项目总数已达到2.4万个，合同外资761亿美元。

当然，也可以这样分，上海外资经过了粗放成长期、结构调整期和优化发展期。引资过程中有两个最重要的转折，一个是1990年浦东的开发开放；再就是2002年以来现代服务业和总部经济快速发展。

记者：近年来，上海市有关部门在优化引资结构方面做了哪些工作？遭遇了哪些困难？

刘锦屏：近年来，上海市有关部门在优化外资产业结构方面主要做了四件事：一是加大服务业外资引进力度，特别是服务外包；二是加大总部经济发展的力度；三是加大引进高新技术产业、先进制造业，尤其是符合上海产业导向、完善产业链的先进制造业力度；四是抓好重点区域，如浦东新区、黄浦等中心城区，陆家嘴、张江、化工、漕河泾、金桥、紫竹、临港等区域。

我们在优化外资结构方面遇到的困难应该说还是不少的。主要有三个方面：一是在发展现代服务业方面，主要有一个开放领域的深度和广度问题，例如发展服务外包，就面临一个增值电信的开放问题；二是在发展总部经济方面，有一个政策环境问题。大家知道，我国香港地区和新加坡的总部经济发展，都有一些政策优势，如税率低、外汇的自由兑换、融资便利等；三是在发展高新技术产业、先进制造业方面，有一个是外商投资企业愿不愿意来、政府所在国让不让来的问题，还有一个就是吸引这类企业的竞争，不仅是周边地区，而且是全国甚至全球范围内的竞争。

记者：伴随着长三角地区经济的迅速发展，周边城市的引资成效也在不断提高，与上海的竞争也在日益加剧，面对这种情况，上海在引资过程中如何发挥优势？

刘锦屏：首先我们应该充分看到，长三角经济迅速发展，不仅为上海提供了竞争的活力，也为上海提供了腹地资源和市场及产业配套，有利于上海外资的发展，有利于上海“四个中心”的建设。但也应该承认，在招商引资方面，上海确实面临着周边地区及全国各地的竞争，应该研究如何发挥上海自身的优势。

那么上海的优势是什么？我认为，按中央要求的“四个中心”的建设，国际大都市的建设，现代服务业的发展（特别是总部经济的发展），浦东的综合配套改革，都是上海的特有优势。还包括市场规模、市场机会、基础设施、地理区位、企业配套、全球联系、创新氛围与机制等方面。

还有一点要强调的是上海产业结构调整，形成服务经济为主的发展格局，并不是不要制造业，而是要促进制造业转型升级，充分发挥先进制造业的支撑作用。我们将大力推动先进制造业、高新技术产业及节能环保产业发展，围绕重点产业，完善产业链，发展产业集群。上海发展先进制造业，尤其是微电子产业、化工、汽车零部件、船舶、航空航天、新能源、医药、环保等方面，都是有基础、有优势的。