

中国奇迹的外部推动力？
全面揭示世界500强在中国的发展轨迹
他们带来的不仅仅是资金、理念、技术，还有更多更多……

疯投

世界500强影响中国

中国

田建华
编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

疯投中国

↓ 世界500强影响中国 ↑

中国奇迹的外部推动力？

全面揭示世界500强在中国的发展轨迹

他们带来的不仅仅是资金、理念、技术，还有更多更多……

FENGTOU
ZHONGGUO

田建华 编著



华中科技大学出版社

<http://www.hustp.com>

中国·武汉

图书在版编目 (C I P) 数据

疯投中国：世界500强影响中国 / 田建华 编著. — 武汉：华中科技大学出版社，
2010年6月

ISBN 978-7-5609-6086-9

I. 疯… II. 田… III. 跨国公司 - 影响 - 经济发展 - 研究 - 中国 IV. F124

中国版本图书馆CIP数据核字 (2010) 第051664号

疯投中国：世界500强影响中国

田建华 编著

策划编辑：亢博剑

责任编辑：郝婷婷

封面设计：王 军

责任监印：熊庆玉

责任校对：秦丽华

出版发行：华中科技大学出版社（中国·武汉）

地 址：武昌喻家山

邮政编码：430074

电 话：027-87556096 010-84533149

网 址：<http://www.hustp.com>

印 刷：湖北新华印务有限公司

开 本：710mm×1000mm 1/16

印 张：16.5

字 数：158 000

版 次：2010年6月第1版

印 次：2010年6月第1次印刷

ISBN 978-7-5609-6086-9 / F·606

定 价：35.00元

(本书若有印装质量问题，请向出版社发行部调换)

前言

Preface

影响中国 30 年

他们，是全球经济的强者！

他们，是创造财富的天才！

在知识资本激烈竞争的今天，他们的名字已经家喻户晓，他们的排名更是备受国人关注！他们，就是美国《财富》杂志每年都要精心评选的“全球最大五百家公司”——世界 500 强！

作为全球经济的领跑者，他们是跨国公司中最杰出的代表。作为中国经济的有机元素，他们也成为街头最为抢眼的标志。

当经济从单一走向多元，当企业从国内走向国际，再也没有人能够质疑，他们在全球经济资源的调配与重组方面取得的成就，同时我们再也无法回避，他们已经并仍然深深地影响着中国。

影响之一：全球产业链构建，中国你无处可逃

中国，一个有着 13 亿人口的大国，一艘正在全力推进新型工业化进程的巨轮，早已被视为任何跨国公司都不能忽略的市场。

据不完全统计，世界 500 强中已有 490 多家在中国投资，美国最大 20 家工业公司中的 19 家、日本最大工业公司中的 17 家、德国最大

10家工业公司中的9家均在此列，沃尔玛、丰田、埃克森、美孚和通用汽车纷纷登陆中国市场。中国，已经成为世界经济产业链中必不可少的一环。

尤其是近几年来，跨国公司在发展战略、组织结构和文化理念上更加注重全球化、网络化和本土化。发展战略从多国经营转向全球经营，越来越多的跨国公司开始在重点国家和地区设立地区总部和研究基地，构建网络商务管理平台，使其组织结构日趋高效，企业文化与所在国日趋融合。

许多跨国公司的海外资产、海外销售和海外雇员的比例都已经远远超过了母国，成为名副其实的全球公司。与一般的跨国公司相比，全球公司更有利于促进世界范围内生产要素的流动、重组，并加快这一进程。而在这个过程中，中国作为一块散发无尽芳香的奶酪，无疑成为最诱人的目标。

时至今日，跨国公司在中国的外向型经济中已经占据了70%以上的份额。2002年全年，我国实际使用外资金额超过了500亿美元，成为世界吸收外商直接投资最多的国家，首次超过长期占据统治地位的美国。自此以后，外商在中国的直接投资连年增加，到2008年，我国全年实际使用外资金额更是创纪录地超过了900亿美元。

与世界经济接轨

从2001年我国加入WTO以来，投资环境变得日益宽松，在华投资的跨国公司不断扩大对华投资经营目标和投资规模。比如，荷兰飞利浦新设13家公司，英国壳牌集团新设12家企业，美国通用电气公司新设14家企业。

延长产业链条成为扩大规模的主要方式，如微软公司将制造业产业链条向上游延伸，新设立的7个企业全部从事软件的研究开发，日本三菱积极投资物流项目，从事物流和配送业务。

也有通过并购、联合等方式迅速扩大投资规模的企业，如法国阿尔卡特以 3.12 亿美元收购上海贝尔的股份，取得上海贝尔 51% 的股份，芬兰的诺基亚通过合并在华的 9 个手机生产基地、5 个研发机构和 4 个合资企业建立新公司总部，进一步扩大了投资经营规模，提高了整体竞争力和经营效率。虽然近些年，国际投资普遍呈低迷状态，但跨国公司在我国投资则逆势上扬，到 2007 年底，我国实际吸收外商直接投资累计已超过 7500 亿美元。

2008 年 10 月，国家统计局发布的改革开放 30 年经济社会发展成就系列报告称，改革开放以来，我国利用外资发展迅速，自 1993 年起连续 15 年成为吸收外资最多的发展中国家。我国出口额占世界出口总额的比重 2007 年提高到 8.8%，跃居到世界排名第二位。短短 10 多年我国便一跃成为世界贸易大国。

发达国家跨国公司持续不断地对华进行大规模投资，有力促进和保持了外商在华直接投资的良好势头，保证了我国经济在较高水平上持续不断地对外开放，但与此同时，也使我国经济与世界经济牢牢地拴在了一起。

产业结构破旧布新

跨国公司投资掀起了海外配套商来华投资的热潮，使整个行业的水平在华大幅飙升，适时调整国内产业结构，提高同行业竞争力或产业优势成为我国政府必须面对的问题。

由于大型跨国公司多数是生产全球化程度很高的公司，在全球各地有多家技术水平相当、产品质量符合要求的协作企业。当跨国公司前来我国投资时，为了降低生产成本，提高当地化程度，就会带动国外的协作企业到我国进行投资，从而加强了产业价值链在我国的延伸和联系。

在广东，大型跨国公司进驻的最显著特点就是公司较集中地成批

建立子公司并形成网络。日本的本田、丰田、日产三大汽车厂商相继在广州投资设立整车厂，同时一大批汽车零配件厂商在广州、佛山、中山等城市落户，一个以日系汽车为特色的广州汽车产业集群迅速形成。

此外，跨国公司的“拉网式”投入，包括资金、产品、服务、技术、品牌、人才、市场、管理、机制、理念乃至文化，迅速成就了我国“制造业”的腾飞。

垄断、失业、人才流失引起社会剧痛

跨国公司不是慈善家，它的目标就是追求高额利润和对市场的垄断。跨国公司不是福利院，它不会因为你无家可归而将你收留。跨国公司也不是义务员，它不会免费为你提供服务而不计回报。

跨国公司作为管理组织者，在全球范围内最大限度地占领东道国市场是其全球化竞争战略的实质，因为这样，才能实现其全球范围内的公司利润最大化。

我国许多国内企业“国产品牌”意识淡薄，在合资时甘愿使用外方商标，或低估自己品牌的无形价值，甚至无偿地把许可证给外国人使用。外商独资化后，这些企业便逐渐衰落，品牌也随之销声匿迹。

例如，无锡海鹰超声波有限公司，曾经是一家在国产B超领域享有很高声誉的公司。1996年与GE公司合资后，把所有的技术力量都调到合资公司，2000年该合资公司成为GE公司独资企业后，海鹰品牌也就消失了。

外商投资企业在创造就业机会的同时也间接地导致了失业。因为，跨国公司在通过并购国内企业或以合资方式进行直接投资时，效益较好的企业才是他们最中意的伙伴。许多技术和管理落后的国有及集体企业，只能以“断臂求生”的方式被动地面对挑战和竞争。

市场竞争的关键是技术与管理的竞争，而最终决定竞争胜负的因



素是企业拥有的人才质量。发达国家的大型跨国公司之所以能从容“转战”世界各地，“人才战略”是其恪守的金科玉律。其在工资待遇、工作条件和发展机会等方面的明显优势，会对国内人才构成潜在威胁，或使国内相当数量的优秀人才流失。

影响之二：中国，企业变革是你唯一的竞争砝码

企业的灵魂——管理和文化

前 GE 公司 CEO 杰克·韦尔奇说过：“健康向上的企业文化是一个企业战无不胜的动力之源”；我国著名的经济学家于光远说过：“关于发展，三流企业靠生产、二流企业靠营销、一流企业靠文化”；海尔的首席执行官张瑞敏说过：“企业文化是海尔的核心竞争力”。

跨国公司通过在中国投资，将一整套其特有的管理结构、管理方式和企业文化带入了中国，改变了中国在计划经济体制下形成的就业制度和就业观念。

跨国公司按照公司的总体战略，有意识地选择优秀的当地经理人，并通过各种培训让他们了解世界最新的科技及前沿的管理理论，逐步把他们引入在华子公司的各类岗位，一旦中国的各类经理人员能胜任各自的岗位，原先由总公司指派的外籍管理者就迅速撤离。

这种战略不仅大大降低了成本而且有效地避免了跨国公司与当地文化的冲突，加快了公司在华的适应进程及对市场变化的反应速度。有研究表明：跨国公司较好的在华经营业绩与较少的本方经理呈现较大的相关性。

任何一家跨国公司都有独特的企业文化及成功之道，经过在中国 30 多年的不断发展，跨国公司推动了中国企业的改革进程，也为我国培养了大批营销管理人才，创造了新的营销理念。

与跨国企业合作，在管理机制、企业理念上实现对接，是中国制造业企业在与跨国企业合作中获得的最大的“无形资本”。通过它，我们可以实现利用国际上最先进的“无形资本”，盘活中国最大的“有形资本”之战略性发展。

科学技术是第一生产力

跨国公司作为先进技术创新和扩散的主体，使用的技术不仅普遍高于我国同类行业的水平，而且有相当一部分还能填补我国技术的空白，广泛与其合作是获取技术、提高技术水平的重要渠道。

一份对我国500家外商投资高技术企业的调研显示，全部或部分使用国内空白技术的企业占76.3%，使用其余先进技术的企业占23.7%。其中已产生显著技术进步效应的有通讯设备、轿车、自动化仪表、大规模集成电路、微型电机、光纤光缆、新型建材、彩电、电梯、药品等行业。

人才是企业的生命

由于跨国公司所具有的竞争优势无法脱离其人力资源而完全物化在设备和技术上，因此跨国公司海外投资项目想要有效地运转，必定要和当地人力资源的开发结合在一起。发达国家跨国公司在华投资与我国企业合作或竞争中，直接或间接地培育了一批自己的合作伙伴或竞争对手，从而带动了国内企业的国际化。

其一是在母公司或海外培训基地进行培训。

通过这种培训，跨国公司的全球战略、经营理念、技术要求、管理特点、营销方式等被它们的高级技术人才及管理人才所了解和掌握，开阔了其眼界。

其二是在企业内部对员工进行多层次、针对性较强的培训。

跨国公司在人才培养上的理念是公司的竞争优势需要全体员工的行



为才能体现出来，无法脱离其高素质的人力资源而体现在设备和技术上。因此所有的管理理念、专有知识和诀窍都向子公司传递，这些跨国公司对员工培训的内容丰富而实用，培训工作的效率很高，不仅提高了本企业员工的素质，还为国内企业培养了一批后备军。

影响之三：走进 500 强，中国企业征战海外

有人说跨国公司是一种既奇怪又凶狠的动物，有人说跨国公司是中国的老师和标杆。但无论如何，我们必须承认这样一个不争的事实：经济的全球化，已经使生产要素在“你”、“我”中渗透融合，“你中有我，我中有你”已是必然。中国企业在跨国公司的影响和激励下，不断发展壮大，并雄赳赳气昂昂地跨出国门，开始征战海外市场。

遥想 30 年前，《财富》杂志世界 500 强名单第一次在美国发布的时候，中国企业并没有关注到这个影响最终波及自己的事件。

1989 年，当中国银行作为中国第一家出现在财富 500 强的榜单上的企业时，人们同样没有给予太多的关注，数百亿美元的销售额对那时的中国企业来说，不啻天方夜谭。

时隔 20 年，到 2009 年，《财富》世界 500 强排行榜，中国创纪录地有 43 家企业入选，一年之中增加 8 家企业，刷新了 2008 年 35 家的纪录。有人预计，如果依照此种速度发展，中国企业大规模进入世界 500 强的时代已经来临。

在外国跨国公司纷纷抢滩中国的时候，国内企业只有勇敢拼争，才能走向国际。

上海宝钢通过内部的一体化来达到整个企业的协同效应，通过到巴西投资扩大了其国际影响力。同时，它迅速抓住中国基础设施建设带来大量钢铁需求的机会，扩大生产及销售规模，极大提高了营业收入，跻身世界 500 强。

中国联想 2004 年底宣布收购美国 IBM 公司个人电脑业务，并在 2005 年接手运营。到 2009 年，中国联想已经成为了世界知名的电脑品牌，在 IT 产业一片低迷的时候，联想产品在国际国内的销售形势却极为乐观。

从 1998 年起，华为技术有限公司开始拓展国际市场，10 年来已迅速发展成为全球领先的新一代电信网络解决方案供应商。到 2007 年底，华为合同销售额达 160 亿美元，其中海外销售额所占比例达 72%。华为已为全球 50 强电信运营商中的 35 家提供服务，其全球用户超过 10 亿。

北京同仁堂，将“炮制虽繁必不敢省人工，品味虽贵必不敢减物力”作为古训，凭借 300 多年来树立的“修合无人见，存心有天知”的自律意识，在新加坡享有很高声誉，不只经营出好的产品，而且弘扬了中国古老的文化。

中国企业，只要合理定位，审时度势，趋利避害，立足国内，拓疆海外，就一样可以在激烈的国际竞争中赢得一席之地。

一个常青的企业，必然要有能力整合世界范围内的经济资源。形成全球产业链、供应链、价值链，才能在全球经济高度依赖、高度融合的环境中走出中国自己的道路！



目 录

Contents

上篇 登台——世界 500 强的中国式功夫

第一章 500 强进入中国	3
引狼入室	3
放狼惊羊	5
与“狼”共舞	7
十年“变脸”	9
第二章 双刃剑	13
微笑曲线的背后	13
见血双刃剑的成长	20
第三章 集体撞线	29
谁是投资的赢家	29
外资与中国经济碰撞	31
地下热钱崛起	39
第四章 侵略中国的背后	47
世界 500 强需要中国什么	47
不能打败它，就收购它	54
外资并购是一场捕杀	58
品牌贱卖	62
代工的痛苦	65

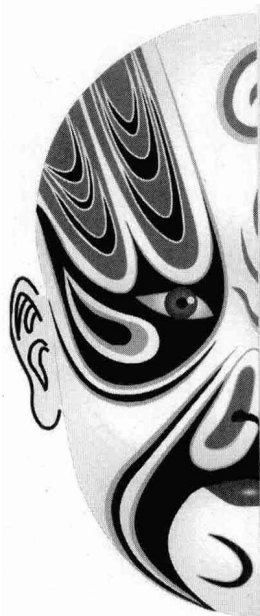


中篇 交锋——从世界 500 强走到民营企业

第五章 学习 500 强的非常之道	75
500 强的战略管理	75
忌盲目多元化	79
中小跨国公司的生存游戏	81
500 强的用人方式	84
第六章 中国企业的理想与现实	95
走向世界的艰辛路	95
世界 500 强入场券	108
打造品牌之痛	112
第七章 谨慎引进外资	123
外资进入对中国产业的影响	123
保护国家信息安全	126
引进外资不是目的	131
谨防垄断	133
从超国民待遇，到两税合一	136
第八章 从制造到创造的蜕变	141
不再是廉价的代名词	141
Made in China 的崛起	149
开辟自己的技术市场	157
从“贸工技”走向“技工贸”	159
华企“亮剑”	162

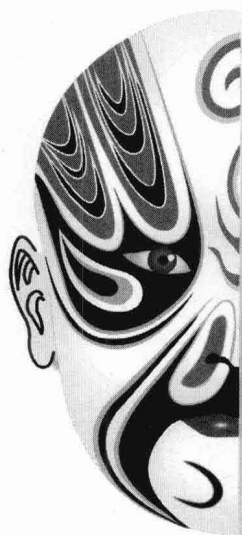
下篇 共舞——同享下一个黄金十年

第九章 全球化变局	175
知识造就一切	175



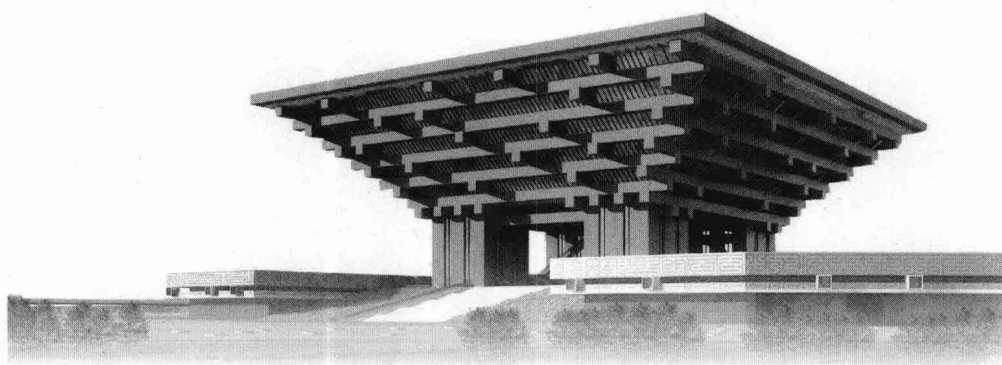
生死的命门	178
无形资产管理	181
制造业的全球化	188
公司的未来	189
跨国公司治理结构	197
联邦制跨国公司	201
第十章 狂想中国	215
企业代表的“国家意志”	215
文化因素影响商业	217
企业文化需要适时而变	220
给企业松绑的政府	223
和谐社会的消费力	229
竞争与合作的博弈	237
后 记	247

上篇



登台

世界500强的中国式功夫





第一章

500 强进入中国

引狼入室

“你们为什么只同我们谈技术引进，而不谈合资经营？”1978年，应邀访华的美国通用公司董事长墨菲如此询问主持接待的李岚清。曾任国务院副总理的李岚清在其撰写的《突围——国门初开的岁月》一书中，记录下了这个生动的片断。

这也是改革开放之初，第一次有人提出“合资”的概念。当时的国家领导人邓小平十分重视此事，在简报中关于通用汽车公司建议搞合资经营的内容旁边，作出了“合资经营可以办”这样一个重要的批示。但墨菲的一腔热情，并没有得到自家弟兄的支持，回去后便被通用公司董事会的倾盆冷水浇灭，合资之事最后不了了之。直到16年后，通用才进入中国，真是起了个大早、赶了个晚集。

1978年5月，中央派谷牧副总理率领代表团赴西欧考察。在代表团回国后，邓小平就约谷牧谈话，详细询问了出访情况，并就实行开放政策、积极引进外国先进技术等问题，提出了三点意见：一是“引进”这件事一定要做；二是要下决心向国外借点钱搞建设；三是要尽快争取时间。

外资在我国存活并不容易，在当时根深蒂固的“左”的思潮影