

本书系国家自然科学基金项目研究成果

# 著名跨国公司 在华 竞争战略

孙遇春 徐培华 / 主编



中国出版集团  
东方出版中心

本书系国家自然科学基金项目研究成果

# 著名跨国公司在华竞争战略

孙遇春 徐培华 主编

中国出版集团

东方出版中心

## 图书在版编目 (CIP) 数据

著名跨国公司在华竞争战略 / 孙遇春, 徐培华主编.  
—上海: 东方出版中心, 2004. 5  
ISBN 7-80186-192-2

I. 著... II. ①孙... ②徐... III. 跨国公司 - 市场  
竞争 - 研究 - 中国 IV. F279.247

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2004) 第 041754 号

## 著名跨国公司在华竞争战略

---

出版发行: 东方出版中心

地 址: 上海市仙霞路 335 号

电 话: 62417400

邮政编码: 200336

经 销: 新华书店上海发行所

印 刷: 昆山亭林印刷有限责任公司

开 本: 787 × 960 毫米 1/16

字 数: 230 千

印 张: 17.25

印 数: 1—5100

版 次: 2004 年 5 月第 1 版第 1 次印刷

ISBN 7-80186-192-2

定 价: 29.80 元

---

版权所有, 侵权必究。

## 内 容 简 介

自 20 世纪 80 年代改革开放以来,世界著名跨国公司在我国得到了前所未有的发展,同时也给我们带来了全新的企业竞争发展战略模式和独具一格的管理理念。本书以大量最新的第一手材料,全面透彻地介绍了跨国公司在华企业的新动向,以及它们在研发、营销、人力资源、本土化战略、管理决策等各方面略胜一筹的经营思想,并剖析、评点了国家级开发区上海漕河泾开发区的成功经验。本书得到国家自然科学基金的资助,可供我国各类企业员工(特别是管理人员)及高等院校师生借鉴、使用。

## 本书编委会成员

复旦大学应用经济学首席教授 苏东水教授

中共中央中联部部长 王家瑞教授

中国人民大学党委书记 程天权教授

中共上海市委统战部副部长 周箴教授

上海豪顿国际管理顾问有限公司总经理 罗致道博士

中国惠浦首任总经理、华泰软件总经理 刘季宁博士

上海市漕河泾新兴技术开发区发展总公司 王志洪董事长

上海市漕河泾新兴技术开发区发展总公司 刘家平总经理

上海市漕河泾新兴技术开发区发展总公司 陈青洲副总经理

同济大学经济与管理学院副院长 彭正龙教授

# 序

今天,世界 500 强中的 400 余家已在中国投资。其中的一些大型的跨国公司,譬如,GE、西门子、爱立信、汇丰等早在 100 多年以前就曾在中国落户。跨国公司会为东道国带来资金、技术、管理、产业升级与外向型发展的重要机遇;也可能会带来人才、资源、环境与税收等方面的负面影响,可是毕竟机遇大于挑战。根据 2000 年的《世界投资报告》统计,1991~1999 年有几十个国家制定了有关外资的 1035 项法规政策,其中 94% 以上都是有利于外资进入与贸易自由化,跨国公司将会为世界经济一体化起到更重要的作用。根据 2002 年的《世界投资报告》统计,在 2000 年的国家与公司混合排名中,前 100 名中有 29 家跨国公司。1999 年最大 100 家跨国公司的产值占全球 GDP 的 3.5%,而 2000 年则上升为 4.3%。如果进行更为遥远的追溯,根据《剑桥上古史》的记载,至少在公元前 3000 年,美索不达米亚已有频繁的长距离贸易,这也可证明跨国公司有着悠久的历史生命力,并将进一步起到世界经济一体化引擎的作用。跨国公司不仅包含着、涉及到大量的经济管理问题,而且也会给一个民族的生活方式和思维方式带来一系列的影响。数年来,中国已成为发展中国家吸收外资最多的国家,加入 WTO 又使中国进一步融入全球经济一体化之中,这将为国民经济的增长、产业结构的升级、后发优势的积累、创新体系的催化、新一代企业家的磨砺、中国跨国公司的成熟、跨文化之管理哲学的构建,带来极为宝贵的机遇和巨大的空间。

复旦大学经济管理研究所与东方管理研究中心在跨国企业研究方面亦多有积累。近年来,举办过多次国际会议,出版过一系列的论文著作,一批博士、博士后担任着跨国公司在华企业的高层管理职位。自然,面对着新动态、新趋势也要不断地去探索、去创新。

孙遇春博士 1996 年在复旦大学经济管理研究所做博士后期间,已

开始对跨国公司问题的探讨,并承担国家自然科学基金项目,对实证研究进行了数年的不懈努力。近年来,孙遇春博士在国内权威、核心期刊上,发表论文 20 多篇,本著作不但在实证研究方面着力较多,在体系构建方面亦有新意,跨国公司不仅是世界经济一体化的发动机,在理论研究方面也是一座金矿,祝愿孙遇春博士不断地去探讨、挖掘,完成更多的成果。

苏东水

# 自序

本书是国家自然科学基金项目《著名跨国公司在华竞争战略研究》(项目批准号:79870017)和《跨国公司与开发区互动关系比较研究——以漕河泾开发区为基地》(项目批准号:70172037)的研究成果。

在定稿之际,胸中交织着感恩之心和学后知困这两种强烈的感受。

1997年,在复旦大学经济管理研究所师从苏东水先生做博士后时,就开始了对以上课题的探讨,甚至萌生了组织编写一套丛书的构想。1997年秋,苏东水先生、伍柏麟先生、林进成先生、黄颂杰先生、高汝熹教授、苏勇教授、刘子馨教授用了整整一个下午探讨丛书的框架。1998年初春,苏东水先生、王家瑞教授、罗致道博士(Raychem前大中国总裁,1999年上海市白玉兰奖获得者)、刘季宁博士[HP(中国)首任总经理、加州伯克利大学兼职教授、联合国发展署顾问],这些资深的教授、高层管理者同意让我作为课题申报的负责人。这其中包含着栽培的热情。1998年中秋,课题得蒙国家自然科学基金委管理学部的批准,从而使我有更好的条件进行探讨。

对跨国公司的直接感性认识,始于1994年在漕河泾开发区对Raychem的参观。一个有着喷泉、草坪的花园式厂区,占地不是太多,员工只有200人左右,而年产值竟有8个亿,系中国500家最大外企之一,中国科技100强之一。Raychem的母公司是全球著名跨国公司1000强之一,被《追求卓越的激情》列为美国最为成功的100家企业之一。自1998年以来,课题组先后采访了50余家著名跨国公司在华企业的管理者。其中有Raychem前大中国总裁罗致道博士;HP(中国)首任总经理、Huatek华泰软件总经理刘季宁博士;可口可乐中国副总裁朱正中先生;GM上海通用工会副主席孙祥光先生;GE中国研发中心总经理陈向力博士;联合利华中国研究所蔡亚所长;Simens西门子移运通信有限公司CEO范志坚博士;通用—泛亚总经理张振华先生;金狮集



团前副总裁、上海籁思咨询总经理许荣达先生;美国加州国际科技服务机构总裁钱秉毅博士;中美施贵宝董事长周德孚博士;上海朗讯科技通讯设备有限公司王文杰主任;上海朗讯科技光纤副总经理王德润先生;美国光桥科技(中国)有限公司魏幼武副总裁、财务总监李春苓博士;高盛(亚洲)执行董事庄建先生;高盛(中国)有限公司上海代表处首席代表陆峰先生;Sun 技术经理马华兴先生;飞利浦春飞副总陈州宁先生;飞利浦(中国)集团人力资源总监傅学恒先生;三菱上海重工总经理陈鹏威博士;上海巴斯夫染料副总经理何新源先生;上海新芝电子有限公司工会主席毛嘉义先生;美国友邦保险资深副总裁暨上海分公司总经理鲍可维先生、副总经理黄雅各先生;上海贝岭总工程师王龙兴先生;Orix 中国首席代表小野先生;3M 中国市场推广部及公共事务部张莉蕾女士;上海法国液化空气市场发展主管汪洁女士;贺尔碧格(上海)有限公司董事总经理张宁先生;铁行渣华中国项目经理邹俊善博士;EDEN 董事长林高坤博士、CEO 曹卫博士;Engelhard 中国总经理武庭春先生;AEM 科技苏州有限公司总经理田丰先生、副总经理黄晓惠女士。还有 GM、IBM、Bell、德尔福(苏州德科)、Beckman Coulter、Ferro 等公司的部分总监以及主管。

此外,还有德国 Ilmenau 大学的经济研究所所长 Joachim Weyand 教授、Heiko Haase 博士;Duisburg - Essen 大学 Doris Fischer 教授;Erlangen 大学的 Moere 教授、Monika 教授、Toerae 教授;清华大学经济管理学院 Max Von Zedwitz 教授等外籍专家。

上述的一些高层管理者已成为我的多年的良师益友,我们共同为 MBA 开设管理沟通课程,一起策划一些项目……在一起相处的时光里,涉及的内容远远超出了深度访谈的范围。

许多跨国公司有着鲜明的个性,譬如,Raychem 的创新(在 20 世纪 90 年代的 R&D 投入占销售额的 12% 和跨文化管理);HP 以人为本的理念;上海通用工会卓有成效的组织创新(将在《跨国公司人力资源管理》一书中展开);可口可乐中国副总裁朱正中先生曾在上海 HORTON 一次会议的长篇论证中,能够将营销理念与营销策略天衣无缝地结合起来;GE 和 Unilever 的中国研发中心能够对基础研发超越 10 年或者 20 年。

道-琼斯对信息的迅速捕捉;贺尔碧格的现场管理……与此同时,这些跨国公司又拥有自己的核心竞争力,并竭力追求整体性的零缺陷。

在导论部分,我们列出了竞争比母国本土更为激烈、归核化战略、重量级增加、独资增加、大规模定制、服务业拓展、并购、信息技术成为支柱产业、联盟、本土化、总部增加、复合一体化 12 种新趋势,这使机遇和挑战更为多元化和复杂化。特别重大的趋势是《2002 年世界投资报告》中所指出的:“现在国际生产体系兴起的显著特征是:首先,区域和全球规模的整合强度,其次重视整个系统的效率。因此,全球市场日益卷入由跨国公司主导的整个生产体系之间的竞争。”这种大兵团式的抗衡,使得跨国公司连带着并购、联盟的高级复合一体化的竞争空前激烈。

然而,面对着种种的新趋势与复杂的博弈格局,还是需要通过核心竞争力与动态战略决策的途径锐意进取。其精髓正如古代孙子指出的:声不过五,五声之变,不可胜听也。哈佛商学院前院长克拉克教授也曾生动地指出:在不断进行创新的产业里,成为数百家企业形成的产业群的一部分不同于在稳定的产业里少数具有支配地位的企业。你的战略和持续的行为不会一直有效。和下国际象棋一样,“好棋”是根据棋盘上的布局、能够自由活动的“马”以及对方的水平、“兵力”决定的。

战略有层面之分和时间之分,本书的第二、三、四章偏重于业务层面,五、六、八章则与长期规划相结合。

如果说本书还有一点特色的话,那就是实证研究用的功夫较多。此外,在交稿之后,在复旦的经世书局寻得战略管理大师安索夫的新著《变革国家中公司发展战略》(中国人民大学出版社,2004 年 3 月)。安索夫强调:战略成功假说(strategic success hypothesis)在满足下述三个条件之后,公司的业绩潜能最优。

1. 公司战略行为的进取性( aggressiveness)与环境混乱相适应。
2. 公司的反应能力( responsiveness)与其战略的进取性相适应。
3. 公司能力的各个构成要素之间互相支持。

这也给作者带来鼓舞。因为作者在书中对核心竞争力的层次性理解,在安索夫的核心思想中得到部分印证(加深字体为原文所有)。

论到学后知困,是因为跨国公司这一研究对象涉及经济管理的大

量学科。而且跨国公司竞争战略在当代又呈现出系列重要的新趋势;此外跨国公司也会对民族文化和民族心理带来相当的异质冲击。在对跨国公司研究的学术方面,核心竞争力的提出者帕拉哈拉德为写《跨国公司使命》用6年时间采访了500多位高层管理者;《创新沃土》的作者曾200多次采访3M的员工;特别是迈克尔·波特在新著《竞争论》的序言中写道,“对地点的研究,使我对竞争有着更深一层的了解。这一成果已经为探索竞争与社会问题之间的联系打开了一全新的领域。我的涉入尚浅,但正在持续进行中。”(中信出版社,2003)大师名家的丰硕成果、独特视角与虚怀若谷的风格,不能不令人叹服。

作者不仅深切感谢前述的师长与诸企业高层管理者的帮助,也要衷心感谢国家自然科学基金委管理学部对课题的支持。漕河泾开发区发展总公司为课题的实证研究给予了宝贵的支持,在发展总公司的大力协助下,完成了对三十多家著名跨国公司的采访。感谢复旦大学、同济大学前党委书记,现中国人民大学党委书记程天权教授为本书题写书名。复旦大学张长起博士、胡华忠博士、刘钢博士为2000年的实证研究提供了热情支持。复旦大学科技处殷南根先生、唐郁先生也对本课题给予了热心帮助。天津师范大学靳润成校长、沈德立教授对2000年的实证研究提供了支持。苏州工业园的陆志刚处长在实证研究和问卷回收方面多次给予帮助。苏州工业园的董伟雄经理提供了捷克勃斯的案例。同济大学MBA中心的程学斌、张磊等同学也参与了实证研究。上海图书馆的袁明华小姐帮助查阅了大量文献。HORTON的陆琛娟小姐对高层管理者问卷的搜集做出了贡献。东方出版中心的夏德元副社长、孙志坚主任、曹光豪副编审、蒋锐小姐为本书的出版提供了热情的指导。研究生张丽、李鑫、陈涛,本科生林旻、陈东方在查阅资料、整理文献方面付出了辛勤的劳动。作者还应当感谢一些可能没有被提到、但却给予过指导和帮助的人士。

对本书的纰漏不当之处,还恳请前辈、同仁和读者多多指正。

E-MAIL: [sunyuchun@etang.com](mailto:sunyuchun@etang.com)

孙遇春

于2004年五一黄金周



|       |                          |
|-------|--------------------------|
|       | 序 / 1                    |
|       | 自序 / 1                   |
| 第 1 章 | 导论 / 1                   |
|       | 第一节 本书的逻辑结构 / 2          |
|       | 第二节 跨国公司在华企业的新动向 / 6     |
|       | 第三节 国际研究现状 / 22          |
| 第 2 章 | 难以匹敌的王牌之一——研发 / 41       |
|       | 第一节 跨国公司国际研发的总体趋势 / 41   |
|       | 第二节 跨国公司在华研发的新趋势 / 48    |
|       | 第三节 研发的测度 / 56           |
|       | 第四节 建议与对策 / 59           |
| 第 3 章 | 难以匹敌的王牌之二——营销 / 74       |
|       | 第一节 顾客满意(CS)战略 / 76      |
|       | 第二节 产品策略 / 77            |
|       | 第三节 品牌策略 / 82            |
|       | 第四节 定价策略 / 88            |
|       | 第五节 销售渠道 / 91            |
|       | 第六节 促销策略 / 96            |
|       | 第七节 营销新模式 / 102          |
| 第 4 章 | 难以匹敌的王牌之三——人力资源 / 109    |
|       | 第一节 高承诺企业组织 / 109        |
|       | 第二节 高承诺企业组织的五大激励体系 / 117 |



# 第1章

## 导 论

### 引 言

论到著名跨国公司的激烈竞争,IBM 前总裁郭士纳在《大象也能跳舞》中做过真实而又生动的描述:

让我们先从一些行业领导人开始吧。这里聚集着真正卓越的人才,无论是 Oracle 公司的拉里·埃里森、太阳微系统公司的斯科特·麦克尼利,还是微软公司的比尔·盖茨、史蒂夫·鲍尔默以及苹果公司的史蒂夫·乔布斯,这些人显然都是一些拥有杰出才能的天才。他们都建立了重要的和正在运营中的公司,也都加倍拥有我所强调的那种热爱自己事业的激情,然而,他们同时也是我所遇到过的最会讲话的领导人。他们会发表精彩的言论,能够以十分独特的趣味在公共场合互相吸引,而且他们似乎都可以毫不愧疚地贬毁别人的产品、承诺以及宣言。

——《大象也能跳舞》

Oracle 公司原高级主管 Stuart Read 也曾对 Oracle 的战略做过详实的

曝光,将 Oracle 向对手 Informix 发动的一系列进攻称之为“断氧计划”:

凡是市场上能够买得到的 Informix 商用软件都买来安装,然后深入了解、分析、评价。

拟订敌情公告并在公司内部传播。

积极作广告,宣传 Oracle 同类产品的功能和效能。

凡打击 Informix 并取得成效的业务员都能得到额外的重奖。

设计一套 T 恤,上面画了一个老潜水员沉在海底,在他的胸前写着 Informix,他的氧气管都快让头上的大白鲨给吞掉了,大白鲨上则写着 Oracle。

挖 Informix 的墙角,把来自对手的员工招聘到 Oracle 公司,以增加对敌人的了解;挖走 Informix 的员工,让留在那儿的人士气越来越低落。

把 Informix 的高层经理也作为挖墙角的对象。

抢走与 Informix 合作的厂商或分销商。

向媒体提供产品对比分析。

时刻了解“Phil (White Informix 总裁)在哪里做宣传?”并采取相应的跟踪方法,追踪 Phil 的行程,不管他到哪里,Oracle 公司的业务员都会跟到那里。

今天,Informix 的规模已不到 Oracle 公司的十分之一,股价非常低,最近他们所买下的 Illustra 产品还没有被市场接受,Oracle 公司的攻击已经让他们损失惨重。

——The Oracle Edge

然而著名跨国公司在华竞争更为激烈,在全球的博弈更为复杂!

## 第一节 本书的逻辑结构

本书的逻辑结构是基于下列的几个前提:

A. 实证研究。自 1998 年以来,本《著名跨国公司在华竞争战略研究》课题组先后共走访了 50 多家世界 500 强的在华企业的高层管理

者(名单见《自序》)。

B. 高层管理者问卷调研。2000 年时,我们曾发出 1000 份问卷,包括北京、天津、广州等地,可是因为问卷的问题偏多,加上其他因素,回收不理想。在这之后,我们采用了 CEO 调查,只用一个问卷,在豪登国际管理顾问有限公司的协助下主要以高层管理者为对象(管理学名著《基业长青》将这种方式称之为建立体系的最有效方法)。在豪登(Horton)国际管理顾问有限公司的协助下,目前已收到 80 多份, Raycham 前大中国总裁罗致道博士;HP(中国)首任总经理、华泰软件总经理刘季宁博士;可口可乐中国副总裁朱正中先生;上海通用工会主席孙祥光先生;GE 中国研发中心陈向力博士;联合利华中国研究所蔡亚所长;西门子(上海)移运通信有限公司 CEO 范志坚博士;通用——泛亚张振华先生;金狮集团前副总裁、上海籁恩咨询总经理许荣达先生;美国加州国际科技服务机构总裁钱秉毅博士;上海朗讯科技通讯设备有限公司王文杰主任;上海朗讯科技光纤副总经理、高级工程师王德润;华虹 NEC 党委副书记李杰华女士;美国光桥科技(中国)有限公司魏幼武副总裁、财务总监李春苓博士;高盛(亚洲)执行董事庄建先生;高盛(中国)有限公司上海代表处首席代表陆峰先生;Sun 技术经理马华兴先生;西门子希科前副总经理周侠波先生;Tyco 总经理叶牧博士;飞利浦春飞副总陈州宁先生;飞利浦(中国)投资有限公司人力资源总监傅学恒先生;三菱上海重工总经理陈鹏威博士;上海巴斯夫染料副总经理何新源;上海新芝电子有限公司工会主席毛嘉义先生;美国友邦保险上海分公司副总经理黄雅各先生;上海贝岭总工程师王龙兴先生;3M 中国市场推广部及公共事务部张莉蕾女士;上海法国液化空气市场发展主管汪洁女士;贺尔碧格(上海)有限公司董事总经理张宁先生;铁行渣华中国项目经理邹俊善博士;EDEN 董事长林高坤博士、CEO 曹卫博士;Engelhard 中国总经理武庭春先生;AEM 科技苏州有限公司总经理田丰先生、副总经理黄晓惠女士;先进半导体制造有限公司副总经理张杰先生;上海贝尔总裁助理邸阳博士;梅特勒托利多仪器(上海)有限公司沈国庆经理。

德国 Ilmenau 大学经济研究所所长 Joachim Weyand 教授、Heiko



Haase 博士; Duisburg - Essen 大学 Doris Fischer 教授; Erlangen 大学的 Moere 教授、Monika 教授、Toerae 教授; 清华大学经济管理学院 Max von Zedwitz 教授等外籍专家。

此外, 还有 GM、IBM、Bell、德尔福(苏州德科)、Beckman Coalter、Ferro 等公司的部分总监以及主管也帮助填写了问卷。

80 多份问卷的统计结果如下:

|    |          | 1     | 2      | 3      | 4      | 5      |
|----|----------|-------|--------|--------|--------|--------|
| 1  | 公司愿景     | 0.00% | 0.00%  | 12.00% | 26.70% | 61.30% |
| 2  | 公司领导     | 0.00% | 0.00%  | 4.00%  | 38.70% | 57.30% |
| 3  | 管理水平     | 0.00% | 0.00%  | 2.70%  | 44.00% | 53.30% |
| 4  | 营销能力     | 0.00% | 0.00%  | 9.30%  | 38.70% | 52.00% |
| 5  | 竞争能力的持久性 | 0.00% | 1.30%  | 18.70% | 32.00% | 48.00% |
| 6  | 成本控制     | 0.00% | 2.70%  | 18.70% | 33.30% | 45.30% |
| 7  | 决策能力     | 0.00% | 0.00%  | 14.70% | 41.30% | 44.00% |
| 8  | 研发能力     | 1.30% | 2.70%  | 17.30% | 36.00% | 42.70% |
| 9  | 人力资源     | 0.00% | 0.00%  | 8.00%  | 50.70% | 41.30% |
| 10 | 企业文化     | 0.00% | 4.00%  | 13.30% | 41.30% | 41.30% |
| 11 | 品牌优势     | 0.00% | 2.70%  | 14.70% | 45.30% | 37.30% |
| 12 | 企业伦理     | 1.30% | 2.70%  | 25.30% | 34.70% | 36.00% |
| 13 | 质量管理     | 0.00% | 2.70%  | 16.00% | 46.70% | 34.70% |
| 14 | 管理沟通     | 0.00% | 0.00%  | 14.70% | 52.00% | 33.30% |
| 15 | 全球战略一体化  | 0.00% | 2.70%  | 24.00% | 44.00% | 29.30% |
| 16 | 与政府关系    | 1.30% | 8.00%  | 30.70% | 33.30% | 26.70% |
| 17 | 物流系统     | 0.00% | 5.30%  | 26.70% | 45.30% | 22.70% |
| 18 | 公司知名度    | 0.00% | 1.30%  | 22.70% | 54.70% | 21.30% |
| 19 | 财务体系     | 0.00% | 4.00%  | 24.00% | 50.70% | 21.30% |
| 20 | 组织结构     | 0.00% | 2.70%  | 30.70% | 46.70% | 20.00% |
| 21 | 情报系统     | 0.00% | 4.00%  | 37.30% | 38.70% | 20.00% |
| 22 | 金融体系     | 0.00% | 0.00%  | 57.10% | 22.90% | 20.00% |
| 23 | 分销体系     | 1.30% | 8.00%  | 21.30% | 52.00% | 17.30% |
| 24 | 先进制造技术   | 0.00% | 9.30%  | 26.70% | 46.70% | 17.30% |
| 25 | 广告策划     | 0.00% | 12.00% | 38.70% | 36.00% | 13.30% |
| 26 | 与社区关系    | 2.70% | 5.30%  | 49.30% | 33.30% | 9.30%  |
| 27 | 规模化      | 0.00% | 9.30%  | 52.00% | 29.30% | 9.30%  |