

《环球企业家》丛书

共享

SHARING

2004 GLOBAL ENTREPRENEUR SUMMIT

《环球企业家》杂志社 著

跨国公司与中国企业
未来十年的领先之道



中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

魏方伦 芮安卓 贝殷思 张燕生 陈奇伟 王志乐 汤涵宇 李东生
刘长乐 孟 樾 齐思豪 刘积仁 叶 莺 林杰敏 曹玉书
高群耀 张承耀 麦维德 霍 康 张文中 柳传志 赵 民 张维迎
何经华 刘持金 邵青峰 郭广昌 吴信翰 邱 岳 朱友军 张松海

共享

2004 GLOBAL ENTREPRENEUR SUMMIT

《环球企业家》杂志社 著

中信出版社
CITIC PUBLISHING HOUSE

图书在版编目 (CIP) 数据

共享 / 《环球企业家》杂志社著. —北京: 中信出版社, 2005.1

ISBN 7-5086-0364-8

I. 共… II. 环… III. 企业管理—研究—中国 IV. F279.2

中国版本图书馆CIP数据核字 (2004) 第123578号

共享

GONG XIANG

主 编: 《环球企业家》杂志社 著

责任编辑: 李创娇

出 版 者: 中信出版社 (北京市朝阳区东外大街亮马河南路14号塔园外交办公大楼 邮编 100600)

经 销 者: 中信联合发行有限责任公司

承 印 者: 中国农业出版社印刷厂

开 本: 787mm×1092mm 1/16 **印 张:** 16.75 **字 数:** 228千字

版 次: 2005年1月第1版 **印 次:** 2005年1月第1次印刷

书 号: ISBN 7-5086-0364-8/F·828

定 价: 25.00 元

版权所有·侵权必究

凡购本社图书, 如有缺页、倒页、脱页, 由发行公司负责退换。服务热线: 010-85322521

<http://www.publish.citic.com>

010-85322522

E-mail: sales@citicpub.com

author@citicpub.com

全球化面孔与我们的选择

一个关注“全球化”问题的人，可以这样来描述那起著名的事故：英国王妃戴安娜与她的埃及男友在法国一个隧道出车祸时，乘坐的是装有荷兰引擎的德国汽车，他们的比利时司机喝多了苏格兰威士忌，又被骑着日本摩托的意大利狗仔队苦苦追赶，终于导致惨剧。虽然美国医生带着巴西生产的药品匆忙前来施救，但为时已晚。

“全球化”使我们的生活更丰富，使我们的国家更有生机，但种种不幸，也很方便算到它账上。如今，“全球化”不得不在全球性的不满声中进行。比如业务外包，发达国家有人抱怨失业率提高，而发展中国家则有人抱怨被剥夺。

中国已是外向度最高的经济体之一，同时也是近年来增长速度最快的经济体之一，这两个事实，使中国成为公认的发展中国家中经济全球化受益者的典范。但同样地，虽不像其他国家那样采用上街游行的方式来表达，对开放的批评也从来没有停止过。

新一波的批评主要基于两点：一是中国的外贸依存度过高，外贸与GDP之比过高；二是FDI（外商直接投资）大量进入，使得民族企业难以立足，所谓“拉美化之忧”。

抛开对具体开放策略的利弊之辩，我们到底该以何种态度来面对开放，或曰全球化？就像丘吉尔论民主时所说，“它不是最好的制度，而是我们所能实行的最不坏的制度”——这样的反问将是有益的：如

果不开放，不全球化，中国会怎样？

据官方统计，过去20年间，中国的真实GDP增长超过5倍，农村贫困人口占总人口的比重从超过30%下降到低于5%。与此同时外贸依存度（进出口总额与GDP之比）从1978年的9.8%上升至1997年的36%，到2003年更超过60%。而外商在华直接投资总额也已超过5 000亿美元。

这一壮观的中国新生之旅，脱离了全球的资金、技术及资源支持，将无法实现。在成为世界第六大经济体的同时，中国还是全球第一大水泥与钢铁消耗国、第二大石油进口国。

可能比上述事实更为重要，对于今天的国内企业家，他们绝大部分的商业理念均受教于国外同行；国内企业采用的管理规范，也多半是向国外管理体系靠拢的产物。就是说，中国20年来缔造的“人类历史上最大的经济奇迹”，除了应归功于邓小平发起的“摸着石头过河”的渐进式改革，也不能忽视全球化大背景下的知识分享——甚至得说，反全球化的意识本身，也正是全球化的一部分。

不可否认，中国经济增长对外贸的依赖，比之欧美强国，的确有过高的嫌疑。如果这一数字进一步提升，也可能为其他国家提供更多“中国威胁论”的论据。但这种担心，或许还应参考两个指标，一是世界经济对贸易的依赖程度：据WTO和IMF的数据测算，1960年全球外贸依存度为25.4%，1970年提高到27.9%，1990年升至38.7%，2003年已接近45%。另外就是对于一个处于起飞阶段的经济体，外贸依存度的平均水平：从1970年到1988年，韩国外贸依存度从38%上升到68%，新加坡从232%上升到407%，香港从182%上升到257%。这两组数字至少可以说明，中国的外贸依存度不是其来无自、前无古人的。

民族企业的成长空间是一个真正值得担忧的问题，但全球化背景下，它该这样更准确地来表述：内外资企业如何化解冲突，长期均衡发展？

虽然此前的历史仍表明中国的民族企业同样是开放的受益者，但正是在民族产业的发展上，全球化拥有着两副面孔。以一个“时代感过剩”的媒体人的眼光来看，中国现在正处于分界线上。在开放初期，外资拥有资金、技术和管理，而内资企业拥有准入资格及对市场的熟悉，合作共赢为双方之选。但经过20余年，外资把握了市场，也换来了更多的市场许可，渐次掀起了独资化浪潮；而内资公司也有了基本的管理和资金积累，自主技术、自主品牌的冲动加强，双方冲突也随

之加剧。

与大多数国家反全球化主力往往为普通民众不同，在中国，对开放的批评声音主要由国内实业家发出。的确，内外资企业在知识产权、政策资源上正出现越来越显性化的争夺。前者如华为与思科之讼、通用与奇瑞QQ之争，后者如物美总裁张文中和东方家园创始人张宏伟对“零售业过度开放”的呼吁。而国家工商总局发布的有关在华跨国公司“限制竞争行为”的报告，在更大程度上并非基于“限制竞争行为”，而流露出对在华跨国公司市场份额过高所产生的忧虑；另一方面，舆论对在华跨国公司的转移定价、腐败等问题的前所未有的关注，也可以视为某种社会心理的反映。

如何在实践中不断找到内外资企业发展的新的平衡，或许是中国经济长期发展的头号命题。而作为微观主体的企业，相应的，就是如何在内外资企业共同构筑的生态圈里找到自己的位置，找到自己的空间。《共享》这本书，碰触的就是这个大命题。

微观的策略选择，相信读者可从书中获益。继续大而化之地论宏观选择，我的看法相当乏味：一是中国要在国民待遇基础上继续改善投资环境；二是外资公司要负起企业公民的责任；三是内资公司要适时升级，打造自己的世界级公司。要解决好这个大命题，三者缺一不可——从根本上，全球化是繁荣之路，也是不归之路。我们根本无可选择。好在，后两者都有动力这么做。

恕我没有捧“拉美化”的场——警戒式的提醒当然总是好的，但它不该大声到要走回头路。事实上，只要粗看一下拉美经济的代表巴西，不难发现它与中国当下有着大不同。

首先，控制着巴西命脉行业的跨国公司们会将大量利润转移回美国，正是这一点正导致巴西出现“增长而不发展”的实际停滞。但在中国，据粗略估算，外资在华创造的利润，只有10%被汇回母国，其余则被用来再投资。

其次，巴西的劳动力水平局限性很大，而中国的劳动力可塑性较高。从1998年~2003年，中国的劳动生产率的年增幅一直接近7%，是全球主要经济体中最高的。

真正将巴西经济拖向谷底的，是其高达2 600亿美元的国际负债。这一数字约占其国内生产总值的30%，出口总额的336%，仅每年还本付息就需470多亿美元，由此，每年财政赤字超过国内生产总值的5%。

这一情形在中国并不存在。

另一个需要重新解读的是韩国。在人们提出中国经济可能面临拉美化的风险时，经常被放在一起引证的是韩国经验。韩国政府的产业保护政策被众多国内企业家视为韩国企业在全球崛起的最关键原因。的确，三星、现代们在本土市场获得了相当大的支持，但这是否足以成为它们在全球热卖的理由？

现在，很多韩国企业正庆幸感慨：真正拯救了韩国企业的反倒是亚洲金融危机。如果它们始终用传统模式——依靠复杂的子公司与关联交易实现企业的成长——那么韩国企业终于会迎来泡沫破碎的一天，而金融危机让韩国企业有机会得以轻装上阵。

经历了毁灭性的亚洲金融危机这一课，韩国企业最深刻的记忆莫过于这已经不是以往的世界，在一个世界经济高度关联的环境下，传统的游戏规则已经改变。识时务的三星迅速调整了自己的产业结构，以高科技为新的成长引擎，而现代汽车一改以往低价位低品质的形象，以国际品质标志改造自己。

少为国内注意到的一点是，在韩国企业依靠2000年前后的数字科技狂潮而成为全球商界的先锋之前，另一个让韩国企业被世界认可的关键一步，是引入海外投资者。长期以来，韩国商社们将集团资产打散为几十个不透明的子公司，然后通过复杂的交叉股权来控制整个集团，境外投资者对韩国财团的管理毫不了解。而为了改变这一局面，韩国企业纷纷投诚于海外资本，如今汉城证券交易所上市公司的股票有1/3掌握在外国人手中。而韩国最大的三家公司：三星电子、国民银行（Kookmin Bank）和浦项制铁（Pohang Iron and Steel Co.）中境外参股占到了50%。

如果说韩国的故事与巴西的故事最大区别何在，那并不是政府的开放政策不同，而是微观行为的主体——企业家们以何种态度迎接全球化。这也正是《共享》这本书的精神所在。再重复一遍：意识到全球化的两面性本身并不意味着我们拥有多种选择。我们只有一种选择：选择开放，选择与人共享，选择在共享中生长。

《环球企业家》执行主编/总经理

“融合”走遍中国

没有人会否认中国市场已经是世界经济发展蓝图上最耀眼的明星。

这颗明星如此地闪耀，不仅因为辉煌的发展历程使她雄踞东方，更因为这片沃土孕育着巨大的发展良机，这颗明星已具有强大的辐射力，她光辉四溢，成为整个亚太地区乃至全球的发展的亮点。

仅以通讯行业为例，据信息产业部最新统计数字，截至2004年10月底，电话用户今年1~10月新增1.03亿户，达6.35亿户。其中，固定电话新增4794.8万户，达到3.107亿户；移动电话1~10月新增5508.1万户，达到3.2503亿户。全国通信业务收入达到4771.4亿元人民币，同比增长12.2%，通信固定资产投资1577.5亿元人民币，增长9.7%。

我们很幸运能够成为这个市场当中的一员。参与竞争、谋求发展，正与这个国家共同成长。我们并在这片热土上丰实了羽翼，为改善人民的生活贡献着我们的智慧与经验。我们也在这个非凡的市场上学到了很多。而今，这里的生产、科技创新能力逐步闯入了世界前列，成为研发与生产的基地。全球更多的目光投向了这里。

据商务部2004年11月份发布的信息显示，截止到2004年10月底，全国累计批准设立外商投资企业500479个，合同外资金额10621.29亿美元，实际使用外资金额5552.51亿美元。

外商投资企业在中国的发展，经历了二十几年的时间。但是在中

国成功与失败的故事却各不相同。抽丝拨茧，我们可以看到，实质上跨国公司在中国的发展过程是一个融合的过程。目前的通讯行业也好，全球的经济发展趋势也好，正在实现大的融合，是朝着融合经济的大势在不断演进着，尤其是在中国加入了WTO之后，中国以更快的速度融入了世界经济圈。

《共享》这本书中谈到了跨国公司如何在中国保持竞争力，讲了一些有趣的故事。我们也看到了很多学者与专家对于跨国公司在中国的发展在做一些有益的探讨。其实从发展本身来看，我倒是愿意多谈些“融合”，因为发展不是最终“谁存在、谁被打败”的问题，而是如何能充分发挥各自最具竞争力的优势，增强彼此的合作，从而为整个市场的发展提供最强大的动力，最终实现共赢。本书的最后一部分是关于内外资企业如何形成共赢的话题，我想这也会是中国经济在未来黄金发展年代的主题。

成功的跨国公司，在全球成功的战略并不仅仅集中在“最大限度地获取利润”，而是谋划全局，将发展的支点建立在融合与共赢之上。那么，在这个前提之下，我们会看到他们对于所在地区的贡献，会看到他们的诚意与合作。跨国公司在中国挥土拓疆的同时，也培养和激活了很多本地的企业，共同参与了市场竞争，而这对于中国市场是莫大的好事，因为有了竞争与合作，这个市场便有了更多的竞争主体，我们也体会到了中国市场的腾飞与巨变。

融合对于跨国公司来讲是个永久的话题。能否在全球范围内获得发展？能否满足不同文化背景下客户的需求？这些是跨国公司战略框架中必须考虑的问题。而这个问题，不同的公司给出了截然不同的答案。如何与当地的文化、产业现状、市场发展水平、市场环境、政策环境、消费水平等等因素深入地融合是所有答案中最基本的共识，也是现实操作中最难超越的关隘。因为那不只是一个策略问题，需要从上至下所有公司团队人员的点点滴滴努力的积累，更是一个跨国公司全球战略上下联动的积极配合。

融合不是“被同化”，更不是彻底的“中国化”。而是将跨国公司本身在全球各地的成功经验、公司亘久不变的价值观和企业文化、产品及服务的策略与中国大环境大市场整合，融入双赢的血脉。融合走遍天下，融合走遍中国。

于是，便不由得想起摩托罗拉公司在中国成长的17年。这是我们

与中国融合的17年。我们在为客户提供“完全满意”(Total Customer Satisfaction)服务的同时,创造性地提出了“让客户惊喜”(Customer Delight),为中国的合作伙伴创造更多的双赢,与中国的合作伙伴共同成长、共同发展。摩托罗拉大学曾为中国1 000多家国有企业以及近200家的供应商进行培训。近10年来捐赠了3 000万元人民币参与中国希望工程的教育事业(加上其他的公益项目,总计为中国公益事业的发展捐赠了约六七千万人民币)。由于摩托罗拉的牵线搭桥已有很多的供应商及合作伙伴走出了国门,在国际市场上打拼……

摩托罗拉常有“鱼水寓言”在公司内流传:做企业如同养鱼,而养鱼则先要养水,只有水里充满了氧气,富含养料,鱼儿才可以在水中更快更好的成长。水越丰盈、越健康,鱼儿才会更好的生长。那么,中国市场就是“水”,而像摩托罗拉公司一样的公司及企业则是水中之“鱼”。从踏上中国土地的那一天起,摩托罗拉公司便秉承着双赢的信念,在做一个好公司的同时,永没有忘记做一个社会好公民。当我代表摩托罗拉公司接受2003年度最佳投资中国奖的一瞬间,我感觉到了这个奖杯后面的上万名摩托罗拉人的艰辛努力。有人说“摩托罗拉公司是只早起的鸟儿”,但是,我想早起的鸟儿更孤独,需要付出更多的努力。

融合是深层次的和多方面的。为本地人才创造更多更广的发展空间,是实现公司与本地融合之始。公司价值观、发展理念及市场策略通过本地化的管理团队与市场客户直接沟通,人是立事之本。建立培养优秀的本地化管理团队至关重要。摩托罗拉公司17年的成功都得益于我们优秀的本地员工队伍,这一比例已达到近90%。

融合的过程中,很多的公司经历了痛苦的文化冲突、“天花板”的森严体制等能够实现企业文化的最终融合,才是跨国公司真正着陆成功。摩托罗拉的企业文化是“对人保持不变的尊重”和“道德操守完美”。这一企业文化并没有在与中国市场融合的过程当中被遗忘与泯灭,而且将中华文化中的情、理、法,融入了公司的日常管理和价值观。

融合更体现着创新与整合。根据公司的发展目标,以客户和市场为导向,实现团队的无边界管理,实现在服务上、在解决方案上创新地为客户提供最好的产品。让与客户合作变成是一次真正的融合,“想客户之所想,急客户之所急”是条朴素的真理。

再看全球的战略,融合更是大势所趋。现在常有公司在讲3C融合、网络融合、全球经济融合等等不同方面的融合。根据Economist

Intelligence Unit最近进行的全球性调查，有2/3的公司计划在未来5年内把大多数或所有业务应用转移到融合网络上。在这项调查中，融合指的是话音、数据、视频和其他应用在基于IP的单个宽带平台网络上的融合。调查结果表明，在融合应用中，未来3年内，VoIP在企业投资额中占有最大比重。另据专业机构预测，在未来4年中，VoIP应用的市场规模将超过300亿美元，包括企业电话市场和电信市场。

以通讯行业为例，移动与固定的融合、数据与话音的融合，是如今通讯公司们共同在努力实现的目标。今天，用户的需求推动融合网络正在逐步走向现实，而且，随着技术的进步，融合的内涵也在升华。网络的融合正在走向应用服务的融合，在为客户提供端到端话音、数据、多媒体及融合IP解决方案之外，通过创建协作商业模式来打破以本来格式传播信息的界限，从而消除了接入通信基础设施的界限，用户可以不再需要携带多个设备以便共享信息。通讯行业已经伸出更多的合作之手，拉入更多的服务商来加入到整个行业的融合大势之中。

摩托罗拉公司的发展战略也定位在了以融合为基础的“无缝移动通讯战略”。这一战略背景下，公司内部和外部都在朝着融合与整合的趋势发展。从公司内部来看，无缝移动通讯战略要实现人们在工作中、在家里、在汽车里、在路上及在世界上的任何地方都能不间断地进联络。摩托罗拉旗下的个人通讯事业部、网络系统部、专业无线通讯部、集成电子系统部、宽带通讯事业部正在实现多方面的融合与整合；从公司外部来看，我们对于客户提供的服务不因为业务不同而出现互相推转，而是在“One Motorola”的旗帜下，为客户提供整体的解决方案。

《共享》是本好书，它总结了中外企业在中国发展的经验与教训，有很多有益的探讨。对于跨国企业及中国未来的跨国公司是个好的借鉴。对于跨国公司来讲，是如何“走进来”的问题，而对于很多中国企业来讲是如何“跑起来”，然后大步流星“走出去”的问题。依据企业发展生命周期理论，跨国公司目前面临的一些探讨，同样也会在很多企业身上存在。

有句话可以演绎一下，“成功的企业都有着相似的理由，而失败的企业却各有各的不幸”。

当我们看到，在中国土地上生存的各家公司，除了有可能成为激烈的竞争对手之外，更有可能的是可以成为很好的合作伙伴，因为竞

争与合作两个概念已经是融合的了，而且无处不在。

所以，我愿各个企业之间，无论姓中还是姓外，多些合作，多些交流，多些健康的竞争，多些成功的分享。

是为序。

时大鯤

摩托罗拉公司资深副总裁兼中国总裁

建立中国的世界级企业我们责无旁贷

中国现在已经成为经济大国，在2003年我们的GDP达到了1.4万亿美元，位居世界第5位，但中国还没有成为经济强国，不仅经济总量在全球所占的比例还是非常少，而且人均GDP只有一千多美元，低于世界的平均水平，更低于发达国家的水平。那么，影响中国成为经济强国，影响中国GDP总量的因素是什么呢？

当然社会各界有各种答案，比如有人认为是第三产业不发达，这固然是一个影响因素，但进一步看，第三产业是建立在第二产业的发展基础上，因此最重要的因素，我认为中国企业价值创造能力不行。这表现在，目前中国虽然扮演的是世界工厂的角色，但中国企业自身的创造能力相对较低，而且大多也集中在价值链中附加价值比较低的那一端。

从数据来看，中国制造业在全球产业中的比例相对比较大，大概占全球的50%，如果在消费产品当中，这个比例会更大，但中国的GDP只占全球的不到4%。而另一方面，这几年中国的经济增长很大程度靠引入外资来拉动，跨国企业在中国从事的经营活动大部分都是第一附加值，即最有价值创造力的那部分，他们更关注的是要充分利用中国的廉价劳动力资源和开拓中国的市场，因此这些综合起来，都是中国企业价值创造能力不高的第一个表现。

第二个表现是，中国企业缺乏核心技术能力，一些科技含量高的

新型产业，比如高质量的显示产品，在关键器件方面的平台，中国都依赖进口，又如，中国大部分IT产品的芯片也是依赖进口，这使得中国企业在价值创造方面受到很大的制约。另一方面，中国企业也缺乏资本扩张能力，在一些需要资本密集的投资项目上，中国企业往往会受到很大的制约，比如电子产业中的核心部件，包括固件制造、平板显示器件等，每个项目投资都需要在10亿美元左右，而且持续投资需要的资金量更大，以中国企业目前的规模实力，要完成这些投资还是有很大的困难，因此这也极大影响了中国企业的价值创造者的能力。

第三个表现是，现在大部分中国企业还是以国内市场为主，真正做到全球经营的企业还是凤毛麟角，而在很多制造领域，如电子产业，如果不能够建立一个有效的全球经济业务架构，就很难达到竞争力的规模优势，同时创造利润的能力也受很大的影响。

如果我们把目光放到全球产业当中，会看到欧美日这些经济强国拥有世界500强企业的数量和该国经济占世界经济的比重几乎是一致的，而中国拥有真正世界级企业的数量很少，而且主要集中在资源型和垄断型产业里面，在竞争性的产业领域，中国真正进入世界500强的企业，几乎没有，而这种缺乏大规模世界级的企业的情况正是影响中国企业价值创造能力的第四个重要因素。

所以我们可以这样看，具有核心竞争力的企业才会有更好的价值创造能力，而这些企业往往都是世界级的企业。因此未来中国经济要发展，必须要培养更多自己的世界级企业，在我看来，世界级企业就是全球规模加国际化经营，再加核心技术能力。

如何创建世界级企业，对企业经营者来讲，一定有全球的经营视野，同时也要有勇气和决心来跨出第一步。

其实国内的不少企业家都对国际化经营的风险有比较充分的认识，所以很多企业在推进国际化进程当中比较谨慎，这也是非常合理的。早年TCL所处的家电产业中，在20世纪90年代初就有一大批企业走到海外去，但几乎没有一个生存的，因为当时我们自己还不是很强大。

今天中国企业已经达到了一定的规模，国际化步伐就一定要尽早开始。从TCL的经历来看，最早在1998年就开始规划国际化经营的蓝图，首先在东南亚国家推广，最初的时候非常艰难，我们选择第一个海外销售的国家是越南，并于1999年在越南办的第一家海外企业。当时连续亏损了18亿，公司内部讨论准备要撤回来，但最后还是咬紧牙

关，坚持下来，终于在18个月后业务出现转机。这个胜利来之不易，为此公司内部刊物还专门写了一篇名为“屡败屡战，百折不挠”的短文，以鼓励海外征战的员工们。

到了2000年，TCL的海外销售开始持续增长，到2004年已经是第五年了，从现在的情况来看，海外销售额的增长超过了在国内市场的增长。在利润方面，从2003年开始，海外业务也有比较好的回报，尤其是去年，公司的海外净利润达到了8 000万。所以在创建世界级企业道路上，对TCL来说，下一步的重点是要提高核心技术能力，提高研究水平。

在这方面，所有的中国企业都没有什么捷径可以走，因此中国企业一定要下定决心，加大投入，逐步积累，才有可能实现突破。

这几年TCL也在提高核心技术能力方面投入的资源越来越大，10年前，韩国企业在核心技术能力和自我知识产权方面也受到很多的困扰，但是经过多年的努力，现在韩国的跨国公司这方面，已经达到世界一流的水平，2003年三星在美国申请专利的数量已经超过在本国申请的数量，而中国企业也完全可以在这个领域通过努力实现自我突破。

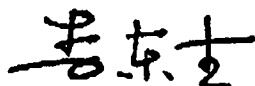
TCL在推进国际化的过程中，2003年有两个比较大的项目，一是TCL与汤姆逊的彩电项目，一个是TCL与阿尔卡特的手机项目，这两个项目都通过产业的兼并重组来完成，虽然风险非常大，从背景来看，全球产业整合成功率大概只有40%，但是对TCL来说，机遇也更大，因为建立国际竞争力是企业发展的必由之路，今天不去面对这些，今后还是要面对，而且从现实来看，这也使得TCL能够快速进入欧美市场，建立全球的业务体系。此前TCL的业务主要集中在中国和新兴国家地区，但通过这两个项目合作，不仅在欧美两个主流市场建立起营销体系和产业结构，而且也提高了产品的技术创新能力，增加了经济规模以及成本竞争力。现在这两个项目对TCL最大的挑战是如何完成跨区域文化的整合，发挥协同效益，另外TCL作为控股的投资方，也要借此机会，尽快建立起全球业务的管理能力，同时通过整合发挥整体效应，提高海外业务的经济效益。

从国家和社会的宏观层面来看，中国肯定会进一步推进经济体制改革，完善政策法规，营造企业发展有利环境，为企业组织改革和持续发展创造条件，而在国家培养国际化企业集团给予更多的关注和支持、推进产业结构调整和重组的同时，企业也要在发展中完善自身的

体制改革，建立现代企业制度。

当然除此之外，中国企业还要推进经济体制改革，完善公司治理结构，提高供应链的竞争力，建立好企业的内部管理控制体系，以最终实现和跨国公司共同开发全球市场的目的，这也正是《共享》这本书提倡的核心所在。希望《共享》能带给所有关心中国商业国际化的人以启迪。

总而言之，强大的国家需要强大的经济体系作为支撑，而建立强大经济体系的基础是在每一个产业领域培养出更多中国的世界级企业，在这方面作为企业家的我们责无旁贷，更需要社会各界更多的关心和支持。



TCL集团股份有限公司董事长兼CEO

序言一 /VII

序言二 /XI

序言三 /XVII

上篇 跨国公司的中国功夫

第一部分 中国能否持续领跑新兴市场? /003

第一章 中美贸易战的幕后推手 /005

中美贸易大战第N回合 /005

谁是解铃人? /007

第二章 中国制造VS日本制造 /010

“日本制造”的恐慌来自哪里? /010

中国企业“采购”日本企业 /015

第三章 韩国，正进入中国轨道 /018

第四章 印度·INC还是中国·INC /023

印度发展会超过中国吗? /023

印度企业走出国门，中国企业为什么待在家里? /026

中印私人企业发展差异之比较分析 /028

第五章 能源紧缺了吗? /034

能源紧张，经济过热? /034

中国能源紧张影响世界 /036

第六章 中国的通货再膨胀 /041

通缩? 通胀? /041

中国2004：加速增长 /043

警惕：外商对华投资急刹车 /046

⋮