

企业国际化与跨国经营系列丛书

主编 虞晓芬 副主编 杜群阳

浙商对越南境外投资 案例研究

ZheShang Dui YueNan
JingWai TouZi
AnLi YanJiu

主 编 杜群阳
副主编 李 攻 黄兴球



经济科学出版社
Economic Science Press

企业
主编



系列丛书

杜群阳

浙商对越南境外 投资案例研究

主 编：杜群阳

副主编：李 攻 黄兴球

经济科学出版社

图书在版编目 (CIP) 数据

浙商对越南境外投资案例研究/杜群阳主编. —北京:
经济科学出版社, 2014. 8

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4717 - 9

I. ①浙… II. ①杜… III. ①民营企业 - 对外投资 -
案例 - 浙江省 IV. ①F279. 275. 5

中国版本图书馆 CIP 数据核字 (2014) 第 118113 号

责任编辑: 纪晓津 张 力

责任校对: 王肖楠

版式设计: 齐 杰

责任印制: 王世伟

浙商对越南境外投资案例研究

主 编: 杜群阳

副主编: 李 攻 黄兴球

经济科学出版社出版、发行 新华书店经销

社址: 北京市海淀区阜成路甲 28 号 邮编: 100142

总编部电话: 010 - 88191217 发行部电话: 010 - 88191522

网址: [www. esp. com. cn](http://www.esp.com.cn)

电子邮件: [esp@ esp. com. cn](mailto:esp@esp.com.cn)

天猫网店: 经济科学出版社旗舰店

网址: [http: //jjkxcbs. tmall. com](http://jjkxcbs.tmall.com)

北京季蜂印刷有限公司印装

710 × 1000 16 开 13.75 印张 250000 字

2014 年 10 月第 1 版 2014 年 10 月第 1 次印刷

ISBN 978 - 7 - 5141 - 4717 - 9 定价: 36.00 元

(图书出现印装问题, 本社负责调换。电话: 010 - 88191502)

(版权所有 翻印必究)

《企业国际化与跨国公司培育》

丛书序

近年来，中国企业海外直接投资发展势头迅猛，据《2013 年度中国对外直接投资统计公报》披露，在全球对外直接投资量仅增长 1.4% 的背景下，2013 年中国对外直接投资首次突破千亿美元，达 1 078.4 亿美元，同比大幅增长 22.8%，连续两年居全球第三大对外投资国。至 2013 年年底，1.53 万家中国境内投资者已在国（境）外设立多达 2.54 万家对外直接投资企业，分布于全球 184 个国家（地区），中国已成为全球资本输出和企业国际化的重要力量。与此同时，党和政府对企业国际化与跨国公司培育高度重视，党的十八大报告明确指出，要加快“走出去”步伐，增强企业国际化经营能力，培育一批世界水平的跨国公司。企业国际化经营与跨国公司培育已经成为中国经济在“新常态”背景下，突破资源与空间发展约束，增强国家竞争力，实现中国梦的重要战略选择。

中国企业的对外直接投资是一种逆向型投资，区别于传统的由发达国家流向发展中国家的投资行为，难以完全套用西方的经济理论加以解释。尽管近年来国内外已有许多相关研究，但是仍缺乏系统的、对中国企业海外投资与经营进行长期跟踪的研究成果。企业海外投资面临机遇与风险并存的局面，中国企业的国际化历程也并非一帆风顺。围绕生动的中国企业国际化案例进行理论分析和归纳提升，对提炼有中国特色的对外投资理论，指导中国企业提升国际化经营能力，乃至培育世界水平的中国跨国公司等都有重要的现实意义。

浙江在中国开放型经济中始终保持走在前列，在“走出去”方面，浙江企业同样不甘人后，近年来的浙江企业对外投资年均增长 26.5%；截至 2014 年 5 月底，已经审批和核准的境外企业和机构达到 6 647 家，连续 10 年居全国第一位；境外投资总额达 203.7 亿美元，分布在 141 个国家和地区。尤其值得一提的是，民营企业是浙江对外投资的主力军，民营企业的投资额占对外投资总量的 90% 以上。近年来，浙江省委、省政府也高度重视推动企业“走出去”。浙江省十三次党代会提出，要着力培育一批跨国公司和具有国际经营能

力的企业家。浙江企业家一直以敢为人先的精神在市场经济的最前沿开拓创新，在企业国际化经营的大潮中，成为激荡在风口浪尖的浙江“弄潮儿”。无论在伦敦金融城，还是在硅谷，抑或在尼日利亚的卡诺、越南的海防，都有浙江企业家奋斗的身影，他们带着浙江人的“三千精神”已经走向了世界。身处改革开放的最前沿，研究跟踪浙江企业海外直接投资的发展，并进行相应的理论与实践思考，无疑是浙江省经济和管理学界责无旁贷的责任。

浙江工业大学经贸管理学院长期致力于中国和浙江企业对外直接投资的研究，建设有浙江省哲学社会科学重点研究基地“技术创新与企业国际化研究中心”，围绕企业国际化和跨国公司培育形成了一系列高水平的专著、学术论文和研究报告。近年来，学院先后获得了2012年度国家社科基金重大项目《民营企业跨国并购的战略方向选择和运作推进机制研究》和2013年度国家社科基金重大项目《全面提高开放型经济水平研究》，已成为浙江省有关企业国际化和跨国公司培育问题研究的理论高地之一。学院组织教师出版这一系列丛书，正是为了更好地凝聚力量，鼓励教师和研究人員扎根于中国和浙江企业对外投资的现实问题，深入分析，多出高水平的研究成果，更好地发挥高校创造学术新知，服务国家（地方）经济的职能。当然，我们的研究还处于探索阶段，成果中尚有许多不足，谨请各位同行给予指导和指正。

虞晓芳

序

鼓励外国资本投资越南是越南自 1986 年革新开放以来的国策之一。但是，多年来，中国内地企业到越南投资的数量、资本都落在其他国家的后面，形成了中越经济关系中的贸易热、投资冷的状况。造成这种状况的原因有多种，既有越南方面的原因，也有中国方面的原因。

从中国方面的原因看，首先，中国内地企业到越南投资成功的例子的示范效应小。自 20 世纪 90 年代以来，以中越边境贸易的成功为先导的中越当代经济联系开启了新的篇章，至今中越贸易关系仍然是中越关系中非常重要的部分。2013 年中越贸易总额达到 650 多亿美元，中国已连续多年成为越南第一大贸易伙伴。但是，中越贸易的成功并没有促进中越相互投资的成功。多年来，中国内地对越南的投资数额甚至少于香港、台湾地区对越南的投资额。中国没有出现向越南大量投资的现象，原因之一就是越南投资成功的中资企业的示范效应小。正是基于这样的认识，本书把在越南投资成功的十个企业作为范本，给予记载，也是正面信息的一次传递。其次，中国企业不能适应越南投资环境，以及对越南经营环境的误判，也阻碍了中国企业家对越南的直接投资。中国企业当然也懂得 SWOT 分析等有关投资的论证理论和论证过程，我相信有些企业去越南之前也做过这类研判。但是，到越南之后他们想当然的成分比较多，以为越南与中国相似，都是社会主义国家，都是共产党领导的国家，因此把在中国已有的经验拿到越南去实践，结果当然是不成功的。最后，中国企业家的投资取向决定其投资去向。追逐利润是资本的基本目的，离开这个目的去谈国家之间的友谊和人民之间的友好，虽然有政治、外交上的意义，但对于企业家来说却并非如此。中国企业家之所以少到越南投资，原因还在于中国本身改革开放所带来的投资机遇众多，还不需要大举“走出去”，这至少在 20 世纪 90 年代是如此。

从越南方面看，影响中国企业家到越南投资的原因也不少。比如，越南制定的涉及外国投资的法律就有《外国投资法》等 7 部之多，每年还有众多的中央政府总理的决定、决议和省市政府的决定。如此繁杂的法律和管理体系让

包括中国企业家在内的外国企业家望而却步。再如，越南对中国企业的歧视性待遇，也是影响中国企业到越南投资的原因之一。我记得在2003年，越南火电站项目标书就有规定，越南火电站建设必须使用G7国家的设备，这就把中国企业排除在投标名单之外。当时想在越南参加投标的东方电气和上海电气集团就曾多次向我反映越南项目标书中的这一歧视中国企业的条款，为此，我曾多次向时任越南政府常务副总理阮晋勇反映中国企业的意见。他问我，有这样的事吗？我说，有越南标书为证。过后不久，阮晋勇到中国访问，我陪同他参观了北京、上海、大连的企业，其中到上海电气集团参观后，阮晋勇感叹地对我说，过去越南企业普遍认为中国设备不如西方设备，现在看来，中国设备并不比西方设备差。阮晋勇那次访华后不久，越南主管部门便取消了越南火电站项目标书中所谓的只用G7国家设备的条款。多年来，越南作为投资地的最佳理由是其政治环境稳定，但2014年5月发生的针对中资企业和华人的打、砸、抢、烧事件，却严重破坏了这一良好环境，留下了越南投资环境局部恶化的烙印。当然，中国企业家对此次事件也不必过度反应，不必“对越南投资彻底心凉”，毕竟中越友好一直是两国关系的主流。如今风雨已经过去，中越关系已经走上了正确轨道，两国睦邻友好全面合作关系还会继续向前发展。因此，在可以预见的将来，越南仍然是值得中国企业家深入投资的热土，而随着中国对越南投资的不断升级，又必将更加巩固和促进中越两国关系的全面深入发展。

本书在目前中越关系仍面临困难的时候出版，具有特殊意义。它不仅记录了中国企业在越南成功的例证和中国企业家在越南辉煌创业的一段历史，也见证了中越关系恢复正常化以来两国不断开展务实合作的历程。值得读者从中吸取经验和教训，值得读者从中越关系顺利发展过程中体会到珍贵的东西，值得读者从中越关系的艰难和曲折中领悟到国际投资风险的深度影响。我们欢迎这样的著作出版，因为我们希望传递中越关系的正能量，当然也希望企业家谨慎投资，用理智代替冲动，把投资国外的工作做得更好。

齐建国

2014年9月

（作者系中国前驻越南大使，现任中国国际问题研究基金会亚太研究中心主任、中国东盟协会常务理事、中越友好协会副会长）

目 录

发挥优势降成本：申洲集团越南投资案例研究	王飞斌 (1)
突破纺织行业成本“瓶颈”，抢占新兴时尚国际区位 ——百隆东方投资越南案例研究	陶云彪 (21)
对外直接投资架起跨越贸易壁垒的桥梁 ——宁波慈溪进出口公司越南投资案例研究	潘申彪 (39)
海亮集团进入越南市场的战略选择研究	许伟通 孙 林 (55)
从 OEM 向自主品牌经营的企业渐进转型 ——宁波博威集团越南案例研究	许 强 王婷婷 (74)
铸就海外自主品牌探索：阳光照明集团越南案例 研究	李 攻 张 锐 (95)
劳动密集型企业国际化探索：美通集团越南投资案例 研究	杜群阳 郭 澈 (118)
通过对外投资拓展企业新的发展空间 ——永发集团的案例分析	王 谦 李松奇 (147)

中小企业跨国贸易平台的构建

——中商控股之越南中国商品网商业模式

案例分析 吕晓青 周丹妮 (162)

稳步迈出国际贸易、国际投资、国际生产并举发展之路

——慈溪三开电子实业公司国际经营

案例研究 梁 磊 杜群阳 夏建胜 (177)

后记 (210)

发挥优势降成本：申洲集团 越南投资案例研究

王飞娥

一、前 言

开展对外直接投资，不仅是中国企业寻找新的市场空间、应对贸易壁垒、充分发挥比较优势和获取先进技术信息的战略选择，也是我国经济发展和对外开放到了一个特定阶段后必然出现的趋势。伴随着中国经济国际竞争力的不断增强和国家“走出去”战略的逐步实施，中国对外直接投资进入了一个新阶段。企业对外直接投资是充分利用国内、国际两个市场、两种资源，提高资源配置效率和能力的重要途径。宁波是近代服装的发源地，这里曾因“红帮裁缝”而声名远扬，这个曾经诞生中国第一套中山装、第一套西服的地方，如今是拥有中国服装品牌最多的城市，中国最大的服装生产基地，也是中国出口最多的纺织服装产品城市之一。申洲国际集团控股有限公司作为宁波代表性的服装企业，在柬埔寨成功投资的基础上，又宣布对越南进行大规模的投资，其对越南投资的考虑值得总结和借鉴。

二、对外投资理论

根据国际货币基金组织的定义，对外直接投资是一国投资者在本国经济体之外的国家的企业经营中获得持久利益的投资。对外直接投资的主流理论有海默的垄断优势理论、巴克利与卡森的内部化理论、邓宁的国际生产折中范式、日本学者小岛清的边际产业论等。根据海默的垄断优势理论，作为外国直接投

资的参与者，跨国公司应该具有其特有的、当地企业所缺乏的优势，如生产、产品、品牌、技术等优势。美国哈佛大学教授雷蒙德·弗农（Raymond Vernon）的产品生命周期理论认为，一个新产品最初在美国推出，服务本地市场并出口国外，最后该产品的生产将迁往国外低成本的地方，并出口回美国。外国直接投资是产品生命周期的一个阶段，在产品生命周期的后期，公司进行外国直接投资在他国生产该产品。英国瑞丁大学教授邓宁（J. H. Dunning）的国际生产折中理论则提出了企业从事海外直接投资活动所应该具备的三个要素，即所有权特定优势、区位特定优势和内部化优势。上述理论从不同角度阐述了进行对外直接投资的跨国公司以及投资目的地所应具备的条件。

相对来讲，邓宁的国际生产折中理论更适合解释申洲集团的对越投资。1977年，其在《贸易、经济活动的区位和跨国企业：折中理论方法探索》中提出了国际生产折中理论。1981年，他在《国际生产和跨国企业》一书中对折中理论又进行进一步阐述。

国际生产折中理论认为，所有权优势（Ownership Advantage）、内部化优势（Internalization Advantage）以及区位优势（Location Advantage）是任何公司进行国际直接投资都必须同时具有的因素，即跨国直接投资的OLI模型。

所有权优势是发生国际投资的必要条件，指一国企业拥有或是能获得的国外企业所没有或无法获得的特点优势，包括以下几个方面：

（1）技术优势。即国际企业向外投资应具有的生产诀窍、销售技巧和研究开发能力等方面的优势。

（2）企业规模优势。是指由于其垄断地位、或自身的规模、或市场开发能力、或市场占有率、或资源特许等方面使跨国投资企业所产生的优势。

（3）管理优势。大公司具有的组织管理能力与企业家才能，能在向外扩张中得到充分的发挥。

（4）金融与货币优势。大公司往往有较好的资金来源渠道和较强的融资能力，从而在直接投资中发挥优势。

只有具有所有权优势，进行跨国投资的母国企业才可能扩大经营领域和在异国进行市场活动，获得收益，否则将面临东道国企业或其他国家企业的激烈竞争，有可能无法弥补在海外经营的额外成本，从而使对外直接投资无利可图。

内部化优势是为避免不完全市场给企业带来的影响将其拥有的资产加以内部化而保持企业所拥有的优势。国际生产折中理论认为，在现实中，市场失灵的现象随处可见，屡屡发生，现实的市场在很多地区都是非完善的市场，存在结构性及交易性的市场失灵。市场失灵一方面增加了企业的经营风险，尤其是外来企业的经营风险，另外也造成企业的经营成本过高，无法充分发挥其所有

权优势。而利用对外直接投资，跨国公司则可以直接通过内部交换机制预防市场失灵问题，以企业内部运作代替外部的失灵市场，这样既克服了外部市场失灵带来的风险，又降低了交易成本。

区位优势是指，东道国与投资母国相比较，对直接投资公司而言，或者具有超出一般水平的有利经营因素，或者能在某种程度上避免不利的经营环境。

形成区位优势的三个条件如下：

(1) 劳动力成本。一般直接投资总把目标放在劳动力成本较低的地区，以寻求成本优势。

(2) 市场潜力。即东道国的市场必须能够让国际企业进入，并具有足够的发展规模。

(3) 贸易壁垒。包括关税与非关税壁垒，这是国际企业选择出口或投资的决定因素之一。

(4) 东道国政府政策。是直接投资国家风险的主要决定因素。

从国际生产折中理论可以看出：

第一，从选择某种营销方式的条件来看，表 1 说明国际企业要对外直接投资，必须同时具备所有权、内部化和区位三种优势；而出口则只需拥有所有权和内部化优势；如果企业只拥有所有权优势，那只能选择技术转让方式。

表 1 跨国公司不同优势及其选择方案

方式	所有权优势	内部化优势	区位优势
对外直接投资（投资式）	√	√	√
出口（贸易式）	√	√	×
无形资产转让（契约式）	√	×	×

注：“√”代表具有或应用某种优势；“×”代表缺乏或丧失某种优势。

第二，从建立某种优势的途径来看，表 1 也说明，如果国际企业要同时拥有三种优势所带来的收益，那就必须选择国际直接投资方式；如果公司仅采用出口方式，就会丧失区位优势收益；如果只采用技术转让的方式，那么企业就会丧失内部化和区位优势所能带来的收益。

综合来看，邓宁提出的“国际生产折中理论”的三个因素各有其重要性，并且相互结合，相互影响，使跨国公司的对外投资取得最大的整体效益。该理论是在吸收过去国际贸易和投资理论精髓的基础上提出来的，使国际投资研究向比较全面和综合的方向发展，并受到广泛的重视。这一理论在中国企业进行

的对外直接投资中也不断得到检验和印证。

三、申洲集团概况

申洲国际集团控股有限公司（以下简称“申洲集团”）主要从事针织服装的制造和销售，是 UNIQLO、NIKE、ADIDAS、PUMA 等国际知名品牌的全球最大成衣供应商。集团的生产工序集织造、染整、印绣花、成衣加工为一体，产业链高度整合，产品涵盖了所有的针织服装，包括运动服、休闲服、内衣、睡衣等。主要生产基地位于宁波市北仑区，并在安徽的安庆市、浙江的衢州市以及柬埔寨的金边市设有工厂，在上海、香港、大阪均设有销售办事处或代表处。目前，集团在全球有员工逾 5 万名（其中宁波约 3 万，柬埔寨约 9 000 人），厂房面积逾 172 万平方米，年生产能力：织布逾 9 万吨，染色与后整理逾 10 万吨，成衣逾 2.3 亿件。根据中国海关的数据统计，2013 年出口金额为 12.1 亿美元，出口金额已连续 8 年位列我国服装生产企业第一位。2013 年申洲集团实现销售额为 100.5 亿元，净利润 18.03 亿元。在《财富》中文网全球首发的 2013 年中国企业 500 强排行榜上，申洲集团作为服装行业的实力“黑马”以强大的综合实力首次进入“中国 500 强”，排名 427 名。

（一）发展阶段

1. 艰难启航（1988~1996 年）

1988 年 7 月，申洲在北仑区正式注册成立，公司占地面积约 20 亩，员工 200 多人，注册资金为 215 万美元，但外方资金并未马上到位，致使企业无足够资金来购买设备。此时的申洲面临资金、原料、技术人员、熟练工人和市场等巨大的挑战。当时，主要原料棉纱是专控商品，必须按计划调拨，市场上根本买不到。同时，新企业缺少技术人员和熟练工人。而市场方面，又正值全国针织行业全面滑入低谷时期，就连上海的一批老牌企业也陷入产品严重积压的困境。

创始人马宝兴先生凭借其在行业中的多年经历，克服了创建时的重重困难，在其带领下，产品当年就成功进入了日本市场。1990 年实现产值 1 400 万元，自营出口 227.5 万美元。

1993 年后，改革开放使北仑进一步成为投资热土。投资环境也逐步改善，

交通、通信、供水、供电、排污相继配套，这给申洲日后的发展创造了良好的外部环境，扎根北仑的信念也越来越坚定。

此后，申洲在日本市场发展顺利，日本的三菱、三井、赛施丽等 10 多家商社成为申洲初期的重要客户。到 1996 年，产值增加至 2.6 亿元，出口 2 500 万美元，实现利润 1 030 万元。图 1、图 2 是 1990 年申洲集团的状况。



图 1 开业典礼 (1990 年 3 月 28 日)

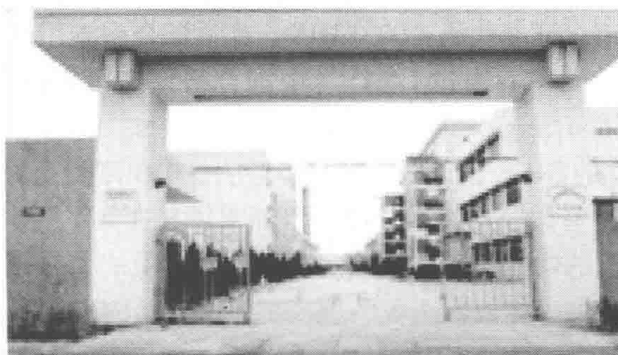


图 2 1990 年公司厂景

2. 快速成长 (1997 ~ 2004 年)

1997 年的申洲，相对于创建时的艰难，企业实力已有较大提升，但陷于 1995 ~ 1997 年连续 3 年停滞增长的困境，同时，又遭遇了席卷整个亚洲的金融危机。同行业许多企业在这次突如其来的金融风暴中悄然倒闭。这一年，申洲完成了带头人的交接班，刚接任的马建荣先生将这次危机视作机遇，率领经营团队，大刀阔斧地实施了一系列“强筋壮骨”、加速发展的计划。

1998 年，就在众多纺织企业广泛投入重金扩张产量以抢占市场之时，马建荣先生却把企业有限的资金都用来购买日本、意大利、德国、法国世界一流

的先进设备，趁机进行技术改造和工艺改进，生产规模也不断扩大。同时，公司董事会作出了一项长远决策，提出不分红利上环保，投资千万元建造了万吨污水处理工程。企业先后兼并了塘湾附近的东港袜厂、万通电器开关厂、扎麻印染厂、华丰化工厂、服装总厂等。

尽管当时的做法很多人不理解，甚至部分董事也提出了质疑，但3年后的业绩很好地印证了当初的正确决策。2000年的产值达14.3亿元，是1997年的5.5倍，利润总额2.1亿元，是1997年的19倍。在此之后，2001~2005年，又持续进行了技术革新和管理提升，为申洲集团从传统劳动密集型企业向技术密集、管理密集方向转型奠定了基础。2000年后，企业明显感觉塘湾这片土地已容纳不了申洲，申洲的决策者把目光投向了大港工业城。仅仅用了2年时间，在黄山西路、富春江路交叉口600亩土地上，一排排崭新的朱红色厂房拔地而起。

这一阶段的快速增长，使申洲集团成为行业中规模领先的企业。

3. 持续发展（2005年至今）

2005年是申洲集团发展史上值得铭记的时间。这年的11月，申洲集团在香港主板成功上市，证券代码：02313HK，募集资金逾港币9亿元。随后，具有国家级水平的检测中心通过CNAS（中国合格评定国家认可委员会，China National Accreditation Service for Conformity Assessment，CNAS）验证投入使用；与NIKE共同设立的NIKE设计中心落成；投资3000万美元的第一家海外子公司申洲（柬埔寨）有限公司正式设立。申洲集团又迎来了一次新的蜕变！

尽管第二阶段的快速增长使申洲集团成为行业中规模领先的企业，但马建荣先生并没有将发展目标放在企业的规模扩张上。他向全体管理层明确：申洲集团的发展目标是“成为全球最具竞争力的服装企业”，只有竞争力领先，企业才能持续发展。

当时业内企业盛行“一流企业搞标准，二流企业搞品牌，三流企业搞产品”的说法，但马建荣先生从不人云亦云，他主张企业就得一门心思抓产品质量、搞技术创新，“不把产品质量搞上去，再多品牌也只能是昙花一现。”产品是基础，只有生产出符合消费者需求的高品质产品，才能支撑一流的品牌，才有资格制定标准。

市场方面，以中国加入WTO为契机，集团开始拓展欧美客户，正是凭借过硬的产品和高效的管理，NIKE、ADIDAS、PUMA等国际一流品牌成为集团的主要客户，与集团在业务上建立了战略合作关系，目前申洲已成为他们全球最大的成衣供应商。

2008 年、2009 年，受全球金融危机的影响，多数同行企业面临订单不足、人民币大幅升值、生产成本上升等经营困境。而申洲正是受益于领先同行的竞争力，在逆势中取得了亮丽的业绩，连续两年的销售收入增幅达 30%，净利润从 2007 年的 4.1 亿元人民币大幅上升至 12.5 亿元人民币，净利润的年增幅超过了 70%。与其说申洲抓得了机遇，不如说申洲做足了准备，申洲于节能减排、精益生产管理、生产基地布局、产品结构调整等方面所做的工作为企业的持续发展奠定了良好的基础。

2010 年 3 月 8 日起申洲集团纳入恒生综合指数、恒生综合行业指数（消费品）及恒生综合小型股指数成份股。2010 ~ 2012 年申洲集团荣登《亚洲周刊》“全球华商一千”排行榜，2010 年被《福布斯亚洲》评选为“最佳中小上市企业”之一。2012 年度被财华社及腾讯网评选为香港上市公司 100 强，总经理入选为“福布斯 2012 中国最佳 CEO”，公司的股价从 2005 年发行时 2.62 港元上升至 20 多港元。2013 年 6 月 1 日起纳入 MSCI 中国指数股（摩根士丹利国际资本公司编制的跟踪中国概念股票表现的指数）。

2012 年，申洲集团又斥资 1.61 亿美元在宁波滨海新城春晓生态工业基地投资设立宁波华耀纺织有限公司，从事高档特种面料的生产，该项目用地面积 311 亩，预计年产值可达 10 亿元，并于 2012 年年底顺利投产。通过产业链的整合、延伸，申洲集团完成了从面料到成衣并进行设计、生产和销售的完整产业链，走向了全新的发展之路。图 3 为申洲集团位于宁波的申洲针织有限公司厂景。



图 3 申洲针织有限公司（宁波）

（二）组织架构

图4是申洲集团的内部组织架构图，属于直线职能式的组织结构，其中董事会包括审核委员会、薪酬委员会和提名委员会。总经理下辖了行政部、生产经营部、财务部、生产部门和审计部。

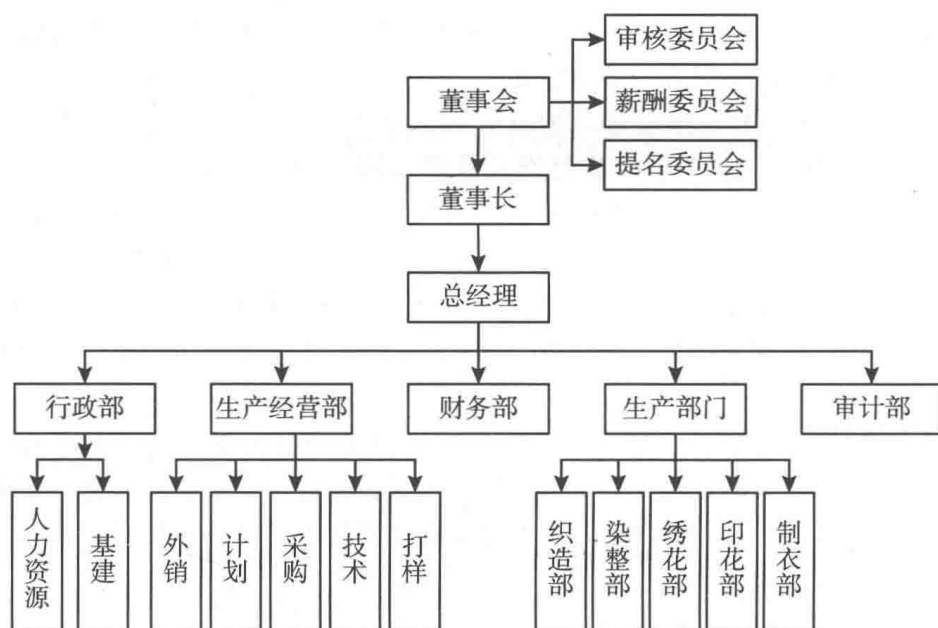


图4 申洲集团内部组织架构图

（三）集团文化

申洲集团从小到大、从弱到强、从一个名不见经传的小小民营企业到全针织行业的龙头企业，靠的就是优良的企业文化，并坚持不懈地做下去。

早在创业之初，创始人马宝兴先生就提出并倡导了“特别能吃苦，特别能战斗，特别能创新”的申洲精神，这种精神在申洲一直继往开来，发扬光大。申洲是个极负责任感的企业，在金融风暴时，董事长就对4万员工庄严承诺：不裁员、不减薪、保稳定、求发展。两任董事长马宝兴先生和马建荣先生坚持一个同样的理念：企业的经营可以有起伏，但员工的待遇和福利不能有起伏，企业的最大成功就是让员工能安居乐业，企业应该让员工分享企业的发展成果，申洲集团视优秀员工为企业发展之重要资源保障，持续改进员工的生活和