

中國未來 黃金十年

WIN&UP

GLOBAL ENTREPRENEUR SUMMIT

《環球企業家》雜誌社◎著



國勢商機

市場經濟走向全球化、自由化之時，中國乘勢崛起。
——「磁吸效應」正與日俱增之際，坐等商機就等
先機！
——前景，並從兩岸企業體的競合中勝出，你不能不知
道縱橫中國未來十年的領先之道！

中國未來 黃金十年

WIN&UP

GLOBAL ENTREPRENEUR SUMMIT
《環球企業家》雜誌社◎著

趨勢商機

當市場經濟走向全球化、自由化之時，中國乘勢崛起。
在此——「磁吸效應」正與日俱增之際，坐等商機就等
於錯失先機！

洞見榮景，並從兩岸企業體的競合中勝出，你不能不知道
縱橫中國未來十年的領先之道！

知本家 Knowable
Publisher

知本家文化事業有限公司

ISBN 986731516-2



9 789867 315168

YG0309

NT\$299

¥ 113.60
廈門市物價檢查所 監製

作者：《環球企業家》雜誌社

發行人：陳芳枝

社長：劉燦榮

美術設計：吳宗潔

責任編輯：吳小登

校對：劉映蘭・李巧華

出版：知本家文化事業有限公司

台北市羅斯福路二段79號10樓之6

電話：02-23651488 傳真：02-23631370

E-mail：knowable@ms72.hinet.net

郵政劃撥：19668083 戶名：知本家文化事業有限公司

總經銷：時報文化出版企業股份有限公司

台北縣中和市連城路134巷16號

電話：02-23066842

印刷：佳信印刷有限公司

出版日期：2005年06月 初版一刷

本著作之繁體中文版權由中信出版社授權轉讓，原書名《共享》，非經同意，不得以任何形式任意重印、轉載。

本書如有缺頁、破損或裝訂錯誤，請寄回更換

國家圖書館出版品預行編目資料

中國未來黃金十年WIN&UP / 《環球企業家》雜誌社 著

-- 初版. -- 臺北市：知本家文化，2005【民94】

面；公分。（知識瑰寶；9）

ISBN 986-7315-16-2（平裝）

1. 經濟發展 - 中國大陸 2. 投資 - 中國大陸

552.2

94010637

定價：299元

版權所有・翻印必究

中國未來 黃金十年

WIN&UP

GLOBAL ENTREPRENEUR SUMMIT

《環球企業家》雜誌社◎著

2005-2015

目錄

006 序 全球化面孔與我們的選擇

013 上篇 跨國公司的中國功夫

014 第一部分 中國能否持續領跑新興市場？

015 第一章 中美貿易戰的幕後推手

015 中美貿易大戰第N回合

017 誰是解鈴人？

020 第二章 中國製造VS日本製造

020 「日本製造」的恐慌來自哪裡？

025 中國企業「採購」日本企業

028 第三章 韓國，正進入中國軌道

033 第四章 印度.INC還是中國.INC

033 印度發展會超過中國嗎？

036 印度企業走出國門，中國企業為什麼待在家裏？

038 中印私人企業發展差異之比較分析

045 第五章 能源緊缺了嗎？

045 能源緊張，經濟過熱？

047 中國能源緊張影響世界

052 第六章 中國的通貨再膨脹

052 通縮？通脹？

053 中國2004：加速增長

057 警惕：外商對華投資急煞車

062 第二部分 跨國公司的中國功夫

064 第七章 跨國公司是把雙刀劍

064		跨國公司在華十年
067		跨國公司的「微笑曲線」
069		跨國公司是把雙刃劍
074	第八章	跨國公司在中國集體撞線
074		在華投資的贏家與輸家
090		跨國公司的非常之道
097		中小跨國公司的生存遊戲
103		外資與中國經濟圈
110	第九章	MNCs的「逆本土化」運動
110		MNCs要不要「本土化」
120		危機下的商業平衡術
122	第十章	在華跨國公司的規制時代
122		「反壟斷」的風向變了
129		肆意競爭的冒險家樂園時代已經結束

135 下篇 共享，共贏

136	第一部分	中國企業跨國經營的要素準備和路徑
139	第一章	中國企業跨國經營的理想與現實
140		中國企業闖蕩外面的世界
142		國際VIP俱樂部的入場券
144		打造全球品牌之難
148	第二章	跋涉中的「摩西們」
148		上帝保佑華為
153		聯想「TOP」之戰
158		UT斯達康的夢之隊
173		升級東軟
178	第三章	跨國經營的要素準備與路徑
178		跨國經營的要素準備
182		跨國經營的路徑



186	第四章	謹防國際化的陷阱
186		亞洲跨國公司的痼疾
188		首鋼：秘魯的血色黃昏
192	第二部分	合作共贏典範：汽車業
194	第五章	走出汽車業合作戰略思維誤區
198	第六章	跨國汽車巨頭在中國
198		戴姆勒－克萊斯勒：能否挽回顏面？
204		華晨寶馬誕生記
215		再造「別克」
223		通用VS大眾：誰將主宰未來最大的汽車市場？
230	第七章	崛起的中國汽車企業
230		奇瑞能否創造奇蹟？
236		長城汽車的秘密
244	第三部分	共享下一個黃金十年
246	第八章	全球化變局
246		新人口·新圖景
247		知識就是一切
248		製造業的宿命
251		公司的未來
256		「聯邦制」跨國公司
259		重塑未來商業的五大技術
265	第九章	狂想中國2015
265		人力資源
266		金融
267		市場
268		政府
268		社會
269		能源
270		競合

PDF
PDG

1. *Phragmites australis* (Cav.) Trin. ex Steud.

序

全球化面孔與我們的選擇

.....

一個關注「全球化」問題的人，可以這樣來描述那起著名的事故：英國王妃戴安娜與她的埃及男友在法國一個隧道出車禍時，乘坐的是裝有荷蘭引擎的德國汽車，他們的比利時司機喝多了蘇格蘭威士忌，又被騎著日本摩托車的義大利狗仔隊苦苦追趕，終於導致慘劇。雖然美國醫生帶著巴西生產的藥品匆忙前來施救，但為時已晚。

「全球化」使我們的生活更豐富，使我們的國家更有生機，但種種不幸，也很方便算到它賬上。如今，「全球化」不得不在全球性的不滿聲中進行。比如業務外包，已開發國家有人抱怨失業率提高，而發展中國家則有人抱怨被剝奪。

中國已是外向度最高的經濟體之一，同時也是近年來增長速度最快的經濟體之一，這兩個事實，使中國成為公認的發展中國家中經濟全球化受益者的典範。但同樣地，雖不像其他國家那樣採用上街遊行的方式來表達，對開放的批評也從來沒有停止過。

新一波的批評主要基於兩點：一是中國的外貿依存度過高，外貿與GDP之比過高；二是FDI（外商直接投資）大量進入，使得本土企業難以立足，所謂「拉美化之憂」。（編按：拉美化之憂，是中國傳媒的創造詞。在60年代拉丁美洲發展中國家引進西方企業，但因過於依附，於是成為西方國家的經濟殖民地。後來因某些巨大因素，使外資急速撤出，以致拉丁美洲這些國家經濟急劇衰退。“拉美化之憂”即是中國本土化企業害怕重蹈前述之轍。）

拋開對具體開放策略的利弊之辯，我們到底該以何種態度來面對

開放，或曰全球化？就像邱吉爾論民主時所說，「它不是最好的制度，而是我們所能實行的最不壞的制度」——這樣的反問將是有益的：如果不開放，不全球化，中國會怎樣？

據官方統計，過去20年間，中國的真實GDP增長超過5倍，農村貧困人口佔總人口的比重從超過30%下降到低於5%。與此同時外貿依存度（進出口總額與GDP之比）從1978年的9.8%上升至1997年的36%，到2003年更超過60%。而外商在華直接投資總額也已超過5000億美元。

這一壯觀的中國新生之旅，脫離了全球的資金、技術及資源支持，將無法實現。在成為世界第六大經濟體的同時，中國還是全球第一大水泥與鋼鐵消耗國、第二大石油進口國。

可能比上述事實更為重要，對於今天的國內企業家，他們絕大部分的商業理念均受教於國外同行；國內企業採用的管理規範，也多半是向國外管理體系靠攏的產物。就是說，中國20年來締造的「人類歷史上最大的經濟奇蹟」，除了應歸功於鄧小平發起的「摸著石頭過河」的漸進式改革，也不能忽視全球化大背景下的知識分享——甚至得說，反全球化的意識本身，也正是全球化的一部分。

不可否認，中國經濟增長對外貿的依賴，比之歐美強國，的確有過高的嫌疑。如果這一數字進一步提升，也可能為其他國家提供更多「中國威脅論」的論據。但這種擔心，或許還應參考兩個指標，一是世界經濟對貿易的依賴程度：據WTO和IMF的資料測算，1960年全球外貿依存度為25.4%，1970年提高到27.9%，1990年升至38.7%，2003年已接近45%。另外就是對於一個處於起飛階段的經濟體，外貿依存度的平均水平：從1970年到1988年，韓國外貿依存度從38%上升到68%，新加坡從23.2%上升到40.7%，香港從18.2%上升到25.7%。這兩組數字至少可以說明，中國的外貿依存度不是其來無自、前無古人的。

本土企業的成長空間是一個真正值得擔憂的問題，但全球化背景下，它該這樣更準確地來表述：內外資企業如何化解衝突，長期均衡發展？

雖然此前的歷史仍表明中國的本土企業同樣是開放的受益者，但

正是在本土產業的發展上，全球化擁有著兩副面孔。以一個「時代感過剩」的媒體人的眼光來看，中國現在正處於分界線上。在開放初期，外資擁有資金、技術和管理，而內資企業擁有許可資格及對市場的熟悉，合作共贏為雙方之選。但經過20餘年，外資把握了市場，也換來了更多的市場許可，漸次掀起了獨資化浪潮；而內資公司也有了基本的管理和資金累積，自主技術、自主品牌的加強，雙方衝突也隨之加劇。

與大多數國家反全球化主力往往為普通民眾不同，在中國，對開放的批評聲音主要由國內實業家發出。的確，內外資企業在智慧財產權、政策資源上正出現越來越顯性化的爭奪。前者如華為與思科之訟、通用與奇瑞QQ之爭，後者如物美總裁張文中和東方家園創始人張宏偉對「零售業過度開放」的呼籲。而國家工商總局發佈的有關在華跨國公司「限制競爭行為」的報告，在更大程度上並非基於「限制競爭行為」，而流露出對在華跨國公司市場佔有率過高所產生的憂慮；另一方面，輿論對在華跨國公司的轉移定價、腐敗等問題的前所未有地關注，也可以視為某種社會心理的反映。

如何在實踐中不斷找到內外資企業發展的新的平衡，或許是中國經濟長期發展的頭號命題。而作為微觀主體的企業，相應的，就是如何在內外資企業共同構築的生態圈裏找到自己的位置，找到自己的空間。《中國未來黃金十年》這本書，碰觸的就是這個大命題。

微觀的策略選擇，相信讀者可從書中獲益。繼續大而化之地論宏觀選擇，我的看法相當乏味：一是中國要在國民待遇基礎上繼續改善投資環境；二是外資公司要負起企業公民的責任；三是內資公司要適時升級，打造自己的世界級公司。要解決好這個大命題，三者缺一不可——從根本上，全球化是繁榮之路，也是不歸之路。我們根本無可選擇。好在，後兩者都有動力這麼做。

恕我沒有捧「拉美化」的場——警戒式的提醒當然總是好的，但它不該大聲到要走回頭路。事實上，只要粗看一下拉美經濟的代表巴西，不難發現它與中國當下有著大不同。

首先，控制著巴西命脈行業的跨國公司們會將大量利潤轉移回美國，正是這一點正導致巴西出現「增長而不發展」的實際停滯。但在

中國，據粗略估算，外資在華創造的利潤，只有10%被匯回母國，其餘則被用來再投資。

其次，巴西的勞動力水平侷限性很大，而中國的勞動力可塑性較高。從1998年～2003年，中國的勞動生產率的年增幅一直接近7%，是全球主要經濟體中最高的。

真正將巴西經濟拖向谷底的，是其高達2600億美元的國際負債。這一數字約佔其國內生產總值的30%，出口總額的33.6%，僅每年還本付息就需470多億美元，由此，每年財政赤字超過國內生產總值的5%。這一情形在中國並不存在。

另一個需要重新解讀的是韓國。在人們提出中國經濟可能面臨拉美化的風險時，經常被放在一起引證的是韓國經驗。韓國政府的產業保護政策被眾多國內企業家視為韓國企業在全球崛起的最關鍵原因。的確，三星、現代等在本土市場獲得了相當大的支持，但這是否足以成為它們在全球熱賣的理由？

現在，很多韓國企業正慶倖感慨：真正拯救了韓國企業的反倒是亞洲金融危機。如果它們始終用傳統模式——依靠複雜的子公司與關聯交易實現企業的成長——那麼韓國企業終於會迎來泡沫破碎的一天，而金融危機讓韓國企業有機會得以輕裝上陣。

經歷了毀滅性的亞洲金融危機這一課，韓國企業最深刻的記憶莫過於這已經不是以往的世界，在一個世界經濟高度關聯的環境下，傳統的遊戲規則已經改變。識時務的三星迅速調整了自己的產業結構，以高科技為新的成長引擎，而現代汽車一改以往低價位低品質的形象，以國際品質為目標改造自己。

少為國內注意到的一點是，在韓國企業依靠2000年前後的數字科技狂潮而成為全球商界的先鋒之前，另一個讓韓國企業被世界認可的關鍵一步，是引入海外投資者。長期以來，韓國商社將集團資產打散為幾十個不透明的子公司，然後通過複雜的交叉股權來控制整個集團，境外投資者對韓國財團的管理毫不瞭解。而為了改變這一局面，韓國企業紛紛投誠於海外資本，如今漢城證券交易所上市公司的股票有三分之一掌握在外國人手裡。而韓國最大的三家公司：三星電子、國民銀行（Kookmin Bank）和浦項製鐵（Pohang Iron and

Steel Co.) 中境外參股佔到了 50%。

如果說韓國的故事與巴西的故事最大區別何在，那並不是政府的開放政策不同，而是微觀行為的主體——企業家們以何種態度迎接全球化。這也正是《中國未來黃金十年》這本書的精神所在。再重複一遍：意識到全球化的兩面性本身並不意味著我們擁有多種選擇。我們只有一種選擇：選擇開放，選擇與人共享，選擇在共享中生長。

李海

《環球企業家》執行主編/總經理





上 篇

《跨國公司的中國功夫》

「就經濟而言，中國在全球新興市場中的地位相當於美國在已開發國家中的地位」，但展望未來10年，中國的成本優勢還能保持多久？她還能繼續成為國際資本的「熱土」嗎？而對跨國公司而言，掌握利用中國市場的生財之道是一門比預期還要艱苦的功課。

歡迎
光臨
PDG

第一部分

中國能否持續領跑新興市場？

毫無疑問，亞洲、東歐和拉丁美洲等新興市場的勃興對2003年以來全球經濟回暖起到了重要的推動作用，它們自身也成為全球經濟中的亮點。然而，新興市場中的最亮點是中國。2003年，全球經濟增長的13%由中國貢獻。在過去的幾年中，中國的出口保持著30%以上的增長率。憑藉成本優勢，中國正成為世界的「製造工廠」，成為全球最大的FDI（Foreign Direct Investment外商直接投資）接受國，而進口的增長更快，達到40%。中國是全球交易的許多主要商品的最大買家，比如礦石、石油、橡膠等。中國的增長不僅推動了日本等已開發國家經濟的復甦步伐，也為許多依賴資源出口的新興市場國家的經濟增長貢獻了重要力量。「就經濟而言，中國在全球新興市場中的地位相當於美國在已開發國家中的地位。」摩根斯坦利負責全球新興市場投資的主管魯赫·沙曼（Ruchir Sharma）說。

按照邁克爾·波特的理論，中國現階段的經濟發展總體上還處於從「要素驅動」向「投資驅動」的過渡時期。制度和政策制定、宏觀調控的分寸和國有經濟部門的改革都是影響中國商業效率和企業成長的重要問題。比這些更為直接和迫切的問題，是金融市場的低效甚至失效。世界經濟論壇（WEF）的《全球競爭力報告2003～2004》指出，有17%的中國企業家認為，在中國開展商業活動面臨的最大問題因素是獲得金融支持。這些問題，直接影響到中國的國家競爭力。

展望未來10年，中國還能繼續領跑新興市場嗎？中國的成本優勢還能保持多久？她還能繼續成為國際資本的「熱土」嗎？印度、愛爾蘭、羅馬尼亞、以色列……正顯露出成為跨國公司技術和服務外包基地的潛力。在接下來的新一輪新興市場國家的競爭中，中國還能繼續領先嗎？中國應該確立怎樣的競爭力戰略？中國的本土公司準備好了嗎？